

BIOGRAFI PENULIS

Dr. Ni Luh Putu Agustini Karta, S.E., M.M. menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Akademik di Universitas Triatma Mulya yang bekerja sama dengan NHL Stenden University of Applied Science Belanda. Menyelesaikan Program Diploma IV Perhotelan di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali, Sarjana Ekonomi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IEU Yogyakarta dan melanjutkan Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Arta Bodi Iswara Surabaya dan Program Doktor Pariwisata di Universitas Udayana. Penggiat UMKM, Peneliti Kewirausahaan. (agustini.karta@triatmamulya.ac.id)



I Made Hedy Wartana, SE., MM, seorang dosen di Universitas Triatma Mulya selama 21 tahun. Sarjana Ekonomi, Magister Manajemen. Pengalaman yang luas di dunia pendidikan, perusahaan, dan masyarakat membuat beliau telah terlibat dalam berbagai aspek Strategik Manajemen Dengan komitmen yang kuat untuk memberikan kontribusi positif, beliau terus menjadi inspirasi dalam dunia akademik dan profesional. Di Bidang Manajemen Strategik(hedy.wartana@triatmamulya.ac.id)

Gunawan Wibisono, S.Pd., M.M. Lahir di Yogyakarta tahun 1990, memulai karir sebagai dosen di Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Bisnis dan pariwisata sejak tahun 2021. Meraih gelar Sarjana Pendidikan Bahasa Inggris dari Universitas Sanata Dharma Yogyakarta (2014) dan Magister Manajemen di Universitas Triatma Mulya (2021). Menjadi Koordinator Bali International Language Center (2019-2021), dan menduduki jabatan sebagai Ketua Unit Penjaminan Mutu Universitas Triatma Mulya sejak tahun 2022 sampai sekarang. gunawan.wibisono@triatmamulya.ac.id



Ni Made Christine Dwiyantri, S.E., M.M. sebagai dosen pada program studi Tata Hidangan Akademi Komunitas Manajemen Pariwisata Indonesia (AKOM- Mapindo) aktif berkinerja dan menulis kajian-kajian manajemen, pemasaran dan pariwisata. Kecintaannya dengan dunia pendidikan diawali dari mendidik anak-anak usia dini. Sambil menjadi dosen, Christine juga mengelola sekolah PAUD-TK Neo Genesis yang terpanggil untuk menjadikan generasi muda cerdas dan kreatif sejak usia dini.(christine_azriel@yahoo.com).

UNTRIM PRESS

MANAJEMEN STRATEGIK

Ni Luh Putu Agustini Karta
I Made Hedy Wartana
Gunawan Wibisono
Ni Made Christine Dwiyantri

UNTRIM PRESS

STRATEGIC MANAGEMENT MANAJEMEN STRATEGIK



DISUSUN OLEH:
NI LUH PUTU AGUSTINI KARTA
I MADE HEDY WARTANA
GUNAWAN WIBISONO
NI MADE CHRISTINE DWIYANTI

MANAJEMEN STRATEGIK KONSEP DAN IMPLEMENTASI

DISUSUN OLEH:
Ni Luh Putu Agustini Karta
I Made Hedy Wartana
Gunawan Wibisono
Ni Made Christine Dwiyanti

MANAJEMEN STRATEGIK KONSEP DAN IMPLEMENTASI

DISUSUN OLEH:

Ni Luh Putu Agustini Karta

I Made Hedy Wartana

Gunawan Wibisono

Ni Made Christine Dwiyanti

Tahun Terbit : 2023



UNTRIM Press

Alamat: Jalan Kubu Gunung, Tegal Jaya, Dalung, Badung, Bali

e-mail: untrimpress@triatmamulya.ac.id

Anggota IKAPI No. 042/Anggota Luar Biasa/BAI/2023

ISBN: 978-623-88870-7-1

Penyunting : I Gede Wiramatika
Penata Letak : I Made Gede Darma Susila
Desainer Sampul : Pondang Poliakarpus.Nainggolan
Ilustrasi Sampul dan Tata Letak : I Putu Guntur Pramana Putra

Jumlah hal. : xviii + 231

Ukuran : 15x23 cm

Hak Cipta © Penulis

Hak cipta dilindungi UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Isi diluar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, anugerah, dan petunjuk-Nya dalam perjalanan penyusunan buku ini. Dengan izin-Nya, buku yang berjudul "Manajemen Strategik Konsep dan Implementasinya, hadir untuk memberikan wawasan dan pemahaman mendalam kepada semua kalangan, mengenai manajemen strategik dalam tatanan konsep bisnis maupun implementasinya.

Melalui buku ini, para pembaca mampu memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip, teknik, dan implementasi strategik yang terkait dengan manajemen bisnis.

Buku ini diharapkan menjadi sumber pengetahuan berharga dan panduan praktis dalam menghadapi berbagai tantangan di dunia bisnis dan wirausaha.

Hormat kami,

[Penyusun]

PRAKATA

Buku ini merupakan sumber referensi yang membantu mahasiswa dan para pembaca dalam mempelajari dan memahami konsep, prinsip, dan praktik yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategik. Penyusun berharap buku ini dapat menjadi panduan yang bermanfaat untuk semua kalangan dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan di industri bisnis dan wirausaha.

Buku ajar ini mencakup berbagai aspek penting dalam Manajemen Strategik di industri bisnis dan wirausaha. Mulai dari perencanaan strategi, memformulasi strategi, implementasi, evaluasi dan strategi menjaga keberlangsungan perusahaan.

Buku ini menyajikan pengetahuan yang terstruktur dan komprehensif sesuai dengan *Business Management and Entrepreneur* secara terintegrasi dengan realitas bisnis yang sesungguhnya.

Terima kasih kepada para pengajar, praktisi industri di industri bisnis dan wirausaha, serta para ahli di bidang manajemen strategik yang telah berkenan berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka.

Semoga buku ini mampu menjadi sumber pengetahuan yang berharga dan panduan yang praktis bagi pembaca dalam menghadapi tantangan dan kesuksesan di industri bisnis dan wirausaha.

Semoga pembaca dapat memperoleh wawasan yang mendalam dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi profesional di bidang ini.

Terima kasih.
Hormat kami
[Penyusun]

PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU

Buku ajar yang berjudul Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi pada industri, bisnis dan kewirausahaan ini, memaparkan berbagai pengetahuan strategi bisnis yang menarik. Seluruh komponennya disusun secara terstruktur dan lengkap, ditujukan untuk mahasiswa dan masyarakat umum yang sedang menempuh studi di bidang bisnis dan kewirausahaan serta pegangan bagi dosen di bidang bisnis dan manajemen strategi.

Secara umum buku ajar yang berjudul Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi ini dapat digunakan oleh pembaca dalam mengembangkan kompetensi mereka di bidang ini. Buku ini disusun secara sistematis untuk memudahkan pembaca dalam mencapai tujuan pembelajaran. Berikut ini adalah gambaran alur buku yang dapat membantu pembaca memahami struktur dan isi buku ini.

Buku ini terdiri dari 10 bab yang membahas berbagai aspek manajemen strategik. Berikut adalah gambaran alur buku ini:

Pendahuluan: Buku dimulai dengan pendahuluan yang memberikan gambaran umum tentang manajemen strategik.

Bab 1: Manajemen Strategik: Bab ini menjelaskan konsep dasar manajemen strategik, termasuk perbedaan antara strategi pada bisnis korporasi dan unit serta fungsional.

Bab 2: Prinsip-Prinsip Manajemen Strategik: Bab ini membahas prinsip-prinsip dasar manajemen strategik, termasuk analisis lingkungan eksternal dan internal.

Bab 3: Isu-Isu Terkini dalam Manajemen Strategik: Bab ini mengulas isu-isu terkini yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategik, seperti globalisasi dan teknologi.

Bab 4: Perumusan, Implementasi, dan Evaluasi Manajemen Strategik: Bab ini membahas langkah-langkah perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.

Bab 5: Tipologi Strategi: Bab ini mengklasifikasikan berbagai jenis strategi, termasuk strategi generik dan fungsional.

Bab 6: Lingkungan Eksternal dalam Manajemen Strategik: Bab ini fokus pada analisis lingkungan eksternal dan cara mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Bab 7: Sumber Daya, Kapabilitas Perusahaan, dan Kompetensi Inti: Bab ini membahas bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Bab 8: Matriks Analisis dalam Manajemen Strategik: Bab ini menjelaskan berbagai matriks analisis seperti SWOT, IFE, EFE, CPM, TWOS, SPACE, BCG, IE, dan QSPM.

Bab 9: Strategi Keunggulan Bersaing dan Keberlanjutan: Bab ini membahas strategi keunggulan bersaing dan faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan perusahaan.

Bab 10: Kewirausahaan dan Inovasi dalam Manajemen Strategik: Bab ini membahas peran kewirausahaan dan inovasi dalam konteks manajemen strategik.

Setiap bab dilengkapi dengan rangkuman, bahan diskusi, rujukan, dan evaluasi. Buku ini berusaha memberikan pemahaman komprehensif tentang manajemen strategik dan bagaimana menerapkannya dalam konteks bisnis.

TUJUAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH

a) CPMK 1

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar manajemen strategis, termasuk perbedaan antara konsep strategi dan strategik pada korporasi, unit bisnis dan fungsional.

Sub CPMK

Mahasiswa mampu menjelaskan definisi manajemen strategis.

Mahasiswa mampu menjelaskan perbedaan antara strategi dan strategik.

Mahasiswa mampu menjelaskan peran manajemen strategis dalam organisasi.

b) CPMK 2

Mahasiswa mampu menjelaskan prinsip-prinsip dasar manajemen strategis, termasuk analisis lingkungan eksternal dan internal.

Sub CPMK

Mahasiswa mampu menjelaskan proses manajemen strategis.

Mahasiswa mampu menjelaskan analisis lingkungan eksternal.

Mahasiswa mampu menjelaskan analisis lingkungan internal.

c) CPMK 3

Mahasiswa mampu mengulas isu-isu terkini yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategik, seperti globalisasi dan teknologi.

Sub CPMK

Mahasiswa mampu menjelaskan isu-isu terkini yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategik.

Mahasiswa mampu menganalisis dampak isu-isu terkini terhadap pengambilan keputusan strategik.

d) CPMK 4

Mahasiswa mampu menjelaskan langkah-langkah perumusan, implementasi, dan evaluasi manajemen strategik.

Sub CPMK

Mahasiswa mampu menjelaskan langkah-langkah perumusan strategi.

Mahasiswa mampu menjelaskan langkah-langkah implementasi strategi.

Mahasiswa mampu menjelaskan langkah-langkah evaluasi strategi.

e) CPMK 5

Mahasiswa mampu mengklasifikasikan Memahami definisi konsep dan *typology* Strategi dan berbagai jenis strategi, termasuk strategi generik dan fungsional.

Sub CPMK

Mahasiswa Memahami definisi konsep dan *typology* Strategi

Mahasiswa mampu menjelaskan strategi generik.

Mahasiswa mampu menjelaskan strategi fungsional.

f) CPMK 6

Mahasiswa mampu fokus pada analisis lingkungan eksternal dan cara mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Sub CPMK

Mahasiswa mampu menjelaskan analisis lingkungan eksternal.

Mahasiswa mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman.

g) CPMK 7

Mahasiswa mampu membahas bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

h) Sub CPMK

Mahasiswa mampu menjelaskan sumber daya dan kapabilitas perusahaan.

Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

- i) CPMK 8
Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai matriks analisis seperti SWOT, IFE, EFE, CPM, TWOS, SPACE, BCG, IE, dan QSPM.
Sub CPMK
Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai matriks analisis.
Mahasiswa mampu menggunakan berbagai matriks analisis untuk mendukung pengambilan keputusan strategik.
- j) CPMK 9
Mahasiswa mampu membahas strategi keunggulan bersaing dan faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan perusahaan.
Sub CPMK
Mahasiswa mampu menjelaskan strategi keunggulan bersaing.
Mahasiswa mampu menjelaskan faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan perusahaan.
- k) CPMK 10
Mahasiswa mampu membahas peran kewirausahaan dan inovasi dalam konteks manajemen strategik.
Sub CPMK
Mahasiswa mampu menjelaskan peran kewirausahaan dan inovasi dalam implementasi manajemen strategik.
Mahasiswa mampu menganalisis dampak kewirausahaan dan inovasi terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
PRAKATA	ii
PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU	iii
TUJUAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR SINGKATAN	xviii
BAB 1. MANAJEMEN STRATEGIK	1
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	1
B. PENDAHULUAN	2
C. TRANSFORMASI PENGERTIAN STRATEGI	3
D. TRANSFORMASI PENGERTIAN MANAJEMEN	5
E. PERBEDAAN STRATEGI DAN STRATEGIK.....	5
F. DEFINISI MANAJEMEN STRATEGIK	7
G. PANDANGAN BARU MANAJEMEN STRATEGIK.....	8
1. <i>Sensing</i>	8
2. <i>Interpreting</i>	9
3. <i>Formulating</i>	9
4. <i>Implementing</i>	9
5. <i>Learning</i>	9
H. RANGKUMAN.....	10
I. BAHAN DISKUSI.....	10
J. RUJUKAN.....	12
K. EVALUASI	12
BAB 2. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN STRATEGIK	13
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	13
B. PENDAHULUAN	14
C. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN STRATEGIK	14
1. <i>Environmental Scanning</i>	15
2. <i>SWOT Analysis</i>	16
3. <i>Setting Objectives</i>	17
4. <i>Formulating Strategies</i>	18
5. <i>Implementing Strategies</i>	18
6. <i>Evolving Strategies</i>	19
D. BENEFIT STRATEGIK MANAJEMEN.....	20
E. FORMULASI STRATEGIK	22
1. Penetapan Visi dan Misi	22
2. Analisa Lingkungan	23
3. Penetapan Tujuan Strategis.....	26
4. Pemilihan Strategi.....	26
F. RANGKUMAN	28

G. BAHAN DISKUSI	29
H. RUJUKAN	30
I. EVALUASI.....	30
BAB 3. ISU-ISU TERKINI YANG BERPENGARUH PADA	
MANAJEMEN STRATEGIK.....	31
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	31
B. PENDAHULUAN	32
C. ISU KEPUTUSAN STRATEGIK	33
1. <i>Should We Import?</i>	34
2. <i>Will AFTA Affect Our Firm?</i>	36
3. <i>Should I Learn Foreign Language</i>	37
4. <i>Should We Export?</i>	38
D. INFORMASI TEKNOLOGI	39
1. <i>Should We Set Up A Website?</i>	40
2. <i>Should We Set Upgrade Our PCs?</i>	41
3. <i>Should we Outsource MIS?</i>	42
4. <i>Should We Buy Our Sales Laptop?</i>	44
E. MELESTARIKAN LINGKUNGAN HIDUP.....	46
1. <i>Is Our Firm Environmentally Friendly ?</i>	46
2. <i>Should We Burn Low-Sulfur Coal?</i>	48
3. <i>Should We Recycle ?</i>	49
4. <i>Will Congress Pass Tougher Laws?</i>	50
F. ASPEK TINDAKAN STRATEGI.....	51
1. Di mana kita saat ini?.....	52
2. Kemana Kita Ingin Pergi, Posisi Yang Ingin Kita Capai?	52
3. Kapan Dan Bagaimana Kita Sampai Ke Posisi Tersebut?.....	52
G. TINGKATAN STRATEGIK	53
H. RANGKUMAN.....	55
I. BAHAN DISKUSI.....	56
J. EVALUASI	57
BAB 4. PERUMUSAN MANAJEMEN STRATEGIK	
IMPLEMENTASI DAN EVALUASI.....	58
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	58
B. PENDAHULUAN	59
C. <i>BEING BETTER VS BEING DIFFERENT</i>	60
D. MANAJEMEN STRATEGIK FORMULATION	61
1. Di Mana kita bersaing?	62
2. Bagaimana kita bersaing?	62
3. Bagaimana kita melaksanakannya? (Kaitannya dengan	
Formulasi Strategi di dalam Bisnis)	63
E. STRATEGI FORMULASI PROF. K	64
1. <i>External Analysis</i>	65
2. <i>Internal Analysis</i>	65
3. <i>Policies</i>	66
F. STRATEGY IMPLEMENTATION PROF.K.....	68

G. STRATEGY IMPLEMENTATION JHONSON.....	69
1. Program.....	70
2. Budget.....	70
3. Procedure.....	72
H. STRATEGY EVALUATION AND CONTROL.....	74
1. Internal Review.....	74
2. External Review.....	75
3. Measuring Performance.....	76
4. Strategic Audit.....	78
I. FEEDBACK AND LEARNING PROSCCESS.....	79
1. Internal Review.....	80
2. External Review.....	81
3. Revision Decision.....	82
4. Correct Action.....	84
J. RANGKUMAN.....	85
K. BAHAN DISKUSI.....	86
L. RUJUKAN.....	86
M. EVALUASI.....	87
BAB 5. TIPOLOGI STRATEGI.....	88
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	88
B. PENDAHULUAN.....	89
C. TIPOLOGI STRATEGI.....	89
1. Strategi Generik.....	90
2. Strategi Utama.....	93
3. Strategi Fungsional.....	95
D. CARA MEMILIH STRATEGI UTAMA.....	97
E. BENTUK MATRIK GENERAL ELECTRIC (GE).....	99
F. RANGKUMAN.....	101
G. BAHAN DISKUSI.....	102
H. RUJUKAN.....	103
I. EVALUASI.....	103
BAB 6. LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM MANAJEMEN STRATEGIK.....	104
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	104
B. PENDAHULUAN.....	105
C. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL.....	105
D. ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS.....	105
1. Deskripsi dan Prediksi.....	105
E. IMPLIKASI PELUANG DAN ANCAMAN.....	107
1. Peluang.....	107
2. Ancaman.....	107
F. ANTISIPASI STRATEGIS.....	108
G. BENTUK DAN CIRI-CIRI PERSAINGAN.....	110
H. ANALISIS STRUKTURAL DARI INDUSTRI.....	110
I. TANTANGAN DARI PENDATANG BARU.....	111

J. KEKUATAN TAWAR PEMASOK.....	112
K. KEKUATAN TAWAR PEMBELI	114
L. TANTANGAN DARI PRODUK PENGGANTI.....	115
M. RIVALITAS ANTAR PESAING DALAM INDUSTRI SAMA.....	116
N. RIVALITAS ANTAR KOMPETITOR YANG ADA.....	117
O. EFEK HALANGAN MASUK & HALANGAN KELUAR TERHADAP KEUNTUNGAN INDUSTRI	119
1. Efek Halangan Masuk.....	119
2. Efek Halangan Keluar.....	120
P. ANALISIS PESAING.....	121
1. Analisis Pesaing (<i>Competitor Analysis</i>).....	121
2. Lingkungan Industri (<i>Industry Environment</i>):	122
Q. ASPEK ANALISIS PESAING	122
R. RESPON ASPEK ANALISIS PESAING	123
S. RANGKUMAN	123
T. BAHAN DISKUSI.....	125
U. RUJUKAN	125
V. EVALUASI.....	125
BAB 7. SUMBER DAYA, KAPABILITAS PERUSAHAAN DAN KOMPETENSI INTI PERUSAHAAN	127
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	127
B. PENDAHULUAN	128
C. <i>RESOURCE-BASED VIEW</i>	128
D. MANAJER DALAM ANALISIS INTERNAL.....	130
1. Kondisi Yang Mempengaruhi Keputusan Manajerial.....	130
E. SUMBER DAYA.....	131
F. TIGA SUMBER DAYA DASAR.....	131
1. Sumber Daya Dasar Keunggulan Kompetitif	132
G. KAPABILITAS.....	133
H. KOMPETINSI INTI.....	134
I. ANALISIS RANTAI NILAI (<i>VALUE CHAIN</i>).....	137
J. <i>OUTSOURCING</i>	139
1. <i>Support Activities</i> (Aktivitas Pendukung).....	139
2. <i>Primary Activities</i> (Aktivitas Utama)	140
K. VALUE CHAINS APART OF TOTAL VALUE SYSTEM.....	141
L. PERBEDAAN SATU ABAD.....	142
M. RANGKUMAN	145
N. BAHAN DISKUSI	147
O. RUJUKAN	148
P. EVALUASI.....	148
BAB 8. MATRIKS ANALISIS DALAM MANAJEMEN STRATEGIK.....	149
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	149
B. PENDAHULUAN	150
C. SWOT.....	150

1. Kekuatan (<i>Strengths</i>)	151
2. Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	152
3. Peluang (<i>Opportunities</i>).....	154
4. Ancaman (<i>Threats</i>)	155
D. LANGKAH PRAKTIS DALAM MELAKUKAN ANALISIS SWOT	157
E. CONTOH KASUS	158
F. POIN PENTING TERKAIT DENGAN ANALISIS SWOT	160
G. INDEKS FAKTOR INTERNAL (IFE)	162
H. LANGKAH DALAM PROSES (IFE) DALAM PERENCANAAN STRATEGIS	163
1. Identifikasi Faktor-Faktor Internal.....	163
2. Penilaian Faktor-Faktor Internal	163
3. Penentuan Bobot Faktor-Faktor Internal.....	163
4. Perhitungan Skor Total IFE	164
5. Interpretasi Hasil.....	164
6. Merumuskan Strategi.....	164
7. Integrasi dengan analisis lain	164
I. INDEKS FAKTOR EXTERNAL (EFE)	165
J. STRATEGI ANALISIS EFE MELIPUTI	166
K. INTEGRASI SWOT ANALISIS DENGAN IFE DAN EFE	167
1. Analisis IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	167
2. Analisis EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	167
L. Penentuan Strategi Berdasarkan Konsep Fred Rangkuti David ...	168
M. FORMULA IFE DAN EFE MATRIX.....	169
1. Tabel <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	169
2. Tabel <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	169
N. SOAL: ANALISIS IFE DAN EFE.....	170
1. Kekuatan (<i>Strengths</i>):	170
2. Kelemahan (<i>Weaknesses</i>):	170
3. Peluang (<i>Opportunities</i>):.....	170
4. Ancaman (<i>Threats</i>):	170
O. JAWABAN ANALISIS IFE DAN EFE.....	171
P. KESIMPULAN DARI ANALISIS IFE DAN EFE.....	173
Q. <i>COMPETITIVE PROFILE MATRIC</i> (CPM).....	173
R. LANGKAH-LANGKAH DALAM MEMBUAT <i>COMPETITIVE PROFILE MATRIX</i> (CPM).....	174
1. Identifikasi Faktor Kunci	174
2. Penilaian Faktor-Faktor	174
3. Penentuan Bobot.....	174
4. Perhitungan Skor Total	174
5. Penyusunan CPM.....	174
6. Perbandingan dan Analisis.....	175
7. Merumuskan Strategi.....	175
S. CONTOH (CPM).....	175

T. <i>THREATS-OPPORTUNITIES-WEAKNESS STRENGTH (TWOS) MATRIX</i>	176
U. LANGKAH-LANGKAH MATRIKS TWOS	176
1. Identifikasi <i>Threats</i> (Ancaman)	176
2. Identifikasi <i>Opportunities</i> (Peluang).....	177
3. Identifikasi <i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	177
4. Identifikasi <i>Strengths</i> (Kekuatan)	177
5. Penentuan Strategi Berdasarkan TWOS	177
6. Pemilihan Dan Implementasi Strategi.....	178
7. Contoh Tabel Matriks TWOS	178
V. <i>STRATEGIC POSITION AND ACTION (SPACE) MATRIX</i>	178
1. Contoh Tabel Matriks SPACE.....	180
W. <i>BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) MATRIX</i>	182
1. Identifikasi produk atau bisnis	183
2. Pengumpulan Data.....	183
3. Plotting pada Matriks BCG.....	183
4. Klasifikasikan Setiap Produk Atau Bisnis	183
5. Rumus Tingkat Pertumbuhan Pasar.....	185
6. Penentuan Strategi	185
7. Implementasi Strategi	185
X. ANALISIS STRATEGI INTERNAL DAN EKSTERNAL (IE).186	
1. Analisis Strategi Internal	186
2. Analisis Strategi Eksternal:.....	187
3. Integrasi SWOT Internal dan Eksternal	187
4. Penyusunan Matriks IE (Internal-External)	188
5. Matriks IE (Internal-External)	189
6. Penentuan Strategi	189
Y. LANGKAH-LANGKAH MATRIKS GRAND STRATEGI	191
Z. QSPM.....	193
AA. RANGKUMAN.....	196
BB. BAHAN DISKUSI.....	198
CC. RUJUKAN.....	199
DD. EVALUASI	199
BAB 9. STRATEGIK KEUNGGULAN BERSAING DAN	
KEBERLANJUTAN.....	201
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	201
B. PENDAHULUAN	202
C. STRATEGIK KEUNGGULAN BERSAING DAN	
KEBERLANJUTAN	202
1. Strategi Biaya Rendah	203
2. Strategi Diferensiasi.....	205
3. Strategi Fokus	207
4. Kapabilitas	208
5. Kapital Intelektual.....	210
6. Reputasi	212

D. RANGKUMAN.....	213
E. BAHAN DISKUSI.....	213
F. RUJUKAN	214
G. EVALUASI	215
BAB 10. KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI DALAM	
MANAJEMEN STRATEGIK.....	216
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	216
B. PENDAHULUAN	217
C. DEFINISI KEWIRAUSAHAAN	217
D. PERAN PENTING KEWIRAUSAHAAN MANAJEMEN	
STRATEGIK.....	217
1. Menciptakan Peluang Baru	218
2. Meningkatkan Daya Saing	219
3. Meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitas	220
E. INOVASI DALAM PROSES PERENCANAAN STRATEGIS	221
F. MENGIDENTIFIKASI PELUANG BARU	222
1. Analisis SWOT	222
2. Analisis PESTEL	224
3. Analisis <i>Five Forces Porter</i>	225
4. Analisis Lingkungan Internal.....	227
G. MENGEMBANGKAN STRATEGI BARU	228
H. MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI BARU	228
I. RANGKUMAN	229
J. BAHAN DISKUSI	230
K. RUJUKAN	230
L. EVALUASI	231
GLOSARIUM	232
DAFTAR PUSTAKA.....	234
INDEKS	236

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Transformasi Pengertian Strategi	3
Gambar 2. 2. Transformasi Pengertian Manajemen	5
Gambar 2. 3. Pandangan Baru Manajemen Strategik.....	8
Gambar 2. 4. Prinsip-Prinsip Manajemen Strategik.....	14
Gambar 2. 5. Formulasi Strategik	22
Gambar 2. 6. Penetapan Tujuan Strategik.....	26
Gambar 2. 7. <i>Global Consideration Impact Virtually</i>	33
Gambar 2. 8. Tingkatan Strategik	53
Gambar 3. 1. Informasi Teknologi	40
Gambar 3. 2. Melestarikan Lingkungan Hidup	46
Gambar 4. 1. 3 <i>Fundamental Question About Strategy Formulation</i>	62
Gambar 4. 2. Strategy Formulation by Prof David Krysonski	64
Gambar 4. 3. Strategy Implementation Prof David Krysonski	68
Gambar 4. 4. Poin Penting Implementasi Strategik Manajemen	69
Gambar 4. 5. Poin Penting Evaluasi dan Kontrol	74
Gambar 5. 1. Tipologi Strategi.....	89
Gambar 5. 2. Poin Penting Memilih Strategi Utama.....	97
Gambar 5. 3. Bentuk Matrik <i>General Electric (GE)</i>	99
Gambar 6. 1. Bentuk dan Ciri-Ciri Persaingan	110
Gambar 6. 2. Analisis struktural dari Industri.....	110
Gambar 7. 1. Konsep Kunci Dalam RBV	129
Gambar 7. 2. Pertanyaan Manajer dalam Analisis Internal.....	130
Gambar 7. 3. Pertimbangan dalam Menemukan Kompetensi Inti	135
Gambar 7. 4. Kompetensi Inti Perusahaan Terkenal.....	135
Gambar 7. 5. Kategori Aktivitas <i>Outsourcing</i>	139
Gambar 7. 6. Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>) <i>Apart Of Total Value System</i>	141
Gambar 8. 1. Komponen SWOT.....	151
Gambar 8. 2. Langkah Praktis Analisis SWOT.....	157
Gambar 8. 3. Jawaban Matriks Swot Analisa	160
Gambar 8. 4. <i>Matriks Strategic Position and Action (SPACE)</i>	179
Gambar 8. 5. IE Matriks.....	188
Gambar 8. 6. Matriks Grand Strategi	192
Gambar 9. 1. Strategik Keunggulan Bersaing	203
Gambar 9. 2. Kapabilitas	209
Gambar 9. 3. Kapital Intelektual	211

Gambar 10. 1. Peran Penting Kewirausahaan	218
Gambar 10. 2. Inovasi Dalam Proses Perencanaan Strategis	222

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Perbedaan antara Strategi dan Strategik	6
Tabel 1. 2. Pertimbangan Memutuskan Untuk Melakukan Impor	35
Tabel 4. 1. Formulasi Strategi dalam External Analisis	65
Tabel 4. 2. Formulasi Internal Analisis (Tingkat Bisnis)	65
Tabel 4. 3. Formulasi Internal Analisis (Tingkat Korporat).....	66
Tabel 4. 4. Poin Penting <i>Internal Review</i>	74
Tabel 4. 5. Poin Penting <i>External Review</i>	75
Tabel 4. 6. Poin Penting Dalam <i>Measuring Performance</i>	76
Tabel 4. 7. Poin Penting Dalam <i>Strategic Audit</i>	78
Tabel 4. 8. <i>Internal Review Strategic</i>	80
Tabel 4. 9. <i>External Review</i>	81
Tabel 4. 10. <i>Revision Decision Strategic</i>	82
Tabel 4. 11. <i>Feedback And Learning Process</i>	84
Tabel 6. 1 Aspek Analisis Pesaing	122
Tabel 6. 2. Respon Aspek Analisis Pesaing	123
Tabel 7. 1. Faktor Pengaruh Keputusan Manejerial	130
Tabel 7. 2. Tiga Sumber Daya Dasar	132
Tabel 7. 3 <i>What A Difference A Century Can Make Part 1</i>	142
Tabel 7. 4. <i>What A Difference A Century Can Make Part 2</i>	144
Tabel 8. 1. Penentuan Strategi Konsep Fred Rangkuti David	168
Tabel 8. 2. Tabel Internal Factor Evaluation (IFE)	169
Tabel 8. 3. <i>Tabel External Factor Evaluation (EFE)</i>	169
Tabel 8. 4. Pemberian Rating	170
Tabel 8. 5. Jawaban Tabel Internal Factor Evaluation (IFE)	172
Tabel 8. 6. Jawaban Tabel External Factor Evaluation (EFE):	172
Tabel 8. 7. Contoh CPM	175
Tabel 8. 8. Contoh Tabel Matriks TWOS	178
Tabel 8. 9. Contoh Tabel Matriks SPACE	181
Tabel 8. 10. Contoh Tabel Matriks QSPM	195
Tabel 10. 1. Mengembangkan Produk Atau Jasa Baru:Pesaing	218
Tabel 10. 2. Cara Mengembangkan Keunggulan Bersaing	219
Tabel 10. 3. Pertumbuhan dan Profitabilitas Perusahaan	221
Tabel 10. 4. Lima Kekuatan Porter	226
Tabel 10. 5. Faktor Internal Perusahaan.....	227
Tabel 10. 6. Langkah-langkah Implementasi Strategi Baru	228

DAFTAR SINGKATAN

AFTA	: ASEAN Free Trade Area
BCG	: Boston Consulting Group
COVID-19	: Coronavirus Disease 2019
CPM	: Competitive Profile Matrix
CPMK	: Capaian Pembelajaran Mata Kuliah
EFE	: Eksternal Faktor Evaluation)
GE	: General Electric
GM	: General Motors
IE	: Internal External
IFE	: Internal Factor Evaluation
MIS	: Management Information System
PCs	: Personal Computer
PESTEL	: Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Law
PROF. K	: Prof Krysonski
QSPM	: Quantitative Strategic Planning Matrix
RBV	: Resource-Based View
SDM	: Sumber Daya Manusia
SMART	: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bound.
SPACE	: Strategic Position and Action
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TI	: Teknologi Informasi
TWOS	: Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths

BAB 1. MANAJEMEN STRATEGIK

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan definisi manajemen strategis.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan perbedaan antara strategi dan strategik.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan peran manajemen strategis dalam organisasi.

B. PENDAHULUAN

Dalam era yang terus berubah dengan cepat ini, Strategik manajemen menjadi semakin vital bagi kelangsungan dan kesuksesan organisasi. Isu-isu terkini yang melibatkan perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi, regulasi, dan preferensi konsumen telah mengubah lanskap perusahaan secara dramatis. Oleh karena itu, Strategik manajemen harus mampu merespons tantangan-tantangan ini dengan bijak dan adaptif.

Salah satu isu utama yang menjadi fokus utama organisasi di seluruh dunia adalah dampak dari pandemi global, COVID-19. Pandemi ini telah memaksa organisasi untuk mempertimbangkan ulang operasional mereka, menghadapi ketidakpastian ekonomi, dan memprioritaskan kesehatan dan keselamatan karyawan. Selain itu, transformasi digital yang pesat telah mengubah cara bisnis dilakukan, dari penggunaan kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi hingga penggunaan analitik data untuk memahami pelanggan lebih baik.

Selain tantangan tersebut, isu-isu seperti ketidakpastian ekonomi, perubahan dalam peraturan pemerintah, dan kesadaran lingkungan semakin mempengaruhi cara organisasi merumuskan Strategik mereka. Keberlanjutan lingkungan dan respons terhadap tuntutan konsumen terkait lingkungan menjadi faktor penting dalam Strategik bisnis.

Demografi karyawan juga berubah, dengan generasi yang berbeda masuk ke dalam angkatan kerja dengan harapan dan nilai-nilai yang berbeda. Manajemen harus memahami dinamika ini untuk memotivasi dan mempertahankan bakat yang beragam.

Isu-isu ini, bersama dengan banyak lainnya, menciptakan tantangan dan peluang bagi organisasi dalam merumuskan Strategik manajemen yang efektif. Dalam konteks ini, artikel ini akan mengeksplorasi isu-isu terkini

yang berdampak pada Strategik manajemen, serta bagaimana organisasi dapat meresponsnya dengan bijak.

Dengan mengidentifikasi, memahami, dan mengintegrasikan isu-isu ini ke dalam strategik manajemen mereka, organisasi dapat memposisikan diri untuk menghadapi masa depan dengan keyakinan dan berhasil mengatasi tantangan yang ada.

C. TRANSFORMASI PENGERTIAN STRATEGI



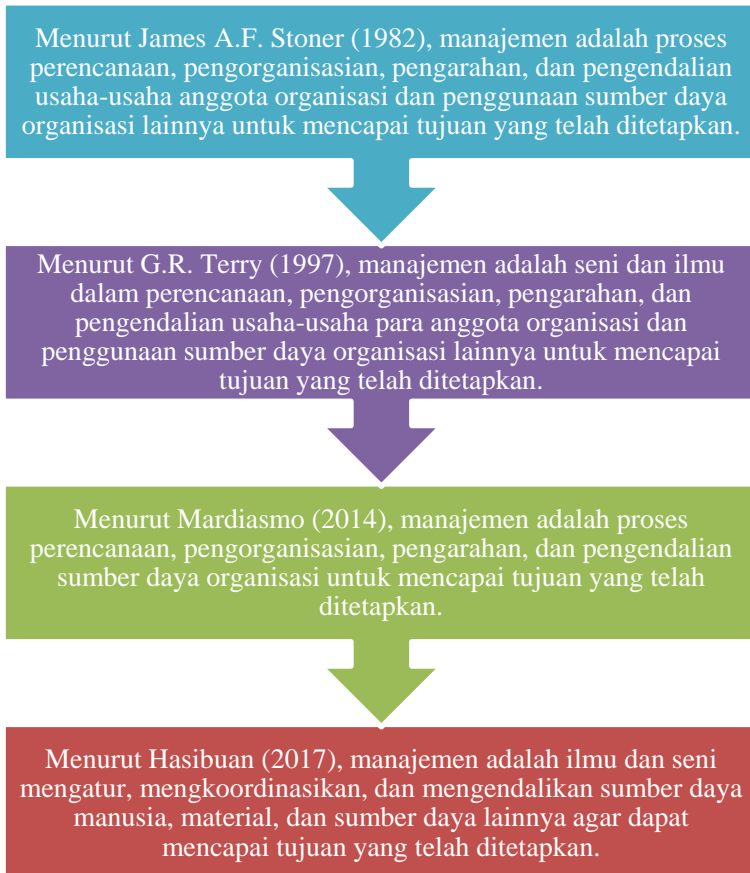
Gambar 2. 1. Transformasi Pengertian Strategi

Sumber: Teori Pengertian Strategi (1980-2014)

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana jangka panjang yang mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas-aktivitas utama organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Strategi juga dapat diartikan sebagai pola-pola tindakan yang sengaja dipilih oleh organisasi untuk mencapai tujuannya, atau serangkaian tindakan dan keputusan yang mengarah pada penciptaan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

D. TRANSFORMASI PENGERTIAN MANAJEMEN



Gambar 2. 2. Transformasi Pengertian Manajemen

Sumber: Pengertian Manajemen 1982-2017

E. PERBEDAAN STRATEGI DAN STRATEGIK

Strategi dan strategis adalah dua kata yang sering digunakan secara bergantian, tetapi sebenarnya memiliki arti yang berbeda.

Strategi adalah rencana atau pola tindakan yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi dapat

bersifat umum atau spesifik, dan dapat mencakup berbagai aspek, seperti pemasaran, keuangan, dan operasi.

Strategis adalah sifat atau kualitas yang berhubungan dengan strategi. Strategik dapat berarti penting, pokok, atau mendasar.

Tabel 1. 1. Perbedaan antara Strategi dan Strategik

Strategi	Strategik
Merupakan rencana	Merupakan sifat atau ciri
Bersifat umum atau spesifik	Selalu bersifat penting
Berfokus pada pencapaian tujuan	Berfokus pada faktor-faktor yang dapat membantu mencapai tujuan

Contoh strategi:

- a) Strategi pemasaran perusahaan adalah untuk meningkatkan pangsa pasarnya sebesar 10% dalam satu tahun.
- b) Strategi keuangan perusahaan adalah untuk meningkatkan profitabilitasnya sebesar 20% dalam tiga tahun.
- c) Strategi operasional perusahaan adalah untuk meningkatkan efisiensi produksinya sebesar 15% dalam enam bulan.
- d) Strategi sumber daya manusia perusahaan adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawannya sebesar 10% dalam satu tahun.

Contoh strategik:

- a) Keputusan untuk memasuki pasar baru adalah strategis karena dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan.
- b) Keputusan untuk berinvestasi dalam teknologi baru adalah strategis karena dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.
- c) Keputusan untuk mengembangkan produk baru adalah strategis karena dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

- d) Keputusan untuk melatih karyawan baru adalah strategis karena dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan perusahaan.

Pada dasarnya, strategi adalah alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Hal-hal yang bersifat strategis adalah hal-hal yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

F. DEFINISI MANAJEMEN STRATEGIK

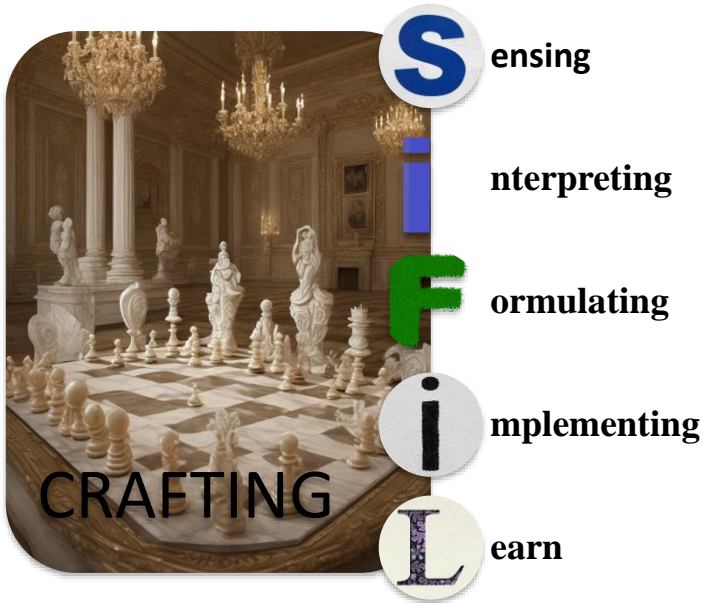
Menurut David F R. (2014), manajemen strategik adalah proses penetapan tujuan dan arah organisasi, dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi yang baik akan membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, mengelola risiko dan ketidakpastian, mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memaksimalkan nilai pemegang saham.

Menurut Robert M. Grant (2016), manajemen strategik adalah proses yang melibatkan pengambilan keputusan yang kompleks dan tidak pasti untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis melibatkan analisis lingkungan, penetapan tujuan, pengembangan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja.

Perbedaan utama antara kedua definisi tersebut adalah pada penekanannya. Definisi David menekankan pada pentingnya strategi untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan definisi Grant menekankan pada kompleksitas dan ketidakpastian yang terlibat dalam manajemen strategis.

Dapat disimpulkan Manajemen strategi adalah proses yang penting bagi organisasi apa pun, baik bisnis maupun non-profit. Manajemen strategi membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang tepat.

G. PANDANGAN BARU MANAJEMEN STRATEGIK



Gambar 2. 3. Pandangan Baru Manajemen Strategik

Sumber; Mintzberg, H. (2020)

Menurut Mintzberg, H. (2020). Dalam bukunya *Rethinking Strategy* berpendapat bahwa pandangan tradisional tentang strategi sebagai sebuah rencana sudah ketinggalan zaman. Dia mengusulkan pandangan baru tentang strategik sebagai proses "*crafting*". Proses ini melibatkan langkah-langkah berikut:

1. *Sensing*

Organisasi harus terlebih dahulu merasakan lingkungan dan mengidentifikasi peluang dan ancaman. Langkah ini melibatkan pengumpulan informasi tentang lingkungan, baik internal maupun eksternal. Organisasi perlu memahami peluang dan ancaman yang ada di lingkungan, serta kekuatan dan kelemahannya sendiri.

2. Interpreting

Organisasi kemudian harus menafsirkan peluang dan ancaman ini berdasarkan kekuatan dan kelemahannya sendiri. Langkah ini melibatkan pemahaman atas informasi yang telah dikumpulkan. Organisasi perlu memahami bagaimana peluang dan ancaman akan berdampak pada organisasi, dan bagaimana kekuatan dan kelemahannya dapat digunakan untuk keuntungannya.

3. Formulating

Organisasi kemudian harus merumuskan strategi yang akan mengeksplotasi peluang dan mengurangi ancaman. Langkah ini melibatkan pengembangan strategi yang akan memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman. Strategi tersebut harus selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi, serta realistis dan dapat dicapai.

4. Implementing

Organisasi kemudian harus menerapkan strategi tersebut. Langkah ini melibatkan penerapan strategi ke dalam tindakan. Organisasi perlu mengalokasikan sumber daya, mengembangkan rencana, dan mengkomunikasikan strategi tersebut kepada karyawan.

5. Learning

Organisasi kemudian harus belajar dari pengalaman menerapkan strategi dan mengadaptasi strategi sesuai kebutuhan. Langkah ini melibatkan pemantauan hasil dari strategi dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Organisasi perlu belajar dari kesalahan dan keberhasilannya, dan harus bersedia untuk menyesuaikan strategi seiring dengan perubahan lingkungan.

Mintzberg berpendapat bahwa proses "Crafting" ini lebih fleksibel dan mudah beradaptasi daripada pandangan tradisional tentang strategi sebagai rencana. Dia juga

berpendapat bahwa hal ini lebih mungkin untuk membawa kesuksesan dalam lingkungan yang terus berubah.

H. RANGKUMAN

Pengertian strategi telah mengalami transformasi dari sekadar rencana menjadi suatu konsep yang melibatkan proses *sensing*, *interpreting*, *formulating*, *implementing*, dan *learning*. Ini menunjukkan bahwa strategi lebih dari sekadar rencana; itu melibatkan pemahaman mendalam tentang lingkungan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman.

Sementara itu, konsep manajemen juga telah mengalami perubahan, tidak hanya sebagai pengelolaan operasional tetapi juga sebagai pemahaman tentang bagaimana mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Perbedaan antara "strategi" dan "strategik" juga ditegaskan, dengan strategik merujuk pada pendekatan yang lebih holistik dan jangka panjang dalam mengelola organisasi.

Akhirnya, bab ini membawa pembaca ke pandangan baru dalam manajemen strategik, yang mencakup *sensing* (mendeteksi), *interpreting* (menafsirkan), *formulating* (merumuskan), *implementing* (melaksanakan), dan *learning* (belajar) sebagai elemen-elemen utama dalam proses manajemen strategik.

Dengan demikian, bab ini memberikan dasar yang kuat untuk pemahaman lebih lanjut tentang manajemen strategik, menekankan pentingnya pemikiran strategis, adaptabilitas, dan pembelajaran kontinu dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

I. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Perusahaan ABC dalam Persaingan Industri Teknologi

Latar Belakang: Gambarkan latar belakang Perusahaan ABC dalam industri teknologi.

Sebutkan produk atau layanan utama yang mereka tawarkan.

1. Tantangan Strategis: Apa tantangan utama yang dihadapi Perusahaan ABC saat ini dalam pasar teknologi yang kompetitif?
2. Keunggulan Bersaing: Apa keunggulan bersaing utama yang dimiliki oleh Perusahaan ABC dibandingkan dengan pesaing utama mereka?
3. Strategi Saat Ini: Jelaskan strategi yang sedang diimplementasikan oleh Perusahaan ABC untuk mengatasi tantangan mereka.
4. Inovasi: Bagaimana Perusahaan ABC mengelola inovasi dalam produk atau layanan mereka? Apakah mereka memiliki pendekatan khusus untuk penelitian dan pengembangan?
5. Pasar Target: Siapa target pasar utama Perusahaan ABC? Apakah mereka fokus pada pasar tertentu atau memiliki segmen yang berbeda?
6. Risiko dan Peluang: Identifikasi beberapa risiko utama yang mungkin dihadapi oleh Perusahaan ABC dalam jangka pendek dan panjang. Sebutkan juga peluang yang dapat mereka manfaatkan.
7. Kesimpulan: Berdasarkan informasi di atas, apa rekomendasi untuk Perusahaan ABC dalam menghadapi persaingan di industri teknologi?
8. Pembelajaran: Bagaimana pembelajaran dari kasus ini dapat diterapkan pada perusahaan lain yang beroperasi dalam industri yang serupa?
9. Tindakan Lanjutan: Apa langkah-langkah konkret yang dapat diambil oleh Perusahaan ABC untuk memperkuat posisinya di pasar teknologi?
10. Dapat menggunakan studi kasus ini sebagai dasar untuk mendiskusikan konsep manajemen strategis, analisis SWOT, keunggulan bersaing, inovasi, dan strategi pengembangan bisnis dalam konteks dunia nyata.

J. RUJUKAN

1. Ismani, F. R. (2022). Manajemen Strategis: Konsep Dan Penerapan. BPFGE UGM.
2. Kasali, R. (2018). Manajemen Strategis: Teori Dan Aplikasi. Gramedia Pustaka Utama.

K. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan "Manajemen Strategik"?
2. Apa yang dimaksud dengan "Transformasi Pengertian Strategi"?
3. Mengapa penting untuk memahami perbedaan antara "Strategi" dan "Strategik"?
4. Apa definisi dari "Manajemen Strategik"?
5. Apa pandangan baru dalam "Manajemen Strategik" yang disebut "*Sensing*"?
6. Apa yang dimaksud dengan tahap "*Interpreting*" dalam pandangan baru Manajemen Strategik?
7. Apa yang dimaksud dengan "*Formulating*" dalam konteks Manajemen Strategik?
8. Bagaimana tahap "*Implementing*" berperan dalam Manajemen Strategik?
9. Mengapa tahap "*Learning*" penting dalam pandangan baru Manajemen Strategik?

BAB 2. PRINSIP-PRINSIP MANJEMEN STRATEGIK

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan proses manajemen strategis.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan analisis lingkungan eksternal.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan analisis lingkungan internal.

B. PENDAHULUAN

Manajemen strategik adalah proses menetapkan tujuan dan arah bisnis, dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi yang baik akan membantu bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, mengelola risiko dalam ketidakpastian, mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memaksimalkan nilai pemegang saham.

C. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN STRATEGIK

Menurut David, F. R. (2014) Prinsip-prinsip manajemen strategik adalah dasar untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Prinsip-prinsip ini memberikan kerangka kerja untuk berpikir strategis dan untuk membuat keputusan yang tepat untuk organisasi.



Gambar 2. 4. Prinsip-Prinsip Manajemen Strategik
Sumber: David, F. R. (2014)

1. Environmental Scanning

Environmental Scanning atau disebut dengan pemindaian lingkungan adalah proses pengumpulan informasi tentang lingkungan eksternal organisasi, seperti lingkungan ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan kompetitif. Pemindaian lingkungan membantu organisasi untuk memahami peluang dan ancaman yang ada di lingkungannya.

Pemindaian lingkungan adalah langkah pertama dalam proses manajemen strategis. Penting bagi organisasi untuk memahami lingkungan eksternalnya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi empat komponen:

- a) **Lingkungan Ekonomi:** Pemindaian lingkungan ekonomi adalah proses mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang faktor-faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi suatu organisasi. Ini mencakup aspek-aspek seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat suku bunga, dan fluktuasi mata uang. Dalam konteks ini, organisasi perlu memahami bagaimana kondisi ekonomi dapat mempengaruhi permintaan atas produk atau layanan mereka, biaya produksi, dan ketersediaan sumber daya keuangan.
- b) **Lingkungan Politik:** pemindaian lingkungan politik adalah penelitian terhadap faktor-faktor politik dan hukum yang dapat memengaruhi operasi organisasi. Ini mencakup perubahan dalam peraturan pemerintah, kebijakan pajak, stabilitas politik, dan peraturan lingkungan. Dalam konteks ini, organisasi perlu memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan politik dapat mempengaruhi cara mereka beroperasi, termasuk perizinan, pajak, dan kepatuhan hukum.

- c) Lingkungan Sosial: pemindaian lingkungan sosial melibatkan penelitian tentang tren dan perubahan dalam masyarakat, seperti preferensi konsumen, nilai-nilai sosial, dan perubahan demografis. Ini juga mencakup isu-isu sosial yang berkaitan dengan etika, tanggung jawab sosial perusahaan, dan keberlanjutan. Dalam konteks ini, organisasi perlu memahami bagaimana faktor-faktor sosial ini dapat memengaruhi permintaan produk atau layanan mereka dan citra merek mereka.
- d) Lingkungan Teknologi: pemindaian lingkungan teknologi adalah penelitian tentang perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi industri atau sektor tertentu. Ini mencakup inovasi teknologi, tren dalam pengembangan produk, dan perubahan dalam infrastruktur teknologi. Dalam konteks ini, organisasi perlu memahami bagaimana perubahan teknologi dapat memengaruhi efisiensi operasional, kompetitivitas, dan potensi peluang bisnis baru.

Pemindaian lingkungan ini adalah bagian integral dari manajemen strategis karena membantu organisasi dalam merencanakan strategi mereka dengan memahami faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja dan kelangsungan mereka. Dengan informasi yang tepat dari keempat lingkungan ini, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik dalam merancang strategi masa depan mereka.

2. SWOT Analysis

Analisis SWOT adalah proses identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Analisis SWOT membantu organisasi untuk memahami kondisi internal dan eksternalnya. Analisis SWOT adalah alat yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya. Kekuatan dan

kelemahan adalah faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor eksternal.

3. *Setting Objectives*

Penyusunan tujuan adalah proses penentuan apa yang ingin dicapai organisasi. Tujuan harus jelas, spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu. Penyusunan tujuan adalah langkah penting dalam proses manajemen strategis. Penting bagi organisasi untuk memiliki tujuan yang jelas dan spesifik. Tujuan harus dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu

- a) Spesifik (*Specific*): Tujuan harus dirumuskan dengan jelas dan spesifik. Mereka harus menjawab pertanyaan "Apa yang ingin dicapai?" dengan tepat. Contohnya, bukan hanya "meningkatkan penjualan," tetapi "mencapai peningkatan penjualan sebesar 10% pada tahun ini."
- b) Terukur (*Measurable*): Tujuan harus dapat diukur dengan parameter yang jelas. Ini memungkinkan organisasi untuk menilai kemajuan dan keberhasilan. Misalnya, jika tujuannya adalah mengurangi biaya produksi, maka persentase pengurangan biaya harus ditentukan.
- c) Dapat Dicapai (*Achievable*): Tujuan harus realistis dan dapat dicapai. Mereka harus sesuai dengan sumber daya yang tersedia dan kondisi lingkungan. Tujuan yang terlalu ambisius dan tidak mungkin dicapai dapat menyebabkan frustrasi dan kegagalan.
- d) Relevan (*Relevant*): Tujuan harus relevan dengan visi dan misi organisasi. Mereka harus mendukung arah strategis organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan jangka panjang.
- e) Batas Waktu (*Time-Bound*): Setiap tujuan harus memiliki batas waktu atau tenggat waktu yang jelas. Ini memberikan kerangka waktu untuk pencapaian tujuan dan membantu dalam pengukuran kemajuan.

- f) Contoh tujuan yang baik dalam konteks manajemen strategis adalah: "Mencapai pangsa pasar 15% dalam dua tahun ke depan dengan meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi biaya produksi sebesar 8% dalam satu tahun pertama."

Penyusunan tujuan yang sesuai dengan karakteristik ini membantu organisasi untuk memiliki panduan yang kuat dalam merancang strategi, mengukur kemajuan, dan mencapai hasil yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu.

4. Formulating Strategies

Pembentukan strategi adalah proses pengembangan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi harus sejalan dengan tujuan organisasi, dan harus realistis dan dapat dicapai

Pembentukan strategi adalah langkah keempat dalam proses manajemen strategis. Ini adalah proses pengembangan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Ada banyak kerangka kerja perencanaan strategis yang berbeda yang dapat digunakan, seperti analisis SWOT, model Lima Kekuatan Porter, dan Matriks Ansoff.

5. Implementing Strategies

Implementasi strategi adalah proses penerapan strategi organisasi. Implementasi strategi melibatkan alokasi sumber daya, pengembangan rencana, dan komunikasi strategi kepada karyawan.

Implementasi strategi adalah langkah kelima dalam proses manajemen strategis. Ini adalah proses penerapan strategi organisasi. Ini melibatkan alokasi sumber daya, pengembangan rencana, dan komunikasi strategi kepada karyawan.

6. Evolving Strategies

Evaluasi kinerja adalah proses penilaian kinerja organisasi terhadap pencapaian tujuannya. Evaluasi kinerja membantu organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Evaluasi kinerja adalah langkah terakhir dalam proses manajemen strategis. Penting bagi organisasi untuk mengevaluasi kinerjanya terhadap pencapaian tujuannya. Evaluasi kinerja membantu organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

- a) **Penilaian Pencapaian Tujuan:** Evaluasi kinerja memungkinkan organisasi untuk menilai apakah mereka telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini membantu dalam mengukur keberhasilan strategi yang telah diterapkan.
- b) **Identifikasi Peningkatan:** Melalui evaluasi kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana mereka telah mencapai kesuksesan dan di mana mereka perlu melakukan perbaikan. Ini memberikan wawasan yang berharga untuk memperbaiki proses dan strategi di masa mendatang.
- c) **Pengambilan Keputusan:** Hasil dari evaluasi kinerja dapat digunakan dalam pengambilan keputusan selanjutnya. Jika organisasi telah mencapai tujuan dengan baik, mereka mungkin memutuskan untuk mempertahankan strategi yang ada. Namun, jika ada masalah, perubahan atau penyesuaian mungkin diperlukan.
- d) **Akuntabilitas:** Evaluasi kinerja membantu dalam menciptakan akuntabilitas dalam organisasi. Ini membantu para pemimpin dan anggota tim untuk bertanggung jawab atas hasil yang telah dicapai atau tidak dicapai.
- e) **Peningkatan Kesadaran:** Proses evaluasi kinerja meningkatkan kesadaran tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi. Ini mencakup

pemahaman lebih mendalam tentang lingkungan eksternal dan internal yang memengaruhi organisasi.

- f) Pengembangan Strategi Baru: Jika evaluasi menunjukkan bahwa tujuan tidak tercapai atau ada masalah serius dalam kinerja, organisasi dapat menggunakan hasil ini untuk mengembangkan strategi baru atau mengubah yang ada.

Evaluasi kinerja adalah alat penting untuk organisasi dalam memastikan bahwa mereka terus bergerak menuju pencapaian tujuan mereka dan terus beradaptasi dengan perubahan di lingkungan mereka. Ini adalah proses refleksi yang membantu dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam jangka panjang.

Prinsip-prinsip manajemen strategik adalah dasar untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Prinsip-prinsip ini memberikan kerangka kerja untuk berpikir strategis dan untuk membuat keputusan yang tepat untuk organisasi.

D. BENEFIT STRATEGIK MANAJEMEN

Sulistyawati, E., & Sulistyowati, M. (2017). *The Impact of Strategic Management on Business Performance in the Context of the Indonesian Economic Reform: A Study of Indonesian Companies*. *Journal of Asian Business Studies*, 11(1), 55-71.

Jurnal ini menganalisis dampak strategi manajemen terhadap kinerja bisnis di Indonesia selama reformasi ekonomi Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen dapat meningkatkan kinerja bisnis, terutama di perusahaan-perusahaan berskala besar.

Hal ini karena strategi manajemen membantu perusahaan untuk:

- a) Menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas. Tujuan dan sasaran yang jelas akan membantu perusahaan

untuk fokus pada hal-hal yang penting dan membuat keputusan yang tepat.

- b) Mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan bisnis. Dengan memahami lingkungan bisnis, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang.
- c) Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Strategi yang efektif akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efisien dan efektif.
- d) Mengimplementasikan strategi secara efektif. Implementasi strategi yang efektif membutuhkan komitmen dari seluruh anggota organisasi.
- e) Mengevaluasi kinerja dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Evaluasi kinerja yang berkelanjutan akan membantu perusahaan untuk memastikan bahwa mereka berada di jalur yang benar.

E. FORMULASI STRATEGIK

Formulasi strategik adalah langkah penting dalam proses manajemen strategis dimana organisasi merumuskan



Gambar 2. 5. Formulasi Strategik

Sumber: Sulistyawati, E., & Sulistyowati, M. (2017).

Strategi-strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan mereka. Ini melibatkan berbagai tahap dan aktivitas yang perlu dipertimbangkan dengan hati-hati. Berikut adalah langkah-langkah kunci dalam formulasi strategik:

1. Penetapan Visi dan Misi

Langkah awal dalam formulasi strategik adalah menetapkan visi dan misi organisasi. Visi adalah gambaran jangka panjang tentang masa depan yang diinginkan oleh organisasi, sementara misi adalah pernyataan tujuan dan tujuan inti organisasi.

- a) **Visi Organisasi:**
Visi adalah gambaran jangka panjang tentang masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Untuk merumuskan visi, dapat mengikuti formula berikut: "Visi organisasi kami adalah menjadi [deskripsi masa depan yang diinginkan]."
Contoh:
"Visi organisasi kami adalah menjadi pemimpin dalam inovasi teknologi yang berkelanjutan."
- b) **Misi Organisasi:**
Misi adalah pernyataan tujuan dan tujuan inti organisasi. Untuk merumuskan misi, gunakan formula ini:
"Misi organisasi kami adalah [pernyataan tujuan inti] dengan cara [cara atau metode yang digunakan]."
Contoh:
"Misi organisasi kami adalah menyediakan produk-produk ramah lingkungan yang meningkatkan kualitas hidup pelanggan kami dengan cara berkelanjutan dan bertanggung jawab."
Dengan merumuskan visi dan misi menggunakan formula ini, organisasi dapat dengan jelas mengkomunikasikan tujuan jangka panjang dan tujuan inti kepada semua anggota dan pemangku kepentingan.
- c) **Analisis Lingkungan:** Organisasi harus melakukan analisis eksternal dan internal. Ini mencakup pemahaman tentang lingkungan eksternal seperti pasar, pesaing, dan tren industri. Analisis internal mencakup penilaian kekuatan dan kelemahan organisasi.

2. Analisa Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses penting dalam perencanaan strategis organisasi. Ini melibatkan

pemahaman mendalam tentang faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi organisasi. Berikut adalah beberapa langkah dalam melakukan analisis lingkungan:

a) Analisis Lingkungan Eksternal:

Identifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi organisasi, seperti tren pasar, peraturan pemerintah, perubahan sosial, teknologi, dan persaingan industri.

Evaluasi bagaimana faktor-faktor ini dapat berdampak pada peluang dan ancaman bagi organisasi.

b) Analisis PESTEL:

Gunakan kerangka PESTEL *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal* untuk memahami faktor-faktor eksternal yang mencakup aspek-aspek penting lingkungan bisnis.

c) Analisis Industri:

Pelajari struktur industri tempat organisasi beroperasi, termasuk karakteristik pesaing, kekuatan tawar-menawar pelanggan, dan ancaman baru masuk ke pasar.

Identifikasi peluang dan ancaman spesifik dalam industri.

d) Analisis Lingkungan Internal:

Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal organisasi, seperti kekuatan keuangan, SDM, teknologi, dan proses operasional.

Identifikasi kekuatan yang dapat digunakan sebagai aset kompetitif dan kelemahan yang harus diatasi.

e) Analisis SWOT:

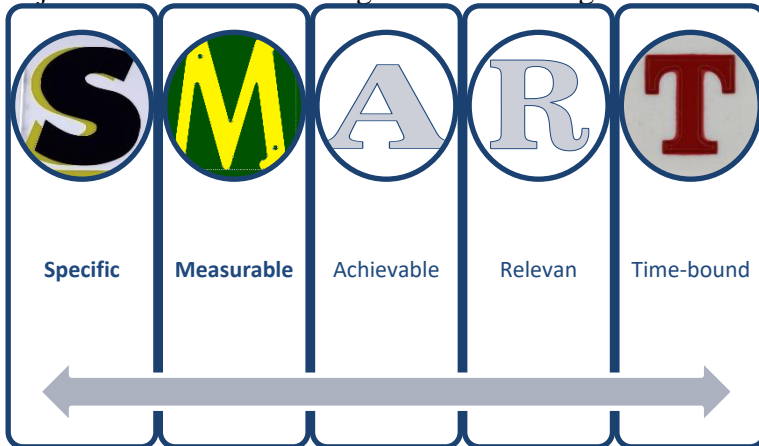
Gabungkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal untuk merumuskan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang memberikan gambaran komprehensif tentang posisi organisasi.

- f) **Identifikasi Isu Strategis:**
Berdasarkan analisis, identifikasi isu-isu strategis yang perlu diatasi oleh organisasi. Ini bisa termasuk peluang yang harus dimanfaatkan atau ancaman yang harus diatasi.
- g) **Perencanaan Strategis:**
Setelah identifikasi isu-isu strategis, organisasi dapat merumuskan rencana strategis yang mencakup tujuan, strategi, dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Analisis lingkungan membantu organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik dan merumuskan strategi yang relevan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Ini juga membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan mengatasi ancaman potensial.

3. Penetapan Tujuan Strategis

Berdasarkan hasil analisis, organisasi harus menetapkan tujuan-tujuan strategis yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Tujuan ini harus mendukung visi dan misi organisasi.



Gambar 2. 6. Penetapan Tujuan Strategik

Sumber: Sumber: Sulistyawati, E., & Sulistyowati, M. (2017).

4. Pemilihan Strategi

Organisasi perlu memilih strategi-strategi yang akan membantu mereka mencapai tujuan. Ini melibatkan pemilihan strategi umum seperti diferensiasi, biaya rendah, ekspansi pasar, atau kerja sama strategis.

a) Diferensiasi Produk:

Strategi ini melibatkan mengembangkan produk atau layanan yang unik dan berbeda dari pesaing. Tujuannya adalah menarik pelanggan dengan nilai tambah yang tinggi.

b) Biaya Rendah:

Strategi biaya rendah fokus pada pengurangan biaya produksi atau operasional sehingga organisasi dapat menawarkan produk atau layanan dengan harga lebih rendah daripada pesaing.

- c) Ekspansi Pasar:
Strategi ekspansi pasar melibatkan perluasan ke pasar baru, baik geografis maupun dengan menargetkan segmen pasar yang berbeda.
- d) Kerja Sama Strategis:
Melalui kerja sama strategis, organisasi dapat bekerja sama dengan mitra bisnis untuk mencapai tujuan bersama, seperti mengembangkan produk bersama atau memasuki pasar baru secara bersama-sama.
- e) Diversifikasi:
Strategi diversifikasi melibatkan ekspansi bisnis ke berbagai jenis produk atau layanan yang tidak terkait secara langsung dengan bisnis inti organisasi.
- f) Inovasi Teknologi:
Menggunakan inovasi teknologi untuk menciptakan produk atau layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang.
- g) Fokus pada Keberlanjutan:
Menerapkan strategi yang berfokus pada keberlanjutan lingkungan dan sosial, seperti menggunakan bahan ramah lingkungan atau berpartisipasi dalam inisiatif sosial.
- h) Diferensiasi Pasar:
Menargetkan segmen pasar tertentu dan menyesuaikan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan khusus mereka. Perencanaan Taktis: Setelah pemilihan strategi, langkah selanjutnya adalah merancang rencana taktis atau tindakan konkret yang diperlukan untuk melaksanakan strategi. Ini mencakup alokasi sumber daya, pengaturan anggaran, dan penentuan tanggung jawab.

- i) **Monitoring dan Pengukuran:**
Penting untuk memasang sistem pengukuran dan pemantauan yang memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan terhadap tujuan strategis. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah atau peluang segera.
- j) **Evaluasi dan Perubahan:** Periode evaluasi berkala diperlukan untuk menilai efektivitas strategi. Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi tidak berjalan seperti yang diharapkan, organisasi harus siap untuk melakukan perubahan dan penyesuaian.
- k) **Komunikasi Strategi:** Organisasi perlu mengkomunikasikan strategi-strategi mereka kepada seluruh anggota tim agar semua orang memiliki pemahaman yang jelas tentang arah dan tujuan organisasi.

Formulasi strategik adalah proses yang berkelanjutan, dan organisasi perlu terus memantau, menilai, dan mengadaptasi strategi-strategi mereka sesuai dengan perubahan di lingkungan dan perubahan dalam tujuan organisasi. Ini adalah fondasi yang kuat untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

F. RANGKUMAN

Analisis Lingkungan Eksternal: identifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi organisasi, seperti tren pasar, peraturan pemerintah, perubahan sosial, teknologi, dan persaingan industri.

Evaluasi bagaimana faktor-faktor ini dapat berdampak pada peluang dan ancaman bagi organisasi.

Gunakan kerangka PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal*) (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum) untuk memahami faktor-faktor eksternal yang mencakup aspek-aspek penting lingkungan bisnis.

Analisis Industri:

Pelajari struktur industri tempat organisasi beroperasi, termasuk karakteristik pesaing, kekuatan tawar-menawar pelanggan, dan ancaman baru masuk ke pasar. Identifikasi peluang dan ancaman spesifik dalam industri. Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal organisasi, seperti kekuatan keuangan, SDM, teknologi, dan proses operasional.

Identifikasi kekuatan yang dapat digunakan sebagai aset kompetitif dan kelemahan yang harus diatasi. Gabungkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal untuk merumuskan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang memberikan gambaran komprehensif tentang posisi organisasi.

Berdasarkan analisis, identifikasi isu-isu strategis yang perlu diatasi oleh organisasi. Ini bisa termasuk peluang yang harus dimanfaatkan atau ancaman yang harus diatasi.

Setelah identifikasi isu-isu strategis, organisasi dapat merumuskan rencana strategis yang mencakup tujuan, strategi, dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Analisis lingkungan membantu organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik dan merumuskan strategi yang relevan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Ini juga membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan mengatasi ancaman potensial.

G. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Perusahaan LOKA dalam Menyusun Strategi Baru

Pendahuluan:

Perusahaan LOKA adalah sebuah perusahaan teknologi yang telah beroperasi selama bertahun-tahun. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan ini mengalami stagnasi dalam pertumbuhan dan merasa perlu

untuk merumuskan strategi baru untuk mengatasi tantangan-tantangan yang dihadapi.

Buatkan Rumusan strategik baru berdasarkan

Analisis Lingkungan:

Analisis SWOT:

Formulasi Strategik:

H. RUJUKAN

1. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2022). *Fundamentals Of Strategic Management* (14th Ed.). Pearson
2. Porter, M. E. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Free Press.

I. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan Environmental Scanning dalam konteks manajemen strategik?
2. Apa peran SWOT Analysis dalam proses manajemen strategik?
3. Mengapa penting untuk menetapkan tujuan strategis dalam manajemen strategik?
4. Apa langkah-langkah dalam merumuskan strategi dalam manajemen strategik?
5. Apa yang dimaksud dengan Implementing Strategies dalam konteks manajemen strategik?
6. Mengapa perubahan dan evolusi strategi penting dalam manajemen strategik?
7. Apa manfaat strategik dari penerapan manajemen strategik?
8. Apa yang harus diperhatikan dalam penetapan Visi dan Misi organisasi dalam formulasi strategik?
9. Bagaimana analisis lingkungan membantu dalam merumuskan strategi organisasi?

BAB 3. ISU-ISU TERKINI YANG BERDAMPAK PADA MANAJEMEN STRATEGIK

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan isu-isu terkini yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategik.
2. Mahasiswa mampu menganalisis dampak isu-isu terkini terhadap pengambilan keputusan strategik.

B. PENDAHULUAN

Bab 3 ini akan mengulas berbagai isu terkini yang memiliki dampak signifikan pada bidang manajemen strategis. Manajemen strategis adalah aspek kunci dalam kesuksesan organisasi modern, dan pemahaman yang mendalam tentang isu-isu terbaru menjadi esensial untuk merancang strategi yang efektif.

Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, organisasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks. Isu-isu seperti perkembangan teknologi digital, perubahan iklim, persaingan pasar yang ketat, perubahan regulasi, dan faktor-faktor geopolitik telah menjadi faktor utama yang memengaruhi cara organisasi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi mereka.

Dalam bab ini, kita akan menyelidiki dengan lebih mendalam isu-isu ini dan bagaimana mereka mempengaruhi strategi manajemen. Analisis mendalam tentang isu-isu terkini ini akan membantu pemimpin organisasi untuk mengambil keputusan yang tepat dan mengembangkan strategi yang adaptif agar tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Memulai dengan mengeksplorasi dampak teknologi digital dan transformasi digital pada strategi bisnis. Selanjutnya, akan mengulas isu-isu lingkungan, perubahan iklim, dan tanggung jawab sosial perusahaan yang semakin penting. Selain itu, juga akan membahas perubahan dalam regulasi dan kebijakan yang dapat mempengaruhi strategi bisnis. Terakhir, melihat bagaimana faktor-faktor geopolitik dan perubahan global memainkan peran dalam pembentukan strategi manajemen.

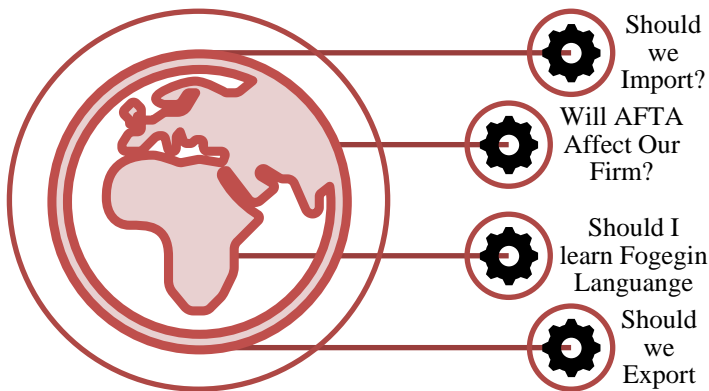
Dengan pemahaman yang lebih baik tentang isu-isu ini, pemimpin organisasi akan dapat mengambil langkah-langkah yang lebih bijaksana dalam merancang strategi yang relevan dan berkelanjutan. Semua elemen ini bersama-sama membentuk lanskap yang menantang dan menarik bagi manajemen strategis, dan akan menjelajahi

setiap isu dengan lebih mendalam dalam bab-bab berikutnya.

C. ISU KEPUTUSAN STRATEGIK

Keputusan Strategik tidak hanya tentang apa yang perlu dilakukan, tetapi juga tentang mengapa dan bagaimana melakukannya. Setiap organisasi akan menghadapi isu-isu ini dengan konteks dan tantangan uniknya sendiri. Oleh karena itu, perencanaan Strategik yang baik adalah kunci keberhasilan dalam menghadapi isu-isu keputusan Strategik ini.

Keputusan Strategik adalah inti dari perencanaan dan pengembangan bisnis. Isu-isu terkait dengan pengambilan keputusan Strategik memainkan peran penting dalam menentukan arah dan keberlanjutan suatu organisasi. Berikut adalah beberapa isu penting dalam keputusan Strategik:



Gambar 2. 7. *Global Consideration Impact Virtually*

Sumber: Data Olahan Penulis

1. Should We Import?

Keputusan apakah harus melakukan impor adalah pertanyaan yang penting dalam konteks bisnis dan Strategik perusahaan. Keputusan ini harus dipertimbangkan dengan hati-hati berdasarkan situasi khusus organisasi. Berikut adalah beberapa pertimbangan yang dapat membantu dalam membuat keputusan apakah sebaiknya melakukan impor:

- a) **Ketersediaan di Pasar Lokal:**
Pertama-tama, periksa apakah produk atau bahan yang ingin diimpor sudah tersedia di pasar lokal dengan kualitas dan harga yang dapat bersaing.
- b) **Biaya Impor:**
Evaluasikan biaya impor, termasuk biaya pengiriman, bea masuk, pajak, dan biaya lainnya. Bandingkan biaya ini dengan alternatif lokal jika ada.
- c) **Kualitas dan Spesifikasi:**
Pastikan bahwa produk yang akan diimpor memenuhi standar kualitas dan spesifikasi yang diperlukan. Pertimbangkan apakah produk impor akan memberikan keunggulan kompetitif dalam hal kualitas.
- d) **Keamanan Pasokan:**
Tinjau stabilitas pasokan dari sumber impor. Pertimbangkan risiko yang terkait dengan gangguan pasokan, seperti perubahan dalam peraturan perdagangan internasional.
- e) **Kecepatan dan Fleksibilitas:**
Pertimbangkan apakah impor dapat memberikan kecepatan dan fleksibilitas dalam memenuhi permintaan pelanggan atau dalam merespons perubahan pasar.
- f) **Skala Ekonomi:**
Untuk beberapa produk, impor dalam jumlah besar dapat menghasilkan skala ekonomi yang menguntungkan.

- g) Kebijakan Perusahaan:
Sesuaikan keputusan impor dengan Strategik dan kebijakan perusahaan. Pertimbangkan apakah impor sesuai dengan visi dan tujuan jangka panjang perusahaan.
- h) Regulasi dan Hukum:
Pastikan bahwa memahami dan mematuhi semua regulasi dan hukum terkait impor, termasuk peraturan bea masuk dan pajak.
- i) Pasar dan Persaingan:
Pertimbangkan bagaimana keputusan impor akan memengaruhi posisi perusahaan di pasar dan bagaimana akan berinteraksi dengan pesaing.
- j) Keuntungan Bersih:
Selalu hitung potensi keuntungan bersih dari impor setelah memperhitungkan semua biaya terkait.

Berikut ini adalah contoh tabel yang dapat membantu dalam membuat keputusan impor:

Tabel 1. 2. Pertimbangan Memutuskan Untuk Melakukan Impor

Faktor Pertimbangan	Impor	Alternatif Lokal
Ketersediaan di Pasar Lokal	Ya	Ya
Biaya Impor	\$\$\$	\$\$
Kualitas dan Spesifikasi	Tinggi	Bervariasi
Keamanan Pasokan	Stabil	Berisiko
Kecepatan dan Fleksibilitas	Cepat	Terbatas
Skala Ekonomi	Mungkin	Tidak
Kebijakan Perusahaan	Sesuai	Sesuai
Regulasi dan Hukum	Dipatuhi	Dipatuhi
Pasar dan Persaingan	Bersaing	Bersaing
Keuntungan Bersih	Perhitungan diperlukan	Perhitungan diperlukan

2. Will AFTA Affect Our Firm?

AFTA (ASEAN Free Trade Area), atau Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN dalam bahasa Indonesia, adalah perjanjian perdagangan antara negara-negara anggota ASEAN, yang bertujuan untuk meningkatkan perdagangan dan kerja sama ekonomi di kawasan ini. Bagaimana AFTA akan memengaruhi perusahaan akan sangat tergantung pada sektor bisnis dan bagaimana bisnis terlibat dalam perdagangan di kawasan ASEAN.

Beberapa cara di mana AFTA dapat memengaruhi perusahaan termasuk:

- a) Akses pasar: AFTA berupaya untuk mengurangi hambatan perdagangan antara negara-negara anggota. Ini dapat membuka peluang akses pasar yang lebih besar di negara-negara ASEAN untuk bisnis.
- b) Tarif dan bea masuk: AFTA berkomitmen untuk mengurangi atau menghapus tarif dan bea masuk untuk sebagian besar produk antara negara-negara anggota. Ini dapat mengurangi biaya impor dan ekspor bagi perusahaan.
- c) Kompetisi: dengan meningkatnya perdagangan di kawasan ASEAN, persaingan dalam pasar regional juga bisa menjadi lebih ketat. Bisnis perlu bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari negara-negara ASEAN lainnya.
- d) Peraturan perdagangan: AFTA juga mencakup peraturan-peraturan perdagangan seperti ketentuan asal, yang dapat memengaruhi cara bisnis beroperasi dan memproduksi barang.
- e) Kemitraan dan jaringan: AFTA juga memungkinkan untuk memperluas jaringan bisnis di kawasan ASEAN. Ini dapat membuka peluang untuk kemitraan atau kolaborasi baru.

3. Should I Learn Foreign Language

- a) Pengambilan keputusan strategis dalam bisnis seringkali dipengaruhi oleh pertimbangan global, dan salah satu cara untuk mempersiapkan diri dalam konteks ini adalah dengan mempelajari bahasa asing. Berikut adalah beberapa alasan mengapa mempelajari bahasa asing dapat menjadi langkah yang baik dalam pengambilan keputusan strategis:
- b) Ekspansi internasional: jika berencana untuk memperluas bisnis ke pasar internasional, memahami bahasa lokal dan budaya negara-negara yang dituju dapat sangat membantu. Ini memungkinkan untuk berkomunikasi dengan lebih efektif dengan mitra bisnis, pelanggan, dan karyawan di luar negeri.
- c) Negosiasi global: dalam negosiasi bisnis internasional, pemahaman bahasa asing dapat memungkinkan, untuk lebih memahami nuansa perundingan dan menghindari kesalahpahaman yang mahal.
- d) Riset pasar global: memahami bahasa asing juga memungkinkan untuk melakukan riset pasar global secara lebih efektif. dapat mengakses sumber daya lokal dan menganalisis data dalam bahasa asli, yang dapat memberikan wawasan lebih dalam.
- e) Kerja sama dengan mitra internasional: apakah memiliki mitra bisnis atau pemasok di luar negeri, memiliki kemampuan berkomunikasi dalam bahasa asing dapat memperkuat hubungan bisnis dan mempromosikan kolaborasi yang lebih baik.
- f) Kemampuan Adaptasi: bahasa bukan hanya tentang kata-kata, tetapi juga tentang budaya. Mempelajari bahasa asing dapat membantu memahami lebih baik nilai-nilai dan norma-norma budaya yang memengaruhi bisnis di tingkat global.

- g) Keunggulan kompetitif: memiliki kemampuan berbicara dalam bahasa asing dapat memberikan keunggulan kompetitif. Ini dapat membuat lebih relevan dalam pasar global dan membantu menarik klien atau pelanggan internasional.

4. Should We Export?

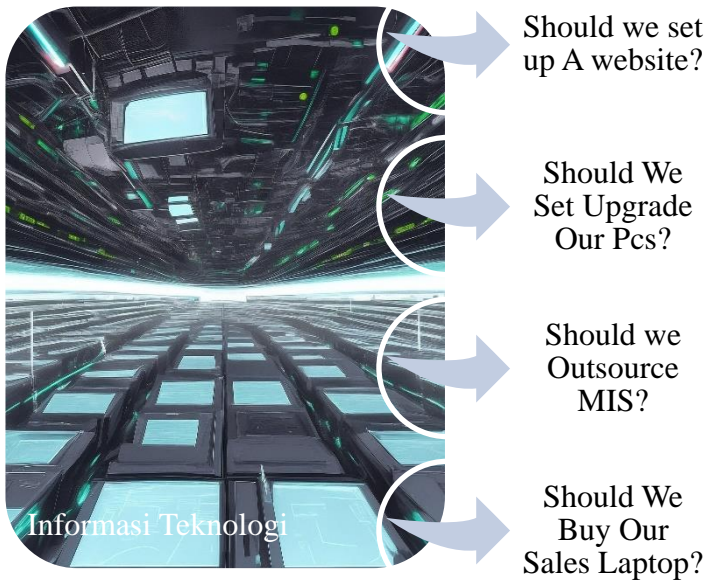
Keputusan untuk mulai mengekspor produk atau layanan ke pasar global adalah langkah strategis yang penting, dan ini harus dipertimbangkan dengan cermat. Pertimbangan global memengaruhi hampir semua keputusan strategis dalam bisnis. Berikut adalah beberapa hal yang perlu dipertimbangkan sebelum memutuskan untuk mulai mengekspor:

- a) Pasar sasaran: pertama-tama, identifikasi pasar global mana yang menjadi target. perlu memahami apakah ada permintaan untuk produk atau layanan di pasar tersebut dan apakah dapat bersaing di sana.
- b) Regulasi dan peraturan: setiap negara memiliki peraturan perdagangan dan regulasi yang berbeda. perlu memahami peraturan di negara-negara yang dituju, termasuk masalah perizinan, standar produk, dan tarif.
- c) Biaya dan logistik: pertimbangkan biaya yang terkait dengan ekspor, seperti biaya pengiriman, pajak ekspor, dan biaya kepatuhan. juga perlu merencanakan logistik pengiriman yang efisien.
- d) Risiko mata uang: ketika mengekspor, mungkin akan berurusan dengan mata uang asing. Pertimbangkan risiko mata uang dan cara melindungi diri dari fluktuasi nilai tukar.
- e) Marketing internasional: mungkin perlu merancang strategi pemasaran yang berbeda untuk pasar global. Ini termasuk memahami budaya dan preferensi konsumen di negara-negara yang ditargetkan.

- f) Sumber daya internal: tinjau kemampuan internal perusahaan untuk mengeksplor. Apakah memiliki sumber daya yang cukup, termasuk personel dan keuangan, untuk mendukung ekspansi global?
- g) Penelitian pasar: melakukan penelitian pasar yang mendalam di pasar global yang ditargetkan sangat penting. Ini akan membantu memahami pesaing, tren pasar, dan peluang.
- h) Rencana keberlanjutan: pertimbangkan apakah ekspansi global adalah bagian dari rencana jangka panjang perusahaan dan bagaimana ini akan berintegrasi dengan strategi bisnis keseluruhan.
- i) Kemitraan lokal: di beberapa pasar, bekerja dengan mitra lokal atau agen dapat sangat membantu. Pertimbangkan apakah ini adalah langkah yang tepat untuk memasuki pasar tertentu.

D. INFORMASI TEKNOLOGI

Dalam era digital yang berkembang dengan cepat, informasi teknologi telah menjadi salah satu faktor paling berpengaruh dalam manajemen strategis. Teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan bersaing di pasar global. Berikut adalah beberapa aspek kunci mengenai bagaimana teknologi memengaruhi manajemen strategik:



Gambar 3. 1. Informasi Teknologi

Sumber: Data Olahan Penulis

1. Should We Set Up A Website?

Pendirian sebuah situs web dapat menjadi langkah strategis yang penting dalam konteks manajemen strategis. Berikut adalah pertimbangan terhadap isu ini:

- a) **Prinsipal keterlihatan dan aksesibilitas:** dalam era digital saat ini, memiliki kehadiran online melalui situs web merupakan salah satu cara utama untuk memastikan organisasi terlihat dan diakses oleh khalayak yang lebih luas. Ini adalah elemen penting dalam manajemen strategis untuk memperluas pangsa pasar dan mencapai *audiens* yang lebih besar.
- b) **Komunikasi dan *branding*:** situs web dapat digunakan sebagai alat komunikasi yang efektif untuk mengkomunikasikan misi, visi, dan nilai-nilai

perusahaan kepada khalayak. Ini membantu dalam membangun citra merek yang kuat dan konsisten, yang merupakan bagian integral dari strategi manajemen.

- c) Interaksi dengan pelanggan: situs web juga memungkinkan interaksi yang lebih baik dengan pelanggan. Ini dapat mencakup penyediaan layanan pelanggan, penjualan online, umpan balik pelanggan, dan peluang untuk memahami preferensi pelanggan melalui analitik web. Semua ini dapat membantu dalam pengembangan strategi pelanggan yang lebih efektif.
- d) Analitik dan data: situs web menyediakan alat untuk mengumpulkan data berharga tentang perilaku pengguna. Informasi ini dapat digunakan untuk menganalisis tren, preferensi, dan perilaku pelanggan, yang dapat membantu dalam merancang strategi yang lebih efektif dan responsif.
- e) Kontrol pesan: dengan memiliki situs web, memiliki lebih banyak kendali atas pesan yang disampaikan kepada khalayak, dapat mengatur informasi dan konten dengan cara yang mendukung tujuan dan strategi bisnis.

2. Should We Set Upgrade Our PCs?

Pertanyaan tentang apakah sebaiknya kita melakukan upgrade pada komputer-komputer pribadi (PCs) kita merupakan pertimbangan penting dalam konteks manajemen strategis. Upaya ini dapat memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas dan efisiensi organisasi. Dalam rangka menilai apakah upgrade PC diperlukan, perlu mempertimbangkan beberapa aspek strategis berikut:

- a) Keberlanjutan teknologi: dalam dunia yang terus berkembang dengan cepat, perangkat keras dan perangkat lunak komputer mengalami perubahan yang konstan. Organisasi perlu memastikan bahwa

teknologi yang digunakan tetap relevan dan mampu mendukung tujuan strategis mereka. Oleh karena itu, mempertimbangkan upgrade berkala dapat menjadi bagian dari strategi teknologi informasi.

- b) Efisiensi operasional: PC yang lebih baru dan kuat dapat meningkatkan efisiensi operasional. Ini dapat menghemat waktu dan sumber daya yang pada gilirannya dapat mendukung pencapaian tujuan strategis seperti peningkatan produktivitas atau pengurangan biaya operasional.
- c) Keamanan informasi: keamanan informasi adalah salah satu aspek strategis yang sangat penting. Perangkat keras yang lebih lama cenderung memiliki kelemahan keamanan yang lebih besar. Mengupgrade ke perangkat yang lebih baru dapat membantu melindungi data dan informasi organisasi.
- d) Kemampuan inovasi: teknologi terbaru seringkali memungkinkan organisasi untuk mengadopsi inovasi lebih cepat. Hal ini dapat mendukung upaya strategis dalam pengembangan produk baru, layanan, atau proses yang lebih efektif.
- e) Biaya dan anggaran: sebelum mengambil keputusan, organisasi harus mempertimbangkan biaya upgrade PC dan apakah itu sesuai dengan anggaran yang tersedia. Ini adalah pertimbangan strategis yang penting.
- f) Dukungan teknis: memiliki perangkat keras yang lebih baru juga dapat berarti mendapatkan dukungan teknis yang lebih baik dari produsen, yang dapat memengaruhi ketersediaan dan kehandalan sistem.

3. *Should we Outsource MIS?*

Pertanyaan apakah sebaiknya kami mengoutsourcing Sistem Informasi Manajemen

Management Information System (MIS) merupakan pertimbangan penting dalam konteks manajemen strategis. *Outsourcing* MIS dapat memiliki dampak yang signifikan pada strategi organisasi. Di bawah ini, kami akan membahas beberapa pertimbangan yang harus dipertimbangkan dalam keputusan ini dalam konteks manajemen strategis.

- a) Kemampuan internal: Pertama-tama, organisasi perlu mengevaluasi kemampuan internalnya untuk mengelola MIS secara efektif. Jika organisasi tidak memiliki sumber daya atau keahlian yang cukup dalam pengelolaan sistem informasi, *outsourcing* bisa menjadi pilihan yang bijak.
- b) Biaya: salah satu pertimbangan utama dalam manajemen strategis adalah biaya. *Outsourcing* MIS dapat mengurangi biaya operasional dalam jangka pendek, terutama dalam hal investasi awal dan biaya tenaga kerja. Namun, dalam jangka panjang, biaya *outsourcing* mungkin dapat meningkat. Oleh karena itu, analisis biaya jangka panjang harus menjadi bagian dari strategi.
- c) Kualitas layanan: kualitas layanan dari penyedia *outsourcing* adalah faktor penting. Organisasi harus memastikan bahwa penyedia *outsourcing* memiliki reputasi yang baik dan dapat memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan strategis mereka.
- d) Kontrol dan keamanan data: *outsourcing* dapat mengurangi tingkat kontrol yang dimiliki organisasi terhadap data mereka. Dalam beberapa industri, seperti perbankan atau kesehatan, keamanan data sangat penting. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan kebijakan keamanan dan privasi data ketika memutuskan untuk *outsourcing*.
- e) Fokus pada inti bisnis: dalam manajemen strategis, penting untuk fokus pada inti bisnis organisasi. *Outsourcing* MIS dapat memungkinkan organisasi

untuk lebih fokus pada kegiatan inti mereka, seperti pengembangan produk atau pelayanan pelanggan.

- f) Kemampuan skala dan inovasi: *Outsourcing* dapat memberikan akses ke kemampuan skala yang lebih besar dan teknologi terbaru yang mungkin sulit atau mahal untuk diperoleh secara internal.
- g) Fleksibilitas strategis: organisasi harus mempertimbangkan sejauh mana *outsourcing* MIS dapat memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi mereka dengan perubahan pasar atau kebutuhan bisnis yang berkembang.

4. Should We Buy Our Sales Laptop?

Keputusan untuk membeli laptop penjualan dalam konteks manajemen strategis adalah langkah yang perlu dipertimbangkan secara cermat. Hal ini berkaitan dengan strategi bisnis dan kebutuhan perusahaan. Berikut adalah beberapa pertimbangan yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan ini dalam konteks isu manajemen strategis:

- a) Kesesuaian dengan strategi bisnis: pertama-tama, perlu dipertimbangkan apakah pembelian laptop penjualan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Apakah ini akan membantu dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan? Misalnya, jika strategi bisnis menekankan pertumbuhan penjualan melalui ekspansi online, maka memiliki laptop penjualan dapat menjadi aset yang sangat penting.
- b) Efisiensi operasional: laptop penjualan dapat meningkatkan efisiensi operasional tim penjualan. Namun, penting untuk memastikan bahwa penggunaan laptop ini akan menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam produktivitas dan penjualan. Ini harus sesuai dengan strategi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional.

- c) Pengelolaan teknologi: laptop penjualan juga berhubungan dengan pengelolaan teknologi dalam organisasi. Ini mencakup pertimbangan terkait pemeliharaan, perangkat lunak yang diperlukan, dan keamanan informasi. Semua ini harus sesuai dengan strategi manajemen teknologi informasi perusahaan.
- d) Biaya dan anggaran: keputusan ini juga harus dilihat dari segi keuangan. Apakah perusahaan memiliki anggaran yang cukup untuk membeli dan merawat laptop-laptop ini? Apakah pengeluaran ini sesuai dengan prioritas anggaran dalam strategi keuangan perusahaan?
- e) Kepuasan pelanggan: peningkatan layanan pelanggan adalah bagian integral dari banyak strategi bisnis. Laptop penjualan dapat membantu dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Jadi, apakah ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendukung strategi untuk mempertahankan dan menarik pelanggan baru?
- f) Pemantauan dan evaluasi: penting untuk memiliki metrik dan alat untuk memantau dan mengevaluasi dampak penggunaan laptop penjualan. Bagaimana perusahaan akan mengukur apakah investasi ini berhasil sesuai dengan strategi manajemen strategis?

E. MELESTARIKAN LINGKUNGAN HIDUP



Gambar 3. 2. Melestarikan Lingkungan Hidup

Sumber: Data Olahan Penulis

1. Is Our Firm Environmentally Friendly ?

Untuk menilai apakah perusahaan ramah lingkungan dalam konteks manajemen strategis, perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap praktek dan strategi yang telah diadopsi oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa aspek yang dapat membantu menilai tingkat ramah lingkungan perusahaan dalam konteks manajemen strategis:

- a) Kebijakan lingkungan: pertama, periksa apakah perusahaan memiliki kebijakan lingkungan yang jelas. Kebijakan ini harus mencantumkan komitmen perusahaan terhadap pelestarian lingkungan dan upaya untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

- b) Praktek operasional: selanjutnya, perhatikan bagaimana perusahaan menjalankan operasinya sehari-hari. Apakah ada upaya untuk mengurangi limbah, menghemat energi, dan menggunakan sumber daya secara efisien? Praktik operasional yang berkelanjutan adalah tanda positif.
- c) Produk dan layanan: evaluasi produk dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Apakah ada upaya untuk mengembangkan produk yang lebih ramah lingkungan atau mengurangi dampak negatif produk yang sudah ada?
- d) Keterlibatan dalam inisiatif lingkungan: lihat apakah perusahaan terlibat dalam inisiatif lingkungan, seperti program daur ulang, penghijauan, atau dukungan terhadap organisasi lingkungan.
- e) Efisiensi energi dan reduksi emisi: apakah perusahaan berupaya untuk mengurangi konsumsi energi dan emisi gas rumah kaca? Adopsi teknologi yang lebih ramah lingkungan, seperti energi terbarukan, bisa menjadi faktor strategis yang penting.
- f) Kepatuhan terhadap regulasi: pastikan bahwa perusahaan mematuhi semua regulasi lingkungan yang berlaku. Kepatuhan ini dapat menjadi bagian penting dari strategi manajemen.
- g) Transparansi dan pelaporan: pertimbangkan apakah perusahaan secara terbuka melaporkan upaya lingkungan dan dampaknya. Transparansi dalam pelaporan lingkungan dapat membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan.
- h) Inovasi lingkungan: cari tahu apakah perusahaan mendorong inovasi dalam konteks

- lingkungan, seperti pengembangan teknologi atau produk baru yang lebih ramah lingkungan.
- i) Kesadaran karyawan: tinjau sejauh mana karyawan perusahaan terlibat dalam upaya lingkungan. Kesadaran karyawan bisa menjadi aset berharga dalam mencapai tujuan lingkungan.
 - j) Rencana dan tujuan jangka panjang: akhirnya, periksa apakah perusahaan memiliki rencana dan tujuan jangka panjang terkait lingkungan dalam strategi manajemennya.

2. Should We Burn Low-Sulfur Coal?

Dalam konteks isu manajemen strategis, keputusan apakah sebaiknya kita membakar batu bara rendah belerang memerlukan pertimbangan yang matang. Berikut adalah analisis mengenai dampak keputusan tersebut:

Pertimbangan Strategis terhadap Pembakaran Batu Bara Rendah Belerang

Pertanyaan mengenai apakah sebaiknya kita membakar batu bara rendah belerang memiliki implikasi strategis yang luas terhadap berbagai aspek, termasuk lingkungan, regulasi, dan reputasi perusahaan.

- a) Dampak lingkungan dan kesehatan: pembakaran batu bara, meskipun yang memiliki kandungan belerang rendah, masih menghasilkan emisi gas rumah kaca dan polutan lainnya. Keputusan untuk membakar batu bara harus dipertimbangkan dengan hati-hati terkait dampaknya pada perubahan iklim dan kualitas udara. Organisasi yang mempertimbangkan lingkungan sebagai bagian dari strategi bisnisnya mungkin akan cenderung beralih ke sumber energi yang lebih bersih.
- b) Kepatuhan regulasi: keputusan ini juga harus mempertimbangkan regulasi yang ada terkait emisi dan lingkungan. Banyak negara menerapkan

regulasi ketat terhadap emisi dari pembakaran batu bara. Mematuhi regulasi ini dapat menjadi bagian dari strategi manajemen yang baik untuk menghindari risiko hukum dan denda.

- c) Reputasi perusahaan: keputusan untuk membakar batu bara rendah belerang juga dapat mempengaruhi reputasi perusahaan di mata masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Organisasi yang dianggap tidak berkontribusi pada upaya pelestarian lingkungan dan berkelanjutan mungkin menghadapi tekanan dari masyarakat, investor, dan organisasi non-pemerintah.
- d) Inovasi dan transisi energi: pengambilan keputusan ini juga harus melibatkan pertimbangan terhadap tren inovasi dan transisi menuju sumber energi terbarukan. Strategi jangka panjang perlu mempertimbangkan bagaimana perusahaan dapat bersiap untuk masa depan dengan berinvestasi dalam teknologi yang lebih ramah lingkungan.
- e) Efisiensi operasional: dalam beberapa kasus, batu bara mungkin masih menjadi sumber energi yang efisien dari segi biaya. Keputusan untuk membakar batu bara harus sejalan dengan tujuan efisiensi operasional organisasi.

3. Should We Recycle ?

Penggunaan daur ulang adalah salah satu langkah yang penting dalam melestarikan lingkungan hidup dan dapat menjadi bagian penting dari strategi manajemen yang berkelanjutan. Ini relevan dengan isu-isu manajemen strategis karena memiliki dampak signifikan pada berbagai aspek bisnis dan strategi organisasi.

Dalam konteks manajemen strategis, daur ulang dapat dipertimbangkan dalam beberapa cara:

- a) Efisiensi sumber daya: daur ulang membantu organisasi mengurangi penggunaan sumber daya

alam yang berharga, seperti bahan baku. Ini dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan efisiensi operasional.

- b) Reputasi perusahaan: perusahaan yang berkomitmen pada praktik lingkungan yang baik, termasuk daur ulang, cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata konsumen dan pemangku kepentingan. Ini dapat menjadi faktor strategis dalam memenangkan kepercayaan pelanggan dan investor.
- c) Kepatuhan regulasi: di banyak negara, ada regulasi yang mengatur pengelolaan limbah dan praktik lingkungan lainnya. Mematuhi regulasi ini adalah bagian penting dari manajemen risiko dan kepatuhan yang efektif.
- d) Inovasi produk dan proses: berinvestasi dalam teknologi dan proses daur ulang dapat membuka peluang baru untuk inovasi produk dan proses, yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.
- e) Loyalitas karyawan: praktik daur ulang yang baik juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Banyak orang ingin bekerja untuk perusahaan yang peduli tentang dampak lingkungan.

4. Will Congress Pass Tougher Laws?

Pertanyaan apakah kongres akan mengesahkan undang-undang yang lebih ketat dalam upaya melestarikan lingkungan hidup sangat relevan dalam konteks isu manajemen strategis. Undang-undang lingkungan yang lebih ketat dapat memiliki dampak signifikan pada strategi bisnis dan manajemen perusahaan. Berikut adalah pemikiran yang dapat membantu dalam mengeksplorasi hubungan ini:

Ya, kemungkinan kongres akan mengesahkan undang-undang yang lebih ketat dalam upaya melestarikan lingkungan hidup sangat mungkin. Hal ini terutama karena

semakin meningkatnya kesadaran akan isu-isu lingkungan, seperti perubahan iklim, polusi, dan keberlanjutan. Masyarakat, konsumen, dan pemangku kepentingan semakin mendesak pemerintah untuk bertindak lebih tegas dalam melindungi lingkungan.

Bagi perusahaan, undang-undang lingkungan yang lebih ketat dapat menjadi faktor strategis yang signifikan. Mereka harus mempertimbangkan bagaimana perubahan ini akan memengaruhi operasi mereka, persyaratan perizinan, biaya kepatuhan, dan juga citra perusahaan. Manajemen strategis perusahaan perlu mengidentifikasi potensi risiko dan peluang yang terkait dengan perubahan regulasi ini.

Dalam konteks ini, perusahaan dapat mengambil pendekatan proaktif dengan mengintegrasikan keberlanjutan lingkungan ke dalam strategi bisnis mereka. Ini bisa mencakup investasi dalam teknologi yang lebih ramah lingkungan, mencari peluang bisnis dalam sektor-sektor yang mendukung keberlanjutan, dan membangun citra perusahaan yang berkelanjutan. Strategi ini dapat membantu perusahaan untuk tetap bersaing dan meminimalkan risiko yang terkait dengan perubahan hukum lingkungan.

Jadi, dalam hal manajemen strategis, perusahaan harus memantau perkembangan di kongres dan memiliki rencana adaptif yang memungkinkan mereka bergerak sejalan dengan perubahan dalam undang-undang lingkungan. Kesadaran akan perubahan legislatif potensial adalah bagian penting dari manajemen risiko dan perencanaan strategis dalam era ketidakpastian hukum lingkungan yang semakin kompleks.

F. ASPEK TINDAKAN STRATEGI

Strategi adalah pendekatan yang merespon tiga pertanyaan kunci:

1. Di mana kita saat ini?

Ini adalah tahap pemahaman tentang posisi saat ini dari organisasi atau perusahaan. Ini mencakup evaluasi mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta pemahaman tentang faktor-faktor eksternal yang memengaruhi organisasi tersebut. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat menilai dengan objektif di mana mereka berada dalam lingkungan yang berubah-ubah.

2. Kemana Kita Ingin Pergi, Posisi Yang Ingin Kita Capai?

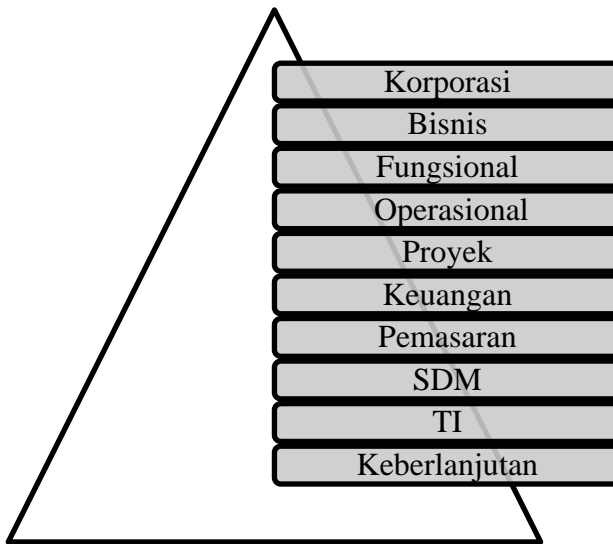
Ini adalah tentang menetapkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai organisasi. Ini dapat melibatkan beberapa aspek, termasuk:

- a) Posisi bisnis: apakah organisasi ingin menjadi pemimpin dalam industri tertentu atau ingin memperluas ke pasar internasional?
- b) Kinerja finansial: apakah organisasi berfokus pada pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, atau pengurangan biaya?
- c) Kinerja non-finansial: apakah organisasi juga memperhatikan aspek-aspek non-finansial seperti keberlanjutan lingkungan atau citra merek?

3. Kapan Dan Bagaimana Kita Sampai Ke Posisi Tersebut?

Ini adalah tentang merancang tindakan konkret yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Ini mencakup perencanaan strategis yang mencakup pemilihan strategi yang tepat, alokasi sumber daya yang sesuai, penentuan tindakan jangka pendek dan panjang, serta pembuatan metrik untuk mengukur kemajuan.

G. TINGKATAN STRATEGIK



Gambar 2. 8. Tingkatan Strategik

Sumber: Data Olahan Penulis

Setiap tingkatan strategik ini saling terkait dan harus selaras satu sama lain. Strategik korporasi menentukan arah keseluruhan, sementara strategik bisnis, fungsional, dan operasional menyusun rencana tindakan yang lebih rinci. Pemahaman yang jelas tentang tingkatan-tingkatan ini membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka secara efektif dan efisien.

Dalam perencanaan strategik, terdapat berbagai tingkatan strategik yang membentuk kerangka kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa tingkatan Strategik yang umumnya ditemukan dalam suatu organisasi:

- a) Strategik korporasi: adalah tingkatan tertinggi dalam perencanaan strategik. Strategik korporasi melibatkan pengambilan keputusan tentang arah keseluruhan organisasi. Hal ini mencakup

pertanyaan seperti diversifikasi bisnis, masuk ke pasar baru, atau penjualan bisnis yang ada.

- b) **Strategik bisnis:** di tingkat ini, organisasi merumuskan strategik untuk setiap unit bisnis atau lini produk yang mereka miliki. Strategik bisnis berkaitan dengan cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh tingkat korporasi.
- c) **Strategik fungsional:** pada tingkat ini, fokusnya adalah pada fungsi-fungsi khusus dalam organisasi, seperti pemasaran, produksi, keuangan, atau SDM. Strategik fungsional menentukan bagaimana setiap departemen akan mendukung Strategik bisnis.
- d) **Strategik operasional:** ini adalah tingkatan terendah dari strategik dan lebih bersifat taktis. Strategik operasional berkaitan dengan langkah-langkah sehari-hari yang diperlukan untuk menjalankan operasi organisasi dengan efisien.
- e) **Strategik proyek:** dalam beberapa kasus, organisasi mungkin memiliki proyek-proyek khusus yang memerlukan Strategik tersendiri. Strategik proyek merinci bagaimana suatu proyek akan dijalankan dan mencapai tujuannya.
- f) **Strategik keuangan:** strategik ini berkaitan dengan pengelolaan keuangan organisasi, termasuk pengelolaan risiko keuangan, alokasi dana, dan pendanaan proyek.
- g) **Strategik pemasaran:** Ini adalah rencana untuk memasarkan produk atau layanan organisasi kepada pelanggan. Ini mencakup pemilihan target pasar, penentuan harga, promosi, dan distribusi.
- h) **Strategik SDM:** strategik ini berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan.
- i) **Strategik Teknologi Informasi (TI):** Dalam dunia yang semakin terhubung, Strategik TI adalah bagian

penting dari perencanaan bisnis. Ini mencakup penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung inovasi.

- j) Strategik keberlanjutan: beberapa organisasi memasukkan strategik keberlanjutan untuk memastikan bahwa tindakan mereka ramah lingkungan dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

H. RANGKUMAN

Bab 3 ini telah membahas sejumlah isu-isu terkini yang memiliki dampak signifikan pada manajemen strategis. Dalam upaya untuk mencapai pemahaman yang lebih dalam tentang strategi bisnis, telah menjelajahi berbagai aspek yang berkaitan dengan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis.

Pertama memahami pentingnya mengevaluasi posisi saat ini dari organisasi. Ini adalah langkah yang sangat kritis dalam merancang strategi yang efektif. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal serta faktor-faktor eksternal yang memengaruhi organisasi, dapat membangun fondasi yang kokoh untuk perencanaan strategis.

Selanjutnya, membahas tujuan jangka panjang yang ingin dicapai organisasi, baik dalam hal posisi bisnis, kinerja finansial, maupun kinerja non-finansial. Menetapkan visi yang jelas adalah langkah awal yang penting dalam pengembangan strategi.

Kemudian, menjelajahi bagaimana organisasi dapat mencapai posisi yang diinginkan. Ini melibatkan pemilihan strategi yang sesuai, alokasi sumber daya yang bijaksana, dan perencanaan tindakan jangka pendek dan panjang. Pengukuran kemajuan melalui metrik yang relevan juga menjadi bagian penting dari proses ini.

Selanjutnya, mengeksplorasi tingkatan strategik yang melibatkan pertimbangan strategi pada berbagai tingkat dalam organisasi.

Selama perjalanan ini, juga meninjau isu-isu krusial yang terkait dengan teknologi, lingkungan, dan kebijakan yang dapat memengaruhi jalannya bisnis. Pertanyaan-pertanyaan penting di antaranya apakah harus mengimpor atau mengekspor, bagaimana memanfaatkan teknologi informasi, dan apakah perusahaan ramah lingkungan.

Dalam dunia yang terus berubah, manajemen strategis adalah alat yang sangat penting bagi organisasi untuk tetap relevan dan berhasil. Dengan memahami dan mengatasi isu-isu terkini dengan bijaksana, organisasi dapat mengembangkan strategi yang adaptif dan berkelanjutan. Kesimpulannya, manajemen strategis adalah seni dan ilmu yang vital dalam meraih keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan jangka panjang.

I. BAHAN DISKUSI

Studi kasus: Perusahaan Xorn - membangun keunggulan bersaing melalui inovasi

Latar Belakang:

Perusahaan Xorn adalah produsen peralatan elektronik yang telah beroperasi selama lebih dari dua dekade. Mereka terkenal dengan produk-produk berkualitas tinggi dan cenderung berpegang pada strategi tradisional dalam mengelola bisnis mereka. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan ini menghadapi persaingan yang semakin ketat dari pesaing-pesaing baru yang lebih inovatif.

Tantangan:

Perusahaan Xorn dihadapkan pada beberapa tantangan strategis, termasuk penurunan pangsa pasar, peningkatan biaya produksi, dan kehilangan daya tarik merek di mata konsumen. Mereka menyadari bahwa mereka perlu mengambil tindakan yang tegas untuk mendapatkan

kembali keunggulan bersaing dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Buatkan Langkah-langkah Manajemen Strategis:

J. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen strategis?
2. Mengapa penting untuk memahami posisi saat ini dari sebuah organisasi dalam manajemen strategis?
3. Apa yang dimaksud dengan tujuan jangka panjang dalam konteks strategi bisnis?
4. Mengapa pengukuran kemajuan dengan metrik relevan penting dalam perencanaan strategis?
5. Bagaimana teknologi informasi dapat memengaruhi strategi bisnis suatu perusahaan?
6. Mengapa melestarikan lingkungan penting dalam manajemen strategis?
7. Apa yang dimaksud dengan "tingkatan strategik" dalam organisasi?
8. Mengapa pengambilan keputusan strategis perlu dipertimbangkan dengan cermat?
9. Bagaimana hubungan antara visi perusahaan dan pengembangan strategi?
10. Mengapa adaptasi terhadap perubahan lingkungan penting dalam manajemen strategis?

BAB 4. PERUMUSAN MANAJEMEN STRATEGIK IMPLEMENTASI DAN EVALUASI

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan langkah-langkah perumusan strategi.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan langkah-langkah implementasi strategi.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan langkah-langkah evaluasi strategi.

B. PENDAHULUAN

Perencanaan strategis adalah suatu langkah yang kritis bagi setiap organisasi atau perusahaan yang ingin mencapai tujuan jangka panjangnya. Namun, perencanaan strategis tidak hanya terbatas pada merumuskan strategi yang tepat; itu juga mencakup implementasi dan evaluasi strategi tersebut. Dalam bab ini, akan menjelajahi tiga tahapan penting dalam manajemen strategis: perumusan strategik, implementasi, dan evaluasi.

Perumusan strategik melibatkan proses yang mendalam untuk memahami di mana organisasi berada saat ini, mengidentifikasi tujuan jangka panjang, dan merancang rencana untuk mencapainya. Ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam pengembangan strategi yang sukses. Setelah strategi dirumuskan, tahap implementasi menjadi kunci. Ini melibatkan menjalankan rencana dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Implementasi yang efektif memerlukan kerja tim yang kuat dan komunikasi yang baik di seluruh organisasi.

Namun, manajemen strategis tidak berakhir dengan implementasi. Evaluasi strategi adalah langkah berkelanjutan yang penting dalam memastikan bahwa strategi yang telah dirancang berjalan sesuai rencana dan mencapai hasil yang diharapkan. Evaluasi membantu organisasi untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang perumusan strategik, implementasi, dan evaluasi, organisasi dapat membangun landasan yang kuat untuk kesuksesan jangka panjang mereka. Bab ini akan membantu menjelajahi setiap tahapan ini dengan lebih mendalam, memberikan pandangan yang komprehensif tentang

pentingnya manajemen strategis dalam mencapai tujuan organisasi.

C. BEING BETTER VS BEING DIFFERENT

Menurut Markides, C. (2017) Constantinos Markides, seorang profesor manajemen strategis di London Business School, berpendapat bahwa organisasi dapat memilih untuk melakukan salah satu dari dua pendekatan strategis dasar: menjadi lebih baik atau berbeda.

Menjadi lebih baik berarti bersaing secara langsung dengan para pesaing dengan menawarkan produk atau layanan yang serupa dengan harga yang lebih rendah atau kualitas yang lebih tinggi. Pendekatan ini dapat berhasil jika organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti melalui skala ekonomi, teknologi yang unggul, atau merek yang kuat.

Menjadi berbeda berarti menawarkan produk atau layanan yang unik atau berbeda dalam beberapa hal. Pendekatan ini dapat berhasil jika organisasi dapat menciptakan ceruk pasar yang tidak dilayani dengan baik oleh para pesaingnya.

Markides berpendapat bahwa tidak ada satu pendekatan terbaik, dan pendekatan terbaik untuk sebuah organisasi akan bergantung pada keadaan spesifiknya. Namun, ia percaya bahwa menjadi berbeda sering kali merupakan pendekatan yang lebih sulit namun pada akhirnya lebih bermanfaat.

Berikut adalah beberapa keuntungan menjadi berbeda:

- a) Dapat menciptakan penghalang masuk bagi pesaing baru.
- b) Dapat mematok harga premium.
- c) Dapat menarik pelanggan setia yang tidak terlalu sensitif terhadap harga.
- d) Dapat memberikan peluang untuk inovasi.
- e) Namun, ada juga beberapa tantangan yang terkait dengan menjadi berbeda:

- f) Bisa jadi sulit untuk dicapai dan dipertahankan.
- g) Memasarkan dan mendistribusikan produk atau layanan yang unik bisa jadi mahal.
- h) Hal ini dapat menyulitkan untuk mengembangkan bisnis.

Pada akhirnya, keputusan untuk menjadi lebih baik atau berbeda adalah keputusan strategis yang harus dibuat dengan mempertimbangkan keadaan spesifik organisasi.

D. MANAJEMEN STRATEGIK FORMULATION

Menurut Krysonski, D (2013). *The Role Of Strategic Planning In Entrepreneurial Firms*. Academy of Management Journal, 56(1), 177-202.

Perencanaan strategis sering dianggap terlalu formal dan kaku untuk perusahaan wirausaha, yang sering ditandai dengan tingkat ketidakpastian dan perubahan yang tinggi.

Namun, Beliau berpendapat bahwa perencanaan strategis dapat menjadi alat yang penting bagi perusahaan-perusahaan wirausaha, karena dapat membantu mereka memperjelas tujuan mereka, mengidentifikasi peluang, dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan mereka.

Beliau menemukan bahwa perencanaan strategis dapat sangat bermanfaat bagi perusahaan-perusahaan wirausaha yang beroperasi di lingkungan yang dinamis atau yang menghadapi tantangan yang signifikan.

Namun, Beliau juga menemukan bahwa manfaat dari perencanaan strategis bergantung pada bagaimana perencanaan tersebut diimplementasikan. Sebagai contoh, perencanaan strategis lebih mungkin berhasil jika dilakukan dengan cara yang fleksibel dan berulang-ulang, dan jika diselaraskan dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan.

Secara keseluruhan, Beliau berpendapat bahwa perencanaan strategis dapat menjadi alat yang berharga bagi perusahaan-perusahaan wirausaha, tetapi penting

untuk melakukannya dengan cara yang sesuai dengan perusahaan dan lingkungannya. Fundamental Pertanyaan



Gambar 4. 1. 3 *Fundamental Question About Strategy Formulation*

Sumber: Data Olahan Penulis

1. Di Mana kita bersaing?

Pertanyaan ini terkait dengan pemilihan lokasi dan pasar di mana perusahaan akan bersaing. Ini adalah langkah awal dalam formulasi strategi bisnis. Saat merencanakan di mana perusahaan akan bersaing, perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti geografi, jenis pelanggan, segmen pasar, dan area bisnis yang paling potensial. Misalnya, apakah perusahaan akan bersaing di tingkat lokal, nasional, atau internasional? Apa pasar yang paling menjanjikan untuk produk atau layanan perusahaan?

2. Bagaimana kita bersaing?

Pertanyaan ini terkait dengan cara perusahaan akan bersaing di pasar yang telah dipilih. Ini mencakup pemilihan strategi bisnis seperti diferensiasi produk,

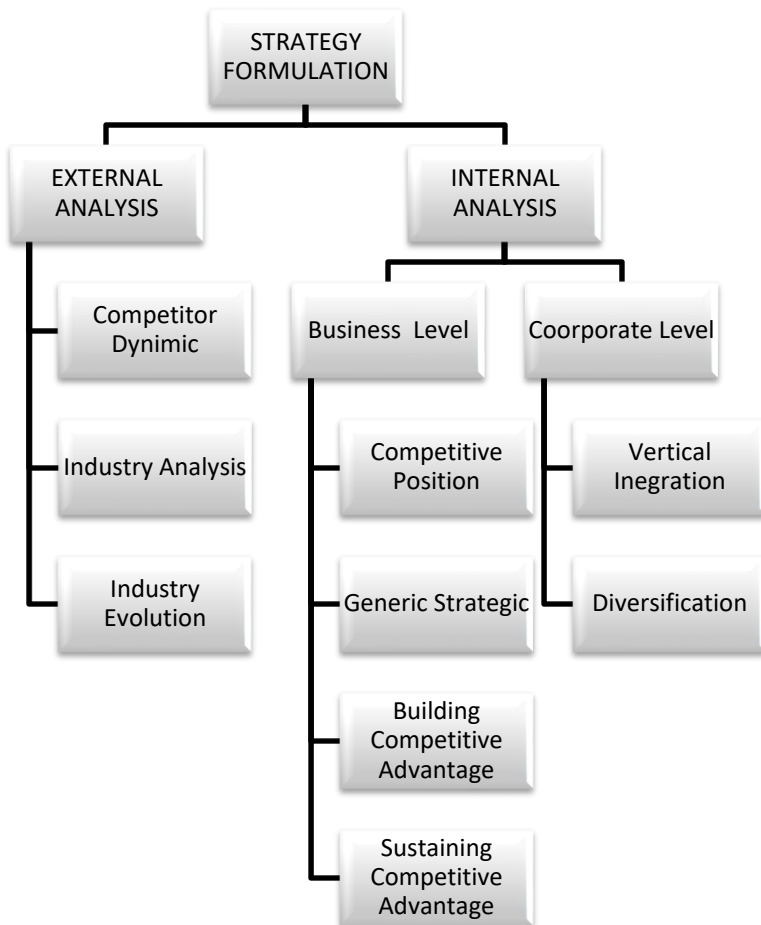
kepemimpinan biaya, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Bagaimana perusahaan akan membedakan dirinya dari pesaing? Apa keunggulan kompetitif yang akan digunakan untuk memenangkan pasar? Pemilihan "bagaimana kita bersaing" adalah inti dari formulasi strategi bisnis.

3. Bagaimana kita melaksanakannya? (Kaitannya dengan Formulasi Strategi di dalam Bisnis)

Bagaimana kita melaksanakannya adalah langkah selanjutnya setelah formulasi strategi bisnis. Ini berkaitan dengan pelaksanaan strategi yang telah dirancang. Ini melibatkan langkah-langkah konkret seperti alokasi sumber daya, pengembangan rencana taktis, pelibatan karyawan, pemantauan progres, dan evaluasi kinerja. Tanpa pelaksanaan yang baik, strategi yang baik pun mungkin tidak akan berhasil. Kaitannya dengan formulasi strategi adalah bahwa formulasi hanyalah langkah awal; pelaksanaan yang efektif adalah kunci kesuksesan dalam bisnis.

Jadi, ketiga pertanyaan ini saling terkait dalam proses manajemen strategi bisnis. Pertanyaan "di mana kita bersaing" mengarah pada pemilihan pasar, "bagaimana kita bersaing" mengarah pada formulasi strategi, dan "bagaimana kita melaksanakannya" mengarah pada pelaksanaan strategi yang telah dirancang. Semua tahap ini penting dalam mencapai tujuan dan kesuksesan bisnis yang berkelanjutan.

E. STRATEGI FORMULASI PROF. K



Gambar 4. 2. Strategy Formulation by Prof David Krysonski

1. External Analysis

Tabel 4. 1. Formulasi Strategi dalam External Analisis

No.	Elemen Analisis Eksternal	Deskripsi
1	Dinamika Persaingan	Evaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing, serta strategi mereka dalam pasar.
2	Analisis Industri	Pemahaman tentang karakteristik dan dinamika industri tempat perusahaan beroperasi.
3	Evolusi Industri	Pemahaman tentang tahapan siklus hidup industri dan tren masa depan dalam industri tersebut.

2. Internal Analysis

Tabel 4. 2. Formulasi Internal Analisis (Tingkat Bisnis)

a) Tingkat Bisnis:

No.	Elemen Analisis Internal	Deskripsi
1	Posisi Bersaing (<i>Competitive Position</i>)	Evaluasi posisi perusahaan di pasar dibandingkan dengan pesaing.
2	Strategi Generik (<i>Generic Strategic</i>)	Identifikasi jenis strategi generik yang digunakan oleh perusahaan (Diferensiasi, Kepemimpinan Biaya, Fokus, dsb.).

3	Membangun Keunggulan Bersaing (<i>Building Competitive Advantage</i>)	Analisis tentang bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif.
4	Mempertahankan Keunggulan Bersaing (<i>Sustaining Competitive Advantage</i>)	Langkah selanjutnya untuk memahami bagaimana perusahaan akan menjaga keunggulan kompetitif mereka dari waktu ke waktu.

b) Tingkat Korporat

Tabel 4. 3. Formulasi Internal Analisis (Tingkat Korporat)

No.	Elemen Analisis Internal	Deskripsi
1	Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration</i>)	Evaluasi tingkat integrasi vertikal perusahaan (<i>Forward Integration, Backward Integration, dll.</i>).
2	Diversifikasi	Memahami tingkat diversifikasi bisnis perusahaan, termasuk berbagai jenis bisnis yang mereka terlibat.

3. *Policies*

Kebijakan adalah pedoman pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasi

Kebijakan (*policy*) memiliki peran yang sangat penting dalam formulasi manajemen strategi. Kebijakan adalah panduan atau peraturan yang ditetapkan oleh pihak manajemen dalam organisasi untuk membimbing tindakan dan pengambilan keputusan yang sesuai dengan strategi

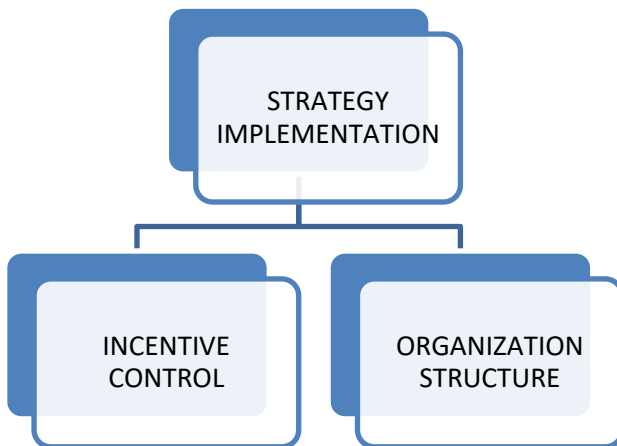
yang telah dirumuskan. Berikut adalah beberapa peran kebijakan dalam formulasi manajemen strategi:

- a) Mengarahkan tindakan: kebijakan membantu mengarahkan tindakan karyawan dalam organisasi sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Mereka menjelaskan aturan dan pedoman yang harus diikuti dalam melaksanakan strategi tersebut.
- b) Mengatur batasan: kebijakan juga menetapkan batasan dan parameter untuk tindakan. Mereka membantu memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.
- c) Mendorong konsistensi: kebijakan membantu memastikan konsistensi dalam pengambilan keputusan di seluruh organisasi. Ini penting untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bergerak sejalan dengan strategi yang telah dirumuskan.
- d) Manajemen risiko: beberapa kebijakan juga berfokus pada manajemen risiko. Mereka dapat membantu mengidentifikasi risiko yang terkait dengan implementasi strategi dan memberikan pedoman tentang bagaimana risiko ini harus dikelola.
- e) Kepatuhan hukum: kebijakan juga harus mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku. Mereka membantu organisasi untuk tetap beroperasi dalam kerangka hukum yang sesuai.
- f) Mendukung inovasi: beberapa kebijakan dapat merangsang inovasi dengan memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan atau memberikan insentif bagi karyawan yang berkontribusi pada inovasi.
- g) Transparansi dan akuntabilitas: Kebijakan yang baik menciptakan transparansi dalam proses

pengambilan keputusan dan membuat individu atau tim bertanggung jawab atas pelaksanaan strategi.

- h) Adaptasi terhadap perubahan: kebijakan juga harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau kebijakan strategis yang baru. Mereka harus menjadi alat yang fleksibel dalam mendukung strategi yang berubah seiring waktu.

F. STRATEGY IMPLEMENTATION PROF.K



Gambar 4. 3. Strategy Implementation Prof David Krysonski

Implementasi strategi adalah tahap penting dalam menjalankan rencana bisnis. Dalam tahap ini, perusahaan harus memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan dijalankan dengan efektif. Ini melibatkan beberapa elemen kunci, termasuk:

- a) Pengendalian insentif (*Incentive Control*):

Pengendalian insentif melibatkan penggunaan sistem insentif untuk mendorong perilaku karyawan yang sesuai dengan strategi bisnis. Ini dapat mencakup sistem bonus, penghargaan, dan pengakuan yang dirancang untuk memberikan insentif kepada karyawan yang mencapai tujuan strategis perusahaan. Penting untuk memastikan

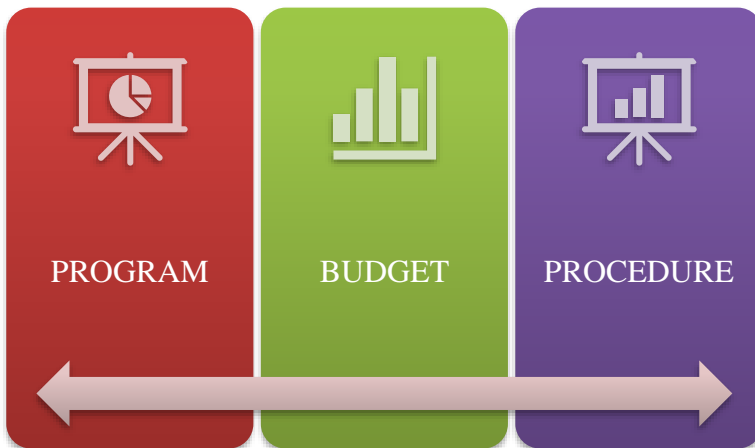
bahwa insentif yang ditawarkan sesuai dengan tujuan strategi bisnis.

b) Struktur organisasi (*Organization Structure*):

Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang mengatur bagaimana pekerjaan dikelompokkan, koordinasi dilakukan, dan keputusan dibuat dalam perusahaan. Untuk melaksanakan strategi dengan efektif, struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan dan prioritas strategis. Ini bisa mencakup restrukturisasi departemen atau perubahan dalam tanggung jawab dan wewenang.

Dengan mengintegrasikan pengendalian insentif yang tepat dan memastikan struktur organisasi yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan kesuksesan dalam menjalankan strategi bisnis mereka. Ini membantu dalam mengarahkan upaya semua anggota tim ke arah pencapaian tujuan strategis.

G. STRATEGY IMPLEMENTATION JHONSON



Gambar 4. 4. Poin Penting Implementasi Strategik Manajemen

Sumber: Johnson (2023:134)

1. Program

Menurut Johnson (2023:134) dalam Konteks Manajemen Strategik. Sebuah program adalah serangkaian aktivitas yang terkoordinasi yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis tertentu."

Aktivitas-aktivitas tersebut harus terkoordinasi. Aktivitas-aktivitas dalam program perlu dikoordinasikan agar dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan. Program dirancang untuk mencapai tujuan strategis tertentu. Program harus dirancang untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, program adalah alat penting dalam manajemen strategis. Program dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya dengan cara yang terkoordinasi dan efektif.

Berikut adalah beberapa contoh program dalam konteks manajemen strategis:

- a) Program untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
- b) Program untuk mengurangi biaya
- c) Program untuk mengembangkan produk atau layanan baru
- d) Program untuk ekspansi internasional
- e) Program untuk mengurangi emisi karbon

Program-program ini semuanya dirancang untuk mencapai tujuan strategis tertentu, seperti meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi biaya, atau mengembangkan produk atau layanan baru. Program-program ini juga melibatkan berbagai pemangku kepentingan di dalam organisasi, seperti tim penjualan, tim layanan pelanggan, dan tim produk.

2. Budget

Menurut Rangkuti (2017:211) dalam konteks Manajemen Strategik

Anggaran adalah alat perencanaan dan pengendalian keuangan yang membantu organisasi mencapai tujuannya.

Anggaran adalah rencana keuangan yang mendetail tentang pengeluaran dan pendapatan organisasi untuk periode waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran biasanya dirancang berdasarkan tujuan strategis organisasi. Misalnya, jika tujuan strategis organisasi adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, anggaran akan mencerminkan pengeluaran dan pendapatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Anggaran juga dapat digunakan untuk mengukur kemajuan organisasi menuju tujuan strategisnya. Misalnya, jika organisasi memiliki anggaran untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 10%, anggaran tersebut dapat digunakan untuk mengukur apakah organisasi telah mencapai tujuannya.

- a) Anggaran sebagai alat perencanaan: Anggaran membantu organisasi untuk merencanakan aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya. Anggaran dapat membantu organisasi untuk:
 - b) Mengetahui jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya
 - c) Mendistribusikan sumber daya secara efisien
 - d) Menghindari pengeluaran yang tidak perlu
- e) Anggaran sebagai alat pengendalian: Anggaran membantu organisasi untuk mengendalikan pengeluaran dan pendapatannya. Anggaran dapat membantu organisasi untuk:
 - f) Mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan dari rencana
 - g) Memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur untuk mencapai tujuannya

Manfaat anggaran:

Anggaran memiliki banyak manfaat bagi organisasi, termasuk:

- a) Membantu organisasi mencapai tujuannya
- b) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya
- c) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
- d) Membantu organisasi untuk mengantisipasi dan menanggapi perubahan
- e) Peran anggaran dalam manajemen strategis:
- f) Anggaran memainkan peran penting dalam manajemen strategis. Anggaran dapat membantu organisasi untuk:
- g) Merumuskan strategi yang realistis dan dapat dicapai
- h) Mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mendukung strategi
- i) Mengukur kemajuan organisasi menuju tujuan strategisnya

3. Procedure

Menurut Porter, M. E. (2013:124) Dalam konteks Manajemen Strategik Prosedur adalah serangkaian instruksi terperinci yang menjelaskan cara melakukan tugas atau aktivitas. Prosedur penting dalam manajemen strategis karena prosedur membantu memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan secara konsisten dan efisien. Prosedur juga dapat membantu meningkatkan kualitas dan keselamatan.

Berikut ini adalah beberapa karakteristik utama dari sebuah prosedur:

- a) Prosedur adalah serangkaian instruksi. Artinya, ini bukan hanya deskripsi umum tentang suatu tugas, tetapi ini adalah panduan langkah demi langkah yang memberi tahu apa yang harus dilakukan.

- b) Terperinci. Instruksi harus jelas dan ringkas, tetapi juga harus cukup spesifik sehingga siapa pun dapat mengikutinya.
- c) Didokumentasikan. Prosedur harus dituliskan sehingga mudah dikomunikasikan dan diikuti.
- d) Relevan. Prosedur harus relevan dengan tugas atau aktivitas spesifik yang dijelaskan.
- e) Prosedur tersebut mutakhir. Prosedur harus ditinjau dan diperbarui secara berkala untuk memastikan bahwa prosedur tersebut masih relevan dan akurat.

Prosedur dapat menjadi alat yang berharga dalam manajemen strategis. Prosedur dapat membantu memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan secara konsisten dan efisien, yang dapat meningkatkan kualitas, keselamatan, dan produktivitas.

Namun, penting untuk diingat bahwa prosedur tidak boleh dilihat sebagai pengganti pemikiran strategis. Prosedur dapat membantu memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan dengan benar, tetapi tidak dapat menggantikan kebutuhan akan pengambilan keputusan strategis.

Berikut adalah beberapa contoh prosedur yang dapat digunakan dalam konteks manajemen strategis:

- a) Prosedur untuk merekrut karyawan baru
- b) Prosedur untuk mengembangkan produk baru
- c) Prosedur untuk mengelola sebuah proyek
- d) Prosedur untuk menanggapi insiden keamanan
- e) Prosedur untuk menangani keluhan pelanggan

H. STRATEGY EVALUATION AND CONTROL



Gambar 4. 5. Poin Penting Evaluasi dan Kontrol

Sumber: Porter, M. E. (2013)

1. *Internal Review*

Ulasan internal (*Internal Review*) adalah salah satu aspek penting dalam evaluasi dan pengendalian manajemen strategis. Ini adalah proses di mana organisasi mengevaluasi dan mengawasi kinerja dan pelaksanaan strategi mereka dari dalam organisasi. Berikut adalah beberapa hal yang perlu dipahami tentang ulasan internal dalam konteks manajemen strategis:

Tabel 4. 4. Poin Penting *Internal Review*

Aspek Ulasan Internal	Deskripsi
Pemantauan Proses	Ulasan internal memantau proses-proses operasional untuk mengukur efisiensi, efektivitas, dan keandalan.
Kualitas Pelaporan	Evaluasi kualitas pelaporan internal, termasuk keakuratan data dan

	informasi yang digunakan dalam evaluasi.
Identifikasi Masalah	Mengidentifikasi masalah atau hambatan yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi.
Rekomendasi Perbaikan	Memberikan rekomendasi perbaikan seperti perubahan proses atau alokasi sumber daya untuk memperbaiki strategi.
Pelibatan <i>Stakeholder</i>	Terlibatnya berbagai pihak terkait seperti karyawan dan manajemen tingkat atas dalam ulasan internal.
Siklus Berkelanjutan	Ulasan internal adalah siklus berkelanjutan yang berfungsi untuk adaptasi terhadap perubahan dan perbaikan.

2. *External Review*

Tinjauan eksternal (*External Review*) adalah salah satu aspek penting dalam proses evaluasi dan pengendalian manajemen strategis. Ini melibatkan pengumpulan dan analisis informasi dari lingkungan eksternal organisasi, yang mencakup faktor-faktor di luar kendali organisasi yang dapat memengaruhi pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan strategis. Berikut adalah peran penting tinjauan eksternal dalam manajemen strategis:

Tabel 4. 5. Poin Penting *External Review*

Aspek Tinjauan Eksternal	Deskripsi
Identifikasi Peluang	Mengidentifikasi peluang baru dalam lingkungan bisnis, seperti perkembangan pasar atau teknologi baru.
Identifikasi Ancaman	Mengenali ancaman yang dapat merugikan organisasi, seperti

	perubahan regulasi atau persaingan yang kuat.
Pemahaman Persaingan	Menganalisis pesaing dan kondisi pasar untuk merumuskan strategi yang kompetitif dan berkelanjutan.
Perubahan Lingkungan	Mengidentifikasi perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis yang dapat memengaruhi strategi organisasi.
Pemantauan Kinerja	Mengevaluasi efektivitas strategi yang ada dalam menghadapi faktor-faktor eksternal yang ada.
Keselarasan dengan Visi dan Misi	Memastikan bahwa strategi organisasi tetap konsisten dengan visi dan misi jangka panjang mereka.
Keputusan Investasi	Memengaruhi keputusan investasi seperti ekspansi bisnis, akuisisi, atau diversifikasi.
Manajemen Risiko	Merencanakan tindakan mitigasi risiko berdasarkan pemahaman terhadap faktor risiko eksternal.

3. *Measuring Performance*

Dalam konteks manajemen strategis, pengukuran kinerja (*Measuring Performance*) adalah tahap penting dalam proses evaluasi dan pengendalian. Ini melibatkan pemantauan dan penilaian sejauh mana organisasi telah berhasil dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan dalam strategi mereka. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam mengukur kinerja dalam konteks manajemen strategis:

Tabel 4. 6. Poin Penting Dalam *Measuring Performance*

Aspek Pengukuran Kinerja	Deskripsi
--------------------------	-----------

Penentuan Metrik Kinerja	Menentukan metrik atau indikator kinerja yang sesuai dengan tujuan strategis, seperti pertumbuhan pendapatan atau tingkat kepuasan pelanggan.
Pemantauan Berkala	Melakukan pemantauan berkala kinerja sesuai dengan metrik yang telah ditetapkan, bisa bulanan, kuartalan, atau tahunan.
Analisis Kinerja	Menganalisis hasil pemantauan kinerja, termasuk identifikasi tren, perbandingan dengan target, dan penyebab perbedaan kinerja yang diharapkan dan sebenarnya.
Perbaikan Berkelanjutan	Menggunakan hasil analisis untuk mengidentifikasi area perbaikan dalam strategi, proses, atau alokasi sumber daya.
Transparansi dan Komunikasi	Mengelola informasi tentang kinerja secara transparan di seluruh organisasi untuk memotivasi karyawan dan memungkinkan pemahaman kontribusi mereka pada tujuan strategis.
Korelasi dengan Strategi	Memastikan bahwa metrik kinerja selalu terkait dengan tujuan strategis untuk menjaga relevansi terhadap visi dan misi organisasi.
Kesesuaian dengan Lingkungan	Memperhitungkan faktor lingkungan yang dapat memengaruhi kinerja, seperti perubahan pasar, regulasi, atau teknologi.
Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data	Menggunakan data kinerja dalam pengambilan keputusan strategis untuk mendukung keputusan tentang

	perubahan strategi atau alokasi sumber daya.
--	--

4. *Strategic Audit*

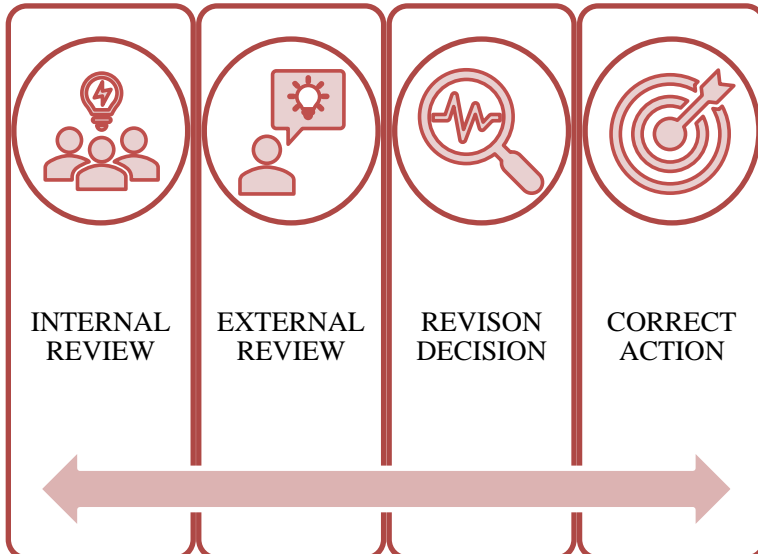
Audit strategis adalah komponen penting dari evaluasi dan pengendalian manajemen strategis. Ini merupakan proses yang sistematis untuk mengevaluasi dan mengatasi efektivitas pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan oleh organisasi. Dalam konteks Manajemen Strategis, audit strategis memiliki beberapa peran penting:

Tabel 4. 7. Poin Penting Dalam *Strategic Audit*

Aspek Audit Strategis	Deskripsi
Mengukur Kinerja	Audit strategis digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan dalam rencana strategis, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial.
Menilai Kesesuaian	Menilai sejauh mana strategi yang diterapkan sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk menentukan relevansi strategi dalam konteks yang berubah.
Mengidentifikasi Masalah	Mengidentifikasi masalah atau hambatan yang dapat menghambat implementasi strategi, termasuk masalah operasional, keuangan, atau manajemen.
Rekomendasi Perbaikan	Menyusun rekomendasi perbaikan berdasarkan temuan audit untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan guna meningkatkan pelaksanaan strategi.

Pengawasan dan Pengendalian	Memastikan bahwa strategi dilaksanakan sesuai rencana dengan mengendalikan penggunaan sumber daya dan manajemen risiko.
Pelaporan kepada Pemangku Kepentingan	Hasil audit strategis dilaporkan kepada pemangku kepentingan seperti pemegang saham, dewan direksi, dan pengambil keputusan strategis.
Evaluasi Terhadap Tujuan Jangka Panjang	Membantu organisasi mengevaluasi kemajuan mereka dalam mencapai tujuan jangka panjang, sehingga dapat mengukur kesuksesan dalam melaksanakan visi dan misi.

I. FEEDBACK AND LEARNING PROSCCESS



Gambar 4. 6. *Feed Back and Learning Process*

Sumber: Porter, M. E. (2013)

1. *Internal Review*

Ulasan internal (*Internal Review*) dalam proses umpan balik dan pembelajaran dalam manajemen strategis adalah langkah penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi yang telah diimplementasikan dalam organisasi. Ini melibatkan evaluasi internal oleh tim atau departemen yang terlibat dalam pelaksanaan strategi. Berikut adalah beberapa hal yang perlu dipahami tentang ulasan internal dalam proses umpan balik dan pembelajaran dalam manajemen strategis:

Tabel 4. 8. *Internal Review Strategic*

Tujuan Evaluasi Internal	Deskripsi
Pengukuran Kinerja	Mengukur kinerja organisasi berdasarkan metrik dan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini mencakup target finansial, peningkatan proses, dan pencapaian tujuan non-finansial.
Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan	Mengidentifikasi kekuatan strategi yang telah berhasil dan kelemahan yang perlu diperbaiki. Fokus pada apa yang berhasil dan apa yang perlu ditingkatkan.
Rekomendasi Perbaikan	Menghasilkan rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil evaluasi untuk meningkatkan pelaksanaan strategi dan efisiensi.
Proses Pembelajaran	Memungkinkan organisasi untuk terus belajar dari pengalaman, baik keberhasilan maupun kegagalan, dan menerapkan pembelajaran ini dalam perencanaan strategis.

Komunikasi Intern	Memastikan hasil evaluasi dikomunikasikan secara internal di seluruh organisasi untuk menciptakan pemahaman dan keterlibatan semua anggota tim.
Siklus Berkelanjutan	Menjadi bagian dari siklus berkelanjutan dalam manajemen strategis untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan dan efektif seiring waktu.

2. *External Review*

Tinjauan eksternal adalah komponen penting dalam proses umpan balik dan pembelajaran dalam manajemen strategis. Ini mencakup evaluasi dari pihak-pihak di luar organisasi yang dapat memberikan wawasan berharga tentang efektivitas strategi yang dijalankan. Berikut adalah beberapa poin penting tentang peran tinjauan eksternal dalam proses ini:

Tabel 4. 9. *External Review*

Aspek Tinjauan Eksternal	Deskripsi
Perspektif Independen	Melibatkan pihak independen seperti konsultan atau auditor eksternal yang membawa pandangan objektif terhadap strategi dan kinerja organisasi.
Evaluasi Kompetitif	Mengevaluasi sejauh mana organisasi kompetitif di pasar mereka dengan perbandingan terhadap pesaing dan identifikasi peluang perbaikan.
Umpan Balik Konsumen	Mendapatkan umpan balik langsung dari pelanggan untuk memahami

	kebutuhan, kepuasan, dan area perbaikan.
Perbandingan Terhadap Praktik Terbaik	Membandingkan praktik organisasi dengan praktik terbaik dalam industri atau sektor mereka.
Evaluasi Risiko Eksternal	Mengidentifikasi risiko eksternal seperti perubahan regulasi, pasar, atau ancaman dari pesaing baru.
Pengawasan Lingkungan Bisnis	Membantu organisasi mengawasi tren dan perubahan di lingkungan bisnis yang dapat memengaruhi strategi mereka.
Umpan Balik Terhadap Implementasi	Menilai apakah implementasi strategi sesuai dengan rencana dan tujuan strategis.
Basis Pembelajaran	Menyediakan dasar untuk pembelajaran organisasi, membantu mereka memahami apa yang telah berhasil dan harus ditingkatkan dalam perencanaan strategis.

3. Revision Decision

Proses pembelajaran dan umpan balik adalah komponen penting dalam manajemen strategis. Dalam konteks ini, "Keputusan Revisi" mengacu pada tindakan perbaikan dan perubahan yang diambil berdasarkan pembelajaran dan umpan balik yang diperoleh selama pelaksanaan strategi. Berikut adalah beberapa poin penting terkait dengan keputusan revisi dalam proses manajemen strategis:

Tabel 4. 10. *Revision Decision Strategic*

Aspek Evaluasi Pelaksanaan Strategi	Deskripsi
-------------------------------------	-----------

Penilaian Terhadap Pencapaian Target	Mengevaluasi sejauh mana organisasi mencapai target yang telah ditetapkan dalam strategi mereka.
Umpan Balik Eksternal dan Internal	Mendapatkan umpan balik dari berbagai sumber seperti pelanggan, pesaing, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengevaluasi kinerja dan dampak strategi.
Analisis Pembelajaran	Melakukan analisis mendalam tentang apa yang telah dipelajari selama pelaksanaan strategi, termasuk mengidentifikasi keberhasilan, tantangan, dan peluang.
Identifikasi Perbaikan	Mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan, termasuk merinci tindakan perbaikan yang harus diambil dalam pelaksanaan strategi.
Revisi Strategi	Pemahaman dari pembelajaran dapat mengarah pada revisi strategi yang lebih besar, seperti mengubah tujuan atau metode strategi.
Perubahan Taktis	Keputusan revisi juga dapat berhubungan dengan perubahan taktis, seperti penyesuaian anggaran atau pengaturan ulang sumber daya.
Komunikasi dan Implementasi	Mengkomunikasikan keputusan revisi secara efektif di seluruh organisasi dan memastikan implementasinya dengan baik.
Siklus Pembelajaran Berkelanjutan	Proses pembelajaran dan umpan balik adalah siklus berkelanjutan yang terus menerus memantau dan mengevaluasi

	strategi serta siap untuk mengambil keputusan revisi yang sesuai.
--	---

4. *Correct Action*

"Tindakan yang tepat" (*Correct Action*) dalam proses manajemen strategis, khususnya dalam tahap "Umpan Balik dan Pembelajaran," sangat penting. Tahap ini adalah tentang evaluasi, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan dari strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan.

Berikut beberapa poin penting mengenai tindakan yang tepat dalam proses pembelajaran strategis:

Tabel 4. 11. *Feedback And Learning Process*

Aspek Evaluasi Kinerja	Deskripsi
Membandingkan Hasil dengan Tujuan	Evaluasi kinerja mencakup membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam strategi.
Analisis Keberhasilan dan Kegagalan	Menganalisis apa yang telah berhasil dan apa yang belum berhasil dalam pelaksanaan strategi untuk mengidentifikasi faktor kunci yang mendukung atau menghambat pencapaian tujuan.
Identifikasi Perbaikan	Mengidentifikasi area-area di mana perbaikan diperlukan, termasuk perubahan dalam proses, alokasi sumber daya, atau peningkatan pelaksanaan strategi.
Revisi Strategi	Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi yang ada tidak lagi relevan atau efektif, tindakan yang tepat dapat mencakup revisi strategi, termasuk perubahan

	tujuan, taktik, atau sumber daya yang digunakan.
Pendekatan Pembelajaran Organisasi	Mendorong budaya pembelajaran yang aktif, di mana organisasi belajar dari pengalaman dan mencegah kesalahan yang sama di masa depan.
Komunikasi yang Efektif	Mengkomunikasikan hasil evaluasi dan tindakan yang akan diambil kepada seluruh tim atau departemen yang terlibat dalam strategi untuk memastikan pemahaman dan keterlibatan semua pihak.
Pengukuran Kinerja Berkelanjutan	Melakukan pengukuran kinerja berkelanjutan untuk memantau perbaikan dan memastikan bahwa strategi yang disesuaikan mencapai hasil yang diharapkan.

J. RANGKUMAN

Bab 4 ini telah menjelaskan tahapan kunci dalam manajemen strategis, yang meliputi perumusan strategi, implementasi, evaluasi, serta umpan balik dan proses pembelajaran. Sebagai bagian dari perumusan strategi, kebijakan (*policies*) memainkan peran penting dalam membimbing tindakan organisasi. Strategi implementasi melibatkan program-program, anggaran, dan prosedur yang membantu mewujudkan strategi tersebut.

Namun, manajemen strategis tidak berakhir pada tahap implementasi. Evaluasi dan kontrol strategi penting untuk memastikan bahwa strategi tersebut berjalan sesuai rencana dan mencapai hasil yang diinginkan. Ini melibatkan tinjauan internal dan eksternal, pengukuran kinerja, serta audit strategis.

Proses pembelajaran strategis yang baik memungkinkan organisasi untuk terus belajar dan

berkembang. Ini mencakup tinjauan internal dan eksternal yang membantu dalam mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan. Hasil dari proses pembelajaran ini adalah keputusan revisi yang dapat merubah strategi organisasi. Dan yang tak kalah penting, tindakan yang tepat (*Correct Action*) harus diambil untuk menerapkan perbaikan dan memastikan bahwa organisasi tetap adaptif dan kompetitif.

Dalam keseluruhan, Bab 4 memberikan pandangan yang komprehensif tentang bagaimana manajemen strategis adalah sebuah proses yang berkelanjutan. Itu bukan hanya tentang merumuskan strategi yang baik, tetapi juga tentang melaksanakannya, mengukur kinerja, dan belajar dari pengalaman untuk terus berkembang. Dengan pendekatan yang baik, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan jangka panjang mereka.

K. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Perusahaan Z - meningkatkan keunggulan bersaing melalui proses pembelajaran strategis pendahuluan

Perusahaan Z adalah pemimpin dalam industri teknologi informasi. Mereka telah menghadapi persaingan yang semakin ketat dan berubah dengan cepat dalam beberapa tahun terakhir.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi mereka di pasar,

Bagaimana perusahaan ini melakukan proses perumusan strategik, implementasi, dan evaluasi dengan cermat.?

L. RUJUKAN

1. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023). *Exploring Strategy: Text And Cases* (11th Ed.). Harlow, UK: Pearson Education. Doi:10.1002/9781292294666
2. Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

3. David, F. R. (2018). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach: Concepts And Cases* (14th Ed.). New York, NY: Pearson Education. Doi:10.1016/B978-0-13-469680-0.00004-1
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2015). *Strategy Bites Back: Rethinking Business Strategy Through A Process Of Destruction And Renewal*. Harlow, UK: Pearson Education. Doi:10.1016/B978-0-273-72241-7.00006-4

M. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan perumusan strategik dalam manajemen strategis, dan mengapa itu penting?
2. Bagaimana perbedaan antara "*Being Better*" (Menjadi Lebih Baik) dan "*Being Different*" (Menjadi Berbeda) dalam konteks strategi bisnis?
3. Apa peran kebijakan (*policies*) dalam proses perumusan strategik?
4. Apa yang dimaksud dengan implementasi strategi, dan mengapa itu penting dalam mencapai tujuan strategis?
5. Sebutkan tiga elemen kunci dalam implementasi strategi.
6. Mengapa evaluasi dan pengendalian strategi (*strategy evaluation and control*) penting dalam manajemen strategis?
7. Apa yang dimaksud dengan "audit strategis," dan bagaimana hal itu membantu dalam mengukur kinerja strategis?
8. Apa yang dimaksud dengan "proses umpan balik dan pembelajaran" dalam manajemen strategis?
9. Bagaimana peran tinjauan internal dalam proses umpan balik dan pembelajaran?
10. Mengapa pengambilan tindakan yang benar (*correct action*) penting dalam pembelajaran strategis?

BAB 5. TIPOLOGI STRATEGI

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa memahami definisi konsep dan tipologi strategi
2. Mahasiswa mampu menjelaskan strategi generik.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan strategi fungsional.

B. PENDAHULUAN

Manajemen strategis adalah proses penting dalam pengelolaan sebuah organisasi. Salah satu aspek utama dalam manajemen strategis adalah pengembangan strategi. Strategi adalah rencana jangka panjang yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, tidak semua strategi diciptakan sama. Ada berbagai jenis strategi yang dapat digunakan oleh organisasi, dan dalam pendahuluan ini, kita akan membahas tipologi strategi yang umum digunakan.

C. TIPOLOGI STRATEGI

Tipologi strategi adalah pengelompokan berbagai jenis strategi berdasarkan karakteristik dan sifatnya. Ini membantu organisasi untuk memahami dan memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan mereka. Berikut tipologi strategi yang umum ditemui dalam manajemen strategis:



Gambar 5. 1. Tipologi Strategi

Sumber: Wheelen (2021)

1. Strategi Generik

Menurut Wheelen (2021) mengidentifikasi tiga strategi generik yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam manajemen strategis, dan ini dapat dihubungkan dengan konsep General Electric (GE) yang dibagi menjadi tiga bagian,

a) Strategi Stabilitas (*Stability*):

Strategi stabilitas adalah tentang mempertahankan status *quo* atau keadaan stabil dalam operasi perusahaan. Ini sesuai dengan bagian konsep GE yang menyoroti "kepemimpinan global dalam berbagai industri." GE telah membangun reputasi sebagai pemimpin dalam berbagai sektor, dan strategi stabilitas dapat membantu mereka mempertahankan posisi ini.

b) Strategi Ekspansi (*Expansion*):

Strategi ekspansi adalah upaya untuk tumbuh dan memperluas operasi perusahaan ke wilayah baru atau pasar baru. Ini relevan dengan konsep GE yang menekankan "siklus nilai." Dengan mengadopsi strategi ekspansi, GE dapat memperluas jangkauan layanan mereka dan menciptakan lebih banyak peluang untuk memperpanjang siklus nilai dengan pelanggan mereka.

c) Strategi Penciutan (*Retrenchment*):

Strategi penciutan melibatkan pemangkasan operasi atau bisnis yang kurang menguntungkan atau tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dalam konteks GE, yang mencakup "fokus pada inovasi dan teknologi," strategi penciutan dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya lebih efisien ke bisnis yang lebih potensial.

Jadi, penggunaan strategi generik seperti stabilitas, ekspansi, dan penciutan dapat sangat bermanfaat bagi perusahaan seperti General Electric, yang beroperasi di

berbagai industri dan memiliki fokus kuat pada inovasi, teknologi, dan nilai tambah untuk pelanggan. Dengan memahami konsep ini, perusahaan dapat merencanakan strategi yang sesuai dengan tujuan dan situasi mereka.

Sedangkan menurut Hitt, M. A (2019) dalam persaingan ketat dibagi atas 3 yaitu :

- a) Strategi Diferensiasi (*Differentiation*): Strategi ini fokus pada menciptakan produk atau layanan yang memiliki keunikan atau perbedaan yang dihargai oleh pelanggan. Dengan kata lain, perusahaan berusaha untuk membuat produk atau layanan mereka berbeda dari yang ditawarkan oleh pesaing. Hal ini dapat mencakup fitur khusus, kualitas yang lebih tinggi, atau pengalaman pelanggan yang unik.
- b) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*): Dalam strategi ini, perusahaan berupaya untuk menjadi pemimpin dalam hal biaya produksi. Mereka berusaha untuk mengurangi biaya produksi seefisien mungkin agar dapat menawarkan produk atau layanan dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing mereka. Hal ini biasanya melibatkan efisiensi dalam rantai pasokan, proses produksi, dan pengendalian biaya secara keseluruhan.
- c) Strategi Fokus: Strategi ini melibatkan fokus yang lebih sempit pada segmen pasar tertentu. Perusahaan dengan strategi fokus tidak mencoba bersaing secara luas di pasar, tetapi mereka memilih untuk melayani segmen pasar tertentu dengan baik. Ini dapat berarti fokus pada jenis produk tertentu atau wilayah geografis tertentu.

Dan Menurut Rangkuti F (2017) Strategi Generik dari dalam persaingan yang ketat, Rangkuti juga membagi strategi menjadi 4:

- a) Strategi Integrasi Vertikal: Strategi ini melibatkan perusahaan yang memperluas operasinya baik ke hulu (*upstream*) maupun ke hilir (*downstream*) dalam rantai pasokan mereka. Ini berarti perusahaan mungkin akan mengakuisisi pemasok atau distributor mereka untuk mengendalikan lebih banyak bagian dari proses produksi dan distribusi.
- b) Strategi Intensif: Strategi intensif adalah upaya perusahaan untuk memperluas pangsa pasar mereka dalam pasar yang sudah ada. Ini dapat mencakup peningkatan upaya pemasaran, pengembangan produk baru, atau peningkatan distribusi guna mendapatkan lebih banyak pelanggan atau meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang sudah ada.
- c) Strategi Diversifikasi: Dalam strategi diversifikasi, perusahaan mencoba memasuki pasar baru atau mengembangkan produk baru yang tidak terkait dengan pasar atau produk yang sudah ada. Tujuannya adalah untuk mengurangi risiko dengan memiliki bisnis yang beragam.
- d) Strategi Bertahan (*Divensif Strategy*): Strategi ini berfokus pada tindakan yang harus diambil perusahaan untuk bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat. Ini mungkin melibatkan restrukturisasi bisnis, pengendalian biaya, atau perubahan strategis lainnya untuk menjaga keberlangsungan perusahaan

2. Strategi Utama

Strategi Utama dari Wheelen (2021) Konsep GE

a) Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Dua jenis strategi pertumbuhan yang umum digunakan dalam bisnis:

✓ Strategi Pertumbuhan Konsentrasi:

Horizontal: Dalam strategi pertumbuhan konsentrasi horizontal, perusahaan berusaha untuk memperluas operasinya dalam industri atau pasar yang sama. Ini bisa berarti mengakuisisi pesaing dalam industri yang sama atau mengembangkan produk dan layanan baru yang masih relevan dengan bisnis utama perusahaan.

Vertikal (*Forward and Backward Integration*): Strategi pertumbuhan konsentrasi vertikal mencakup perluasan perusahaan ke atas (*forward integration*) atau ke bawah (*backward integration*) dalam rantai pasokan. *Forward integration* berarti perusahaan membeli atau mengendalikan distributor atau pengecer mereka, sementara *backward integration* berarti mengakuisisi atau mengendalikan pemasok mereka.

✓ Strategi Pertumbuhan Diversifikasi:

Terpusat: Dalam strategi pertumbuhan diversifikasi terpusat, perusahaan memperluas operasinya ke pasar atau industri yang terkait atau terkait erat dengan bisnis utama mereka. Misalnya, produsen otomobil yang memutuskan untuk memproduksi motor sepeda.

Konglomerasi: Strategi pertumbuhan diversifikasi konglomerasi melibatkan perusahaan yang memasuki pasar atau industri yang tidak memiliki hubungan langsung atau kaitan dengan bisnis utama mereka. Contohnya bisa menjadi produsen makanan yang memutuskan untuk berinvestasi dalam industri *real estate*.

a) Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Strategi Istirahat (*Pause Strategy*): Strategi ini melibatkan tindakan untuk sementara waktu

mengurangi pertumbuhan atau ekspansi bisnis. Ini mungkin terjadi jika perusahaan menghadapi masalah keuangan atau perlu mengevaluasi kembali arah strategis mereka. Selama "istirahat," perusahaan bisa fokus pada konsolidasi dan perbaikan internal sebelum melanjutkan pertumbuhan.

Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*): Dalam strategi ini, perusahaan tetap beroperasi tetapi dengan hati-hati. Ini bisa terjadi ketika ada ketidakpastian eksternal yang signifikan, seperti perubahan regulasi atau situasi pasar yang tidak stabil. Perusahaan mungkin membatasi investasi besar dan memonitor situasi dengan cermat sebelum mengambil tindakan lebih lanjut.

Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*): Strategi ini mengimplikasikan bahwa perusahaan memilih untuk tetap pada jalur yang ada tanpa melakukan perubahan strategis yang signifikan. Ini mungkin karena bisnis berjalan baik dan perusahaan ingin mempertahankan *status quo*. Namun, perlu diingat bahwa tanpa fleksibilitas, perusahaan bisa kehilangan peluang atau menghadapi risiko dalam jangka panjang.

Strategi Laba (*Profit Strategy*): Strategi ini berfokus pada meningkatkan profitabilitas perusahaan. Ini bisa mencakup berbagai tindakan seperti pengendalian biaya, peningkatan efisiensi operasional, atau peningkatan harga produk atau layanan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan margin keuntungan dan mencapai laba yang lebih besar.

b) Strategi pengurangan (*Retrenchment Strategy*)

Strategi perubahan haluan (*Turnaround Strategy*): Strategi ini digunakan ketika perusahaan menghadapi masalah serius atau penurunan kinerja yang signifikan. Tujuannya adalah untuk membalikkan situasi dan mengembalikan perusahaan ke jalur keberhasilan. Ini

mungkin melibatkan restrukturisasi bisnis, pengurangan biaya, peningkatan efisiensi operasional, atau pembaruan manajemen.

Strategi memikat perusahaan lain (*Captive Company Strategy*): Dalam strategi ini, perusahaan mencoba untuk menjadikan satu unit atau bagian dari bisnis mereka menjadi 'sandera' atau perusahaan yang sangat bergantung pada mereka. Ini dapat membantu perusahaan untuk mengamankan pasokan atau saluran distribusi yang penting bagi mereka. Contohnya, produsen komponen mobil yang menjadikan produsen mobil sebagai pelanggan utama mereka.

Strategi jual/tutup (*Sell Out/Divestment Strategy*): Strategi ini melibatkan penjualan atau divestasi dari bisnis, unit, atau aset yang tidak lagi dianggap strategis atau menguntungkan. Ini bisa dilakukan untuk mendapatkan modal, fokus pada bisnis inti yang lebih menguntungkan, atau mengurangi beban keuangan yang tidak perlu.

Strategi pelepasan (*Bankruptcy Strategy*) / Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*): Strategi ini digunakan ketika perusahaan menghadapi kesulitan finansial yang sangat serius dan tidak dapat lagi beroperasi secara normal. Ini melibatkan pengajuan kebangkrutan dan likuidasi aset perusahaan untuk membayar hutang kepada kreditor. Tujuannya adalah untuk mengakhiri bisnis secara teratur dan memaksimalkan pembayaran kepada pihak yang berkepentingan.

3. Strategi Fungsional

Menurut Robert M. Grant (2013) strategi fungsional adalah strategi yang dikembangkan untuk masing-masing fungsi utama dalam organisasi, seperti pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, dan teknologi.

Strategi fungsional ini harus selaras dengan strategi korporat dan unit bisnis.

Grant berpendapat bahwa strategi fungsional memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Strategi fungsional yang efektif dapat membantu organisasi untuk:

- a) Menciptakan keunggulan kompetitif
- b) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas
- c) Mengantisipasi perubahan lingkungan
- d) Menanggapi kebutuhan pelanggan

Grant mendefinisikan strategi fungsional sebagai "rencana untuk mencapai tujuan organisasi dalam bidang fungsional tertentu." Dia berpendapat bahwa strategi fungsional harus didasarkan pada analisis lingkungan, analisis pesaing, dan analisis internal.

Grant mengidentifikasi empat langkah utama dalam pengembangan strategi fungsional:

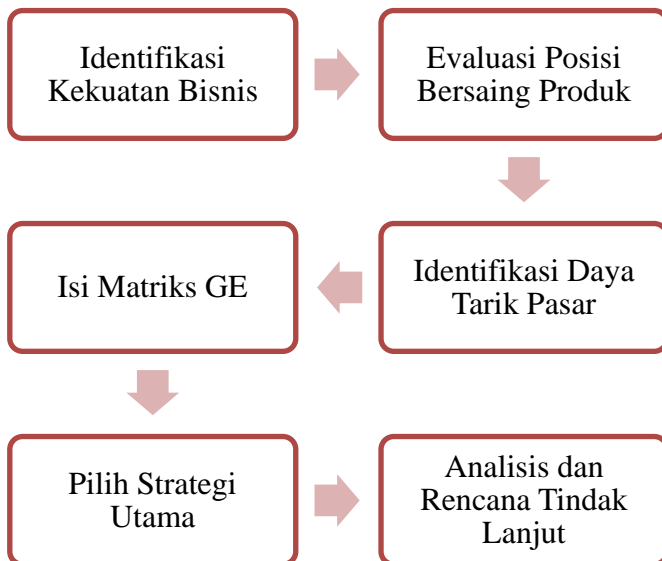
- a) Perumusan tujuan dan sasaran: tujuan dan sasaran fungsional harus selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan.
- b) Analisis lingkungan: analisis lingkungan harus mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi dalam bidang fungsional tertentu.
- c) Analisis pesaing: analisis pesaing harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama.
- d) Pengembangan strategi: strategi fungsional harus dikembangkan untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman, serta untuk mengatasi kekuatan dan kelemahan pesaing.

Grant juga menekankan pentingnya implementasi dan evaluasi strategi fungsional. Implementasi strategi fungsional harus terintegrasi dengan strategi korporat dan unit bisnis. Evaluasi strategi fungsional harus dilakukan

secara berkala untuk memastikan bahwa strategi tersebut masih efektif.

D. CARA MEMILIH STRATEGI UTAMA

Pemilihan strategi utama dalam bisnis adalah langkah penting, dan pendekatan menggunakan Matriks General Electric (GE) dapat membantu dalam proses ini. Berikut adalah langkah-langkah cara menggunakan matriks GE:



Gambar 5. 2. Poin Penting Memilih Strategi Utama

Sumber: Data Olahan Penulis

a) Identifikasi Kekuatan Bisnis:

Pertama, identifikasi kekuatan-kekuatan inti perusahaan. Ini bisa meliputi keunggulan dalam teknologi, merek, sumber daya manusia, atau aset lainnya. Berikan penilaian apakah kekuatan-kekuatan ini kuat, biasa, atau lemah.

b) Evaluasi posisi bersaing produk:

Selanjutnya, tinjau posisi bersaing produk atau layanan perusahaan di pasar. Apakah produk atau layanan

perusahaan mendominasi pasar (kuat), berada dalam persaingan yang seimbang (biasa), atau berada di bawah pesaing-pesaing utama (lemah)?

c) Identifikasi daya tarik pasar:

Selanjutnya, identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik pasar industri. Ini bisa termasuk pertumbuhan pasar, keuntungan, tingkat persaingan, dan faktor-faktor eksternal lainnya. Berikan penilaian apakah pasar memiliki daya tarik yang kuat, biasa, atau lemah.

d) Isi Matriks GE:

Setelah memiliki informasi ini, buat matriks GE dengan kolom untuk kekuatan bisnis (kuat, biasa, lemah) dan baris untuk daya tarik pasar (kuat, biasa, lemah). Ini akan menghasilkan sembilan sel yang mewakili kombinasi dari kekuatan bisnis dan daya tarik pasar.

e) Pilih strategi utama:

Pilih strategi utama yang dianggap paling sesuai untuk setiap sel dalam matriks GE. Misalnya, jika perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang kuat dan pasar yang memiliki daya tarik yang kuat, strategi utama mungkin adalah pertumbuhan agresif. Sebaliknya, jika kekuatan bisnis lemah dan pasar tidak menarik, strategi utama mungkin berfokus pada perbaikan internal.

f) Analisis dan rencana tindak lanjut:

Setelah memilih strategi utama untuk setiap sel, lakukan analisis lebih lanjut untuk memastikan kecocokan strategi dengan tujuan bisnis. Buat rencana tindak lanjut yang konkret untuk mengimplementasikan strategi ini.

E. BENTUK MATRIK GENERAL ELECTRIC (GE)

Bentuk Matrik General Electric (GE)

Kekuatan Bisnis/ Posisi Bisnis

	Kuat	Biasa	Lemah	
Kememarikan Industri	Tinggi	1. <u>Pertumbuhan</u> - <u>Konsentrasi via integrasi vertical</u>	2. <u>Pertumbuhan</u> - <u>Konsentrasi via integrasi horizontal</u>	3. <u>Pengurangan</u> - <u>Turn around</u>
	Sedang	4. <u>Stabilitas</u> - <u>Istirahat</u> - <u>Hati-hati</u>	5. a. <u>Tumbuh</u> - <u>Konsentrasi via integrasi horizontal</u> 5.b. <u>Stabilitas</u> - <u>Tidak berubah</u> - <u>Profit</u>	6. <u>Pengurangan</u> - <u>Captive Company</u> - <u>Selling Out</u>
	Rendah	7. <u>Pertumbuhan</u> - <u>Diversifikasi konsentrasi</u>	8. <u>Pertumbuhan</u> - <u>Diversifikasi</u> - <u>konalomerasi</u>	9. <u>Pengurangan</u> - <u>Bankruptcy</u> - <u>Liquidation</u>

Gambar 5. 3. Bentuk Matrik *General Electric* (GE)

Sumber: Wheelen (2021)

Dalam matriks GE, pemilihan strategi utama didasarkan pada kombinasi kekuatan bisnis, posisi bersaing produk, dan kemenarikan industri. Berikut penjelasan mengenai strategi yang sesuai dengan setiap sel dalam matriks berdasarkan faktor-faktor ini:

- a) **Pertumbuhan (kekuatan bisnis kuat & kemenarikan industri tinggi):** Dalam situasi ini, perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang kuat dan beroperasi di pasar industri yang menarik. Strategi yang tepat adalah pertumbuhan agresif melalui konsentrasi via integrasi *vertical*. Ini berarti perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengendalikan lebih banyak bagian dari rantai pasokan mereka atau memperluas operasi mereka ke atas atau ke bawah dalam rantai nilai.

- b) Pertumbuhan (kekuatan bisnis kuat & kemenarikan industri biasa): Disini, perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang kuat tetapi beroperasi di pasar industri dengan daya tarik biasa. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi via integrasi horizontal dapat menjadi pilihan. Perusahaan bisa mempertimbangkan untuk mengakuisisi atau berkolaborasi dengan pesaing dalam industri yang sama untuk memperluas pangsa pasar mereka.
- c) Pengurangan - *Turnaround* (kekuatan bisnis kuat & kemenarikan industri rendah): Jika perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang kuat tetapi beroperasi di pasar industri yang kurang menarik, strategi yang sesuai adalah pengurangan dengan fokus pada *turnaround*. Ini berarti perusahaan harus melakukan restrukturisasi serius untuk membalikkan penurunan kinerja mereka.
- d) Stabilitas (kekuatan bisnis biasa & kemenarikan industri tinggi): dalam situasi ini, perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang biasa tetapi beroperasi di pasar industri yang menarik. Strategi stabil dengan istirahat atau hati-hati mungkin menjadi pilihan. Ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan posisi mereka dan menghindari risiko yang tidak perlu.
- e) Stabilitas (kekuatan bisnis biasa & kemenarikan industri biasa): dalam kasus ini, perusahaan memiliki kekuatan bisnis biasa dan berada di pasar industri dengan daya tarik biasa. Strategi yang tepat bisa melibatkan pertumbuhan melalui integrasi horizontal atau menjaga status quo dengan fokus pada profitabilitas.
- f) Pengurangan (kekuatan bisnis biasa & kemenarikan industri rendah): jika perusahaan memiliki kekuatan bisnis biasa tetapi beroperasi di pasar industri yang kurang menarik, strategi pengurangan melalui

captive company atau *selling out* bisa dipertimbangkan. Ini melibatkan penyesuaian bisnis untuk menghadapi situasi yang kurang menguntungkan.

- g) Pertumbuhan - diversifikasi konsentrasi (kekuatan bisnis lemah & kemenarikan industri tinggi): dalam situasi ini, perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang lemah tetapi berada di pasar industri yang menarik. Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi konsentrasi dapat membantu perusahaan dengan memasuki segmen pasar baru yang terkait dengan bisnis inti mereka.
- h) Pertumbuhan - diversifikasi konglomerasi (kekuatan bisnis lemah dan kemenarikan industri biasa): jika perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang lemah dan beroperasi di pasar industri dengan daya tarik biasa, strategi pertumbuhan melalui diversifikasi konglomerasi bisa menjadi pilihan. Ini berarti perusahaan dapat memasuki industri yang sama sekali berbeda.
- i) Pengurangan - *Bankruptcy/Liquidation* (kekuatan bisnis lemah dan kemenarikan industri rendah): dalam situasi ini, perusahaan menghadapi tantangan serius karena memiliki kekuatan bisnis yang lemah dan beroperasi di pasar industri yang kurang menarik. Strategi yang mungkin adalah pengurangan melalui kebangkrutan dan likuidasi aset.

F. RANGKUMAN

"Dalam Bab 5, kita menjelajahi tipologi strategi dalam konteks perencanaan bisnis. Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang berbagai jenis strategi yang dapat digunakan dalam bisnis. Bab dimulai dengan pengantar tentang topik dan pentingnya memahami berbagai jenis strategi untuk keberhasilan

bisnis. Bab ini membedah tiga jenis utama strategi, yaitu Strategi Generik, Strategi Utama, dan Strategi Fungsional.

Strategi Generik membahas pendekatan umum yang dapat digunakan dalam menghadapi pesaing. Strategi Utama mencakup pemilihan strategi inti perusahaan. Strategi Fungsional berfokus pada strategi yang diterapkan dalam fungsi-fungsi khusus dalam organisasi.

Bab ini juga memberikan panduan tentang bagaimana memilih strategi utama berdasarkan Matriks General Electric (GE), yang menggabungkan evaluasi kekuatan bisnis dan daya tarik pasar. Keseluruhan, pemahaman yang kuat tentang berbagai jenis strategi dan cara memilih yang tepat untuk bisnis adalah kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Analisis yang cermat dan perencanaan strategis yang baik dapat membantu perusahaan menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam pasar yang berubah-ubah."

G. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Penutupan Pabrik Ford dan Chevrolet di Indonesia

Pada bulan terakhir, General Motors (GM), produsen otomotif global yang mengoperasikan merek Ford dan Chevrolet, mengumumkan penutupan pabrik mereka di Indonesia. Keputusan ini menghebohkan industri otomotif di Indonesia. Untuk memahami lebih lanjut dampak keputusan ini,

- a) Buatlah analisisnya dengan menggunakan tipologi strategi?

Strategi Generik | Strategi Utama | Strategi Fungsional

- b) Analisis penutupan pabrik di Indonesia berdasarkan
 - ✓ Kekuatan Bisnis (*Strengths*)
 - ✓ Daya Tarik Pasar (*Market Attractiveness*)
- c) Kesimpulan

H. RUJUKAN

1. Collis, D. J., & Rukstad, M. J. (2013). *Strategy Typology: A Framework For Analyzing And Developing Competitive Strategies*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
2. Raynor, M. E. (2013). *The Strategy Paradox: Why Good Leaders Make Bad Decisions And How To Avoid Them*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

I. EVALUASI

1. Apa yang dibahas dalam Bab 5 tentang "Tipologi Strategi"?
2. Mengapa pendahuluan ke topik "Tipologi Strategi" penting dalam pemahaman strategi bisnis?
3. Apa yang dimaksud dengan "Strategi Generik" dalam konteks bab ini?
4. Apa perbedaan antara "Strategi Generik" dan "Strategi Utama"?
5. Apa yang dimaksud dengan "Strategi Fungsional"? Bagaimana strategi ini berhubungan dengan strategi generik?
6. Bagaimana cara memilih "Strategi Utama" dalam bisnis?
7. Apa yang dimaksud dengan "Matriks General Electric (GE)"? Bagaimana matriks ini digunakan dalam konteks strategi bisnis?

BAB 6. LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan analisis lingkungan eksternal.
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman.

B. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, manajemen strategik menjadi landasan utama bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Salah satu aspek kunci dalam manajemen strategik adalah pemahaman yang mendalam tentang lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Lingkungan ini dapat dibagi menjadi dua bagian penting, yaitu lingkungan internal dan eksternal.

C. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Proses analisis lingkungan eksternal harus dilakukan dengan dasar yang berkelanjutan. Proses ini meliputi empat kegiatan:

a) Scanning

Mengidentifikasi tanda-tanda awal perubahan lingkungan dan tren

b) Monitoring

Menemukan arti melalui observasi secara terus menerus terhadap perubahan lingkungan & tren

c) Forecasting

Membuat proyeksi perkiraan hasil berdasarkan perubahan & tren yang dimonitor

d) Assessing

Menentukan waktu dan arti penting perubahan lingkungan & tren terhadap strategi dan manajemen perusahaan

D. ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS

1. Deskripsi dan Prediksi

a) Lingkungan Ekonomi:

Lingkungan ekonomi **Error! Bookmark not defined.** adalah salah satu aspek penting dalam menganalisis lingkungan bisnis. Di dalamnya, perlu diperhatikan kondisi ekonomi seperti tingkat pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan tingkat pengangguran. Analisis ini

membantu perusahaan memahami apakah mereka beroperasi di pasar yang tumbuh atau menurun. Misalnya, jika ekonomi sedang tumbuh, perusahaan mungkin ingin mempertimbangkan ekspansi.

b) Lingkungan politik:

Lingkungan politik mencakup faktor-faktor seperti kebijakan pemerintah, regulasi, stabilitas politik, dan hubungan internasional. Perusahaan harus memantau perubahan dalam regulasi yang dapat memengaruhi operasi mereka dan memahami risiko politik yang mungkin muncul.

c) Lingkungan Hukum:

Lingkungan hukum adalah tentang peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dalam industri dan wilayah di mana perusahaan beroperasi. Perusahaan harus mematuhi hukum dan regulasi ini untuk menghindari sanksi hukum dan menjaga reputasi mereka.

d) Lingkungan Sosial-Budaya:

Lingkungan sosial-budaya mencakup nilai-nilai, norma, dan preferensi masyarakat. Perusahaan perlu memahami preferensi konsumen, tren budaya, dan masalah sosial yang relevan. Ini membantu dalam mengembangkan produk dan strategi pemasaran yang sesuai dengan pasar.

e) Lingkungan Teknologi:

Perkembangan teknologi sangat berpengaruh pada bisnis modern. Perusahaan harus mengikuti perkembangan teknologi terkini dalam industri mereka. Penggunaan teknologi juga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi produk.

f) Lingkungan Global:

Lingkungan global mengacu pada aspek internasional dalam bisnis. Perusahaan harus memahami pasar global, persaingan internasional, dan masalah perdagangan internasional. Hal ini penting jika perusahaan ingin memperluas operasi ke pasar luar negeri.

E. IMPLIKASI PELUANG DAN ANCAMAN

Peluang dan ancaman dalam analisis lingkungan bisnis analisis lingkungan bisnis adalah langkah penting dalam pengembangan strategi bisnis yang efektif. Dalam analisis ini, kita mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang adalah faktor-faktor yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dan keberhasilan, sementara ancaman adalah faktor-faktor yang dapat menghambat atau merugikan perusahaan.

1. Peluang

Pasar yang berkembang: identifikasi pasar yang sedang berkembang atau tumbuh pesat yang sesuai dengan produk atau layanan perusahaan. Peluang ini dapat mencakup kebutuhan baru dari pelanggan atau tren konsumen yang baru.

- a) Inovasi teknologi: kemajuan teknologi dapat memberikan peluang besar untuk meningkatkan efisiensi operasional atau mengembangkan produk baru. Perusahaan yang mengadopsi teknologi baru dengan cepat dapat memiliki keunggulan kompetitif.
- b) Perubahan regulasi positif: perubahan dalam peraturan pemerintah yang mendukung industri atau produk dapat menciptakan peluang baru. Misalnya, insentif pajak untuk investasi dalam energi terbarukan.
- c) Kerjasama strategis: kesempatan untuk berkolaborasi dengan mitra strategis atau merger dengan perusahaan lain untuk mengakses sumber daya tambahan atau pasar yang lebih luas.

2. Ancaman

- a) Persaingan yang intensif: persaingan yang ketat dalam industri dapat menjadi ancaman serius.

Perusahaan harus siap untuk bersaing dengan pesaing yang agresif.

- b) Perubahan tren konsumen: perubahan dalam selera dan preferensi konsumen dapat mengubah permintaan produk atau layanan. Ini dapat menjadi ancaman jika perusahaan tidak dapat beradaptasi.
- c) Perubahan regulasi negatif: perubahan aturan atau regulasi pemerintah yang merugikan bisnis, seperti kenaikan pajak atau pembatasan ekspor, dapat menjadi ancaman serius.
- d) Krisis ekonomi: ketidakstabilan ekonomi global atau nasional dapat mengurangi daya beli pelanggan dan menghambat pertumbuhan bisnis.
- e) Ketidakpastian pasokan: ancaman terkait pasokan, seperti krisis pasokan bahan baku atau gangguan dalam rantai pasokan global, dapat mempengaruhi produksi dan keberlanjutan operasi bisnis.

F. ANTISIPASI STRATEGIS

Antisipasi strategis dalam prospek perusahaan terhadap analisis lingkungan bisnis. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, kemampuan perusahaan untuk merencanakan dan mengantisipasi perubahan dalam lingkungan bisnisnya menjadi kunci untuk mempertahankan daya saing yang kuat. Salah satu alat penting yang digunakan dalam proses ini adalah analisis lingkungan bisnis. Analisis ini mencakup evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi perusahaan.

Langkah pertama dalam antisipasi strategis adalah memahami lingkungan bisnis. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi perusahaan, seperti perubahan dalam regulasi pemerintah, tren ekonomi, perubahan dalam perilaku konsumen, dan langkah-langkah pesaing. Dalam hal ini, analisis PESTEL (*Political, Economic, Social,*

Technological, Environmental, Legal) dapat membantu perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor ini.

Selanjutnya, perusahaan perlu melihat ke dalam diri mereka sendiri. Analisis internal yang komprehensif melibatkan penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta sumber daya yang tersedia. Dalam hal ini, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dapat membantu perusahaan mengidentifikasi bagian-bagian yang perlu ditingkatkan dan area-area di mana mereka memiliki keunggulan kompetitif.

Setelah perusahaan memiliki pemahaman yang kuat tentang lingkungan bisnisnya, langkah selanjutnya adalah merencanakan strategi. Ini mencakup identifikasi peluang yang mungkin muncul dan ancaman yang dapat dihadapi. Perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana mereka dapat menggunakan kekuatan mereka untuk mengambil peluang dan bagaimana mereka dapat mengatasi kelemahan mereka untuk menghadapi ancaman.

Selain itu, perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Ini mungkin melibatkan pengembangan rencana darurat, pemantauan terus-menerus terhadap tren industri, dan kesiapan untuk mengubah strategi jika diperlukan

G. BENTUK DAN CIRI-CIRI PERSAINGAN

Bentuk dan ciri-ciri persaingan :

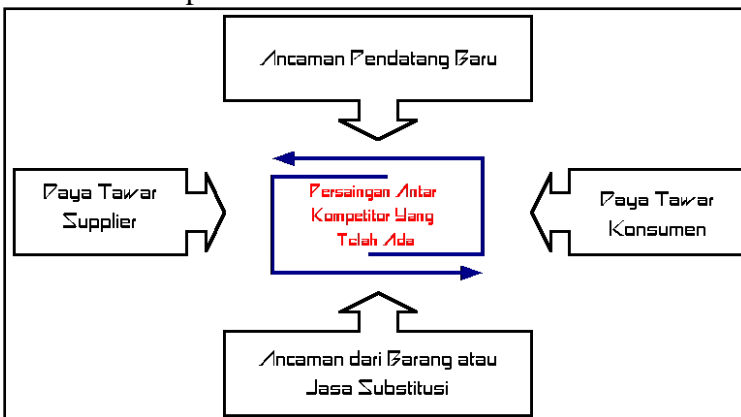
	<u>Persaingan Sempurna</u>	<u>Persaingan Monopolistik</u>	<u>Persaingan Oligopoli</u>	<u>Monopoli</u>
<u>Jumlah Pengusaha</u>	<u>Sangat banyak</u>	<u>Banyak</u>	<u>Sedikit</u>	<u>Satu</u>
<u>Jenis</u>	<u>Kecil</u>	<u>Agak besar</u>	<u>Besar</u>	<u>Raksasa</u>
<u>Persaingan Harga</u>	<u>Tajam</u>	<u>Cukup</u>	<u>Ringan</u>	<u>Tanpa</u>

Gambar 6. 1. Bentuk dan Ciri-Ciri Persaingan

Sumber: Wheelen (2021)

H. ANALISIS STRUKTURAL DARI INDUSTRI

Dalam ruang lingkup domestik maupun internasional, sifat dari persaingan dibentuk dari lima kekuatan kompetitif



Gambar 6. 2. Analisis struktural dari Industri

Sumber: Wheelen (2021)

I. TANTANGAN DARI PENDATANG BARU

Pada saat sebuah perusahaan sudah mapan di dalam suatu industri, munculnya pesaing baru dapat menjadi tantangan serius. Namun, terdapat berbagai halangan masuk yang dapat mempersulit pendatang baru untuk memasuki pasar. Beberapa halangan masuk yang umum meliputi:

- a) Skala ekonomis (biaya murah): perusahaan yang sudah ada di pasar mungkin memiliki skala ekonomis, yang memungkinkan mereka menghasilkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah. Hal ini membuat sulit bagi pendatang baru untuk bersaing dalam hal harga.
- b) Diferensiasi (keunikan) produk: jika perusahaan yang sudah ada memiliki produk atau layanan yang sangat unik atau telah dikenal oleh pelanggan, maka pendatang baru perlu berupaya keras untuk menciptakan produk serupa atau bahkan lebih baik.
- c) Persyaratan modal: bisnis baru seringkali memerlukan investasi modal yang besar untuk memulai operasi. Ini termasuk pembelian aset, penyiapan infrastruktur, dan biaya awal lainnya. Persyaratan modal ini bisa menjadi halangan bagi pendatang baru.
- d) *Switching Costs* (biaya beralih produk atau perusahaan lain): jika pelanggan harus mengeluarkan biaya yang signifikan untuk beralih dari produk atau perusahaan yang sudah ada ke pendatang baru, maka hal ini dapat membuat pelanggan enggan untuk mencoba produk atau layanan baru.
- e) Akses ke jalur distribusi: perusahaan yang sudah ada mungkin memiliki jalur distribusi yang mapan. Pendatang baru perlu mencari cara untuk mendapatkan akses ke jalur distribusi ini atau menciptakan jalur distribusi mereka sendiri.

- f) *Cost Disadvantages Independent of Scale* (keunggulan biaya selain skala ekonomis): faktor-faktor seperti lokasi yang strategis, subsidi dari pemerintah, atau akses lebih mudah ke bahan baku tertentu dapat memberikan keunggulan biaya kepada perusahaan yang sudah ada.
- g) Kebijakan pemerintah: lisensi, tata niaga: pemerintah dapat mengatur industri tertentu dengan memberikan lisensi khusus atau mengatur persyaratan tata niaga yang ketat. Hal ini bisa menjadi halangan hukum bagi pendatang baru.
- h) *Expected Retaliation* (reaksi pesaing yang diantisipasi): ketika perusahaan sudah ada merasakan ancaman dari pendatang baru, mereka mungkin akan merespons dengan tindakan-tindakan agresif, seperti penurunan harga atau kampanye pemasaran yang kuat. Pendatang baru perlu mempertimbangkan reaksi pesaing yang diantisipasi ini.

J. KEKUATAN TAWAR PEMASOK

Kekuatan tawar pemasok adalah salah satu aspek penting dalam analisis lingkungan bisnis yang mempengaruhi strategi perusahaan. Pemasok dikatakan sangat kuat jika mereka memiliki kemampuan untuk:

- a) Mengancam menaikkan harga atau menurunkan kuantitas: ketika pemasok memiliki kekuatan untuk menaikkan harga atau mengurangi pasokan bahan atau produk kepada perusahaan, hal ini dapat mengganggu operasi perusahaan dan mengurangi profitabilitas.
- b) Menekan profitabilitas industri: Pemasok yang sangat kuat dapat mengambil inisiatif untuk menekan profitabilitas industri secara keseluruhan jika perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut

tidak mampu mengatasi kenaikan biaya atau kendala lain yang diberlakukan oleh pemasok.

Beberapa faktor yang membuat pemasok menjadi sangat kuat meliputi:

- a) Industri pemasok didominasi hanya oleh sedikit perusahaan: ketika industri pemasok dikuasai oleh beberapa perusahaan besar, pemasok memiliki lebih banyak kontrol atas harga dan pasokan. Ini membuat sulit bagi pembeli untuk bernegosiasi.
- b) Produk pemasok hanya memiliki sedikit pengganti/substitusi: jika produk atau bahan yang disediakan oleh pemasok tidak memiliki banyak alternatif yang dapat digunakan oleh pembeli, maka pemasok memiliki kekuatan tawar yang lebih besar.
- c) Pembeli bukan pelanggan yang penting bagi si pemasok: jika pembeli tidak merupakan pelanggan yang signifikan bagi pemasok, pemasok mungkin kurang bersedia untuk memenuhi permintaan dan persyaratan khusus pembeli.
- d) Produk Si pemasok merupakan input yang penting bagi produk pembeli: jika produk atau bahan yang disediakan oleh pemasok adalah komponen kunci dalam produksi produk pembeli, pemasok memiliki keunggulan tawar yang signifikan.
- e) Produk pemasok didiferensiasikan: jika produk pemasok memiliki keunikan atau diferensiasi tertentu yang sulit digantikan oleh produk dari pemasok lain, pemasok dapat mengenakan harga lebih tinggi.
- f) Produk pemasok memiliki "*switching costs*" yang tinggi: jika perusahaan pembeli menghadapi biaya tinggi untuk beralih ke pemasok lain, seperti biaya peralatan khusus atau pelatihan karyawan, pemasok memiliki lebih banyak kekuatan tawar.
- g) Pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat: jika pemasok memiliki kemampuan untuk

mengintegrasikan bisnis mereka ke arah hulu, seperti memproduksi produk jadi, hal ini dapat memberikan mereka lebih banyak kekuatan dalam negosiasi.

K. KEKUATAN TAWAR PEMBELI

Pembeli bisa menjadi kuat jika mereka memiliki kekuatan tawar tertentu dalam hubungan bisnis dengan pemasok. Beberapa faktor yang membuat pembeli menjadi kuat meliputi:

- a) Pembeli memiliki pangsa yang besar dalam total produksi industri: jika pembeli adalah bagian besar dari total produksi dalam suatu industri, mereka memiliki kekuatan tawar yang signifikan. Hal ini dapat memberi mereka kemampuan untuk mempengaruhi harga dan kondisi pembelian.
- b) Produk tidak didiferensiasi (tidak ada standarisasi produk): jika produk dalam industri tersebut tidak memiliki perbedaan yang signifikan antara satu produsen dengan yang lain, maka pembeli dapat lebih mudah beralih dari satu pemasok ke pemasok lain. Hal ini memberi pembeli lebih banyak kekuatan tawar dalam bernegosiasi.
- c) Pembeli hanya menghadapi *switching costs* yang kecil: jika pembeli tidak menghadapi biaya besar atau kendala saat beralih dari satu pemasok ke pemasok lain, mereka cenderung lebih fleksibel dalam memilih pemasok yang paling menguntungkan.
- d) Pembeli bersaing dengan industri pemasok dan menawarkan dengan harga rendah: jika pembeli memiliki opsi untuk bersaing langsung dengan industri pemasok dan menawarkan dengan harga rendah, hal ini dapat mengurangi keuntungan pemasok. Ini sering terjadi dalam industri yang sangat kompetitif.

- e) Menekankan kualitas yang tinggi: jika pembeli menekankan kualitas tinggi dalam produk atau layanan yang mereka beli, pemasok harus memenuhi standar ini untuk mempertahankan bisnis mereka. Ini memberi pembeli lebih banyak kendali dalam menentukan spesifikasi produk.

L. TANTANGAN DARI PRODUK PENGGANTI

Dalam analisis lingkungan bisnis, penting untuk mempertimbangkan produk substitusi yang dapat memengaruhi pasar dan strategi perusahaan. Produk substitusi adalah produk di luar suatu industri yang memiliki fungsi yang serupa atau dapat menggantikan produk dalam industri tersebut. Dalam mengevaluasi produk pengganti, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan:

Harga/kinerja yang lebih baik: produk pengganti seringkali menjadi ancaman jika mereka memiliki harga yang lebih rendah atau kinerja yang lebih baik dibandingkan produk dalam industri saat ini. Hal ini dapat menggoda pelanggan untuk beralih ke produk pengganti.

Contoh-contoh produk pengganti meliputi:

- a) Sistem keamanan elektronik vs. penjaga keamanan: dalam beberapa situasi, perusahaan atau individu mungkin memilih menggunakan sistem keamanan elektronik yang lebih ekonomis dan efisien daripada menyewa penjaga keamanan manusia.
- b) Teh vs. kopi: meskipun berbeda dalam rasa dan gaya minum, teh dan kopi sering kali dianggap sebagai produk pengganti dalam konteks minuman. Jika harga atau preferensi konsumen berubah, orang mungkin beralih dari satu minuman ke minuman lainnya.

Dalam menghadapi produk pengganti, perusahaan perlu beradaptasi dan merespons perubahan dalam preferensi pelanggan dan dinamika pasar. Ini bisa melibatkan inovasi

produk, penurunan harga, atau upaya pemasaran yang lebih kuat untuk mempertahankan pangsa pasar. Analisis ini membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

M. RIVALITAS ANTAR PESAING DALAM INDUSTRI SAMA

Rivalitas yang kuat antara perusahaan dalam suatu industri seringkali muncul melalui berbagai cara. Beberapa di antaranya melibatkan:

- a) Menjaga posisi strategis: perusahaan bersaing untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi strategis dalam pasar. Ini mungkin melibatkan inovasi produk, perluasan jangkauan geografis, atau penetrasi pasar yang lebih dalam.
- b) Menggunakan kompetisi harga: persaingan harga adalah salah satu cara utama untuk bersaing. Perusahaan dapat mencoba menawarkan harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk menarik pelanggan atau mempertahankan pangsa pasar mereka.
- c) Melancarkan perang iklan: perusahaan sering kali menggunakan perang iklan untuk meningkatkan visibilitas dan citra merek mereka. Ini dapat mencakup iklan yang agresif, promosi khusus, atau kampanye pemasaran yang mencolok.
- d) Meningkatkan jaminan/pelayanan pelanggan: meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan atau menawarkan jaminan produk yang lebih baik adalah cara untuk bersaing dengan pesaing. Ini dapat membantu mempertahankan loyalitas pelanggan.
- e) Membuat pengenalan produk baru: memperkenalkan produk baru atau inovasi adalah cara untuk tetap relevan dalam pasar yang kompetitif. Produk baru dapat menarik pelanggan baru atau memperluas pangsa pasar.

Rivalitas yang kuat di antara perusahaan seringkali muncul ketika perusahaan merasa tertekan oleh berbagai faktor atau melihat peluang yang harus dimanfaatkan. Dua contoh yang relevan adalah:

- a) persaingan harga sering memperburuk keseluruhan industri: ketika perusahaan merasa tertekan oleh persaingan harga dan mencoba untuk menawarkan harga yang lebih rendah daripada pesaing, hal ini seringkali berdampak negatif pada keseluruhan industri. Ini bisa menyebabkan penurunan margin keuntungan dan mengganggu keseimbangan ekonomi dalam industri tersebut.
- b) Perang iklan dapat meningkatkan permintaan total industri, tapi dapat menjadi mahal bagi pesaing yang lebih kecil: perusahaan yang berpartisipasi dalam perang iklan untuk menarik pelanggan atau meningkatkan citra merek mereka dapat meningkatkan permintaan total dalam industri. Namun, perang iklan seringkali memerlukan investasi besar dalam kampanye pemasaran yang dapat menjadi sangat mahal bagi pesaing yang lebih kecil atau dengan sumber daya yang terbatas.

Ketika perusahaan merasa tertekan atau melihat peluang dalam industri, mereka mungkin akan merespons dengan berbagai strategi, termasuk menurunkan harga, meningkatkan kampanye iklan, atau berinovasi dalam produk atau layanan. Hal ini dapat menciptakan tingkat rivalitas yang tinggi dalam industri yang pada akhirnya memengaruhi dinamika persaingan dan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang.

N. RIVALITAS ANTAR KOMPETITOR YANG ADA

Persaingan yang sangat tajam dalam suatu industri dapat terjadi karena berbagai faktor yang saling

berinteraksi. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan persaingan yang sangat tajam meliputi:

- a) Banyak kompetitor yang seimbang: jika ada banyak pesaing yang memiliki kekuatan relatif yang seimbang dalam industri, ini dapat memicu persaingan yang sangat kuat karena setiap perusahaan berusaha untuk memenangkan pangsa pasar.
- b) Pertumbuhan industri lambat: ketika pertumbuhan industri melambat, pesaing cenderung bersaing lebih keras untuk merebut pangsa pasar yang terbatas, yang dapat mengintensifkan rivalitas.
- c) Biaya tetap yang tinggi: biaya tetap yang tinggi dapat menghasilkan tekanan pada perusahaan untuk memaksimalkan penggunaan aset mereka. Ini mungkin memicu persaingan yang lebih kuat dalam hal efisiensi operasional.
- d) Biaya penyimpanan tinggi: jika biaya penyimpanan produk yang tinggi menjadi masalah, perusahaan cenderung bersaing untuk menjual produk mereka secepat mungkin, yang dapat menciptakan persaingan yang kuat.
- e) Kurang diferensiasi atau *switching costs* yang rendah: ketika produk dalam industri tidak memiliki banyak perbedaan atau ketika biaya beralih dari satu pemasok ke pemasok lainnya rendah, pelanggan cenderung lebih fokus pada harga, yang memperkuat persaingan.
- f) Penambahan kapasitas yang besar: jika banyak perusahaan dalam industri menambah kapasitas produksi secara besar-besaran secara bersamaan, hal ini dapat menciptakan kelebihan pasokan yang mendorong persaingan harga.
- g) Pesaing yang beraneka macam: keberagaman pesaing dapat menciptakan persaingan yang kuat

karena setiap pesaing mungkin memiliki keunggulan yang berbeda.

- h) Resiko strategik yang tinggi: jika perusahaan merasa bahwa perubahan dalam strategi bisnis mereka diperlukan karena risiko strategik yang tinggi, ini dapat mendorong persaingan yang lebih kuat dalam upaya untuk mengantisipasi dan mengatasi risiko tersebut.
- i) Halangan keluar yang tinggi: jika ada hambatan yang tinggi bagi perusahaan yang ingin keluar dari industri, pesaing cenderung bersaing lebih kuat karena mereka tahu bahwa pesaing tidak dapat dengan mudah meninggalkan industri.

Kombinasi dari beberapa faktor di atas dapat menciptakan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan intens. Perusahaan perlu memiliki strategi yang baik untuk tetap bersaing dalam situasi seperti ini.

O. EFEK HALANGAN MASUK & HALANGAN KELUAR TERHADAP KEUNTUNGAN INDUSTRI

Halangan masuk dan halangan keluar adalah faktor-faktor penting yang memengaruhi keuntungan dalam suatu industri. Berikut adalah bagaimana efek halangan masuk dan halangan keluar terhadap keuntungan industri dapat dijelaskan:

1. Efek Halangan Masuk

- a) meningkatkan keuntungan: halangan masuk yang tinggi dapat membantu melindungi perusahaan dalam industri dari persaingan baru. Dengan demikian, perusahaan yang sudah ada dapat menjaga margin keuntungan yang lebih tinggi karena mereka memiliki kontrol atas pasokan, harga, dan pangsa pasar.
- b) Mengurangi tekanan persaingan: ketika halangan masuk tinggi, pesaing baru akan kesulitan untuk memasuki industri. Ini mengurangi jumlah pesaing

dan tekanan persaingan, yang dapat memungkinkan perusahaan yang sudah ada untuk menjaga harga dan keuntungan mereka.

- c) Inovasi dan efisiensi: untuk mengatasi halangan masuk, perusahaan yang sudah ada seringkali harus menjadi lebih inovatif dan efisien. Ini dapat mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk baru atau meningkatkan kualitas produk mereka, yang dapat meningkatkan daya tarik industri dan keuntungan.

2. Efek Halangan Keluar

- a) Mempertahankan keuntungan: halangan keluar adalah faktor-faktor yang membuat perusahaan tetap di dalam industri, meskipun mungkin menghadapi tekanan atau penurunan keuntungan. Jika halangan keluar tinggi, perusahaan mungkin cenderung bertahan dalam industri meskipun margin keuntungan menurun.
- b) Membatasi persaingan baru: halangan keluar yang tinggi juga dapat mencegah perusahaan dari luar untuk masuk ke industri dengan mudah. Hal ini dapat membantu perusahaan yang sudah ada mempertahankan pangsa pasar dan keuntungan mereka.
- c) Investasi dalam sumber daya: perusahaan yang ingin keluar dari industri mungkin harus mengeluarkan investasi besar untuk menghentikan operasi mereka. Ini dapat menjadi hambatan finansial yang signifikan dan mendorong perusahaan untuk tetap beroperasi bahkan jika keuntungan menurun.

Dalam kesimpulan, efek halangan masuk dan halangan keluar dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap keuntungan industri. Mereka dapat memengaruhi

tingkat persaingan, inovasi, dan strategi bisnis perusahaan yang beroperasi dalam industri tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami dan mengelola halangan masuk dan keluar dengan bijak dalam upaya untuk mencapai keuntungan yang berkelanjutan.

P. ANALISIS PESAING

Tindak lanjut dari analisis industri yang komprehensif adalah menganalisis pesaing dan lingkungan kompetitif. Ini adalah langkah penting dalam merancang strategi bisnis yang efektif. Berikut adalah penjelasan mengenai elemen-elemen yang perlu dianalisis dalam tindak lanjut ini:

1. Analisis Pesaing (*Competitor Analysis*)

- a) Identifikasi pesaing: pertama-tama, identifikasi siapa saja pesaing utama dalam industri. Ini termasuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam segmen yang sama atau menawarkan produk atau layanan yang serupa.
- b) *Strengths and Weaknesses* (kekuatan dan kelemahan): analisis kekuatan dan kelemahan pesaing. Apa keunggulan yang mereka miliki? Di mana mereka mungkin memiliki kelemahan? Ini membantu memahami bagaimana dapat bersaing secara efektif.
- c) Strategi pesaing: teliti strategi pesaing. Apakah mereka fokus pada harga rendah, inovasi produk, pelayanan pelanggan, atau strategi lainnya? Ini membantu menentukan bagaimana dapat merespons pesaing.
- d) Market share (pangsa pasar): Pelajari pangsa pasar masing-masing pesaing. Siapa yang memiliki pangsa pasar terbesar? Bagaimana perbandingan pangsa pasar dengan pesaing?

2. Lingkungan Industri (*Industry Environment*):

- a) Tren industri: analisis tren yang mempengaruhi industri. Ini bisa mencakup tren ekonomi, teknologi, regulasi, dan sosial yang dapat memengaruhi pertumbuhan industri.
- b) Peluang dan Ancaman: Identifikasi peluang yang muncul dalam industri, serta ancaman yang mungkin dihadapi. Peluang dapat mencakup perkembangan pasar baru atau perubahan dalam perilaku konsumen. Ancaman dapat berupa persaingan yang intens atau perubahan regulasi yang merugikan.
- c) Pengaruh pemerintah: pertimbangkan dampak regulasi pemerintah terhadap industri. Apakah ada aturan baru yang dapat memengaruhi operasi? Apakah ada insentif pemerintah yang dapat dimanfaatkan?
- d) Analisis pasar: selain pesaing, pelajari perilaku pelanggan, kebutuhan pasar, dan segmen pasar yang berkembang. Ini membantu menyesuaikan strategi pemasaran dan produk.

Q. ASPEK ANALISIS PESAING

Tabel 6. 1 Aspek Analisis Pesaing

Aspek	Pertanyaan atau Pernyataan
Asumsi Mengenai Masa Depan Industri	- Apa asumsi utama pesaing tentang masa depan industri ini?
Strategi Saat Ini	- Apa strategi saat ini yang diadopsi oleh pesaing?
Dukungan terhadap Perubahan Lingkungan Kompetitif	- Apakah strategi yang sedang diimplementasikan mendukung perubahan dalam lingkungan kompetitif?

Tujuan Mendatang	- Bagaimana tujuan perusahaan kita saat ini dibandingkan dengan pesaing?
Kapabilitas	- Bagaimana kapabilitas kita dibandingkan dengan pesaing?

R. RESPON ASPEK ANALISIS PESAING

Tabel 6. 2. Respon Aspek Analisis Pesaing

Aspek	Pertanyaan atau Pernyataan	Respon Perusahaan
Aksi Pesaing di Masa Mendatang	- Apa yang akan dilakukan pesaing di masa mendatang?	-Merencanakan berbagai skenario respon terhadap langkah pesaing di masa mendatang.
Keunggulan Kompetitif	- Pada sisi apa kita memiliki keunggulan kompetitif?	-Mengidentifikasi keunggulan kompetitif seperti teknologi, merek, atau distribusi. Memanfaatkannya secara maksimal.
Perubahan Hubungan dengan Pesaing	- Bagaimana hal tersebut mengubah hubungan kita dengan pesaing?	-Menyesuaikan strategi bisnis berdasarkan dinamika hubungan yang berkembang dengan pesaing.

S. RANGKUMAN

"Bab 6 dalam manajemen strategis fokus pada Analisis Lingkungan Eksternal, yang melibatkan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor eksternal yang memengaruhi kinerja dan strategi perusahaan. Ini

mencakup analisis Lingkungan Bisnis dengan deskripsi dan prediksi tren serta dinamika industri yang relevan. Dari hasil analisis ini, kita dapat mengidentifikasi Peluang dan Ancaman yang perlu diperhitungkan dalam merencanakan tindakan perusahaan.

Untuk mengantisipasi perubahan di lingkungan kompetitif, perusahaan perlu merencanakan Strategi yang mendukung tujuan bisnis mereka. Dalam konteks ini, penting juga untuk memahami bentuk dan ciri-ciri persaingan dalam industri. Analisis struktural industri membantu kita memahami kekuatan dan kelemahan lingkungan bisnis, termasuk tingkat persaingan dan potensi keuntungan.

Selain itu, kita perlu memperhatikan tantangan dari pendatang baru dan kekuatan tawar pemasok serta kekuatan tawar pembeli dalam industri ini. Selain itu, kita harus mengidentifikasi tantangan dari produk pengganti yang dapat memengaruhi strategi bisnis kita.

Dalam memahami rivalitas antar pesaing, kita melihat bagaimana persaingan antara perusahaan dalam industri yang sama memengaruhi strategi perusahaan. Analisis ini memainkan peran penting dalam merencanakan langkah-langkah berikutnya.

Selain itu, juga perlu memahami rivalitas antar kompetitor yang ada di industri ini dan bagaimana dinamika ini memengaruhi strategi bisnis.

Efek halangan masuk dan halangan keluar juga memainkan peran kunci dalam menentukan keuntungan industri. Ini mengacu pada hambatan yang mencegah perusahaan baru masuk ke industri dan hambatan yang membuat perusahaan tetap dalam industri tersebut.

Analisis pesaing adalah langkah penting dalam memahami siapa yang kita bersaing dan bagaimana mereka beroperasi. Kita juga harus memahami lingkungan industri secara lebih mendalam. Setelah itu, kita dapat mengeksplorasi aspek analisis pesaing yang lebih rinci.

Setelah menganalisis pesaing, langkah berikutnya adalah merespon dengan bijak terhadap temuan tersebut. Ini melibatkan merencanakan strategi yang mendukung tujuan bisnis kita dan mengambil langkah-langkah yang sesuai dengan dinamika lingkungan kompetitif."

T. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Persaingan di Industri Otomotif

Latar Belakang:

Industri otomotif adalah industri yang sangat kompetitif dengan banyak pemain besar seperti Mercedes-Benz (Mercedes) dan BMW bersaing untuk pangsa pasar yang besar. Kedua perusahaan ini memiliki keunggulan kompetitif masing-masing dan terus beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis.

- a) Analisis Pesaing:
- b) Peluang dan Ancaman:
- c) Respon Perusahaan:

U. RUJUKAN

1. Grant, R. M. (2013). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Ma: Harvard Business Review Press.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2015). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. New York, Ny: Pearson Education.

V. EVALUASI

1. Apa yang menjadi fokus dalam Bab 6 dalam manajemen strategis?
2. Mengapa analisis lingkungan eksternal sangat penting dalam manajemen strategis?
3. Apa yang dimaksud dengan analisis lingkungan bisnis, dan mengapa itu relevan?
4. Mengapa penting untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam merencanakan tindakan perusahaan?

5. Bagaimana perusahaan dapat mengantisipasi perubahan di lingkungan kompetitif?
6. Mengapa pemahaman tentang bentuk dan ciri-ciri persaingan dalam industri itu penting?
7. Bagaimana analisis struktural industri membantu perusahaan dalam merencanakan strategi?
8. Apa yang dimaksud dengan tantangan dari pendatang baru dalam industri?
9. Bagaimana kekuatan tawar pemasok dan pembeli dapat memengaruhi perusahaan?
10. Mengapa perusahaan harus memahami rivalitas antar pesaing dan rivalitas antar kompetitor yang ada dalam industri?

BAB 7. SUMBER DAYA, KAPABILITAS PERUSAHAAN DAN KOMPETENSI INTI PERUSAHAAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan sumber daya dan kapabilitas perusahaan.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

B. PENDAHULUAN

Dalam manajemen strategis, pemahaman yang mendalam tentang sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti perusahaan sangat penting. Ini karena elemen-elemen ini membentuk dasar dari keunggulan kompetitif sebuah perusahaan di pasar. Sebagai bagian dari analisis internal, kita akan menggali lebih dalam tentang bagaimana perusahaan mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya, mengembangkan kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis, dan mengidentifikasi kompetensi inti yang membedakan perusahaan dari pesaingnya.

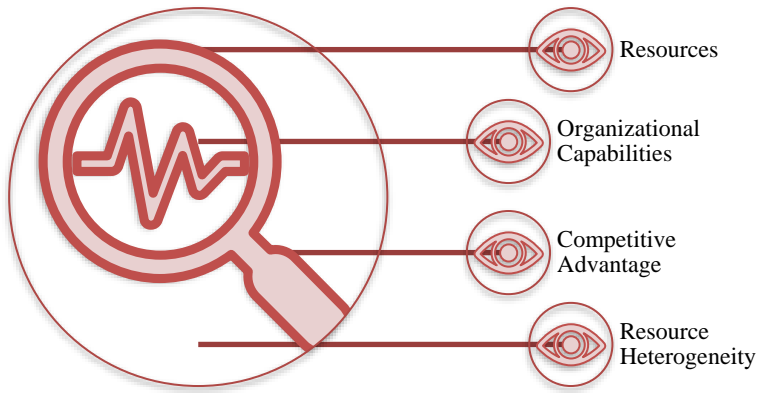
Selain itu, pemahaman yang kuat tentang sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti juga dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan menilai secara cermat apa yang dimiliki perusahaan dan bagaimana itu dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Dalam BAB ini, kita akan menjelajahi konsep-konsep ini lebih dalam, termasuk cara mengidentifikasi sumber daya kunci, mengembangkan kapabilitas yang relevan, dan memahami bagaimana kompetensi inti perusahaan dapat menjadi landasan untuk diferensiasi kompetitif.

C. RESOURCE-BASED VIEW

Menurut Peteraf, M. A (2013) Resource-Based Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 39(4), 1364-1401.

Dalam kajian ini, mereka membahas dan menguraikan beberapa konsep kunci dalam RBV, termasuk:



Gambar 7. 1. Konsep Kunci Dalam RBV

Sumber: Peteraf, M. A (2013)

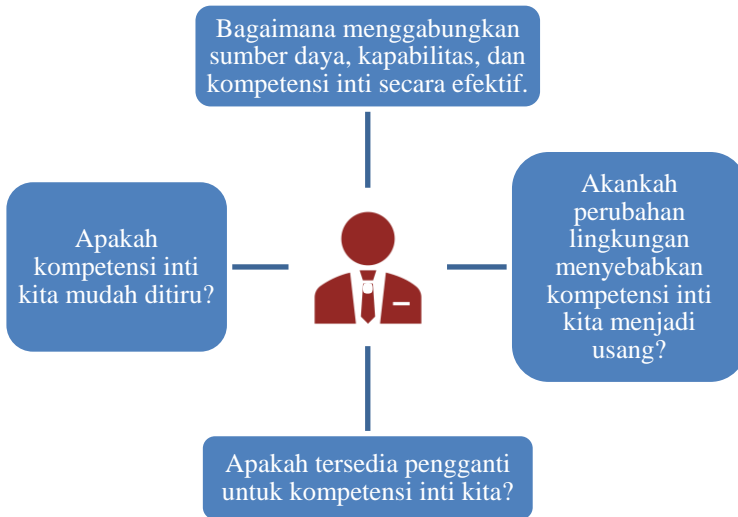
- a) Sumber Daya (*Resources*): Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, sumber daya adalah aset yang dimiliki oleh perusahaan, baik yang terlihat maupun tidak terlihat, yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.
- b) Kapabilitas Organisasi (*Organizational Capabilities*): Ini merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya mereka. Kapabilitas organisasi menjadi sangat penting dalam RBV karena perusahaan dapat memiliki sumber daya yang berharga, tetapi jika tidak memiliki kemampuan untuk mengelolanya dengan baik, nilai sumber daya tersebut akan terbuang.
- c) Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*): RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif terjadi ketika perusahaan mampu menggunakan

sumber daya mereka secara lebih efektif atau efisien daripada pesaing mereka. Ini dapat menghasilkan posisi yang kuat di pasar dan kinerja keuangan yang unggul.

- d) Heterogenitas Sumber Daya (*Resource Heterogeneity*): RBV mengasumsikan bahwa sumber daya perusahaan berbeda-beda dan unik, dan ini adalah sumber dari keunggulan kompetitif.

D. MANAJER DALAM ANALISIS INTERNAL

1. Kondisi Yang Mempengaruhi Keputusan Manajerial



Gambar 7. 2. Pertanyaan Manajer dalam Analisis Internal

Sumber: Peteraf, M. A (2013)

Tabel 7. 1. Faktor Pengaruh Keputusan Manajerial

Faktor	Deskripsi
Ketidakpastian	Berkaitan dengan karakteristik lingkungan umum dan industri, tindakan para pesaing, dan preferensi pelanggan.
Kompleksitas	Berhubungan dengan saling keterkaitan yang membentuk lingkungan perusahaan dan persepsi terhadap lingkungan.
Konflik Intra organisasi	Terjadi di antara pembuat keputusan manajerial dan yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut, seringkali disebabkan oleh perbedaan tujuan, prioritas, atau pendapat.

E. SUMBER DAYA

Menurut Barney, J. B (2013) sumber daya adalah faktor yang paling penting dalam manajemen strategis. Sumber daya dapat berupa aset fisik, seperti pabrik, peralatan, dan properti. Sumber daya juga dapat berupa aset intelektual, seperti pengetahuan, keterampilan, dan reputasi.

Sedangkan analisis internal adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis ini penting untuk menentukan posisi strategis perusahaan dan untuk mengembangkan strategi yang efektif

Oleh karena itu, analisis internal yang komprehensif adalah langkah penting dalam proses manajemen strategis. Analisis ini akan membantu perusahaan untuk memahami sumber daya yang dimilikinya dan bagaimana sumber daya tersebut dapat digunakan untuk mencapai tujuannya.

F. TIGA SUMBER DAYA DASAR

Tabel 7. 2. Tiga Sumber Daya Dasar

Konsep	Deskripsi
Aset yang Terlihat (<i>Tangible</i>)	Merujuk pada aset perusahaan yang berwujud fisik dan dapat dilihat serta diukur secara konkret. Ini termasuk tanah, bangunan, mesin, peralatan, dan inventaris.
Aset yang Tidak Terlihat (<i>Intangible</i>)	Mengacu pada aset yang tidak memiliki bentuk fisik dan sulit diukur secara langsung. Ini meliputi merek, reputasi, keahlian karyawan, hak paten, dan budaya organisasi.
Kapabilitas Organisasi	Merupakan kemampuan perusahaan dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya (baik terlihat maupun tidak terlihat) untuk mencapai tujuan strategisnya. Kapabilitas ini mencakup kemampuan dalam inovasi, manajemen operasional, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

1. Sumber Daya Dasar Keunggulan Kompetitif

- a) Aset yang langka: Aset yang langka adalah aset yang tidak tersedia secara luas di pasar. Aset ini dapat memberikan keunggulan kompetitif jika tidak dapat ditiru atau digantikan oleh pesaing.
- b) Aset yang tidak dapat ditiru: Aset yang tidak dapat ditiru adalah aset yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. Aset ini dapat memberikan keunggulan kompetitif jika sulit untuk dibeli atau direplikasi.
- c) Aset yang tidak dapat digantikan: Aset yang tidak dapat digantikan adalah aset yang tidak dapat digantikan oleh pesaing. Aset ini dapat memberikan keunggulan kompetitif jika tidak ada alternatif yang tersedia bagi pelanggan.

Beberapa contoh sumber daya dasar yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan antara lain:

- a) Teknologi: teknologi yang unik atau inovatif dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam hal biaya atau kualitas.
- b) Reputasi: reputasi yang baik dapat menarik pelanggan dan karyawan yang loyal.
- c) Karyawan yang terampil dan berdedikasi: karyawan yang terampil dan berdedikasi dapat menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi.
- d) Lokasi: lokasi yang strategis dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam hal biaya atau akses ke pasar.

G. KAPABILITAS

Menurut Barney, J. B (2013) kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menggabungkan dan memanfaatkan sumber daya-sumber dayanya secara efektif untuk mencapai tujuannya. Kapabilitas dapat berupa kapabilitas internal, seperti kapabilitas manufaktur, kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas inovasi, atau kapabilitas eksternal, seperti kapabilitas menjalin kemitraan dan kapabilitas memasuki pasar baru.

Kapabilitas sebagai "kemampuan untuk mengkonversi input menjadi output yang diinginkan." dan bahwa kapabilitas adalah sumber daya yang penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menemukan Kompetensi Inti Apa yang Dilakukan perusahaan yang bernilai strategik

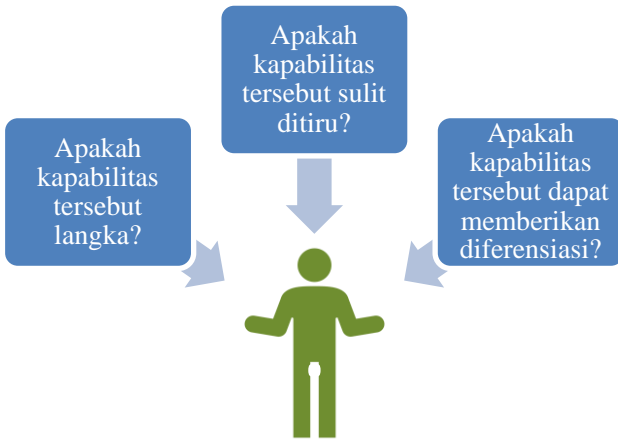
Kompetensi inti adalah kumpulan keterampilan dan kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan nilai unik kepada pelanggannya. Kompetensi inti dapat berupa aset, kapabilitas, atau proses yang digunakan perusahaan untuk unggul dalam industrinya.

Untuk menemukan kompetensi inti, perusahaan perlu melakukan analisis internal yang komprehensif untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan bagaimana sumber daya dan kapabilitas tersebut digunakan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

H. KOMPETINSI INTI

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menemukan kompetensi inti. Salah satu cara yang paling umum adalah dengan menggunakan analisis rantai nilai. Analisis rantai nilai membagi operasi perusahaan menjadi serangkaian aktivitas yang saling terkait. Perusahaan kemudian dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memberikan nilai unik kepada pelanggan dan yang sulit ditiru oleh pesaing.

Cara lain untuk menemukan kompetensi inti adalah dengan menggunakan analisis kapabilitas. Analisis kapabilitas berfokus pada kemampuan perusahaan untuk menggabungkan dan memanfaatkan sumber daya-sumber dayanya secara efektif. Perusahaan dapat mengidentifikasi kapabilitas-kapabilitas yang penting bagi keberhasilannya dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

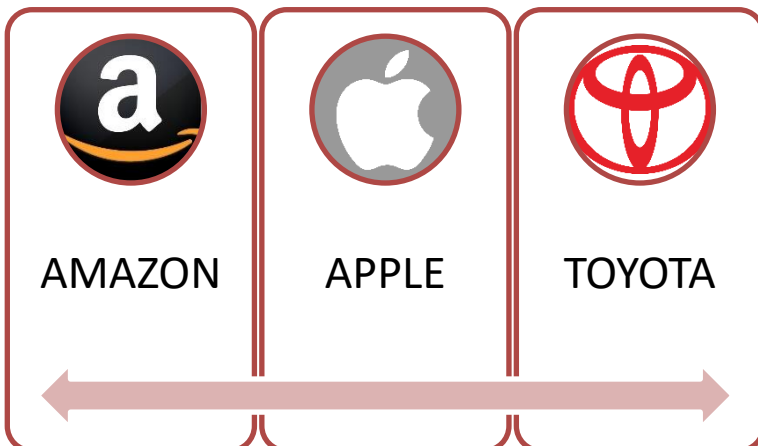


Gambar 7. 3. Pertimbangan dalam Menemukan Kompetensi Inti

Sumber: Barney, J. B (2013)

Jika kapabilitas memenuhi ketiga kriteria tersebut, maka kapabilitas tersebut dapat dipertimbangkan sebagai kompetensi inti.

Berikut adalah beberapa contoh kompetensi inti yang ditemukan oleh perusahaan-perusahaan:



Gambar 7. 4. Kompetensi Inti Perusahaan Terkenal

Sumber: www.wikipedia.com

- a) Amazon: Amazon memiliki kompetensi inti dalam logistik dan e-commerce. Amazon mampu memberikan pengiriman cepat dan terjangkau kepada pelanggannya, yang merupakan nilai unik bagi perusahaan ini.
- b) Apple: Apple memiliki kompetensi inti dalam desain dan inovasi. Apple mampu menciptakan produk-produk yang inovatif dan menarik, yang membedakannya dari pesaing.
- c) Toyota: Toyota memiliki kompetensi inti dalam efisiensi manufaktur. Toyota mampu memproduksi mobil dengan kualitas tinggi dan biaya rendah, yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan ini.

Kompetensi inti adalah sumber daya yang berharga bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi inti yang kuat dapat lebih unggul dalam industrinya dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Agar kapabilitas strategis menjadi kompetensi inti, langkah-langkah berikut harus dilakukan:

- a) Identifikasi kapabilitas strategis: pertama-tama, perusahaan perlu mengidentifikasi kapabilitas strategisnya yang memiliki nilai tambah yang signifikan dan potensial untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Ini melibatkan evaluasi mendalam terhadap kemampuan internal yang membedakan perusahaan dari pesaingnya.
- b) Fokus pada kapabilitas utama: pilih kapabilitas yang paling relevan dan kritis untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Tidak semua kapabilitas harus dijadikan kompetensi inti; yang penting adalah memfokuskan sumber daya pada yang terpenting.
- c) Investasi dan pengembangan: perusahaan harus berinvestasi dalam pengembangan dan penguatan kapabilitas tersebut. Ini dapat melibatkan pelatihan

karyawan, pengembangan teknologi, atau perluasan kapasitas operasional, tergantung pada jenis kapabilitas yang dipilih.

- d) Integrasi dengan strategi: pastikan bahwa kapabilitas strategis yang dipilih sepenuhnya terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan. Mereka harus mendukung visi dan tujuan strategis secara langsung.
- e) Budaya organisasi: kompetensi inti harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Ini berarti memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami pentingnya kapabilitas tersebut dan berkontribusi untuk mempertahankannya dan mengembangkannya.
- f) Pelacak kinerja: perusahaan harus melacak kinerja kapabilitas strategis secara berkala. Ini melibatkan pengukuran dan evaluasi untuk memastikan bahwa kapabilitas tersebut terus memberikan nilai tambah yang diharapkan.
- g) Perbaikan berkelanjutan: kompetensi inti harus terus ditingkatkan dan disempurnakan seiring waktu. Perusahaan perlu terbuka terhadap perubahan dan inovasi dalam pengembangan kapabilitas ini.
- h) Proteksi dan pemeliharaan: perlindungan hukum seperti paten atau hak cipta dapat diterapkan jika kapabilitas strategis melibatkan aset intelektual yang perlu dijaga dari persaingan.

I. ANALISIS RANTAI NILAI (*VALUE CHAIN*)

Identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dapat menambah nilai Analisis rantai nilai (*Value Chain Analysis*) adalah pendekatan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dapat menambah nilai dalam proses bisnis suatu

perusahaan. Berikut adalah langkah-langkah dalam mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas tersebut:

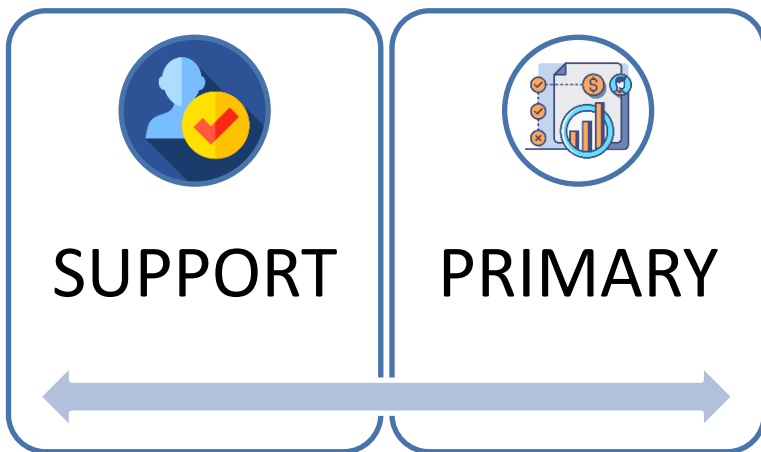
- a) Identifikasi aktivitas dalam rantai nilai: pertama, identifikasi semua aktivitas yang terlibat dalam rantai nilai perusahaan. Ini mencakup aktivitas yang terkait dengan produksi, pemasaran, distribusi, dan dukungan pelanggan.
- b) Pemahaman terhadap aktivitas: setelah aktivitas diidentifikasi, analisis dengan cermat bagaimana masing-masing aktivitas tersebut berkontribusi pada penciptaan nilai produk atau layanan. Pertimbangkan bagaimana setiap aktivitas mempengaruhi biaya dan kualitas.
- c) Identifikasi sumber daya: untuk setiap aktivitas dalam rantai nilai, tentukan sumber daya yang digunakan. Ini bisa berupa sumber daya terlihat (seperti peralatan produksi) atau sumber daya tidak terlihat (seperti pengetahuan karyawan).
- d) Evaluasi kapabilitas: selanjutnya, evaluasi kapabilitas perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya tersebut. Apakah perusahaan memiliki keahlian atau teknologi khusus yang memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya ini?
- e) Penentuan nilai yang ditambahkan: identifikasi aktivitas atau kombinasi aktivitas yang memberikan nilai tambah terbesar bagi pelanggan. Fokus pada aktivitas ini untuk memaksimalkan efisiensi dan kualitas.
- f) Integrasi dengan strategi bisnis: pastikan bahwa identifikasi sumber daya dan kapabilitas ini selaras dengan strategi bisnis. Mereka harus mendukung tujuan strategis perusahaan.
- g) Perbaikan berkelanjutan: analisis rantai nilai bukanlah proses sekali jalan. Terus periksa dan perbaiki rantai nilai seiring waktu, terutama dengan

perubahan dalam lingkungan bisnis atau perubahan kebutuhan pelanggan.

J. OUTSOURCING

Pilihan strategik untuk membeli beberapa aktivitas dari pemasok luar.

Mengambil keputusan untuk membeli beberapa aktivitas dari pemasok luar dapat menjadi pilihan strategis yang penting dalam pengelolaan rantai nilai perusahaan. Berikut adalah beberapa aktivitas yang dapat dipertimbangkan untuk dibeli dari pemasok luar, baik dalam kategori *Support Activities* (aktivitas pendukung) maupun *Primary Activities* (aktivitas utama):



Gambar 7. 5. Kategori Aktivitas *Outsourcing*

Sumber: Barney, J. B (2013)

1. Support Activities (Aktivitas Pendukung)

- a) Manajemen SDM: Untuk memfokuskan sumber daya internal pada keahlian inti, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengontrak layanan manajemen SDM seperti rekrutmen dan pelatihan

dari pihak ketiga yang memiliki keahlian dalam hal ini.

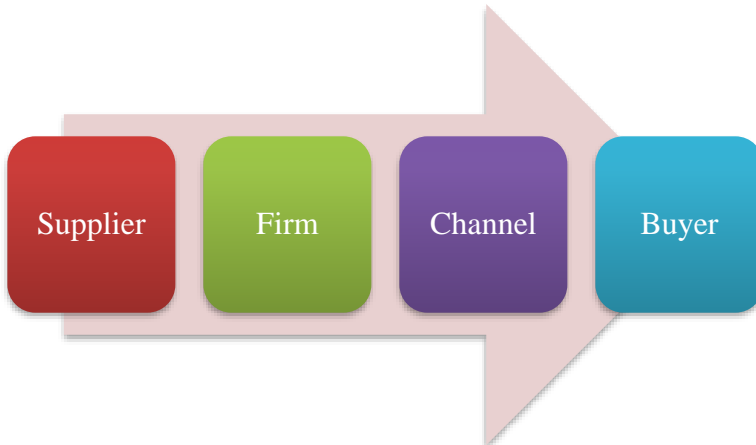
- b) Pengembangan teknologi: jika perusahaan tidak memiliki sumber daya internal yang memadai untuk mengembangkan teknologi, maka bekerja sama dengan penyedia teknologi eksternal atau mengakuisisi teknologi dari pihak luar bisa menjadi pilihan.
- c) Pengadaan barang: untuk mengoptimalkan rantai pasokan, perusahaan dapat memutuskan untuk mengandalkan pemasok eksternal untuk pengadaan barang tertentu, terutama jika pemasok tersebut memiliki efisiensi dalam pengadaan tersebut.

2. Primary Activities (Aktivitas Utama)

- a) *Inbound Logistics* (Logistik Masuk): beberapa perusahaan memutuskan untuk *outsourcing* logistik masuk seperti pengangkutan dan penyimpanan bahan baku kepada pihak ketiga yang memiliki keahlian di bidang ini.
- b) Operasional: penggunaan pihak ketiga untuk operasional tertentu, seperti manufaktur atau penyediaan layanan, bisa menjadi pilihan jika perusahaan tidak memiliki kapasitas internal yang cukup.
- c) *Outbound*: pengiriman produk kepada pelanggan, pengelolaan gudang, dan distribusi dapat juga dipercayakan kepada pihak ketiga yang memiliki infrastruktur yang memadai.
- d) Pemasaran & penjualan *Logistics*: pemasaran dan distribusi produk ke pasar bisa dilakukan melalui mitra atau distributor eksternal.
- e) *Service* (Layanan): perusahaan bisa menggandeng penyedia layanan pelanggan atau perbaikan produk jika mereka memiliki keahlian yang lebih baik dalam hal ini.

K. VALUE CHAINS APART OF TOTAL VALUE SYSTEM

Rantai Nilai (*Value Chain*) merupakan bagian dari Sistem nilai total yang mencakup beberapa komponen utama, termasuk:



Gambar 7. 6. Rantai Nilai (*Value Chain*) *Apart Of Total Value System*

Sumber: Barney, J. B (2013)

- a) Rantai nilai pemasok (*Supplier Value Chain*): Ini adalah bagian dari sistem di mana pemasok atau penyedia bahan baku dan komponen yang dibutuhkan oleh perusahaan beroperasi. Rantai nilai pemasok mencakup aktivitas seperti produksi, penyimpanan, dan distribusi produk atau komponen yang akan digunakan oleh perusahaan.
- b) Rantai nilai perusahaan (*Firm Value Chain*): ini adalah rantai nilai internal perusahaan itu sendiri. Ini mencakup semua aktivitas yang terlibat dalam pembuatan, pemasaran, dan distribusi produk atau layanan perusahaan. Rantai nilai perusahaan sering kali dibagi menjadi aktivitas pendukung dan aktivitas inti.

- c) Rantai nilai saluran (*Channel Value Chain*): Ini berkaitan dengan aktivitas yang terlibat dalam distribusi produk dari produsen ke pelanggan melalui berbagai saluran distribusi seperti agen, distributor, dan pengecer. Rantai nilai saluran mencakup proses distribusi, promosi, dan penjualan produk.
- d) Rantai Nilai Pembeli (*Buyer Value Chain*): Ini adalah rantai nilai yang mencakup aktivitas pelanggan setelah mereka membeli produk atau layanan. Ini mencakup penggunaan produk, perawatan, perbaikan, dan pembuangan akhir.

L. PERBEDAAN SATU ABAD

Tabel 7. 3 *What A Difference A Century Can Make Part 1*

Characteristic	20 th Century	21 st Century
Organization	The Pyramid	The Web or Network
Focus	Internal	External
Style	Structure	Flexible
Source of Strength	Stability	Change
Structure	Self sufficiency	Interdependencies
Resources	Atoms – physical	Bits – information
Operations	assets	Virtual Integration
Products	Vertical	Mass customization
Reach	integration	Global
Financials	Mass production	Real-time
	Domestic	
	Quarterly	

Dalam perbandingan antara karakteristik abad ke-20 dan abad ke-21, terdapat beberapa perbedaan mendasar:

- a) Organisasi:
- Abad ke-20: berfokus pada piramida organisasi dengan struktur internal yang kokoh.

- Abad ke-21: lebih berfokus pada jaringan atau jejaring organisasi yang bersifat eksternal dan fleksibel.
- b) Fokus:
- Abad ke-20: lebih fokus pada stabilitas dan struktur internal.
 - Abad ke-21: lebih fokus pada perubahan dan ketergantungan antar entitas.
- c) Gaya:
- Abad ke-20: lebih cenderung pada gaya yang stabil dan *self-sufficient*.
 - Abad ke-21: cenderung memiliki gaya yang adaptif terhadap perubahan dan interdependensi.
- d) Sumber kekuatan:
- Abad ke-20: bergantung pada aset fisik seperti atom.
 - Abad ke-21: bergantung pada informasi dan data (bit).
- e) Struktur:
- Abad ke-20: struktur vertikal dengan integrasi vertikal.
 - Abad ke-21: lebih cenderung menuju integrasi virtual.
- f) Sumber Daya:
- Abad ke-20: bergantung pada aset fisik dan integrasi vertikal.
 - Abad ke-21: lebih fokus pada integrasi virtual dan penyesuaian massal.
- g) Operasi:
- Abad ke-20: berfokus pada produksi massal dan operasi domestik.
 - Abad ke-21: lebih cenderung menuju produksi massal yang disesuaikan dan operasi global.

- h) Produk:
- Abad ke-20: menekankan pada *mass production*.
 - Abad ke-21: lebih cenderung pada *mass customization*.
- i) Jangkauan:
- Abad ke-20: cakupan domestik.
 - Abad ke-21: cakupan global.
- j) Keuangan:
- Abad ke-20: pemahaman seperti piramida.
 - Abad ke-21: lebih cenderung pada kerangka jaringan dan pemahaman real-time.

Tabel 7. 4. *What A Difference A Century Can Make Part 2*

Characteristic	20 th Century	21 st Century
Inventories	Month	Hours
Strategy	Top-down	Bottom-up
Leadership	Dogmatic	Inspirational
Workers	Employees	Employees/free agents
Job expectations	Security	Personal growth
Motivation	To compete	To build
Improvement	Incremental	Revolutionary
Quality	Affordable	No compromise
	best	

Dalam perbandingan karakteristik inventaris, strategi, kepemimpinan, pekerja, ekspektasi pekerjaan, motivasi, perbaikan, dan kualitas antara abad ke-20 dan abad ke-21, terdapat perbedaan yang signifikan:

- a) Inventaris:
- Abad ke-20: diukur dalam bulan.
 - Abad ke-21: diukur dalam jam.

- b) Strategi:
 - Abad ke-20: lebih berorientasi *top-down* (dari atas ke bawah).
 - Abad ke-21: lebih berorientasi *bottom-up* (dari bawah ke atas).
- c) Kepemimpinan:
 - Abad ke-20: lebih cenderung dogmatis.
 - Abad ke-21: lebih inspirasional.
- d) Pekerja:
 - Abad ke-20: mengacu pada karyawan yang memiliki keamanan pekerjaan.
 - Abad ke-21: mengacu pada pekerja atau agen bebas (*freelancer*) yang mencari pertumbuhan pribadi.
- e) Ekspektasi pekerjaan:
 - Abad ke-20: lebih fokus pada keamanan pekerjaan.
 - Abad ke-21: lebih fokus pada pertumbuhan pribadi.
- f) Motivasi:
 - Abad ke-20: motivasi untuk bersaing.
 - Abad ke-21: motivasi untuk membangun.
- g) Perbaikan:
 - Abad ke-20: bersifat inkremental (bertahap).
 - Abad ke-21: bersifat revolusioner.
- h) Kualitas:
 - Abad ke-20: bertujuan untuk "terjangkau yang terbaik."
 - Abad ke-21: Tidak berkompromi terhadap kualitas.

Perbedaan ini mencerminkan pergeseran paradigma dan nilai-nilai antara abad ke-20 dan abad ke-21 dalam hal manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, dan tujuan perusahaan.

M. RANGKUMAN

Bab ini membahas konsep sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti perusahaan. Pandangan berbasis sumber daya mengemukakan bahwa sumber daya internal perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Manajer perlu mengajukan pertanyaan kritis tentang sumber daya dan kapabilitas perusahaan mereka untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

Keputusan manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Sumber daya adalah aset dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Mereka menjadi dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Sumber daya dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi.

Kapabilitas mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya secara efektif. Kapabilitas yang kuat dapat menghasilkan kompetensi inti. Kompetensi inti adalah kemampuan yang unik dan kritis bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Mereka mencirikan apa yang perusahaan lakukan dengan baik dan berbeda dari pesaing.

Analisis rantai nilai melibatkan pembagian aktivitas perusahaan menjadi aktivitas pendukung dan aktivitas utama, dengan tujuan untuk mengidentifikasi di mana nilai ditambahkan dalam proses bisnis. *Outsourcing* melibatkan penggunaan pihak eksternal untuk melaksanakan sebagian aktivitas perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Rantai nilai perusahaan harus dilihat sebagai bagian dari sistem nilai total yang lebih besar, yang mencakup semua aktivitas yang menciptakan dan mengantarkan nilai kepada pelanggan.

Bab ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan dapat mengelola sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah.

N. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Keunggulan Kompetitif Apple

Apple Inc. adalah perusahaan teknologi multinasional yang berkantor pusat di Cupertino, California. Perusahaan ini dikenal dengan produk-produknya yang inovatif, seperti iPhone, iPad, dan MacBook. Apple juga memiliki reputasi yang baik dalam hal desain, kualitas, dan layanan pelanggan.

Apple telah menjadi salah satu perusahaan paling sukses di dunia. Perusahaan ini telah menghasilkan miliaran dolar keuntungan dan memiliki nilai pasar lebih dari \$3 triliun.

Salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap kesuksesan Apple adalah kompetensi intinya dalam desain dan inovasi. Apple memiliki tim desain yang berbakat yang terus-menerus menciptakan produk-produk baru yang inovatif dan menarik. Perusahaan ini juga berinvestasi besar-besaran dalam penelitian dan pengembangan untuk memastikan bahwa produk-produknya tetap terdepan dalam teknologi.

Kompetensi inti lainnya dari Apple adalah dalam pemasaran dan penjualan. Apple memiliki merek yang sangat kuat dan strategi pemasaran yang efektif. Perusahaan ini juga memiliki jaringan distribusi yang luas yang memungkinkannya menjangkau pelanggan di seluruh dunia.

Kompetensi inti Apple telah memungkinkannya untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam industri teknologi. Perusahaan ini telah membedakan diri dari pesaingnya dan telah mampu mempertahankan pangsa pasar yang kuat

a) Berikan Analisis dan Kesimpulannya

O. RUJUKAN

1. Peteraf, M. A. (2013). The Resource-Based View Of Strategic Management: A Review And Assessment 10 Years Later. *Journal Of Management*, 39(1), 166-191.
2. Barney, J. B., & Felin, T. (2013). *Strategic Management: A Resource-Based Perspective*. Upper Saddle River, Nj: Pearson Education.

P. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan pandangan berbasis sumber daya dalam konteks bisnis?
2. Mengapa penting bagi manajer untuk mengajukan pertanyaan kritis tentang sumber daya dan kapabilitas perusahaan?
3. Bagaimana lingkungan eksternal dapat memengaruhi keputusan manajerial?
4. Sebutkan tiga jenis sumber daya yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan.
5. Apa perbedaan antara sumber daya fisik dan sumber daya manusia?
6. Mengapa kompetensi inti dianggap penting dalam mencapai keunggulan kompetitif?
7. Apa yang dimaksud dengan analisis rantai nilai dalam konteks bisnis?
8. Bagaimana *outsourcing* dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi?
9. Mengapa penting untuk melihat rantai nilai perusahaan sebagai bagian dari sistem nilai total?
10. Mengapa pemahaman tentang sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti penting dalam bisnis yang sukses?

BAB 8. MATRIKS ANALISIS DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai matriks analisis manajemen strategi.
2. Mahasiswa mampu menggunakan berbagai matriks analisis untuk mendukung pengambilan keputusan strategik.

B. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang terus berubah dengan cepat, perusahaan harus memiliki alat dan kerangka kerja yang kuat untuk merencanakan, mengidentifikasi peluang, dan mengelola tantangan. Manajemen strategik adalah salah satu disiplin yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya dengan efektif. Salah satu komponen utama dalam manajemen strategik adalah analisis, dan dalam bab ini, kita akan fokus pada matriks analisis.

Matriks analisis adalah alat penting yang membantu perusahaan dalam menggali wawasan tentang posisi mereka di pasar dan industri, serta memahami bagaimana mengalokasikan sumber daya dengan bijak.

Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan matriks analisis dalam manajemen strategik adalah kunci untuk kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan. Bab ini akan membahas berbagai jenis matriks analisis dan bagaimana mereka dapat digunakan untuk menginformasikan strategi bisnis.

C. SWOT

Menurut Thomsett (2013:5), "Analisis SWOT adalah proses sistematis untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi."

Analisis SWOT adalah sebuah pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi suatu organisasi.

Pengertian SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).



Gambar 8. 1. Komponen SWOT

Sumber: Thomsett (2013)

1. Kekuatan (*Strengths*)

Ini merujuk pada semua aset internal yang memberikan keunggulan kompetitif kepada organisasi. Ini bisa berupa sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi terkini, merek yang kuat, atau proses produksi yang efisien.

- a) Dalam konteks bisnis, kekuatan (*strengths*) adalah aset internal yang memberikan keunggulan kompetitif kepada organisasi. Ini merupakan faktor-faktor positif yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dan bersaing lebih baik di pasar. Beberapa contoh kekuatan yang bisa dimiliki oleh suatu organisasi meliputi:
- b) Sumber Daya Manusia Berkualitas: Tim yang terampil, berpengalaman, dan berkomitmen dapat

- menjadi kekuatan besar bagi perusahaan dalam mencapai kinerja yang unggul.
- c) Teknologi Terkini: Akses atau penggunaan teknologi terbaru dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan inovasi kepada produk atau layanan.
 - d) Merek yang kuat: merek yang dikenal dan dihormati di pasar dapat meningkatkan daya tarik pelanggan dan memungkinkan perusahaan mengenakan harga premium.
 - e) Proses produksi yang efisien: proses yang efisien dapat mengurangi biaya produksi dan memungkinkan perusahaan menawarkan produk dengan harga yang lebih kompetitif.
 - f) Sumber daya keuangan yang kuat: keuangan yang sehat dapat memberikan fleksibilitas dan dukungan untuk pertumbuhan atau investasi jangka panjang.
 - g) Kemampuan riset dan pengembangan: kemampuan untuk melakukan riset dan pengembangan produk baru atau peningkatan produk yang ada dapat menjadi kekuatan penting dalam industri yang terus berubah.
 - h) Jaringan dan hubungan bisnis: hubungan yang kuat dengan pelanggan, pemasok, atau mitra bisnis dapat memberikan akses ke peluang bisnis yang berharga.
 - i) Manajemen yang efektif: kepemimpinan dan manajemen yang baik dapat mengarahkan perusahaan menuju tujuan strategis dengan efektif.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Dalam konteks bisnis adalah faktor-faktor internal yang dapat menghambat kemajuan atau kesuksesan organisasi. Ini adalah hal-hal yang perlu diatasi atau diperbaiki oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa contoh kelemahan yang mungkin dimiliki oleh suatu organisasi:

- a) Manajemen yang tidak efektif: ketidakmampuan dalam pengambilan keputusan yang baik atau urangnya kepemimpinan yang kuat bisa menjadi kelemahan yang signifikan.
- b) Kurangnya inovasi: jika organisasi tidak mampu mengikuti perkembangan tren atau mengembangkan produk atau layanan baru, mereka dapat tertinggal di pasar.
- c) Kurangnya sumber daya keuangan: terbatasnya dana atau modal dapat membatasi kemampuan perusahaan untuk berinvestasi atau berkembang.
- d) Keterbatasan sumber daya manusia: kurangnya tenaga kerja berkualitas atau kurangnya keterampilan tertentu dalam tim dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan.
- e) Proses produksi yang tidak efisien: proses yang lambat atau tidak efisien dapat meningkatkan biaya produksi dan mempengaruhi daya saing.
- f) Ketergantungan pada pemasok tunggal: jika perusahaan terlalu bergantung pada satu atau beberapa pemasok utama, mereka bisa menjadi rentan terhadap perubahan harga atau ketersediaan.
- g) Kualitas produk atau layanan yang buruk: produk atau layanan yang tidak memenuhi standar kualitas dapat merusak reputasi perusahaan.
- h) Kurangnya keberlanjutan lingkungan: tidak mengambil langkah-langkah untuk berkelanjutan secara lingkungan dapat menciptakan masalah reputasi dan regulasi.
- i) Ketidakmampuan mengelola pertumbuhan: pertumbuhan yang cepat tanpa rencana yang baik dapat mengakibatkan masalah operasional dan keuangan.
- j) Ketidakstabilan internal: konflik internal, kebijakan yang tidak konsisten, atau budaya perusahaan yang tidak sehat dapat menjadi faktor kelemahan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Dalam konteks bisnis adalah faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Peluang-peluang ini sering kali muncul dari lingkungan eksternal dan dapat membantu perusahaan tumbuh dan berkembang. Berikut beberapa contoh peluang yang mungkin bisa dimanfaatkan oleh suatu organisasi:

- a) Pertumbuhan pasar: munculnya pasar baru atau peningkatan permintaan untuk produk atau layanan tertentu adalah peluang yang signifikan.
- b) Perkembangan teknologi baru: kemajuan dalam teknologi bisa membuka peluang baru untuk inovasi produk atau proses yang lebih efisien.
- c) Perubahan tren konsumen: perubahan dalam preferensi konsumen dapat menciptakan peluang untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.
- d) Globalisasi: akses ke pasar internasional dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperluas cakupan geografis mereka.
- e) Perubahan regulasi yang menguntungkan: perubahan dalam peraturan pemerintah yang mendukung bisnis atau mengurangi hambatan dapat membuka peluang baru.
- f) Kemitraan strategis: membangun kemitraan dengan perusahaan lain atau institusi akademis dapat membawa peluang kolaborasi dan pertumbuhan.
- g) Pengembangan merek: peluang untuk memperkuat dan memperluas merek perusahaan dapat meningkatkan daya tarik pelanggan.
- h) Perubahan demografi: pemahaman tentang perubahan dalam demografi populasi dapat membantu perusahaan menargetkan pasar yang berkembang.

- i) Keberlanjutan lingkungan: meningkatnya kesadaran akan lingkungan dapat membuka peluang untuk produk atau layanan yang ramah lingkungan.
- j) Teknologi komunikasi: perkembangan media sosial dan komunikasi online dapat menjadi peluang untuk memperluas jangkauan dan interaksi dengan pelanggan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman dalam konteks bisnis adalah faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat kemajuan atau kesuksesan organisasi. Ancaman-ancaman ini dapat berasal dari lingkungan eksternal dan harus diidentifikasi dan ditangani dengan bijak. Berikut adalah beberapa contoh ancaman yang mungkin dihadapi oleh suatu organisasi:

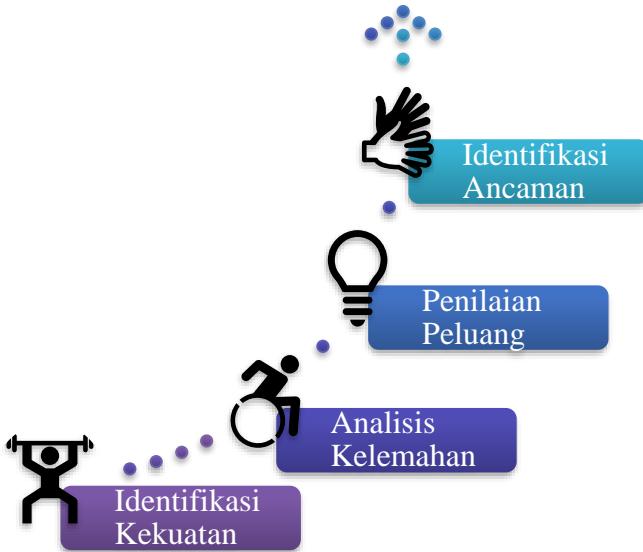
- a) Persaingan yang intens: ketika persaingan di pasar sangat sengit, perusahaan mungkin mengalami penurunan margin keuntungan atau kesulitan mempertahankan pangsa pasar.
- b) Perubahan kebijakan pemerintah: perubahan dalam regulasi atau kebijakan pemerintah dapat memiliki dampak negatif pada operasi bisnis dan biaya kepatuhan.
- c) Perubahan perilaku konsumen: perubahan dalam preferensi atau perilaku konsumen dapat memengaruhi permintaan produk atau layanan.
- d) Krisis ekonomi: krisis ekonomi global atau regional dapat mengurangi daya beli konsumen dan mengganggu operasi bisnis.
- e) Perubahan teknologi: kemajuan teknologi yang pesat dapat membuat produk atau layanan yang ada menjadi usang atau tidak relevan.
- f) Bencana alam atau krisis lingkungan: bencana alam atau isu-isu lingkungan dapat mengganggu rantai pasokan atau operasi bisnis.

- g) Volatilitas mata uang: fluktuasi nilai mata uang asing dapat mempengaruhi biaya impor dan ekspor.
- h) Ketergantungan pada pemasok tunggal: bergantung pada satu atau beberapa pemasok utama dapat membuat perusahaan rentan terhadap gangguan pasokan.
- i) Krisis reputasi: skandal atau masalah reputasi dapat merusak citra perusahaan dan kepercayaan pelanggan.
- j) Tren demografi yang merugikan: perubahan dalam struktur demografis populasi dapat memengaruhi permintaan produk atau layanan tertentu.
- k) Krisis keamanan *Cyber*: ancaman terhadap keamanan siber dan pelanggaran data dapat mengancam informasi sensitif dan reputasi perusahaan.
- l) Perubahan harga bahan baku: kenaikan harga bahan baku dapat meningkatkan biaya produksi dan mengurangi margin keuntungan.

Analisis SWOT membantu organisasi untuk merumuskan strategi dengan memanfaatkan kekuatan internal mereka, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang eksternal, dan menghadapi ancaman. Dengan memahami aspek-aspek ini secara mendalam, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik dalam merencanakan langkah-langkahnya ke depan.

Pentingnya analisis SWOT adalah memberikan wawasan yang kuat kepada manajemen tentang situasi organisasi saat ini dan lingkungannya. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan mereka dan menghadapi perubahan yang terus menerus dalam lingkungan bisnis.

D. LANGKAH PRAKTIS DALAM MELAKUKAN ANALISIS SWOT



Gambar 8. 2. Langkah Praktis Analisis SWOT

Sumber: Thomsett (2013)

- a) Identifikasi kekuatan (*Strengths*): langkah pertama adalah mengidentifikasi semua kekuatan internal organisasi. Ini bisa melibatkan penilaian terhadap sumber daya manusia, teknologi, keahlian khusus, merek, dan aset lainnya yang memberikan keunggulan. Pastikan untuk menggali aspek yang unik dan membuat organisasi berbeda dari pesaing.
- b) Analisis kelemahan (*Weaknesses*): Selanjutnya, identifikasi dan evaluasi kelemahan internal organisasi. Ini bisa termasuk masalah dalam manajemen, proses yang tidak efisien, kurangnya pelatihan, atau masalah keuangan. Tujuan di sini adalah mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

- c) Penilaian peluang (*Opportunities*): perhatikan faktor-faktor eksternal yang bisa menjadi peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan organisasi. Ini termasuk perubahan tren pasar, perkembangan teknologi, perluasan pasar, atau perubahan regulasi yang menguntungkan. Pertimbangkan bagaimana organisasi dapat memanfaatkan peluang-peluang ini.
- d) Identifikasi ancaman (*Threats*): akhirnya, perhatikan faktor-faktor eksternal yang mungkin mengancam organisasi. Ini bisa termasuk persaingan yang intens, perubahan kebijakan pemerintah, perubahan dalam preferensi konsumen, atau risiko ekonomi. Penting untuk mengidentifikasi risiko-risiko ini agar dapat merencanakan cara menghadapinya.

E. CONTOH KASUS

Kasus: Perusahaan Y

- a) Kekuatan (*Strengths*):
Perusahaan memiliki tim manajemen yang berpengalaman dalam industri.
Produk-produk yang ditawarkan memiliki reputasi yang baik di pasaran.
Perusahaan memiliki pangsa pasar yang kuat di wilayah tertentu.
- b) Kelemahan (*Weaknesses*):
Proses produksi yang belum sepenuhnya efisien, menyebabkan biaya produksi tinggi.
Kurangnya keberagaman produk, terlalu bergantung pada segmen pasar tertentu.
Ketergantungan pada satu pemasok bahan baku utama.
- c) Peluang (*Opportunities*):
Pertumbuhan pasar yang tinggi dalam industri yang sedang berkembang.

Peluang ekspansi global untuk mencapai pangsa pasar baru.

Perubahan regulasi yang mendukung pengembangan produk baru.

d) Ancaman (*Threats*):

Persaingan yang semakin ketat dari pesaing besar di industri.

Fluktuasi harga bahan baku yang dapat mengganggu rantai pasokan.

Ketidakpastian ekonomi global yang dapat mempengaruhi permintaan produk.

Jawaban:

Dalam analisis SWOT untuk Perusahaan Y, terlihat bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang signifikan dalam bentuk tim manajemen berpengalaman dan reputasi produk yang baik. Namun, ada beberapa kelemahan yang perlu diatasi, seperti efisiensi dalam proses produksi dan diversifikasi produk. Peluang-peluang seperti pertumbuhan pasar yang tinggi dan peluang ekspansi global dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.

Untuk mengatasi kelemahan dalam efisiensi produksi, perusahaan harus mempertimbangkan investasi dalam teknologi dan proses yang lebih efisien. Dalam hal diversifikasi produk, perlu melakukan penelitian pasar untuk mengidentifikasi peluang produk baru yang sesuai dengan kompetensi perusahaan.

Ancaman yang terkait dengan persaingan ketat dan fluktuasi harga bahan baku memerlukan pemantauan pasar yang cermat dan pengelolaan risiko yang baik. Dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global, perusahaan harus memiliki rencana darurat dan strategi yang siap diimplementasikan.

Dengan merumuskan strategi berdasarkan kombinasi kekuatan dengan peluang, serta mengatasi kelemahan untuk menghadapi ancaman, Perusahaan XYZ

dapat mengoptimalkan posisinya di pasar dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Matriks Analisis SWOT untuk Perusahaan Y



Gambar 8. 3. Jawaban Matriks Swot Analisi

Sumber : Data Olahan Penulis

F. POIN PENTING TERKAIT DENGAN ANALISIS SWOT

- a) Penyusunan strategi: setelah memiliki pemahaman yang kuat tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, langkah selanjutnya adalah

menyusun strategi. Pertimbangkan bagaimana dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Selain itu, pikirkan tentang cara mengatasi kelemahan untuk menghadapi ancaman yang mungkin muncul. Ini bisa berarti mengubah proses bisnis, meningkatkan pelatihan karyawan, atau mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien.

- b) Prioritaskan poin utama: tidak semua faktor SWOT memiliki dampak yang sama pada organisasi. Penting untuk memprioritaskan elemen-elemen yang memiliki dampak paling signifikan atau yang paling mudah diubah. Ini membantu dalam fokus pada tindakan yang paling penting dan mendesain strategi yang paling efektif.
- c) Implementasi dan pengawasan: setelah mengembangkan strategi berdasarkan analisis SWOT, langkah berikutnya adalah mengimplementasikannya. Ini melibatkan tindakan konkret untuk mengubah rencana menjadi tindakan nyata. Selanjutnya, penting untuk terus memonitor perkembangan dan mengukur apakah strategi berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan.
- d) Fleksibilitas: lingkungan bisnis selalu berubah, dan faktor-faktor SWOT dapat berubah seiring waktu. Oleh karena itu, organisasi harus fleksibel dan siap untuk menyesuaikan strategi mereka jika ada perubahan signifikan dalam situasi. Evaluasi rutin SWOT dapat membantu dalam mengidentifikasi perubahan yang diperlukan.
- e) Komunikasi internal: pastikan bahwa seluruh tim dan departemen dalam organisasi memahami hasil dari analisis SWOT dan strategi yang telah ditetapkan. Komunikasi yang efektif akan memastikan bahwa semua orang bergerak dalam

arah yang sama menuju tujuan yang telah ditetapkan.

- f) Perbaikan berkelanjutan: analisis SWOT adalah alat yang bisa membantu organisasi untuk terus memperbaiki diri. Dengan melibatkan semua tingkatan organisasi dalam proses ini dan mengambil umpan balik dari pengalaman, dapat terus mengasah strategi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik.

Dalam bisnis yang kompetitif, pemahaman yang mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sangat berharga. Analisis SWOT adalah alat yang efektif untuk membantu organisasi mengambil keputusan yang tepat dan merencanakan langkah-langkah ke depan dengan lebih baik.

G. INDEKS FAKTOR INTERNAL (IFE)

Indeks faktor internal atau *Internal Factor Evaluation* (IFE) adalah sebuah alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal suatu organisasi. IFE mengukur sejauh mana organisasi memiliki aset internal yang mendukung pencapaian tujuannya. Dalam IFE, organisasi memberi skor pada faktor-faktor internalnya, biasanya dalam skala 1 hingga 4 (1: sangat buruk, 2: buruk, 3: baik, 4: sangat baik), dan bobot diberikan untuk setiap faktor sesuai dengan tingkat Kepentingannya.

Setelah memberikan skor dan bobot pada setiap faktor internal, skor skala total diperoleh dengan mengalikan skor faktor dengan bobot dan menjumlahkannya. Skor total IFE biasanya berkisar antara 1 hingga 4, dengan skor tinggi menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang kuat, sedangkan skor rendah menunjukkan kelemahan internal yang signifikan.

IFE dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi bisnis dengan lebih baik, karena membantu organisasi mengidentifikasi area di mana mereka memiliki keunggulan dan area yang memerlukan perbaikan. Analisis IFE sering digunakan bersama dengan analisis EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*) yang mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi.

Perlu diingat bahwa IFE hanya satu komponen dari proses perencanaan strategis yang lebih besar, dan perusahaan biasanya memadukan hasil analisis IFE dengan elemen-elemen lain seperti analisis SWOT dan analisis industri untuk merumuskan strategi yang efektif.

H. LANGKAH DALAM PROSES (IFE) DALAM PERENCANAAN STRATEGIS

1. Identifikasi Faktor-Faktor Internal

Langkah pertama dalam analisis IFE adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal yang relevan untuk organisasi. Ini bisa melibatkan kekuatan seperti sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi yang canggih, merek yang kuat, atau proses produksi yang efisien. Di sisi lain, juga perlu mengidentifikasi kelemahan seperti kurangnya inovasi, manajemen yang tidak efektif, atau kurangnya sumber daya.

2. Penilaian Faktor-Faktor Internal

Setelah faktor-faktor internal telah diidentifikasi, selanjutnya adalah memberikan skor pada masing-masing faktor. Skor ini mencerminkan sejauh mana faktor tersebut memengaruhi kinerja organisasi. Skala skor biasanya berkisar antara 1 hingga 4, di mana 1 menunjukkan kinerja sangat buruk, dan 4 menunjukkan kinerja sangat baik.

3. Penentuan Bobot Faktor-Faktor Internal

Selanjutnya, perlu menentukan bobot (berdasarkan tingkat kepentingan) untuk setiap faktor internal. Bobot ini

mengindikasikan seberapa pentingnya masing-masing faktor dalam mencapai tujuan organisasi. Bobot biasanya dinyatakan dalam persentase, di mana total bobot untuk semua faktor internal adalah 100%.

4. Perhitungan Skor Total IFE

Skor total IFE diperoleh dengan mengalikan skor faktor dengan bobotnya dan menjumlahkannya. Ini memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi internal organisasi. Skor total IFE dapat berkisar antara 1 hingga 4, di mana skor lebih tinggi menunjukkan kekuatan internal yang lebih besar.

5. Interpretasi Hasil

Setelah memiliki skor total IFE, dapat menginterpretasikan hasilnya. Skor tinggi menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang kuat, sementara skor rendah menunjukkan adanya kelemahan yang signifikan. Dari sini, dapat mengidentifikasi area-area di mana perusahaan perlu fokus untuk memperkuat kekuatan atau mengatasi kelemahan.

6. Merumuskan Strategi

Hasil analisis IFE dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi. Misalnya, jika kekuatan internal mencakup tim manajemen yang berpengalaman, dapat mengembangkan strategi untuk memaksimalkan penggunaan keahlian mereka. Di sisi lain, jika ada kelemahan dalam proses produksi, strategi dapat difokuskan pada perbaikan efisiensi.

7. Integrasi dengan analisis lain

Hasil dari analisis IFE dapat diintegrasikan dengan analisis lain seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk merumuskan strategi yang lebih komprehensif.

I. INDEKS FAKTOR EXTERNAL (EFE)

Indeks faktor *External* atau *Eksternal Faktor Evaluation* (EFE) adalah sebuah alat yang digunakan dalam analisis strategis untuk mengevaluasi bagaimana faktor-faktor eksternal tertentu dapat memengaruhi kinerja suatu perusahaan atau organisasi. EFE biasanya digunakan sebagai bagian dari analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk membantu perusahaan dalam memahami lingkungan eksternalnya.

Proses pembuatan EFE melibatkan identifikasi faktor-faktor eksternal yang relevan, seperti peluang pasar, ancaman kompetitif, peraturan pemerintah, tren industri, dan faktor-faktor lain yang dapat berdampak pada perusahaan. Setelah faktor-faktor ini diidentifikasi, setiap faktor akan diberi skor berdasarkan signifikansinya terhadap perusahaan dan sejauh mana perusahaan dapat meresponsnya.

Poin penting dari EFE adalah memberikan gambaran tentang sejauh mana perusahaan dapat memanfaatkan peluang eksternal dan mengatasi ancaman eksternal yang ada. Hasil dari analisis EFE dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang lebih baik untuk mengoptimalkan posisinya dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah.

Setelah faktor-faktor eksternal diidentifikasi dan diberi skor dalam analisis EFE, langkah selanjutnya adalah menghitung total skor dan mengevaluasi hasilnya. Total skor EFE dapat memberikan gambaran tentang seberapa baik perusahaan dapat merespons faktor-faktor eksternal yang ada.

Skala penilaian biasanya berkisar antara 1 hingga 4, di mana:

- 1: Tidak Penting
- 2: Kurang Penting
- 3: Penting
- 4: Sangat Penting

Setelah total skor dihitung, perusahaan dapat mengevaluasi posisinya. Jika total skor mendekati atau mencapai nilai 4, ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat efektif dalam memanfaatkan peluang eksternal dan mengatasi ancaman. Namun, jika total skor lebih mendekati 1, perusahaan mungkin perlu mempertimbangkan strategi untuk menghadapi tantangan eksternal.

Analisis EFE adalah salah satu alat yang berguna dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan bisnis. Ini membantu perusahaan untuk lebih memahami lingkungan eksternalnya dan merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dan persaingan yang ada.

Setelah perusahaan memiliki hasil dari analisis EFE, langkah selanjutnya adalah menggunakannya sebagai dasar untuk merumuskan strategi. Dengan memahami faktor-faktor eksternal yang memengaruhi bisnis, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang lebih baik untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman.

J. STRATEGI ANALISIS EFE MELIPUTI

- a) Ekspansi Pasar: jika hasil EFE menunjukkan bahwa peluang pasar eksternal sangat besar, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melakukan ekspansi ke wilayah atau pasar baru.
- b) Inovasi produk atau layanan: jika EFE menunjukkan bahwa tren industri bergerak menuju teknologi baru atau preferensi konsumen yang berubah, perusahaan dapat berinvestasi dalam inovasi produk atau layanan.
- c) Kemitraan atau aliansi: jika EFE mengidentifikasi persaingan yang kuat atau ancaman yang sulit dihadapi sendiri, perusahaan dapat mencari kemitraan atau aliansi strategis untuk mengahadapinya.
- d) Kepatuhan peraturan: jika peraturan pemerintah menjadi faktor eksternal yang signifikan,

perusahaan perlu memastikan bahwa operasinya mematuhi semua peraturan yang berlaku.

- e) Manajemen risiko: jika ancaman signifikan diidentifikasi dalam analisis EFE, perusahaan harus mengembangkan strategi pengelolaan risiko untuk mengurangi dampaknya.

K. INTEGRASI SWOT ANALISIS DENGAN IFE DAN EFE

Integrasi antara ketiga analisis ini dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang posisi suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan bisnisnya. Berikut adalah langkah-langkah untuk mengintegrasikan ketiganya:

1. Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Dalam IFE, perusahaan mengevaluasi faktor-faktor internal seperti kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Kekuatan adalah atribut positif yang dimiliki perusahaan, seperti sumber daya yang kuat atau keunggulan kompetitif. Kelemahan adalah atribut negatif, seperti keterbatasan sumber daya atau masalah internal lainnya.

Hasil dari analisis IFE adalah skor total yang mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

2. Analisis EFE (*External Factor Evaluation*)

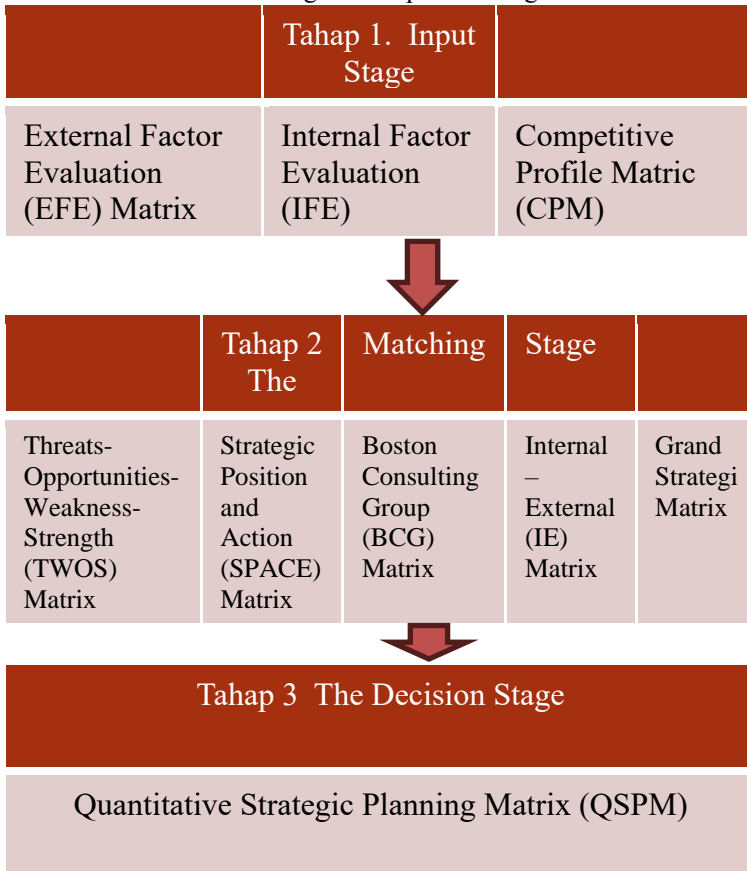
Dalam EFE, perusahaan mengevaluasi faktor-faktor eksternal seperti peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Peluang adalah faktor eksternal yang menguntungkan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Ancaman adalah faktor eksternal yang berpotensi merugikan yang harus diatasi.

Hasil dari analisis EFE adalah skor total yang mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman.

L. PENENTUAN STRATEGI BERDASARKAN KONSEP FRED RANGKUTI DAVID

Menurut David, F. R. (2023). Manajemen Strategis: Konsep, Proses, dan Implementasi.

Tabel 8. 1. Penentuan Strategi Konsep Fred Rangkuti David



M. FORMULA IFE DAN EFE MATRIX

1. Tabel *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Tabel 8. 2. Tabel Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Internal	Bobot (0-1)	Rating (1-4)	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
...			
Kelemahan 1			
Kelemahan 2			
...			
Total Bobot	1.0		Total Skor IFE

Rumus untuk menghitung Skor IFE adalah: Skor = Bobot x Rating. Hitung skor untuk setiap faktor kekuatan dan kelemahan, lalu jumlahkan untuk mendapatkan Total Skor IFE.

2. Tabel *External Factor Evaluation (EFE)*

Tabel 8. 3. Tabel External Factor Evaluation (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot (0-1)	Rating (1-4)	Skor (Bobot x Rating)
Peluang 1			
Peluang 2			
...			
Ancaman 1			
Ancaman 2			
...			
Total Bobot	1.0		Total Skor EFE

Rumus untuk menghitung Skor EFE adalah: Skor = Bobot x Rating. Hitung skor untuk setiap faktor peluang dan ancaman, lalu jumlahkan untuk mendapatkan Total Skor EFE.

N. SOAL: ANALISIS IFE DAN EFE

Perusahaan POLY adalah perusahaan yang beroperasi di industri teknologi. Bagaimana melakukan analisis IFE dan EFE untuk perusahaan ini. Berdasarkan informasi yang diberikan, tentukan bobot, rating, skor, dan total skor IFE dan EFE.

Informasi Tambahan:

1. Kekuatan (Strengths):

Tim manajemen yang berpengalaman (Bobot: 0.25)

Inovasi produk yang kuat (Bobot: 0.2)

Merek yang kuat di pasar (Bobot: 0.15)

Efisiensi operasional yang tinggi (Bobot: 0.1)

2. Kelemahan (Weaknesses):

Ketergantungan pada satu pemasok utama (Bobot: 0.15)

Rendahnya diversifikasi produk (Bobot: 0.15)

3. Peluang (*Opportunities*):

Pertumbuhan pasar teknologi yang tinggi (Bobot: 0.25)

Permintaan konsumen terhadap produk yang inovatif (Bobot: 0.2)

Peluang untuk ekspansi global (Bobot: 0.15)

4. Ancaman (*Threats*):

Persaingan yang ketat di industri teknologi (Bobot: 0.2)

Perubahan regulasi yang dapat mempengaruhi bisnis (Bobot: 0.15)

Risiko volatilitas mata uang asing (Bobot: 0.1)

Tabel 8. 4. Pemberian Rating

Faktor	Tingkat Responsivitas
Tidak Responsif	1
Kurang Responsif	2
Responsif	3
Sangat Responsif	4

Pertanyaan:

- 1 Tentukan rating untuk masing-masing faktor kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*).
- 2 Hitung skor untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan dengan mengalikan bobot dengan rating.
- 3 Tentukan bobot, rating, skor, dan total skor IFE dan EFE.
- 4 Apa kesimpulan utama dari analisis IFE dan EFE ini?

O. JAWABAN ANALISIS IFE DAN EFE

- a) Rating untuk Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*):
- b) Tim manajemen yang berpengalaman: Rating = 3
- c) Inovasi produk yang kuat: Rating = 4
- d) Merek yang kuat di pasar: Rating = 4
- e) Efisiensi operasional yang tinggi: Rating = 3
- f) Ketergantungan pada satu pemasok utama: Rating = 2
- g) Rendahnya diversifikasi produk: Rating = 2
- h) Skor untuk Kekuatan dan Kelemahan (Bobot x Rating):
- i) Tim manajemen yang berpengalaman: $0.25 \times 3 = 0.75$
- j) Inovasi produk yang kuat: $0.2 \times 4 = 0.8$
- k) Merek yang kuat di pasar: $0.15 \times 4 = 0.6$
- l) Efisiensi operasional yang tinggi: $0.1 \times 3 = 0.3$
- m) Ketergantungan pada satu pemasok utama: $0.15 \times 2 = 0.3$
- n) Rendahnya diversifikasi produk: $0.15 \times 2 = 0.3$
- o) Bobot, Rating, Skor, dan Total Skor IFE dan EFE:

Tabel Internal Factor Evaluation (IFE)

Tabel 8. 5. Jawaban Tabel Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Internal	Bobot (0-1)	Rating (1-4)	Skor (Bobot x Rating)
Tim manajemen yang berpengalaman	0.25	3	0.75
Inovasi produk yang kuat	0.3	4	1.2
Merek yang kuat di pasar	0.2	4	0.8
Efisiensi operasional yang tinggi	0.25	3	0.75
Total Bobot IFE	1.0		3.5

Tabel External Factor Evaluation (EFE)

Tabel 8. 6. Jawaban Tabel External Factor Evaluation (EFE):

Faktor Eksternal	Bobot (0-1)	Rating (1-4)	Skor (Bobot x Rating)
Pertumbuhan pasar teknologi	0.25	3	0.75
Permintaan konsumen terhadap produk yang inovatif	0.2	4	0.8
Peluang untuk ekspansi global	0.15	3	0.45
Persaingan yang ketat di industri teknologi	0.2	2	0.4
Perubahan regulasi yang dapat mempengaruhi bisnis	0.15	2	0.3

Risiko volatilitas mata uang asing	0.1	1	0.1
Total Bobot EFE	1.0		2.8

P. KESIMPULAN DARI ANALISIS IFE DAN EFE

Dari analisis IFE, perusahaan memiliki total skor IFE sebesar 3.5. Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sejumlah kekuatan internal yang signifikan, seperti tim manajemen yang berpengalaman dan inovasi produk yang kuat. Meskipun demikian, masih ada beberapa kelemahan, seperti ketergantungan pada satu pemasok utama.

Dari analisis EFE, perusahaan memiliki total skor EFE sebesar 2.8. Ini menunjukkan bahwa perusahaan merespons cukup baik terhadap faktor-faktor eksternal, termasuk peluang pertumbuhan pasar teknologi dan permintaan konsumen terhadap produk inovatif. Namun, ada juga beberapa ancaman seperti persaingan yang ketat dan perubahan regulasi.

Dalam keseluruhan analisis, perusahaan tampaknya cukup responsif terhadap faktor-faktor eksternal (EFE), tetapi masih ada ruang untuk memperbaiki respons terhadap faktor internal (IFE) tertentu, seperti mengurangi ketergantungan pada satu pemasok utama. Kesimpulan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi perusahaan yang lebih efektif.

Q. COMPETITIVE PROFILE MATRIC (CPM)

Competitive Profile Matrix (CPM) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan pesaing-pesaingnya dalam industri yang sama. CPM mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relatif dari perusahaan dan pesaingnya berdasarkan sejumlah faktor kunci. Ini membantu perusahaan memahami posisinya dalam pasar dan memungkinkan

pengambilan keputusan yang lebih baik dalam perencanaan strategis.

R. LANGKAH-LANGKAH DALAM MEMBUAT COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)

1. Identifikasi Faktor Kunci

Tentukan faktor-faktor kunci yang akan dievaluasi dalam CPM. Faktor-faktor ini harus relevan dengan industri dan mencakup aspek-aspek seperti kekuatan finansial, pangsa pasar, inovasi, pemasaran, dan lain-lain.

2. Penilaian Faktor-Faktor

Skala penilaian biasanya berkisar antara 1 hingga 4, dengan 1 menunjukkan kelemahan besar dan 4 menunjukkan kekuatan besar. dapat memberikan skor kepada perusahaan sendiri dan pesaing berdasarkan setiap faktor. Pastikan penilaian yang objektif.

3. Penentuan Bobot

Berikan bobot kepada masing-masing faktor untuk mengindikasikan tingkat kepentingannya. Bobot total harus sama dengan 1. Bobot dapat diberikan berdasarkan kepentingan relatif masing-masing faktor dalam mencapai kesuksesan di industri.

4. Perhitungan Skor Total

Kalikan skor yang diberikan kepada perusahaan dan pesaing dengan bobot masing-masing faktor. Ini akan menghasilkan skor total untuk masing-masing entitas.

5. Penyusunan CPM

Buat matriks dengan perusahaan dan pesaing sebagai baris, dan faktor-faktor sebagai kolom. Masukkan skor total ke dalam matriks.

6. Perbandingan dan Analisis

Bandingkan skor total antara perusahaan dan pesaing-pesaing. Identifikasi kekuatan dan kelemahan relatif masing-masing. Faktor-faktor mana yang memberikan keunggulan kompetitif, dan faktor mana yang perlu ditingkatkan?

7. Merumuskan Strategi

Gunakan hasil analisis CPM untuk merumuskan strategi perusahaan. Pertimbangkan bagaimana dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan untuk meningkatkan daya saing di pasar.

CPM adalah alat yang bermanfaat dalam merencanakan strategi bisnis dan memahami posisi relatif perusahaan dalam industri.

Dengan informasi yang diperoleh dari CPM, dapat mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan tetap bersaing dalam pasar yang kompetitif.

S. CONTOH (CPM)

Tabel 8. 7. Contoh CPM

Faktor Kunci	Bobot (0-1)	Perusahaan Anda	Pesaing 1	Pesaing 2
Kekuatan Finansial	0.2	4	3	2
Pangsa Pasar	0.15	3	4	2
Kemampuan Inovasi	0.1	3	2	4
Strategi Pemasaran	0.15	4	3	2
Kualitas Produk	0.1	4	4	3
Efisiensi Operasional	0.1	3	2	4

Manajemen Sumber Daya Manusia	0.1	3	3	3
Total Bobot	1.0			
Total Skor		3.35	3.1	2.95

Dalam tabel ini, terdapat faktor-faktor kunci yang dinilai, bobot untuk masing-masing faktor, dan skor yang diberikan kepada perusahaan dan dua pesaing (Pesaing 1 dan Pesaing 2). Total bobot harus sama dengan 1.0, dan total skor adalah hasil dari perkalian skor dengan bobot masing-masing faktor.

Perusahaan memiliki total skor CPM sebesar 3.35, sedangkan Pesaing 1 memiliki total skor 3.1, dan Pesaing 2 memiliki total skor 2.95. Hasil analisis CPM ini dapat digunakan untuk memahami posisi relatif masing-masing entitas dalam industri dan merumuskan strategi yang sesuai untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

T. THREATS-OPPORTUNITIES-WEAKNESS STRENGTH (TWOS) MATRIX

Matriks Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TWOS) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan kombinasi ancaman (*threats*), peluang (*opportunities*), kelemahan (*weaknesses*), dan kekuatan (*strengths*) perusahaan. Ini membantu perusahaan mengidentifikasi strategi yang efektif berdasarkan faktor-faktor tersebut.

U. LANGKAH-LANGKAH MATRIKS TWOS

1. Identifikasi *Threats* (Ancaman)

Tentukan ancaman-ancaman eksternal yang mungkin memengaruhi bisnis perusahaan. Ini dapat mencakup perubahan dalam regulasi, persaingan yang meningkat, perubahan tren pasar, dan lain-lain.

2. Identifikasi *Opportunities* (Peluang)

Tentukan peluang-peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Peluang dapat mencakup pertumbuhan pasar, permintaan konsumen, perkembangan teknologi, dan lain-lain.

3. Identifikasi *Weaknesses* (Kelemahan)

Identifikasi kelemahan-kelemahan internal perusahaan yang dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk merespons ancaman dan memanfaatkan peluang. Kelemahan dapat mencakup masalah dalam operasi, manajemen, sumber daya manusia, dan lain-lain.

4. Identifikasi *Strengths* (Kekuatan)

Identifikasi kekuatan-kekuatan internal perusahaan yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang. Kekuatan dapat mencakup aset finansial, merek yang kuat, tim manajemen yang berpengalaman, dan lain-lain.

5. Penentuan Strategi Berdasarkan TWOS

Dalam matriks TWOS, pertimbangkan kombinasi antara ancaman dan kekuatan (*SO Strategies*), peluang dan kekuatan (*WO Strategies*), ancaman dan kelemahan (*ST Strategies*), serta peluang dan kelemahan (*WT Strategies*).

- a) *SO Strategies (Strengths-Opportunities)*: Strategi ini berfokus pada cara perusahaan dapat menggunakan kekuatan internalnya untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b) *WO Strategies (Weaknesses-Opportunities)*: Strategi ini berfokus pada cara perusahaan dapat mengatasi kelemahan internalnya untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- c) *ST Strategies (Strengths-Threats)*: Strategi ini berfokus pada cara perusahaan dapat menggunakan

kekuatan internalnya untuk menghadapi ancaman eksternal.

- d) *WT Strategies (Weaknesses-Threats)*: Strategi ini berfokus pada cara perusahaan dapat mengatasi kelemahan internalnya untuk menghadapi ancaman eksternal.

6. Pemilihan Dan Implementasi Strategi

Setelah merumuskan berbagai strategi berdasarkan matriks TWOS, pilih strategi yang paling sesuai dengan situasi perusahaan dan lingkungan bisnisnya. Implementasikan strategi tersebut dengan hati-hati dan pantau hasilnya secara berkala.

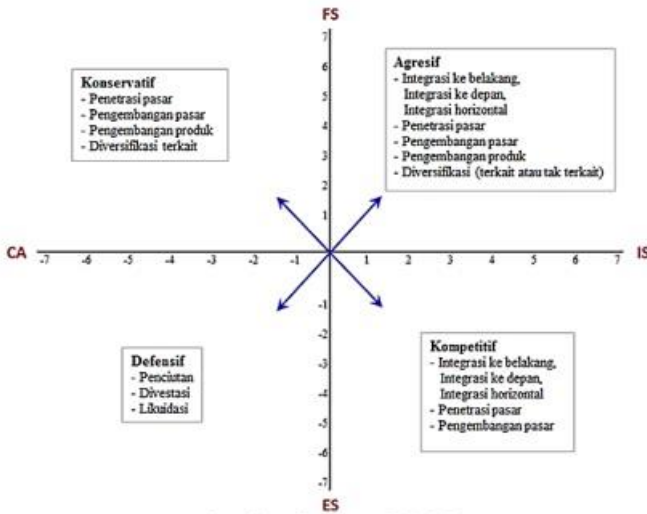
7. Contoh Tabel Matriks TWOS

Tabel 8. 8. Contoh Tabel Matriks TWOS

	Peluang (<i>Opportunities</i>)		Ancaman (<i>Threats</i>)	
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	<i>Strategi</i> (<i>Strengths- Opportunities</i>)	<i>SO</i>	<i>Strategi</i> (<i>Strengths- Threats</i>)	<i>ST</i>
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	<i>Strategi</i> (<i>Weaknesses- Opportunities</i>)	<i>WO</i>	<i>Strategi</i> (<i>Weaknesses- Threats</i>)	<i>WT</i>

V. STRATEGIC POSITION AND ACTION (SPACE) MATRIX

Matriks Strategic Position and Action (SPACE) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis perusahaan berdasarkan empat dimensi utama: Stabilitas (*Stability*), Usaha (*Industry Strength*), Stabilitas Keuangan (*Financial Stability*), dan Potensi Pertumbuhan (*Growth Potential*). Matriks SPACE membantu perusahaan merumuskan strategi yang sesuai dengan posisi mereka di pasar. Berikut adalah langkah-langkah dalam membuat matriks SPACE:



Gambar 8. 4. *Matriks Strategic Position and Action (SPACE)*
 Sumber: David, Fred., David, Forest. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. New Delhi: Pearson

- a) Identifikasi Faktor-Faktor Utama:
 - a. Tentukan faktor-faktor kunci yang akan dievaluasi dalam matriks SPACE. Ini termasuk faktor-faktor yang terkait dengan stabilitas, industri, keuangan, dan pertumbuhan perusahaan.
- b) Penilaian Faktor-Faktor:
 - a. Berikan penilaian skala dari -1 hingga -6 untuk faktor-faktor yang menunjukkan ketidakstabilan atau kelemahan, dan penilaian skala dari +1 hingga +6 untuk faktor-faktor yang menunjukkan stabilitas atau kekuatan.
- c) Hitung Skor Rata-Rata:
 - a. Hitung skor rata-rata untuk masing-masing dimensi (Stabilitas, Usaha, Stabilitas Keuangan, dan Potensi Pertumbuhan) dengan menggabungkan penilaian faktor-faktor yang relevan.

- d) Penentuan Posisi Strategis:
 - a. Plot skor rata-rata pada matriks SPACE dengan sumbu X (Usaha dan Stabilitas Keuangan) dan sumbu Y (Stabilitas dan Potensi Pertumbuhan). Ini akan menentukan posisi strategis perusahaan dalam salah satu dari empat kuadran: Kuartil I (Agresif), Kuartil II (Konservatif), Kuartil III (Kompetitif), atau Kuartil IV (Bertahan).
- e) Penentuan Strategi:
 - a. Berdasarkan posisi strategis perusahaan di matriks SPACE, identifikasi strategi yang sesuai dengan kuadran tempat perusahaan berada. Misalnya, jika perusahaan berada di Kuartil I, strategi yang sesuai mungkin adalah pertumbuhan agresif atau diversifikasi.
- f) Implementasi Strategi:
 - a. Implementasikan strategi yang telah ditentukan dengan hati-hati dan pantau hasilnya secara berkala.

1. Contoh Tabel Matriks SPACE

- a) Matrix SPACE (Strategi Position and Action Evaluation)
- b) Digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dalam diagram cartesius; yang terdiri dari empat kuadran dengan skala yang sama.
- c) Pada masing-masing kuadran mengindikasikan pemakaian strategi agresive, conservative, defensive dan competitive

- d) Masing-masing sumbu menyatakan 1) dimensi internal yakni Finansial Strength (FS) dan Competitive Advantage (CA). 2) Dimensi eksternal yakni Environmental Stability (ES) dan Industry Strength (IS)
- e) Keempat faktor ini (FS, CA, ES, dan IS) adalah faktor penentu yang paling penting dalam menentukan posisi strategis perusahaan.

Tabel 8. 9. Contoh Tabel Matriks SPACE

Informasi bisnis perusahaan A:

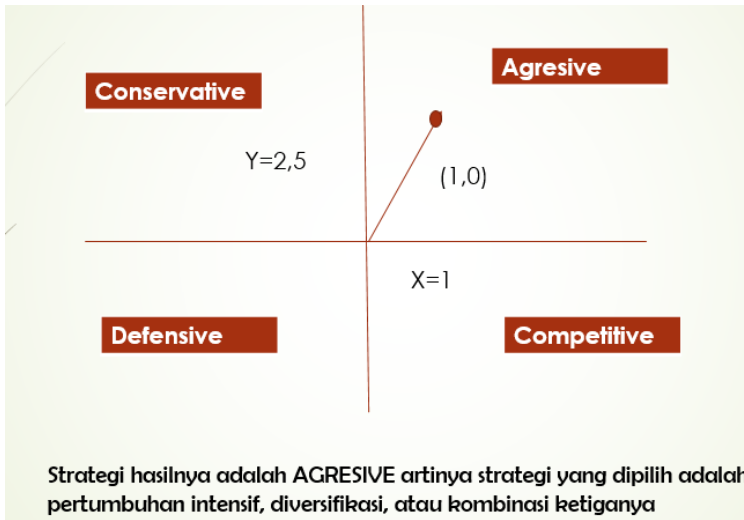
Financial Strength (FS)	Rating	Environmental Stability	Rating
Liquidity Ratio	6	Competitive Pressure	-4
Activity Ratio	6	Demand Variability	-2
Profitability Ratio	5	Price Elasticity of Demand	-3
Growth Ratio	5	Technological Change	-3
	22		-12
Industry Strength (IS)	Rating	Competitive Adv. (CA)	Rating
Growth Potential	5	Market Share	-5
Profit Potential	5	Product Quality	-2
Easy of Entry into Market	3	Customer Loyalty	-1
Productivity & Company Utilation	3	Control over Sup & Dist	-4
	16	Compete Capacity Util	-3
			-15

Catatan:

- Untuk variabel FS dan IS, rating 6 artinya baik, 1 artinya terburuk
- Variabel ES dan CA, rating -1 terbaik, -6 terburuk
- Rating Matrik SPACE dibuat berdasarkan hasil questioner

Rating rata-rata: FS $22 : 4 = 5,5$
 ES $-12 : 4 = -3$
 Vektor arah Y : = 2,5

Rating rata-rata: IS $16 : 4 = 4$
 CA $-15 : 5 = -3$
 Vektor arah X : = +1



Gambar 8. 5. Hasil Strategi Agresive

Sumber: David, Fred., David, Forest. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. New Delhi: Pearson

Dalam tabel ini, terdapat penilaian untuk masing-masing dari empat dimensi yang diberikan dalam rentang -6 hingga +6. Skor rata-rata untuk dimensi-dimensi ini dihitung dengan menjumlahkan penilaian dan membaginya dengan jumlah dimensi. Dalam contoh ini, skor rata-rata adalah +2.5 dan 1.0.

Selanjutnya, skor rata-rata dapat digunakan untuk menentukan posisi strategis perusahaan dalam matriks SPACE. Di mana perusahaan berada dalam matriks akan menentukan strategi yang sesuai untuk mereka, seperti agresif, konservatif, kompetitif, atau bertahan.

Pastikan untuk menggantikan penilaian dalam tabel dengan penilaian yang sesuai dengan situasi perusahaan dan hitung skor rata-rata dengan benar untuk menghasilkan posisi strategis yang akurat dalam matriks SPACE.

W. BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) MATRIX

Matriks Boston Consulting Group (BCG) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi

portofolio produk atau bisnis suatu perusahaan berdasarkan dua dimensi utama: Pangsa pasar relatif (*Relative Market Share*) dan laju pertumbuhan pasar (*Market Growth Rate*). Matriks BCG membantu perusahaan mengklasifikasikan produk atau bisnis mereka ke dalam salah satu dari empat kategori: Bintang (*Stars*), Pertanyaan (*Question Marks*), Gembala Sapi (*Cash Cows*), atau Anjing (*Dogs*).

berikut adalah langkah-langkah dalam menggunakan Matriks BCG:

1. Identifikasi produk atau bisnis

Tentukan produk atau bisnis yang akan dievaluasi dalam Matriks BCG.

2. Pengumpulan Data

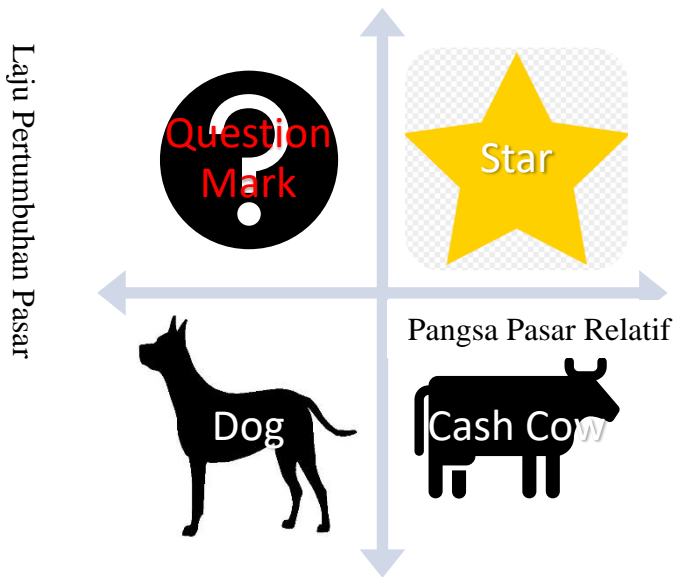
Kumpulkan data tentang pangsa pasar relatif dan laju pertumbuhan pasar untuk setiap produk atau bisnis. Pangsa pasar relatif adalah bagian dari pangsa pasar total yang dimiliki oleh produk atau bisnis tersebut.

3. Plotting pada Matriks BCG

Plotkan setiap produk atau bisnis pada Matriks BCG dengan sumbu X (Pangsa Pasar Relatif) dan sumbu Y (Laju Pertumbuhan Pasar).

4. Klasifikasikan Setiap Produk Atau Bisnis

Ke dalam salah satu dari empat kategori berdasarkan posisinya:



Gambar 8. 6. Kalsifikasi Setiap Produk Atau Bisnis

Sumber: W. Boston Consulting Group (BCG) Matrix

- Bintang (*Stars*): Produk atau bisnis dengan pangsa pasar relatif tinggi dan laju pertumbuhan pasar tinggi. Mereka memerlukan investasi untuk pertumbuhan lebih lanjut.
- Pertanyaan (*Question Marks*): Produk atau bisnis dengan pangsa pasar relatif rendah dan laju pertumbuhan pasar tinggi. Mereka memerlukan pertimbangan lebih lanjut apakah akan diinvestasikan lebih lanjut atau dihentikan.
- Gembala Sapi (*Cash Cows*): Produk atau bisnis dengan pangsa pasar relatif tinggi dan laju pertumbuhan pasar rendah. Mereka menghasilkan arus kas positif dan dapat mendukung produk lain.
- Anjing (*Dogs*): Produk atau bisnis dengan pangsa pasar relatif rendah dan laju pertumbuhan pasar

rendah. Mereka mungkin memerlukan pengurangan biaya atau penghentian.

e)

5. Rumus Tingkat Pertumbuhan Pasar

$$\text{TINGKAT PERTUMBUHAN PASAR (\%)} = ((\text{NILAI PASAR AKHIR} - \text{NILAI PASAR AWAL}) / \text{NILAI PASAR AWAL}) \times 100$$

Dalam rumus ini:

- a) Nilai pasar awal adalah nilai pasar produk atau bisnis pada awal periode tertentu.
- b) Nilai pasar akhir adalah nilai pasar produk atau bisnis pada akhir periode yang sama.

Rumus ini menghitung persentase pertumbuhan nilai pasar dari awal hingga akhir periode. Tingkat pertumbuhan pasar memberikan gambaran tentang seberapa cepat atau lambat pasar tempat produk atau bisnis beroperasi berkembang.

6. Penentuan Strategi

Berdasarkan klasifikasi dalam Matriks BCG, perusahaan dapat merumuskan strategi yang sesuai untuk setiap kategori. Misalnya, produk Bintang mungkin memerlukan investasi untuk pertumbuhan lebih lanjut, sementara produk Anjing mungkin perlu dievaluasi untuk pengurangan biaya.

7. Implementasi Strategi

Implementasikan strategi yang telah ditentukan dengan hati-hati untuk setiap produk atau bisnis.

X. ANALISIS STRATEGI INTERNAL DAN EKSTERNAL (IE)

Analisis strategi internal dan eksternal (IE) adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan internal mereka serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi. Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan analisis strategi Internal dan Eksternal (IE):

1. Analisis Strategi Internal

a) Identifikasi kekuatan (*Strengths*):

Identifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan perusahaan. Ini dapat mencakup aset, sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi unggulan, merek yang kuat, dan sebagainya.

b) Penilaian kekuatan (*Strengths*):

Berikan penilaian atau skor untuk setiap kekuatan internal. Skala penilaian biasanya berkisar dari 1 (lemah) hingga 4 (kuat). Pastikan penilaian objektif dan didasarkan pada bukti yang kuat.

c) Identifikasi kelemahan (*Weaknesses*):

Identifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan perusahaan. Ini dapat mencakup kurangnya sumber daya, proses yang tidak efisien, manajemen yang lemah, dan sebagainya.

d) Penilaian kelemahan (*Weaknesses*):

Berikan penilaian atau skor untuk setiap kelemahan internal, menggunakan skala yang sama seperti pada kekuatan.

e) Analisis SWOT Internal:

Evaluasi kekuatan dan kelemahan internal secara keseluruhan. Pertimbangkan bagaimana kekuatan dapat dimaksimalkan dan kelemahan dapat diatasi.

2. Analisis Strategi Eksternal:

a) Identifikasi peluang (*Opportunities*):

Identifikasi peluang-peluang eksternal yang tersedia di lingkungan bisnis. Ini dapat mencakup perubahan tren pasar, perkembangan teknologi, pertumbuhan pasar, dan lain-lain.

b) Penilaian Peluang (*Opportunities*):

Berikan penilaian atau skor untuk setiap peluang eksternal, menggunakan skala yang sama seperti pada analisis internal.

c) Identifikasi Ancaman (*Threats*):

Identifikasi ancaman-ancaman eksternal yang mungkin mempengaruhi perusahaan. Ancaman dapat berupa persaingan yang meningkat, perubahan regulasi, perubahan kondisi ekonomi, dan lain-lain.

d) Penilaian Ancaman (*Threats*):

Berikan penilaian atau skor untuk setiap ancaman eksternal, menggunakan skala yang sama.

e) Analisis SWOT Eksternal:

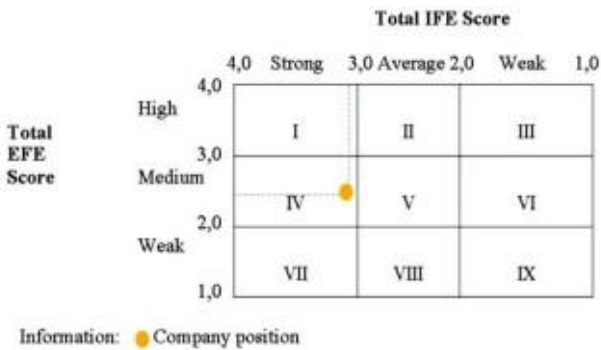
Evaluasi peluang dan ancaman eksternal secara keseluruhan. Pertimbangkan bagaimana peluang dapat dimanfaatkan dan ancaman dapat dihadapi.

3. Integrasi SWOT Internal dan Eksternal

a) Penyusunan Matriks IE (*Internal-External*):

Buat matriks dengan empat sel yang mengintegrasikan faktor-faktor kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T).

- b) Penentuan Strategi: Berdasarkan posisi perusahaan dalam matriks IE, identifikasi strategi yang sesuai. Misalnya, apakah perlu memanfaatkan peluang, memperbaiki kelemahan, menghadapi ancaman, atau memaksimalkan kekuatan?



Gambar 8. 7. IE Matriks

Sumber: David, Fred., David, Forest. (2016). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts. New Delhi: Pearson

4. Penyusunan Matriks IE (Internal-External)

- a) Identifikasi faktor-faktor strategis: Setelah melakukan analisis SWOT internal dan eksternal, identifikasi faktor-faktor yang dianggap paling strategis untuk perusahaan. Ini bisa berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memiliki dampak signifikan pada kinerja dan tujuan perusahaan.
- b) Penilaian faktor-faktor: berikan penilaian atau skor pada setiap faktor strategis. dapat menggunakan skala yang sama seperti pada analisis SWOT, mulai dari 1 (lemah atau tidak signifikan) hingga 4 (kuat atau sangat signifikan).
- c) Integrasi faktor-faktor: letakkan penilaian faktor-faktor strategis ke dalam matriks IE yang memiliki empat sel, seperti yang terlihat di bawah ini:

5. Matriks IE (Internal-External)

Internal (Kekuatan dan Kelemahan)	Eksternal (Peluang dan Ancaman)
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Peluang (<i>Opportunities</i>)
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)

- Masukkan penilaian faktor kekuatan ke sel pertama di sebelah kiri atas (Internal-Kekuatan).
- Penilaian faktor kelemahan ditempatkan di sel kedua di sebelah kiri bawah (Internal-Kelemahan).
- Penilaian faktor peluang ditempatkan di sel pertama di sebelah kanan atas (Eksternal-Peluang).
- Penilaian faktor ancaman ditempatkan di sel kedua di sebelah kanan bawah (Eksternal-Ancaman).

6. Penentuan Strategi

- a) Evaluasi Posisi Strategis: Tinjau posisi perusahaan dalam matriks IE. Terdapat empat kemungkinan posisi strategis:
 - Kuadran 1 (*SO Strategies - Strengths-Opportunities*): Perusahaan memiliki kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi di sini adalah memaksimalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang.
 - Kuadran 2 (*WO Strategies - Weaknesses-Opportunities*): Perusahaan memiliki kelemahan internal yang harus diatasi untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi di sini adalah mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
 - Kuadran 3 (*ST Strategies - Strengths-Threats*): Perusahaan memiliki kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal. Strategi di sini

adalah memaksimalkan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman.

- Kuadran 4 (*WT Strategies - Weaknesses-Threats*): Perusahaan memiliki kelemahan internal yang harus diatasi untuk menghadapi ancaman eksternal. Strategi di sini adalah mengatasi kelemahan untuk menghadapi ancaman.

b) Perumusan Strategi:

Berdasarkan posisi strategis perusahaan dalam matriks IE, identifikasi strategi konkret yang sesuai. Strategi-strategi ini harus merespons faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi.

c) Implementasi Strategi:

Implementasikan strategi yang telah ditetapkan dengan cermat dan seimbang, dan pastikan bahwa seluruh organisasi memahami dan mendukung strategi tersebut.

Matriks Grand Strategi adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan dan mengevaluasi strategi jangka panjang perusahaan berdasarkan dua dimensi utama: Kualitas Strategi (*Quality of Strategy*) dan Daya Tarik Pasar (*Market Attractiveness*). Matriks ini membantu perusahaan dalam menentukan pilihan strategis yang paling sesuai dengan situasi mereka. Berikut adalah langkah-langkah dalam menggunakan Matriks Grand Strategi:

Matriks Grand Strategi adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan dan mengevaluasi strategi jangka panjang perusahaan berdasarkan dua dimensi utama: Kualitas Strategi (*Quality of Strategy*) dan Daya Tarik Pasar (*Market Attractiveness*). Matriks ini membantu perusahaan dalam menentukan pilihan strategis yang paling sesuai dengan situasi mereka.

Y. LANGKAH-LANGKAH MATRIKS GRAND STRATEGI

Langkah 1: Identifikasi faktor-faktor strategis
identifikasi faktor-faktor strategis yang relevan untuk perusahaan. Ini bisa mencakup berbagai aspek seperti inovasi produk, pangsa pasar, keuangan, reputasi merek, dan lain-lain.

Langkah 2: penilaian kualitas strategi (*Quality of Strategy*)

Berikan penilaian atau skor untuk kualitas strategi saat ini atau strategi yang diusulkan. Penilaian ini mencerminkan sejauh mana strategi tersebut efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Skala penilaian biasanya berkisar dari 1 (lemah) hingga 4 (kuat).

Langkah 3: penilaian daya tarik pasar (*Market Attractiveness*)

Berikan penilaian atau skor untuk daya tarik pasar saat ini atau pasar yang ingin dijajaki. Ini mencerminkan sejauh mana pasar tersebut menjanjikan dalam hal pertumbuhan, profitabilitas, persaingan, dan faktor-faktor lainnya yang relevan. Gunakan skala yang sama dengan penilaian kualitas strategi.

Langkah 4: *Plotting* pada Matriks Grand Strategi

Gunakan matriks dengan sumbu X (Kualitas Strategi) dan sumbu Y (Daya Tarik Pasar).



Gambar 8. 8. Matriks Grand Strategi

Sumber: <https://getlucidity.com/strategy-resources/introduction-to-the-grand-strategy-matrix/>

Plotkan penilaian kualitas strategi dan daya tarik pasar untuk setiap faktor strategis pada matriks.

Langkah 5: Identifikasi Grand Strategi

Berdasarkan posisi setiap faktor strategis pada matriks, identifikasi posisi strategis yang dominan. Terdapat empat kemungkinan posisi strategis:

- Strategi pertahankan (*Hold*): Faktor strategis berada di kuadran bawah kiri matriks, yang menunjukkan strategi untuk mempertahankan posisi saat ini tanpa perubahan signifikan.
- Strategi pertimbangkan (*Consider*): Faktor strategis berada di kuadran atas kiri matriks, yang menunjukkan perlunya pertimbangan lebih lanjut sebelum mengambil tindakan.
- Strategi tumbuh (*Grow*): Faktor strategis berada di kuadran atas kanan matriks, yang menunjukkan potensi pertumbuhan dan ekspansi.

- d) Strategi konsolidasi (Harvest): Faktor strategis berada di kuadran bawah kanan matriks, yang menunjukkan perlunya konsolidasi dan pengelolaan sumber daya.

Langkah 6: Perumusan Strategi

Berdasarkan posisi strategis yang dominan, identifikasi strategi-strategi spesifik yang sesuai untuk masing-masing faktor strategis. Misalnya, jika terdapat faktor yang berada di kuadran "Strategi Tumbuh," pertimbangkan strategi pertumbuhan seperti ekspansi pasar atau diversifikasi produk.

Langkah 7: Implementasi strategi

Implementasikan strategi-strategi yang telah ditentukan dengan hati-hati, pantau perkembangannya, dan sesuaikan jika diperlukan.

Matriks Grand Strategi membantu perusahaan dalam mengidentifikasi pilihan strategis yang paling sesuai dengan tujuan jangka panjang mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk fokus pada strategi yang memaksimalkan potensi pertumbuhan dan profitabilitas mereka dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Z. QSPM

Matriks perencanaan strategis kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix atau QSPM) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mengevaluasi berbagai strategi alternatif yang mungkin diadopsi. QSPM membantu perusahaan dalam memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan mereka berdasarkan sejumlah faktor strategis kunci. Berikut adalah langkah-langkah dalam menggunakan QSPM:

- a) Identifikasi faktor-faktor strategis
Identifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang relevan untuk perusahaan. Ini bisa

mencakup kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang telah diidentifikasi dalam analisis SWOT.

- b) Evaluasi faktor-faktor strategis
Berikan bobot (weight) untuk setiap faktor strategis. Bobot ini mencerminkan sejauh mana setiap faktor tersebut penting atau signifikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Gunakan skala relatif, biasanya dari 0,1 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dan pastikan total bobot sama dengan 1. Berikan penilaian (rating) untuk setiap faktor strategis terkait dengan setiap strategi alternatif. Penilaian ini mencerminkan sejauh mana strategi tersebut efektif dalam menangani faktor strategis tersebut. Gunakan skala relatif, biasanya dari 1 (tidak efektif) hingga 4 (sangat efektif).
- c) Perhitungan Skor Total
Kalikan bobot setiap faktor strategis dengan penilaian strategi alternatif yang sesuai. Ini akan menghasilkan skor total untuk setiap faktor strategis dan setiap strategi alternatif. Hitung total skor untuk setiap strategi alternatif dengan menjumlahkan skor dari semua faktor strategis. Strategi dengan total skor tertinggi dianggap sebagai pilihan yang paling sesuai.
- d) Perbandingan strategi alternatif
Bandingkan total skor dari berbagai strategi alternatif. Strategi dengan total skor tertinggi akan menjadi pilihan utama.
- e) Pemilihan strategi terbaik
Pilih strategi terbaik berdasarkan hasil perbandingan skor total. Strategi yang memiliki total skor tertinggi dianggap sebagai pilihan yang paling sesuai dengan situasi dan tujuan perusahaan.

f) Implementasi Strategi

Setelah memilih strategi terbaik, perusahaan harus merancang dan melaksanakan rencana tindakan yang konkret untuk mengimplementasikannya.

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) membantu perusahaan dalam mengambil keputusan strategis yang didukung oleh data dan analisis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memprioritaskan strategi alternatif berdasarkan faktor-faktor strategis yang paling penting dan efektif.

Contoh Tabel Matriks QSPM:

Tabel 8. 10. Contoh Tabel Matriks QSPM

Faktor Strategis	Bobot (Weight)	Penilaian Strategi Alternatif	Skor Total
Kekuatan 1 (Strength 1)	0,15	Strategi Alternatif 1	Skor Total 1
Kekuatan 2 (Strength 2)	0,10	Strategi Alternatif 2	Skor Total 2
Kelemahan 1 (Weakness 1)	0,10	Strategi Alternatif 3	Skor Total 3
Peluang 1 (Opportunity 1)	0,15	Strategi Alternatif 4	Skor Total 4
Peluang 2 (Opportunity 2)	0,10	Strategi Alternatif 5	Skor Total 5
Ancaman 1 (Threat 1)	0,10	Strategi Alternatif 6	Skor Total 6
Ancaman 2 (Threat 2)	0,10	Strategi Alternatif 7	Skor Total 7
Ancaman 3 (Threat 3)	0,10	Strategi Alternatif 8	Skor Total 8

Dalam tabel ini:

"Faktor Strategis" adalah faktor-faktor yang relevan untuk analisis.

"Bobot" adalah bobot yang diberikan pada masing-masing faktor strategis. Pastikan total bobot sama dengan 1.

"Penilaian Strategi Alternatif" adalah penilaian terhadap sejauh mana strategi alternatif yang diusulkan efektif dalam menangani faktor strategis yang terkait. Gunakan skala relatif, misalnya dari 1 (tidak efektif) hingga 4 (sangat efektif).

"Skor Total" adalah hasil perkalian antara bobot dan penilaian untuk setiap faktor strategis dan strategi alternatif. Total skor ini digunakan untuk membandingkan strategi alternatif.

Setelah mengisi tabel dengan bobot dan penilaian yang sesuai, dapat menghitung total skor untuk masing-masing strategi alternatif dan membandingkannya. Strategi dengan total skor tertinggi dapat dianggap sebagai pilihan yang paling sesuai dengan situasi dan tujuan perusahaan.

AA. RANGKUMAN

Dalam analisis SWOT, kita telah mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi sebuah organisasi atau entitas. Ini melibatkan penilaian terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang relevan. Kesimpulan dari analisis ini dapat membantu organisasi merumuskan strategi yang efektif.

Poin-poin penting yang dapat diambil dari analisis SWOT adalah:

- a) Kekuatan (*Strengths*): Organisasi perlu memanfaatkan kekuatan internalnya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Ini bisa berupa sumber daya manusia berkualitas, teknologi canggih, atau reputasi yang baik.

- b) Kelemahan (*Weaknesses*): Kelemahan internal harus diidentifikasi dan diperbaiki agar organisasi dapat menghindari kerentanan yang dapat merugikan. Ini mungkin termasuk kurangnya sumber daya, proses yang tidak efisien, atau manajemen yang tidak efektif.
- c) Peluang (*Opportunities*): Organisasi harus mencari peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan dan perkembangan. Peluang ini bisa berupa perubahan pasar, perkembangan teknologi baru, atau perubahan regulasi.
- d) Ancaman (*Threats*): Ancaman eksternal harus diwaspadai dan diatasi. Ini dapat mencakup persaingan yang meningkat, perubahan tren konsumen, atau risiko ekonomi.

Selain itu, kita juga telah membahas indeks faktor internal (IFE) dan indeks faktor eksternal (EFE) yang digunakan untuk mengukur kinerja internal dan eksternal organisasi. Ini membantu dalam penentuan bobot faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Selanjutnya, kita telah melihat bagaimana analisis SWOT dapat diintegrasikan dengan IFE dan EFE untuk merumuskan strategi yang lebih kokoh. Perencanaan strategis yang baik memerlukan pemahaman yang mendalam tentang keadaan internal dan eksternal organisasi, dan kombinasi analisis ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

Terakhir, kami juga membahas berbagai matriks strategi lainnya, seperti CPM, TWOS, SPACE, BCG, IE, dan QSPM, yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang lebih terperinci dan terukur.

Dalam rangka mencapai kesuksesan jangka panjang, penting bagi organisasi untuk terus memantau perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal mereka,

dan menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan. Perencanaan strategis yang berkelanjutan adalah kunci untuk mencapai tujuan dan mempertahankan kompetitivitas dalam pasar yang terus berubah.

BB. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: analisis SWOT untuk ABC Electronics

Pada awalnya, ABC Electronics adalah perusahaan yang bergerak di industri elektronik. Mereka telah berhasil mengembangkan berbagai produk inovatif seperti *smartphone*, *tablet*, dan perangkat *wearable*. Namun, mereka menghadapi tantangan besar dalam menghadapi pesaing yang semakin kuat di pasar.

ABC Electronics telah lama menjadi pemimpin di industri elektronik, tetapi saat ini mereka menghadapi persaingan yang ketat. Untuk memahami posisi mereka di pasar dan merencanakan strategi masa depan, mereka memutuskan untuk melakukan analisis SWOT.

C. SWOT

- a) Kekuatan (*Strengths*)
 - Produk berkualitas tinggi dengan fitur canggih.
 - Tim R&D yang berbakat dan inovatif.
 - Merek yang kuat dan reputasi yang baik di pasar.
 - Rantai pasokan yang efisien.
- b) Kelemahan (*Weaknesses*)
 - Tingginya biaya produksi mengakibatkan harga produk yang tinggi.
 - Kurangnya variasi produk dibandingkan pesaing.
 - Ketergantungan pada pasokan komponen tertentu.
- c) Peluang (*Opportunities*)
 - Peningkatan permintaan global untuk perangkat elektronik.
 - Peluang untuk mengembangkan produk yang ramah lingkungan.

Ekspansi pasar internasional.

d) Ancaman (*Threats*)

Persaingan ketat dari pesaing utama.

Perubahan dalam regulasi lingkungan dan perdagangan internasional.

Peningkatan biaya energi.

Bagaimana Langkah Praktis dalam Melakukan Analisis SWOT?

CC. RUJUKAN

1. Almon, M. (2017). *The Ultimate Guide To Swot Analysis: A Practical Approach To Identifying Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats*. New York, Ny: Business Expert Press.
2. Gale, S. (2015). *Swot Analysis: The Definitive Guide To Strategic Planning*. New York, Ny: Routledge
3. Danielsson, B. (2013). *The Swot Analysis Handbook: A Step-By-Step Guide To Strategic Planning*. London, Uk: Kogan Page.

DD. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan analisis SWOT, dan mengapa penting dalam perencanaan strategis?
2. Sebutkan salah satu contoh kekuatan (*strengths*) dalam analisis SWOT.
3. Bagaimana langkah-langkah praktis dalam melakukan analisis SWOT?
4. Apa yang dimaksud dengan indeks faktor internal (IFE) dalam perencanaan strategis?
5. Berdasarkan hasil analisis IFE, bagaimana kita dapat merumuskan strategi?
6. Apa perbedaan antara analisis IFE dan analisis EFE?
7. Bagaimana kita dapat menggunakan matriks TWOS dalam pengambilan keputusan strategis?

8. Jelaskan apa yang dimaksud dengan matriks BCG dan bagaimana kita mengklasifikasikan produk atau bisnis dalam matriks tersebut.
9. Apa peran matriks IE (*Internal-External*) dalam perencanaan strategis?
10. Apa tujuan dari *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dalam perencanaan strategis?

BAB 9. STRATEGIK KEUNGGULAN BERSAING DAN KEBERLANJUTAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

- 1 Mahasiswa mampu menjelaskan strategi keunggulan bersaing.
- 2 Mahasiswa mampu menjelaskan faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan perusahaan

B. PENDAHULUAN

Dalam era bisnis yang semakin kompleks dan berubah-ubah, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia dihadapkan pada tantangan yang tak terhindarkan: bagaimana mereka dapat tetap bersaing dan berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Strategi keunggulan bersaing dan keberlanjutan adalah konsep yang menjadi inti dalam manajemen strategis yang memberikan panduan bagi perusahaan untuk menghadapi tantangan ini.

Keunggulan bersaing menciptakan perbedaan yang signifikan antara perusahaan dan pesaingnya. Ini bukan hanya tentang menjadi lebih baik dalam satu aspek tertentu, tetapi tentang bagaimana perusahaan dapat menawarkan nilai yang lebih baik kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing ini dapat berasal dari inovasi produk, efisiensi operasional, pelayanan pelanggan yang superior, atau strategi lain yang membedakan perusahaan tersebut.

Namun, keunggulan bersaing saja tidak cukup untuk memastikan kesuksesan jangka panjang. Keberlanjutan juga menjadi kunci. Keberlanjutan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang dalam jangka waktu yang panjang tanpa merusak lingkungan atau masyarakat di sekitarnya.

C. STRATEGIK KEUNGGULAN BERSAING DAN KEBERLANJUTAN

Menurut Porter, M. E. (2017). "Keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah keunggulan yang memberikan perusahaan keuntungan kompetitif yang bertahan dalam jangka panjang. Keunggulan ini dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing."

Dalam strategi keunggulan bersaing ada beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing, yaitu:



Gambar 9. 1. Strategik Keunggulan Bersaing

Sumber:Porter, M. E. (2017)

1. Strategi Biaya Rendah

Strategi biaya rendah, yaitu strategi untuk menghasilkan produk atau jasa dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaing.

Strategi biaya rendah adalah strategi untuk menghasilkan produk atau jasa dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaing. Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk mengurangi biaya produksi dengan cara mengoptimalkan proses produksi, mengurangi biaya bahan baku, mengurangi biaya tenaga kerja, dan mengurangi biaya *overhead*. Dengan menghasilkan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah, perusahaan dapat

menawarkan harga yang lebih murah kepada konsumen dan bersaing dengan pesaing. Strategi biaya rendah dapat diterapkan pada berbagai jenis industri, seperti industri manufaktur, jasa, dan perbankan

Strategi biaya rendah adalah pendekatan bisnis yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing di pasar. Tujuannya adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan harga yang lebih murah, yang dapat mengakibatkan pangsa pasar yang lebih besar dan/atau margin keuntungan yang lebih tinggi. Berikut adalah penjelasan yang lebih detail tentang strategi biaya rendah:

- a) Efisiensi operasional: strategi biaya rendah dimulai dengan fokus pada efisiensi operasional. Perusahaan harus mengidentifikasi setiap langkah dalam proses produksi atau penyediaan jasa dan mencari cara untuk mengurangi biaya di setiap langkah tersebut. Ini bisa melibatkan otomatisasi, pengurangan limbah, peningkatan produktivitas karyawan, dan lain sebagainya.
- b) Ekonomi skala: memperoleh ekonomi skala adalah kunci dalam strategi biaya rendah. Dengan memproduksi dalam jumlah yang lebih besar, perusahaan dapat menyebar biaya tetapnya (seperti mesin dan peralatan) ke dalam lebih banyak unit produk. Hal ini dapat mengurangi biaya per unit.
- c) Pengendalian biaya bahan baku: mencari sumber bahan baku yang murah dan berkualitas tinggi sangat penting. Negosiasi dengan pemasok dan menciptakan hubungan yang baik dengan mereka dapat membantu mempertahankan biaya bahan baku pada tingkat yang rendah.
- d) Inovasi proses: terus-menerus meningkatkan proses produksi atau penyediaan jasa dapat menghasilkan penghematan biaya. Ini termasuk penggunaan

teknologi terbaru, pembaruan mesin, dan proses produksi yang lebih efisien.

- e) Kontrol kualitas: meskipun strategi biaya rendah bertujuan untuk mengurangi biaya, kontrol kualitas yang ketat tetap diperlukan. Produk atau jasa yang berkualitas rendah dapat mengakibatkan kerugian reputasi dan biaya tambahan dalam jangka panjang.
- f) *Pricing Kompetitif*: dengan biaya yang lebih rendah, perusahaan dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif kepada pelanggan. Harga yang lebih rendah ini dapat menjadi daya tarik utama bagi pelanggan yang sensitif terhadap harga.
- g) Segmentasi pasar: strategi biaya rendah dapat berhasil dengan baik dalam pasar yang besar, di mana volume penjualan tinggi dapat mengkompensasi margin keuntungan yang lebih rendah. Oleh karena itu, pemilihan segmen pasar yang tepat penting untuk kesuksesan strategi ini.
- h) Keunggulan dalam operasional: perusahaan harus terus menerus memonitor biaya operasionalnya dan mencari cara untuk menjaga keunggulan biaya dibandingkan dengan pesaing. Ini memerlukan komitmen jangka panjang untuk efisiensi dan penghematan biaya.
- i) Respon terhadap perubahan pasar: meskipun fokus pada biaya rendah, perusahaan harus tetap fleksibel dan dapat merespons perubahan pasar dengan cepat. Ini bisa berarti menyesuaikan portofolio produk atau layanan, mengejar peluang baru, atau menangani persaingan yang berkembang.

2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi, yaitu strategi untuk menawarkan produk atau jasa yang unik dan bernilai lebih tinggi dibandingkan pesaing.

Strategi diferensiasi adalah pendekatan dalam pemasaran di mana perusahaan berusaha untuk menawarkan produk atau jasa yang unik dan memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh pesaing. Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk membuat pelanggan melihat produk atau jasa perusahaan sebagai sesuatu yang istimewa dan berbeda dari yang lain di pasar.

Berikut adalah beberapa elemen kunci dari strategi diferensiasi:

Tabel 9. 1. Elemen Kunci Dari Strategi Diferensiasi

No	Elemen Kunci Strategi Diferensiasi	Catatan
1	Penekanan pada Keunggulan Unik	Desain inovatif Kualitas tinggi Ciri khas produk Fitur tambahan
2	Pemahaman Pasar dan Pelanggan	Penelitian pasar mendalam Identifikasi preferensi pelanggan Relevansi
3	Investasi dalam Inovasi	Pengembangan produk Inovasi berkelanjutan Keberanian berinovasi
4	Pengemasan dan Pemasaran Khusus	Pengemasan menarik Kampanye pemasaran khusus Komunikasi nilai tambah
5	Harga yang Tepat	Harga sepadan dengan nilai tambah Persepsi pelanggan tentang nilai produk

6	Pemeliharaan Diferensiasi	Perbarui diferensiasi Relevansi terus-menerus Adaptasi terhadap perubahan
7	Monitoring dan Umpan Balik Pelanggan	Perhatikan umpan balik pelanggan Lakukan perubahan sesuai kebutuhan

Dengan menerapkan strategi diferensiasi yang efektif, perusahaan dapat membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, menciptakan loyalitas pelanggan, dan mencapai posisi yang kuat di pasar. Ini adalah pendekatan yang memerlukan komitmen jangka panjang dan fokus pada penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus, yaitu strategi untuk melayani segmen pasar tertentu dengan lebih baik dibandingkan pesaing.

Strategi fokus merupakan pendekatan yang bertujuan untuk melayani segmen pasar tertentu dengan lebih baik dibandingkan pesaing. Strategi ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan fokus pada segmen pasar yang spesifik. Ada dua jenis strategi fokus yang umum digunakan:

a) Fokus pada Biaya (*Cost Focus*)

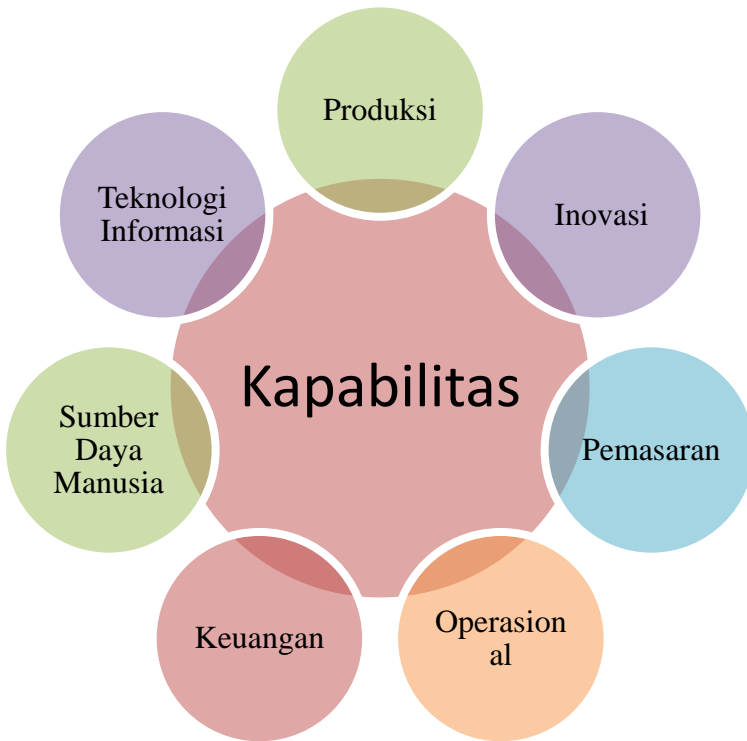
Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk menjadi pemimpin dalam hal efisiensi biaya di dalam segmen pasar tertentu. Mereka berupaya untuk menghasilkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaing dalam segmen pasar tersebut. Dengan biaya yang lebih rendah, perusahaan dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif kepada pelanggan dalam segmen pasar mereka.

b) Fokus pada Diferensiasi (*Differentiation Focus*):

Pada strategi ini, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam hal produk atau layanan yang mereka tawarkan di dalam segmen pasar tertentu. Mereka menciptakan nilai tambah yang berbeda dari pesaing. Diferensiasi bisa berupa fitur produk yang unik, kualitas yang lebih tinggi, pelayanan pelanggan yang lebih baik, atau inovasi yang signifikan. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Sumber daya dan kemampuan tersebut dapat berupa:

4. Kapabilitas

Kapabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan kegiatan tertentu secara efektif dan efisien.



Gambar 9. 2. Kapabilitas

Sumber:Porter, M. E. (2017)

- a) Kapabilitas produksi: kemampuan untuk menghasilkan produk atau layanan dengan kualitas yang tinggi dan dalam jumlah yang memadai sesuai dengan permintaan pasar.
- b) Kapabilitas inovasi: kemampuan untuk menciptakan produk baru, teknologi, atau proses yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.
- c) Kapabilitas pemasaran: kemampuan untuk memasarkan produk atau layanan dengan baik,

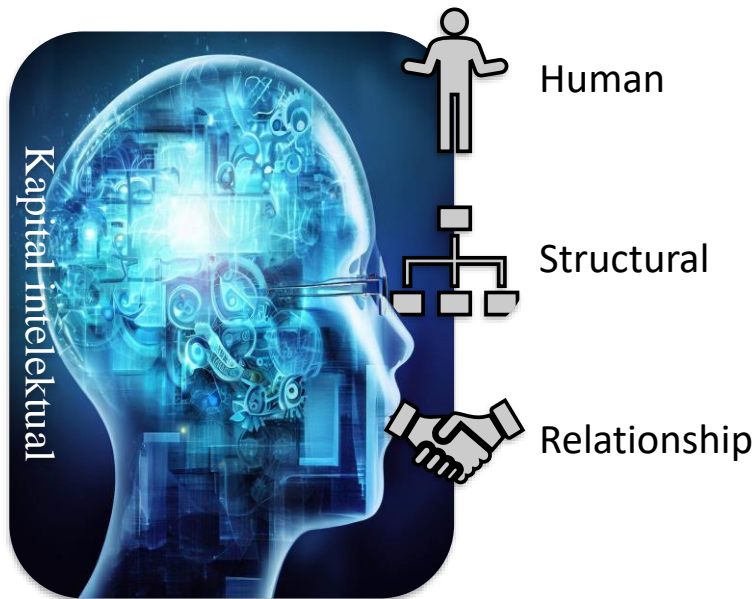
mencapai pelanggan potensial, dan membangun merek yang kuat.

- d) Kapabilitas operasional: kemampuan untuk mengelola operasi sehari-hari dengan efisien, termasuk manajemen rantai pasokan, logistik, dan pengendalian biaya.
- e) Kapabilitas keuangan: kemampuan untuk mengelola keuangan perusahaan dengan baik, termasuk pengelolaan kas, investasi, dan pengambilan keputusan keuangan.
- f) Kapabilitas sumber daya manusia: kemampuan untuk mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- g) Kapabilitas teknologi informasi: kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, analisis data, dan interaksi dengan pelanggan.
- h) Kapabilitas yang kuat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, karena membantu mereka beradaptasi dengan perubahan pasar, bersaing secara lebih efektif, dan merespons peluang bisnis. Oleh karena itu, pengembangan dan pemeliharaan kapabilitas yang relevan dan berkualitas tinggi adalah hal yang penting bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan.

5. Kapital Intelektual

Kapital intelektual, yaitu pengetahuan, informasi, dan keterampilan yang dimiliki oleh perusahaan. Kapital intelektual merujuk pada aset berharga dalam bentuk pengetahuan, informasi, dan keterampilan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Ini adalah elemen penting dalam mengukur nilai suatu perusahaan yang tidak selalu terlihat

dalam laporan keuangan tradisional. Kapital intelektual dapat dibagi menjadi tiga komponen utama:



Gambar 9. 3. Kapital Intelektual

Sumber:Porter, M. E. (2017)

- a) Manusia: ini melibatkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari karyawan perusahaan. Ini mencakup pemahaman mereka tentang produk, proses bisnis, pasar, dan teknologi yang digunakan.
- b) Struktural: ini termasuk sistem, prosedur, database, dan informasi yang terdokumentasi dalam organisasi. Struktur ini mendukung pengambilan keputusan, inovasi, dan efisiensi operasional.
- c) Hubungan: ini melibatkan hubungan baik dengan pelanggan, pemasok, mitra bisnis, dan jaringan profesional lainnya. Hubungan ini dapat

memberikan akses ke informasi tambahan dan peluang bisnis.

6. Reputasi

Reputasi, yaitu citra perusahaan di mata pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya. Reputasi adalah citra perusahaan di mata pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya. Reputasi yang baik dapat memberikan perusahaan keuntungan kompetitif yang signifikan, seperti:

- a) Kepercayaan pelanggan.
Pelanggan yang percaya pada perusahaan lebih cenderung untuk membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.
- b) Harga premium.
Perusahaan dengan reputasi yang baik dapat mematok harga premium untuk produk atau jasanya.
- c) Kerja sama yang baik.
Perusahaan dengan reputasi yang baik lebih mudah untuk menjalin kerja sama dengan pemasok dan *stakeholders* lainnya.

Reputasi yang baik dapat dibangun dengan cara berikut:

- a) Mengelola kinerja perusahaan dengan baik.
Perusahaan harus memastikan bahwa produk atau jasanya berkualitas dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b) Berperilaku etis dan bertanggung jawab.
Perusahaan harus menjalankan bisnisnya secara etis dan bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat.
- c) Komunikasi yang efektif.
Perusahaan harus berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya.

Berikut adalah beberapa contoh perusahaan yang memiliki reputasi yang baik:

- a) Apple dikenal sebagai perusahaan yang inovatif dan menghasilkan produk berkualitas tinggi.
- b) Amazon dikenal sebagai perusahaan yang menawarkan harga yang kompetitif dan layanan pelanggan yang baik.
- c) Google dikenal sebagai perusahaan yang berkomitmen terhadap inovasi dan transparansi.

Reputasi yang baik adalah aset yang berharga bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki reputasi yang baik akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya dan bertahan dalam jangka panjang.

D. RANGKUMAN

Pemilihan strategi yang sesuai dengan karakteristik perusahaan dan pasar adalah kunci untuk mencapai keunggulan bersaing dan keberlanjutan. Setiap strategi memiliki kelebihan dan tantangan masing-masing, dan perusahaan perlu mempertimbangkan dengan cermat pilihan strategi yang paling sesuai dengan tujuan mereka. Selain itu, pengelolaan kapabilitas, kapital intelektual, dan reputasi juga merupakan faktor kunci dalam mencapai keberlanjutan bisnis yang sukses.

E. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Perusahaan XYZ dan Strategi Bisnisnya

Perusahaan POLY adalah perusahaan manufaktur yang telah beroperasi selama 20 tahun di pasar yang sangat kompetitif. Mereka menghadapi tantangan untuk mempertahankan pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis mereka. Mari kita telaah situasinya.

Latar Belakang:

Perusahaan POLY telah lama mengadopsi strategi diferensiasi dengan fokus pada produk-produk berkualitas tinggi dan inovasi teknologi. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, mereka mulai merasakan peningkatan tekanan persaingan dan penurunan margin keuntungan. Mereka juga memiliki tanggungan hutang yang cukup besar.

Tugas:

Berdasarkan studi kasus ini, berikan rekomendasi strategi bisnis untuk Perusahaan POLY. Pertimbangkan elemen-elemen berikut dalam jawaban:

1. Apakah Perusahaan Z harus tetap mempertahankan strategi diferensiasi mereka, ataukah mereka harus mempertimbangkan strategi lain?
2. Bagaimana mereka dapat mengatasi peningkatan tekanan persaingan dan meningkatkan margin keuntungan mereka?
3. Apakah ada langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola tanggungan hutang?
4. Beri alasan untuk setiap rekomendasi berdasarkan prinsip-prinsip strategi bisnis dan keuangan yang relevan.

Silakan jelaskan jawaban dengan sejelas mungkin, dan dapat mengambil sudut pandang sebagai seorang konsultan bisnis yang memberikan nasihat kepada Perusahaan POLY

F. RUJUKAN

1. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (2023). Strategic Assets And Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 44(1), 1-22. Doi: 10.1002/Smj.3182
2. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2017). Dynamic Capabilities And Strategic Management: Organizing

For Innovation And Growth. New York, NY: Oxford University Press. Doi: 10.1017/CBO9781107415324

3. Wang, C., & Ahmed, P. K. (2020). Dynamic Capabilities, Strategic Agility, And Sustainable Competitive Advantage In The Digital Era. *Journal Of Business Research*, 109, 366-377 Doi: 10.1016/J.Jbusres.2020.04.034

G. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan strategi biaya rendah, dan bagaimana perusahaan dapat menerapkannya?
2. Sebutkan beberapa contoh perusahaan yang berhasil menerapkan strategi diferensiasi dan mengapa hal ini berhasil bagi mereka?
3. Bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi segmen pasar yang sesuai dengan strategi fokus?
4. Apa yang dimaksud dengan kapabilitas dalam konteks strategi keunggulan bersaing, dan mengapa ini penting?
5. Bagaimana perusahaan dapat mengelola dan meningkatkan kapital intelektual mereka?
6. Bagaimana reputasi perusahaan dapat memengaruhi keunggulan bersaing mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk membangun reputasi yang kuat?

BAB 10. KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada akhir bab ini mahasiswa harus mampu:

- 1 Mahasiswa mampu menjelaskan peran kewirausahaan dan inovasi dalam manajemen strategik.
- 2 Mahasiswa mampu menganalisis dampak kewirausahaan dan inovasi terhadap kinerja perusahaan.

B. PENDAHULUAN

Kewirausahaan dan inovasi dalam manajemen strategik memiliki peran penting dalam pengembangan bisnis. Kewirausahaan melibatkan kemampuan untuk menciptakan visi, inovasi, dan melihat peluang di masa depan. Sementara itu, inovasi adalah nilai-nilai baru yang dibutuhkan dalam upaya perbaikan produk dan proses bisnis agar lebih bermutu.

Dalam manajemen strategik, kewirausahaan dan inovasi dapat membantu perusahaan menciptakan strategi yang tepat untuk mengembangkan bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan. Kewirausahaan dan inovasi juga dapat membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjang mereka dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti investasi, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan peningkatan mutu fasilitas. Oleh karena itu, kewirausahaan dan inovasi harus menjadi fokus utama dalam manajemen strategik perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

C. DEFINISI KEWIRAUSAHAAN

Menurut Rangkuti (2022) Definisi kewirausahaan dalam konteks manajemen strategis adalah "kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup".

D. PERAN PENTING KEWIRAUSAHAAN MANAJEMEN STRATEGIK

Kewirausahaan dalam konteks manajemen strategis memiliki beberapa peran penting, yaitu:



Gambar 10. 1. Peran Penting Kewirausahaan

Sumber: Rangkuti (2022)

1. Menciptakan Peluang Baru

Kewirausahaan dapat membantu perusahaan untuk menciptakan peluang baru di pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan produk atau jasa baru, memasuki pasar baru, atau menawarkan produk atau jasa yang lebih baik daripada pesaing. Berikut adalah tabel yang menjelaskan bagaimana kewirausahaan dapat membantu perusahaan mengembangkan produk atau jasa baru:

Tabel 10. 1. Mengembangkan Produk Atau Jasa Baru:Pesaing

Cara Pengembangan	Deskripsi
Meningkatkan produk yang sudah ada	- Perusahaan meningkatkan produk yang sudah ada dengan meningkatkan kualitas, fitur, atau performa produk tersebut.

Meningkatkan nilai produk	- Perusahaan mengembangkan produk baru yang memberikan nilai tambah bagi konsumen, seperti produk ramah lingkungan atau yang lebih mudah digunakan.
Percobaan	- Perusahaan melakukan riset dan pengembangan untuk menemukan ide-ide produk baru.
Spesialisasi dan penyesuaian	- Perusahaan mengembangkan produk baru yang lebih spesifik dan sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju.
Penawaran produk baru	- Perusahaan menawarkan produk baru yang lebih unggul daripada pesaing di pasar.

2. Meningkatkan Daya Saing

Kewirausahaan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang unik, seperti produk atau jasa yang berkualitas, harga yang kompetitif, atau layanan pelanggan yang baik.

Berikut adalah beberapa cara kewirausahaan dapat memberikan kontribusi dalam hal ini:

Tabel 10. 2. Cara Mengembangkan Keunggulan Bersaing

Cara Mengembangkan Keunggulan Bersaing	Deskripsi
Meningkatkan kualitas produk atau jasa	- Kewirausahaan membantu perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik daripada pesaing.

menawarkan harga yang kompetitif	- Kewirausahaan membantu perusahaan dalam menentukan strategi harga yang dapat bersaing dengan pesaing, menarik lebih banyak pelanggan.
Meningkatkan layanan pelanggan	- Kewirausahaan mendorong perusahaan untuk meningkatkan layanan pelanggan, termasuk dukungan pelanggan yang lebih baik dan layanan purna jual yang unggul.
Menciptakan produk atau jasa yang unik	- Kewirausahaan mendorong inovasi, memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk atau jasa yang unik dan tidak dapat disaingi oleh pesaing.
Meningkatkan Efisiensi Operasional	- Kewirausahaan mendorong perusahaan untuk mengevaluasi dan meningkatkan efisiensi operasional mereka, sehingga dapat menawarkan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah.

3. Meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitas

Kewirausahaan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitasnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memperluas pasar, meningkatkan pangsa pasar, atau meningkatkan efisiensi operasional.

Berikut adalah tabel yang merangkum cara kewirausahaan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitas:

Tabel 10. 3. Pertumbuhan dan Profitabilitas Perusahaan

Cara Meningkatkan Pertumbuhan dan Profitabilitas Perusahaan	Deskripsi
Memperluas pasar	- Mengeksplorasi pasar baru atau menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju.
Meningkatkan pangsa pasar	- Menawarkan produk/jasa lebih baik atau harga yang lebih kompetitif untuk meningkatkan pangsa pasar.
Meningkatkan efisiensi operasional	- Mengoptimalkan proses bisnis dan mengurangi biaya operasional yang tidak perlu.
Mengembangkan Produk atau Jasa Baru	- Inovasi dalam pengembangan produk atau jasa untuk menciptakan peluang pertumbuhan baru.

E. INOVASI DALAM PROSES PERENCANAAN STRATEGIS

Dalam konteks manajemen strategis, kewirausahaan dapat diintegrasikan ke dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memasukkan aspek kreativitas dan inovasi dalam proses perencanaan strategis, seperti:



Gambar 10. 2. Inovasi Dalam Proses Perencanaan Strategis

Sumber; Data Olahan Penulis

F. MENGIDENTIFIKASI PELUANG BARU

Perusahaan perlu mengidentifikasi peluang baru di pasar dengan menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal.

1. Analisis SWOT

Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

Analisis SWOT adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) perusahaan.

- a) Kekuatan adalah faktor-faktor internal perusahaan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Kekuatan ini dapat berupa produk atau jasa yang berkualitas, harga yang kompetitif, layanan

pelanggan yang baik, atau reputasi perusahaan yang baik.

- b) Kelemahan adalah faktor-faktor internal perusahaan yang dapat mengurangi keunggulan kompetitif. Kelemahan ini dapat berupa produk atau jasa yang kurang inovatif, harga yang tinggi, layanan pelanggan yang buruk, atau reputasi perusahaan yang buruk.
- c) Peluang adalah faktor-faktor eksternal yang dapat menguntungkan perusahaan. Peluang ini dapat berupa perubahan teknologi, perubahan demografi, atau perubahan peraturan pemerintah.
- d) Ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang dapat merugikan perusahaan. Ancaman ini dapat berupa persaingan yang ketat, perubahan harga bahan baku, atau perubahan kondisi ekonomi.

Analisis SWOT dapat membantu perusahaan dalam hal berikut:

- a) Mengidentifikasi peluang baru di pasar
- b) Mengembangkan strategi yang tepat untuk mengambil peluang tersebut
- c) Mencegah ancaman dari pesaing
- d) Meningkatkan daya saing perusahaan

Analisis SWOT dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a) Identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan
Kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diidentifikasi dengan cara melakukan analisis internal perusahaan. Analisis ini dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, seperti data keuangan, data penjualan, data pelanggan, dan data karyawan.
- b) Identifikasi peluang dan ancaman
Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan cara melakukan analisis eksternal perusahaan. Analisis ini dapat dilakukan dengan cara

mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, seperti data pesaing, data ekonomi, dan data regulasi.

- c) Hubungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman

Setelah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman diidentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menghubungkan keempat faktor tersebut. Langkah ini dilakukan untuk mengidentifikasi strategi yang tepat untuk perusahaan.

Misalnya, jika perusahaan memiliki kekuatan berupa produk atau jasa yang berkualitas, maka perusahaan dapat memanfaatkan peluang perubahan teknologi untuk mengembangkan produk atau jasa baru yang lebih inovatif.

Atau, jika perusahaan memiliki kelemahan berupa harga yang tinggi, maka perusahaan dapat memanfaatkan peluang perubahan harga bahan baku untuk menurunkan harga produk atau jasa.

2. Analisis PESTEL

Menganalisis faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang memengaruhi perusahaan.

Analisis PESTEL adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi perusahaan. Ini adalah singkatan dari enam dimensi faktor eksternal yang dianalisis, yaitu Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang setiap dimensi dalam analisis PESTEL:

- a) Politik (Political): Ini mencakup faktor-faktor seperti stabilitas politik, kebijakan pemerintah, regulasi industri, hubungan internasional, dan kebijakan perdagangan. Perubahan dalam kondisi politik suatu negara atau wilayah dapat memiliki dampak signifikan pada operasi perusahaan.

- b) Ekonomi (*Economic*): Faktor-faktor ekonomi melibatkan aspek-aspek seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, nilai tukar mata uang, dan siklus bisnis. Perusahaan harus memahami kondisi ekonomi di pasar mereka untuk mengambil keputusan yang tepat.
- c) Sosial (*Social*): Ini mencakup elemen-elemen seperti demografi, budaya, norma sosial, tren gaya hidup, dan preferensi konsumen. Perubahan dalam preferensi dan perilaku konsumen dapat mempengaruhi permintaan produk atau jasa perusahaan.
- d) Teknologi (*Technological*): Faktor teknologi melibatkan kemajuan teknologi, inovasi, tingkat adopsi teknologi oleh pasar, dan perkembangan teknologi pesaing. Perubahan teknologi dapat mempengaruhi cara perusahaan beroperasi dan berkompetisi.
- e) Lingkungan (*Environmental*): Ini mencakup faktor-faktor lingkungan seperti isu-isu keberlanjutan, perubahan iklim, regulasi lingkungan, dan kesadaran lingkungan konsumen. Perusahaan harus mempertimbangkan dampak lingkungan dari aktivitas mereka dan mematuhi regulasi yang berlaku.
- f) Hukum (*Legal*): Faktor hukum melibatkan regulasi pemerintah, hukum kontrak, hukum ketenagakerjaan, serta perubahan dalam kerangka hukum yang dapat memengaruhi operasi perusahaan. Kepatuhan hukum adalah aspek penting dalam menjalankan bisnis.

3. Analisis *Five Forces Porter*

Menganalisis persaingan di pasar dengan mempertimbangkan lima kekuatan utama yang memengaruhi industri.

Berikut adalah tabel yang merangkum Lima Kekuatan Porter dalam analisis persaingan pasar:

Tabel 10. 4. Lima Kekuatan Porter

Lima Kekuatan Porter	Deskripsi
Persaingan antarpemain yang ada	- Kekuatan utama yang memengaruhi industri adalah tingkat persaingan antara perusahaan yang sudah ada di industri. Semakin tinggi persaingannya, semakin sulit mempertahankan profitabilitas.
Ancama masuk pendatang baru	- Ancaman dari masuknya pesaing baru dapat menjadi faktor yang menghambat profitabilitas industri. Tingkat hambatan masuk yang rendah dapat meningkatkan ancaman masuk pendatang baru.
Kekuatan tawar-menawar pelanggan	- Kekuatan tawar-menawar pelanggan mengacu pada kemampuan pelanggan untuk mempengaruhi harga dan syarat-syarat transaksi. Tinggi tawar-menawar pelanggan dapat menekan profitabilitas.
Kekuatan tawar-menawar pemasok	- Kekuatan tawar-menawar pemasok mengacu pada kemampuan pemasok untuk mempengaruhi harga dan persediaan bahan baku. Tinggi tawar-menawar pemasok dapat mengurangi profitabilitas perusahaan.
Ancaman produk atau jasa pengganti	- Ancaman produk atau jasa pengganti merujuk pada kemungkinan adanya alternatif yang dapat mengurangi permintaan terhadap produk atau jasa

	perusahaan, profitabilitas.	memengaruhi
--	--------------------------------	-------------

4. Analisis Lingkungan Internal

Menilai faktor-faktor seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, sumber daya, citra perusahaan, sistem kepegawaian, strategi pemasaran, dan lain-lain yang mempengaruhi perusahaan dari dalam.

Berikut adalah tabel yang merangkum faktor-faktor internal yang mempengaruhi perusahaan:

Tabel 10. 5. Faktor Internal Perusahaan

Faktor Internal Perusahaan	Deskripsi
Struktur organisasi	- Kerangka kerja yang menentukan distribusi tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan.
Budaya perusahaan	- Nilai-nilai dan norma-norma yang mendasari perilaku karyawan di dalam perusahaan.
Sumber daya	- Aset perusahaan seperti modal, karyawan, dan teknologi yang digunakan dalam operasi bisnis.
Citra perusahaan	- Persepsi yang dimiliki oleh publik tentang perusahaan, yang dapat mempengaruhi reputasi dan daya tarik perusahaan.
Sistem kepegawaian	- Proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi karyawan dalam perusahaan.
strategi pemasaran	-Rencana dan taktik yang digunakan untuk memasarkan produk atau jasa perusahaan.

G. MENGEMBANGKAN STRATEGI BARU

Perusahaan perlu mengembangkan strategi baru untuk memanfaatkan peluang baru tersebut. Strategi baru tersebut harus kreatif dan inovatif.

Jenis inovasi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan adalah inovasi produk, inovasi pemasaran, inovasi proses, dan inovasi organisasi. Inovasi produk adalah salah satu kunci sukses untuk terus berkembang dalam menjalankan usaha. Inovasi pemasaran adalah upaya untuk menciptakan ide-ide baru dalam strategi pemasaran yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Inovasi proses adalah inovasi yang dilakukan pada proses produksi atau operasional perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Sedangkan inovasi organisasi adalah serangkaian langkah yang diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan jangka panjang mereka. Oleh karena itu, perusahaan dapat memilih jenis inovasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan untuk mengembangkan strategi baru yang kreatif dan inovatif.

H. MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI BARU

Perusahaan perlu mengimplementasikan strategi baru tersebut dengan efektif. Hal ini membutuhkan sumber daya dan komitmen yang kuat dari seluruh karyawan.

Berikut adalah tabel yang merinci langkah-langkah untuk mengimplementasikan strategi baru secara efektif:

Tabel 10. 6. Langkah-langkah Implementasi Strategi Baru

No.	Langkah-langkah Implementasi Strategi Baru	Deskripsi
1	Mengembangkan rencana yang jelas	Membuat rencana rinci yang mencakup alokasi sumber daya, pengembangan struktur implementasi, pembuatan

		kebijakan, program dukungan implementasi, penganggaran, alokasi sumber daya, dan pelaksanaan fungsi dan aktivitas.
2	Berkomunikasi mengenai strategi baru	Mengkomunikasikan strategi baru kepada semua karyawan, pemangku kepentingan, dan mitra yang terlibat dalam proses implementasi.
3	Melatih karyawan	Melatih karyawan untuk memastikan pemahaman yang baik mengenai strategi baru dan bagaimana cara mengimplementasikannya.
4	Memantau dan mengevaluasi	Memantau dan mengevaluasi implementasi strategi baru secara berkala untuk memastikan konsistensi dengan rencana dan mengidentifikasi masalah segera.
5	Menyesuaikan strategi jika diperlukan	Jika implementasi tidak sesuai rencana, melakukan penyesuaian yang diperlukan dalam rencana, alokasi sumber daya, atau struktur implementasi.

I. RANGKUMAN

Dalam bab ini, kita memahami pentingnya kewirausahaan dan inovasi dalam konteks manajemen strategik. Kewirausahaan dapat membantu perusahaan menciptakan peluang baru, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitas. Ini adalah

elemen-elemen kunci yang mendukung pengembangan strategi yang efektif.

Selain itu, inovasi memainkan peran penting dalam proses perencanaan strategis. Perusahaan perlu mengidentifikasi peluang baru, dan ini dapat dilakukan melalui analisis SWOT, analisis PESTEL, analisis Five Forces Porter, dan analisis lingkungan internal. Hasil dari analisis ini akan membantu dalam pengembangan strategi baru yang relevan dengan pasar dan lingkungan bisnis saat ini.

Langkah terakhir adalah mengimplementasikan strategi baru yang telah dikembangkan. Implementasi yang baik memerlukan komitmen, alokasi sumber daya, dan pemantauan yang cermat.

Dengan memahami peran kewirausahaan, inovasi, dan langkah-langkah yang terkait dalam manajemen strategik, perusahaan dapat lebih siap menghadapi perubahan dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

J. BAHAN DISKUSI

Studi Kasus: Inovasi dalam Meningkatkan Daya Saing
Latar Belakang:

Perusahaan C, sebuah perusahaan manufaktur yang telah beroperasi selama beberapa dekade, menghadapi penurunan daya saing dalam industri mereka. Mereka menyadari bahwa mereka perlu melakukan inovasi dalam strategi manajemen mereka untuk tetap bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

- a) Buatlah langkah-langkah yang diambil:
- b) Buatlah Hasil yang di capai dalam Langkah-langkah tersebut diatas
- c) Berikan Kesimpulan

K. RUJUKAN

1. Khan, M. T., Ireland, R. D., & Hoskisson, J. C. (2015). Strategic Entrepreneurship And Innovation: A Review

And Research Agenda. *Strategic Management Journal*, 36(6), 895-921.

2. Stevenson, H. H., & Roberts, M. J. (2023). *The Entrepreneurial Dynamic: Sustainable Growth Through Entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press.

L. EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan kewirausahaan dalam konteks manajemen strategik?
2. Sebutkan peran penting kewirausahaan dalam manajemen strategik.
3. Bagaimana kewirausahaan dapat meningkatkan daya saing perusahaan?
4. Mengapa inovasi penting dalam proses perencanaan strategis?
5. Apa perbedaan antara analisis SWOT dan analisis PESTEL dalam mengidentifikasi peluang baru?
6. Bagaimana analisis Five Forces Porter dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman?
7. Apa yang harus dilakukan dalam mengembangkan strategi baru?
8. Mengapa implementasi strategi baru penting dalam manajemen strategik?

GLOSARIUM

Analisis: Ini adalah proses memeriksa atau memeriksa data untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang situasi atau masalah tertentu.

Aset: Aset adalah properti atau barang yang dimiliki oleh individu atau perusahaan.

COVID-19: adalah penyakit menular yang disebabkan oleh virus SARS-CoV-2.

Crafting: Ini dapat merujuk kepada membuat atau menciptakan sesuatu dengan tangan atau keterampilan. Dalam konteks bisnis, itu bisa merujuk pada merancang strategi atau rencana dengan hati-hati.

Diferensiasi: diferensiasi adalah strategi bisnis di mana sebuah perusahaan mencoba membuat produk atau layanan mereka berbeda dari pesaing dalam hal fitur atau kualitas.

Diversifikasi: diversifikasi adalah strategi untuk mengurangi risiko dengan menyebarluaskan investasi atau kegiatan ke berbagai aset atau bidang.

Fluktuasi: fluktuasi adalah perubahan yang tidak tetap atau berubah-ubah dalam suatu variabel, seperti harga, suhu, atau nilai.

General Electric: ini adalah perusahaan multinasional besar yang beroperasi di berbagai industri, termasuk energi, kesehatan, dan transportasi.

Generik: merujuk kepada produk yang tidak memiliki merek khusus dan biasanya lebih terjangkau.

Horizontal: horizontal bisa merujuk kepada hal-hal yang sejajar atau berhubungan dengan satu dimensi atau sektor dalam organisasi atau industri.

Implementasi: implementasi adalah tindakan menjalankan atau menerapkan rencana atau strategi.

Inflasi: ini adalah kenaikan umum dan berkelanjutan dalam harga barang dan jasa di pasar, yang mengakibatkan berkurangnya daya beli mata uang.

Inovasi: ini merujuk kepada pengembangan dan penerapan ide atau produk baru yang membawa perubahan positif.

Konglomerasi: ini adalah istilah yang mengacu pada perusahaan yang beroperasi di berbagai industri yang tidak terkait.

Matriks: matriks adalah tabel berisi angka atau elemen-elemen yang diatur dalam baris dan kolom.

Non-profit: ini adalah jenis organisasi yang tidak berorientasi pada profit atau keuntungan, biasanya didedikasikan untuk tujuan amal atau sosial.

Program: program adalah serangkaian tindakan atau kegiatan yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Relevan: sesuatu yang relevan adalah sesuai atau berhubungan dengan topik atau situasi yang sedang dibahas.

Revisi: revisi adalah proses memeriksa dan mengubah kembali sesuatu, seperti dokumen atau rencana, untuk perbaikan.

Stabilitas: stabilitas adalah keadaan ketika sesuatu tetap dalam posisi yang seimbang atau tidak berubah.

Status quo: ini mengacu kepada situasi atau kondisi yang sedang berlangsung atau berlaku saat ini.

Turnaround: turnaround adalah upaya untuk membalikkan performa atau keadaan bisnis yang buruk menjadi lebih baik.

Vertikal: vertical merujuk kepada hubungan antara berbagai tingkatan dalam suatu industri atau perusahaan, seperti produsen dan distributor.

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J. B., & Felin, T. (2013). *Strategic Management: A Resource-Based Perspective*. Upper Saddle River, Nj: Pearson Education.

David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts And Cases*. New York, Ny: Pearson Education.

David, F. R. (2023). *Manajemen Strategi: Konsep, Teknik, dan Implementasi*. Salemba Empat.

David, F. R., & David, F. R. (2014). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (14th Ed.). New York: Pearson Education, Inc.

David, Fred., David, Forest. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. New Delhi: Pearson

Grant, R. M. (2013). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Ma: Harvard Business Review Press.

Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*. 12th Ed. Stamford, Ct: Cengage Learning.

Hunger, D., & Wheelen, T. L. (2023). *Essentials Of Strategikc Management* (12th Ed.). Upper Saddle River, Nj: Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023). *Exploring Strategy: Text And Cases* (11th Ed.). Harlow, Uk: Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

Krysonski, D., & Sirmon, D. G. (2013). *The Role Of Strategic Planning In Entrepreneurial Firms*. *Academy Of Management Journal*, 56(1), 177-202.

- Mardiasmo. (2014). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Teknik, Dan Aplikasi (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Andi.
- Mintzberg, H. (2020). *Rethinking Strategy*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategikc Management*. New York, Ny: Free Press.
- Peteraf, M. A., Barney, J. B., & Helfat, C. E. (2013). Resource-Based Theory: A Review And Assessment. *Journal Of Management*, 39(4), 1364-1401.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York, Ny: Free Press.
- Porter, M. E. (2013). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach (15th Ed.)*. New York, Ny: Free Press.
- Porter, M. E. (2017). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Rangkuti, F. (2017). *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2017). *Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2022). *Manajemen Strategis: Konsep, Proses, dan Implementasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Stoner, J. A. F. (1982). *Manajemen (2nd Ed.)*. Jakarta: Erlangga.
- Terry, G. R. (1997). *Prinsip-Prinsip Manajemen (6th Ed.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thomsett, M. C. (2013). *The Ultimate SWOT Analysis Guide: A Step-By-Step Guide To Conducting A SWOT Analysis And Developing A Winning Strategy*. AMACOM.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2021). *Strategic Management And Business Policy*. 15th Ed. Upper Saddle River, Nj: Pearson.

INDEKS

A

AFTA (ASEAN Free Trade Area),
36
Analisis, iv, 16, 23, 24, 25, 28, 29,
30, 32, 65, 66, 77, 83, 84, 86,
96, 98, 102, 105, 107, 108,
109, 116, 121, 122, 123, 124,
125, 131, 134, 137, 138, 146,
148, 150, 156, 157, 160, 162,
163, 164, 166, 167, 175, 186,
187, 198, 199, 222, 223, 224,
225, 227, 235
Ancaman, 75, 107, 108, 113, 122,
124, 125, 150, 155, 156, 158,
159, 167, 169, 170, 176, 178,
187, 189, 195, 197, 199, 223,
226
Anggaran, 42, 45, 71, 72

B

BCG, iv, vii, xviii, 168, 182, 183,
185, 197, 200

C

Correct Action, 84, 86
CPM, iv, vii, xviii, 168, 173, 174,
175, 176, 197

E

EFE, iv, vii, xviii, 163, 165, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
173, 197, 199
External Analysis, 65
External Review, 75, 81

F

Formulasi strategik, 22, 28

G

Generik, 65, 90, 92, 102, 103

I

IFE, iv, vii, xviii, 162, 163, 164,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
173, 197, 199
Implementasi strategi, 18, 21, 68,
96
Industri, iii, 10, 24, 29, 65, 99,
100, 101, 113, 114, 117, 118,
122, 124, 125
Internal Analysis, 65
Internal Review, 74, 80

K

Kapabilitas, iv, 123, 129, 132,
133, 136, 137, 138, 146, 208,
209, 210
Kapital intelektual, 210
Kebijakan, 35, 46, 66, 67, 68, 112,
155
Keputusan Revisi, 82
Keunggulan bersaing, 202, 208
Kewirausahaan, iii, iv, 217, 218,
219, 220, 229
kinerja, i, ii
Kompetensi inti, 133, 136, 146,
147
Kuadran, 189, 190

L

LINGKUNGAN BISNIS, 105

LINGKUNGAN EKSTERNAL, 104,
105

M

Manajemen, i, ii, iii, iv, 2, 7, 12,
14, 32, 42, 51, 57, 67, 70, 72,
76, 78, 89, 139, 150, 152, 153,
167, 168, 176, 234, 235
Matriks, iv, 18, 97, 98, 102, 103,
150, 160, 176, 178, 179, 180,
181, 182, 183, 185, 187, 188,
189, 190, 191, 193, 195
Measuring Performance, 76
Misi, 22, 23, 30, 76

P

Peluang, 11, 75, 107, 122, 124,
125, 150, 154, 158, 159, 167,
169, 170, 172, 177, 178, 187,
189, 195, 197, 198, 218, 223
PEMASOK, 112
Pemasok Luar, 139
Perencanaan strategis, 59, 61,
197, 198
Perumusan strategik, 59
Pesaing, 112, 117, 118, 121, 122,
123, 124, 125, 175, 176, 218
PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN
STRATEGIK, 14
Program, 70
Prosedur, 72, 73

Q

QSPM, iv, vii, xix, 168, 193, 195,
197, 200

R

Rantai Nilai, 137, 138, 141, 142
Remunerasi, iii
Reputasi, 212
Rivalitas, 116, 117, 124

Rumus, 169, 185

S

SMART, xix, 26
SPACE, iv, vii, xix, 168, 178, 179,
180, 181, 182, 197
Strategi, iv, vi, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12,
14, 18, 20, 21, 26, 27, 28, 29,
44, 49, 51, 63, 65, 77, 82, 83,
84, 85, 89, 90, 91, 92, 93, 94,
95, 96, 98, 99, 100, 101, 102,
103, 121, 122, 124, 137, 138,
145, 160, 164, 168, 175, 177,
178, 180, 185, 186, 187, 188,
189, 190, 191, 192, 193, 194,
195, 196, 203, 204, 205, 206,
207, 213, 227, 228, 229, 234,
235
STRATEGI FORMULASI PROF. K,
64
Strategik, i, ii, iii, iv, 2, 3, 6, 12,
30, 33, 34, 35, 53, 54, 55, 70,
72, 119, 202
Strategis, 6, 11, 12, 25, 26, 27, 44,
48, 57, 78, 86, 107, 108, 116,
136, 154, 168, 180, 188, 189,
191, 193, 194, 195, 196, 235
SWOT, iv, vii, xix, 11, 16, 18, 24,
29, 30, 86, 109, 150, 156, 157,
159, 160, 161, 162, 163, 164,
165, 167, 186, 187, 188, 194,
196, 197, 198, 199, 222, 223,
230, 231, 235

T

Tipologi strategi, 89
TWOS, iv, vii, xix, 168, 176, 177,
178, 197, 199

V

Visi, 22, 23, 30, 76

