

# MANAJEMEN STRATEGI

(Membangun Keunggulan Kompetitif)



Editor : Dr. Hartini, S.E., M.M.

Yuan Badrianto | Wahyunita Sitinjak | Sumarsih | Hasiun Budi  
Syarifuddin Sulaiman | Novi Marlana | Aditya Wardhana | Muh. Ridwan  
Dian Rokhmawati | Mariana Fitri Rahmawati | Ageng Prasetyo  
Normiyati N. | Limgiani | Ansari

BOOK CHAPTER

**MANAJEMEN STRATEGI  
(MEMBANGUN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF)**

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

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

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

**MANAJEMEN STRATEGI  
(MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF)**

Yuan Badrianto  
Sumarsih  
Hasiun Budi  
Syarifuddin Sulaiman  
Novi Marlana  
Aditya Wardhana  
Muh. Ridwan  
Dian Rokhmawati  
Mariana Fitri Rahmawati  
Ageng Prasetyo  
Normiyati N.  
Lingiani  
Ansari

Editor:  
Dr. Hartini, S.E., M.M.

Penerbit



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

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**MANAJEMEN STRATEGI  
(MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF)**

Yuan Badrianto  
Sumarsih  
Hasiun Budi  
Syarifuddin Sulaiman  
Novi Marlana  
Aditya Wardhana  
Muh. Ridwan  
Dian Rokhmawati  
Mariana Fitri Rahmawati  
Ageng Prasetyo  
Normiyati N.  
Limgiani  
Ansari

Editor :

**Dr. Hartini, S.E., M.M.**

Tata Letak :

**Harini Fajar Ningrum**

Desain Cover :

**Rintho R. Rerung**

Ukuran :

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

Halaman :

**vii, 240**

ISBN :

**978-623-362-141-0**

Terbit Pada :

**Oktober 2021**

Hak Cipta 2021 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

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

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan karunia dan hidayah-Nya, sehingga buku dalam bentuk book chapter ini dapat diselesaikan dan diterbitkan. Buku ini hadir untuk menambah buku-buku manajemen strategi yang sudah ada. Oleh karena itu, materi dalam buku ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan serta dan khasanah keilmuan kepada pembaca.

Perkembangan ilmu manajemen yang semakin pesat, terutama bidang manajemen strategi. Manajemen strategi merupakan integrasi antara rumusan strategi dan implementasi strategi yang saling berkaitan. Manajemen strategi memiliki peran penting sebagai pengambil keputusan dalam bentuk implementasi dan diterapkan kepada seluruh pihak di dalam organisasi.

Sistematika penyusunan buku yang berjudul “Manajemen Strategi (Membangun Keunggulan Kompetitif)” tersusun atas empat belas topik yang saling berkaitan dan diuraikan dalam pembahasan masing-masing bab.

Kami menyadari bahwa dalam buku ini terdapat banyak kekurangan baik dari materi maupun teknik penyusunannya. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat bermanfaat bagi kami untuk perbaikan karya-karya selanjutnya. Proses penyusunan buku ini dapat berjalan dengan baik karena dukungan dari berbagai pihak yang terlibat. Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan kontribusinya dalam penyelesaian buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Akhirnya, kami berharap buku ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca.

September, 2021

Editor.



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI .....	1
Istilah Manajemen Strategi .....	1
Konsep Manajemen Strategi.....	3
Karakteristik Manajemen Strategi.....	6
Implementasi Manajemen Strategi .....	10
Manfaat Manajemen Strategi .....	12
2 PERUMUSAN STRATEGI.....	17
Konsep Perumusan Strategi.....	17
Teori-Teori Perumusan Strategi .....	23
Teori Perumusan Strategi Fred R. David .....	23
Teori Perumusan Strategi Wheelen dan Hunger .....	27
Teori Perumusan Strategi Michael R. Porter.....	29
Teori Arsitektur Strategi Yoshida .....	31
Klasifikasi Strategi .....	33
3 LINGKUNGAN EKSTERNAL: PELUANG DAN ANCAMAN.....	41
Pendahuluan .....	41
Lingkungan Umum .....	42
Lingkungan Industri .....	48
Lingkungan Kompetitor .....	52
4 LINGKUNGAN INTERNAL KEKUATAN DAN KELEMAHAN .....	57
Pendahuluan .....	57
Tahap-Tahap Pengembangan Profil Perusahaan .....	58

	Aspek Lingkungan Internal.....	62
	Strategi.....	64
	Unsur Strategi.....	65
	Fungsi Strategi.....	66
	Rangkuman.....	67
5	STRATEGI TINGKAT BISNIS.....	71
	Definisi Strategi Tingkat Bisnis ( <i>Business-Level Strategies</i> ).....	71
	Ukuran Keunggulan Kompetitif ( <i>Competitive Advantage</i> ).....	73
	Pemosisian ( <i>Positioning</i> ).....	75
	Strategi Generik.....	77
	<i>Cost Leadership Strategy</i> .....	78
	<i>Differentiation Strategy</i> .....	80
	<i>Focus Strategy</i> .....	81
	Situasi Terjebak di Tengah ( <i>Stuck in The Middle</i> ).....	82
6	STRATEGI TINGKAT KORPORAT.....	87
	Pengertian Strategi Korporat.....	87
	Strategi Pertumbuhan ( <i>Growth Strategy</i> ).....	88
	Cara Mencapai Strategi Pertumbuhan.....	96
	Strategi Stabilitas ( <i>Stability Strategy</i> ).....	99
	Strategi Penciutan ( <i>Retrenchment Strategy</i> ).....	100
7	STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL.....	105
	Pengertian Strategi Tingkat Fungsional.....	105
	Posisi Strategi Tingkat Fungsional.....	108
	Pentingnya Strategi Fungsional.....	110
	Strategi Pemasaran, Keuangan, Operasi, SDM, Riset dan Pengembangan.....	112

	Hubungan Antarstrategi Fungsional .....	116
8	STRATEGI MEMBANGUN DAN MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING.....	123
	Konsep Dasar Strategi Bersaing.....	123
	Analisis Struktur Industri.....	125
	Strategi Bersaing Generik .....	128
	Menjalankan Lebih dari Satu Strategi .....	133
	Mempertahankan Keunggulan Bersaing .....	136
9	MANFAAT KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM BISNIS .....	141
	Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing	144
	Indikator Keunggulan Kompetitif .....	144
	Analisis Keunggulan Kompetitif .....	145
	Mempertahankan dan Menciptakan Keunggulan Kompetitif .....	145
	Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Menurut Michael Porter ( <i>Michael Porter and Sustainable Competitive Advantage</i> ) .....	148
	Kepemimpinan Biaya, Diferensiasi, dan Fokus Biaya.....	149
	Keunggulan Kompetitif di Beberapa Negara .....	150
	Keunggulan Kompetitif oleh Individu .....	152
	Manfaat Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis .....	152
10	DINAMIKA PERSAINGAN DALAM INDUSTRI.....	161
	Dinamika Persaingan.....	161
	Faktor Pendorong Adanya Persaingan Dalam Industri.....	165
	Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Persaingan Industri .....	168

	Strategi Dalam Persaingan Industri .....	171
11	IMPLEMENTASI STRATEGI BAGI PERUSAHAAN .....	177
	Siapa yang Akan Mengimplementasikan Strategi? .....	177
	Apa yang Harus Dilakukan? .....	178
	Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur .....	178
	Mencapai Sinergi .....	180
	Bagaimana Strategi Diimplementasi?.....	183
	Dasar-Dasar Pengorganisasian: Struktur Mekanistik dan Organik.....	184
	Struktur Mengikuti Strategi.....	188
12	KONSEP MENGELOLA <i>SUPPLY CHAIN</i> .....	193
	Konsep Dasar <i>Supply Chain</i> .....	193
	Pentingnya <i>Supply Chain Management</i> Dalam Bisnis .....	196
	<i>Supply Chain</i> dan Teknologi Informasi .....	198
	<i>Supply Chain</i> dan Keunggulan Kompetitif .....	200
	Implementasi Strategi <i>Supply Chain Management</i> .....	202
13	PERAN SDM DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEGI.....	207
	Peran dan Fungsi SDM .....	207
	Manajemen Strategi .....	210
	Tujuan Manajemen Strategi.....	212
	Manfaat Manajemen Strategi .....	213
	Proses Manajemen Strategi.....	214
	Keuntungan Manajemen Strategi.....	216
	Keuntungan Finansial dan Nonfinansial.....	216

	Peran Manajemen SDM Dalam Proses Manajemen Strategi .....	218
14	EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI YANG EFEKTIF .....	223
	Konsep Evaluasi Strategi .....	223
	Alam Evaluasi Strategi .....	224
	Pentingnya Evaluasi Strategi .....	226
	Proses Evaluasi Strategi.....	227
	Strategi Kontrol.....	227
	Jenis Pengendalian Strategi .....	234
	Teknik Evaluasi dan Pengendalian Strategi .....	237

# KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI

**Yuan Badrianto**

Universitas Pelita Bangsa

## **Istilah Manajemen Strategi**

Perkembangan ilmu manajemen yang terbilang pesat, melahirkan banyaknya cabang ilmu manajemen dengan kajiannya masing-masing, seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen strategi dan lain sebagainya. Istilah kata manajemen sendiri berasal dari Bahasa Perancis kuno '*menagement*' yang berarti "seni melaksanakan dan mengatur", dari sumber kata tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang dirancang guna mengatur dan mengawasi jalannya kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam meraih target perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara kooperatif.

Adapun istilah dari strategi sendiri berasal dari Bahasa Yunani yaitu '*strategos*' yang mempunyai makna sebagai rencana untuk meraih kemenangan dalam dunia militer pada masanya. Namun, kini strategi sudah umum digunakan dalam berbagai aspek setiap kegiatan. Strategi juga dapat dipahami sebagai suatu perencanaan yang biasanya dilakukan oleh *top management* dengan fokus pada tujuan jangka panjang sebuah organisasi atau

perusahaan melalui pendekatan yang berkaitan dengan pemikiran, gagasan, pelaksanaan, perencanaan serta eksekusi kegiatan tersebut sesuai kurun waktu yang ditentukan. Alferf Chandler berpendapat bahwa strategi adalah suatu penentu arah dan sasaran yang bertujuan jangka panjang dari sebuah perusahaan yang diadopsi dari tindakan dengan alokasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Dalam proses merealisasikan manajemen strategi di perusahaan, biasanya menggunakan aktivitas yang diulang secara terus-menerus dan dilakukan evaluasi hingga mengalami perkembangan secara berkala sesuai fokus tujuan yang diharapkan. Adapun tingkatan strategi yang dijelaskan oleh Taufiqurokhman (2016) terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)

*Corporate strategy* merupakan tingkatan pertama dalam dunia bisnis, pada tingkatan ini, semua ruang lingkup dalam perusahaan ditangani oleh manajemen puncak, namun yang diutamakan tetap strategi sasaran dan tujuan perusahaan. Strategi ini lebih dominan digunakan untuk menentukan bisnis yang akan dijalani dari mulai menentukan produk yang akan dibuat hingga sasaran tempat produk tersebut akan dipasarkan. Secara umum, strategi tingkat perusahaan ini lebih membuat tujuan jangka panjang pada perusahaan, dengan strategi ini juga pihak manajemen dapat menentukan peran dari setiap unit bisnis dalam perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Langkah pertama dalam strategi korporasi ini yaitu menentukan visi dan misi perusahaan serta menentukan tujuan perusahaan secara objektif yang dilanjutkan dengan pelaksanaan visi dan misi tersebut serta dievaluasi tiap tahunnya.

## 2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

Pada strategi tingkatan ini kegiatan bisnis dilakukan untuk pencapaian tujuan dari setiap unit bisnis di perusahaan tersebut seperti bisnis produk, layanan, dan cabang dari perusahaan yang ditetapkan oleh unit bisninya masing-masing. Strategi tingkat bisnis biasanya melakukan pendekatan terhadap sasaran pasar dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Dalam perumusannya, strategi bisnis dilakukan oleh manajemen tingkat bisnis yang melakukan negosiasi dengan manajemen korporasi, karena strategi tingkat bisnis ini sebagai pendukung strategi korporasi yang dibuat oleh perusahaan. Pentingnya level bisnis ini juga perusahaan dapat *monitoring* unit bisnis mana yang sudah cukup baik dan yang harus ditingkatkan lagi.

## 3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi tingkat fungsional lebih terfokus pada objek tertentu, dalam perumusan ini diutamakan pada area fungsional seperti fungsi departemen kualitas, produksi, keuangan, pengembangan IT serta sumber daya manusia. Strategi fungsional pada umumnya mempunyai jangka waktu yang lebih singkat dari strategi lainnya namun lebih terperinci. Dalam proses evaluasinya dilakukan langsung oleh kepala departemen masing-masing bagian, maka dalam pelaksanaan strategi ini dibutuhkan koordinasi yang baik agar tidak terjadi kesalahpahaman dan menciptakan pencapaian yang kondusif.

## **Konsep Manajemen Strategi**

Melihat definisi manajemen dan strategi dapat disimpulkan pengertian manajemen strategi merupakan sebuah seni dalam perumusan ilmu manajemen untuk diaplikasikan hingga dievaluasi berbagai keputusannya

---

untuk tujuan yang sudah ditetapkan. Manajemen strategi ini merupakan hasil perpaduan antara rumusan strategi dengan implementasi strategi, di mana rumusan strategi tersebut mempunyai relasi yang erat dengan tujuannya. Rumusan tersebut didapatkan dengan melakukan analisis keadaan secara internal, eksternal, secara mikro dan makro serta mengatur sasaran dan menentukan visi misi jangka panjang untuk tujuan korporat secara keseluruhan. Manajemen strategi juga dijadikan sistem guna menyatukan berbagai komponen yang saling berkaitan untuk tujuan yang sama, dalam prosesnya manajemen strategi berperan sebagai pengambil keputusan secara mendasar atau bahkan menyeluruh dilengkapi bentuk implementasinya, keputusan tersebut dibuat oleh manajemen puncak untuk diterapkan kepada semua pihak yang ikut serta dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pendapat lain mengenai manajemen strategi dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dari perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya (David, Fred R, 2015).

Ilmu manajemen ini juga berperan aktif dalam proses pergerakan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal dengan terus berupaya hingga tujuan yang sudah ditetapkan dapat terwujud dan mendapatkan hasil yang ideal. Dalam pencapaiannya bukan hanya manajemen puncak atau setingkat manajemen lainnya yang berperan melainkan semua bagian operasional mempunyai perannya tersendiri dalam melaksanakan strategi manajemen yang sudah dirancang. Dalam implementasinya, manajemen strategi selain melibatkan manajemen puncak juga melibatkan beberapa aspek lainnya seperti, waktu dan orientasi masa depan, aspek internal dan eksternal, pendayagunaan sumber-sumber terkait, serta aspek dari bidang lainnya sebagai pendukung tercapainya tujuan perusahaan.

---

Tidak jauh berbeda dengan fungsi utama manajemen, secara umum manajemen strategi berfungsi untuk menyusun, mengaplikasikan dan mengevaluasi suatu keputusan serta tindakan yang digunakan sebagai dasar perumusan dalam proses implementasi strategi yang sudah dirancang. Manajemen strategi juga berfungsi sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan di sebuah perusahaan. Sedangkan fungsi-fungsi manajemen strategi menurut Yunus (2016) terbagi menjadi sembilan tugas penting, yaitu:

1. Penerapan manajemen strategi berfungsi untuk membuat rumusan misi pada perusahaan serta pernyataan yang luas mengenai filosofi dan sasaran perusahaan.
2. Berfungsi sebagai pelaku analisis yang dapat mencerminkan kondisi dan kapabilitas perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, contoh fungsi tersebut seperti, melihat faktor persaingan dan faktor-faktor kontekstual lainnya.
4. Melakukan analisis terhadap pilihan yang dimiliki perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya dan lingkungan eksternalnya termasuk tugas dari manajemen strategi.
5. Penerapan manajemen strategi juga membantu dalam mengidentifikasi pilihan yang menguntungkan yang mengacu pada misi perusahaan.
6. Memilih tujuan jangka panjang serta membuat strategi utama untuk hasil pencapaian terbaik.
7. Mengembangkan tujuan tahunan serta strategi jangka pendek yang merujuk pada strategi jangka panjang dan strategi utama yang telah ditetapkan.
8. Mengimplementasikan rancangan strategi dengan sumber daya yang telah dianggarkan dengan

penyusunan tugas kerja, *manpower*, struktur, keperluan teknologi dan sistem penghargaan yang ditekankan.

9. Selain merumuskan dan mengimplementasikan, fungsi manajemen strategi juga melakukan evaluasi keberhasilan terhadap proses strategi yang nantinya digunakan sebagai masukan dalam pengambilan keputusan.

### **Karakteristik Manajemen Strategi**

Manajemen strategi berbeda dengan manajemen lainnya dikarenakan manajemen strategi merupakan tingkatan tertinggi di antara manajemen lainnya. Manajemen strategi juga berperan penting dalam terjadinya ketidaksesuaian lingkungan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi proses implementasi manajemen itu sendiri. Manajemen strategi merupakan rangkaian kemampuan manajerial untuk diimplementasikan dalam organisasi atau perusahaan dengan fungsinya masing-masing. Memasuki era globalisasi, kegiatan perekonomian dalam dunia bisnis tidak hanya terbatas lingkup batas negara yang membuat perubahan lingkungan dan dinamika yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi manajemen, sehingga membuat para pimpinan diharapkan dapat menyikapi hal tersebut dengan membuat kebijakan yang sesuai. Taufiqurokhman (2016) mengemukakan beberapa hal dalam karakteristik manajemen strategi seperti, bersifat jangka panjang, dinamis, berpadu dengan operasional, dan lain sebagainya, jika kita uraikan dalam merealisasikan manajemen strategi di perusahaan, beberapa karakteristik dari manajemen strategi adalah sebagai berikut:

## 1. *Sustainability*

Bersifat keberlanjutan bisa dikatakan manajemen strategi tersebut mempunyai target yang tiada terhenti dan terus berupaya agar bisnis tetap berkembang. Tujuan dalam sebuah perusahaan berupa pemikiran yang dituangkan dalam bentuk visi dengan jangka waktu yang panjang. Visi merupakan benteng pertahanan dalam organisasi atau perusahaan, sehingga dalam pembuatan visi harus memenuhi kriteria seperti fleksibel sehingga mudah dikomunikasikan, dapat dibayangkan agar mudah dicapai, dan fokus pada tujuan yang diharapkan pada masa depan (Wirotama, 2017).

Setiap tujuan dengan strategi jangka panjang pasti dikaitkan dengan waktu, agar pihak perusahaan dapat melakukan *control* terhadap progres tujuan perusahaan yang pada akhirnya bisnis dapat berkelanjutan dan mencapai visi. Secara umum faktor keberlanjutan ini ditopang oleh beberapa hal seperti pertumbuhan aset, profit penjualan, pangsa pasar, laba dan saham perusahaan serta tanggung jawab sosial dari pihak-pihak terkait.

## 2. *Dynamic*

*Dynamic* atau dalam Bahasa Indonesia adalah Dinamis mengandung arti secara umum adalah bergerak bebas namun terkontrol dan tidak monoton, jika dalam manajemen dinamis sendiri mempunyai makna sebagai gerakan atau kekuatan yang dimiliki organisasi yang bisa menimbulkan suatu perubahan dalam operasional tersebut. Dapat dipahami bahwa manajemen strategi bersifat dinamik merupakan proses yang dilakukan secara terus-menerus dengan peninjauan ulang untuk mendapatkan perubahan yang maksimal. Peninjauan tersebut dilakukan

---

karena kondisi yang dihadapi organisasi atau perusahaan dapat berubah-ubah, baik yang bersifat internal ataupun eksternal. Dengan sifatnya yang dinamik ini, diharapkan perusahaan mampu mempresentasikan kualitas kinerja yang baik, hal tersebut terlihat dari tingkat produktivitas serta keefektifan yang terus meningkat.

### 3. *Operational Orientation*

Tidak dapat dipungkiri bahwa konsep dalam manajemen strategi dan manajemen operasional berkaitan satu sama lain. Hal tersebut dapat dibuktikan ketika perencanaan manajemen strategi dibuat melibatkan prinsip-prinsip dalam manajemen operasional. Karena strategi tersebut dibuat untuk menciptakan perilaku kepemimpinan yang mampu menyuarakan aspirasinya dalam bentuk visi dan misi bagi perusahaan. Apabila terdapat keputusan dalam manajemen, maka manajemen operasional yang melakukan implementasi dari keputusan tersebut dan manajemen strategi berperan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pemantauan dan mengarahkan manajemen operasional untuk tujuan dan sasaran perusahaan.

### 4. *Top Managerial Involvement*

Keterlibatan dari pihak manajemen puncak akan menjadikan sebuah lokomotif yang bergerak secara cepat. Salah satu yang menjadi dasar dari manajemen strategi sendiri didasarkan dari keputusan dan tindakan yang ditetapkan manajemen puncak, hal tersebut yang menjadikan manajemen puncak sebagai penanggung jawab dan memonitor setiap kegiatan terkait manajemen strategi. *Monitoring* tersebut dilakukan agar pelaksanaan strategi yang sudah dirancang dapat berjalan dengan efektif. Manajemen

---

puncak menjadi pihak yang sangat mempengaruhi manajemen strategi seperti mengidentifikasi masalah yang terjadi dan memecahkan masalah yang sedang dihadapi, maka dari itu perlu pemantauan baik secara langsung ataupun tidak langsung karena setiap permasalahan butuh banyak pertimbangan yang matang.

#### 5. *Future Orientation*

Prinsip manajemen secara umum sebagai proses yang berorientasi masa depan untuk mendapatkan kesuksesan pada masa yang akan datang, maka setiap keputusan yang dibuat harus membawa perubahan yang lebih baik mengikuti perkembangan zaman. Untuk berorientasi masa depan yang sukses manajemen harus memperhatikan metode yang tepat untuk meminimalisir terjadinya kerugian dan kegagalan dalam strategi yang dibuat. Namun, dalam pengambilan keputusan juga tidak sepenuhnya dilakukan oleh manajemen puncak, keputusan tersebut dapat dikonsultasikan dengan bagian lain di perusahaan agar mendapatkan keputusan yang berkualitas sesuai keadaan di lapangan, serta dapat membangun *chemistry* yang baik dengan setiap pihak yang terlibat agar pihak-pihak tersebut juga paham akan tanggung jawabnya.

Peran karakteristik jangka panjang ini juga dapat membantu dalam proses evaluasi, menetapkan hal-hal prioritas, meminimalkan konflik, menstimulasi usaha dan membuat keputusan mendasar yang konsisten.

#### 6. *Holistic*

Pada dasarnya, strategi dibuat untuk tujuan utama perusahaan. Oleh karena itu, seluruh aktivitas yang dilakukan terdapat keterkaitan satu sama lain. Visi

---

dan misi dari organisasi akan sulit dicapai jika salah satu departemen atau komponen bisnis tidak berkontribusi secara maksimal pada operasional manajemen tersebut. Seperti HR harus mengetahui dan menjalankan *human capital manajemen* dengan mempertimbangan iklim organisasi dan kompetensi karyawan yang ingin diberdayakan, departemen yang berhubungan dengan riset and teknologi harus bisa berinovasi dan memprediksikan kondisi ekonomi global dan domestik untuk memberikan *input* pada kegiatan bisnis dan lain sebagainya.

Dengan memahami dan menerapkan karakteristik-karakteristik tersebut, perusahaan bisa mendapatkan hasil terbaik. Tujuan manajemen strategi yang dapat disimpulkan dari karakteristik tersebut yaitu, menciptakan peluang baru untuk masa yang akan datang dengan perencanaan jangka panjang dan pemanfaatan sumber daya yang ada, namun tetap dalam pengawasan manajemen puncak. Manajemen strategi juga berpegang teguh pada konsep mempertahankan keunggulan kompetitif, di mana nilai kompetitif tersebut bisa didapatkan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi terkini untuk masa yang akan datang lalu diimplementasikan dan dievaluasi guna mendapat *benefit* untuk perusahaan.

### **Implementasi Manajemen Strategi**

Setelah membuat perencanaan manajemen strategi, selanjutnya perencanaan akan diwujudkan dan diimplementasikan dengan berpedoman pada karakteristik tersebut untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Adapun tahapan dalam merumuskan manajemen strategi sebagai penentu setiap langkah yang diambil pihak manajemen, tahapan ini juga bagian dari implementasi rencana yang sudah ditetapkan. Dalam implementasinya manajemen strategi melibatkan sumber

---

daya berupa waktu, finansial, personal, serta teknologi. Menurut Taufiqurokhman (2016), tahapan dalam implementasi manajemen strategi adalah sebagai berikut:

### 1. Persiapan Strategi

Persiapan strategi ini merupakan gambaran perencanaan jangka panjang. Langkah-langkah dalam kegiatan persiapan ini meliputi perumusan pada pengembangan visi dan misi perusahaan, menentukan tujuan jangka panjang yang jelas, serta melakukan identifikasi terhadap peluang, ancaman eksternal organisasi, menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Namun, sebelum menjalankan langkah-langkah tersebut pihak manajemen harus melakukan analisis situasi terlebih dahulu, analisis tersebut dilakukan agar terciptanya hubungan yang sinkron antara kemampuan dan sumber daya dengan tujuan yang akan dimaksimalkan.

### 2. Pelaksanaan Strategi

Pada tahap pelaksanaan ini manajemen perusahaan harus mempunyai sasaran tahunan dengan membuat kebijakan, memotivsi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga rumusan manajemen strategi dapat terlaksanakan sesuai sasaran. Perusahaan biasanya dibantu dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opporttuniy, Threat*). Namun, analisa SWOT ini tidak dapat ditetapkan sebagai strategi terbaik, penggunaan analisa tersebut hanya sebagai strategi alternatif. Untuk terealisasinya sasaran tersebut manajemen melihat kembali perencanaan yang sudah dirumuskan sebelumnya lalu membuat program kerja dengan jangka waktu yang ditetapkan serta mempersiapkan sumber daya yang dibutuhkan, setelah itu pelaksanaan strategi dapat dimulai.

### 3. Evaluasi Strategi

Setelah terlaksananya rencana manajemen strategi, tahap selanjutnya dilakukan evaluasi strategi. Evaluasi ini dilakukan oleh perusahaan berdasarkan rencana yang disepakati untuk dilakukan pengawasan guna meminimalisir kesalahpahaman yang menyimpang dari toleransi. Beberapa kegiatan evaluasi yang dilakukan seperti mengkaji ulang faktor internal dan eksternal yang dijadikan landasan rumusan strategi dan mengukur kinerja karyawan. Proses evaluasi ini juga diperlukan sebagai antisipasi hasil akhir dari rencana, karena keberhasilan hari ini belum tentu menjadi keberhasilan esok hari. Dengan evaluasi pihak manajemen strategi dapat memonitor hasil dari penerapan strategi secara keseluruhan termasuk dalam menilai kinerja individu serta dapat memilih langkah-langkah perbaikan dengan lebih bijak.

#### **Manfaat Manajemen Strategi**

Umumnya manajemen strategi mempunyai manfaat membantu suatu organisasi atau perusahaan dengan beberapa pendekatan secara sistematis, logis dan juga rasional. Jika melihat karakteristik yang dimiliki manajemen strategi, kita akan mendapatkan banyak manfaat, misalnya dalam membantu mengambil keputusan di mana keputusan tersebut tetap harus dalam pantauan manajemen puncak. Keterkaitan manajemen strategi dengan manajemen operasional juga mempunyai manfaat lebih peka terhadap ancaman eksternal (ancaman dari luar perusahaan) dan ancaman internal seperti meminimalisir terjadinya kesalahpahaman di dalam perusahaan karena adanya karakteristik hubungan manajemen strategi dengan berbagai sumber daya dalam perusahaan. Manfaat-manfaat tersebut jelas sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan

---

kualitas perusahaan guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi agar tercapainya tujuan tersebut. Eddy Yunus (2015) mengungkapkan bahwa manajemen strategi tidak dapat menjanjikan keberhasilan, hal itu dikarenakan pelaksanaan yang kurang sesuai atau karena tidak adanya pemantauan dan evaluasi. Manfaat dari manajemen strategi dikelompokkan menjadi dua sifat:

1. *Tangible*

Dapat terindikasi jika perusahaan yang menggunakan manajemen strategi akan lebih terlihat dalam keuntungan yang dicapai, produktivitas karyawan yang terukur naik, penjualan yang meningkat, aset yang terus bertambah dan lain sebagainya jika dibandingkan dengan yang tidak menggunakan manajemen strategi.

2. *Intangible*

Penerapan manajemen strategi tidak hanya dapat dilihat pada keuntungan langsung atau produktivitas yang terlihat naik, namun perlu disadari bahwa ada hal yang mungkin tidak terlihat namun nyata berdampak pada organisasi kita seperti *employeeer branding*, citra perusahaan, kepuasan karyawan, terbentuknya link yang baik dengan kolega serta hal lain yang menunjang keberhasilan pada bisnis orientasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian aktivitas dalam pengambilan keputusan berdasarkan karakteristiknya yang berorientasi pada masa depan, karakter lainnya menunjukkan bahwa manajemen strategi melibatkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan agar strategi tersebut berjalan dengan baik pada setiap bagiannya. Kondisi ekonomi perusahaan juga menjadi karakter yang mendukung keberlangsungan

---

strategi tersebut karena perusahaan dapat melihat kemajuan profit perusahaan dengan penilaian manfaat secara finansial dari strategi yang dijalankan.

Manajemen strategi berperan dalam mengembangkan misi serta tujuan jangka panjang perusahaan, melakukan identifikasi terhadap ancaman dari luar perusahaan dan melakukan peninjauan kelemahan dalam perusahaan. Dalam penerapan strategi tersebut meliputi kebijakan perusahaan dalam menentukan sasaran operasional tahunan yang dibantu oleh pengalokasian sumber daya. Banyak manfaat yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi jika dilaksanakan secara tepat, fokus manajemen strategi dalam penerapannya dengan menggabungkan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, finansial perusahaan, serta bagian operasional perusahaan, jika hubungan dari aspek pendukung tersebut berjalan dengan baik bisa dipastikan hasil yang didapatkan akan maksimal.

**Daftar Pustaka**

- Alfred, D. Chandler, Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press
- David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases*. England: Pearson Education Limited. Retrieved Agustus 19, 2021
- Gie. (2020). *Manajemen Strategis*. Retrieved Agustus 20, 2021, from accurate: <https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-manajemen-strategis/>
- <https://samahitawiroutama.com/merumuskan-tujuan-jangka-panjang-dan-tujuan-jangka-pendek-organisasi/>
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Zainuri, A. dan Yusron Masduki. (2020). *Mensinergikan Strategi Manajemen Dalam Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Tunas Gemilang Press.

### Profil Penulis



**Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.** Lahir di Jampang Tengah Sukabumi, 27 Januari 1981, menempuh pendidikan SD Impres Pasir Angin di sebuah pedesaan tanpa listrik pada saat itu dan melanjutkan pendidikan SMPN Jampang Tengah, demi mendapatkan pendidikan yang lebih baik, penulis berpindah ke pusat kota lalu menuntaskan SMA di Smart School SMUN 3 Kodya Sukabumi, lulus SMA tahun 1999 dan penulis merantau ke Bekasi.

Selama 20 tahun Penulis berkarir sebagai praktisi di Industri dan HRD sambil menuntaskan kuliah jurusan Psikologi di Universitas Az-zahra Jakarta, lulus tahun 2010, melanjutkan Pendidikan Magister Management DIKLAT di Universitas Muhammadiyah Jakarta, lulus tahun 2014 lalu kembali menempuh pendidikan Magister Pendidikan Islam pada Universitas Islam 45 Bekasi dengan predikat Cumlaude dan kini sedang menempuh S-3 Business Administration. Saat ini, penulis menjadi Komisaris di PT. Orion Madani Globalindo, beraktivitas sebagai Dosen di Universitas Pelita Bangsa, Assesor MSDM, Executive Training Development pada berbagai institusi dan LPK serta trainer asosiasi untuk Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, begitu mencintai pekerjaan di bidang SDM penulis mendapatkan excellent award sebagai Proactive Leader dari Global Company. Passion penulis adalah sharing dan mengisi pelatihan baik di organisasi perusahaan maupun pendidikan. Penulis berharap semoga karya kecil ini dapat menjadi jembatan inspirasi bagi pembaca serta memberikan tujuan sebagai bentuk berbagi. Contact number: 081310817362, FB/IG: yuan mahesa badar.

E-mail Penulis: [yuanomg2020@gmail.id](mailto:yuanomg2020@gmail.id)

## PERUMUSAN STRATEGI

**Wahyunita Sitinjak**

Universitas Simalungun

### **Konsep Perumusan Strategi**

Menurut Hamel dan Prahalad (2006), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan pada masa depan. Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan (David, 2009).

Manajemen strategik merupakan suatu tipe manajemen yang membuat suatu organisasi secara berkelanjutan

dapat selalu *fit* dengan lingkungannya. Manajemen strategik juga dapat diartikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan (Mirah, 2007). Menurut Hubeis (2014), proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahapan utama, yakni:

1. Perumusan strategi;
2. Implementasi strategi;
3. Evaluasi dan pengendalian strategi.

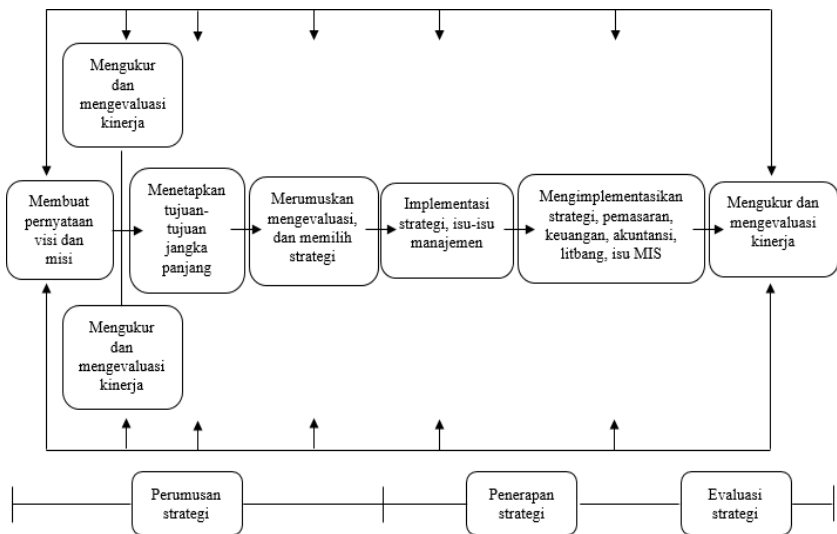
Tahapan penting setelah perumusan strategi adalah implementasi strategi karena pada tahapan ini banyak organisasi mampu menyusun perumusan strategi yang baik namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik. Hal ini disebabkan karena pada tahapan implementasi merupakan titik kritis dalam proses manajemen strategik.

Manajemen strategis adalah ilmu dan seni dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis ini menggabungkan intuisi dengan analisa dan adaptif terhadap perubahan. Model komprehensif proses manajemen strategis berkaitan dengan pihak manajemen dalam membuat strategi yang akan diterapkan. Di dalam perumusan strategi dilakukan pengembangan visi dan

---

misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan yang akan dijalankan.

Penerapan strategi adalah penetapan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya perusahaan, struktur organisasi, pemasaran, penganggaran, sistem informasi, dan sistem kompensasi karyawan. Evaluasi strategi merupakan tinjauan ulang kondisi eksternal dan internal, mengukur kinerja, dan menerapkan langkah koreksi terhadap strategi yang dikembangkan.



Gambar 1. Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis (David, 2009)

Dalam proses ini terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan, yakni:

1. Meninjau kembali permasalahan eksternal dan internal yang terjadi saat ini, apakah terjadi perubahan-perubahan pada saat strategi dirumuskan.
2. Adanya pengukuran kinerja perusahaan dengan memastikan kembali, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Melakukan perbaikan-perbaikan untuk pengembangan perusahaan.
4. Membantu untuk mengembagkan model pada masa mendatang.

Menurut Hubeis (2014), terdapat beberapa hal penting dalam implementasi strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan yakni:

1. Penetapan tujuan tahunan

Sasaran dan tujuan perusahaan yang telah dirumuskan dalam proses perumusan strategi merupakan sasaran dan tujuan lima tahun yang harus diturunkan dalam tujuan tahunan yang mendukung pencapaian sasaran dan tujuan lima tahun.

2. Perumusan kebijakan

Untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan perlu merumuskan kebijakan-kebijakan

---

yang mendukung. Kebijakan merupakan seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

### 3. Membangun motivasi pekerja

Implementasi strategi merupakan proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan perusahaan.

### 4. Alokasi sumber daya

Sumber daya yang perlu dialokasikan antara lain keuangan, teknologi dan sumber daya manusianya. Perubahan strategi sangat memungkinkan membutuhkan perubahan alokasi sumber daya karena adanya perubahan prioritas-prioritas dalam aktivitas yang akan dilakukan.

Namun demikian, berdasarkan tipe dan ukuran organisasi, implementasi berbeda secara nyata. Implementasi strategi membutuhkan suatu tindakan, tipe-tipe aktivitas ini berbeda secara nyata antara organisasi jasa, manufaktur dan pemerintahan.

Tabel 1. Perbandingan Perumusan dan Implementasi

<b>No.</b>	<b>Perumusan Strategi</b>	<b>Implementasi Strategi</b>
1.	Memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan	Mengelola kekuatan yang mengatur semua hal selama tindakan dijalankan
2.	Berfokus pada efektivitas	Berfokus pada efisiensi
3.	Prioritas utama adalah proses intelektual	Prioritas utama adalah operasional
4.	Mebutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang baik	Mebutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan
5.	Mebutuhkan koordinasi pada beberapa individu	Mebutuhkan koordinasi pada banyak individu

Sumber: Hubeis, 2014

Pandangan terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan pada proses perumusan strategi, memiliki peran yang sangat penting dalam membangun keunggulan daya saing perusahaan. Penentuan tujuan strategis terlebih dahulu perlu mempertimbangkan kondisi lingkungan bisnis, baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan.

Perumusan strategi yang sukses tidak menjamin implementasi strategi yang sukses. Terdapat perbedaan yang mendasar antara perumusan dan implementasi strategi, sebagaimana disajikan pada tabel. Konsep dan alat perumusan strategi tidak berbeda secara nyata baik antara organisasi kecil maupun besar, organisasi yang mencari keuntungan maupun organisasi.

## **Teori-Teori Perumusan Strategi**

Perumusan strategi merupakan bagian dari proses manajemen strategi. Terdapat beberapa macam teori yang diambil dari pendapat pakar manajemen strategi. Teori perumusan strategi dari Fred R. David, Wheelen dan Hunger, Porter, dan Yoshida merupakan jenis teori yang biasanya digunakan dalam penelitian strategi pengembangan usaha. Teori perumusan strategi David, Wheelen-Hunger, dan Porter menjelaskan jenis-jenis strategi generik untuk mengarahkan perumusan strategi hasil analisis. Hanya teori perumusan strategi berupa Arsitektur Strategik dari Yoshida yang tidak menyediakan informasi mengenai strategi generik. Masing-masing strategi generik mempunyai beberapa strategi utama yang dapat digunakan oleh perusahaan (Umar, 2003).

### **Teori Perumusan Strategi Fred R. David**

David (2009) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan atau implementasi strategi, dan penilaian atau evaluasi strategi. Pada perumusan strategi menurut David (2009), langkah awal yang harus dilakukan ialah analisis terhadap visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta analisis lingkungan bisnis. Hasil analisis akan berguna dalam melakukan tiga tahap perumusan strategi yakni tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*). Pada setiap tahap akan digunakan beberapa matriks yang dapat

memudahkan proses perumusan strategi.

Matriks yang digunakan pada tahap masukan (*input stage*) ialah matriks IFE dan EFE. Kedua matriks digunakan untuk membantu dalam analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan pendekatan fungsional. Aspek yang dikaji terdiri dari manajemen, produksi dan operasi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, serta sistem informasi manajemen. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan sosial-budaya-demografis-lingkungan, kekuatan politik-pemerintahan-hukum, kekuatan teknologi, serta kekuatan kompetitif. Aspek kekuatan kompetitif dianalisis dengan model lima kekuatan kompetitif Porter. Pada tahap pencocokan (*matching stage*) matriks yang digunakan ialah matriks IE dan matriks SWOT. Pada tahap ini, dapat diketahui posisi perusahaan dalam industri dan rekomendasi beberapa alternatif strategi yang bisa dilakukan perusahaan. Pada tahap keputusan (*decision stage*) matriks yang digunakan ialah matriks QSP. Tahap ini menghasilkan rekomendasi prioritas alternatif strategi (David, 2009).

Maulina (2009) melakukan perumusan strategi dengan teori David pada *Death By Chocolate & Sphagetti Restaurant*. Pada *input stage*, analisis lingkungan dilakukan secara berbeda dengan teori formulasi strategi David. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan

---

pendekatan fungsional namun terdapat perbedaan aspek yang dibahas yakni penggantian aspek manajemen dengan aspek manajemen sumber daya manusia dan penggantian aspek sistem informasi manajemen dengan segmentasi pasar. Analisis lingkungan eksternal juga dilakukan secara berbeda. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yakni lingkungan mikro dan makro. Lingkungan mikro terdiri dari aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Lingkungan makro terdiri dari model 5 kekuatan kompetitif Porter. Hal serupa dilakukan oleh Lolita (2013) yang melakukan perumusan strategi untuk *Coffee Shop De Koffie-Pot*. Pada *matching stage* dan *decision stage*, dilakukan sesuai dengan teori perumusan strategi David.

Rahmanto (2009), merumuskan strategi untuk *Elsari Brownies* dan *Bakery*. Perumusan strategi pada *input stage*, *matching stage*, dan *decision satge* dilakukan sesuai dengan teori perumusan strategi David. Hasil penelitian merekomendasikan perusahaan melaksanakan restrukturisasi sistem manajemen perusahaan untuk mengatasi kelemahan sumber daya perusahaan, untuk mengatasi masalah internal perusahaan, dan strategi meningkatkan diferensiasi produk serta pelayanan kepada konsumen untuk mengatasi persaingan. Boediharto (2008) melakukan formulasi strategi di Toko Kue D'Wonk, Jakarta Pusat. Pada *input stage*, analisis lingkungan internal membahas aspek pemasaran dan distribusi,

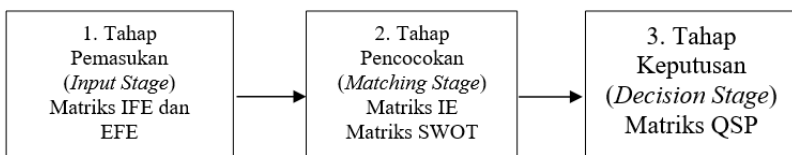
produksi dan operasi, sumberdaya perusahaan dan personalia, penelitian dan pengembangan, serta teknik akuntansi dan keuangan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal membahas aspek ekonomi, sosial, teknologi, dan pemerintahan.

Teori perumusan strategi David bisa digunakan untuk usaha dengan skala kecil hingga besar, namun terdapat pro dan kontra pada tahap keputusan. Hal ini terkait dengan matriks QSP untuk menentukan prioritas atau daya tarik alternatif strategi. Penggunaan prioritas dirasa membuat usaha tidak mengoptimalkan seluruh potensinya. Namun, di sisi lain adanya matriks QSP membuat usaha dapat menyesuaikan arah pengembangan selanjutnya sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki. Teori perumusan strategi dari Fred R. David, mempunyai kelebihan dan kelemahan. Kelebihan teori ini ialah adanya pengelompokan tahap yang jelas dalam proses perumusan formulasi strategi, adanya perhitungan bobot dan *rating* faktor kunci internal-eksternal, serta perhitungan penentuan prioritas strategi membuat teknik penyusunan perumusan strategi lebih mudah untuk dipahami.

Perhitungan juga membuat pemilihan faktor kunci internal eksternal perusahaan, posisi perusahaan dalam industri, dan rekomendasi alternatif strategi perusahaan memiliki dasar argumen yang lebih kuat dibandingkan dengan teori yang tidak memakai perhitungan dalam tahap proses perumusan strateginya. Kelemahan dari teori

perumusan strategi ini ialah adanya kemungkinan alternatif strategi yang direkomendasikan tidak relevan dengan perusahaan karena perubahan lingkungan yang dinamis. Selain itu, adanya kemungkinan strategi yang dirumuskan tidak dapat mencakup seluruh bagian perusahaan yang membutuhkan pengembangan. Tidak adanya periode waktu sebagai target penerapan strategi juga menjadi kelemahan dari teori perumusan strategi ini.

Perumusan strategi menurut David (2009) mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, memilih strategi tertentu untuk digunakan. Teknik-teknik perumusan strategi ini dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap, yaitu *Input Stage* (tahap masukan), *Matching Stage* (tahap pencocokan), dan *Decision Stage* (tahap keputusan).



Gambar 2. Proses Perumusan Strategi

### **Teori Perumusan Strategi Wheelen dan Hunger**

Teori perumusan strategi lainnya adalah teori strategi dari Wheelen dan Hunger. Menurut Ramadhani (2014),

perumusan strategi dengan teori ini dilakukan dengan analisis situasi lalu dilanjutkan dengan perumusan strategi alternatif. Pada teori ini analisis lingkungan internal-eksternal tidak termasuk dalam proses perumusan strategi. Pengamatan lingkungan eksternal dilakukan dengan bantuan matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*), dengan tujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin terjadi. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan kerja, lingkungan sosial, dan lingkungan industri. Analisis lingkungan industri dilakukan melalui model 5 kekuatan kompetitif Porter. Pengamatan lingkungan internal dilakukan dengan bantuan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), dengan tujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Perumusan strategi pada model Wheelen dan Hunger dimulai dari analisis situasi memakai matriks SWOT. Langkah selanjutnya ialah meninjau misi dan tujuan perusahaan, lalu dilanjutkan dengan menentukan strategi perusahaan dengan bantuan matriks 9 sel.

Penelitian yang menggunakan teori perumusan strategi dari Wheelen dan Hunger dilakukan oleh Radarwati *et al*, (2010) yang menggunakan model ini untuk menganalisis faktor internal-eksternal dan status keberlanjutan pengelolaan perikanan tangkap di Teluk Jakarta. Penerapan model strategi Wheelen-Hunger hanya diterapkan pada analisis lingkungan perusahaan,

sedangkan tahap selanjutnya digunakan matriks IE dan matriks SWOT untuk merumuskan strategi. Proses perumusan strategi menghasilkan beberapa strategi penting yang mendukung keberlanjutan pengelolaan perikanan tangkap, yaitu pemberdayaan SDM, peningkatan kualitas produk, peningkatan kemampuan nelayan mandiri, peningkatan pengawasan melekat, penyuluhan kepada nelayan, manajemen terpadu untuk mempertahankan fungsi ekosistem perairan, standarisasi terhadap perikanan skala kecil, dan pengaturan hari operasi dengan penerapan *closed-open season*. Teori Wheelen dan Hunger sebagai pendekatan manajemen strategi memerlukan pengumpulan dan pengolahan data yang lebih ekstensif jika dibandingkan dengan teori lain.

### **Teori Perumusan Strategi Michael R. Porter**

Teori perumusan strategi lain yang juga sering digunakan dalam penelitian strategi pengembangan usaha ialah teori strategi dari Michael R. Porter. Menurut Porter jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, maka perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan keduanya. Berdasarkan prinsip tersebut Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu diferensiasi, kepemimpinan biaya menyeluruh, dan fokus. Pengkategorian perusahaan terhadap strategi tersebut diperoleh dari analisis terhadap dimensi- dimensi strategi

---

persaingan. Porter menjelaskan terdapat tiga belas macam dimensi yang pada umumnya dipilih perusahaan dalam bersaing.

Dimensi-dimensi tersebut ialah spesialisasi, identifikasi merek, dorong versus tarik, seleksi saluran, mutu produk, kepeloporan teknologis, integrasi vertikal, posisi biaya, layanan, kebijakan harga, *leverage*, hubungan dengan perusahaan induk, dan hubungan dengan pemerintah. Setiap dimensi yang telah disebutkan mempunyai definisi masing-masing. Dimensi-dimensi yang terpilih selanjutnya dipetakan pada model strategi generik Porter lalu dikaji lebih lanjut untuk menentukan strategi bersaing perusahaan. Pemetaan dilakukan pada matriks dengan sumbu x berupa keunggulan kompetitif dan sumbu y berupa jangkauan bersaing.

Keunggulan kompetitif terdiri dari dua kategori yakni biaya rendah dan diferensiasi. Jangkauan bersaing terdiri dari dua kategori yakni target luas dan target sempit. Jangkauan bersaing yang dimaksud dalam matriks ini ialah jangkauan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. Pemasangan keunggulan kompetitif biayarendah dengan jangkauan bersaing target luas akan menghasilkan strategi kepemimpinan biaya. Pemasangan keunggulan kompetitif diferensiasi dengan jangkauan bersaing target luas akan menghasilkan strategi diferensiasi. Pemasangan keunggulan kompetitif biaya rendah atau diferensiasi dengan jangkauan bersaing target sempit

---

akan menghasilkan strategi fokus. Terdapat dua kategori strategi fokus yakni fokus kepemimpinan biaya dan fokus diferensiasi. Penentuan strategi pengembangan usaha menurut Porter juga dapat dilakukan berdasarkan *Product Life Cycle* (PLC). Porter menjelaskan terdapat tiga kategori strategi berdasarkan PLC yaitu strategi pada bisnis yang tumbuh, strategi pindah ke bisnis yang dewasa, dan strategi pada bisnis yang menurun (Umar, 2003).

Rustamblin *et al.* (2013) melakukan analisis pengaruh strategi generik terhadap kinerja perusahaan (studi pada bank umum). Perumusan strategidilakukan dengan uji hipotesa menggunakan metode regresi linear berganda. Diketahui bahwa bahwa penerapan strategi generik berpengaruh penting terhadap kinerja bank, sedangkan pemilihan strategi diferensiasi lebih baik pengaruhnya pada kinerja bank dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya, maupun strategi kombinasi antara keduanya. Porter memiliki kategori strategi generik yang lebih sedikit jika dibandingkan dengan teori lain.

### **Teori Arsitektur Strategi Yoshida**

Teori lain yang cukup banyak digunakan untuk penelitian strategi pengembangan usaha ialah Arsitektur Strategi yang dikemukakan oleh Yoshida. Arsitektur Strategi memetakan pilihan strategi yang akan diimplementasikan oleh perusahaan berdasarkan jangka waktu tertentu. Arsitektur Strategi tidak mempunyai bentuk baku dalam

penggambarannya, namun gambar dalam Arsitektur Strategi harus dapat memperlihatkan jalan perubahan yang akan ditempuh oleh organisasi untuk dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Teori Arsitektur Strategi memetakan program-program rekomendasi sebagai tindak lanjut dari rekomendasi strategi. Program yang direkomendasikan berupa program dalam jangka waktu tertentu dan program rutin.

Langkah awal untuk melakukan perumusan strategi dengan teori ini ialah menganalisis visi, misi, dan tujuan perusahaan. Selanjutnya, dilakukan analisis terhadap lingkungan perusahaan. Analisis lingkungan internal dapat dilakukan dengan pendekatan fungsional dan pendekatan rantai nilai Porter. Analisis lingkungan eksternal terbagi menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri. Aspek lingkungan umum yang diidentifikasi ialah politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, sedangkan lingkungan industri diidentifikasi dengan model kekuatan kompetitif Porter. Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sedangkan analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Selanjutnya, dilakukan perumusan tantangan dan sasaran perusahaan dari hasil analisis lingkungan dan *industry foresight*, lalu merumuskan rekomendasi alternatif strategi melalui matriks SWOT.

Alternatif strategi yang diperoleh kemudian dijabarkan dalam bentuk program dan diplotkan pada rancangan Arsitektur Strategi (Yoshida, 2006).

Nurunisa (2011) melakukan perumusan strategi pengembangan agribisnis teh Indonesia. Penelitian dilakukan untuk menelaah kondisi sistem agribisnis teh hijau dan teh hitam curah di Indonesia, menganalisis daya saing serta merumuskan strategi pengembangan yang tepat untuk meningkatkan daya saing tersebut. Arsitektur Strategi yang digunakan dalam penelitian ini menghasilkan 5 program bertahap dan 7 program rutin, dengan 4 sasaran dan 4 tantangan serta perumusan 9 strategi yang diperoleh dari analisis matriks SWOT. Teori Arsitektur Strategi dapat digunakan untuk berbagai organisasi baik profit maupun non profit. Penggunaan teori ini pada industri kecil digunakan untuk usaha yang belum mempunyai program untuk mengembangkan usahanya. Arsitektur Strategi sebagai pendekatan untuk analisis strategi pengembangan menghasilkan alternatif strategi yang lebih bersifat operasional. Hal ini dikarenakan adanya jangka waktu penerapan untuk alternatif strategi yang dihasilkan.

### **Klasifikasi Strategi**

Strategi terbagi menjadi beberapa bagian yakni strategi generik, strategi utama, dan strategi fungsional. Strategi generik menurut David (2009) terbagi menjadi 4 yaitu

strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi defensif. Setiap strategi generik mempunyai strategi-strategi alternatif yang disebut sebagai strategi utama. Terdapat 12 strategi alternatif yang perusahaan dapat lakukan yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horisontal, pengurangan (*retrenchment*), divestasi, dan likuidasi.

### 1. Strategi Integrasi

Strategi ini membuat perusahaan mempunyai kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing. Strategi ini terdiri dari integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horisontal. Pada bentuk kolektif, strategi integrasi sering juga disebut sebagai strategi integrasi vertikal.

- a. Integrasi ke depan ialah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap distributor atau pengecer.
- b. Integrasi ke belakang ialah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap pemasok perusahaan.
- c. Integrasi horisontal ialah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap pesaing perusahaan.

## 2. Strategi Intensif

Strategi ini digunakan ketika perusahaan ingin meningkatkan posisi persaingan. Perusahaan yang menjalankan strategi ini akan melakukan upaya-upaya intensif. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

- a. Penetrasi pasar ialah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.
- b. Pengembangan pasar ialah pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis baru. Strategi ini biasanya bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar.
- c. Pengembangan produk ialah strategi peningkatan penjualan melalui modifikasi atau memperbaiki produk atau jasa yang ada saat ini.

## 3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi ialah strategi yang dilakukan perusahaan ketika ingin memperluas kegiatan operasionalnya ke industri yang berbeda dari yang ada saat ini. Strategi ini terdiri dari diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, dan diversifikasi horisontal.

- a. Diversifikasi konsentrik ialah menambah produk atau jasa baru namun yang masih terkait. Dapat juga dikatakan menciptakan kegiatan bisnis baru yang rantai nilai bisnisnya memiliki kesesuaian strategi lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Tujuan dari diversifikasi konsentrik ialah membuat produk baru yang berhubungan dengan pasar yang sama.
  - b. Diversifikasi konglomerat ialah menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan. Strategi ini juga dapat dikatakan menciptakan kegiatan bisnis baru yang rantai nilai bisnisnya sangat tidak mirip dengan yang sudah ada sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Tujuan strategi ini ialah menambah produk baru yang tidak saling berhubungan pada pasar yang berbeda.
  - c. Diversifikasi horisontal ialah menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk pelanggan saat ini. Tujuan strategi ini ialah untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.
4. Strategi Defensif

Strategi ini meliputi tindakan-tindakan penyelamatan agar perusahaan terlepas dari kerugian besar yang mengarah pada kebangkrutan. Strategi ini meliputi

---

penciutan (*retrenchment*), divestasi, dan likuidasi.

- a. Penciutan (*retrenchment*) ialah pengelompokan ulang melalui biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Strategi ini juga sering disebut sebagai pembalikan atau strategi reorganisasional.
- b. Divestasi ialah menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal dengan tujuan akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi penciutan (*retrenchment*) untuk melepas bisnis perusahaan yang tidak menguntungkan, membutuhkan terlalu banyak modal atau tidak cocok dengan aktivitas perusahaan lainnya.
- c. Likuidasi ialah menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah untuk mendapatkan nilai riil. Likuidasi biasanya digunakan untuk menutup perusahaan. Likuidasi dilakukan dengan asumsi akan lebih baik bagi perusahaan jika menghentikan kegiatan operasionalnya dibandingkan mengalami kerugian besar akibat terus melakukan kegiatan operasional.

Menurut Marimin (2010), dalam melakukan pengambilan keputusan untuk memilih alternatif strategi sebaiknya dilakukan setelah perusahaan mengetahui terlebih

---

dahulu posisi strategisnya, sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

**Daftar Pustaka**

- Boediharto. (2008). *Strategi Pengembangan Usaha Kue D''Wonk di Jakarta Pusat* [Thesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- David F.R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep*. Dono S, penerjemah; Wuriarti P, editor. Terjemahan dari Strategic Management. Ed ke-12. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Ramadhani, F. (2014). *Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Waroeng Taman, Kota Bogor*. [Skripsi]. Bogor (ID): Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Hamel, G dan Prahalad, C.K. (2006). *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Bina Rupa
- Hubeis M, dan Najib M. (2014). *Manajemen Strategik: dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lolita A. (2013). *Strategi Pengembangan Usaha Coffe Shop De Koffie-Pot Di Kota Bogor, Jawa Barat*. Skripsi. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Marimin, Maghfiroh N. (2010). *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Maulina, N. (2009). *Strategi Pengembangan Usaha pada Death Chocolate & Spageti Restaurant Kota Bogor*. [Skripsi]. Bogor (ID): Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Mirah, A.D. (2007). *Manajemen Stratejik Pengembangan Agroindustri Berbasis Unggulan Wilayah*. Disertasi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Nurunisa, V., dan Baga, M. (2011). Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Teh Indonesia. *Jurnal Forum Agribisnis*, 2(1), 33–52.

- Radarwati, S., Baskoro, M. S., Monintja, D. R., & Purbayanto, A. (2010). Alokasi Optimum dan Wilayah Pengembangan Perikanan Berbasis Alat Tangkap Potensial di Teluk Jakarta. *Marine Fisheries: Journal of Marine Fisheries Technology and Management*, 1(1), 33-46.
- Rahmanto, R.A. (2009). *Strategi Pengembangan Usaha Elsari Brownies dan Bakery*. Skripsi. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Rustamblin, Daly., Armanu Thoyib., Djumilah Zain. (2013). Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum). *Jurnal Jam*, 11(1), 115-117.
- Umar, Husein, (2003). *Strategic Manajemen in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama,
- Yoshida D.T. (2006). *Arsitektur Strategik: Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

### **Profil Penulis**



#### **Wahyunita Sitinjak, S.P., M.P.**

Penulis lahir di Pematangsiantar, 08 Juni 1988. Telah menyelesaikan Studi S1 di Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sumatera Utara (USU) tahun 2011, S-2 Program Studi Agribisnis di Universitas Sumatera Utara (USU) dan lulus pada tahun 2013. Pada tahun 2020 penulis melanjutkan studi di Program Doktorat (S-3) Universitas Medan Area (UMA) pada Program Studi Agribisnis. Penulis mulai bekerja sebagai Dosen Tetap Yayasan di Universitas Simalungun (USI) Pematangsiantar Sumatera Utara dari Tahun 2015 pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian.

Email Penulis: [lucy88sitinjak@gmail.com](mailto:lucy88sitinjak@gmail.com)

## LINGKUNGAN EKSTERNAL: PELUANG DAN ANCAMAN

**Sumarsih**

Universitas Sulawesi Barat

### **Pendahuluan**

Salah satu faktor yang memengaruhi perusahaan untuk mencapai tujuan adalah lingkungan. Setiap perusahaan baik berskala kecil, menengah, maupun besar, memiliki keterkaitan terhadap lingkungan. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat memengaruhi pilihan arah dan tindakan maupun struktur organisasi dan potensi internal perusahaan. Selain itu, lingkungan eksternal memiliki peran dan pengaruh yang besar terhadap pengambilan keputusan manajerial.

Menurut Pearce and Robinson (2009), terdapat tiga kelompok dalam lingkungan eksternal yang saling berkaitan yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan kompetitor. Dari ketiga lingkungan tersebut akan menjadi dasar adanya peluang dan ancaman dalam perusahaan. Kompleksitas perubahan pada lingkungan eksternal sangat dinamis dan cepat karena dipengaruhi oleh berbagai faktor dan interaksi. Tujuan pengamatan lingkungan yaitu melihat peluang pemasaran baru, selain itu pemasaran yang baik adalah

seni menemukan, mengembangkan, dan mendapatkan laba dari peluang.

### **Lingkungan Umum**

Lingkungan umum adalah lingkungan yang mempunyai dimensi luas dalam memengaruhi perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan tidak hanya pemahaman masalah dalam melakukan usaha, tetapi juga pemahaman tentang bagaimana untuk menghadapi hambatan. Secara umum, dikatakan bahwa keberhasilan kompetitif perusahaan sangat tergantung pada pasar yang dituju.

Barney (2002) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif didapatkan ketika posisi perusahaan dapat menciptakan nilai ekonomi dari pada perusahaan lainnya dalam aktivitas yang serupa. Definisi ini memberikan pemahaman bahwa keunggulan kompetitif merupakan tujuan perusahaan dalam memaksimalkan nilai pengembalian saham. Namun, yang harus dipahami oleh pengusaha bahwa memaksimalkan keuntungan jangka pendek tidak selalu menjamin maksimalnya pengembalian saham, karena nilai pengembalian bagi pemegang saham merupakan nilai laba bersih saat ini dan laba yang diharapkan.

Sultan (2007) keberhasilan kompetitif dapat diukur berdasarkan kriteria objektif dan subjektif. Kriteria objektif meliputi pengembalian investasi, pasar saham, keuntungan dan pendapatan penjualan. Kriteria subjektif meliputi; peningkatan reputasi dengan pelanggan, pemasok dan pesaing, serta peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pada prinsipnya keberhasilan kompetitif perusahaan dapat dilihat secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, mengacu pada kinerja internal perusahaan sedangkan secara

kualitatif mengacu pada kinerja eksternal perusahaan. Penrose (Foss. 1997) menyatakan bahwa sebuah perusahaan harus memiliki akses pada kemampuan yang sesuai untuk menggunakan secara efektif, atau mengeksploitasi sumber daya. Keunggulan kompetitif perusahaan merupakan hasil penerahan dari kombinasi sumber daya dan kemampuan perusahaan. Menurut Porter (1980), daya saing perusahaan sebagai akibat dari posisi pasar, teori berbasis sumber daya yang mengklaim bahwa daya saing perusahaan tergantung pada kompetensi inti perusahaan dalam suatu industri yang ditempatkan dengan baik. Kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif dalam organisasi, terutama bagaimana untuk mengkoordinasikan keterampilan produksi yang beragam dan mengintegrasikan berbagai macam teknologi.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisa untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi perusahaan. Kotler and Keller (2009) Lingkungan eksternal terdiri atas dua bagian yaitu, lingkungan eksternal mikro dan lingkungan eksternal makro.

1. Lingkungan eksternal mikro adalah lingkungan yang memiliki pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen perusahaan, terdiri dari:
  - a. Pesaing

Hal penting yang harus diketahui manajer adalah memahami lingkungan persaingan yang dihadapi sehingga perusahaan mampu mengoptimalkan operasionalnya dan memahami sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

b. Pelanggan

Keadaan pasar yang memengaruhi perusahaan dalam menentukan strategi, kebijakan maupun taktik pemasaran. Seorang manajer harus mengetahui tentang kondisi atau profil pelanggan baik saat sekarang maupun yang akan datang, sehingga kelangsungan hidup perusahaan tetap terjaga.

c. Tenaga kerja

Dengan memiliki tenaga kerja yang terampil efektivitas dan efisiensi perusahaan diharapkan dapat terpenuhi sehingga mempunyai keunggulan dibanding perusahaan lain.

d. Lembaga keuangan

Perusahaan memerlukan lembaga keuangan untuk tambahan modal dan memperluas usahanya.

e. Pemerintah

Kebijakan pemerintah sangat memengaruhi efektivitas kelangsungan hidup perusahaan antara lain peraturan-peraturan atau kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, dukungan atau fasilitas yang diberikan pemerintah, dan program-program dari pemerintah.

2. Lingkungan eksternal makro merupakan lingkungan yang luas dan dapat memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi, yaitu:

a. Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana perusahaan beroperasi. Terdapat hubungan timbal balik antara keadaan

---

perekonomian dan aktivitas dunia usaha. Pertumbuhan dan kestabilan ekonomi mendorong perkembangan dunia usaha. Sebaliknya, perkembangan dunia usaha mewujudkan pertumbuhan dan kestabilan ekonomi. Untuk mengidentifikasi perubahan dan tren yang terjadi serta bagaimana implikasinya terhadap strategi perusahaan maka perusahaan perlu mempelajari secara seksama lingkungan ekonomi.

Kotler and Keller (2009) mengemukakan bahwa kemampuan daya beli masyarakat tergantung pada penghasilan, harga, tabungan, utang dan ketersediaan kredit. Para pengusaha harus memperhatikan dengan cermat tren utama yang memengaruhi pembelian karena berdampak besar pada perusahaan, khususnya bagi perusahaan yang produknya dipromosikan pada konsumen yang peka terhadap harga dan pendapatan tinggi. Kinerja dalam suatu perusahaan biasanya sangat tergantung pada tiga faktor ekonomi makro: 1) pertumbuhan ekonomi merupakan perubahan dalam tingkat umum dari aktivitas ekonomi, 2) inflasi yaitu meningkatnya harga barang dan jasa dalam periode waktu tertentu, 3) tingkat suku bunga yaitu biaya dari dana pinjaman.

b. Politik

Faktor politik menjadi pertimbangan utama bagi manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter hukum dan aturan di mana perusahaan harus beroperasi. Kestabilan politik dan kebijakan pemerintah dapat menciptakan suasana kondusif untuk pengembangan aktivitas perusahaan.

Sejumlah keputusan pemasaran sangat dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan politik dan hukum. Lingkungan itu dibentuk oleh hukum, badan pemerintah dan kelompok penguasa yang memengaruhi dan membatasi beragam organisasi dan individu, akan tetapi peraturan-peraturan baru itu juga bisa menciptakan peluang baru bagi dunia usaha. Misalnya, peraturan wajib daur ulang telah menumbuhkan kembangkan industri daur ulang dan memacu penciptaan perusahaan baru yang membuat produk baru dari bahan-bahan yang bisa didaur ulang.

c. Sosial budaya

Pada faktor sosial budaya manajer perlu menyesuaikan strategi pemasaran dengan kondisi nilai-nilai sosial, selera, dan kebiasaan masyarakat. Perubahan pola dan tren pasar yang dituju perusahaan harus menjadi perhatian bagi manajer sehingga daya saing perusahaan tetap terjaga. Selain itu, perubahan yang terjadi pada kelompok masyarakat baik skala nasional maupun internasional, bersifat langsung maupun tidak langsung tergantung pada besar atau kecil usaha yang dilakukan. Lingkungan sosial budaya sebaiknya menjadi perhatian bagi manajer karena terkait dengan gaya hidup dan kelompok sosial dalam masyarakat. Salah satu yang harus diperhatikan adalah dampak yang ditimbulkan karena menentukan keberlangsungan hidup perusahaan.

d. Teknologi

Faktor teknologi sangat menentukan perkembangan perusahaan karena paling cepat

mengalami perubahan, ini menjadi faktor penting bagi manajer dalam menentukan keputusan dalam pengembangan produk. Berkembangnya teknologi seiring dengan berkembangnya selera masyarakat yang terus berubah. Perkembangan teknologi yang sangat cepat membantu perusahaan dalam meng-*up to date* keinginan-keinginan dan perkembangan selera masyarakat, apabila perusahaan ingin eksis dan berkembang dalam bisnisnya, maka perusahaan harus mengikuti tren perkembangan teknologi terkini. Pada era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan bisnis semakin ketat sehingga menuntut perusahaan menyesuaikan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan.

e. Demografi.

Faktor demografi merupakan karakteristik fisik dan kebiasaan-kebiasaan dari masyarakat yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, kemampuan daya beli dan selera. Faktor demografi dapat memengaruhi kebijakan manajer dalam memimpin, merencanakan, mengorganisasikan, dan mengontrol perusahaan. Misalnya, lokasi geografis yang strategis begitu juga pendapatan pada kelompok masyarakat yang menjadi tujuan usaha, sangat penting diperhatikan oleh para pengusaha karena akan berdampak pada daya beli masyarakat.

f. Globalisasi

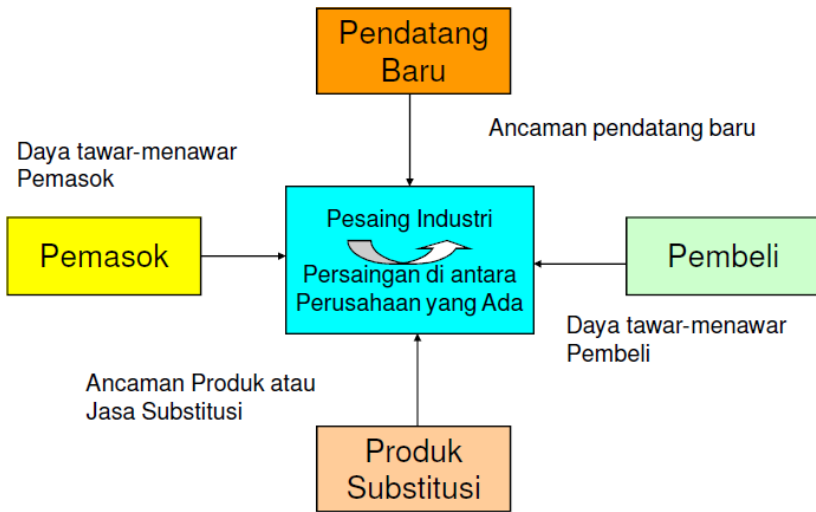
Faktor globalisasi merupakan dampak dari adanya pasar global, perdagangan bebas meningkatkan jumlah persaingan, ini menjadi tantangan bagi manajer karena semakin banyak jumlah pesaing yang akan memengaruhi

---

perusahaan. Keuntungan dari globalisasi bagi perusahaan adalah memberikan banyak peluang untuk memasuki pasar baru, akan tetapi perusahaan juga harus mampu menganalisis potensi ancaman dari para kompetitor yang ada di pasar.

### **Lingkungan Industri**

Lingkungan industri adalah sejumlah faktor yang memengaruhi langsung suatu perusahaan baik aksi maupun reaksinya. Dengan menganalisis lingkungan industri, manajer dapat membuat strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi persaingan ke depannya. Menurut Hitt et al., (2001), lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, *supplier*, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung memengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan kompetitifnya. Begitu juga Porter (2008), menyatakan bahwa konsep *competitive strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut lima kekuatan bersaing (*force*) persaingan yang berbentuk strategi. Model ini digunakan untuk melakukan analisis industri dan analisis keunggulan kompetitif, kelima kekuatan tersebut merupakan aspek-aspek yang paling signifikan dari lingkungan persaingan. yang meliputi ancaman pendaatang baru, posisi tawar konsumen, posisi tawar pemasok, ancaman produk dan jasa substitusi dan persaingan dalam industri.



Gambar 1: *Porter's Five Forces Model*

### 1. Ancaman pendatang baru

Ancaman pendatang baru akan membawa kapasitas baru, merebut pangsa pasar dan sering kali sumber daya yang substansial. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru berdampak pada keseimbangan permintaan dan penawaran. Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru cukup tinggi dan reaksi dari pesaing kuat, maka pendatang baru tersebut tidak akan mengakibatkan ancaman yang serius. Pearce and Robinson (2009), terdapat enam sumber utama hambatan masuknya pendatang baru:

#### a. Skala ekonomi

Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa calon pendatang baru untuk masuk dengan skala yang besar atau menerima kerugian dari segi biaya.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk atau identifikasi merek menciptakan hambatan dengan memaksa pendatang baru menghabiskan biaya yang besar untuk memenangkan loyalitas konsumen.

c. Persyaratan modal

Investasi sumber daya keuangan yang besar dalam persaingan menciptakan hambatan bagi pendatang baru, apalagi kalau modal yang dikeluarkan tidak bisa diperoleh kembali, misalnya pemasangan iklan atau melakukan riset dan pengembangan pada awal usaha.

d. Kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan

Perusahaan yang masuk kemungkinan memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki pesaing, keunggulan ini bisa berupa teknologi yang dimiliki, akses terhadap sumber bahan baku maupun aset-aset lain yang dimiliki perusahaan.

e. Akses terhadap saluran distribusi

Pendatang baru harus memastikan distribusi dari produk atau jasa yang ditawarkan.

f. Kebijakan pemerintah

Melalui kebijakan pemerintah bisa membatasi dan membantu pendatang baru.

2. Posisi tawar pembeli

Posisi tawar pembeli dengan kekuatan yang dimiliki akan memengaruhi industri untuk menurunkan harga, meningkatkan mutu dan layanan produk, serta berkaitan dengan penawaran dan permintaan, selain itu memanfaatkan persaingan untuk laba industri.

### 3. Posisi tawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap perusahaan dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang dan jasa yang dibeli. Pemasok yang berkuasa dapat mengurangi profitabilitas perusahaan yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya.

### 4. Ancaman produk dan jasa substitusi

Ancaman dari produk dan jasa pengganti terjadi ketika fungsi produk perusahaan dapat digantikan dengan produk lain. Jika perusahaan tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan deferensiasi, maka perusahaan mengalami berkurangnya laba dan terhambatnya pertumbuhan.

### 5. Persaingan dalam industri

Kompetisi persaingan terjadi dalam bentuk perebutan posisi dengan menggunakan berbagai macam cara antara lain; perang harga, pengenalan produk, dan iklan besar-besaran. Persaingan ini berkaitan dengan sejumlah faktor, Pearce and Robinson (2009), yaitu:

- a. Pesaing yang ada memiliki ukuran dan kekuatan yang sama.
- b. Pertumbuhan industri lambat, sehingga mempercepat perebutan pangsa pasar yang melibatkan anggota-anggota yang ingin melakukan ekspansi.
- c. Produk dan jasa yang di tawarkan kurang memiliki deferensiasi (pembeda) atau biaya menukar, yang dapat mengunci pembeli dan melindungi perusahaan agar pelanggannya tidak direbut oleh pesaing.

- d. Biaya tetap tinggi atau produknya tidak tahan lama sehingga menimbulkan keinginan yang kuat untuk memotong harga.
- e. Kapasitas biasanya ditambah dalam jumlah besar, sehingga mengganggu keseimbangan permintaan dan penawaran perusahaan ini bisa menyebabkan kelebihan kapasitas dan pemotongan harga.
- f. Hambatan untuk keluar sangat tinggi, ini disebabkan adanya aset khusus atau loyalitas manajemen terhadap bisnis tertentu, membuat perusahaan tetap berkompetisi meskipun perusahaan tersebut memperoleh tingkat pengembalian yang rendah atau bahkan negatif atas investasinya.
- g. Para pesaing memiliki strategi asal dan kepribadian yang beragam, mereka memiliki gagasan yang berbeda tentang cara bersaing dan tetap berkompetisi satu sama lain dalam prosesnya.

### **Lingkungan Kompetitor**

Lingkungan kompetitor merupakan bagian dari lingkungan eksternal di mana lingkungan kompetitor disebut juga sebagai lingkungan pesaing. Manajer harus mampu mengidentifikasi kompetitor sehingga bisa menentukan sikap dan strategi yang nantinya diterapkan pada perusahaan. Identifikasi kompetitor mempunyai tujuan untuk mengetahui kekuatan dan kekurangan yang dimiliki pesaing, ini bisa dilakukan dengan cara mengenal dan mengetahui jenis produk dan jasa yang ditawarkan kompetitor, kemudian melihat seberapa besar pasar yang dikuasai oleh kompetitor, selanjutnya mengidentifikasi antara peluang dan ancaman dari perkembangan kompetitor, dan mengidentifikasi keunggulan serta

---

kelemahan kometitor. Selain itu, manajer dapat mengidentifikasi pesaing dengan menggunakan pendekatan pasar. Pesaing adalah perusahaan-perusahaan yang menyediakan produk dan jasa untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang sama. Kotler and Keller (2009) mengemukakan bahwa konsep persaingan pasar membuka mata perusahaan terhadap kumpulan pesaing aktual dan potensial yang lebih luas. Analisis pesaing dapat dilakukan dengan cara:

1. Identifikasi pesaing, yaitu mengetahui jumlah serta jenis produk yang ditawarkan, termasuk juga kekuatan dan kekurangan pesaing. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:
  - a. Mengetahui dan mengetahui jenis produk atau jasa yang ditawarkan pesaing.
  - b. Melihat seberapa besar pasar yang dikuasai oleh pesaing.
  - c. Mengidentifikasi antara peluang dan ancaman dari perkembangan pesaing.
  - d. Mengidentifikasi keunggulan serta kelemahan pesaing.
2. Menentukan sasaran pesaing, yaitu membedakan pesaing sesuai dengan produk yang ditawarkan. Berdasarkan produk yang ditawarkan, dapat dibedakan menjadi dua tipe, yaitu:
  - a. Pesaing dekat, yaitu pesaing yang memiliki produk yang sama atau sejenis dengan produk yang dimiliki perusahaan.
  - b. Pesaing jauh, yaitu pesaing yang memiliki produk yang hampir sama dengan produk yang dimiliki perusahaan.

**Daftar Pustaka**

- Barney. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2<sup>nd</sup> Ed. New Jersey: *Prentice Hall*.
- Foss. N.J. (1997). Research in Strategy. Economics and Michael Porter. *Journal of Manajement Studies*, 33, 1.
- Hitt. M.A. Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2001). Guest Editor's Introduction to the special Issue Strategic Entrepreneurship: *Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Kotler. P. and K.L. Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Cet. IV. Jakarta: PT. Macana Jaya Cemerlang.
- Pearce. J.A. II and Robinson. (2009). *Manajemen Strategi- Formulasi Implementasi dan Pengendalian*. Ed. 10 Buku.1. Jakarta: Salemba Empat.
- Penrose. E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: *Basil Blackwell*,
- Porter. M. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Sultan, Suhail, Sami. (2007). *The Competitive Advantage of Small and Medium Sized Enterprises: The Case of Jordan's Natural Stone Industry*. Datawyse: Universitaire Pers Maastricht.

### Profil Penulis



**Dr. Sumarsih, S.E., M.M.** Ketertarikan penulis terhadap dunia wirausaha dimulai pada tahun 1996, sehingga penulis memilih melanjutkan studi diploma III di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YAI, Jakarta. Dan selesai pada tahun 1999, selanjutnya penulis menjalankan usaha bersama keluarga, pada tahun 2009 penulis melanjutkan program studi S-1 Manajemen di Universitas Cokroaminoto Makassar dan menyelesaikannya pada tahun 2011, kemudian penulis memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) dari Universitas Muslim Indonesia Makassar pada tahun 2013. Untuk meningkatkan kemampuan akademik penulis melanjutkan studi doktoral program studi ilmu ekonomi pada tahun 2016 dan menyelesaikannya pada tahun 2020 di Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen dan Manajemen Pemasaran. Dalam mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif menulis sebagai peneliti di bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Penelitian tersebut berbentuk jurnal baik jurnal nasional maupun jurnal internasional dan dapat di akses luas. Selain itu, peneliti juga menulis buku sebagai pengembangan keilmuan bidang kepakaran. Penulisan buku diharapkan selain sebagai pengembangan keilmuan bidang manajemen juga dapat memberikan manfaat bagi civitas akademik sebagai bahan referensi dan memberikan kontribusi bagi bangsa dan negara.

E-mail Penulis: [sumarsihrsasyid2@gmail.com](mailto:sumarsihrsasyid2@gmail.com)



# LINGKUNGAN INTERNAL KEKUATAN DAN KELEMAHAN

**Hasiun Budi**

Universitas Gajah Putih

## **Pendahuluan**

Indonesia dan dunia sedang berkolaborasi dengan industri 4.0 yang juga dikenal dengan era disrupsi di mana pemerintah, dunia usaha diwajibkan untuk menerapkan digital teknologi yang tepat serta melekat informasi digital dan beberapa perusahaan di Indonesia telah mengurangi tenaga kerja manusia seperti PT. Suzuki Indomobil Motor.Tbk, robot dijadikan pengganti tenaga kerja manusia dalam merakit mobil, selanjutnya PT. Sri Rejeki Isman. Di Sukoharjo (Anak Perusahaan Seritex) telah menggunakan teknologi 4.0 dalam memintal benang artinya secara berangsur mengurangi tenaga kerja manusia yang belum sempurna dalam penerapan industri 4.0. Saat ini, kita juga harus menerapkan era *society* 5.0 dan berbanding lurus dengan penggunaan tenaga kerja manusia.

Defensisi lingkungan internal perusahaan adalah batas-batas tertentu dalam lingkungan organisasi yang dapat berimplikasi pada tingkatan manajemen, khususnya dalam mengelola perusahaan pada umumnya (*controlebel*). Atau dengan defenisi lain lingkungan internal adalah batas-batas tertentu yang dapat

dikendalikan (*controllebel*) dalam organisasi perusahaan. Lingkungan internal tidak dapat disamakan dengan lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman atau sering disebut dengan lingkungan makro (*remote envrieovmant*) sama halnya tidak dapat disamakan dengan lingkungan mikro (*task/operating envriovmant*) atau (*uncontrollable*) tidak dapat dikendalikan di luar organisasi perusahaan. Maka perlu perhatian dari tiga aspek utama seperti *owner*, karyawan serta manajer perusahaan itu sendiri. Di samping itu, aspek pendukung seperti aspek keuangan, aspek produksi, aspek sumber daya manusia serta aspek pemasaran.

### **Tahap-Tahap Pengembangan Profil Perusahaan**

Perusahaan kecil maupun besar harus membuat profil perusahaan dengan benar yang disesuaikan dengan tahapan-tahapan yang dapat diukur ke arah yang berkembang serta dapat dianalisa kapan saja. Adapun tahap-tahap pengembangan profil perusahaan sebagai berikut:

1. Tahap pertama, *owner* melaksanakan identifikasi lingkungan internal kekuatan dan kelaamatan dari aspek-aspek kunci operasi perusahaan, menetapkan bidang kunci untuk penilaian tahapan selanjutnya. Bidang-bidang ini disebut faktor internal starategis.
2. Tahap kedua, *owner* melaksanakan pengevaluasian kondisi perusahaan terhadap aspek-aspek kunci dengan perbandingan antara keadaan perusahaan saat ini dengan keadaan perusahaan perusahaan pada masa sebelumnya. Dari tahapan kedua tersebut *owner* perlu mengumpulkan data historis untuk bahan evaluasi dalam menetapkan rancangan perencanaan strategi dalam membangun keunggulan kompetitif, di mana manajer perusahaan telah dapat memilah data beserta permasalahan sebagai dasar

untuk mengevaluasi dari aspek-aspek penting dalam lingkungan internal perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dari beberapa aspek dapat dinilai dari bidang/aspek keuangan, penempatan sumber daya manusia, target produksi dan teknologi pemasaran yang dimanfaatkan.

Untuk dapat mengetahui lingkungan internal semakin kuat atau semakin lemah, data pembandingnya dapat dipelajari dari data masa lalu (historis) perusahaan itu sendiri, dari aspek keuangan dan dan penempatan karyawan (SDM) sudah tepat ini dapat dijadikan kekuatan pokok, sedangkan aspek target produksi dan penggunaan serta pemanfaatan teknologi pemasaran kurang tepat/lemah, maka disini manajer perlu perhatian dengan matang serta memperhitungkan strategi perusahaan dan manajer dan karyawan dapat menganalisisnya dengan cermat. Contohnya *return on invesmant* pada tahun 2019 lalu 25% sedangkan masuk pada tahun 2020 *return on invesmant* menjadi 35% dari data tersebut, *owner* menilai keadaan perusahaan atau lingkungan internal pada kondisi stabil, maka *owner* beserta manajer dapat menyimpulkan perusahaan semakin baik artinya kekuatan ini menjadi modal pada tahun berikutnya sebab ada kenaikan sebesar 10%. Hal tersebut perusahaan belum dapat dijadikan sebagai dasar bahwa perusahaan perlu melihat data kompetitor sebagai alat menganalisis sisi kelemahan.

3. Tahap ketiga, strategi lingkungan internal perusahaan baik kekuatan dan kelemahan dapat diukur dengan cermat dan tepat dilihat dari tiga aspek juga, di antaranya:

a. Tahap revolusi produk

Pada tahap revolusi produk ini, perlu mengkolaborasikan teknologi *cyber security* seperti *big data*, *internet of things (IoT)*, *addictive manufacturing*, *system integration* dan *simulation*.

b. Keunggulan kompetitor perusahaan

*Competitor* potensial dalam industri dapat menentukan faktor-faktor kunci sebagai perbandingan perusahaan dalam mengetahui kekuatan dan kelemahan menjadi keunggulan bersaing dari perusahaan lain hal tersebut dapat dianalisis dari lokasi yang strategis, reputasi perusahaan dan pemanfaatan teknologi.

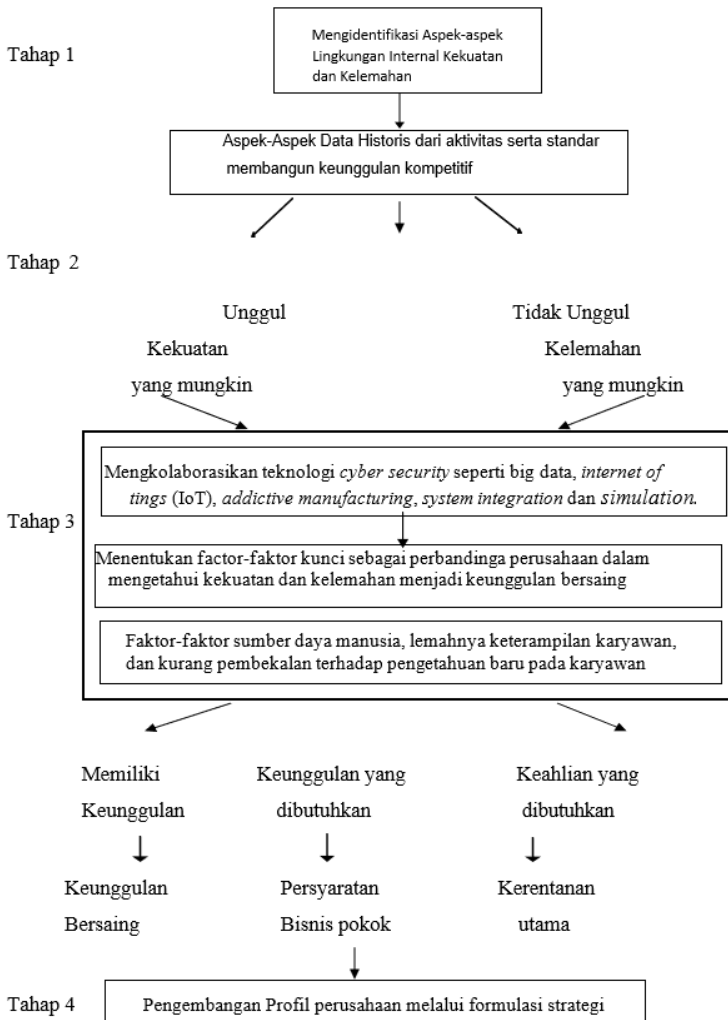
c. Pasar industri 4.0

Kerentanan atau kelemahan dunia usaha adalah disebabkan oleh faktor-faktor sumber daya manusia, lemahnya keterampilan karyawan, dan kurang pembekalan terhadap pengetahuan baru pada karyawan, maka perlu dianalisis keunggulan serta keahlian yang dimiliki perusahaan sesuai tingkatan serta melihat kekuatan *competitor* seperti ketersediaan barang substitusi, jangkauan pasar, hubungan dengan pemasok.

4. Tahap keempat, strategi formulasi dalam menyusun profil perusahaan baik kekuatan maupun kelemahan dapat dilihat berdasarkan tiga tingkatan diantaranya adalah: Pertama, tingkatan fungsional, dengan memastikan strategi bisnis perusahaan dapat dicapai berdasarkan aktivitas yang terkait langsung dengan fungsional. Kedua, tingkat bisnis berhubungan dengan perumusan penyusunan strategi persaingan perusahaan yang berkaitan dengan usaha bisnis.

Ketiga, tingkat perusahaan dengan menetapkan strategi tujuan dari perusahaan.

Berdasarkan keempat tahapan tersebut di atas, dapat digambar dalam diagram sebagai berikut;



Gambar 1. Tahap – Tahap Pengembangan Profil Perusahaan

## **Aspek Lingkungan Internal**

Aspek lingkungan internal baik kekuatan dan kelemahan yang wajib dianalisis adalah aspek pemasaran, aspek administrasi sekaligus keuangan, aspek sumber daya manusia, aspek operasi dan produksi serta pengembangan perusahaan. Dari kelima aspek tersebut, dapat dijelaskan berdasarkan unit fungsionalnya masing-masing adalah sebagai berikut;

### 1. Aspek pemasaran

Untuk mencapai tujuan pemasaran, perlu dilakukan penentuan kebijakan periklanan serta promosi. Hal tersebut dilakukan untuk mencari kebutuhan, selera konsumen, keinginan terhadap produk maupun jasa yang terjual ketangan konsumen dengan dampaknya terhadap laba perusahaan. Langkah berikutnya dengan mengidentifikasi pasar, riset pasar, pengembangan dari pengujian produk terhadap reaksi konsumen, apabila hal tersebut telah dapat dianalisis dengan cermat, baru melakukan ke tahapan selanjutnya yakni penentuan jumlah unit dan biaya produksi, pelayanan purnajual dan penetapan saluran distribusi produk.

Pelayanan purnajual (*after sales service*) baru dapat dilihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) terhadap operasi perusahaan.

### 2. Aspek administrasi serta keuangan

Membangun keunggulan kompetitif secara administrasi dalam perusahaan dengan mengukur kemampuan serta dukungan penganggaran modal (*capital budgeting*) dalam strateginya mutlak harus mencapai tujuan perusahaan. *Capital budgeting* penataan administrasinya dialokasikan untuk

mencerminkan strategi perusahaan dalam pengimplementasian di lapangan.

3. Aspek sumber daya manusia

Perusahaan dapat berkembang untuk mencapai tujuannya ditentukan oleh kemampuan merekrut personalia, pengadaan pelatihan berdasarkan kebutuhan sumber daya manusia dari perusahaan itu sendiri. Manajer sebagai *middle* manajemen harus mampu melihat keterampilan dari masing-masing karyawan yang dipekerjakan pada bidang yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Aspek operasi dan produksi

Modal perusahaan adalah aset manusia merupakan bagian kegiatan terbesar dari aspek produksi dan operasi, semua kegiatan dalam mentranspormasikan penginputan bahan mentah, peralatan, tenaga kerja, modal serta manajemen yang diproses menjadi barang maupun jasa.

Ketepatan dalam melakukan analisis elemen-elemen penting dalam operasi maupun produksi, maka akan sangat mudah menemukan kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal perusahaan, sebab perusahaan manufaktur telah mentranspormasikan seperti bahan mentah, peralatan, tenaga kerja, modal dan manajemen menjadi barang jadi dan jasa.

5. Aspek penelitian dan pengembangan perusahaan

Dalam menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, peran (R&D) sangat menentukan keberhasilan dalam manajemen penelitian dan pengembangan (R&D). Sebagai contoh, perusahaan menyisihkan anggaran untuk penelitian dan pengembangan dengan nominal yang fantastis karena *owner* percaya dengan (R&D) perusahaan dapat

mengembangkan produk baru dari hasil inovasi yang telah melalui tahapan (R&D) yang teruji dengan kualitas produk serta memiliki keunggulan bersaing dengan *competitor* industri lainnya.

### **Strategi**

Strategi berasal dari bahasa Yunani, yakni *strategia*, artinya adalah seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan (*the art of general*). Pada era modern sekarang ini, penggunaan makna strategi tidak terbatas pada konsep atau seni seorang panglima dalam peperangan, tetapi sudah digunakan secara luas, termasuk dalam ilmu politik, dan ilmu lainnya (Sumarsono, 2010).

Strategi merupakan cara ataupun siasat untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan sesuai kehendak yang kita miliki untuk memperoleh suatu kemenangan dan pencapaian yang sudah direncanakan sejak awal. Dengan makna yang lain, strategi merupakan sebuah ilmu maupun seni untuk mengembangkan kekuatan mencapai tujuan, menggunakan kekuatan politik, ekonomi, ideologi dan sosial budaya, untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Substansi strategi pada hakikatnya, siasat, cara, seni dan ilmu yang digunakan untuk keperluan mencapai sesuatu yang direncanakan, baik oleh negara maupun organisasi dan kelompok yang berkepentingan dalam melaksanakan kebijakan politik dalam tatanan kepetingan negara. Dengan kata lain, strategi dirancang untuk menganalisis kepentingan yang terintegritas yang disusun oleh organisasi untuk merealisasikan visi dan misi yang dicapai sesuai dengan yang direncanakan. Strategi sebenarnya didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik. Artinya, setelah strategi disusun, semua unsur yang ada dalam organisasi sudah prespektif jangka

panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misinya (Rachmat, 2014).

Strategi dalam kultur bangsa Indonesia, strategi merupakan taktik, seni, ilmu dan siasat yang disusun untuk sebuah kepentingan yang telah direncanakan oleh organisasi ataupun kelompok, yang senantiasa meningkat dan terus-menerus terjadi untuk kepentingan bangsa dan negara, demi kesejahteraan masyarakat. Dalam sudut pandang yang diharapkan oleh bangsa ini, pada masa yang akan datang, strategi dimulai dari apa yang terjadi.

Terjadinya inovasi dan perubahan yang terjadi pada pola masyarakat Indonesia membutuhkan kompetisi yang kompeten untuk mencapai sesuatu yang direncanakan sejak awal. Proses penentuan suatu rencana para pemimpin, pencapaian yang rencanakan untuk mencapai tujuan, di mana organisasi merancang tujuan menjadi jangka panjang, agar tujuan yang direncanakan akan tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Organisasi menentukan rancangan penyusunan yang berfokus pada kepentingan kelompok maupun kepentingan masyarakat.

### **Unsur Strategi**

Pada prinsipnya, setiap organisasi maupun kelompok harus mempunyai “strategi” setidaknya strategi harus mencakup unsur-unsur strategi (Assauri, 2018). Strategi memiliki 5 unsur, sebagai berikut:

1. Arena sebagai area (pemasaran, penyaluran dan distribusi). Unsur ini, pada dasarnya organisasi harus memiliki area dalam perencanaan, penyusunan strategi dalam melihat bangsa pasar yang di targetkan, untuk mencapai sesuatu yang direncanakan dan memenuhi target yang direncanakan.

2. Kendaraan atau sarana. Unsur ini, strategi digunakan untuk mendapatkan area, sebagai sasaran yang direncanakan untuk mencapai kepentingan yang dirancang sejak awal, seperti politik sebagai kendaraan dalam mencari kekuasaan yang diinginkan.
3. *Differentiators* (Pembeda). Pada dasarnya sifat unsur ketiga ini, lebih spesifik, di mana strategi yang direncanakan harus lebih spesifik dalam penyusunan yang ditargetkan.
4. *Staging* (rencana dilalui). Menetapkan waktu, langkah dan tujuan untuk mencapai target yang direncanakan dengan penuh dengan langkah yang stratejik.
5. *Economic Logic* (Pemikiran ekonomis). Kesimpulan di atas, unsur-unsur strategi sebagai langkah ataupun rencana yang disusun secara akurat, efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan melaksanakan visi misi yang telah disusun setiap kelompok organisasi.

Setiap organisasi pemerintah ataupun nonpemerintah setidaknya mengedepankan unsur strategi dalam menjalankan rencana yang akan dicapai, dengan menjalankan unsur tersebut, tujuan organisasi akan mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan yang direncanakan sejak awal.

### **Fungsi Strategi**

Strategi merupakan upaya penyusunan rencana yang dilaksanakan secara efisien dan efektif, strategi memiliki beberapa fungsi, di antaranya:

1. Mengomunikasikan visi yang akan dicapai kepada kelompok organisasi lain. Fungsi ini, organisasi dan kelompok menyampaikan yang sudah direncanakan dan menginformasikan atau mengomunikasikan visi

kepada orang lain dengan maksud mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kekuatan, keunggulan dan peluang.
3. Organisasi untuk mencapai tujuan, harus memiliki pemetaan kekuatan di area yang diklaim oleh organisasi tersebut, juga keunggulan dalam menerapkan cara untuk mendapatkan tujuan. Pada dasarnya organisasi menciptakan peluang dan tantangan untuk mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan visi organisasi tersebut.
4. Memanfaatkan keberhasilan dan kesuksesan untuk mendapatkan peluang yang baru.
5. Menciptakan sumber daya.
6. Arahkan, koordinasi dan aktivitas atau kegiatan organisasi pada masa yang akan datang.
7. Peluang dan keadaan yang harus dihadapi untuk ke depannya.

Strategi memiliki fungsi, sesuatu yang akan dicapai, juga melaksanakan apa yang disusun ataupun membicarakan tentang visi yang akan dicapai dengan kinerja yang dapat dinilai. Oleh karena itu, dapat disandingkan sesuai kapabilitas suatu organisasi dengan faktor lingkungan, di mana kapabilitas tersebut akan digunakan sesuai dengan rencana. Mempersiapkan keputusan yang sesuai dengan yang direncanakan diawal dan upaya untuk mencapai maksud dan tujuan organisasi tersebut. Proses yang berjalan untuk mencapai maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

### **Rangkuman**

Strategi adalah cara, taktik bahkan seni dalam mengembangkan ide atau ideologi untuk mencapai

---

sesuatu yang direncanakan, sedangkan kekuatan merupakan seni, nilai dan etika dalam memperoleh sesuatu kekuasaan, dukungan dan tantangan dari masyarakat dan penentuan tujuan perusahaan, sedangkan manajemen strategi merupakan mekanisme untuk mencapai sesuatu yang sudah direncanakan sejak awal, dengan menggunakan pemahaman bisnis yang berbeda-beda.

Lingkungan internal adalah fondasi dalam menentukan sikap serta cikal bakal dalam pengembangan perusahaan ke arah membangun kekuatan serta keunggulan dari produk yang kompetitif.

### **Daftar Pustaka**

- Assauri, Sofjan. (2018). *Strategic Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Budiharjo, Mariam. (2013). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sistem Politik Indonesia : Konsolidasi Demokrasi Pasca-Orde Baru. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Rainer, Adam. (2016). *Political Marketing: Strategi Membangun Konstituen Dengan Pendekatan PR*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Scrooder, peter. (2009). *Strategi Politik*. Jakarta: FNS.
- Sukarno, Bedjo. (2016). *Pendidikan Politik Dalam Konteks Demokrasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarsono. (2010). *Pendidikan Kewarganegaraan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

### **Profil Penulis**



**Hasiun Budi, S.E., M.S.M.** Lahir pada Tanggal 25 Agustus 1977 di Reje Guru Kabupaten Bener Meriah. Pada Tahun 2003 menyelesaikan Sarjana (S-1) Ilmu Ekonomi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gajah Putih dengan konsentrasi Ilmu Manajemen. Pada tahun 2008 mengabdikan di kampus yang sama sebagai staf pengajar, dan pada tahun 2011 menjadi dosen pada prodi ilmu komunikasi dengan jabatan fungsional akademik Aisten Ahli, pada tahun yang sama, pernah menjadi anggota panwaslih kepala daerah kabupaten Aceh Tengah, serta melanjutkan studi Magister Sains Manajemen di Universitas Malikussaleh Lhokseumawe selesai pada Tahun 2013. Penulis aktif menulis diberbagai jurnal Ilmiah Nasional, dan mengusulkan JFA ke lektor 200 tahun 2018. Sejak tahun 2019 s.d sekarang aktif mengikuti program seminar nasional dan regional baik sebagai peserta dan narasumber.

E-mail Penulis: [hasiunbudi.fisipol@ugp.ac.id](mailto:hasiunbudi.fisipol@ugp.ac.id)



## STRATEGI TINGKAT BISNIS

**Syarifuddin Sulaiman**

Universitas Muhammadiyah Makassar

Bab ini menyajikan penjelasan tentang strategi tingkat bisnis (*business-level strategies*) yang dibutuhkan perusahaan untuk meraih keberhasilan atas produksinya. Bab ini memberikan pemahaman terkait faktor-faktor kunci yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan selama proses perumusan strategi. Strategi tingkat bisnis menjelaskan tentang *positioning* dan strategi generik serta perannya dalam mencapai kinerja yang superior dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

### **Definisi Strategi Tingkat Bisnis (*Business-Level Strategies*)**

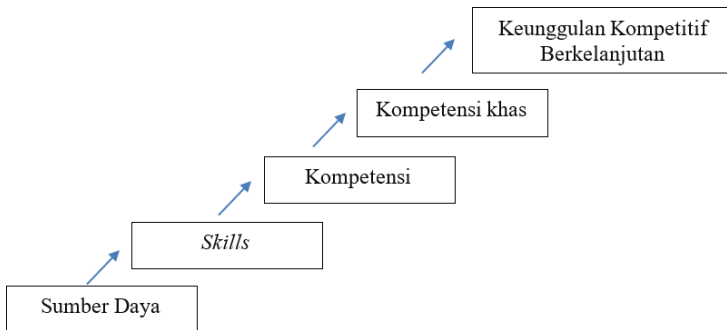
Strategi tingkat bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan terintegrasi dan terkoordinasi yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan kompetensi inti di pasar produk atau layanan tertentu (Hitt *et al.*, 2016). Strategi tingkat bisnis menjelaskan pilihan yang telah ditentukan oleh perusahaan tentang upaya untuk bersaing di pasar produk atau layanan tertentu, pilihan dalam hal ini terkait dengan bagaimana perusahaan akan bersaing meskipun persaingan semakin kompleks menjadi tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan. Garis besar dari

strategi tingkat bisnis yaitu menggabungkan kebijakan, tujuan dan tindakan perusahaan dengan menetapkan fokus pada upaya memberikan nilai (*value*) kepada konsumen. Di samping itu, perusahaan juga mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Barney & Hesterly, 2018). Okumus *et al.*, (2010) mendefinisikan strategi bersaing (*competitive strategies*) adalah posisi perusahaan dengan pesaingnya di pasar tertentu, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan posisi pasarnya sekaligus mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategi tingkat bisnis akan menentukan posisi perusahaan di pasar dan mempengaruhi upaya perusahaan dalam melakukan efisiensi. Strategi ini akan mengidentifikasi beberapa hal. Pertama, apa yang paling dihargai oleh pelanggan? (misalnya prestise merek, kualitas produk, dan lainnya). Kedua, apakah perusahaan telah menargetkan pasar yang luas atau fokus pada *niche*? Ketiga, sumber daya apa yang dimiliki perusahaan. Keempat, apa yang menjadi pembeda dengan para kompetitor? Kelima, apakah perusahaan memiliki kemampuan untuk memimpin dan mempertahankan posisinya di pasar terkait dengan kualitas produk dan harga? (Lin *et al.*, 2020; Lin & Kim, 2020; Annarelli *et al.*, 2019). Hitt *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa tujuan utama dari strategi tingkat bisnis adalah untuk menghasilkan perbedaan antara posisi perusahaan dengan para pesaingnya, memposisikan diri secara berbeda seperti halnya melakukan aktivitas yang berbeda. Strategi tingkat bisnis memandang pelanggan sebagai dasar penetapan strategi bisnis yang tidak bisa diabaikan, sehingga mengelola hubungan dengan pelanggan secara efektif dapat membantu perusahaan meraih posisi terbaik di antara para pesaing.

## Ukuran Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah capaian keuntungan yang lebih optimal jika dibandingkan kompetitornya atau perangkat kompetitor. Perangkat kompetitor merupakan pesaing pada segmen tertentu yang saling bersaing. Keberhasilan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diukur dari durasi waktu kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan di atas rata-rata pesaing pada segmen produk atau layanan tertentu. Okumus *et al.*, (2010) menyebutkan ukuran keberhasilan tersebut diawali dengan sumber daya, kemudian *skills* yang menghasilkan kompetensi perusahaan lalu kompetensi khas pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 5.1 Proses Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Okumus *et al.*, 2010)

Perusahaan memastikan sumber daya, kapabilitas, dan strategi yang telah didefinisikan dengan baik dengan tujuan agar terbangun hubungan antara sumber daya perusahaan dengan kapabilitas serta strategi secara simultan. D'Aveni *et al.*, (2010) mengungkapkan bahwa perkembangan teknologi digital (digitalisasi) telah mempengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan

dengan menciptakan hambatan masuk tradisional, batas-batas industri menjadi bias, serta mengikis sumber keunggulan kompetitif. Temuan Zhao *et al.*, (2019) justru menjelaskan bahwa digitalisasi justru memperkuat proses keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan dan menghasilkan kinerja superior, teknologi digital akan menciptakan tingkat kekuatan pasar dan konsentrasi yang tidak pernah ada pada era sebelum digitalisasi.

Strandskov (2006) memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan pada kinerja bisnis, sumber tersebut adalah keunggulan spesifik perusahaan, keunggulan khusus hubungan, dan keunggulan khusus lokalisasi. Faktor spesifik perusahaan dari teori berbasis sumber daya dan faktor spesifik hubungan dari teori jaringan bisnis menjadi faktor yang paling penting dari kinerja bisnis. Literatur manajemen strategis menyebutkan beberapa paradigma yang menjelaskan kinerja superior berkelanjutan dari perusahaan. Kinerja pasar yang unggul (misalnya pangsa pasar, kepuasan pelanggan) dan kinerja keuangan (misalnya pengembalian investasi, penciptaan kekayaan pemegang saham).

1. Paradigma pertama merujuk pada pandangan berbasis sumber daya (*Resource-Based View/RBV*), menunjukkan bahwa perusahaan dari waktu ke waktu mengakumulasi kombinasi unik dari sumber daya dan keterampilan yang memungkinkan untuk menghasilkan 'kompetensi khas'. RBV adalah kerangka kerja manajerial yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Chahal *et al.*, 2020).
2. Paradigma kedua, disebut pendekatan jaringan bisnis (*business network approach*) yang menekankan upaya

menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam hubungan bisnis (Neamtu & Neamtu, 2014).

3. Paradigma ketiga untuk menjelaskan kinerja perusahaan yang unggul yaitu pandangan negara/industri (*country/industry view*), mengacu pada konsep ekonomi organisasi industri dan keunggulan komparatif negara-negara yang terkait langsung dengan lingkungan perusahaan (Strandskov, 2006).

### **Pemosisian (*Positioning*)**

Pemosisian merujuk pada posisi pasar yang diharapkan oleh perusahaan, yang secara spesifik mengacu pada penempatan merek produk di benak pelanggan yang sifatnya berbeda dari produk pesaing. Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan memosisikan produk atau merek dengan mengedepankan fitur pembeda atau menciptakan citra yang relevan baik itu produk murah atau premium melalui bauran pemasaran sehingga perusahaan dapat menetapkan karakteristik tunggal yang menentukan merek dibenak konsumen secara relatif terhadap merek pesaing (Xie *et al.*, 2018). Posisi strategis harus berbasis pada kebutuhan pelanggan, aksesibilitas pelanggan, atau berbagai produk dan layanan perusahaan. Dengan demikian, Porter (1996) mengkonseptualisasikan pemosisian ditentukan oleh tiga faktor kunci: berbasis variasi, berbasis kebutuhan, dan berbasis akses.

Tiga faktor kunci dalam konseptual pemosisian diawali dengan produk dan layanan yang diproduksi oleh perusahaan berdasarkan kompetensi dan aktivitas yang khas (berbeda dengan pesaing). Keunikan baik dari sisi nilai (*value*) dan daya tarik merek yang terkait dengan produk dan layanan dapat diciptakan oleh perusahaan

berdasarkan segmen pasar yang ditargetkan sebelumnya. Penentuan posisi berdasarkan kebutuhan terkait dengan upaya menargetkan kelompok pelanggan berdasarkan kebutuhan, sehingga produk dan layanan dapat diproduksi untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi dari pelanggan baik itu kebutuhan spesifik maupun segmen pasar tertentu. Terakhir, pemosisian berbasis akses didasarkan pada segmentasi pasar untuk mengidentifikasi pelanggan yang mudah diakses karena inti dari strategi pemosisian adalah membedakan perusahaan dari aspek geografi pelanggan atau skala pelanggan.

Fleisher dan Bensoussan (2007) mendefinisikan posisi kompetitif perusahaan (*competitive position of an organization*) adalah posisi organisasi yang dibandingkan dengan pesaingnya di pasar atau industri yang sama. Pengetahuan tentang posisi kompetitif perusahaan memungkinkan untuk membuat rencana taktis dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan posisi perusahaan saat ini atau bahkan mungkin menarik diri dari pasar. Dengan demikian, pengetahuan tentang posisi kompetitif suatu organisasi dan para pesaingnya menjadi sangat penting bagi perusahaan. Pesaing didefinisikan sebagai organisasi yang mampu menghalangi tujuan pasar perusahaan dan kinerja perusahaan (Barney & Hesterly, 2018), sehingga pesaing dianggap sebagai elemen yang paling berpengaruh dalam strategi kompetitif (Porter, 1985).

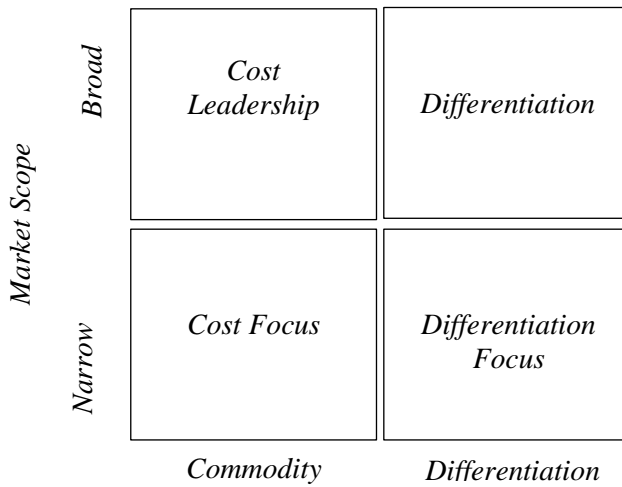
Persaingan yang ketat antarperusahaan yang mengharuskan untuk melakukan restrukturisasi operasi dan manajemen untuk meningkatkan daya saing serta pangsa pasarnya. Pentingnya strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja dibandingkan pesaing. Ketika merencanakan strategi, pembuat kebijakan secara teoritis harus

memahami dan menganalisis posisi strategis perusahaan dan dinamika persaingan serta faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis (Dang & Yeo, 2017). Literatur manajemen strategis seperti yang dijelaskan oleh Spanos & Lioukas (2001) berpendapat bahwa posisi strategis yang dipilih oleh perusahaan memungkinkan untuk menikmati pengembalian abnormal atau membantu mereka bertahan hidup di lingkungan yang bergejolak.

### **Strategi Generik**

Strategi generik adalah cara umum untuk memposisikan perusahaan dalam suatu industri. Dengan berfokus pada satu strategi generik yang memungkinkan eksekutif untuk berkonsentrasi pada elemen inti dari strategi tingkat bisnis perusahaan dan menghindari persaingan di pasar yang dilayani lebih baik oleh strategi generik lainnya.

Strategi generik merupakan tipologi yang menggambarkan jenis dan jangkauan pilihan strategis. Tipologi ini berguna dalam memahami sifat pilihan strategis yang dihadapi perusahaan tetapi tidak dengan sendirinya memberikan solusi untuk pilihan strategis. Pilihan strategi tergantung kondisi sebuah perusahaan yang dapat memilih keuntungan dari biaya atau diferensiasi, atau lainnya. Porter (1980) menyebut strategi generik sebagai kepemimpinan biaya, diferensiasi (menciptakan produk dan layanan yang diinginkan secara unik) dan fokus (menawarkan layanan khusus di ceruk pasar). Kemudian membagi strategi fokus menjadi dua bagian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi, yang ditunjukkan pada gambar 2 di bawah ini.

Gambar 2. Strategi *Generic Porter*

Porter menjelaskan bahwa dua dimensi kompetitif adalah kunci strategi tingkat bisnis. Dimensi pertama adalah sumber keunggulan kompetitif perusahaan: apakah perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan dari pesaing dengan menekan biaya atau dengan menawarkan sesuatu yang unik di pasar. Dimensi kedua adalah ruang lingkup operasi perusahaan: apakah perusahaan mencoba menargetkan pelanggan secara umum atau hanya menarik segmen pelanggan. Penting untuk memahami perbedaan yang mendasari strategi generik karena strategi generik yang berbeda menawarkan proposisi nilai yang sangat berbeda kepada pelanggan. Perusahaan yang berfokus pada kepemimpinan biaya akan memiliki konfigurasi rantai nilai yang berbeda dari perusahaan yang strateginya berfokus pada diferensiasi.

### ***Cost Leadership Strategy***

Strategi ini berupaya mempertahankan posisi berbiaya rendah. Biaya rendah mengacu pada biaya keseluruhan untuk memproduksi produk dan layanan jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing di

pasar/industri yang sama. Apabila perusahaan berhasil mencapai biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan persaingan selama periode waktu yang berkelanjutan, maka dapat dikatakan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Produk dan layanan tersebut memenuhi kebutuhan dasar, untuk dapat mencapai posisi biaya rendah, perusahaan perlu menargetkan produk dan layanan kepada kelompok pelanggan dengan tujuan mencapai volume penjualan sehingga biaya marjinal yang terkait dengan produksi dapat dikurangi melalui skala ekonomi. Perusahaan umumnya, memenuhi kebutuhan pelanggan pada 'ujung bawah' spektrum pasar. Strategi pasar pemimpin biaya adalah untuk memenuhi kebutuhan dasar pelanggan rata-rata melalui penawaran produk-layanan perusahaan (Sulaiman, 2017).

Fokus utama perusahaan adalah untuk mencapai efisiensi dan produktivitas yang tinggi sehingga biaya produksi dapat dioptimalkan. Pada perusahaan jasa, keterlibatan sumber daya manusia dalam proses produksi dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas terkait sumber daya. Banyak perusahaan menggunakan solusi teknologi untuk mengelola biaya, contohnya Lion Air, Air Asia dan Citilink. Perlu dicatat bahwa perusahaan yang menjadi pemimpin biaya di pasar memangkas jumlah kegiatan yang terlibat dalam memproduksi dan memberikan produk dan layanan. Perusahaan seperti itu mencapai biaya produksi dan layanan per unit yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain yang bersaing dengan mereka. Biaya per unit yang lebih rendah dicapai ketika perusahaan mampu mengurangi biaya *overhead*. Ditambah dengan kemampuan untuk menurunkan harga sambil menghasilkan jumlah keuntungan yang sama dibandingkan dengan kompetisi, memberi mereka keunggulan kompetitif (Okumus *et al.*, 2010).

---

### ***Differentiation Strategy***

Strategi ini bersumber dari tujuan perusahaan yang ingin menyediakan produk dan layanan yang unik kepada pelanggannya dibandingkan dengan pesaing (Annarelli *et al.*, 2019). Keunggulan kompetitif dicapai ketika perusahaan mampu menetapkan harga premium atau menjual lebih banyak produk pada harga tertentu dibandingkan dengan pesaing. Dukungan loyalitas pembeli memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keuntungan jika terjadi periode penurunan. Perusahaan pembeda mampu mendapatkan manfaat yang setara seperti loyalitas yang lebih besar selama penurunan siklus atau musiman, hal ini berlaku untuk industri tertentu seperti perhotelan.

Pelanggan tidak hanya bersedia membayar selisih antara harga penawaran produk tersebut dibandingkan dengan produk perusahaan pemimpin biaya, tetapi juga setia kepada perusahaan. Didorong oleh nilai yang diperoleh pelanggan dari penawaran produk-layanan perusahaan. Perusahaan pembeda tidak dapat mengabaikan posisi biayanya, karena harga premiumnya akan ditiadakan oleh posisi biaya yang jauh lebih rendah. Diferensiator dengan demikian bertujuan pada paritas biaya atau kedekatan relatif terhadap pesaingnya, dengan mengurangi biaya di seluruh bidang yang tidak mempengaruhi diferensiasi agar perusahaan tersebut dapat mencapai keuntungan di atas rata-rata.

Perusahaan pembeda akan sulit mencapai posisi seperti itu dengan mengurangi biaya per unit atau mengabaikan penelitian dan pengembangan (*research and development*). Sebaliknya, harus didorong oleh pasar sehingga dapat menawarkan produk dan layanan yang unik. Perusahaan yang mengejar diferensiasi akan berinvestasi dalam *research and development* lebih dari rata-rata perusahaan saat menggunakan proses terkait strategi pengendalian

---

biaya. Pengendalian biaya tidak selalu menunjukkan pendekatan berbasis biaya, namun sebaliknya akan memungkinkan perusahaan-perusahaan tersebut untuk menjaga biaya tetap terkendali sambil mengurangi biaya *overhead* lainnya yang tidak membentuk bagian integral dari proses diferensiasi. Posisi biaya perusahaan pembeda akan lebih tinggi daripada perusahaan pemimpin biaya. Meskipun demikian, keunikan perusahaan akan mengarah pada keberlanjutan keunggulan kompetitif selama periode waktu yang lama (Lin & Kim, 2020).

### ***Focus Strategy***

Strategi ini memiliki cakupan yang sempit (*niche*) dalam hal segmen pasar dan penawaran produk-layanan. Perusahaan menargetkan segmen pasar dengan tujuan tunggal hanya melayani segmen tertentu. Keunggulan kompetitif diperoleh hanya dari penargetan segmen, sehingga perusahaan perlu mengembangkan keunggulan biaya atau dapat membedakan dirinya sendiri. Strategi fokus terdiri dari dua jenis: fokus biaya dan fokus diferensiasi. Fokus biaya berkaitan dengan mencari keunggulan biaya di segmen pasar sasaran. Perusahaan dengan pendekatan seperti itu biasanya sempit dalam fokus biaya (Ali & Anwar, 2021).

Fokus diferensiasi adalah tentang membedakan produk dan layanan perusahaan di segmen pasar sasaran. Perbedaan antara strategi fokus kepemimpinan/diferensiasi biaya keseluruhan dan biaya/diferensiasi adalah bahwa dalam kasus yang pertama, perusahaan mencoba untuk mencapai kepemimpinan biaya atau diferensiasi di seluruh pasar, sedangkan pada strategi yang terakhir, strategi terbatas hanya pada segmen pasar sasaran. Sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif dengan berfokus pada segmen pasar sasaran yang dipicu ketidakmampuan perusahaan pesaing untuk memenuhi kebutuhan

---

pelanggan di segmen tersebut dan untuk menciptakan keunikan dalam hal biaya atau diferensiasi.

### **Situasi Terjebak di Tengah (*Stuck in The Middle*)**

Strategi ini muncul ketika sebuah perusahaan tidak mampu mengejar strategi tingkat generik dalam bentuk murni mereka tetapi menggabungkan kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Kombinasi tersebut menyebabkan posisi yang membingungkan di pasar produk-layanan, disatu sisi perusahaan merupakan pemimpin biaya namun disisi lain perusahaan harus terlibat dalam kegiatan pembeda dan sebaliknya. Porter (1980) memaparkan bahwa situasi seperti tersebut dapat muncul karena perusahaan telah terjebak dalam taktik kompetitif di pasar/industri yang membuat perusahaan keluar dari orientasi strategis sebelumnya. Kondisi ini terlepas dari kenyataan bahwa perusahaan semacam itu memulai dengan strategi generik murni.

Pada umumnya, perubahan lingkungan menyebabkan perusahaan mengambil langkah-langkah tambahan, yang tidak selaras dengan strategi generik perusahaan. Manajer kehilangan fokus dari strategi generik perusahaan ketika mencoba untuk mengatasi faktor lingkungan. Perusahaan yang sebelumnya menerapkan strategi diferensiasi harus terlibat dalam langkah-langkah pemotongan biaya selama kemerosotan ekonomi atau resesi ekonomi. Demikian juga, perusahaan yang mengadopsi strategi kepemimpinan biaya harus terlibat dalam strategi diferensiasi selama kemajuan ekonomi. Kedua situasi ini mendorong perusahaan keluar dari orientasi strategis sebelumnya, yang mengarah ke situasi terjebak di tengah (Okumus *et al.*, 2010).

**Daftar Pustaka**

- Ali, B.J., & Anwar, G. (2021). Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 7(6). 42-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.22161/ijaems.76.5>
- Annarelli, A., Battistella, Cinzia., & Nonino, F. (2019). Competitive Advantage Implication of Different Product Service System Business Models: Consequences Of 'Not-Replicable' Capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 247. 119121. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119121
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage - Concepts and Cases*. Pearson.
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., & Cheng, T.C.E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 230, 107805-. doi:10.1016/j.ijpe.2020.107805
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B., & Smith, K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Dang, Viet L., & Yeo, Gi T. (2017). A Competitive Strategic Position Analysis of Major Container Ports in Southeast Asia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(1), 19-25. doi:10.1016/j.ajsl.2017.03.003
- Fleisher, C.S., & Bensoussan, B.E. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods (1st Edition)*, FT Press, Electronic Book. ISBN13: 9780133038972
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2016). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization 12th Edition*. Cengage Learning, 12<sup>th</sup> edition.

- Lin, Hsing-Er., Hsu, I-Chieh., Hsu, Audrey Wenhsin., & Chung, Hsi-Mei (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119952. doi:10.1016/j.techfore.2020.119952
- Lin, Shih-Chuan., & Kim, Yoo Ri (2020). Diversification strategies and failure rates in the Texas lodging industry: Franchised versus company-operated hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102525-. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102525
- Neamtu, Adina C., & Neamtu, Liviu (2014). Strategic Approaches for the Business Networks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(), 35-39. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.417
- Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism || Business-Level Strategies*. 91-108. doi:10.1016/B978-0-7506-6522-3.00005-5
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy frame-work and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Strandskov, J. (2006). Sources of Competitive Advantages and Business Performance. *Journal of Business Economics and Management*, VII(3), 119-129.

- Sulaiman, Syarifuddin., Maupa, Haris., Kadir, Abd. Rahman., & Muis, Mahlia (2017). Factors affecting the export performance of companies in South Sulawesi, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, *V(X)*, 83-87.
- Xie, Henry Y., Xie, Qian (Jane)., & Zhao, H. (2018). Foreign firms' strategic positioning and performance in a host market. *Multinational Business Review*, *26(2)*, 173-192. MBR-08-2017-0060-. doi:10.1108/MBR-08-2017-0060
- Zhao, Y., von Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. (2019). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 101892. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>.

#### **Profil Penulis**



**Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si.** Penulis menempuh pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Manajemen, Universitas Negeri Makassar pada tahun 2009. Pada tahun 2012, penulis menyelesaikan studi S-2 di prodi Manajemen dan Keuangan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Setahun kemudian penulis melanjutkan studi S-3 di prodi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, dan lulus pada tahun 2018.

E-mail Penulis: [syarif\\_iman@unismuh.ac.id](mailto:syarif_iman@unismuh.ac.id)



## STRATEGI TINGKAT KORPORAT

**Novi Marlana**

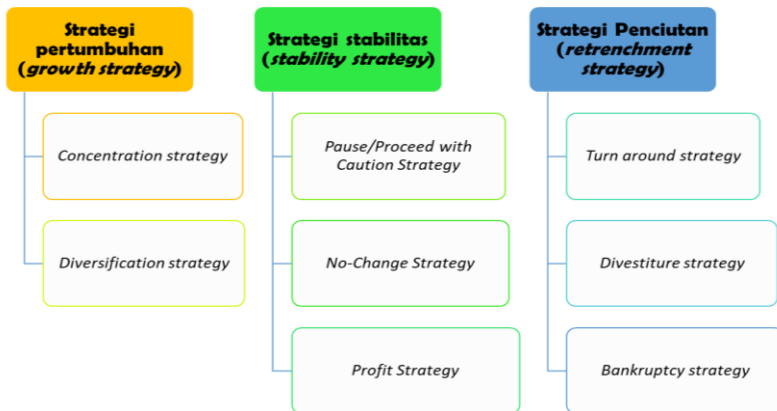
Universitas Negeri Surabaya

### **Pengertian Strategi Korporat**

Strategi korporat merupakan strategi di mana perusahaan mengarahkan tujuannya untuk menciptakan pertumbuhan pada berbagai macam bisnis lini produk. Strategi korporat merupakan tindakan yang dipilih untuk mencapai suatu *competitive advantage* dengan memilih dan mengelola sejumlah bisnis atau usaha pada beberapa industri atau pasar produk (Hitt et al, 1997). Menurut Assauri (2016), pada dasarnya korporasi adalah perusahaan menjalankan satu atau beberapa bidang bisnis. Manajer puncak akan memberlakukan perusahaan sebagai multibisnis dengan unit-unit bisnis yang beragam. Untuk menjalankan kegiatan korporasi, ada beberapa prinsip dasar yaitu: 1) kualitas, mengedepankan kualitas dan perbaikannya secara terus menerus, 2) pelanggan, terciptanya kepuasan pelanggan, 3) produk baru, penyerahan produk sesuai waktu, kualitas dan kebutuhan pelanggan, 4) pemasok, adanya hubungan jangka panjang dengan pemasok untuk memastikan jumlah, kualitas, *zero defect* dan sistem penyerahan tepat waktu, 5) produksi, adanya pemanfaatan teknologi mutakhir yang memudahkan proses produksi dan membangun kualitas, 6) teknik

*engineering*, adanya desain yang memudahkan pengerjaan dan penghematan waktu.

Dalam penyusunan strategi korporat, harus memperhatikan *core business* perusahaan. Selain itu, melalui strategi korporat juga menentukan industri di mana perusahaan menjalankan aktivitas dan operasionalnya dalam mengembangkan berbagai bisnis atau lini produk. Strategi korporat dapat membantu perusahaan menentukan *strategic positioning* yang baru yang mampu meningkatkan *value* (nilai) perusahaan. Strategi korporat menyesuaikan tiga kategori utama (Assauri (2016) yaitu Stabilitas, Pertumbuhan, dan penciutan (*retrenchment*)).



Gambar 1. Strategi Korporat

### **Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)**

Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya pada industri yang berkembang harus mampu menjaga kelangsungan bisnisnya. Dalam memformulasikan strategi pertumbuhan perusahaan harus mampu menganalisis: 1) keunggulan dan kelemahannya, 2) nilai (*value*) yang diberikan kepada pelanggan, 3) budaya perusahaan mendukung pertumbuhan atau tidak. Untuk mengembangkan pertumbuhannya, perusahaan bisa

memilih alternatif apakah memilih investasi dalam bisnis inti (*core business*) atau melakukan ekspansi di luar bisnis inti yang ada sekarang. Menurut Assauri (2016), terdapat dua jenis strategi utama pada strategi pertumbuhan yaitu 1) strategi konsentrasi, yang berfokus pada lini produk dalam satu industri, 2) strategi diversifikasi, yang berfokus pada lini produk pada industri lainnya.

### 1. Strategi konsentrasi

Strategi di mana perusahaan mengarahkan sumberdayanya untuk pencapaian pertumbuhan yang mendatangkan keuntungan hanya pada segmen produk atau pasar yang dikenal dengan baik. Perusahaan akan melakukan peningkatan produktivitas pada segmen produk atau pasar aktual, dan melakukan pemanfaatan teknologi yang dimiliki secara efisien.

#### a. Integrasi ke depan (*forward integration*)

Integrasi ke depan merupakan suatu strategi untuk mendapatkan kendali atas peritel/distributor. Banyak perusahaan telah menjalankan strategi ini melalui pembangunan situs *web* yang digunakan sebagai media untuk penjualan langsung produk yang dihasilkan kepada konsumen. Pewaralabaan (*franchising*) juga alternatif yang bisa digunakan pada strategi ini. Strategi integrasi ke depan akan efektif digunakan sebagai pedoman, apabila:

- 1) Distributor yang dimiliki perusahaan saat ini belum mampu memenuhi kebutuhan, biayanya mahal dan tidak mampu untuk diandalkan.
- 2) Keterbatasan jumlah distributor atau penyalur yang memiliki kualitas.

- 3) Perusahaan sedang bersaing pada industri yang sedang bertumbuh.
  - 4) Perusahaan bisa mengelola bisnis barunya dan mendistribusikan produknya karena mempunyai sumberdaya yang cukup baik modal maupun sumber daya manusia.
  - 5) Adanya produksi yang stabil.
  - 6) Perusahaan bisa melakukan distribusi produknya sendiri dan menetapkan harga yang kompetitif.
- b. Integrasi ke belakang (*forward integration*)

Integrasi ke belakang merupakan suatu strategi untuk mendapatkan kendali atas pemasok. Produsen atau peritel akan melakukan pembelian bahan baku atau material dari para pemasok yang ada. Strategi ini akan tepat digunakan ketika perusahaan saat ini memiliki pemasok yang kurang bisa diandalkan yang tidak bisa memenuhi kebutuhan perusahaan, dan biayanya sangat mahal. Banyak perusahaan di Jepang memiliki lebih sedikit pemasok, tetapi hubungan dengan pemasoknya sangat dekat dan hubungannya dalam jangka waktu yang panjang. Strategi integrasi ke belakang akan efektif digunakan sebagai pedoman, ketika:

- 1) Perusahaan saat ini mempunyai pemasok yang tidak bisa di andalkan, harganya mahal, dan tidak bisa memenuhi kebutuhan perusahaan (misalnya berkaitan dengan bahan baku, onderdil, barang rakitan dan sebagainya).
  - 2) Jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
-

- 3) Perusahaan berada pada industri yang sedang berkembang pesat.
- 4) Perusahaan bisa mengelola sendiri bisnis pasokan mempunyai kecukupan modal dan sumber daya manusia.
- 5) Adanya harga yang stabil memudahkan perusahaan dalam mengelola biaya material atau bahan mentah dan biaya-biaya lain yang dibutuhkan.
- 6) Pemasok mempunyai margin keuntungan laba yang tinggi.
- 7) Perusahaan perlu melakukan akuisisi untuk mendapatkan sumber daya dibutuhkan dengan cepat.

c. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)

Integrasi horizontal ini adalah strategi yang bertujuan mendapatkan kendali penuh atas pesaing perusahaan. *Merger, acquisition, take over* memungkinkan terjadinya peningkatan skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi. *Merger* antar pesaing lebih bisa menciptakan efisiensi dibandingkan dengan *merger* antar bisnis yang tidak saling terkait. Strategi integrasi horizontal akan efektif digunakan sebagai pedoman, ketika:

- 1) Perusahaan memiliki karakteristik monopolistik atas kawasan tertentu.
- 2) Perusahaan berada pada posisi persaingan pada industri yang sedang berkembang.
- 3) Skala ekonomi yang meningkat.

- 4) Adanya kemampuan modal maupun sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan untuk melakukan ekspansi.
- 5) Strategi integrasi horizontal ini kurang tepat digunakan jika terjadi penurunan penjualan di industry.

d. Strategi diversifikasi (*diversification strategy*)

Strategi diversifikasi merupakan strategi untuk memasuki produk atau pasar yang berbeda dengan apa yang sudah dijalankan oleh perusahaan saat ini. Tujuan strategi ini adalah adanya pengembalian investasi, memperoleh peluang atau kesempatan untuk lintas divisi operasi sehingga menghasilkan daripada menjalankan bisnis secara mandiri. Strategi diversifikasi dibedakan menjadi dua yaitu 1) strategi diversifikasi terkait, yaitu strategi pertumbuhan ke dalam industri yang berhubungan atau terkait 2) strategi diversifikasi tidak terkait, yaitu strategi pertumbuhan ke dalam industri yang tidak berhubungan atau tidak terkait dengan industri semula. Strategi diversifikasi ini dipilih perusahaan karena:

- 1) Adanya pengalihan keahlian, teknologi, kapabilitas dari satu bisnis ke bisnis lain
- 2) melalui penggabungan aktivitas dari bisnis yang terpisah menjadi satu pada sistem operasi tunggal, akan meminimalkan biaya
- 3) Pemanfaatan *brand* yang sudah dikenal pasar
- 4) Dengan menciptakan kerja sama lintas bisnis bisa meningkatkan kekuatan dan kapabilitas sumber daya

Menurut Assauri (2016); David (2009); Pearce and Robinson (1996) strategi diversifikasi, diklasifikasikan menjadi:

1) Diversifikasi terkait

Bisnis terkait adalah bisnis yang kegiatannya memiliki persamaan dengan lintas bisnis yang ada. Persamaan tersebut bisa mencakup pasar, produk, teknologi. Strategi diversifikasi akan efektif digunakan sebagai pedoman, ketika:

- a) Perusahaan bersaing pada industri yang pertumbuhannya lamban atau tidak mengalami pertumbuhan.
- b) Adanya penambahan produk baru yang terkait akan meningkatkan penjualan.
- c) Perusahaan menetapkan harga bersaing untuk produk baru yang terkait.
- d) Daur siklus hidup produk perusahaan berada pada tahapan penurunan.
- e) Perusahaan mempunyai team manajerial yang solid.

2) Diversifikasi tidak terkait

Bisnis yang tidak terkait adalah bisnis yang kegiatannya berada pada rantai nilai yang tidak sama dan tidak memiliki nilai bersaing pada lintas bisnis sekarang. Perusahaan khususnya perusahaan besar biasanya mempunyai rencana untuk melakukan akuisisi bisnis karena adanya peluang investasi yang tinggi. Proses pencarian dan pengakuisisian perusahaan yang memiliki aset yang nilainya rendah, memiliki tekanan

---

secara finansial, atau mempunyai prospek untuk bertumbuh namun mempunyai keterbatasan modal. Strategi ini berfokus pada pertimbangan laba. Permasalahan utama dari diversifikasi tak terkait adalah perusahaan induk harus mempunyai team manajemen puncak yang sangat bagus. Banyak perusahaan mengalami kegagalan karena besarnya tantangan manajemen yang harus dihadapi. Strategi diversifikasi tidak terkait akan efektif digunakan sebagai pedoman, ketika:

- a) Adanya peningkatan pendapatan perusahaan karena penambahan produk baru yang tidak terkait.
- b) Perusahaan memiliki saluran distribusi untuk pemasaran produk barunya.
- c) Pada industri, terjadi penurunan penjualan dan keuntungan tahunan.
- d) Perusahaan mempunyai modal yang cukup dan sistem manajemen yang baik untuk bersaing pada industri yang baru.
- e) Perusahaan mempunyai peluang melakukan pembelian bisnis tak terkait untuk menarik investasi.
- f) Perusahaan yang mengakuisisi dan perusahaan yang diakuisisi memiliki sinergi finansial.
- g) Saat ini pasar mengalami kejenuhan akan produk perusahaan.
- h) Adanya *antitrust* bahwa perusahaan terkonsentrasi pada satu jenis industri.

Strategi diversifikasi dibedakan menjadi:

1) Strategi perusahaan induk (*corporate parenting*)

Perusahaan multibisnis dapat menciptakan nilai dari pengaruh perusahaan induk (*parenting*). Perusahaan induk memperoleh keunggulan ketika mampu menghasilkan *value* yang lebih besar dari pesaingnya dalam bisnis yang sama. Perusahaan induk berfokus pada *core competencies* dan *value* yang diciptakan dalam hubungannya dengan unit-unit bisnisnya. Selain itu perusahaan induk juga berperan sebagai fasilitator terkait dengan pengalihan (*transfer*) asset, pengetahuan, skill, kapabilitas.

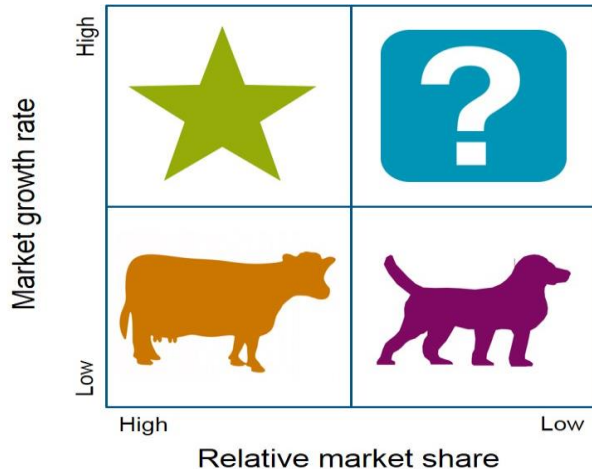
2) Strategi portofolio bisnis

Teknik analisis portofolio bisnis dapat dilakukan melalui *Boston Consulting Groups* (BCG). Pendekatan BCG ini perusahaan mempunyai multidivisi, multiproduk dengan keunggulan yang berbeda. Bisnis digolongkan menjadi empat tipe yaitu:

- a) Bisnis yang pertumbuhannya tinggi/pangsa pasarnya luas (*star*), melalui peningkatan substansial *cash* tetapi mensyaratkan investasi besar jika pangsa pasar ingin ditingkatkan atau dipertahankan.
- b) Bisnis yang pertumbuhannya rendah/pangsa pasarnya luas (*cash cow*), meningkatkan arus kas yang besar tetapi mensyaratkan investasi yang rendah

untuk meningkatkan keuntungan yang dapat digunakan di mana pun.

- c) Bisnis yang pertumbuhannya rendah/pangsa pasarnya kecil (*dogs*), tidak menghasilkan banyak uang dan kas dan tidak menawarkan prospek dari pangsa pasar yang ditingkatkan.
- d) Bisnis yang pertumbuhannya tinggi/pangsa pasarnya kecil (*question mark*), mensyaratkan investasi yang substansial untuk menjadi '*stars*' atau '*cash cow*'.



Gambar 2.

*Boston Consulting Groups (BCG) Matrix*

Sumber: [www.howandwhat.net](http://www.howandwhat.net)

### **Cara Mencapai Strategi Pertumbuhan**

#### 1. Merger dan akuisisi

Merger adalah strategi di mana dua organisasi atau perusahaan yang berukuran kurang lebih sama bersatu untuk membangun satu unit usaha. Akuisisi terjadi ketika sebuah perusahaan besar membeli (mengakuisisi) suatu perusahaan yang lebih kecil atau

sebaliknya. Ketika merger dan akuisisi tidak diinginkan oleh kedua belah pihak maka dapat dilakukan pengambilalihan (*takeover*) atau pengambilalihan secara paksa/sepihak (*hostile takeover*). Sebaliknya, jika kedua belah pihak menginginkan akuisisi disebut sebagai *merger* yang bersahabat (*friendly merger*). Beberapa faktor yang mendorong perusahaan yang dulunya sebagai pesaing berat, sekarang melakukan *merger* antara lain deregulasi, perubahan teknologi, kapasitas yang berlebih, ketidakmampuan dalam peningkatan keuntungan melalui strategi kenaikan harga, adanya kondisi pasar saham yang tertekan, dan kebutuhan untuk meraih skala ekonomi. Sedangkan faktor yang mendorong perusahaan melakukan akuisisi karena adanya kekuatan pasar yang meningkat, hambatan masuk yang berkurang, biaya pengembangan produk baru yang lebih kecil, laju pelepasan produk ke pasar yang lebih cepat, risiko yang lebih rendah dibandingkan mengembangkan produk yang baru, peningkatan diversifikasi, adanya kesempatan mengembangkan kapabilitas baru, dan menghindari kompetisi yang ketat. Faktor-faktor yang mempengaruhi banyak perusahaan melakukan *merger* dan akuisisi adalah:

- a. Menyediakan pemanfaatan kapabilitas secara lebih baik.
- b. Pemanfaatan tenaga penjualan (*sales force*) yang dimiliki.
- c. Pengurangan staf manajerial.
- d. Pencapaian skala ekonomi.
- e. Mengatasi masalah tren musiman dalam penjualan.

- f. Adanya kemudahan akses menuju ke konsumen, *supplier*, *distributor*, maupun pemberi kredit yang baru.
  - g. Penguasaan teknologi yang terbaru.
2. Usaha patungan/kemitraan (*Joint venture*)

Usaha patungan merupakan perusahaan komersil (anak) yang dibentuk dan dioperasikan oleh pemiliknya (induknya) yang bertujuan untuk menangkap peluang tertentu. Hubungan kerja sama yang terbentuk berkaitan dengan menjalin kemitraan dalam bentuk penelitian dan pengembangan, menyepakati lintas distribusi, lisensi, manufaktur dan konsorsium penawaran bersama. Melalui usaha patungan ini akan tercipta kerja sama yang memunculkan peluang baru dengan penanggung risiko secara bersama. Namun, di satu sisi usaha patungan ini seringkali juga membatasi keleluasaan, pengendalian dan potensi keuntungan pihak yang bermitra (Pearce and Robinson, 1996). Penyebab kegagalan usaha patungan adalah:

- a. Keterlibatan manajer dalam menciptakan dan membentuk usaha patungan akan mempengaruhi dalam menjalankan kegiatannya di perusahaan sehari-hari.
- b. Usaha patungan yang dibentuk bisa jadi memberikan keuntungan bagi perusahaan yang bermitra namun tidak bagi konsumen.
- c. Kedua mitra kurang mendukung.
- d. Usaha patungan yang dibentuk mulai bersaing dengan mitra yang ada.

Usaha patungan efektif digunakan sebagai pedoman, ketika:

- a. Adanya hubungan yang bersinergi antara perusahaan yang membentuk usaha patungan.
  - b. Adanya kompetensi yang saling melengkapi antarmitra.
  - c. Adanya peluang untuk mendapatkan keuntungan yang besar, namun membutuhkan sumber daya yang juga besar dan terdapat banyak risiko di dalamnya.
  - d. Terdapat dua atau lebih perusahaan kecil yang sulit untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan besar.
  - e. Mengenalkan teknologi yang baru dan cepat.
3. Aliansi strategi (*strategic alliance*)

Strategi ini digunakan oleh beberapa perusahaan yang memiliki tujuan untuk memfokuskan pada pemanfaatan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki, berbagi investasi, mendapatkan hasil keuntungan dan meminimalkan risiko serta ketidakpastian keberhasilan daripada harus menghadapi sendiri. Perusahaan yang tergabung tidak mempunyai saham di perusahaan mitranya.

### **Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)**

Strategi stabilitas (*stability strategy*) dipergunakan untuk mengantisipasi terjadinya kemerosotan atau penurunan pendapatan yang dialami perusahaan. Strategi stabilitas dipilih dengan tujuan perusahaan dapat menjaga kelanjutan bisnisnya. Tidak adanya perubahan kegiatan yang selama ini perusahaan lakukan adalah hal yang diputuskan oleh para pengambil keputusan, di mana perusahaan akan tetap melanjutkan aktivitasnya dan

tidak melakukan perubahan. Pemilihan strategi stabilitas akan sangat bermanfaat untuk jangka pendek yang sifatnya sementara, namun cukup bahaya untuk dilanjutkan untuk jangka panjang. Pada strategi ini, perusahaan melakukan upaya peningkatan perbaikan dalam menghadapi perubahan keadaan lingkungan tertentu. Selain itu, perusahaan juga menjaga kestabilan laba, melalui upayanya untuk mengurangi, menekan biaya atau pengeluaran termasuk pengeluaran dan beban-beban investasi dalam menghadapi penjualan perusahaan yang menurun. Strategi ini populer bagi perusahaan kecil atau menengah yang mempunyai ceruk pasar (*niche*). Strategi stabilitas ini mencakup:

1. Strategi istirahat/maju dengan hati-hati (*pause/proceed with caution strategy*) merupakan keputusan di mana perusahaan beristirahat sebelum melanjutkan dengan strategi yang lain baik strategi pertumbuhan ataupun strategi pengurangan.
2. Strategi tanpa perubahan (*no-change strategy*) merupakan keputusan di mana perusahaan tanpa perubahan, tanpa melakukan suatu hal yang baru. Perusahaan hanya melanjutkan kebijakan dan operasional yang ada sampai waktu tertentu
3. Strategi laba (*profit strategy*) merupakan keputusan di mana perusahaan ketika berada kondisi yang buruk namun tidak melakukan sesuatu dan bertindak menganggap permasalahan tersebut bersifat sementara.

### **Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)**

Strategi penciutan (*retrenchment strategy*) adalah strategi korporat yang mempunyai tujuan untuk melakukan pengurangan tingkat usaha perusahaan sehingga perusahaan mendapatkan profitabilitas (Assauri (2016). Penciutan (*retrenchment*) terjadi ketika perusahaan

---

mengelompokkan ulang dengan cara mengurangi biaya dan aset supaya penjualan dan keuntungan yang menurun bisa dikembalikan (David, 2009). Strategi penciutan bertujuan untuk memperkecil atau melakukan pengurangan bisnis/usaha perusahaan. Umumnya, strategi penciutan ini dipilih karena perusahaan berada pada posisi lemah untuk seluruh atau beberapa lini produknya, kondisi penjualan yang secara terus mengalami penurunan, adanya kecenderungan rugi dan terbatasnya keuntungan. Dalam hal ini, perusahaan melakukan beberapa alternatif antara lain menjual tanah, pabrik, gedung, melakukan pemangkasan lini produk, penutupan bisnis yang sama sekali tidak menghasilkan keuntungan, melakukan penutupan pabrik, melakukan otomatisasi proses, melakukan pengurangan jumlah karyawan, dan melakukan pembangunan sistem pengendalian beban. Menurut David (2009); Assauri (2016); David and David (2017), beberapa keputusan strategi penciutan yang dapat dilakukan perusahaan adalah:

1. Strategi putar haluan/berbenah diri (*turn around strategy*)

Perusahaan bisa mengalami penurunan laba, faktor penyebabnya antara lain resesi ekonomi, adanya inefisiensi produksi, atau pesaing melakukan inovasi. Strategi ini berfokus pada adanya perbaikan untuk penanganan masalah-masalah yang dapat merambah ke bisnis lain di organisasi. Menurut Pearce and Robinson (1996) terdapat dua bentuk *retrenchment* yang bisa dilakukan melalui:

- a. Reduksi atau penekanan biaya, melalui pemberhentian atau pengurangan karyawan, melakukan sewa peralatan bukan membeli, tidak melakukan promosi, tidak melayani konsumen yang memberikan keuntungan rendah,

melakukan penghapusan satu produk atau lini produk yang tidak menguntungkan.

- b. Reduksi atau pengurangan asset, dengan menjual tanah, gedung, dan peralatan-peralatan yang tidak berguna bagi kegiatan perusahaan.

Tahap pemulihan (*recovery*), untuk perusahaan yang permasalahannya berasal dari eksternal, strategi yang diterapkan adalah strategi wirausaha baru yang kreatif. Sedangkan bagi perusahaan yang permasalahannya berasal dari internal, strategi yang dipilih adalah strategi efisiensi. Pemulihan tercapai jika perusahaan mampu mencapai kembali tingkat kinerjanya seperti sebelum terjadi penurunan.

## 2. Strategi divestasi/menjual (*divestiture/sell out strategy*)

Strategi ini dilakukan jika perusahaan sangat lemah dalam persaingan sehingga manajemen memutuskan menjual unit bisnis/divisi/bagian yang ada di perusahaan dengan harga terbaik bagi para pemegang saham. Strategi ini biasanya diterapkan pada perusahaan yang fokusnya kepada bisnis inti dan tidak terdeversifikasi. Tujuan divestasi adalah mendapatkan modal atau dana yang diperuntukkan akuisisi atau investasi strategis. Strategi ini juga digunakan untuk membebaskan perusahaan dari bisnis atau unit usaha yang tidak menghasilkan profit. Strategi divestasi akan efektif digunakan sebagai pedoman, ketika:

- a. Perusahaan sudah menjalankan strategi *turn around* namun gagal dalam melakukan perbaikan
- b. Divisi membutuhkan banyak sumberdaya untuk berkompetisi

- c. Divisi berperan pada kinerja keseluruhan perusahaan yang buruk
  - d. Ketidakmampuan divisi dalam menyesuaikan diri
  - e. Adanya kebutuhan dana/modal dalam jumlah yang besar
  - f. Perilaku *antitrust* pemerintah, di mana perusahaan memonopoli atau mendominasi suatu pasar secara tidak sehat.
3. Strategi likuidasi (*bankruptcy strategy*)

Strategi ini diputuskan ketika perusahaan sangat lemah dalam persaingan dan tidak ada kemungkinan untuk dapat diperbaiki kembali. Perusahaan akan menjual seluruh aset berwujud yang dimilikinya dengan tujuan meminimalkan kerugian semua pihak. Kegiatan operasional lebih baik dihentikan daripada perusahaan terus mengalami kerugian dalam jumlah besar. Ketika perusahaan memberikan pernyataan mengalami kepailitan atau kebangkrutan, maka perusahaan bisa menghindarkan diri dari kewajibannya membayar utang dan kontrak dengan serikat pekerja (David, 2009). Strategi likuidasi akan efektif digunakan sebagai pedoman, ketika:

- a. Strategi *turn over* dan *divestiture* sudah dilakukan namun tidak berhasil
- b. Perusahaan secara legal menyatakan dirinya bangkrut, dapat melikuidasi aset-aset yang dimilikinya untuk mendapatkan modal
- c. Aset perusahaan bisa dijual untuk meminimalkan kerugian

**Daftar Pustaka**

- Assauri, Sofjan. (2016). *Strategic Managemnt Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, Fred R, and Forest, R David. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases*. London: Pearson Education Limited.
- Hit, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. (1997). *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Pearce, John A., and Richard, B. Robinson. (1996). *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Triton. (2007). *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*. Yogyakarta: Tugu Publisher.

**Profil Penulis**

**Novi Marlina, S.Pd., M.Si.** Penulis adalah Dosen di Prodi S-1 Pendidikan Tata Niaga Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB) Universitas Negeri Surabaya. Menempuh Pendidikan Dasar sampai Menengah di Kabupaten Trenggalek Jawa Timur. Tahun 2004 menyelesaikan studi S-1 Pendidikan Tata Niaga Universitas Negeri Surabaya. Tahun 2008 menyelesaikan studi S-2 Ilmu Manajemen Universitas Airlangga. Tahun 2021 ini sedang menempuh studi S-3 Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Malang. Mata kuliah Manajemen Strategi adalah salah satu mata kuliah yang di ampu sejak awal berkarier sebagai dosen. Karya yang dihasilkan adalah beberapa artikel yang *publish* baik nasional maupun internasional, buku dalam bentuk *Book Chapter* maupun Buku Ajar berbasis RPS.

E-mail penulis: novimarlena@unesa.ac.id

## STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL

**Aditya Wardhana**

Universitas Telkom

### **Pengertian Strategi Tingkat Fungsional**

Divisi atau departemen atau unit dalam suatu organisasi yang bekerja secara operasional pada bidang pekerjaan tertentu mewakili tingkat fungsional. Unit-unit fungsional dalam suatu organisasi meliputi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, teknik, operasi, teknologi informasi, logistik, layanan umum, riset dan pengembangan, dan lain sebagainya. Unit-unit fungsional ini terlibat dalam memastikan bahwa pengembangan dan koordinasi sumber daya melalui strategi tingkat korporasi dan tingkat bisnis dijalankan secara efisien dan efektif (Lehner, 2004). Pearce & Robinson (2014) menyatakan bahwa tujuan dari pengembangan strategi tingkat fungsional adalah untuk mendukung strategi tingkat bisnis maupun strategi tingkat korporasi. Pada prinsipnya strategi tingkat fungsional mewakili serangkaian keputusan pada berbagai area fungsional organisasi yang biasanya mendukung keputusan strategi tingkat bisnis. Strategi fungsional ini sangat tergantung pada ukuran organisasi dalam menentukan area-area fungsionalnya. Hill, Schilling, dan Jones (2019) menyatakan strategi fungsional adalah rencana tindakan untuk memperkuat sumber daya fungsional dan organisasional organisasi,

serta kemampuan koordinasinya dalam rangka menciptakan kompetensi inti.

Strategi korporasi dan strategi bisnis melahirkan strategi fungsional yang diimplementasikan dalam organisasi melalui implementasi fungsional dan operasional. Strategi ini mengacu pada operasi fungsi tunggal dan aktivitas yang terlibat di dalamnya merupakan strategi tingkat operasi. Keputusan yang diambil pada tingkat operasi disebut sebagai keputusan taktis. Tujuan utama dari strategi fungsional adalah untuk mencapai tujuan tingkat perusahaan dan bisnis di area fungsional tertentu dengan alokasi optimal dari sumber daya yang tersedia untuk memaksimalkan profitabilitas. Ketika semua departemen fungsional dari setiap organisasi baik itu pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi, hukum, rantai pasokan atau teknologi informasi, bekerja bersama dalam arah yang sama untuk mencakup tujuan tingkat bisnis, dan karenanya dengan demikian mencapai tujuan tingkat perusahaan, maka hanya tujuan dasar di balik strategi tingkat fungsional yang dapat dipenuhi. Setiap departemen fungsional menjalankan tanggung jawab fungsionalnya sendiri dengan melaksanakan rencana jangka pendek dan menengah untuk memainkan perannya dalam memenuhi tujuan perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, dalam strategi pemasaran, prosesnya dapat berfokus pada pemilihan pasar sasaran, mengembangkan rencana pasar yang dapat memenuhi kebutuhan keseluruhan pelanggan sasaran. Dalam strategi sumber daya manusia, fungsi dapat menangani rekrutmen dan seleksi karyawan, retensi karyawan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, dan bagian remunerasi. Strategi keuangan dapat dilakukan dengan masalah pendanaan, saham, pembiayaan utang, depresiasi, dan lain sebagainya.

Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland (2021) menyatakan bahwa strategi fungsional adalah aktivitas kolektif dari keputusan sehari-hari yang dibuat oleh masing-masing kepala departemen fungsional yang bertanggung jawab dalam menciptakan dan menambahkan nilai pada produk atau layanan. Mereka terlibat dalam merancang produk, meningkatkan keuangan, membuat produk yang dibutuhkan, mengirimkan produk kepada pelanggan, dan mendukung produk atau layanan setiap bisnis dalam portofolio perusahaan. Kegiatan tersebut dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya dan kemampuan yang ada secara efisien, dan mengintegrasikan kegiatan dalam area fungsional seperti, misalnya, mengkoordinasikan penelitian di bidang pemasaran, pembelian, pengendalian persediaan, promosi, periklanan, dan pengiriman dalam produksi. Strategi fungsional diturunkan dari strategi tingkat bisnis. Tiga strategi generik-kepemimpinan biaya rendah; diferensiasi dan strategi fokus. Misalnya, ambil perusahaan yang mengejar strategi kepemimpinan biaya rendah. Ketika strategi diterapkan, semua area fungsional harus difokuskan pada struktur biaya rendah. Hunger, Hoffman, Bamford, dan Wheelen (2017) menyatakan bahwa strategi fungsional adalah pendekatan yang dilakukan area fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Hal ini berkaitan dengan pengembangan dan pemeliharaan kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis. Sama seperti perusahaan multidivisi yang memiliki beberapa unit bisnis, masing-masing dengan strategi bisnisnya sendiri, setiap unit bisnis memiliki kumpulan departemennya sendiri, masing-masing dengan strategi fungsionalnya sendiri. Dengan demikian, strategi fungsional adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang dibuat dan

diambil oleh manajer untuk mencapai kompetensi unggul dalam fungsi bisnis sesuai dengan strategi tingkat perusahaan dan bisnis. Setelah strategi tingkat perusahaan dan bisnis dikembangkan, manajemen harus mengalihkan perhatiannya untuk merumuskan strategi untuk area fungsional setiap unit bisnis.

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan mengenai strategi fungsional oleh beberapa pakar seperti Lehner (2004), Pearce & Robinson (2014), Hill, Schilling, dan Jones (2019), Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland (2021), dan Hunger, Hoffman, Bamford, dan Wheelen (2017) bahwa strategi fungsional merupakan serangkaian keputusan di berbagai area fungsional organisasi untuk mendukung strategi level bisnis maupun korporasi dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya dalam menciptakan dan menambahkan nilai pada produk atau layanan seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, teknik, operasi, teknologi informasi, logistik, layanan umum, riset dan pengembangan, dan lain sebagainya yang sangat tergantung pada ukuran organisasi dalam menentukan area-area fungsionalnya.

### **Posisi Strategi Tingkat Fungsional**

Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland (2021), Fuertes, Alfaro, Vargas, Gutierrez, Ternero, Sabattin (2020), Kabeyi (2019), Umar (2019), Somov (2018), Padmanabhan, (2018), Hunger, Hoffman, Bamford, dan Wheelen (2017), David (2016), Tapera (2016), Zafar, Babar, dan Abbas (2013), Jhonson, Scholes, Whittington (2008) menyatakan bahwa dalam hal tingkat perumusan strategi, strategi fungsional beroperasi di bawah SBU atau strategi tingkat bisnis. Dalam strategi fungsional, mungkin ada beberapa area subfungsional. Strategi fungsional dibuat dalam strategi dan pedoman tingkat yang lebih tinggi di dalamnya yang ditetapkan pada

tingkat organisasi yang lebih tinggi. Intinya adalah sebagai berikut:

1. Strategi korporasi adalah strategi untuk perusahaan dan semua bisnisnya secara keseluruhan terdiri dari jenis inisiatif yang digunakan perusahaan untuk membangun operasi bisnis di industri yang berbeda, pendekatan yang dilakukan oleh eksekutif perusahaan untuk meningkatkan kinerja gabungan dari rangkaian bisnis yang telah didiversifikasi oleh perusahaan, dan sarana untuk menangkap sinergi bisnis lintas sektor dan mengubah mereka menjadi keunggulan kompetitif. Eksekutif senior atau eksekutif puncak perusahaan biasanya memiliki tanggung jawab utama untuk merancang strategi korporasi.
2. Strategi bisnis adalah strategi untuk setiap bisnis terpisah yang telah didiversifikasi oleh perusahaan yang menyangkut tindakan dan pendekatan yang dibuat untuk menghasilkan kinerja yang sukses dalam satu lini bisnis tertentu. Fokus utamanya adalah menyusun tanggapan terhadap keadaan pasar dan memulai tindakan untuk memperkuat posisi pasar, membangun keunggulan kompetitif, dan mengembangkan kemampuan kompetitif yang kuat. Tingkat strategi ini untuk manajer yang bertanggung jawab atas bisnis.
3. Strategi fungsional adalah strategi untuk setiap unit fungsional tertentu dalam bisnis. Setiap bisnis biasanya memiliki strategi produksi, strategi pemasaran, strategi keuangan, dan sebagainya. Strategi fungsional ini menyangkut tindakan, pendekatan, dan praktik yang digunakan dalam mengelola fungsi atau proses bisnis tertentu atau aktivitas utama dalam bisnis. Tingkat ini mewakili strategi untuk departemen fungsional dalam suatu

organisasi seperti pemasaran, keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan pembelian. Kepala fungsi dipercayakan dengan tanggung jawab utama untuk menyusun strategi fungsional untuk departemen atau bagian fungsional masing-masing.

4. Strategi operasi adalah strategi yang lebih sempit untuk unit operasi dasar seperti pabrik, area dan wilayah penjualan, maupun departemen dalam area fungsional. Strategi operasi ini menyangkut inisiatif dan pendekatan strategis yang relatif sempit untuk mengelola unit operasi utama yaitu pabrik, pusat distribusi, unit geografis, dan aktivitas operasi spesifik dan signifikan seperti kampanye iklan, pengelolaan merek tertentu, aktivitas terkait rantai pasokan, serta penjualan dan operasi situs.

Tapera (2016) menambahkan bahwa keempat tingkat strategi ini sebagian besar berhubungan dengan organisasi perusahaan besar yang memiliki lebih dari satu unit bisnis strategis. Dalam entitas bisnis tunggal, hanya dengan tiga tingkat strategi yaitu bisnis, fungsional dan operasional.

### **Pentingnya Strategi Fungsional**

Hill, Schilling, dan Jones (2019) mengemukakan bahwa sangat penting untuk memahami pentingnya keselarasan antara strategi tingkat korporat, bisnis dan fungsional. Strategi tingkat korporat tidak akan efektif jika strategi tingkat bisnis dan fungsional tidak sejalan dengannya. Dengan demikian, memastikan kehandalan strategi tingkat bisnis dan fungsional, yang mendukung strategi besar bagi organisasi, sama pentingnya dengan mengambil strategi yang tepat untuk tingkat korporasi. Strategi tingkat fungsional memberi label pada fungsi pendukung bisnis. Strategi fungsional berkaitan dengan pengembangan dan pemeliharaan kompetensi khusus

dalam area fungsional untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi fungsional berkontribusi pada strategi tingkat bisnis dan juga strategi perusahaan. Ini juga membantu mengembangkan keunggulan kompetitif. Korporasi terdiri dari beberapa unit bisnis dan setiap unit bisnis terdiri dari beberapa departemen dan fungsi. Setiap unit bisnis mengadopsi strategi tingkat bisnisnya sendiri dan strategi fungsionalnya sendiri. Orientasi strategi fungsional terutama tergantung pada strategi tingkat bisnisnya. Jika unit mengikuti strategi tingkat bisnis kepemimpinan biaya, satu set strategi fungsional akan diperlukan untuk mendukung strategi kepemimpinan biaya. Sedangkan Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland (2021) menyatakan bahwa pembuatan strategi bukan hanya tugas eksekutif senior. Pada perusahaan besar, keputusan tentang pendekatan bisnis apa yang harus diambil dan langkah baru apa yang harus dimulai melibatkan eksekutif senior di kantor perusahaan, kepala unit bisnis dan divisi produk, kepala area fungsional utama dalam bisnis atau divisi manufaktur, pemasaran, penjualan, keuangan, sumber daya manusia, dan sejenisnya, manajer pabrik, manajer produk, manajer penjualan distrik dan regional, dan supervisor tingkat bawah. Dalam perusahaan yang terdiversifikasi, strategi dimulai pada empat tingkat organisasi yang berbeda. Di samping itu, Jauch dan Glueck (1988) menyatakan bahwa strategi fungsional menyampaikan kepada manajer fungsional apa yang harus dilakukan di area mereka untuk mencapai tujuan bisnis, membuat strategi yang dirumuskan di tingkat manajemen puncak secara praktis layak di tingkat fungsional, memberikan aliran keputusan strategis ke berbagai bagian organisasi, menjadi dasar untuk mengendalikan kegiatan di area fungsional yang berbeda, waktu yang dihabiskan oleh manajer fungsional dalam pengambilan keputusan menjadi berkurang,

membantu dalam membawa harmoni dan koordinasi karena mereka tetap menjadi bagian penting dari bagian integral dari strategi utama, situasi serupa yang terjadi di area fungsional yang berbeda ditangani secara konsisten oleh manajer fungsional, memberikan dukungan untuk strategi bisnis secara keseluruhan, dan menguraikan bagaimana manajer fungsional akan bekerja untuk memastikan kinerja yang lebih baik di bidang fungsional masing-masing. Pearce & Robinson (2014) menambahkan strategi fungsional harus dikembangkan pada bidang utama pemasaran, keuangan, produksi, riset dan pengembangan, dan sumber daya manusia. Strategi fungsional membantu dalam penerapan strategi besar dengan mengatur dan mengaktifkan sub-unit tertentu dari perusahaan untuk mengejar strategi bisnis dalam kegiatan sehari-hari.

### **Strategi Pemasaran, Keuangan, Operasi, SDM, Riset dan Pengembangan**

Strategi tingkat fungsional dalam pemasaran. Berfokus pada teknik promosi dan penerapannya, dan pada optimasi tingkat harga, keputusan tentang pemilihan saluran distribusi, struktur produksi, citra perusahaan, hubungan masyarakat. Strategi pemasaran juga berfokus pada optimasi jangkauan produk. Bagian penting adalah mengambil tindakan untuk mencapai yang diinginkan posisi pasar. Manajer mempromosikan penjualan, menentukan anggaran iklan dan ukuran staf penjualan. Strategi pemasaran juga berkaitan dengan kebijakan publik seperti meminimalkan hambatan hukum, budaya maupun organisasi. Strategi pemasaran adalah elemen terpenting dari struktur fungsional bagi perusahaan yang berusaha mendapatkan loyalitas pelanggan. Setiap fungsi dalam perusahaan seperti riset dan pengembangan, pemasaran, manufaktur, dan lain sebagainya harus berusaha untuk memperoleh dan mengembangkan

sumber daya yang diperlukan untuk menjadi kompetensi inti tingkat fungsional yang dapat diubah menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, perusahaan dapat menjadi pemimpin pasar berdasarkan keahlian dan kompetensi unik mereka dalam produksi yang efisien dan/atau pada kekuatan nama merek mereka dan reputasi baik yang terkait. Kompetensi inti tingkat fungsional umumnya termasuk dalam salah satu dari dua bidang utama: (1) kemampuan perusahaan untuk melaksanakan aktivitas fungsional tertentu secara lebih efisien dan biaya yang lebih rendah daripada pesaing (keunggulan biaya rendah); dan (2) kemampuan untuk melakukan aktivitas fungsional tertentu dengan cara yang secara jelas dan positif membedakan produk dan jasa perusahaan dari yang ditawarkan oleh pesaing (keunggulan diferensiasi). Keuntungan biaya rendah dari pengurangan biaya produksi jelas memungkinkan perusahaan untuk mengurangi harganya dalam kaitannya dengan yang dilakukan oleh pesaing. Keunggulan diferensiasi yang dihargai oleh pelanggan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan margin keuntungan pada produknya karena mampu membebaskan dan mengumpulkan harga yang lebih tinggi dari pelanggan. Namun, sulit untuk secara bersamaan membedakan produk dan mengurangi biaya dan prioritas tingkat fungsional harus dipandu oleh strategi tingkat bisnis mengenai jalur apa yang harus diambil dalam memposisikan dan mempromosikan produk tertentu.

Fungsi penjualan dan pemasaran dapat menurunkan biaya produksi dengan meningkatkan permintaan dan dapat menciptakan keunggulan diferensiasi dengan menciptakan dan menerapkan strategi penjualan dan pemasaran untuk kelompok pelanggan yang ditargetkan, menyesuaikan desain dan fitur produk dengan kebutuhan pelanggan, serta mengembangkan dan mempromosikan

---

nama merek. Contohnya, strategi pemasaran untuk bisnis teh yang mengikuti strategi diferensiasi dapat direfleksikan menjadi peluncuran dan penjualan berbagai varian teh melalui gerai ritel milik perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan pemilihan distribusi untuk membuka 25 gerai ritel di suatu kota; dan memproduksi 15 varietas teh mungkin menjadi tujuan departemen produksi. Terwujudnya strategi fungsional berupa tujuan yang terukur dan terukur akan menghasilkan pencapaian strategi tingkat bisnis juga. (Hadrian, Milichovsky, Mracek, 2021; Tambunan, Amelia, dan Priyana (2019); Widiyarini dan Hunusalela (2019); Sumer, 2012; Gutterman, 2011; Jiang, 2009; Mongay, 2006).

Strategi fungsional di bidang keuangan. Membentuk struktur modal organisasi melalui pilihan struktur saham, hutang dan obligasi dengan mengoptimalkan biaya keuangan. Kebijakan hutang berkaitan dengan pengambilan keputusan tentang ukuran pinjaman dan bentuknya. Struktur keuangan melibatkan juga perusahaan manajemen aset. Untuk menghasilkan pendapatan yang optimal, perusahaan menetapkan struktur investasidari akumulasi kas sebelumnya. Hal ini juga akan menyediakan akses ke sumber daya. Kebijakan dividen berkaitan dengan alokasi pendapatan antara pemegang saham dan untuk pengembangan perusahaan (Delkhosh dan Mousavi, 2016; Otol, 2011).

Strategi fungsional operasi. Manajemen strategis dalam operasi berkaitan dengan pengembangan metode manufaktur dan peningkatan kinerja orang dan mesin. Hal ini penting untuk perencanaan produksi dalam menentukan tempat, volume produksi dan metode produksi. Strategi fungsional operasi memiliki hubungan langsung dengan kualitas produk yang diproduksi dan biaya yang dikeluarkan selama produksi. Selain itu juga diperhatikan bidang lainnya seperti otomatisasi,

robotisasi, dan sistem manufaktur yang fleksibel. Fungsi manufaktur dapat mengurangi biaya dengan mengembangkan keterampilan dan memperoleh sumber daya dalam teknologi manufaktur yang fleksibel dan dapat mencapai keunggulan diferensiasi dengan meningkatkan kualitas dan keandalan produk jadi. Fungsi manajemen material dapat mengurangi biaya melalui teknologi misalnya dengan menerapkan sistem persediaan *just-in-time* dan/atau pergudangan yang terkomputerisasi dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan pelanggan dimana hubungan tersebut juga dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan diferensiasi melalui kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan material berkualitas tinggi ke dalam produknya dan menyediakan pemasok dengan distribusi produk mereka yang handal dan efisien (Gutterman, 2011; Jiang, 2009).

Strategi fungsional dalam manajemen sumber daya manusia. Manusia sumber kebijakan berfokus pada aspek-aspek seperti penggajian, administrasi ketenagakerjaan, pengadaan dan pengembangan karyawan, serta *monitoring* dan evaluasi hasil kerja, maupun lain sebagainya. Di samping itu, juga harus diperhatikan strategi sumber daya manusia dalam kaitannya dengan peraturan pemerintah seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan, Upah Minimum, dan lain sebagainya. Fungsi sumber daya manusia dapat berkontribusi pada penghematan biaya dengan mengurangi pergantian dan ketidakhadiran dan dapat mendukung penciptaan keunggulan diferensiasi dengan merekrut sumber daya manusia yang terampil dengan menerapkan program pelatihan yang inovatif (Gutterman, 2011; Jiang, 2009; Wright, 2008).

Strategi riset dan pengembangan. Terutama berkaitan dengan pengembangan produk yang melibatkan

keputusan mengenai modifikasi produk yang ada dan apabila diperlukan untuk memproduksi yang baru berdasarkan teknik yang tersedia. Strategi riset dan pengembangan juga difokuskan pada lisensi dan pelaksanaan kebijakan paten untuk penggunaan hak cipta, hal lisensi, maupun hak paten yang dikembangkan guna menciptakan pendapatan dari penjualan mereka. Komitmen yang kuat dalam riset dan pengembangan digunakan untuk pengenalan pada pasar dan inovasi produk baru. Strategi riset dan pengembangan dapat mengurangi biaya dengan meningkatkan efisiensi teknologi manufaktur perusahaan dan dapat berkontribusi pada penciptaan keunggulan diferensiasi dengan mengembangkan produk baru dan perbaikan serta penyempurnaan produk perusahaan yang sudah ada (Gutterman, 2011).

### **Hubungan Antarstrategi Fungsional**

Wilhamdoni dan Asmadi (2019), Sumardjono dan Sulton (2018), Naufal, dan Achmadi (2017), Genc dan Sengul (2015), Jiang (2009) menyatakan hubungan antarstrategi fungsional. Strategi operasi mengacu pada pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Strategi riset dan pengembangan merupakan hal penting bagi strategi pemasaran, yang juga memiliki hubungan dengan strategi operasi berkaitan dengan pengambilan keputusan mengenai desain produk atau layanan dan kebutuhan *input* sumber daya. Kemudian, biaya dan harga jual dapat ditentukan oleh manajemen operasi. Akhirnya, manajemen pemasaran dan operasi bekerja sama dan sampai pada keputusan akhir untuk menghasilkan keuntungan sesuai dengan biaya dan harga. Strategi keuangan berkaitan dengan peningkatan modal untuk operasi dan memastikan pendapatan yang cukup dihasilkan untuk menutupi biaya keuangan apa pun yang dikumpulkan. Demikian pula, strategi keuangan memiliki

hubungan yang sangat erat dengan strategi pemasaran dan strategi operasi juga. Departemen keuangan diperlukan untuk memastikan bahwa ada cukup uang agar seluruh organisasi dapat berjalan dengan baik. Di sisi lain, departemen operasi bertanggung jawab untuk memproduksi barang dengan mempertimbangkan biaya.

Selanjutnya, departemen pemasaran harus membawa produk ke pasar dan melakukan yang terbaik untuk menjual barang yang cukup untuk menghasilkan keuntungan besar bagi seluruh organisasi. Departemen sumber daya manusia (SDM) memiliki tugas dalam mengidentifikasi permintaan organisasi atas sumber daya manusia dengan keterampilan dan kemampuan tertentu. Adapun berkaitan dengan pengenalan produk atau layanan baru, maka departemen SDM perlu mengetahuinya. Setelah produk atau layanan baru diperkenalkan, pemasaran memiliki tanggung jawab untuk menginformasikan kepada departemen SDM secara tepat waktu dan akurat. Informasi bagi departemen SDM harus berkaitan dengan keterampilan dan pengalaman baru yang dibutuhkan untuk karyawan baru saat ini. Dengan kata lain, departemen SDM harus membuat rencana strategis terkait dengan pelatihan, rekrutmen dan seleksi staf baru.

**Daftar Pustaka**

- David, Fred., David, Forest. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. New Delhi: Pearson.
- Delkhosh, M., Mousavi, H. (2016). Strategic Financial Management Review on the Financial Success of an Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2), 30-34.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Hindawi Journal of Engineering*, 1(1), 1-21.
- Genc, Elif., Sengul, Ramazan. (2015). A Review on the Relationship Between Strategic Management and Performance: The Role of Internal and External Contexts. *Strategic Public Management Journal*, 1(2),56-56.
- Gutterman, Alan S. (2011). *Functional-Level Strategy*. Thomson Reuters/West.
- Hadrian, P., Milichovsky, F., Mracek, P. (2021). The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. *Sustainability*, 13(1), 1-21.
- Hill, Charles W. L., Schilling, Melissa A., Jones, Gareth R. (2019). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Singapore: Cengage.
- Hunger, J.D.,Hoffman, A.N.,Bamford, C.R., Wheelen, T.L.(2017). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Singapore: Pearson.
- Jauch, Lawrence R., Glueck, William F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw Hill.
- Jhonson, Gerry., Scholes, Kevan., Whittington, Richard. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. England: Pearson Education.
-

- Jiang, Xin. (2009). Strategic Management for Main Functional Areas in an Organization. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 153-157.
- Kabeyi, Moses Jeremiah Barasa. (2019). Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27-32.
- Lehner, J.M. (2004). Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic, and Environmental Imperatives. *Management Review*, 15(4), 460-480.
- Mongay, Jorge. (2006). Strategic Marketing. A Literature review on Definitions, Concepts and Boundaries. *Munich Personal RePEc Archive Paper*, No. 41840, 1-40.
- Naufal, A.F., Achmadi, A. (2017). Formulasi Strategi untuk Pengembangan Pasar Industri Semen di Jawa Timur: Studi Kasus Perusahaan "A". *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 124-138.
- Otola, Imona. (2011). Financial Strategies of Company. *Monograph*. Ed. M. Grabowska, *Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa*, 7-30.
- Padmanabhan, Vasu. (2018). Functional Strategy Implementation - Experimental Study on Agile KANBAN. *SUMEDHA Journal of Management*, 7(2), 6-18.
- Pearce, J. & Robinson P. (2014). *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*. Boston: Irwin.
- Somov, D. (2018). The Functional Approach to Strategic Management. *Economic Annals-XXI*, 171(5-6), 19-22.
- Sumardjono., Sulton, S.C. (2018). Strategy Formulation of PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur. *The Management Journal of BINANIAGA*, 3(2), 56-70.

- Sumer, K. (2012). Business Strategies and Gaps in Porter'S Typology. *Journal of Management Research*, 4(3), 110-112.
- Tambunan, W., Amelia, T., Priyana, F.P. (2019). Perencanaan Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecildan Menengah Manis Bakery. *Jurnal INTECH Teknik Industri*, 5(1), 23-34.
- Tapera J. (2016). The Importance of Strategic Management to Business Organizations. *International Journal of Social science Management*.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. (2021). *Crafting & Executing Strategy: Concepts and Cases*. New York: McGraw Hill.
- Umar, Husein. (2019). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widiyarini., Hunusalela, Z.F. (2019). Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan PT Prima Vista Solusi. *Journal of Applied Business and Economic*, 5(4), 384-397.
- Wilhamdoni., dan Asmadi, I. (2019). Analisis Strategi Bisnis PT. Centrepark Citra Corpora di Teras Kota Mall Tangerang Selatan. *Dimensi*, 8(2), 372-385.
- Wright, Patrick M. (2008). *Human Resource Strategy: Adapting to The Age of Globalozation*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Zafar, F., Babar, S., Abbas, H. (2013). The Art of Strategic Management- A Key to Success in Corporate Sector. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 1(1), 15-24.

---

### Profil Penulis



**Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si.** Penulis merupakan dosen tetap Universitas Telkom. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (S.E.) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran pada tahun 1997 sebagai wisudawan terbaik. Kemudian, penulis menyelesaikan studi Magister Sains (M.Si.) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan Magister Manajemen (MM) di prodi Manajemen Universitas Pasundan tahun 2012 sebagai wisudawan terbaik. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategis. Penulis memiliki pengalaman praktisi pemasaran di Citibank dan *Human Resource Development*, ISO Auditor, *General Affairs*, dan *Logistic* di PT. Perusahaan Gas Negara Tbk dan meraih predikat *the best employee* serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, Biofarma, Kementerian Koordinator Perekonomian RI dan Kementerian Perhubungan. Pengalaman sebagai dosen dimulai di Universitas Padjadjaran, Universitas Widyatama, Universitas Nurtanio dan terakhir di Universitas Telkom. Penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus dan Sinta dan telah menulis lebih dari 30 buku dalam bidang manajemen sumber daya manusia, pemasaran, bisnis internasional, metode penelitian, model bisnis, teknologi informasi, etika bisnis, bisnis digital, dan ekspor impor. Penulis memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) RI. Penulis merupakan anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) dan Asosiasi Ilmu Administrasi Bisnis Indonesia (AIABI) dan disamping itu penulis juga merupakan pengusaha dan pengurus asosiasi kuliner Indonesia korwil Jawa Barat.

E-mail Penulis: [adityawardhana@telkomuniversity.ac.id](mailto:adityawardhana@telkomuniversity.ac.id)



# STRATEGI MEMBANGUN DAN MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING

**Muh. Ridwan**

Sosial Ekonomi Peternakan Universitas Hasanuddin

**K**eunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar persaingan. Dalam perkembangannya, banyak perusahaan yang kurang fokus dengan keunggulan bersaing dalam upaya mereka tumbuh dan melakukan diversifikasi. Melalui tulisan ini, akan disajikan informasi beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Kegagalan banyak strategi perusahaan adalah karena perusahaan tidak mampu menjabarkan strategi bersaingnya ke dalam sejumlah langkah-langkah spesifik untuk memperoleh keunggulan bersaing.

## **Konsep Dasar Strategi Bersaing**

Persaingan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Strategi bersaing tidak lain adalah upaya yang dilakukan untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan untuk membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

Terdapat dua komponen penting yang mendasari pemilihan strategi bersaing suatu perusahaan. Pertama, daya tarik industri bagi kemampuan perusahaan memperoleh laba jangka panjang serta faktor-faktor yang menentukannya. Kedua, faktor penentu posisi bersaing relatif dalam suatu industri. Kebanyakan industri dan beberapa perusahaan jauh lebih mampu memperoleh laba dibandingkan dengan yang lain, terlepas dari seberapa besar kemapulabaan rata-rata industri tersebut. Sebuah perusahaan dalam suatu industri yang sangat menarik mungkin tetap saja tidak memperoleh laba yang menarik jika ia memilih posisi bersaing yang buruk. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki posisi bersaing yang sangat baik mungkin berada pada industri yang tidak sangat menguntungkan, dan upaya untuk memperkuat posisinya tentu kurang bermanfaat untuknya. Daya tarik industri dan posisi bersaing relatif dalam sebuah industri sifatnya sangat dinamis dan terus berubah sehingga kondisi persaingan akan sangat ketat di antara para pelaku persaingan. Pilihan strategi yang tepat bagi suatu perusahaan dapat menentukan baik tidaknya posisi perusahaan tersebut dalam suatu industri. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai keinginan perusahaan.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tergantung dari nilai atau manfaat yang diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan nilai tersebut. Nilai atau manfaat dari penawaran harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan akan menjadi sebuah nilai unggul bagi perusahaan. Jadi, ada dua hal yang dapat menjadi dasar

keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi.

### **Analisis Struktur Industri**

Daya tarik industri adalah salah satu faktor penentu utama bagi kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba. Strategi bersaing tidak lain menunjukkan bagaimana kemampuan suatu perusahaan menghadapi aturan persaingan yang menentukan daya tarik industri dan mengubah aturan yang ada agar sesuai dengan kepentingan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba. Aturan persaingan tersebut mencakup lima faktor persaingan yaitu: masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar menawar pembeli, daya tawar menawar pemasok, dan persaingan di antara para perusahaan yang ada dalam industri. Kekuatan kolektif dari kelima faktor persaingan ini menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh laba secara rata-rata, dan tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modalnya. Kekuatan kelima faktor persaingan ini berbeda pada masing-masing industri dan dapat berubah dengan berkembangnya industri yang bersangkutan.



Gambar 1. Lima Faktor Persaingan (Porter, 1993)

Adapun penjelasan kelima faktor tersebut, diuraikan sebagai berikut:

1. Persaingan di Antara Perusahaan yang Ada

Persaingan antarperusahaan yang ada merupakan hal yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang ditempuh oleh satu perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang dituju oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat bertemu dengan *countermoves*, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, menyediakan layanan, memperluas jaminan, dan meningkatkan iklan.

2. Ancaman Pesaing Baru

Masuknya perusahaan baru tertentu akan meningkatkan intensitas persaingan dalam sebuah industri. Hambatan masuk yang ada bukan menjadi halangan bagi perusahaan baru untuk memasuki industri dengan produk-produk berkualitas tinggi, harga yang lebih rendah, dan sumber daya yang substansial pemasaran. Perusahaan yang ada dalam industri perlu mengidentifikasi potensi perusahaan baru memasuki pasar, memonitor strateginya untuk melakukan serangan balik dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dengan upaya seperti menurunkan harga, memperluas jaminan, menambahkan fitur, atau menawarkan spesialisasi pembiayaan.

3. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman perusahaan yang berada dalam persaingan dekat dengan produsen produk pengganti di industri lain dapat meningkatkan intensitas persaingan.

Tekanan kompetitif yang timbul dari produk pengganti meningkat karena harga relatif produk pengganti penurunan dan sebagai biaya *switching* konsumen menurun. Kekuatan kompetitif produk pengganti yang terbaik diukur oleh terobosan ke pangsa pasar produk tersebut memperoleh, serta rencana perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

#### 4. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan dapat melakukan strategi integrasi ke belakang untuk mendapatkan kontrol atau kepemilikan pemasok. Strategi ini sangat efektif bila pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan suatu perusahaan secara konsisten.

#### 5. Daya Tawar Pembeli

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau besar atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan saingan mungkin menawarkan jaminan diperpanjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan setiap daya tawar konsumen substansial. Daya tawar konsumen juga lebih tinggi bila produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika hal ini terjadi, konsumen sering dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesoris untuk tingkat yang lebih besar. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan yang paling penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif.

## **Strategi Bersaing Generik**

Posisi relatif suatu perusahaan dalam industrinya adalah merupakan hal penting dalam kajian strategi bersaing. Perusahaan yang dapat menempatkan dirinya dengan baik, dapat memperoleh tingkat laba yang tinggi meskipun struktur industri tidak menguntungkan. Keunggulan bersaing yang *sustainable* dan bersifat lestari adalah merupakan landasan fundamental bagi kinerja di atas rata-rata dalam jangka panjang. Walaupun suatu perusahaan dapat saja memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan para pesaingnya, ada dua tipe dasar keunggulan bersaing yang dapat dimilikinya yaitu keunggulan biaya rendah dan diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi pada dasarnya berasal dari kemampuan perusahaan mengendalikan kelima faktor persaingan secara lebih baik ketimbang para pesaingnya dalam suatu struktur industri.

Kedua tipe dasar keunggulan bersaing tersebut jika dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi keunggulan biaya dan strategi diferensiasi mencari keunggulan bersaing dalam beragam segmen industri yang luas, sedangkan strategi fokus mengejar keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen yang lebih sempit. Tindakan spesifik yang diperlukan untuk mengimplementasikan masing-masing strategi tersebut sangat berbeda-beda untuk setiap industri, begitu juga strategi generik yang layak untuk setiap industri.

Pemikiran yang melandasi konsep strategi generik adalah bahwa keunggulan bersaing merupakan inti dari strategi apa pun, dan mencapai keunggulan bersaing

---

mengharuskan perusahaan untuk menentukan pilihan jika suatu perusahaan ingin memiliki keunggulan bersaing tertentu, ia harus memilih jenis keunggulan bersaing yang ingin dicapainya serta cakupan pasar tempat perusahaan akan mencapainya. Menjadi “segalanya untuk semua orang” adalah resep untuk menuju kegagalan dan prestasi di bawah rata-rata, karena hal ini seringkali berarti bahwa perusahaan sebenarnya tidak memiliki keunggulan bersaing apapun.

### 1. Strategi Keunggulan Biaya

Keunggulan biaya merupakan strategi generik yang paling jelas di antara ketiga strategi generik lainnya. Dalam strategi ini, perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan mempunyai cakupan pasar yang luas dan melayani banyak segmen industri, bahkan mungkin juga beroperasi dalam sejumlah industri yang berkaitan. Keluasan cakupan pasar perusahaan seringkali penting untuk mencapai keunggulan biaya. Sumber keunggulan biaya bermacam-macam dan bergantung pada struktur industri. Produsen berbiaya rendah biasanya menjual produk standar atau produk yang tidak banyak perniknya dan memusatkan perhatian pada usaha untuk mencapai keunggulan biaya dari sumber yang ada.

Jika sebuah perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya menyeluruh, perusahaan ini akan menjadi perusahaan yang prestasinya di atas rata-rata dalam industrinya jika ia dapat mengatur agar harganya setingkat atau mendekati harga rata-rata dalam industri. Dengan harga setara atau sedikit lebih rendah daripada harga pesaingnya, posisi biaya rendah dari perusahaan yang unggul biaya ini akan terwujud dalam bentuk laba yang tinggi. Tetapi perusahaan yang unggul biaya ini

---

tidak boleh mengabaikan basis diferensiasi. Jika produknya tidak dipandang setara dengan produk pesaing oleh pembeli, perusahaan unggul biaya ini akan terpaksa menekan harganya jauh di bawah harga pesaingnya untuk dapat menjualnya. Kondisi ini dapat meniadakan keunggulan karena posisi biaya yang rendah.

Perusahaan pengemuka biaya (*cost lead*) harus mencapai paritas atau kesetaraan diferensiasi dibandingkan para pesaing guna menjadi perusahaan yang berprestasi di atas rata-rata. Paritas dapat berarti menawarkan produk serupa dengan produk pesaing, atau kombinasi atribut produk yang berbeda tetapi disukai pula oleh pembeli. Kesetaraan diferensiasi berarti bahwa potongan harga yang diperlukan untuk mencapai bagian pasar yang layak tidak mengorbankan keunggulan biaya perusahaan sehingga masih tetap memperoleh laba di atas rata-rata.

Secara strategis, keunggulan biaya menuntut bahwa perusahaan harus merupakan satu-satunya pengemuka biaya, dan bukan salah satu dari beberapa perusahaan yang memburu posisi itu. Apabila terdapat lebih dari satu perusahaan dengan posisi unggul biaya, persaingan di antara mereka biasanya akan sangat tajam karena setiap persen bagian pasar akan dipandang sangat penting. Kecuali jika satu perusahaan mampu mencapai keunggulan biaya dan meyakinkan perusahaan lain untuk meninggalkan strategi mereka, konsekuensinya terhadap kemampuan memperoleh laba dan terhadap struktur industri dalam jangka panjang dapat sangat merugikan. Jadi, keunggulan biaya merupakan strategi yang sangat tergantung pada “siap cepat, siapa dapat”, kecuali jika terjadi perubahan besar

---

dalam teknologi yang memungkinkan suatu perusahaan untuk secara radikal mengubah posisi biayanya. Strategi ini akan berjalan efektif apabila: konsumen sensitif terhadap harga, persaingan didominasi faktor harga, produk yang ditawarkan sama atau hampir sama penggunaannya, biaya perpindahan (*switching cost*) murah, pasar sangat luas, dan ketika konsumen memiliki posisi tawar tinggi

## 2. Strategi Diferensiasi

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pembeli. Perusahaan memilih satu atau beberapa atribut yang oleh banyak pembeli dalam industri ini dipandang penting, dan menempatkan dirinya secara unik untuk memenuhi kebutuhan ini. Karena posisi unik tersebut, perusahaan layak untuk menetapkan harga premium.

Diferensiasi dapat didasarkan pada produk kita sendiri, sistem pengiriman produk, rancangan pemasaran, serta berbagai cara lainnya. Perusahaan yang dapat mencapai dan melestarikan diferensiasinya akan menjadi perusahaan di atas rata-rata dalam industrinya jika harga premium yang diterapkan melebihi biaya tambahan yang dikeluarkan untuk memperoleh keunikan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan diferensiator harus selalu mencari cara melakukan diferensiasi yang memungkinkannya menikmati harga premium lebih besar daripada biaya diferensiasi. Perusahaan diferensiator harus berusaha mencapai paritas atau kesetaraan biaya dengan para pesaingnya, dengan menekan biaya di semua bidang yang tidak mempengaruhi usaha diferensiasinya.

---

Dasar pemikiran strategis diferensiasi menuntut perusahaan untuk memilih atribut yang dapat membedakan dirinya dari para pesaing. Perusahaan harus benar-benar unik dalam hal tertentu atau dianggap unik agar dapat menikmati harga premium. Berbeda dengan strategi keunggulan biaya, ada lebih dari satu strategi diferensiasi yang akan berhasil dalam suatu industri jika terdapat banyak atribut yang secara luas dipandang penting oleh para pembeli.

### 3. Strategi Fokus

Strategi ini berbeda dengan dua strategi lainnya karena strategi ini memilih bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam satu industri. Pemilihan strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, perusahaan fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun perusahaan ini tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh.

Strategi fokus ada dua varian. Dalam *fokus biaya* perusahaan berusaha mencapai keunggulan biaya dalam segmen targetnya, sedangkan dalam *fokus diferensiasi* perusahaan berupaya mencapai diferensiasi dalam segmen targetnya. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu, sedangkan fokus diferensiasi memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu. Adanya perbedaan seperti ini menunjukkan bahwa segmen tertentu kurang terlayani dengan baik oleh pesaing yang target pasarnya lebih luas karena pesaing ini melayani

---

segmen tertentu itu sama seperti layanan mereka kepada segmen lainnya. Dengan demikian, penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan melayani segmen tertentu ini secara eksklusif. Luasnya segmen target tentu saja relatif, tetapi inti dari fokus adalah penggarapan suatu target yang sempit secara berbeda dengan segmen target lainnya dalam industri.

Strategi fokus memanfaatkan suboptimasi yang dilakukan pesaing yang cakupan pasarnya lebih luas sehingga kurang mampu memenuhi kebutuhan khusus konsumennya, atau mungkin juga terlalu berlebihan dalam memenuhi kebutuhan suatu bagian, yang berarti bahwa mereka menanggung biaya yang tidak perlu dalam melayani segmen tersebut sehingga membuka peluang bagi perusahaan untuk melakukan fokus diferensiasi.

Jika suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) yang berkelanjutan dalam segmennya dan segmen ini secara struktur memang menarik, maka penganut strategi fokus ini akan mencapai prestasi di atas rata-rata dalam industrinya. Daya tarik struktural segmen merupakan persyaratan penting karena ada segmen tertentu dalam suatu industri yang kurang menguntungkan dibanding segmen lain. Seringkali ada peluang untuk beberapa strategi fokus yang lestari dalam sebuah industri, asalkan para penganut strategi fokus ini memiliki segmen sasaran yang berbeda.

### **Menjalankan Lebih dari Satu Strategi**

Setiap strategi generik pada dasarnya berbeda dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan harus memilih salah satu di antaranya, atau akan terperangkap di tengah. Keuntungan

mengoptimalkan strategi perusahaan untuk segmen sasaran tertentu (fokus) tidak dapat diraih jika perusahaan secara simultan melayani ragam segmen yang luas (keunggulan biaya atau diferensiasi). Adakalanya suatu perusahaan mungkin mampu menciptakan dua unit usaha yang terpisah dalam suatu lingkungan korporasi yang sama, dengan strategi generik yang berbeda. Tetapi, jika perusahaan secara ketat mempertahankan terpisahan unit-unit yang menjalankan strategi generik yang berlainan, ada kemungkinan terjadi saling merusak kemampuan di antara unit-unit tersebut untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi bersaing yang tidak optimum dimungkinkan karena adanya saling mempengaruhi di antara sejumlah unit dalam satu korporasi dan ini dapat menyebabkan perusahaan tersebut terjerumus ke dalam situasi terperangkap di tengah.

Mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi biasanya juga tidak konsisten karena diferensiasi umumnya mahal. Untuk dapat unik dan menikmati harga premium, perusahaan diferensiator secara sadar meningkatkan biaya. Sebaliknya, keunggulan biaya seringkali mengharuskan perusahaan untuk mengabaikan beberapa diferensiasi melalui standarisasi produknya, pengurangan biaya tetap pemasaran, dan sebagainya. Adakalanya penghematan biaya dramatis dapat dicapai tanpa mengorbankan diferensiasi sama sekali jika perusahaan sejak semula tidak memusatkan perhatian pada penekanan biaya. Akan tetapi, pada kondisi tertentu karena tekanan persaingan dari pesaing yang juga berupaya menjadi pengemuka biaya, perusahaan akhirnya akan sampai pada suatu titik yang memaksa mengorbankan diferensiasi jika penghematan biaya akan terus dilanjutkan. Pada titik inilah kedua strategi generik

ini (keunggulan biaya dan diferensiasi) menjadi tidak konsisten dan perusahaan harus menetapkan pilihan.

Terdapat tiga kondisi yang memungkinkan suatu perusahaan secara simultan mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi (Porter, 1993) :

1. Para pesaing terperangkap di tengah

Bila para pesaing terperangka di tengah tak satu pun yang berposisi cukup baik untuk memaksa perusahaan harus memilih keunggulan biaya atau diferensiasi. Tetapi, meskipun pesaing yang terperangkap dapat membiarkan perusahaan untuk mencapai diferensiasi dan sekaligus keunggulan biaya, keadaan ini seringkali hanya bersifat sementara. Akhirnya, akan ada pesaing yang memilih suatu strategi generik dan mulai menerapkannya dengan baik, sehingga memaksa dilakukannya pilihan di antara kedua strategi tersebut.

2. Biaya sangat dipengaruhi oleh segmen pasar atau antarhubungan

Keunggulan biaya dan diferensiasi juga dapat dicapai secara simultan apabila posisi biaya sangat ditentukan oleh segmen pasar, dan bukan oleh desain produk, tingkat teknologi, layanan yang disediakan atau faktor lain. Jika perusahaan dapat memperoleh segmen pasar yang besar, penghematan biaya di beberapa kegiatan karena segmen pasar yang besar ini memungkinkan perusahaan menambah biaya di sektor lain dan tetap mempertahankan keunggulan biaya secara keseluruhan, atau segmen pasar mengurangi biaya diferensiasi dibanding dengan pesaing. Dalam situasi lain, keunggulan simultan ini dapat juga dicapai apabila terdapat saling keterkaitan dalam industri tertentu yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan tidak dapat dimanfaatkan

perusahaan lain, hal tersebut dapat memungkinkan penekanan biaya diferensiasi atau menutup biaya diferensiasi yang tinggi. Namun, tetap rentan terhadap munculnya pesaing kuat yang memilih strategi generik tertentu dan melakukan investasi agresif untuk menerapkannya.

### 3. Perusahaan merintis inovasi besar

Memperkenalkan suatu inovasi teknologi penting dapat memungkinkan perusahaan menekan biaya dan sekaligus memperkuat diferensiasi. Misalnya, pengenalan teknologi sistem informasi yang baru untuk mengelola logistik atau mendesain produk dengan komputer. Akan tetapi, kemampuan untuk menjadi perusahaan unggul biaya dan sekaligus terdiferensiasi hanya dapat dicapai jika perusahaan merupakan satu satunya yang menghasilkan inovasi baru tersebut. Jika pesaing juga memperkenalkan inovasi, perusahaan akan kembali terdesak untuk harus memilih salah satunya.

Perusahaan harus selalu agresif memburu peluang-peluang penghematan biaya yang tidak mengorbankan diferensiasi. Perusahaan juga harus memanfaatkan setiap peluang diferensiasi yang tidak mahal. Tetapi, di luar itu perusahaan harus tetap siap untuk memilih keunggulan bersaing yang akan dimilikinya.

### **Mempertahankan Keunggulan Bersaing**

Strategi generik akan dapat memberikan hasil maksimal jika strategi tersebut dapat dipertahankan dari risiko-risiko yang ditimbulkan akibat adanya persaingan. Masing-masing strategi generik akan menghadapi risiko yang berlainan. Kemampuan bertahan dari ketiga strategi generik tersebut menuntut agar keunggulan bersaing perusahaan untuk mampu bertahan dari gangguan perilaku pesaing ataupun evolusi industri.

Kemampuan bertahan suatu strategi mengharuskan perusahaan memilih penghalang tertentu yang dapat menyulitkan usaha penjiplakan strategi. Masing-masing strategi generik juga merupakan ancaman potensial bagi yang lainnya, misalnya penganut strategi fokus harus waspada terhadap pesaing yang bersasaran dan sebaliknya.

Tabel 1. Risiko Strategi Generik (Porter, 1993)

<b>Keunggulan Biaya</b>	<b>Diferensiasi</b>	<b>Fokus</b>
Kepemimpinan biaya tidak berkelanjutan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing melakukan peniruan (<i>imitate</i>)</li> <li>• Perubahan teknologi</li> <li>• Basis lain untuk meruntuhkan kepemimpinan biaya.</li> </ul>	Diferensiasi tidak berkelanjutan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing melakukan peniruan (<i>imitate</i>)</li> <li>• Basis lain yang dapat menyebabkan diferensiasi menjadi tidak begitu penting bagi pembeli.</li> </ul>	Strategi Fokus ditirupesaing. Segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktural. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikis struktur.</li> <li>• Menghilangnya permintaan.</li> </ul>
Kedekatan dalam diferensiasi hilang.	Kedekatan biaya menghilang.	Pesaing luas bertarget membanjiri segmen pasar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan yang ada pada segmen semakin sempit.</li> <li>• Keuntungan dari kenaikan garis luas.</li> </ul>
<i>Focusers</i> mencapai biaya yang lebih rendah di berbagai segmen.	<i>Focusers</i> mencapai diferensiasi yang lebih baik lagi di dalam suatu segmen.	<i>Focusers</i> baru dalam sub-segmen industri.

Tabel di atas dapat digunakan untuk menganalisis cara menyerang pesaing yang menerapkan strategi tertentu. Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menyeluruh, dapat diserang oleh perusahaan yang memperlebar senjang biaya, mempersempit tingkat diferensiasi, mengalihkan diferensiasi yang diinginkan pembeli ke dimensi lain, atau melakukan fokus. Setiap strategi generik rentan terhadap jenis serangan yang berbeda-beda.

Pilihan masa lalu dan masa sekarang oleh perusahaan dalam persaingan mempunyai dampak terhadap pilihan strategi yang tersedia bagi suatu perusahaan dan biaya untuk mengubah posisinya. Konsep strategi generik didasarkan pada pemikiran bahwa ada banyak cara untuk mencapai keunggulan bersaing, bergantung pada struktur industri. Jika semua perusahaan dalam suatu industri mengikuti prinsip-prinsip strategi bersaing, masing-masing tentunya akan memilih basis yang berbeda untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Meskipun tidak semua akan berhasil, strategi generik memberikan pilihan jalur menuju kinerja (*performance*) yang unggul. Jika strategi generik hanya didasarkan pada landasan yang sempit untuk mencapai keunggulan bersaing, maka berpeluang terperangkap ke strategi berdasarkan biaya, hal ini dapat menjerumuskan semua perusahaan yang memilih landasan strategi yang sederhana tersebut untuk mengejar keunggulan strategi bersaing yang sama dengan cara yang sama pula, yang menyebabkan terjadinya perang berkepanjangan di antara mereka dan tidak menguntungkan.

Tetapi pada banyak industri ketiga strategi generik tersebut dapat hadir serentak, bersama dan sama-sama menguntungkan perusahaan dalam industri tersebut yang memilih strategi yang berbeda-beda atau memilih basis diferensiasi atau fokus yang berbeda. Industri yang

memuat beberapa perusahaan kuat yang menerapkan strategi diferensiasi dengan basis berlainan, seringkali menjanjikan kemampuan memperoleh laba yang tinggi dan memperbaiki struktur industrinya sehingga persaingan industri menjadi stabil.

### **Daftar Pustaka**

- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: NY: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1993). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.

### Profil Penulis



**Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.** Lahir di Tonra Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, 16 Juni 1976. Gelar Sarjana Peternakan (S.Pt) dari Fakultas Peternakan UNHAS Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan (1999), Gelar Magister Sains (M.Si) dari Fakultas Teknologi Industri Pertanian IPB, Konsentrasi Teknik dan Manajemen Industri (2005), Gelar Doktor (Dr) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, konsentrasi Manajemen (2015) dan gelar Profesi Insinyur Peternakan Utama (IPU) dari Program Profesi Insinyur pada Fakultas Teknik UNHAS (2020). Sebelum diangkat sebagai Dosen Tetap Fakultas Peternakan UNHAS (2000), penulis pernah bekerja sebagai Kepala Marketing di PT. Primatama Karya Persada (PKP), anak perusahaan PT. JAPFA GROUP di Makassar. Penulis aktif sebagai Master *Trainer* dan Pendamping pada program Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP), Kementerian Pertanian RI, Auditor Mutu Akademik pada Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran (LPMPP) UNHAS, Auditor Internal ISO 9001-2015 UNHAS, Asessor Beban Kerja Dosen (BKD) dan Indeks Kinerja (IK) UNHAS. Penulis juga menjadi penulis buku Modul 1 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2016) dan Modul 2 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2017), diterbitkan oleh Pusat Pendidikan Pertanian. Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM. Kementerian Pertanian RI, diedarkan secara nasional dan digunakan sebagai buku wajib pada program Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP) Kementerian Pertanian RI. *Book Chapter*: Manajemen Pemasaran, Penerbit Media Sain Indonesia, (2021) dan *Book Chapter*: Dasar-Dasar Manajemen, Penerbit Media Sain Indonesia (2021).

E-mail Penulis: [muhridwanrizal@yahoo.com](mailto:muhridwanrizal@yahoo.com)

## MANFAAT KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM BISNIS

**Dian Rokhmawati**

Universitas Wisnuwardhana Malang

Memasuki era digital yang semakin berkembang, di mana setiap sektor bisnis mengalami perubahan radikal sebagai dampak dari penggunaan teknologi tinggi sehingga terjadinya persaingan usaha bisa sangat mudah muncul. Teknologi digital masuk ke seluruh area bisnis dan mengakibatkan perubahan pada operasional bisnis dan cara perusahaan memberikan *value* pada konsumen maupun masyarakat. Kondisi inilah yang mendorong perusahaan agar menemukan keunggulan kompetitifnya. Mengapa demikian? Sebab keunggulan kompetitif merupakan salah satu aspek manajemen bisnis yang membuat konsumen memilih produk perusahaan daripada produk kompetitornya. Memahami dan mempromosikan keunggulan kompetitif perusahaan merupakan cara memenangkan kompetisi di pasar yang kian sengit.

Amadeo (2021) menulis dalam artikelnya yang berjudul “*What is competitive advantage?*” di laman The Balance, sebuah perusahaan digital terkemuka di New York yang bergerak di bidang bisnis dan keuangan, keunggulan kompetitif atau *competitive advantage*, adalah aspek-aspek yang membuat barang atau jasa dari sebuah

perusahaan menjadi lebih unggul. “A *competitive advantage is what makes an entity's goods or services superior to all of a customer's other choices. While the term is commonly used for businesses, the strategies work for any organization, country or individual in a competitive environment.*”

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan bisa dibentuk melalui berbagai cara seperti, menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia. Pengelolaan organisasi atau perusahaan untuk membentuk keunggulan bersaing melalui cara-cara seperti itu, pada masa yang akan datang, akan menjadi tema penting bagi manajemen, disebabkan perubahan lingkungan ekonomi, politik, dan teknologi yang cepat dan efek persaingan global, yang pada akhirnya bermuara pada perubahan kebutuhan bisnis. Perubahan kebutuhan bisnis adalah perubahan terhadap kualitas produk, desain produk dan kualitas pelayanan. Oleh sebab itu, konsep tentang keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing merupakan salah satu fokus perhatian yang penting dari manajemen, sebagai upaya meletakkan organisasi atau perubahan pada posisi persaingan pasar yang lebih kuat melalui kompetensi organisasi yang khas (*distinctive competence*) dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan-perusahaan pesaing.

Keunggulan kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten. Definisi ini menekankan bahwa keunggulan hanya dapat dicapai dengan pengembangan diferensiasi yang jelas dan *favourable* dari para pesaing. Menurut Coyne (1986), keunggulan kompetitif mempunyai arti hanya bila “dirasakan” di pasar; dengan

---

kalimat lain, diferensiasi dicerminkan dalam atribut produk/jasa yang merupakan kriteria kunci dalam pembelian. Lebih lanjut, keunggulan tersebut akan berkelanjutan, hanya jika para pesaing tidak bisa dengan mudah menirunya (Barney, 1991). Esensinya, *gap* kapabilitas yang mendasari diferensiasi harus membedakan atau memisahkan perusahaan dari pesaing, jika tidak, maka keunggulan kompetitif berarti tidak eksis (Coyne 1986). Secara ringkas, kondisi paling penting untuk mempertahankan keunggulan (*sustainability*) adalah bahwa para pesaing yang ada dan potensial tidak mampu atau tidak akan mengambil tindakan untuk menutup *gap* itu. Apabila para pesaing dapat dan akan menutup *gap*, keunggulan kompetitif menurut definisi tidak *sustainable* ([www.epsmanajemensdm.blogspot.com](http://www.epsmanajemensdm.blogspot.com)).

Day dan Wensley mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Adapun sumber keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Keterampilan superior yang memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang membedakan organisasi dari persaingan. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional.
2. Sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan. Contohnya, jaringan kerja distribusi yang kuat, kemampuan produksi, kekuatan pemasaran, teknologi, sumber daya alam.
3. Pengendalian yang superior mencakup kemampuan yang memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis. Contohnya, pengendalian biaya superior menghambat biaya dan pengenalan bidang di mana

penilaian dan tindakan manajemen diperlukan (Slamet, 2012).

### **Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing**

Daya saing yang diperebutkan oleh setiap perusahaan yang mencari keuntungan tidak semata-mata dilakukan dan dikejar. Namun, juga ada beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing tersebut menurut para ahli, di antaranya Tambunan (2008), daya saing dari perusahaan ditentukan oleh banyak faktor, tujuh di antaranya yang sangat penting di antaranya:

1. Keahlian atau tingkat pendidikan pekerja.
2. Keahlian pengusaha.
3. Ketersediaan modal.
4. Sistem organisasi dan manajemen yang baik.
5. Ketersediaan teknologi.
6. Ketersediaan informasi.
7. Ketersediaan *input-input* lainnya seperti energi, dan bahan baku lainnya.

### **Indikator Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi *benefit* dari perusahaan yang melakukan kerja sama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Menurut Hajar dan Sukaatmadja (2016), terdapat lima indikator, di antaranya adalah:

1. Harga bersaing, adalah harga jual eceran yang rendah, baik sedikit atau banyak, dibandingkan harga jual eceran dari rata-rata pesaing.
2. Eksplorasi peluang, adalah mengidentifikasi peluang dengan cara-cara yang baru untuk mengembangkan sumber daya yang ada.

3. Pertahanan ancaman bersaing, adalah kemampuan perusahaan untuk bertahandari ancaman bersaing untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.
4. Fleksibilitas, adalah sebuah konsep untuk segera menanggapi perubahan lingkungan.
5. Hubungan pelanggan, adalah hubungan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan lebih baik dari pesaing dengan harapan pelanggan loyal.

### **Analisis Keunggulan Kompetitif**

Beberapa teknik analisis keunggulan yang berorientasi pada konsumen dan pesaing, yaitu:

1. Analisis yang berorientasi pada konsumen. Kegiatan ini meliputi penentuan konsumen, pengidentifikasian nilai yang dicari, perbandingan kinerja organisasi dengan pesaingnya, dan pengidentifikasian alasan mengapa konsumen menganggap satu perusahaan lebih hebat dari yang lainnya.
2. Analisis yang berorientasi pada pesaing dua teknik yang berguna dalam analisis pesaing adalah analisis rantai nilai (*value-chain analysis*) dan teknik patok duga (*benchmarking*). Rantai nilai menghilangkan perbedaan dalam perusahaan untuk menuju kegiatan yang relevan secara strategis dalam rangka memahami perilaku biaya dan inti perbedaan yang sudah ada dan yang potensial. Kegiatan organisasi untuk merancang, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk serta jasa menunjukkan rantai nilainya.

### **Mempertahankan dan Menciptakan Keunggulan Kompetitif**

Bagi produsen yang ingin menikmati keunggulan bersaing di pasar, perbedaan antara produknya dan

---

produk pesaing harus dapat dirasakan di pasaran. Mereka harus dapat merefleksikan beberapa produk/atribut yang akan disampaikan, yang merupakan kriteria pokok pembelian pasar. Kesenjangan kapasitas adalah perbedaan posisi perusahaan dengan pesaing terkuat untuk kriteria pembelian. Keunggulan bersaing diperoleh dengan mencari aspek-aspek diferensiasi yang akan dinilai sebagai nilai superior oleh konsumen sasaran dan yang tidak mudah diduplikasikan oleh pesaingnya. Kesenjangan kapasitas terdiri dari beberapa kategori:

1. Kesenjangan sistem bisnis

Hasil dari pembentukan fungsi-fungsi individu yang lebih baik daripada pesaing-pesaingnya dan kesulitan pesaing untuk menghilangkan kesenjangan tersebut.

2. Kesenjangan posisi

Terjadi karena keputusan, tindakan dan keadaan sebelumnya.

3. Kesenjangan hukum/peraturan

Terjadi karena ada perlakuan yang istimewa dari pemerintah terhadap sebuah perusahaan.

4. Kesenjangan kualitas organisasional atau manajerial

Kesenjangan ini merupakan konsekuensi dari kemampuan organisasi terhadap inovasi yang konsisten, dan adaptasi yang lebih cepat serta lebih efektif dibanding pesaing.

Berikut tiga hal yang harus diperhatikan untuk menciptakan keunggulan kompetitif:

1. Manfaat yang diberikan perusahaan kepada konsumen

Manfaat yang diberikan perusahaan kepada konsumen haruslah berwujud nilai nyata. Manfaat

tersebut tentu harus memenuhi kebutuhan mereka. Perusahaan harus mengetahui fitur produk, keunggulan dan juga memastikan keuntungan akan diperoleh konsumen. Perusahaan harus selalu *up to date* pada tren teknologi baru yang akan mempengaruhi produk.

2. Target pasar perusahaan

Perusahaan harus mengetahui profil pelanggan dan apa saja kebutuhan mereka. Perusahaan harus bisa membuat hidup mereka lebih baik dengan manfaat produk yang mereka konsumsi/gunakan. Cara ini pula yang dapat memunculkan keinginan konsumen untuk terus menggunakan produk perusahaan serta mendorong pertumbuhan ekonomi.

3. Identitas pesaing perusahaan

Perusahaan selain harus mengidentifikasi profil pelanggan, tetapi juga pesaingnya. Mengetahui pesaing bukan hanya tentang perusahaan lain atau produk lain yang serupa tetapi juga mengetahui strategi yang mereka lakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

**Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Menurut Michael Porter (*Michael Porter and Sustainable Competitive Advantage*)**



(The Balance / Melisaa Ling)

Gambar 1. Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Porter)

Pada tahun 1985, Profesor Sekolah Bisnis Harvard Michael Porter menulis "Keunggulan Kompetitif", buku teks sekolah bisnis definitif tentang topik yang membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam bukunya, Porter menjelaskan bahwa sebuah perusahaan harus menciptakan tujuan, strategi, dan operasi yang jelas untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Budaya perusahaan dan nilai-nilai karyawan harus selaras dengan tujuan tersebut.

Porter meneliti ratusan perusahaan untuk mengidentifikasi tiga cara utama perusahaan mencapai keunggulan berkelanjutan: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.

## **Kepemimpinan Biaya, Diferensiasi, dan Fokus Biaya**

Keunggulan biaya berarti perusahaan memberikan nilai wajar dengan harga lebih rendah. Perusahaan melakukan ini dengan terus meningkatkan efisiensi operasional. Itu biasanya berarti membayar pekerja mereka lebih sedikit. Beberapa mengkompensasi upah yang lebih rendah dengan menawarkan manfaat tidak berwujud seperti opsi saham, tunjangan, atau peluang promosi. Lainnya memanfaatkan surplus tenaga kerja tidak terampil. Seiring berkembangnya bisnis ini, mereka dapat memperoleh manfaat dari skala ekonomi dan membeli secara massal.



Gambar 2. Walmart dan Costco

Walmart dan Costco adalah contoh yang baik dari kepemimpinan biaya. Hal ini karena terkadang mereka membayar pekerjanya lebih rendah dari biaya hidup, tetapi undang-undang upah minimum yang lebih tinggi mengancam keuntungan mereka.

Diferensiasi berarti perusahaan memberikan manfaat yang lebih baik daripada siapa pun. Sebuah perusahaan dapat mencapai diferensiasi dengan menyediakan produk yang unik atau berkualitas tinggi. Metode lainnya adalah dengan mengirimkannya lebih cepat. Selanjutnya, adalah memasarkannya dengan cara yang menjangkau pelanggan dengan lebih baik.

Perusahaan dengan strategi diferensiasi dapat mengenakan harga premium, yang berarti biasanya memiliki margin keuntungan yang lebih tinggi. Perusahaan biasanya mencapai diferensiasi dengan inovasi, kualitas, atau layanan pelanggan.

Inovasi berarti mereka memenuhi kebutuhan yang sama dengan cara baru. Contoh yang sangat baik dari ini adalah Apple. iPod inovatif karena memungkinkan pengguna memainkan musik apa pun yang mereka inginkan, dalam urutan apa pun. Kualitas berarti perusahaan menyediakan produk atau layanan terbaik. Tiffany's dapat mengenakan biaya lebih karena pelanggan melihatnya jauh lebih unggul dari toko perhiasan lainnya. Singkatnya, layanan pelanggan berarti berusaha keras untuk menyenangkan pembeli.

Fokus berarti para pemimpin perusahaan memahami dan melayani target pasar mereka lebih baik daripada siapa pun. Mereka menggunakan kepemimpinan biaya atau diferensiasi untuk melakukan itu. Kunci dari strategi fokus yang sukses adalah memilih target pasar yang sangat spesifik. Seringkali ini adalah ceruk kecil yang tidak dilayani oleh perusahaan besar. Misalnya, bank komunitas menggunakan strategi fokus untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mereka menargetkan bisnis kecil lokal atau individu dengan kekayaan bersih tinggi. Target *audiens* mereka menikmati sentuhan pribadi yang mungkin tidak dapat diberikan oleh bank-bank besar, dan pelanggan bersedia membayar sedikit lebih banyak biaya untuk layanan ini. Bank-bank ini menggunakan bentuk strategi fokus diferensiasi.

### **Keunggulan Kompetitif di Beberapa Negara**

Suatu negara juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif, praktik yang disebut keunggulan kompetitif

---

nasional atau keunggulan komparatif. Misalnya, China menggunakan keunggulan biaya dengan mengekspor produk berbiaya rendah pada tingkat kualitas yang wajar. China dapat melakukan ini karena standar hidupnya lebih rendah, yang berarti dapat membayar pekerjanya lebih sedikit.

India memulai dari kepemimpinan biaya tetapi bergerak menuju diferensiasi. India menyediakan pekerja terampil, teknis, berbahasa Inggris dengan upah yang wajar. Jepang juga mengubah keunggulan kompetitifnya. Pada tahun 1960-an, perusahaan ini merupakan pemimpin biaya yang unggul dalam elektronik murah. Pada 1980-an, ia telah beralih ke diferensiasi dalam merek berkualitas, seperti Lexus.

Keunggulan kompetitif Amerika berasal dari praktik inovatifnya sebagai sebuah bangsa. Misalnya, perusahaan Amerika dikenal membawa produk ke pasar dengan kecepatan yang lebih efisien daripada banyak negara lain.

Sementara inovasi didorong oleh banyak faktor, jelas bahwa Amerika telah diuntungkan dari susunannya yang beragam sebagai sebuah negara. Faktanya, ada bukti ilmiah, yang menunjukkan bahwa keragaman, dan mempertahankan tempat kerja yang beragam, membantu mendorong inovasi dan pertumbuhan pasar ke depan.

Amar Bhidé membuat poin bagus dalam "Ekonomi Venturesome: Bagaimana Inovasi Mempertahankan Kemakmuran di Dunia yang Lebih Terhubung". Bahkan jika Amerika Serikat mulai tertinggal dari negara lain dalam memproduksi insinyur, masih lebih baik dalam membawa inovasi ke pasar. Itu hanya salah satu cara sumber daya alam meningkatkan keunggulan Amerika.

### **Keunggulan Kompetitif oleh Individu**

Keunggulan kompetitif dapat dimanfaatkan untuk memajukan karir. Seorang karyawan bisa menggunakan keunggulan kompetitif dengan seolah-olah ia menjalankan bisnis untuk diri sendiri. Target pasarnya adalah majikan, bos atau pimpinannya. Manfaatnya adalah ketika karyawan tersebut meningkatkan keuntungan perusahaan. Saingannya adalah karyawan dan teknologi lainnya. Keunggulan kompetitif karyawan dapat dikomunikasikan dalam penampilan, *resume* dan proses wawancara. Setelah mendapatkan pekerjaan, keunggulan kompetitif dikomunikasikan dalam kinerja pekerjaan.

### **Manfaat Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis**

Salah satu tujuan berbisnis adalah meraih keuntungan. Untuk mencapai keuntungan maksimal sehingga perusahaan mampu tetap bertahan, perlu mempunyai keunggulan kompetitif. Dengan keunggulan kompetitif, perusahaan akan bisa bersaing di tengah persaingan bisnis. Inilah yang dimaksud dengan dasar keuntungan keunggulan kompetitif dalam bisnis.

Keunggulan kompetitif tidak hanya menguntungkan perusahaan saja sebagai pelaku bisnis. Namun, konsumen dan juga calon investor. Bagi konsumen, perusahaan dapat memberikan nilai guna pada produk, artinya perusahaan bisa menjawab kebutuhan konsumen melalui produk-produk perusahaan. Bagi investor, keunggulan kompetitif bisa menjadi alat ukur untuk menilai kelayakan dan kinerja bisnis yang berarti apakah perusahaan dapat memberikan *return of investment* yang baik bagi para investor atau tidak.

Sebuah perusahaan dengan keunggulan kompetitif dapat menciptakan nilai ekonomis yang lebih tinggi untuk pemangku kepentingan, pelanggan dan pemasok

---

dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan inovasi di dalam proses, ciri produk, dan cara bertransaksi. Persaingan adalah tantangan mendasar dari strategi bisnis. Untuk dapat bertahan hidup dan mencapai keberhasilan, perusahaan harus lebih baik dari pesaing dalam banyak cara yang berbeda. Perusahaan harus menawarkan kepada pelanggan nilai yang lebih tinggi dengan cara menawarkan kualitas dan kenyamanan yang lebih tinggi dengan harga yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan harus lebih menarik bagi pemasok dan distributor, selain itu juga harus bersaing dalam menarik perhatian investor. Efisiensi biaya harus melebihi perusahaan pesaing di pasar yang dijadikan *benchmark*.

Keunggulan kompetitif akan diperoleh oleh organisasi yang memiliki aset atau kemampuan khusus. Profitabilitas perusahaan ditentukan oleh jenis, jumlah, sumber daya, dan kemampuan yang telah ada. Namun demikian, mengelola secara strategis didasarkan pada sumber daya yang melibatkan bagaimana mengembangkan dan menggunakan sumber daya dan kemampuan khusus untuk membentuk kompetensi inti yang menjadi dasar keunggulan kompetitif perusahaan untuk memperoleh pengembalian di atas rata-rata (Prahalad dan Hamel, 1990).

Anwar *et al.* (2016), menyampaikan bahwa strategi adalah tentang membuat pilihan (Porter, 1985). Ini adalah cara untuk memastikan keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan menginvestasikan sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan utama yang mengarah pada kinerja superior jangka panjang (Lin *et al.*, 2014). Lebih lanjut, Anwar *et al.* (2016) menyampaikan bahwa menurut Hambrick (1982), strategi organisasi kadang-kadang didefinisikan secara normatif (Andrews,

---

1971) dan terkadang secara deskriptif (Miles dan Snow, 1978; Mintzberg, 1978).

Anwar *et al.* (2016) menyampaikan bahwa organisasi menggunakan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan saat menghadirkan kombinasi solusi untuk berbagai keadaan internal dan eksternal organisasi. Studi tentang strategi termasuk tindakan yang diambil, isi strategi, dan proses yang dengannya tindakan diputuskan dan diimplementasikan. Lebih lanjut, Anwar *et al.* (2014) menyampaikan bahwa perusahaan yang mampu mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang menjadi kompetensi inti akan mampu lebih efisien dan efektif dalam melakukan bisnis (Teece *et al.*, 1997). Ini berarti bahwa identifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya, perusahaan dapat membuat skala prioritas dan memilih sumber daya mana yang dapat dioptimalkan untuk menghasilkan produktivitas dan efisiensi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka manfaat keunggulan kompetitif sebagai sebuah strategi yang bermanfaat untuk mengembangkan bisnis adalah:

1. Mengembangkan sumber daya yang dimiliki perusahaan

Sumber daya yang dimiliki perusahaan berbeda-beda. Masing-masing bisa berupa aset yang *tangible* dan *intangible*. Contoh dari aset yang *tangible* adalah yang dapat dilihat dan dihitung secara finansial. Seperti bangunan pabrik, jumlah karyawan inti dan pekerja, jumlah armada operasional, luas tanah dan lokasi strategis yang dimiliki, jumlah dana yang dimiliki perusahaan saat awal dibangun, jumlah valuasi yang ditanamkan investor, dan lain sebagainya.

Sementara sumber daya yang bersifat *intangible* seperti daya inovasi, daya saing yang datang dari kemampuan khas yang dimiliki oleh manajemen,

reputasi perusahaan yang diperoleh dari kreativitas untuk membangun merek serta jaminan sustainabilitas yang didapat dari adanya kemampuan perusahaan untuk membangun kreativitas untuk melakukan variasi jenis produk yang dimiliki. Segala sumber daya ini akan berkembang seiring dengan dorongan perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif demi mempercepat pencapaian target bisnis yang ditetapkan.

2. Bangun kemampuan operasional yang unik dan khusus

Untuk melakukan diferensiasi sebagai salah satu strategi keunggulan kompetitif, perusahaan perlu mengerahkan kompetensi seluruh SDM-nya untuk dapat membangun kemampuan operasional yang unik dan khas. Setiap pabrik dapat membuat produk. Setiap bagian kualitas dapat menjaga standar. Tapi yang membedakan adalah bagaimana perusahaan memproduksi dan berjalan dengan perbedaan unik yang menjadi inti yang meningkatkan daya saing perusahaan dan memperluas pasar. Hal ini seringkali terletak bukan hanya pada mesin yang canggih dan daya kecepatan produksi semata, bukan juga pada kemampuan memprogram mesin komputer dan robot produksi. Tapi pada kreativitas bagian *engineering* untuk melakukan inovasi yang terus menerus agar proses operasional produksi dapat berjalan dengan efisien. Juga terletak pada kemampuan tim *marketing* untuk menemukan peluang yang tidak dapat dilihat oleh orang lain. Ditambah dengan kemampuan bagian sales untuk melakukan pendekatan dan memberikan solusi yang diinginkan oleh konsumen secara tepat dan di atas ekspektasi, hingga skor kepuasan konsumen selalu di atas rata-rata. Dalam setiap aktivitas perusahaan inilah maka keunggulan

kompetitif dapat “memaksa” SDM untuk berlatih membangun kemampuan operasionalnya yang unik dan khas yang tentu bermanfaat dalam mewujudkan tujuan bisnis.

3. Membangun norma dan budaya perusahaan yang sesuai visi besar organisasi

Banyak perusahaan melakukan operasional selama beberapa tahun. Namun, alih-alih dapat mendatangkan keuntungan, yang terjadi justru selalu merugi. Dari mana asal dari semua masalah ini? Pernahkah Anda melakukan penyelidikan untuk menemukan jawaban dari hal ini?

Berbeda dari perusahaan yang dapat berkibar dan menguasai pasar dengan perusahaan kecil yang bertahan hidup ada pada visi misi yang masing-masing miliki. Sebuah perusahaan kecil yang bertahan hidup mungkin dijalankan hanya dengan niat pemilik untuk memiliki bisnis saja. Tanpa adanya suatu visi besar untuk menghasilkan produk dengan reputasi bergengsi di pasaran. Hingga ia tidak memperhatikan apa saja produk yang dihasilkan, bagaimana kualitas produk dan estetika dari desain yang dibuat, dan nilai dari kegunaan produk di pasaran pun tidak melihat pada kebutuhan pasar dan selera konsumen.

Bukan hanya tugas bagian R & D untuk melakukan inovasi. Bukan hanya tugas bagian *sales* dan *marketing* untuk membangun reputasi merek produk dan melakukan penjualan. Jadikan hal ini sebagai semangat bersama untuk dilakukan oleh setiap orang di dalam organisasi. Hidupkan semangat *entrepreneurship* dalam organisasi, yang disertai oleh mekanisme *reward* yang sesuai. Dalam waktu yang

tidak lama, Anda akan menemukan semangat bekerja yang berbeda dimiliki oleh seluruh karyawan.

Mereka tidak lagi hidup dari jam ke jam dengan tanpa semangat, tapi jauh berbeda kini telah menjadi mesin penggerak keuntungan bagi organisasi, dengan orientasi positif dalam melakukan kinerjanya.

Mereka yang telah menemukan makna dalam bekerja akan menyadari bahwa dirinya dan semua karyawan lain di dalam organisasi merupakan para ujung tombak yang menentukan keberlangsungan usaha dan memiliki andil dalam penentuan pendapatan profit usaha. Mereka akan berkerja lebih keras dan lebih fokus karena telah menyadari perannya dalam menggerakkan roda organisasi.

4. Memiliki ragam pendekatan menghadapi perubahan eksternal

Perusahaan dapat terkena badai bisnis kapan saja. Disruptor dapat berasal dari karyawan inti yang kemudian berdiri sendiri mendirikan perusahaan sejenis yang kemudian menjadi *competitor* yang kuat.

Keruntuhan bisnis juga bisa berasal dari badai finansial berupa tuntutan pajak yang timbul saat perusahaan ditemukan tidak memberikan pajak kepada negara dengan tertib. Sehingga perusahaan harus bertahan hidup dengan keadaan yang hampir pailit. Badai bisnis juga dapat muncul dari perselisihan internal yang muncul karena manajemen yang tidak solid, dengan budaya kerja yang toksik. Perusahaan dapat berjalan dengan budaya yang bebas, namun saat tanggung jawab tidak dikerjakan dengan baik, maka tidak ada sustainabilitas yang dapat dihasilkan.

5. Mengenali kompetensi inti agar efisien dan efektif

Saat suatu perusahaan dapat mengetahui produk unggulan mana saja yang dapat mendatangkan peluang pasar yang besar, dan produk mana yang tidak mendapatkan kesempatan di pasar, fokus kompetisi di pasar dapat dimaksimalkan agar efisien dan efektif.

Begitu juga dengan kualitas produksi dan kecepatan proses manufaktur. Saat desain produksi telah dibuat agar ramping dan cepat, maka sumber daya dan waktu yang dihabiskan bisa lebih sedikit, dengan keuntungan maksimal yang dapat dipetik. Anda juga dapat melihat dari tim yang dimiliki, mana yang inovasi dan kreativitasnya menghasilkan daya dorong maksimal dalam penjualan dan membangun reputasi, dan mana yang tidak. Dengan cara ini, Anda dapat membangun tim solid dengan anggota yang memiliki fokus kerja yang baik namun juga kreatif dan produktif.

6. Mengenali kekuatan dan kelemahan sumber daya operasional

Apakah ada mesin produksi yang sudah uzur dan sering menghasilkan *defect* pada produk yang dihasilkan? Adakah suatu bagian di perusahaan yang sering ditemui melakukan kesalahan atau ketidaksinkronan bekerja dengan bagian yang lain? Atau sebab lainnya yang dapat meningkatkan *threat* pada organisasi? Anda dapat melakukan langkah kuratif untuk mendatangkan solusi pada bagian tersebut. Apakah melalui *training*, atau mekanisme lainnya yang ada di manajemen.

Hal yang serupa pun harus dilakukan untuk mengenali kekuatan organisasi. Kenali yang mana *innovator* yang hebat di organisasi Anda, dan yang

mana *future leaders* yang memiliki etos kerja yang ideal. Bagian mana di tim *sales* dan *marketing* yang dapat diperbaiki. Serta bagaimana dapat meningkatkan kualitas kerja mesin hingga produk dapat dihasilkan dengan lebih bagus dan lebih cepat, dengan biaya yang lebih sedikit. Kelola dengan baik kelebihan di perusahaan Anda, dan tangani kekurangan yang ada, dengan semangat untuk terus bekerja dengan standar yang tinggi dan mencapai visi besar organisasi hingga perusahaan dapat sustain untuk jangka waktu yang lama di masa depan.

7. Menemukan peluang pasar yang sesuai strategi kompetitif

Era ekonomi kemasyarakatan atau *society 5.0* ini, inovasi sosial menjadi sangat penting. Apa yang dilakukan perusahaan besar saat ini adalah bukan lagi mencari keuntungan semata, tapi lebih jauh dari itu. Mereka berusaha memberikan solusi dari masalah yang ada di masyarakat. Mereka mencari kebutuhan yang terbuka di pasar dan berusaha memenuhi peluang itu. Jauh melebihi kemampuan yang semula hanya bersifat mendasar, perusahaan atau organisasi yang memiliki dua ruh di atas, memberikan solusi dan penyedia kebutuhan, akan mampu berkembang dan bertahan dengan umur panjang. Hal ini bisa dilakukan dengan cara melakukan diversifikasi produk ataupun kreativitas dalam sisi manajemen. Semuanya dilakukan dengan semangat inovasi sosial yang kemudian mendatangkan peluang-peluang yang terbuka, dan menghasilkan beragam langkah yang bersifat strategis dan menjadikan manajemen menjadi tangguh dengan kemampuan operasional yang kompetitif ([www.actconsulting.co](http://www.actconsulting.co)).

## Daftar Pustaka

<https://epsmanajemensdm.blogspot.com/2010/04/keunggulan-kompetitif-melalui-manajemen.html>

<https://actconsulting.co/tips-membangun-keunggulan-kompetitif-sebagai-strategi-bisnis/>

Slamet, G. (2012). Strategi Bisnis dan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Mimbar Bumi Bengawan*, 5(12).

S. Department of State Young African Leaders Initiative. "Action Your Business Growth: Competitive Advantage." <https://yali.state.gov/action-your-business-growth-the-importance-of-knowing-your-competitive-advantage/> Accessed August 29<sup>th</sup> 2021

## Profil Penulis



**Dian Rokhmawati, S.S., M.M.** Penulis memilih masuk ke jurusan Sosial SMAN 4 Malang pada 2000 dan lulus pada tahun 2004. Kemudian melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi STIBA (Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing) mengambil jurusan Bahasa dan Sastra Inggris dengan Bahasa Jerman sebagai bahasa minor kemudian lulus pada tahun 2008 dan memperoleh gelar S.S (Sarjana Sastra).

Kemudian tahun 2009 penulis sempat mengambil pendidikan Akta IV di Universitas Negeri Malang dan lulus pada tahun yang sama. Pada tahun 2013 penulis melanjutkan pendidikan ke program Pascasarjana dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan berhasil lulus pada tahun 2015 dengan gelar M.M. Sebagai dosen muda, penulis aktif dalam berbagai kegiatan seminar, pelatihan dan konferensi untuk mengembangkan potensi dan karir kedosenan. Keterlibatan penulis dalam buku ini adalah upaya turut aktif membuat karya buku yang kedua, setelah buku pertamanya yang berjudul *English for Business an Introduction*. Penulis merupakan pengampu mata kuliah *English for Business*, Pengantar Manajemen, Komunikasi Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan MSDM Internasional.

E-mail Penulis: [diandjakfar@gmail.com](mailto:diandjakfar@gmail.com)

## DINAMIKA PERSAINGAN DALAM INDUSTRI

**Mariana Fitri Rahmawati**

Universitas Wisnuwardhana

### **Dinamika Persaingan**

Dinamika merupakan perubahan-perubahan yang terjadi pada suatu keadaan baik yang bersifat cepat atau lambat. Dinamika atau dinamis merupakan respons yang diakibatkan adanya perubahan kondisi, lingkungan, situasi dengan menyesuaikan keadaan untuk tetap bertahan dalam lingkungan tersebut.

Persaingan merupakan hal yang wajar dan pasti ada, apalagi dalam industri yang bersifat dinamis. Dunia industri akan menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan teknologi yang terus berkembang. Pelaku industri mau tidak mau akan menghadapi persaingan ini dan harus siap berkompetisi dengan yang pelaku industri yang lainnya. Pelaku industri harus siap menghadapi perubahan yang ada, jika tidak menyesuaikan dengan perubahan teknologi yang terus berkembang, mereka akan kehilangan pasar, kemudian digantikan oleh pelaku industri yang lain yang siap untuk berubah meskipun mereka adalah pendatang baru dalam industri. Hal yang paling penting dalam persaingan industri adalah bagaimana pelaku industri bisa mempertahankan pasar produknya. Dengan mempunyai pangsa pasar yang tetap,

bahkan lebih menjadi jaminan industri tersebut mampu bertahan dalam persaingan. Selain pasar yang dimiliki, agar tetap bisa bersaing perusahaan harus kreatif dan inovatif untuk menciptakan produk baru yang sesuai dengan perubahan kebutuhan konsumen.

Inti dari persaingan dalam industri adalah bagaimana industri bisa menyesuaikan produk yang dimiliki dengan produk yang diinginkan oleh pasar dengan sumber daya yang ada. Apabila industri tidak bisa menyesuaikan dengan permintaan pasar, dan mereka mempertahankan produknya, maka pelaku industri tersebut mau tidak mau akan menutup usahanya. Seperti yang dialami oleh industri alat telekomunikasi Blackberry, yang ditinggalkan oleh konsumen yang beralih pada teknologi android. Nokia pada masanya merupakan *leader* pada industri alat telekomunikasi, nasibnya kini juga sama dengan Blackberry dan digantikan oleh banyak pendatang baru alat komunikasi yang bisa memenuhi kebutuhan pasar dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang ada.

Persaingan ini memberikan peluang yang sama kepada setiap industri. Semua perusahaan tentunya akan menginginkan untuk menjadi pemimpin pasar (*leader market*). Namun, tidak mudah untuk meraih posisi *leader* dalam industri tersebut. Hal yang menjadi impian setiap perusahaan, yang harus dilakukan dengan kerja keras untuk bisa memenuhi kepuasan konsumen dalam menggunakan produk yang dihasilkan. Terdapat empat posisi persaingan yang bisa ditempati oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan dan kekuatan yang dimiliki, yaitu:

1. Pemimpin Pasar (*Market Leader*), adalah pemasar yang berkuasa atau mempunyai konsumen yang banyak dan luas di pasar. *Market leader* ini akan mudah untuk mendapatkan kepercayaan dari

konsumen karena kualitas produknya, dan akan mudah produknya diterima oleh pasar apabila mengeluarkan produk baru di pasar.

2. Pesaing Pasar atau Penantang Pasar (*Competitors Market*). Produsen yang berada dalam posisi ini akan menjadi lawan utama dari pemimpin pasar. Penantang pasar selalu berusaha untuk melakukan inovasi supaya bisa bersaing dengan *market leader*, dengan harapan dapat menggantikan posisi *market leader*. Penantang pasar akan selalu berusaha untuk mengalihkan pasar dari pemimpin pasar, meskipun mereka sadar bahwa peluang untuk merebut pasar kecil.
3. Pengikut Pasar (*Followers Market*). Perusahaan yang berada dalam posisi pengikut pasar menjadi sasaran utama dari perusahaan yang berada dalam posisi kompetitor. Pengikut pasar ini tidak secara terang-terangan dalam persaingan, tetapi mereka melakukan persaingan dengan kompetitor secara semu. Mereka mengikuti apa yang dilakukan oleh perusahaan kompetitor, misalnya dengan membuat produk yang tiruan.
4. Relung Pasar atau Ceruk Pasar (*Niche Market*). Ceruk pasar merupakan pasar yang tidak diperhitungkan oleh perusahaan atau industri barang dan jasa yang berada dalam posisi kompetitor, pengikut pasar. Relung pasar atau ceruk pasar dapat dikatakan *market* yang bukan menjadi target dari *follower market*. Ceruk pasar sering diibaratkan sebagai pemasar yang tidak mempunyai konsumen, di mana pasar yang dibidik biasanya adalah pasar yang tidak mampu membeli produk yang dihasilkan oleh pemimpin ataupun pesaing pasar. Maka relung pasar biasanya akan mendapat pasar secara bertahap

dan tidak memungkinkan nanti pasar mereka bisa berasal dari konsumen pemimpin pasar.

Bentuk persaingan yang ada dalam industri adalah:

1. Persaingan merek, adalah persaingan antar perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang mempunyai fungsi sejenis, kepada konsumen dengan harga yang relatif sama. Misalnya, Samsung dan Vivo.
2. Persaingan industri, adalah yang melibatkan semua perusahaan yang membuat produk yang sama. Misalnya, perusahaan yang membuat alat telekomunikasi, Samsung, Vivo, Redmi dan lainnya.
3. Persaingan bentuk, pesaing adalah semua produk manufaktur perusahaan yang memberikan jasa atau layanan yang sama.
4. Persaingan umum, pesaing adalah semua perusahaan yang bersaing untuk mendapat konsumen yang sama.

Salah satu contoh persaingan industri pada masa pandemi ini adalah industri telekomunikasi. Masa pandemi ini membuat masyarakat harus menyesuaikan diri dengan memanfaatkan teknologi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Mulai dari sekolah, bekerja, membeli kebutuhan sehari-hari masyarakat dapat memanfaatkan alat telekomunikasinya. Hal ini membuat industri telekomunikasi menghadapi persaingan yang ketat. Ketatnya persaingan dalam industri komunikasi mendorong operator-operator telekomunikasi menciptakan inovasi supaya bisa bersaing di pasar dengan memperhatikan kondisi yang terjadi di tengah pandemi covid-19. Para provider berlomba-lomba untuk memberikan servis yang menarik bagi konsumennya dengan menjual paket internet dengan harga murah oleh masyarakat yang sedang menghadapi pandemi.

Persaingan dalam industri telekomunikasi ini juga memberikan peluang kepada pendatang baru. Dahulu hanya masyarakat hanya mengenal *provider* telkomsel dan indosat. Namun, saat ini banyak bermunculan *provider* baru seperti Axis, by U, yang ikut bersaing dengan *leader market* dalam industri telekomunikasi. Pendatang baru mencoba untuk meraih pasar dengan menawarkan produk-produk yang dibutuhkan masyarakat dengan servis yang baik dan harga yang terjangkau. By U misalnya, dengan menawarkan produk dengan harga yang murah. Selain paket internet kuota utama, by U juga menawarkan paket-paket *toping* internet yang dapat digunakan sesuai kebutuhan konsumen. Misalnya untuk youtube, whatsapp, instagram, sprtify, tiktok, ruang guru dan lain sebagainya (Novianty, 2020). Paket-paket tersebut sangat cocok untuk anak muda yang dimanis, kreatif yang merupakan peluang pasar yang dapat dijadikan konsumen yang loyal bagi by U.

### **Faktor Pendorong Adanya Persaingan Dalam Industri**

#### 1. Pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri merupakan ancaman bagi pelaku industri lama. Apabila tidak ada hambatan masuk (*barriers to entry*) bagi pendatang baru, maka pelaku industri lama harus siap bersaing dengan pendatang baru tersebut. Hambatan masuk pasar dapat dilihat dari mudah atau tidaknya pesaing-pesaing potensial untuk masuk ke pasar. Semakin tinggi *barrier to entry* maka akan semakin lemah ancaman dari pendatang baru yang hendak masuk ke dalam suatu industri. Namun, jika *barries to entry* cukup tinggi dan pendatang baru tidak membawa ancaman yang serius kerika masuk tidak akan menimbulkan kekhawatiran pelaku industri karena memiliki produk yang sudah sesuai dengan keinginan pasar. Metode yang biasa digunakan untuk melihat

---

hambatan masuk (*barriers to entry*) adalah dengan menggunakan skala ekonomis melalui *output* dari perusahaan yang menguasai pasar lebih dari 50 persen. Nilai *output* tersebut akan dibagi dengan total *output* industri. Hasil perhitungan tersebut dikenal dengan *Minimum Efficiency Scale* (MES), (Jaya, 2001). Nilai MES yang besar, menunjukkan hambatan untuk memasuki pasar akan semakin susah. Nilai MES lebih dari 10 persen menggambarkan bahwa hambatan untuk masuk pasar yang sulit pada suatu industri.

Pendatang baru biasanya menawarkan produk yang lebih lengkap untuk menyempurnakan produk-produk yang sudah ada di pasar. Peluang pendatang baru untuk bersaing dalam industri terbuka, hal ini akan ditentukan oleh kecerdasan konsumen dalam memilih barang yang dibutuhkan. Contoh hambatan masuk bagi pendatang baru antara lain: skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, akses terhadap saluran distribusi, kebijakan pemerintah (Pearce dan Robinson, 2013).

## 2. Kekuatan tawar menawar pemasok atau *supplier*

*Supplier* merupakan pemasok bahan baku bagi sebuah industri. *Supplier* mempunyai pengaruh besar bagi sebuah industri. Hal ini dikarenakan, jika *supplier* menaikkan harga barangnya, maka akan berpengaruh kepada biaya produksi yang dikeluarkan oleh industri yang akhirnya berpengaruh kepada harga penjualan produk dan profit usaha yang didapatkan. Ketepatan *supplier* dalam pengiriman barang juga sangat penting yang berpengaruh besar pada produksi. Produksi terhambat, penjualan terhambat. Hal ini akan memberikan peluang kepada pesaing untuk memenuhi kebutuhan pasar. Oleh karena itu, perlu dijalin kerja sama yang profesional dan saling menguntungkan antarindustri dan *supplier*

---

dalam menjaga kontinuitas produksi dan menjaga pasar yang ada.

3. Daya tawar pelanggan (*the bargaining power of costumers*)

Pembeli atau *customer* juga memiliki kemampuan untuk menekan harga menurut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak. Pembeli bisa membuat gaduh pasar, karena pembeli dapat mengatakan bahwa produk A lebih murah, lebih baik dengan harapan pembeli dapat harga yang lebih murah dengan kualitas barang yang hampir sama. Bagi penjual, hal ini dapat menjadi ancaman, jika menjual dengan harga yang ditetapkan perusahaan, bisa mengakibatkan hilangnya pasar mereka.

4. Produk substitusi

Produk substitusi memberikan peluang besar terjadinya persaingan dalam indsutri. Konsumen atau pembeli akan membeli produk yang dapat memenuhi kebutuhannya. Apabila produk substitusi dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan harga yang lebih murah dari produk utama, maka konsumen akan beralih kepada produk substitusi yang ada. Menurut Robinson dan Pearce, produk substitusi yang harus diwaspadai adalah produk substitusi yang mempunyai harga yang lebih baik/murah dari produk utama dan produk substitusi yang menghasilkan laba yang tinggi bagi industri.

5. Kemajuan Teknologi

Saat ini, semua bidang telah memanfaatkan teknologi informasi. Kemajuan teknologi informasi menciptakan koordinasi antarpasar menjadi lebih mudah dan cepat. Semua industri yang ada telah memakai sarana internet dan teknologi

---

nirkabel lainnya untuk kepentingan bisnisnya. Hal ini menciptakan koordinasi dari masing-masing organisasi atau perusahaan menjadi semakin lebih kuat. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada akan membantu perusahaan dalam persaingan yang ada. Perusahaan yang tidak memanfaatkan teknologi akan ketinggalan informasi, sehingga mereka sulit untuk mengikuti perubahan yang terjadi dengan cepat. Adanya teknologi juga membantu industri dalam hal pemasaran dari produknya, karena pasar yang bisa mengakses informasi lebih luas dan cepat.

### **Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Persaingan Industri**

Dalam menghadapi persaingan, industri perusahaan harus bisa mengevaluasi diri apakah siap bersaing atau tidak. Evaluasi diri dapat berasal dari faktor internal dan eksternal perusahaan tersebut. Salusu (2003) mengungkapkan bahwa kekuatan merupakan situasi dan kemampuan yang bersifat positif, yang memberikan peluang kepada perusahaan untuk mencapai sasarannya. Kekuatan perusahaan berupa keterampilan, kompetensi, sumber daya organisasi yang sangat bernilai atau kemampuan kompetitif, misalnya mutu produk yang lebih baik, adanya pengakuan dari pihak luar dan penguasa, teknologi yang superior, atau pelayanan yang memuaskan. Kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Faktor internal kekuatan dan kelemahan perusahaan menurut David (2004) dapat dilihat pada kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, penelitian dan pengembangan (R&D), serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Faktor-faktor internal dapat ditentukan dengan banyak cara, termasuk

dengan menghitung rasio, mengukur kinerja, dan membandingkan dengan prestasi masa lalu atau dengan rata-rata industri.

Faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman/tantangan. Peluang merupakan situasi dari faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaiannya, sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya (Salusu, 2003). Faktor eksternal ini menjadi perhatian utama perusahaan yang siap bersaing, karena perusahaan tidak bisa mengendalikan/mengontrol peristiwa yang terjadi di luar perusahaan. Waspada terhadap faktor eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang dapat memberikan respons supaya perusahaan mampu menghadapi persaingan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi-strategi supaya dapat mengambil manfaat dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman. David (2004) menjelaskan peluang dan ancaman berada di luar kendali perusahaan. Misalnya tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti pada masa depan.

Untuk menghadapi persaingan perusahaan dapat menganalisa faktor internal dan eksternal dalam menggunakan SWOT analisis. Analisis SWOT terdiri dari:

1. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan dan harus bisa dimanfaatkan sebaik mungkin. Misalnya, perusahaan mempunyai hubungan yang baik dengan konsumen, hubungan baik dengan supplier, adanya perubahan teknologi di mana saat pandemi seperti ini semua berkaitan

dengan teknologi telekomunikasi. Saat ini, model pemasaran banyak yang beralih dengan menggunakan media sosial, e-commerce, dan lain sebagainya. Hal ini memberikan peluang kepada perusahaan telekomunikasi mereka berlomba-lomba untuk menjual paket internet yang murah dengan servis yang cepat. Banyak produsen/penjual yang memberikan layanan *delivery order* sehingga memberikan kemudahan kepada konsumennya.

## 2. Ancaman (*Threat*)

Ancaman merupakan penghalang utama perusahaan dalam mencapai posisi yang diinginkan. Adanya pesaing baru, perubahan teknologi, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan tawar menawar pemasok utama, peraturan pemerintah bisa menjadi penghambat bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilannya. Misalnya kehadiran Apple dan Nokia awalnya mereka saling bersaing dalam pasar musik digital. Teknologi yang dikembangkan Apple merupakan ancaman bagi Nokia. Peluang dan ancaman ini harus dihadapi dengan serius oleh manajemen supaya bisa menyesuaikan dengan perubahan yang ada, dan perusahaan tetap bisa beroperasi dengan meminimalkan ancaman yang dihadapi.

## 3. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan merupakan sumber daya yang dikendalikan oleh perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dari pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumennya.

## 4. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam satu atau lebih sumber daya yang dimiliki oleh

---

suatu perusahaan. Kelemahan ini dapat menjadi penghambat bagi perusahaan untuk bisa bersaing dengan perusahaan yang lain. Karena itu perlu segera mencari solusi dari kelemahan yang dimiliki.

Setelah mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang yang ada dan ancaman yang ada dengan menggunakan analisis swot perusahaan dapat menentukan strateginya untuk bisa bersaing dengan perusahaan yang lainnya dalam sebuah industri.

Tabel 1. Matriks SWOT

Matrik SWOT	Kekuatan ( <i>strenght</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Peluang ( <i>opportunity</i> )	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman ( <i>threats</i> )	Strategi S-T	Strategi W-T

Sumber: David, 2004

Setelah menganalisis kondisi perusahaan dan lingkungan luar perusahaan dengan analisis SWOT, perusahaan dapat menentukan strategi yang akan diambil dalam menghadapi persaingan.

### **Strategi Dalam Persaingan Industri**

Strategi adalah cara atau alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi akan selalu berkembang, dan merupakan antisipasi dari suatu yang dapat terjadi pada suatu lingkungan. Perusahaan perlu memahami kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan dan memahami konsep-konsep yang berkaitan dengan strategi. Pemahaman ini akan menentukan suksesnya strategi yang dipilih. Konsep-konsep tersebut sebagai berikut (Rangkuti, 2006):

1. *Distinctive Competence*, adalah kompetensi menonjol dan unik yang dimiliki perusahaan, dan dapat

dimanfaatkan untuk memenangkan persaingan dalam memuaskan pelanggan. Kompetensi ini meliputi efisiensi, mutu, inovasi, dan respons pada pelanggan.

2. *Competitive Advantage*, adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Menurut Porter (2007), *competitiv advantage* ini mendukung perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. Di mana tujuan setiap bisnis adalah mengalahkan persaingan dan memenangkan pelanggan baru dalam lingkungan yang kompetitif.

Perusahaan yang peka dan memiliki informasi yang kompetitif dapat menggunakan pengetahuan yang dimilikinya dalam beberapa cara misalnya, menunjukkan kekuatannya terhadap kelemahan kompetitor, menginternalisasi kekuatan kompetitor dengan meniru, atau meniadakan kekuatan kompetitor dengan diferensiasi produk. Dengan demikian, semakin intens proses pengetahuan kompetitor dalam pengembangan produk baru, maka akan semakin besar keunggulan produk baru yang akan diciptakan (Sutrasmawati, 2008). Keunggulan kompetitif ini sangat penting dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan. Keunggulan kompetitif ini perlu diciptakan oleh perusahaan supaya produk yang kita hasilkan mempunyai nilai lebih atau plus dibandingkan dengan produk yang sudah ada di pasar, sehingga akan menarik konsumen untuk membeli produk kita.

Setelah memahami konsep strategi, pemilihan strategi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Karena hal ini akan menentukan apakah perusahaan dapat bersaing atau tidak. Selain itu, pemilihan strategi

---

ini memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam industri. Menurut Porter (2007) menyebutkan ada tiga strategi pada unit bisnis, yaitu:

1. Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

Strategi ini biasanya terjadi pada perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. *Cost leadership* merupakan strategi sebuah perusahaan berusaha menggunakan biaya terendah dalam produksinya dibandingkan perusahaan lain yang berada dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaann dapat berasal dari penerapan teknologi produksi yang tepat, memiliki akses terhadap bahan baku yang lebih menguntungkan dibanding pesaing, dan sebagainya. Manfaat yang diperoleh dari penerapan strategi ini adalah menghambat masuknya pesaing potensial yang ingin memasuki industri yang sama.

Contohnya adalah PT. Garuda Indonesia Citilik berfokus pada penekanan biaya secara terus menerus, namun tetap berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Strategi *cost leadership* yang ditetapkan PT. Garuda Indonesia Citilink dengan menerapkan cara: 1) Peralihan dari *indirect sales model* (agen) menjadi *direct sales model* (internet/*call center*), sehingga menekan biaya penjualan, 2) Pengoperasian armada baru yang dapat mengurangi biaya perawatan dan biaya bahan bakar (Mawardani dan Yowanda, 2017).

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi ini, menciptakan sebuah produk yang unik yang berbeda dari pesaingnya pada dimensi tertentu, di mana keunikan dapat menarik dan memberikan nilai

lebih bagi konsumen. Diferensiasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat berasal dari produk itu sendiri, sistem pengantaran pesan, pendekatan pemasaran, dan sebagainya. PT. Garuda Indonesia Citilink melakukan diferensiasi dalam strategi persaingannya memberikan bagasi secara cuma-cuma sesuai dengan peraturan penerbangan, mengingat budaya yang dianut oleh bangsa Indonesia berpegangan dengan membawa barang yang banyak walaupun hal tersebut bertentangan dengan konsep LCC pada bisnis perusahaannya (Mawardi dan Yowanda, 2017).

### 3. Fokus (*Focus*)

Supaya bisa bersaing perusahaan akan memilih segmen yang bisa dilayani sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan juga harus bisa melihat peluang segmen mana yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing, yang pada akhirnya dapat menjadi pasar potensial bagi produknya. Strategi fokus terbagi dua jenis yaitu fokus pada biaya (*cost focus*) dan fokus pada diferensiasi (*differentiation focus*). Perusahaan yang berfokus pada biaya tentunya berusaha untuk menciptakan produk-produk yang dibutuhkan konsumen dengan biaya yang lebih rendah, namun tetap memperhatikan kualitas produk. Sehingga produk yang dihasilkan lebih unggul dari pesaing lain yang memiliki cakupan pasar yang luas. Berbeda dengan perusahaan yang fokus pada biaya, perusahaan yang berfokus pada diferensiasi akan berusaha memanfaatkan peluang dari pelanggan yang tidak terlayani dengan baik oleh perusahaan lain dengan cara menawarkan produk atau layanan yang unik dari para pesaingnya.

**Daftar Pustaka**

- David, R. Fred. (2004). *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 9. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- David, R. Fred. (2006). *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 10. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- Jaya, Wihana Kirana. (2001). *Ekonomi Industri: Konsep Dasar, Struktue Perilaku dan Kinerja Pasar*. Edisi 2. Yogyakarta: BPPE.
- Mawardi, M. Kholid, & Yowanda, B. Hawa. (2017). Strategi Pemasaran Penerbangan Berkonsep Low Cost Carrier (LCC) dan Daya Saing Perusahaan (Studi Pada Maskapai Penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 51(2), 168-178.
- Noviaty, Dynthia (2020) <https://www.suara.com/teknologi/2021/02/24/084041/persaingan-industri-telekomunikasi-makin-ketat-ragam-inovasi-dipersiapkan?> Diakses 1 September 2021
- Pearce, John A dan Robinson, Richard B. (2013). *Manajemen Strategis*. Edisi 12. Jakart: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing*. Alih Bahasa; Sigit Suryanto. Tangerang: KARISMA Publishing Group.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisi SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sutrasmawati, Endang, (2008). Pengaruh Kompetisi Produk Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Competitiv Advantage. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 15 (21), 91 -97.

---

### Profil Penulis



**Mariana Fitri Rahmawati, S.P., M.M.** Penulis memiliki keinginan besar untuk mempunyai usaha di bidang agribisnis yang mempunyai cakupan luas, dengan harapan dapat memberikan lapangan kerja dan membantu meningkatkan kesejahteraan petani. Berawal dari hal tersebut penulis memilih untuk kuliah di fakultas pertanian jurusan sosial ekonomi pertanian prodi agribisnis pada tahun 2001 dan lulus pada tahun 2006 di Universitas Brawijaya Malang. Untuk meningkatkan pengetahuan tentang agribisnis kemudian penulis memutuskan melanjutkan kuliah

S-2 dibidang manajemen dan bisnis di sekolah bisnis dan manajemen Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 2011 dan lulus pada tahun 2013.

Sebagai penambah wawasan dan pengetahuan, penulis sering mengikuti seminar tentang agribisnis. Saat ini penulis menjadi dosen di fakultas pertanian universitas wisnuwardhana malang program studi agribisnis. Penulis mengampu beberapa mata kuliah diantaranya, dasar manajemen, metode kuantitatif, dasar akuntansi. Untuk menunjang tridharma perguruan tinggi penulis juga melakukan penelitian yang berkaitan dengan agribisnis. Untuk mewujudkan keinginannya memiliki usaha dibidang agribisnis penulis bergabung menjadi anggota dari Pusat Pengembangan Agribisnis (PPA) Universitas Wisnuwardhana Malang.

E-mail Penulis: [marianafr.0725@gmail.com](mailto:marianafr.0725@gmail.com)

# IMPLEMENTASI STRATEGI BAGI PERUSAHAAN

**Ageng Prasetyo**

Universitas Selamat Sri

## **Siapa yang Akan Mengimplementasikan Strategi?**

Jumlah pihak yang terlibat dalam implementasi strategi mungkin akan lebih banyak dibanding mereka yang merumuskannya. Di Sebagian besar perusahaan multiindustri yang besar, pelaksana strategi adalah setiap orang dalam organisasi. Para direktur fungsional (keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, atau operasi) atau para direktur divisi Unit Bisnis Strategis (SBU), akan bekerja sama dengan para bawahan mereka untuk dapat mengimplementasi seluruh rencana yang telah dibuat dalam skala besar. Sedangkan para manajer pabrik, manajer proyek, dan kepala-kepala unit akan mengimplementasi rencana tersebut dengan lebih khusus, terinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut operasional harus mampu mengawasi pelaksanaan rencana strategis sampai pada tingkat pengawasan lini pertama, dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan berbagai cara harus dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

Kebanyakan orang yang memegang peranan penting dalam menentukan sukses tidaknya implementasi

strategi, justru hanya sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka akan cenderung akan menolak untuk bekerja dan menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan, dan kembali ke cara lama. Itulah sebabnya, untuk menghindari kemungkinan buruk tersebut, sangat penting untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

### **Apa yang Harus Dilakukan?**

Untuk dapat mendukung implementasi strategi yang telah disusun, para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerja sama dengan rekan manajer lainnya dalam mengembangkan program, anggaran, dan prosedur yang diperlukan untuk hal tersebut. Ini juga berarti juga harus bekerja sama untuk mencapai sinergi di antara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

### **Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur**

Tujuan program dibuat adalah untuk membuat strategi dapat dilaksanakan dalam tindakan (*action-oriented*). Sebagai contoh, misalkan perusahaan Ajax Continental yang memutuskan untuk melakukan integrasi vertikal ke hilir sebagai pilihan strategi pertumbuhannya yang terbaik, sehingga perusahaan Ajax Continental membeli

gerai eceran (*retail outlet*) yang ada (milik perusahaan John Surplus) daripada menciptakan sendiri gerai eceran yang diperlukan. Untuk menyatukan toko-toko baru tersebut ke dalam perusahaan, pihak manajemen dapat mengembangkan berbagai program pendukung strategi tersebut, seperti:

1. Program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko John Surplus ke dalam rantai komando pemasaran Ajax Continental, sehingga para manajer toko tersebut dapat masuk dalam satu rantai komando. Mulai dari manajer toko yang akan bertanggung jawab pada manajer wilayah, kemudian manajer wilayah bertanggung jawab pada manajer barang dagangan, terakhir manajer barang dagangan bertanggung jawab pada direktur pemasaran.
2. Program periklanan yang terpadu. (“John Surplus kini merupakan bagian Ajax Continental. Harga lebih murah. Pilihan lebih banyak.”)
3. Program pelatihan bagi para manajer toko yang baru dan para manajer eks-John Surplus yang masuk dalam tim manajemen baru.
4. Program baru dalam prosedur pelaporan keuangan untuk menyatukan toko-toko John Surplus ke dalam system akuntansi Ajax Continental.
5. Program modernisasi yang mempersiapkan toko-toko John Surplus menghadapi pembukaan resmi penggabungan John Surplus ke dalam Ajax Continental.

Setelah semua program yang dibutuhkan disusun, saatnya untuk mulai membuat anggaran. Merencanakan sebuah anggaran adalah pengecekan terakhir pihak manajemen terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya.

Dengan memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan untuk mengimplementasi sebuah program khusus, hal tersebut dapat menjadi petunjuk bagaimana hal yang sering terjadi seperti strategi yang tampaknya ideal, ternyata cacat atau betul-betul tidak dapat dijalankan.

Proses mendesain dan menyusun anggaran program, divisional perusahaan, akan mengarahkan pihak manajemen untuk mengembangkan *Prosedur Standar Operasi (Standard Operating Procedures/SOP)*. SOP berisi rincian berbagai aktivitas yang diperlukan dalam menyelesaikan sebuah program perusahaan. Seperti dalam kasus akuisisi Ajax Continental terhadap gerai eceran milik John Surplus, prosedur operasional yang baru harus segera dibuat untuk berbagai hal seperti kepentingan promosi, pemesana persediaan, pemilihan barang dagangan, layanan pelanggan, fasilitas belanja kredit, distribusi gudang penyimpanan, penetapan harga, batas pembayaran melalui cek giro, penanganan keluhan pelanggan yang muncul, promosi dan kenaikan berkala jabatan karyawan, dan seperti juga untuk kegiatan operasional lainnya. SOP akan memastikan operasional harian toko akan selalu tetap dan stabil sepanjang waktu (misalnya, aktivitas minggu yang akan datang akan sama dengan aktivitas minggu ini) dan sama pula dengan toko-toko lainnya (misalnya, tiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama seperti yang lainnya). Sebagai contoh, untuk memastikan bahwa semua kebijakan perusahaan dijalankan oleh semua orang di restorannya, McDonald telah berhasil mengembangkan berbagai prosedur operasional yang sangat detail dan menjadikannya sebagai kebijakan yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi.

### **Mencapai Sinergi**

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah memperoleh sinergi di antara berbagai

---

fungsi dan unit bisnis yang ada, yang seringkali menjelaskan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Divisi perusahaan dikatakan memperoleh sinergi bila tingkat ROI setiap divisi perusahaan lebih besar daripada ROI yang diperoleh divisi-divisi tersebut Ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri. Proses akuisisi ataupun pengembangan dengan penambahan lini produk sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu dalam sebuah perusahaan. Sebagai contoh, ketika Ralston Purina mengakuisisi lini produk Union Carbide yaitu Eveready dan Energizer, para pimpinan Ralston berargumen bahwa dengan melakukan akuisisi tersebut, perusahaan Ralston akan memperoleh *margin* keuntungan yang lebih besar dalam lini produk baterai daripada yang dapat dilakukan oleh Union Carbide. Itu karena keahlian Ralston dalam pengembangan dan pemasaran merek produk-produk konsumen. Ralston Purina menganggap bahwa proses akuisisi akan mampu membuat harga baterai lebih murah karena adanya keunggulan sinergi dalam periklanan, promosi, dan distribusi.

Igor Ansoff menyatakan bahwa ada empat jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi:

1. Sinergi Pemasaran

Dapat tercipta melalui kerja sama antara saluran distribusi, wiraniaga, dan gudang penyimpanan. Sebuah lini produk yang lengkap dari produk-produk yang terkait satu sama lain dapat pula menimbulkan sinergi yang meningkatkan produktivitas wiraniaga. Sinergi melalui periklanan dan promosi bersama dapat melipatgandakan keuntungan yang diperoleh dengan biaya yang relatif lebih kecil.

## 2. Sinergi Operasional

Sinergi dapat diperoleh melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas Bersama atau melalui pembelian kebutuhan operasional bersama dalam jumlah besar yang berarti pembagian biaya *overhead* yang harus ditanggung.

## 3. Sinergi Investasi

Sinergi investasi dapat tercipta melalui penggunaan bersama fasilitas dalam pabrik, pembelian persediaan bahan baku bersama, penggunaan bersama peralatan dan mesin-mesin pengolahan.

## 4. Sinergi Manajemen

Manajemen yang kompeten merupakan sesuatu yang langka, sehingga penambahan unit bisnis baru atau produk baru dapat mempertinggi keseluruhan kinerja jika pihak manajemen mampu menemukan bahwa masalah yang sekarang ini dihadapi mempunyai kemiripan dengan masalah yang sebelumnya yang telah berhasil dipecahkan oleh unit usaha yang baru diakuisasi. Sebagai contoh, ketika sebuah perusahaan mengakuisasi perusahaan lainnya, pihak manajemen pengakuisasi mengetahui dengan persis orang-orang yang akan menduduki posisi kunci, perbandingan untuk menguji kinerja, dan saat untuk masuk terlibat dalam berbagai aktivitas.

Sinergi-sinergi tersebut tidak diperoleh begitu saja. Untuk mencapainya, perusahaan tidak hanya harus mendorong berkembangnya budaya yang mendukung, tetapi juga harus mengembangkan implementasi program reorganisasi dan memadukan keseluruhan operasi perusahaan yang ada. Sebagai contoh, ketika perusahaan tembakau Phillip Morris mengakuisisi General Foods pada tahun 1985 dan Kraft Foods pada tahun 1988,

manajemen puncak berharap bahwa unit usaha makanan tersebut akan mendukung pertumbuhan Phillip Morris pada masa yang akan datang. Akan tetapi, Phillip Morris gagal mengembangkan sinergi operasional dan pemasaran yang diperlukan untuk berkembang. Ini karena Phillip Morris telah menaikkan semua harga kategori makanan yang pada jangka pendek menimbulkan akibat yang tidak menguntungkan. Divisi baru Kraft-General Foods mulai kehilangan pangsa pasar yang cukup besar pada jenis-jenis produk penting tertentu seperti keju, daging olahan, dan makanan beku. Menyadari kesalahan yang telah dibuat, Phillip Morris menurunkan semua harga dan memacu periklanan. Phillip Morris kemudian berusaha mencapai skala ekonomis dengan menggabungkan beberapa aktivitas dari kedua unit makanan tersebut. Dengan mengkonsolidasi pembelian persediaan dan penggunaan pemasok yang lebih sedikit, Phillip Morris dapat mengurangi biaya 15 sampai 20 persen. Phillip Morris juga mengkonsolidasi penggunaan media periklanan dan menekankan promosi bersama. Perusahaan juga mengembangkan sebuah system yang dapat mengatur penggunaan waktu tayang di TV oleh berbagai merek miliknya, yang memungkinkan suatu merek dapat menggunakan waktu tayang di TV yang tidak digunakan oleh merek lainnya. Phillip Morris juga membina pertukaran Teknik-teknik pemasaran di antara kedua unit bisnis makanannya.

### **Bagaimana Strategi Diimplementasi?**

Kita telah mendiskusikan baik perumusan strategi dan implementasinya dalam hubungannya dengan perencanaan. Program, anggaran, dan prosedur hanyalah bentuk rencana yang disusun lebih mendetail yang pada akhirnya membawa pada implementasi strategi yang telah dibuat. Namun demikian, proses manajemen strategis secara keseluruhan mencakup beberapa jenis aktivitas

---

krusial yang berorientasi pada tindakan untuk mengimplementasi strategi: pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan. Sebelum rencana-rencana yang telah dibuat membawa kepada kinerja yang sesungguhnya, manajemen puncak harus memastikan bahwa perusahaan telah diorganisasi dengan baik, program-program mendapatkan staf yang memadai, dan kegiatan-kegiatan diarahkan kepada hasil-hasil yang diinginkan. Dalam bab ini akan dibahas beberapa kegiatan pengorganisasian, yang kemudian disusun dengan pembahasan mengenai penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan berbagai aktivitas.

### **Dasar-Dasar Pengorganisasian: Struktur Mekanistik dan Organik**

Penetapan struktur organisasi adalah hal utama dalam mengorganisasi berbagai aktivitas dan sumber daya manusia yang tersedia dalam sebuah organisasi besar agar semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Perubahan strategi perusahaan mungkin akan membutuhkan beberapa perubahan dalam struktur organisasi dan keahlian yang dibutuhkan pada posisi-posisi tertentu. Kesepakatan sedang dikembangkan di antara para ahli ekonomi bahwa perubahan dalam lingkungan akan mempengaruhi struktur organisasi, khususnya melalui perubahan-perubahan dalam strategi perusahaan dan atau tingkat unit bisnis. Kesimpulannya adalah strategi, struktur, dan lingkungan, harus terpadu dalam satu kesatuan, atau jika tidak, kinerja perusahaan akan hancur. Para manajer strategis karena itu harus memperhatikan cara perusahaan mereka distruktur untuk memutuskan perubahan apa yang harus dibuat, jika ada, supaya pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Haruskah berbagai aktivitas yang dikelompokkan? Haruskah kewenangan untuk membuat keputusan penting dipusatkan di kantor pusat atau

didesentralisasikan pada manajer-manajer yang jauh lokasinya? Haruskah perusahaan dikelola ketat dengan berbagai peraturan dan pengawasan, atau longgar dengan hanya sedikit peraturan dan pengawasan? Haruskah perusahaan diorganisasi dalam struktur yang tinggi dan berjenjang dengan banyak tingkat manajer, yang memiliki rentang pengawasan yang sempit (seperti pengawasan pada sejumlah kecil karyawan) dengan alasan untuk memberikan pengawasan yang lebih baik terhadap karyawan; atau diorganisasi dalam struktur yang lebih mendatar dengan sedikit tingkatan manajer, yang memiliki rentang pengawasan yang lebih luas (seperti pengawasan pada sejumlah besar karyawan) dalam upaya memberikan lebih banyak kebebasan dalam memimpin? Sebagai contoh, perusahaan otomotif Ford memiliki struktur organisasi yang cenderung tinggi menjulang dengan 15 tingkatan manajer, sementara Toyota atau Ford memiliki struktur “yang lebih baik”? Sebelum menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dan pertanyaan lainnya, manajer strategis harus mengerti terlebih dahulu perbedaan antara struktur mekanistik dan organik.

Penelitian yang dilakukan oleh T. Burns dan G. M. Stalker menyimpulkan bahwa struktur mekanistik, dengan penekanan pada sentralisasi pengambilan keputusan dan prosedur dan peraturan birokrasinya, dan cocok pada organisasi yang beroperasi pada kondisi lingkungan yang cenderung stabil. Sebagai contoh, perusahaan kereta api Norfolk Southern akan cenderung memiliki struktur yang mekanistik, didukung oleh pengoperasian jalur kereta api yang efektif dan efisien, ketika pemerintah dengan ketat mengatur perkembangan industri tersebut. Di sisi lain, Burns dan Stalker menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses dalam lingkungan yang terus menerus berubah, seperti dalam industri elektronik dan pesawat luar angkasa, akan menggunakan struktur

---

organik, dengan desentralisasi pengambilan keputusan dan prosedur yang lebih fleksibel (setelah industri transportasi Amerika Serikat dideregulasi, Norfolk Southern akan lebih cocok menggunakan struktur *organic*).

Studi yang dilakukan oleh P. R. Lawrence dan J. W. Lorsch menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses dalam lingkungan yang lebih stabil, seperti industri peti kemas (*container*), mengkoordinasi aktivitas-aktivitasnya melalui hierarki perusahaan yang lebih tersentralisasi, dengan mengandalkan pengarahan langsung di bawah manajer dan pengarahan tertulis. Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam lingkungan yang dinamis, seperti industri plastik, mengkoordinasi berbagai aktivitas melalui departemen yang terintegratif dan tim lintas-fungsi yang permanen, serta melalui memo dan pengarahan langsung. Ada dua kesimpulan umum yang diperoleh dari berbagai studi. Pertama, struktur mekanistik tradisional dengan sedikit hubungan yang bersifat horizontal dan banyak tingkatan manajer adalah bentuk yang paling cocok untuk organisasi yang beroperasi dalam kondisi lingkungan yang relative lebih pasti dan stabil. Kedua, struktur organisasi organik yang lebih longgar dengan lebih banyak hubungan yang bersifat horizontal dan lebih sedikit tingkatan manajer, merupakan bentuk struktur yang paling cocok dengan organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang lebih dinamis, tidak pasti, dan labil. Kesimpulan tersebut lebih lanjut didukung oleh hasil penelitian berikut ini.

Salah satu contoh organisasi yang menjadi lebih bersifat organik dalam upayanya untuk beradaptasi dalam lingkungan yang tidak pasti adalah General Motors. Menyadari bahwa strukturnya saat ini terlalu mekanistik untuk merespon dengan cepat perubahan lingkungan bisnisnya, General Motors membangun devisi baru yaitu

proyek Saturn yang lebih lengkap dengan lebih banyak keterlibatan oleh perusahaan otomotif Jepang, proyek Saturn menggunakan pengelolaan mandiri oleh tim kerja dan pembuatan keputusan bersama antara karyawan dan pihak manajemen. Dengan suksesnya program tersebut, GM kini sedang memperkenalkan pengelolaan mandiri oleh tim kerja tersebut pada pabriknya yang berada di Orion Township (Michigan), pabrik GM yang merakit mobil baru jenis Oldsmobile Aurora dan yang mendesain ulang mobil jenis Buick Riviera. Keinginan baru pihak manajemen untuk bekerja sama dari pada memusuhi serikat pekerjanya sendiri itu akan menciptakan atmosfir baru dalam bekerja sama. Sekarang pekerja didorong untuk berani menghentikan proses perakitan bila muncul sebuah masalah. (Sebelumnya, para pekerja yang menghentikan proses perakitan dicap *pembuat masalah*.). Berikut ini yang dikatakan ketua serikat pekerja pabrik GM di Orion UAW Local 5960, “kami telah melakukan perubahan besar di sini dan orang-orang kami telah berkomitmen untuk membuat perubahan tersebut berlangsung dengan sukses.”

Sementara perusahaan-perusahaan besar lain pun sedang mencoba untuk menjadi lebih efisien dan beradaptasi dengan situasi kondisi baru yang kompetitif dengan memberikan lebih banyak desentralisasi pengambilan keputusan dan dengan mengurangi jumlah manajer menengah guna mendapatkan struktur organisasi yang lebih mendatar dan fleksibel. Dalam upayanya untuk “mendorong lebih banyak pengambilan keputusan pada tingkat yang lebih bawah,” Caterpillar, Inc. baru-baru ini mengganti struktur divisional yang lebih mendatar yang didukung oleh pusat-pusat laba dan otonom dan devisi-devisi pendukung.

## **Struktur Mengikuti Strategi**

Dalam studi klasik perusahaan-perusahaan besar Amerika Serikat, seperti DuPont, General Motors, Sears, dan Standard Oil, Alfred Chandler berhasil menyimpulkan bahwa berbagai perusahaan yang terjadi dalam strategi perusahaan akan mengarahkan pada perubahan dalam struktur organisasi. Alfred Chandler juga menyimpulkan bahwa organisasi berkembang dari satu jenis penyusunan struktur ke berbagai jenis lainnya ketika organisasi tersebut berkembang. Alfred Chandler mengatakan bahwa perubahan struktural tersebut dapat terjadi karena inefisiensi yang ditimbulkan oleh struktur lama, yang karena digunakan terlalu lama ternyata menimbulkan kerugian bagi organisasi. Kemudian Chandler membuat suatu skema urutan proses berikut ini:

1. Diciptakan sebuah strategi baru.
2. Masalah-masalah baru tentang administrasi muncul.
3. Penurunan kinerja ekonomi.
4. Struktur baru yang lebih sesuai ditemukan.
5. Keuntungan Kembali pada tingkatan sebelumnya.

Chandler menemukan bahwa dalam tahun-tahun pertama pertumbuhannya, perusahaan-perusahaan seperti DuPont cenderung memiliki struktur organisasi yang fungsional terdesentralisasi yang sesuai dengan lingkup produksi dan penjualan produk-produknya yang terbatas.

Sehingga ketika perusahaan menambah lini produk baru, membeli pasokan sumber-sumber daya, dan menciptakan jaringan distribusinya sendiri, perusahaan tersebut menjadi terlalu kompleks untuk struktur yang begitu terdesentralisasi. Untuk menjadikannya tetap sukses, jenis organisasi seperti itu membutuhkan perubahan menuju struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi

yang semi otonomi (bandingkan dengan yang ada pada Bab 5 tentang struktur divisional). Ahli ekonomi O.E. Williamson menyebut struktur jenis tersebut sebagai struktur bentuk-M (M-form untuk struktur multi divisi).

Dalam bukunya berjudul *My Years with General Motors*, Alfred P. Sloan menuliskan dengan rinci bagaimana General Motors membuat perubahan-perubahan struktural pada tahun 1920-an. Ia menganggap bahwa struktur desentralisasi sebagai “pasangan sentralisasi penentuan kebijakan dengan desentralisasi manajemen operasi.” Setelah manajemen puncak perusahaan mengembangkan suatu strategi yang bersifat keseluruhan, individu-individu yang bertanggung jawab dalam setiap divisi dibebaskan untuk memilih bagaimana mengimplementasi strategi tersebut. Berdasarkan pola yang dikembangkan DuPont, General Motors menemukan bahwa struktur multidevisi yang terdesentralisasi sangat efektif dalam memberikan kebebasan maksimum dalam pengembangan produk, dengan menggunakan ROI sebagai *control* keuangan.

Pada umumnya, berbagai penelitian yang telah dilakukan mendukung dalil Chandler yang mengatakan bahwa struktur mengikuti strategi (berlawanan dengan dalil pada Bab 5 yang menyatakan bahwa struktur mempengaruhi strategi). Seperti yang telah dikemukakan, perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan akhirnya akan membawa kepada perubahan struktur organisasi. Strategi, struktur, dan lingkungan harus terkait erat satu sama lain, atau jika tidak, kinerja organisasi akan hancur. Sebagai contoh, studi terhadap 110 perusahaan yang dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak pasti, bereaksi dengan melepaskan (menjual) unit-unit bisnisnya dan mengembangkan struktur yang lebih sederhana. Perusahaan-perusahaan

tersebut cenderung menjual unit-unit bisnis yang hanya memiliki sedikit keterkaitan dengan organisasi. Tingkat keterkaitan yang lebih tinggi di antara unit-unit bisnis yang ada dan lebih sederhananya struktur divisi, memudahkan organisasi untuk mengelolanya. Para manajer puncak akan memahami dengan lebih baik pasar produk-produk yang terkait, sehingga ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi menurun. Sedikitnya divisionalisasi menciptakan struktur yang relatif lebih sederhana dan lebih mampu diprediksi.

**Daftar Pustaka**

- Aaker, D.A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 91-106.
- Alexander, L. D. (1991). Strategy Implementation: Nature of the problem. *International Review of Strategic Management*, 2(1), 73-113.
- Ansoff, H.I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- De Noble, A.F., Gustafson, L.T., & Herger, M. (1988). Planning for Post-Merger Integration: Eight Lessons for Merger Success. *Long Range Planning*, 82-85.
- De Vasconcellons e Sa, J.A.S. (1989). *A Practical Way to Evaluate Synergy*. Boston: Warren, Gorham and Lamont.
- Deveny, K. (1992). After Some Key Sales Strategies Go Sour, Kraft General Foods Gets Back to Basics. *Wall Street Journal*.
- Lawless, M. W., & D. D. Bergh, & W. D. Wilsted. (1989). Performance Variations among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability. *Journal of Management*, 649-661.
- Loomis, C. J. (1993). Dinosaurs?. *Fortune*.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 280-308.
- Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictors of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 543-561.
- Prahalad, C. K. dan Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Sadtler, D.R. (1993). The Long Road to Parenting Advantage. *Long Range Planning*, 125-127.

Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 231-241.

### Profil Penulis



**Ageng Prasetyo. S.E., M.M.** Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen strategi dimulai pada tahun 2015 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengajar mata kuliah Manajemen Strategi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Selamat Sri Kendal yang pada tahun 2016 akhir berubah menjadi Universitas Selamat Sri Kendal. Penulis menjadi Dosen Tetap

di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Selamat Sri Program Studi Manajemen sejak 2014. Selain mengajar Manajemen Strategik, penulis juga mengajar Mata Kuliah Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategi, Manajemen Keuangan dan Sistem Manajemen Informasi. Di samping mengajar, penulis juga aktif dalam organisasi di luar kampus seperti Dewan Pengupahan Kabupaten Kendal, Tim Perencanaan Tenaga Kerja Kabupaten Kendal. Kegiatan di dalam kampus pernah menjadi Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) selama dua periode. Jabatan fungsional dosen penulis sampai saat ini adalah Lektor. Di samping membuat *book chapter*, penulis juga aktif menulis buku Sistem Informasi Manajemen, jurnal-jurnal ilmiah yang telah terbit di jurnal nasional. Penulis juga aktif mengikuti seminar-seminar yang terkait dengan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen dan seminar-seminar yang terkait dengan dunia usaha dunia industri.

E-mail Penulis: [ageng\\_prasetyo61@yahoo.com](mailto:ageng_prasetyo61@yahoo.com)

## KONSEP MENGELOLA *SUPPLY CHAIN*

**Normiyati N.**

UPRI Makassar

### **Konsep Dasar *Supply Chain***

Era globalisasi yang bergerak cepat dan selalu berubah dan berkembang berpengaruh terhadap perubahan lingkungan bisnis dan ketatnya tingkat persaingan. Perubahan di dalam lingkungan bisnis menyebabkan perubahan di dalam paradigma bisnis, dan untuk bertahan pada era yang sangat kompetitif, sebuah perusahaan harus menyesuaikan seluruh dimensi organisasi sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Respons perusahaan terhadap perubahan dapat dimulai dengan memformulasikan kembali nilai-nilai *corporate* dari perusahaan. Dengan adanya perubahan lingkungan bisnis dan semakin ketatnya persaingan, menuntut adanya suatu model yang bisa mengefisienkan pengelolaan aliran produksi atau informasi terutama dalam memasarkan produk, dalam hal ini *supply chain* merupakan modifikasi dari metode sebelumnya.

Konsep *supply chain* ini mendapat perhatian besar untuk memahami isu-isu fundamental yang berdampak terhadap aktifitas perusahaan agar bisa lebih terstruktur

dan terkoordinasi dengan baik dan keseluruhan prosesnya bisa lebih efisien dan efektif. *Supply chain* menjadi salah satu alternatif yang bisa menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam memasarkan produknya tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang cukup besar dikarenakan harus melakukan beberapa tahap, mulai dari perancangan produk sampai mendistribusikannya ke konsumen, sehingga dianggap sebagai sebuah rantai yang terkait. *Supply chain* merupakan peningkatan nilai tambah dari serangkaian proses bisnis yang saling berhubungan, dan telah menjadi pergulatan loyalitas konsumen perusahaan dalam menghadapi tuntutan dan kondisi bisnis yang cepat berubah. Dengan masuknya teknologi baru memungkinkan adanya *control* lebih tepat dan visibilitas lebih mendalam terhadap *supply chain*.

*Supply chain* didefinisikan sebagai sekelompok perusahaan peserta yang saling terhubung yang menambah nilai pada aliran *input* yang diubah dari sumber asalnya ke produk atau layanan akhir ke konsumen (Dawai, 2011). Dari definisi tersebut ada sejumlah karakteristik kunci yang telah digunakan untuk menggambarkan *supply chain* atau rantai pasokan. Pertama, *supply chain* terbentuk dan hanya bisa terbentuk jika ada lebih dari satu perusahaan yang berpartisipasi. Kedua, perusahaan yang berpartisipasi dalam *supply chain* biasanya tidak termasuk dalam kepemilikan bisnis yang sama, dan karenanya ada independensi hukum di antaranya. Ketiga, perusahaan-perusahaan tersebut saling terhubung dalam komitmen bersama untuk menambah nilai pada aliran material melalui *supply chain* atau rantai pasokan. Aliran material ini untuk setiap perusahaan, masuk sebagai *input* yang diubah dan keluar sebagai *input* nilai tambah.

Konsep *supply chain* saat ini adalah dengan melihat seluruh rangkaian kegiatan dari suatu produksi bahan baku sampai pembelian konsumen, yang merupakan suatu kegiatan yang saling berhubungan dalam menghasilkan kinerja maksimal dengan pelayanan konsumen dan minimal biaya. Untuk mengelola *supply chain*, tidak hanya memahami jaringan *supplier* dan pelanggan tetapi juga harus memahami perencanaan material dan arus informasi yang terintegrasi dalam rangka memaksimalkan efisiensi biaya, efektivitas, dan fleksibilitas. Jadi, faktor kunci dalam mengelola konsep ini yakni arus informasi yang cepat dan akurat dan peningkatan fleksibilitas organisasi.

*Supply chain management* merupakan serangkaian pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan mulai dari pemasok, produsen sampai ke konsumen agar berjalan secara efisien, sehingga barang dagangan diproduksi dalam jumlah yang tepat, ke lokasi yang tepat, pada waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya sistem yang luas sekaligus memenuhi kebutuhan tingkat layanan (Simchi Levi *et al.*, 2000).

*Supply chain management* merupakan pengelolaan kegiatan-kegiatan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikannya menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan barang tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi. (Heizer dan Rander, 2000). Terdapat tiga komponen utama dalam *Supply chain management*; (1) *Upstream supply chain*, adanya hubungan perusahaan dengan vendor artinya barang yang diproduksi melalui pihak *supplier* atau penyalur kemudian ke konsumen, (2) *Internal supply chain*, berkaitan dengan aktivitas pemasukan barang terutama manajemen produksi, pabrikasi, dan control ketersediaan bahan baku, (3) *Downstream supply chain*,

---

penyaluran barang dari perusahaan langsung ke pelanggan akhir atau konsumen (Turban, 2004).

Martin Christopher (1998) mendefinisikan bahwa *supply chain management* adalah jaringan organisasi-organisasi yang terlibat dalam sebuah bisnis, melalui keterkaitan hulu dan hilir, dalam proses dan aktivitas yang berbeda guna menghasilkan nilai berupa produk dan jasa ke tangan konsumen utama. Sedangkan motif di balik pengaturan *supply chain management* sesungguhnya adalah upaya untuk meningkatkan daya saing saluran distribusi perusahaan tersebut (Bowersox dan Closs, 1996).

*Supply chain management* meliputi perencanaan dan pengelolaan dari semua kegiatan yang terlibat dalam sumber dan pengadaan, konversi, dan semua kegiatan logistik manajemen yang penting, itu juga termasuk koordinasi dan kolaborasi dengan mitra saluran yang dapat pemasok, perantara, penyedia layanan pihak ketiga, dan pelanggan. Pada intinya *supply chain management* mengintegrasikan penawaran dan permintaan manajemen di dalam dan di luar perusahaan (Kamel, 2007).

### **Pentingnya Supply Chain Management Dalam Bisnis**

Dalam proses bisnis di masa lalu distribusi barang untuk sampai ke konsumen seringkali masih menggunakan pola yang tidak sesuai dengan proses penyaluran barang dan permintaan pasar, sehingga terciptalah *supply chain management* yang bisa membuat terjadinya perubahan dengan adanya sinergi antara pelaku bisnis dan *supplier*, distributor, maupun konsumen. Karena suatu industri tidak hanya menyangkut kolaborasi *supplier*, distributor, dan konsumen tetapi juga bagaimana cara menghasilkan suatu produk yang berkualitas, cepat dan terjangkau oleh konsumen.

Kemitraan sebagai salah satu solusi untuk membangun kepercayaan yang dapat berlangsung dengan baik, maka dibutuhkan sinergitas dan konsep *partnership*. Dan untuk mengatasi perbedaan dalam *supply chain management* maka perlu mempunyai tujuan yang sama, saling menguntungkan, saling percaya dan bersifat terbuka, menjalin hubungan jangka panjang, dan perbaikan biaya dan mutu secara berkesinambungan.

Seiring dengan perdagangan global yang bergerak dengan cepat dan selalu berubah menyebabkan teknologi *supply chain* harus mengikuti perkembangan, mulai dari proses pengadaan, transportasi, pemasok, penyedia layanan sampai ke pelanggan. Untuk mengatasi lingkungan yang berubah dan semakin kompleks maka organisasi perlu melakukan pendekatan holistik dan terintegrasi untuk mendigitalkan *supply chain* dengan melakukan beberapa metode transformasi yang mengarah pada suatu nilai, antara lain:

1. Kolaborasi, dalam jaringan *supply chain* dibutuhkan adanya kolaborasi untuk membangun komunikasi agar terhubung dengan mitra rantai pasokan. Adanya informasi di seluruh jaringan akan meningkatkan visibilitas waktu dan mempercepat arus pasar.
2. Otomatisasi, proses berulang dalam pengadaan, logistik dan perdagangan lintas batas dapat meningkatkan efisiensi karena adanya informasi digital, proses dapat dilakukan tepat waktu dan bisa ditangani dengan cepat.
3. Analisis, setelah melakukan pekerjaan sesuai rencana kerja sebelumnya maka dianalisis metrik kerja tersebut dengan prioritas menentukan dan mengidentifikasi potensi faktor peluang dan risiko agar dapat meningkatkan efisiensi *supply chain*.

4. Fleksibilitas, apabila *supply chain* telah didigitalkan maka informasi dapat terpusat dan mudah dibentuk, sehingga dapat menyesuaikan perubahan bisnis dan lingkungan peraturan lain.

Pada dasarnya, *supply chain management* bertugas untuk mengintegrasikan pengelolaan pemasok dan permintaan dalam seluruh perusahaan. Fungsi-fungsi yang terintegrasi mempunyai tanggung jawab untuk menghubungkan fungsi dari bisnis utama dan proses bisnis dalam perusahaan untuk mewujudkan model bisnis yang berkinerja tinggi.

### **Supply Chain dan Teknologi Informasi**

Perkembangan teknologi informasi yang ditandai dengan pesatnya teknologi internet yang mampu menciptakan suatu arena baru bagi perusahaan didunia maya, dan cara pandang baru dalam mekanisme bisnis di era globalisasi. Hal ini berpengaruh pula terhadap pelaksanaan *supply chain management*. Semakin cepatnya sistem komputer, dan makin luasnya jaringan internet, membuat orang semakin mudah berkomunikasi dan berkolaborasi dengan cara yang lebih efisien dan efektif. Dengan teknologi informasi ini dapat menekan angka *human error*, menekan biaya produksi yang tinggi dan dapat meningkatkan *input* pada level yang tinggi.

Teknologi informasi sebagai katalisator yang dapat mempercepat dan mempermudah proses *supply chain management* agar bisa berjalan secara efektif dan efisien, seperti pemenuhan dalam pelayanan, pesanan, dan hubungannya dengan pemasok. Proses bisnis yang terintegrasi secara luas dan adanya keterkaitan antarperusahaan yang membentuk *supply chain* atau rantai pasok. Informasi pada *supply chain* sangat penting dalam proses pengambilan keputusan, dengan cakupan yang luas dari rangkaian perusahaan. Namun demikian,

terdapat pula beberapa hambatan dalam penerapan teknologi informasi dalam *supply chain management*. Simchi Levi (2002) bahwa infrastruktur teknologi informasi mencakup beberapa komponen antara lain; *interface device*, komunikasi, *database*, dan arsitektur sistem. Dan komponen tersebut harus disiapkan baik dalam internal perusahaan maupun eksternal perusahaan dalam *supply chain*.

Prinsip-prinsip dasar *supply chain* juga ditentukan dengan perkembangan teknologi informasi. Dengan terintegrasinya berbagai proses dan entitas bisnis di dalam *supply chain management* secara bersamaan dalam penggunaan berbagai informasi dari sumber lain. Peran teknologi informasi dalam *supply chain* dari sudut pandang secara teknis dan manjerial. Dilihat dari segi teknis teknologi informasi meliputi aspek fungsi yakni:

1. Aspek Teknis

- a. Fungsi penciptaan

Teknologi informasi harus mampu menjadi wahana untuk mengubah suatu kegiatan nyata dalam suatu bisnis menjadi suatu data kuantitatif. Teknologi tersebut juga harus beradaptasi dalam merubah data menjadi informasi yang relevan dengan penggunaanya atau pihak lain yang berkepentingan. Selain itu teknologi informasi dapat pula menjadi suatu ilmu pengetahuan atau *knowledge* yang dapat diakses oleh semua pihak di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

- b. Fungsi penyebaran terhadap etitas fakta data dan informasi. mengorganisasikan

Teknologi informasi harus memiliki fasilitas atau sarana yang mampu menyatukan entitas-entitas

tersebut. Teknologi informasi harus punya mekanisme dalam mengorganisasikan setiap entitas. Teknologi informasi harus menyediakan fasilitas untuk memudahkan pencarian atau pemilihan. Teknologi informasi juga harus mampu mendistribusikan berbagai entitas sampai kepada konsumen.

## 2. Aspek Manajerial

- a. Teknologi informasi mampu meminimalisir risiko dari faktor eksternal perusahaan yang penuh dengan ketidakpastian. Dan juga mampu membantu pihak manajemen dalam mengelola risiko dalam kegiatan sehari-hari.
- b. Teknologi informasi mampu meminimalkan biaya (*cost*), sehingga bisa menciptakan optimalisasi dan efisiensi dalam proses bisnis.
- c. Teknologi informasi mampu menambah nilai dengan memuaskan konsumen (*customer satisfaction*) dan yang lebih penting lagi bisa menciptakan loyalitas (*customer loyalty*), dan pada akhirnya tercipta *consumer bonding* yang menjadi konsumen dalam jangka panjang.

### **Supply Chain dan Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif terkait pada perusahaan yang mampu membedakan diri (*value advantage*) pada pandangan konsumen dari pesaingnya dan juga bagaimana cara beroperasi dengan biaya minimal dan kualitas tetap terjaga dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Konsumen dalam pembeliannya tidak hanya membeli sebuah produk atau barang tetapi juga membeli faedah (*benefit*) dari barang tersebut.

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, organisasi perusahaan harus berusaha memberikan

---

solusi terbaik pada kebutuhan pelanggan yang saat ini tidak diberikan oleh pesaing. Dalam teori *marketing* sering disebut *unmed demand* yakni merupakan produk yang belum ada dipasaran dan secara tidak sadar dibutuhkan konsumen, namun belum ada yang memenuhi. Keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh pengelolaan kualitas, waktu, dan biaya.

Keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bisa meningkatkan kualitas dari produk, layanan tepat waktu, dan efisiensi biaya. Dan pengelolaan ketiga hal tersebut merupakan penentu dari keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan *supply chain management* yang mampu mengintegrasikan mobilitas barang material mulai dari pemasok sampai distribusi kepelanggan akhir. *Supply chain management* memastikan organisasi perusahaan mampu mengirim suatu produk atau yang berkualitas dengan waktu yang cepat dan biaya yang efisien.

Indrajit dan Djokopranoto (2002) menyatakan bahwa persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk melakukan dan menyusun strategi bisnisnya. Dan esensi dari persaingan terletak pada bagian perusahaan yang dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk dan atau jasanya secara lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat dibandingkan dengan pesaing bisnisnya. Sejauh perusahaan masih bisa memperbaiki kinerjanya maka sejauh itu pula perusahaan cenderung akan mampu bertahan dalam kompetisi global.

Tujuan utama *Supply chain* tidak hanya untuk meningkatkan nilai tambah (*value added*) tetapi juga untuk memenuhi permintaan konsumen, peningkatan daya saing, keuntungan, dan untuk membangun relasi yang baik antar pelaku dalam *supply chain* (Chauhan dan Proth, 2005). Jadi, tidak hanya pabrik atau proses

---

produksi saja yang menjadi prioritas tetapi penting juga membangun koordinasi dan kolaborasi dengan yang lain.

### **Implementasi Strategi Supply Chain Management**

Jay Heizer dan Barry Render (2009) menyatakan beberapa strategi dalam menghadapi tantangan dan permasalahan *supply chain management* antara lain:

1. Bernegosiasi dengan banyak pemasok

Membangun relasi dengan banyak pemasok untuk dapat memilih yang memiliki penawaran paling menarik perusahaan. Demikian halnya bila ada masalah dengan pada salah satu pemasok, maka kegiatan perusahaan tidak terhambat.

2. Mengembangkan hubungan kemitraan

Menjalin hubungan jangka panjang pemasok dengan perusahaan bisa memahami tujuan dari perusahaan dan biasanya lebih berkomitmen untuk berpartisipasi dalam *system just in time*.

3. Integrasi Vertikal

Perusahaan berusaha mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang dan jasa yang sebelumnya diperoleh dari pemasok.

4. Jaringan *Keirestu*

Jaringan *keirestu* merupakan kombinasi dari sedikit pemasok dengan integrasi vertikal. Strategi ini pemasok akan menjadi bagian dari perusahaan dan keduanya akan menjalin hubungan kerja sama jangka panjang, dan mutu dari produk yang dihasilkan tetap terjaga.

5. *Virtual Company*

Mengembangkan perusahaan maya (*virtual company*) yang menggunakan pemasok sesuai kebutuhan.

Strategi ini mengutamakan berbagai jenis hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang diinginkan.

Menurut Dawei Lu (2011), adanya perubahan lingkungan bisnis global, maka tantangan strategis dan operasional di tingkat makro yang berdampak jangka panjang dan menyeluruh pada *supply chain* antara lain:

#### 1. Dimensi Pasar

Terjadinya fluktuasi permintaan ditingkat pasar konsumen menjadi tantangan serius bagi konfigurasi *asset supply chain*, sinkronisasi kapasitas dan manajemen waktu tunggu, yang bisa menyebabkan biaya operasi tinggi dan pengiriman produk dan layanan yang tidak memuaskan.

#### 2. Dimensi Teknologi

Penerapan kecanggihan teknologi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Namun, diakui pula bahwa juga sebagai tantangan strategis utama dalam dimensi teknologi yang terdiri dari: (1) tantangan pengembangan *lead-time*, (2) kekuatan penggangguannya artinya tidak semua teknologi baru mendukung bisnis dan malah sering menghancurkan kompetensinya, (3) terletak pada jaringan *supply chain*, untuk meyakinkan seluruh rantai pasokan bahwa nilai tambah atau pengurangan biaya tidak dijamin.

#### 3. Dimensi Sumber Daya

Pengembangan *supply chain* global dimotivasi oleh sumber daya baru yang lebih baik untuk menghasilkan *input* ekonomi. Salah satu tantangan strategis utama dalam pengembangan *supply chain* global adalah pengembangan sumber daya termasuk sumber daya keuangan, tenaga kerja, intelektual,

material alam, infrastruktur, dan sumber daya terkait asset.

#### 4. Dimensi Waktu

Tantangan utama *supply chain* global terkait dengan waktu. Ketika peluang pasar baru muncul, yang masuk ke pasar lebih dulu akan menuai keuntungan besar. Perspektif rantai pasokan internal, biaya dan kompetensi inti sebagian besar diukur dengan waktu.

Dimensi-dimensi tersebut saling terkait dan saling tergantung satu sama lain. Dalam melakukan strategi *supply chain* harus memiliki pandangan sistem yang baik untuk memahami hubungan yang rumit dari semua factor dari keseluruhan *supply chain* dan proyeksi jangka panjang. Untuk mengoptimalkan strategi *supply chain* dengan membuat perencanaan berdasarkan permintaan dan membangun hubungan kemitraan yang kuat dengan *supplier* serta fokus pada *customer*, dan melakukan *review* berkala untuk memastikan semua berjalan dengan baik.

**Daftar Pustaka**

- Bowersox, Donal J & David J. Closs. (1996). *Logistical Management: The Integrated supply chain process International Edition*. Singapore: McGraw-Hill
- Christoper, Martin. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. Second Edition*. London: Financial Times-Prentice Hall.
- Chauhan S.S., Proth, J.M. (2005). Analysis of a *Supply chain Partnership with Revenue Sharing. International Journal of Production Economics*, 97(1), 44-51. doi:10.1016/j.ijpe.2004.05.006.
- Chopra S, Meindl P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation* 5<sup>th</sup> edn. New York (US): Pearson.
- Dawai Lu, (2011) *Fundamentals of Supply Chain Management*. Denmark: Ventus Publishing Aps.
- Heizer Jay, Render Barry. (2005). *Operation Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Heizer, J. & Barry Render (2011) *Operation Management*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson.
- Heizer, Jay, & Barry, Render. (2017). *Operations Management and Sustainability Supply Chain Management*. 12<sup>th</sup> Edition). Boston: Pearson Education.
- Indrajit, Richardus Eko, dan Djokopranoto, Richardus. (2002). *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kamel, Aissa Fantazy B.Sc. (Aston University, U.K); M.Sc., An Empirical Study of the Relationship Among Startegi, Flexibility, and Performance in the *Supply chain* Context: A Path Analysis Approach (Tabbin Institute Cairo Egypt, Januari 2007)31
- Turban, et al. (2004). *Electronic Commerce: A managerial Perspectif*. New Jersey: Prentice Hall.
-

**Profil Penulis**

**Dr. Normiyati N., S.E., M.Si.** Lahir di Bone, Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIEM) Bongaya Makassar. Penulis melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dan mendapatkan gelar Magister Sains (M.Si) Tahun 2006 dengan konsentrasi pada bidang Manajemen Keuangan. Dan selanjutnya mengambil Program Doktor di bidang Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin dan menyelesaikan studi pada Tahun 2019. Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pejuang Republik Indonesia Makassar. Penulis juga sebagai pengurus Ikatan Alumni Doktor Ilmu Ekonomi FEB Universitas Hasanuddin Bidang Pengabdian Masyarakat dan Kerohanian dan juga menjadi pengurus pada salah satu Lembaga Pengembangan Sumber Daya Manusia Indonesia (LPSI).

E-mail Penulis: [noermyemi@gmail.com](mailto:noermyemi@gmail.com)

## PERAN SDM DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEGI

**Lingiani**

Universitas Wisnuwardhana Malang

### **Peran dan Fungsi SDM**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor utama dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan. Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia atau *man power* disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya, kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha

(belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ). Peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan melihat peranan manajer yang harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Peran dan fungsi SDM adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja

Tenaga kerja (*manpower*) adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) yang memiliki kemampuan untuk mengeluarkan usaha tiap satuan waktu guna menghasilkan barang atau jasa, baik untuk dirinya sendiri ataupun untuk orang lain.

2. Sumber daya manusia sebagai tenaga ahli

Sumber daya manusia bersama-sama dengan teknologi dianggap sebagai keunggulan kompetitif untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai tenaga ahli dalam mengejar ketertinggalan dari pembangunan ekonomi.

3. Sumber daya manusia sebagai pimpinan perusahaan

Tuhan menempatkan pada penciptaan yang lebih tinggi dari ciptaan-ciptaan lain-Nya yaitu menempatkan manusia sebagai khalifah atau pemimpin dimuka bumi. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana orang-orang tertentu mempengaruhi tindakan, sikap dan nilai-nilai orang lain dengan sukarela, antusias, dan dedikasi yang tinggi. Untuk menjadi Seorang pimpinan perusahaan yang baik adalah seorang yang memiliki keahlian interpersonal yang luar biasa yang akan digunakan untuk

memperbaiki hubungan yang retak dengan para karyawan didalam suatu organisasi.

4. Sumber daya manusia sebagai tenaga usahawan

Tenaga usahawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam maupun diluar hubungan kerja secara mandiri guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhann masyarakat. Sebagai tenaga usahawan maka sumber daya manusia harus melibatkan dirinya dalam proses produksi.

5. Sumber daya manusia dalam menciptakan dan mengembangkan IPTEK

IPTEK adalah segala sesuatu yang diketahui mengenai pengetahuan suatu bidang yang disusun secara sistematis yang digunakan untuk menerangkan gejala-gejala tertentu di berbagai bidang dengan menggunakan teknik atau metode dalam produksi barang dan jasa atau teknologi-teknologi yang ada.

6. Mengorganisasikan penggunaan berbagai faktor produksi

Pengorganisasian merupakan cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.

7. Sumber daya manusia sebagai produsen

Produksi merupakan setiap perbuatan yang menjadikan barang dapat lebih sempurna (dapat menambah nilai atau manfaat suatu barang) untuk memenuhi kebutuhan manusia. Produsen adalah pihak atau pelaku yang melakukan produksi dalam menambah nilai guna suatu barang atau menciptakan barang baru, sehingga lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

---

## 8. Sumber daya manusia sebagai konsumen

Konsumsi dalam pengertian umum berarti pemakaian barang-barang hasil produksi. Menurut istilah ekonomi, konsumsi merupakan kegiatan menggunakan, memakai atau menghabiskan barang dengan maksud memenuhi kebutuhan. Konsumen adalah setiap orang pemakai barang dan jasa yang tersedia dalam masyarakat bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan.

### **Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah suatu tindakan dan keputusan yang bisa dipergunakan untuk memformulasikan dan juga mengimplementasikan strategi yang mempunyai daya saing yang tinggi dan sesuai dengan perusahaan ataupun lingkungan agar mencapai target maupun sasaran dari organisasi. Menurut David dalam Rivai dan Prawironegoro (2015), manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, keputusan lintas fungsional adalah keputusan manajemen berdasarkan perpaduan manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen. Barney (2007) mengemukakan manajemen strategis dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.

Dari berbagai definisi di atas, dapat ditarik benang merah yaitu manajemen strategis mengandung makna adanya pemanfaatan peluang bisnis dengan perencanaan yang

matang dalam melakukan setiap tindakan dan pengambilan keputusan sehingga tujuan yang ditargetkan bisa terwujud sesuai harapan.

Menurut Taufiqurokhman (2016), terdapat delapan hal penting dalam manajemen strategi, antara lain:

1. Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggung jawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi bisa menyandang berbagai titel jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggungjawab, ketua atau pengusaha.
2. Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran.
3. Peluang dan ancaman eksternal, meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.
4. Kekuatan dan kelemahan internal, adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

5. Tujuan jangka panjang, dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah hal penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, *organizing*, motivasi, dan aktivitas *controlling*. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal, dan jelas.
6. Strategi adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bisa dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan *joint venture*.
7. Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.
8. *Policy* adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. *Policy* meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Tujuan Manajemen Strategi**

Terdapat empat tujuan manajemen strategi menurut Suwandiyanto (2010), sebagai berikut:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan

Dalam hal ini, manajemen strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak ke mana arah dan tujuan dari organisasi/perusahaan tersebut, karena dengan memanfaatkan arah yang jelas, sebuah organisasi/perusahaan bisa menjadikan landasan sebagai pengendalian dan evaluasi keberhasilan.

2. Membantu memikirkan kepentingan banyak pihak

Sebuah organisasi/perusahaan harus bisa mempertemukan kebutuhan dari berbagai pihak, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan juga masyarakat luas yang memiliki peranan terhadap kesuksesan sebuah organisasi/perusahaan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata

Manajemen strategi juga memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman juga pengendalian, sehingga dapat memperluas waktu berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas

Seorang manajer memiliki tanggung jawab lain selain mengonsentrasikan kemampuan atas efisiensi. Akan tetapi juga mempunyai perhatian serius agar kerja keras melaksanakan sesuatu secara lebih baik dan efektif

### **Manfaat Manajemen Strategi**

Terdapat beberapa manfaat manajemen strategi menurut David (2011), adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif.
2. Memungkinkan sebuah organisasi untuk mengarahkan dan memengaruhi berbagai aktivitas.

3. Membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.
4. Mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer.
5. Hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

### **Proses Manajemen Strategi**

Menurut Ismail (2012), proses manajemen strategi adalah sebuah proses yang menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengolah *input* yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman). Melalui pengolahan *input* tersebut, perusahaan akan dapat merumuskan misi dan visi perusahaan. Menurut Kuncoro (2006), proses manajemen strategi adalah suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan.

Menurut David (2011), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

1. Perumusan strategi merupakan gabungan antara kondisi eksternal dan internal perusahaan saat ini dengan tujuan yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Perumusan strategi mencakup:
  - a. Pengembangan visi dan misi.

- b. Identifikasi ancaman dan peluang eksternal suatu perusahaan.
  - c. Identifikasi kelemahan dan kekuatan internal perusahaan.
  - d. Menetapkan tujuan jangka panjang .
  - e. Identifikasi alternatif-alternatif strategi.
  - f. Pemilihan strategi. Perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, perusahaan harus memilih langkah strategi yang menguntungkan dan bermanfaat paling besar.
2. Penerapan strategi seringkali disebut tahap aksi dari manajemen strategis, yang berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Beberapa hal yang dilakukan dalam penerapan strategi di antaranya:
- a. Menetapkan tujuan tahunan .
  - b. Membuat kebijakan.
  - c. Memotivasi karyawan.
  - d. Mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.
3. Penilaian strategi merupakan suatu cara untuk menentukan apakah strategi tertentu sudah berjalan dengan baik atau tidak, penilaian strategis merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas penilaian strategi di antaranya:
- a. Peninjauan kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang dijadikan sebagai landasan sebuah strategi.
  - b. Pengukuran kinerja.
  - c. Pengambilan langkah korektif.

## **Keuntungan Manajemen Strategi**

Manajemen strategi menjadikan organisasi lebih proaktif dari pada reaktif dalam membentuk masa depannya, manajemen strategi menjadikan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas (dari pada hanya merespons) dan pada akhirnya dapat menggunakannya untuk mengontrol secara penuh jalan hidupnya. Berdasarkan sejarah, manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan yang lebih pada pendekatan yang sistematis, logis, dan rasional pada pilihan strategi. Pemahaman mungkin saja adalah keuntungan yang paling penting dari manajemen strategi, diikuti dengan komitmen. Manajer dan pekerja secara mengejutkan menjadi inovatif dan kreatif ketika mereka memahami dan mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

Semakin bertambahnya perusahaan dan lembaga yang menggunakan manajemen strategi untuk membuat keputusan yang efektif. Akan tetapi, manajemen strategi tidak menjamin keberhasilan, dapat mengganggu jika dilakukan secara serampangan.

## **Keuntungan Finansial dan Nonfinansial**

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, keuntungan, dan produktivitas daripada perusahaan yang tidak menggunakan aktivitas perencanaan sistematis

Selain membantu perusahaan menghindari kematian finansial, manajemen strategi menawarkan keuntungan nyata lainnya, seperti penguatan kesadaran akan

ancaman luar, pemahaman yang meningkat terhadap strategi pesaing, peningkatan produksi pekerja, pengurangan perlawanan untuk berubah, dan pemahaman yang jelas akan hubungan performa dengan upah.

Menurut Greenly dalam David (2011), manajemen strategi menawarkan keuntungan sebagai berikut:

1. Memberikan identifikasi, prioritas, dan eksploitasi terhadap kesempatan.
2. Menyediakan pandangan objektif terhadap masalah manajemen.
3. Menggambarkan kerangka kerja untuk peningkatan aktivitas koordinasi dan pengawasan.
4. Meminimalisasi efek buruk dari kondisi dan perubahan.
5. Memberikan keputusan besar secara lebih mendukung tujuan yang telah ditetapkan.
6. Memberikan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mencari peluang.
7. Menyediakan sumber daya dan waktu yang lebih sedikit yang dipakai untuk mengoreksi kekeliruan atau keputusan khusus.
8. Membuat kerangka kerja untuk komunikasi internal antar anggota.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individu hingga ke upaya total.
10. Menyediakan dasar untuk menjelaskan tanggung jawab individu.
11. Mendorong pemikiran maju.

12. Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menangani masalah dan peluang.
13. Mendorong sikap yang menyenangkan terhadap perubahan.
14. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas pada urusan manajemen.

### **Peran Manajemen SDM Dalam Proses Manajemen Strategi**

Keberhasilan proses manajemen strategi bergantung pada sejauh apa fungsi manajemen SDM dilibatkan. Terkait dengan proses perumusan strategi, keterlibatan peran manajemen SDM bervariasi tingkatannya sesuai dengan tingkat integrasi atau hubungan antara fungsi perencanaan strategi dan fungsi manajemen SDM. Terdapat empat tingkat integrasi atau hubungan antara fungsi perencanaan strategi dan fungsi manajemen SDM, sebagai berikut:

1. Hubungan administratif. Tingkat integrasi yang rendah, perhatian manajemen SDM fokus pada aktivitas sehari-hari, terpisah dengan unsur proses manajemen strategi.
2. Hubungan satu arah. Rencana strategi diinformasikan ke bagian manajemen SDM, sehingga manajemen SDM berperan untuk merancang sistem-sistem dan/atau program-program yang mendukung penerapan rencana strategi.
3. Hubungan dua arah. Masalah-masalah dan dampak-dampak terhadap SDM dipertimbangkan dalam proses perumusan rencana strategi. Fungsi perencanaan strategi dan manajemen SDM saling bergantung pada hubungan dua arah dengan tiga langkah sebagai berikut:

- a. Perencanaan strategi diinformasikan ke bagian manajemen SDM.
  - b. Manajemen SDM berfungsi menganalisa masalah dan dampak dari rencana strategi tersebut terhadap SDM untuk kemudian menginformasikannya ke bagian perencanaan strategi.
  - c. Tim perencanaan strategi membuat keputusan strategi dan menginformasikan ke bagian manajemen SDM untuk kemudian mengembangkan sistem-sistem dan/atau program-program yang mendukung penerapan rencana strategi.
4. Hubungan integratif. Bersifat dinamis dan berinteraksi terus-menerus dalam berbagai aspek. fungsi manajemen SDM dibangun langsung ke dalam proses perumusan rencana strategi dan pelaksanaan strategi.

## **Daftar Pustaka**

- Barney, J.B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd edition. Prentice Hall, New Jersey.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management*, Buku 1. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail, Solihin. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. (2006). *Ekonomika Pembangunan: Teori, Masalah dan Kebijakan*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Rivai, Abdul, & Darsono, Prawironegoro. (2015). *Manajemen Strategies. Kajian Keputusan Manajerial berdasarkan Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Suwandiyanto, M. (2010). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Moetopo Beragama.

### **Profil Penulis**



**Dr. Limgiani, M.Pd.** Penulis adalah Dosen Universitas Wisnuwardhana Malang, menyelesaikan studi S1 di IKIP PGRI Malang pada tahun 1986, S-2 di Universitas Kanjuruhan Malang diselesaikan pada tahun 2004 dan menyelesaikan studi S-3 di Universitas Merdeka Malang pada bidang Ilmu Ekonomi pada tahun 2014.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan mengajar di Program Studi S-1 Manajemen dan S-1 Akuntansi serta S-2 Magister Manajemen. Guna mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain itu peneliti juga menulis beberapa artikel bagi jurnal nasional maupun jurnal internasional.

E-mail Penulis: [limgiani15@gmail.com](mailto:limgiani15@gmail.com)



## EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI YANG EFEKTIF

**Ansari**

Universitas Gajah Putih Takengon

### **Konsep Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi mengacu pada pengukuran dan pengujian efisiensi keputusan strategi dan penerapan strategi bisnis yang efektif untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Disarankan untuk mengidentifikasi langkah-langkah dan tindakan korektif untuk mencapai efisiensi bisnis. Ini dianggap sebagai langkah terakhir dari proses manajemen strategi. Manajemen strategi berkonsentrasi pada merumuskan tujuan organisasi berdasarkan analisis lingkungan bisnis (internal dan eksternal), merumuskan rencana dan kebijakan, mengendalikan dan melaksanakan rencana aksi untuk mencapai hasil bisnis.

Evaluasi dan pemantauan yang berkelanjutan merupakan persyaratan penting dari proses manajemen strategi. Evaluasi strategi dan proses pengendalian menunjukkan organisasi apakah tujuan organisasi tercapai atau tidak. Sistem evaluasi berkonsentrasi pada tiga aspek utama strategi seperti strategi yang tepat, konsistensi dan kelayakan strategi. Strategi harus sesuai untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi dan harus dirumuskan sesuai dengan sumber daya yang tersedia dan analisis

lingkungan bisnis internal dan eksternal. Itu harus layak yang menyiratkan implementasi yang mudah dari keputusan strategi dengan sumber daya yang tersedia dari organisasi. Manajemen strategi adalah sifat berkelanjutan dari proses manajemen. Evaluasi strategi dianggap sebagai tahap terakhir di bawah proses manajemen strategi. Evaluasi strategi dan proses pengendalian memberikan jalan yang benar dan arah untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Proses pengendalian memastikan tentang strategi dan tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai target organisasi.

Definisi yang diberikan oleh Stahl dan Grigsley, “Evaluasi dan pengendalian strategi adalah proses evaluasi rencana strategi dan pemantauan kinerja organisasi sehingga dapat diambil tindakan korektif yang diperlukan. Hari ini, ini juga menunjukkan proses perbaikan untuk mencegah terjadinya situasi di luar kendali dan untuk terus memberikan nilai yang lebih besar kepada pelanggan”.

### **Alam Evaluasi Strategi**

Lingkungan bisnis adalah konteks saat ini yang cukup kompleks, bergejolak tidak pasti dan ambigu. Perubahan tidak dapat dihindari dan sangat sering terjadi. Organisasi harus terus menyesuaikan diri untuk beradaptasi dengan perubahan persyaratan lingkungan.

Evaluasi strategi adalah sistem kompleks yang harus dilakukan untuk penerapan strategi manajemen yang efektif dan analisis untuk keputusan strategi. Ada kebutuhan evaluasi untuk kelancaran fungsi keputusan strategi dan pemeriksaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Sangat penting untuk melibatkan dan kerjasama dari semua orang dari manajemen. Mereka harus memahami proses evaluasi untuk penerapan

strategi yang efektif untuk kepentingan semua pemangku kepentingan organisasi.

Lingkungan bisnis bersifat dinamis dan kompleks. Lingkungan bisnis adalah:

1. Sifatnya sangat sensitif dan kompleks.
2. Tidak dapat diprediksi tentang masa depan dan akurasi lingkungan bisnis.
3. Globalisasi dan faktor-faktor lain juga meningkatkan fleksibilitas lingkungan bisnis yang mempersulit implementasi strategi bisnis.

Richard Rumlet mengusulkan empat kriteria yang diterapkan untuk lingkungan bisnis internal dan eksternal, yaitu:

1. Persesuaian
2. Keuntungan
3. Konsistensi
4. Kelayakan

Kriteria Kesesuaian dan Keunggulan dipertimbangkan untuk lingkungan bisnis eksternal. "Konsonansi" berarti menganalisis dan memeriksa tren tertentu dari lingkungan eksternal dalam mengevaluasi strategi. Keuntungan mempertimbangkan jumlah peluang yang tersedia di lingkungan bisnis.

Kriteria "Konsistensi" dan "Kelayakan" diterapkan untuk lingkungan internal organisasi bisnis. Konsistensi diperlukan strategi harus konsisten sesuai rencana dan kebijakan manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Lingkungan internal organisasi harus kondusif dan konsisten.

Kelayakan menunjukkan strategi harus setara dengan sumber daya yang tersedia dan tidak boleh berlebihan. Itu harus mudah ditangani dan dapat dicapai.

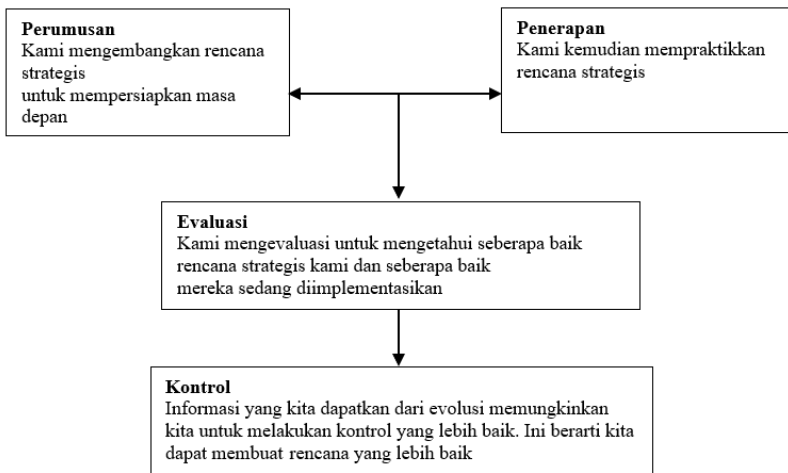
### **Pentingnya Evaluasi Strategi**

Sebagian besar waktu, ahli strategi hanya memusatkan upaya mereka untuk merumuskan keputusan dan implementasi strategi. Mereka mungkin mengabaikan atau mengabaikan evaluasi strategi dan proses pengendalian sampai situasi memperingatkan. Sangat penting untuk mengukur efektivitas keputusan strategi dan proses pengendalian untuk memastikan arah yang benar dari rencana dan kebijakan strategi. Pentingnya proses evaluasi strategi dapat digambarkan dengan poin-poin berikut:

1. Evaluasi strategi mengidentifikasi langkah-langkah dan tindakan korektif untuk mencapai efisiensi dan efektivitas bisnis.
2. Evaluasi strategi tidak hanya terfokus untuk mengukur hasil tetapi juga memberikan jalan dan arah yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.
3. Keluaran dari evaluasi strategi adalah umpan balik yang memberikan masukan penting untuk keputusan atau rencana strategi masa depan dan kebijakan organisasi.
4. Evaluasi strategi juga terkait dengan sistem penilaian kinerja untuk penghargaan dan pengakuan yang mengarah pada motivasi karyawan dan meningkatkan moral karyawan dalam organisasi.
5. Proses evaluasi strategi bermanfaat bagi semua organisasi baik kecil, menengah, maupun besar.

## Proses Evaluasi Strategi

Proses evaluasi strategi dimulai dengan perumusan keputusan dan rencana strategi sesuai dengan sumber daya yang tersedia dan analisis lingkungan bisnis untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Setelah perumusan rencana strategi, langkah selanjutnya adalah implementasi rencana strategi yang efektif dalam sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam waktu yang ditentukan. Prosesnya ditunjukkan di bawah ini:



Gambar 1. Proses Evaluasi Strategi

Proses evaluasi strategi adalah untuk mengukur efisiensi dan efektivitas keputusan strategi. Ini mengidentifikasi hasil yang diinginkan yang dicapai oleh keputusan strategi. Proses pengendalian memastikan tentang strategi dan tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

### Strategi Kontrol

Pengendalian strategi adalah proses pemantauan dan pengecekan kinerja keputusan strategi, memastikan

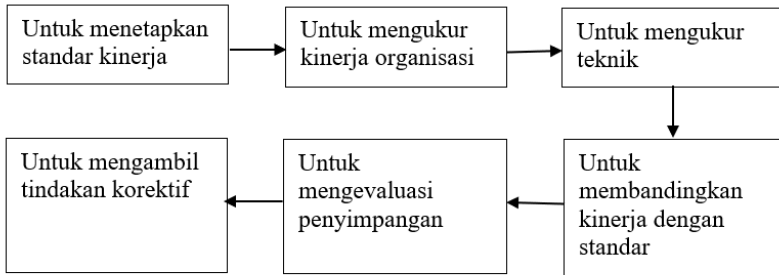
implementasi yang efektif dari rencana strategi dan kebijakan, mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dengan kata lain menggambarkan sistem pengendalian untuk pelaksanaan yang efektif.

Beberapa definisi pengendalian strategi dikemukakan di bawah ini:

1. Schreyogg dan Steinmann (1987) telah menggambarkan pengendalian Strategi sebagai "evaluasi kritis dari rencana, kegiatan, dan hasil, sehingga memberikan informasi untuk tindakan masa depan".
2. Menurut Robert J. Mockler, "Pengendalian manajemen menyiratkan upaya sistematis untuk menetapkan standar untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, untuk menentukan apakah ada penyimpangan dan untuk mengukur signifikansinya sehingga mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dalam cara yang paling efektif dan efisien".

Definisi Robert J Mockler di atas telah membagi proses pengendalian dalam berbagai langkah sebagai berikut:

1. Menetapkan standar kinerja.
2. Mengukur kinerja organisasi.
3. Mengukur teknik.
4. Membandingkan kinerja dengan standar.
5. Mengevaluasi penyimpangan.
6. Mengambil tindakan korektif.



Gambar 2. Evaluasi Strategi dan Proses Pengendalian

Mari kita bahas langkah-langkah ini secara rinci:

### 1. Menetapkan standar kinerja

Ini adalah langkah awal dari proses pengendalian. Organisasi harus mengembangkan standar kinerja. Saat menetapkan standar, tindakan pencegahan harus diambil tentang kekhususannya.

Beberapa standar mungkin sulit untuk diukur secara eksplisit seperti moral, disiplin, kreativitas. Dalam kasus seperti itu, tujuan kualitatif dan mekanisme kontrol desain berguna untuk mengukur kinerja. Berikut ini adalah beberapa standar kuantitatif terhadap kinerja yang dapat diukur:

- a. Standar waktu. Faktor waktu harus dipertimbangkan untuk menyelesaikan tugas atau tujuan organisasi. Mungkin untuk mengukur unit produksi per jam, atau dalam penjualan, jumlah penjualan yang dilakukan oleh para eksekutif dalam sehari.
- b. Standar Biaya. Ini menggambarkan pengeluaran keuangan yang terlibat per unit kegiatan. Ini bisa berupa biaya material per unit, biaya distribusi atau biaya penjualan berdasarkan panggilan penjualan.

- c. Standar pendapatan. Itu bisa berupa penjualan selama berbulan-bulan, penjualan yang dihasilkan oleh eksekutif penjualan dalam setahun.
- d. Standar pangsa pasar. Hal ini ditekankan untuk meningkatkan pangsa pasar. Misalnya, perusahaan ingin meningkatkan pangsa pasar sebesar 5 persen dalam 5 tahun ke depan.
- e. Pengembalian investasi. Hal tersebut merupakan salah satu indikator yang menunjukkan berbagai kinerja usaha seperti omzet penjualan, modal kerja, biaya produksi dan operasional serta investasi.

## 2. Mengukur kinerja organisasi

Setelah tujuan atau sasaran organisasi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah proses pengendalian untuk mengukur kinerja organisasi yang sebenarnya dicapai dibandingkan dengan tujuan atau sasaran tetap organisasi.

## 3. Pilih tekniknya

Ini adalah salah satu tugas yang sulit untuk mengukur kinerja aktual dalam keputusan strategi. Ada berbagai teknik untuk mengukur efisiensi dan efektivitas manajemen strategi. Apa yang akan diukur, bagaimana diukur, kapan diukur atau apakah akan diukur terus menerus atau berkala adalah tujuan penting. Pertanyaan-pertanyaan ini memberikan jalan yang benar untuk mengukur kinerja strategi. Berikut ini adalah beberapa teknik pengukuran:

- a. Langkah-langkah keuangan. Ini menunjukkan kondisi keuangan perusahaan organisasi bisnis. Ini melibatkan berbagai rasio, hubungan variabel

bisnis satu sama lain. Beberapa rasio yang menunjukkan kesehatan keuangan usaha adalah:

- 1) Penjualan bersih ke modal kerja.
  - 2) Rasio saat ini.
  - 3) Rasio cair.
  - 4) Rasio laba bersih terhadap penjualan bersih.
  - 5) Rasio laba bersih terhadap kekayaan bersih.
  - 6) Periode penagihan pada penjualan kredit.
- b. Langkah-langkah produksi. Hal ini terkait dengan hasil kegiatan hingga usaha terkait produksi. Ini melibatkan langkah-langkah prakontrol, kontrol bersamaan dan pascakontrol.
- 1) Kontrol pra. Ini melibatkan *input* kegiatan produksi seperti manusia, mesin, bahan baku, modal. Ini bertujuan untuk mengontrol kualitas *input* untuk tujuan yang diinginkan. Ini memastikan tenaga terampil sesuai kebutuhan dengan kualitas bahan baku.
  - 2) Kontrol bersamaan. Ini juga dikenal sebagai Penjadwalan Produksi. Ini melibatkan kerangka waktu kerja untuk aktivitas produksi. Teknik Evaluasi dan Tinjauan Program (PERT) memfasilitasi kontrol bersamaan.
  - 3) Kontrol pos. Ini juga dikenal sebagai "Kontrol Umpan Balik". Ini mengukur hasil tindakan selesai atau kegiatan produksi.
- c. Langkah-langkah pemasaran. Menurut Smith, Arnold dan Bizzell, ada lima kategori untuk mengukur kinerja pemasaran.

- 1) Analisis penjualan. Dalam metode ini, penjualan aktual dibandingkan dengan penjualan yang diproyeksikan. Setiap penyimpangan dapat dianalisis dengan volume penjualan.
  - 2) Analisis pangsa pasar. Analisis pangsa pasar merupakan perhitungan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing. Ini menunjukkan citra perusahaan atau niat baik perusahaan di pasar yang kompetitif.
  - 3) Biaya pemasaran untuk rasio penjualan. Ini termasuk penjualan biaya promosi seperti pemasaran, periklanan, publisitas.
  - 4) Pelacakan sikap pelanggan. Pelanggan adalah titik sentral untuk setiap bisnis. Tanpa pelanggan, tidak ada yang bisa bertahan di pasar yang kompetitif. Ini dianalisis perilaku pelanggan. Mengumpulkan umpan balik dengan mekanisme yang tepat dan memelihara manajemen hubungan pelanggan.
  - 5) Analisis Efisiensi. Ini difokuskan pada efisiensi semua upaya pemasaran untuk mencapai penjualan yang diinginkan di pasar. Ini melibatkan tenaga penjualan, promosi dan teknik penjualan dan rencana dan kebijakan distribusi.
4. Membandingkan kinerja dengan standar

Langkah selanjutnya dari proses pengendalian adalah membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang telah ditentukan sebelumnya dengan standar. Jika tidak ada standar kinerja yang ditentukan, akan sulit

untuk mengukur kinerja dan mengidentifikasi efisiensi dan efektivitas keputusan strategi.

5. Mengevaluasi penyimpangan

Ini adalah langkah penting sebelum penyimpangan dikoreksi. Alasan harus diselidiki. Ide utamanya adalah untuk menemukan akar penyebab penyimpangan atau masalah sehingga tidak akan pernah muncul di masa depan juga. Penyimpangan itu bisa positif atau negatif.

Penyimpangan positif tersebut dalam berbagai bentuk seperti pencapaian target sebelum waktu dengan biaya yang sebenarnya direncanakan lebih kecil. Penyimpangan negatif mungkin kualitas atau kuantitas yang lebih rendah dari standar, jadwal produksi yang terlambat, peningkatan biaya produksi dibandingkan dengan perkiraan biaya.

6. Mengambil tindakan korektif

Setelah analisis dan investigasi, langkah terakhir tiba untuk mengambil tindakan korektif untuk mengatasi masalah. Tindakan korektif harus konsisten dengan lingkungan internal dan eksternal bisnis. Ini harus sesuai dengan budaya perusahaan, filosofi, serikat pekerja, aturan dan regulasi. Pedoman berikut harus dipertimbangkan saat mengambil tindakan korektif.

- a. Manajemen harus mengidentifikasi akar penyebab masalah alih-alih berfokus pada waktu menjadi solusi untuk masalah tersebut.
- b. Itu harus sesuai dengan filosofi dan aturan perusahaan dan peraturan

## **Jenis Pengendalian Strategi**

Sekarang, mari kita bahas jenis-jenis pengendalian strategi dalam poin-poin berikut:

### 1. Kontrol premis dalam pengendalian strategi

Kontrol premis sedang diperiksa secara terus menerus dan sistematis apakah premis yang ditetapkan selama proses perencanaan dan implementasi masih berlaku. Jika ada premis yang tidak sesuai dengan situasi internal atau eksternal, strategi akan dimodifikasi atau diubah sesuai kebutuhan. Itu selalu ditetapkan selama perumusan proses perencanaan strategi. Ini harus dipertimbangkan dua faktor lingkungan dasar sebagai berikut:

- a. Faktor lingkungan. Ini termasuk politik, sosial, faktor teknologi dan ekonomi berlaku di lingkungan bisnis eksternal.
- b. Faktor industri. Terdiri dari pesaing, pemasok dan kondisi pasar yang tersedia untuk Industri.

### 2. Pengawasan strategi dalam pengendalian strategi

Pengawasan strategi berkaitan di dalam dan di luar organisasi dari berbagai rentang peristiwa yang akan mempengaruhi keputusan dan kebijakan strategi. Tujuan utama Surveilans Strategi adalah pemantauan jumlah sistem informasi serta mendorong informasi yang belum dimanfaatkan dan peluang untuk implementasi strategi yang efektif. Ini juga mirip dengan pemindaian lingkungan untuk mengidentifikasi informasi baru dan peluang yang belum dimanfaatkan. Hal ini juga membantu untuk menjaga strategi yang telah ditetapkan.

3. Pengendalian implementasi dalam pengendalian strategi

Strategi pengendalian implementasi diterapkan ketika peristiwa sedang dimulai. Ini melibatkan sejumlah peristiwa, rencana, tindakan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Dorongan atau proyek strategi. Ini memberikan informasi yang relevan yang akan membantu meringkaskan keputusan dan rencana strategi yang efektif.
- b. Ulasan tonggak sejarah. Ini adalah proses untuk memantau dan meninjau kemajuan strategi melalui interval tertentu atau tonggak pencapaian yang dicapai.

4. Pengendalian siaga strategi dalam pengendalian strategi

Ini diterapkan pada saat kejadian tak terduga atau situasi yang terjadi tiba-tiba yang akan berdampak pada strategi manajemen. Ini adalah sistem kontrol peringatan khusus untuk penilaian ulang strategi yang cepat dan teliti. Sistem kontrol peringatan strategi berguna selama situasi darurat seperti bencana alam, kecelakaan pesawat, cacat produk, permusuhan, tumpahan bahan kimia.

5. Pentingnya pengendalian strategi

Pengendalian strategi adalah proses pemantauan dan evaluasi dari strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan memastikan kelancaran fungsi strategi manajemen. Jika tujuan yang diinginkan tidak tercapai maka langkah-langkah atau tindakan korektif dipertimbangkan.

Melalui langkah-langkah pengendalian strategi dapat membantu manajer untuk mendapatkan kualitas, inovasi, konsistensi dalam strategi, dan menyelesaikan target dalam waktu yang ditentukan. Berikut ini adalah pentingnya proses pengendalian:

1. Kontrol dan kualitas. Kualitas produk atau layanan menunjukkan jalur keberhasilan dan kemajuan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Mekanisme umpan balik di bawah sistem evaluasi memainkan peran penting untuk peningkatan kualitas produk.
2. Kontrol dan efisiensi. Efisiensi menunjukkan rasio *output* dan *input* produksi yang mencakup semua sumber daya organisasi. Ini melibatkan produksi dan upaya sumber daya manusia. Sistem pengendalian memastikan semuanya berjalan sesuai strategi jika tidak tindakan korektif harus diambil untuk efisiensi di bawah proses produksi.
3. Kontrol dan inovasi. Pengendalian strategi mengarah pada inovasi dan kreativitas melalui pemantauan berkelanjutan dan penerapan tindakan efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Keputusan dan kebijakan strategi memastikan sistem pengendalian dan evaluasi yang tepat meningkatkan kemampuan pengambilan risiko dan meningkatkan keterampilan manajemen.
4. Kontrol dan kepuasan pelanggan. Keberhasilan proses evaluasi strategi adalah mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Sistem pengendalian evaluasi memantau dan berinteraksi dengan karyawan melalui sistem yang tepat dan meningkatkan moral karyawan untuk memberikan kualitas dan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Pelanggan adalah tulang punggung organisasi dan jika mereka puas maka

bisnis kami juga bertahan dan berkembang oleh karena itu penting untuk menjaga tingkat kepuasan di antara karyawan.

### **Teknik Evaluasi dan Pengendalian Strategi**

Evaluasi strategi mengacu pada proses pengukuran dan pengujian efisiensi dan efektivitas keputusan strategi untuk mencapai tujuan bisnis dan mengambil langkah-langkah dan tindakan korektif jika tujuan yang diinginkan tidak tercapai. Teknik evaluasi strategi dinyatakan sebagai berikut:

1. Analisis Kesenjangan. Ini adalah salah satu teknik yang dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual yang dicapai dan kinerja yang diharapkan dari organisasi sesuai dengan strategi manajemen. Dengan berbagai alat bisnis dan analisis rasio, dapat dengan mudah mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diharapkan. Di bawah ukuran keuangan, kesenjangan mengidentifikasi dengan bantuan berbagai rasio, hubungan variabel bisnis satu sama lain seperti penjualan bersih untuk modal kerja, rasio lancar, laba bersih untuk rasio penjualan bersih. Ukuran *undermarketing*, kesenjangan diidentifikasi dengan analisis penjualan, pangsa pasar, kinerja pesaing.
2. Analisis SWOT. Ini adalah salah satu teknik evaluasi strategi untuk memantau kinerja keputusan strategi yang sebenarnya. SWOT digambarkan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi lingkungan bisnis bersifat kompleks dan dinamis dan terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Ini adalah ketidakpastian tentang masa depan dan akurasi lingkungan bisnis. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan, kelemahan organisasi

dan di sisi lain lingkungan eksternal hanya diberikan peluang dan ancaman saja. Sistem evaluasi harus menganalisis lingkungan internal dan eksternal bisnis dan merencanakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi untuk sumber daya bisnis yang dapat diterapkan secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3. Analisis PEST. Ini adalah salah satu teknik yang digunakan untuk sistem evaluasi strategi. Suasana bisnis sangat sensitif dan kompleks. PEST menunjukkan faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi yang berdampak langsung pada bisnis. Ini adalah faktor penting yang harus dipertimbangkan saat membingkai strategi. Keberhasilan keputusan strategi terutama tergantung pada faktor-faktor ini. Faktor politik dianggap aturan dan regulasi, legislatif, dan norma lingkungan. Faktor ekonomi menunjukkan kondisi ekonomi yang berlaku di pasar untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi bisnis. Faktor sosial menunjukkan perilaku pelanggan, pola demografis pelanggan dan tentang nilai-nilai dan tradisi orang untuk mengadopsi strategi yang paling sesuai. Faktor teknologi sangat sensitif dan dinamis.
4. Perbandingan. Ini adalah teknik evaluasi strategi untuk mengidentifikasi apakah organisasi mencapai hasil yang diharapkan atau tidak. Jika gagal mencapai hasil yang diharapkan, lalu apa perbedaan antara hasil aktual dan hasil yang diharapkan. Organisasi harus menetapkan Standar kinerja adalah tolok ukur untuk mengukur kinerja aktual. Pemantauan dan pengukuran kinerja rencana strategis secara berkala dan pengumpulan data yang menunjukkan hasil aktual dari aktivitas yang diberikan dan menetapkan tolok ukur aktivitas.

**Daftar Pustaka**

- Alan R. Andreasen dan Kotler, Philip. (2003). *Pemasaran Strategis untuk Organisasi Nirlaba*. Edisi ke-6. New Jersey: Pearson Education.
- Cherunilam, Francis. (2015), *Kebijakan Bisnis dan Strategi Manajemen*. New Delhi: Rumah Publikasi Himalaya.
- Chakraborty, SK. (1989). *Fondasi Pekerjaan Manajerial-Kontribusi dari Pemikiran India*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- C. Appa Rao, B. Parvathiswara Rao, K. Sivaramakrishna. (2008). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*. Buku Excel. New Delhi.
- Kazmi A (2008), *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis, Pendidikan*. New York: McGraw Hill.
- L.G. Hrebiniak. (2006). Hambatan terhadap Implementasi Strategi. *Dinamika Organisasi*, 35(1), 12-31.
- Porter, Michael dan Kramer, Mark. (2006). *Strategi dan Masyarakat: Hubungan antara Keunggulan Kompetitif dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Harvard Business Review.
- Rao, Subba P. (2014). *Kebijakan Bisnis dan Manajemen Strategis: Teks dan Kasus*. New Delhi: Rumah Publikasi Himalaya.
- Sisodia, Rajendra S., Wolfe, David B., dan Sheth, Jagdish N. (2007). Bagaimana perusahaan kelas dunia mendapat untung dari Passion and Purpose – Firms of Endearment. *Ringkasan Buku Eksekutif Tampilan Suara*, 29(7).
- Tandon, A. (2010). *Kebijakan Bisnis dan Manajemen Strategis*. New Delhi: Publikasi Anmol Pvt. Ltd.

### **Profil Penulis**



**Ansari, S.E., M.M.** Lahir pada Tanggal 07 Agustus 1979 di Kayu Kul Kabupaten Aceh Tengah. Saat ini, penulis adalah Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Putih Takengon Aceh Tengah. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi dengan konsentrasi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2002. Pendidikan Magister Manajemen diselesaikan di Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2018. Dan saat ini, sedang mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Selain mengajar, penulis juga aktif sebagai penulis dan menjadi narasumber pada berbagai kegiatan seminar. Aktif di berbagai penelitian dan pengabdian, adapun buku yang sudah di terbitkan penulis adalah Kinerja Pelayanan Publik Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah.

E-mail Penulis: [ansaripining79@gmail.com](mailto:ansaripining79@gmail.com)

- 1 KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI  
Yuan Badrianto
- 2 PERUMUSAN STRATEGI  
Wahyunita Sitinjak
- 3 LINGKUNGAN EKSTERNAL: PELUANG DAN ANCAMAN  
Sumarsih
- 4 LINGKUNGAN INTERNAL: KEKUATAN DAN KELEMAHAN  
Hasiun Budi
- 5 STRATEGI TINGKAT BISNIS  
Syarifuddin Sulaiman
- 6 STRATEGI TINGKAT KORPORAT  
Novi Marlana
- 7 STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL  
Aditya Wardhana
- 8 STRATEGI MEMBANGUN DAN MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN  
BERSAING  
Muh. Ridwan
- 9 MANFAAT KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM BISNIS  
Dian Rokhmawati
- 10 DINAMIKA PERSAINGAN DALAM INDUSTRI  
Mariana Fitri Rahmawati
- 11 IMPLEMENTASI STRATEGI BAGI PERUSAHAAN  
Ageng Prasetyo
- 12 KONSEP MENGELOLA SUPPLY CHAIN  
Normiyati N.
- 13 PERAN SDM DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEGI  
Limgiani
- 14 EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI YANG EFEKTIF  
Ansari

*Editor :*

Dr. Hartini, S.E., M.M.

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



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



ISBN 978-623-362-141-0 (PDF)

