

Annisa Mardatillah

Buku **fr**
MANAJEMEN
STRATEGIS

Membangun Keunggulan Kompetitif di Era Digital

2024

4
1

PRESS

**Buku Ajar Manajemen Strategis
Membangun Keunggulan Kompetitif di Era Digital**

Penulis:

Annisa Mardatillah

ISBN: 978-623-8687-20-6

Editor:

Assoc. Prof. Dr. Annisa Mardatillah., M.Si

Penyunting:

Assoc. Prof. Dr. Lilis Marina Angraini., M.Si

Desain Sampul dan Tata Letak:

15,5 x 23 cm

Jumlah halaman, 182 halaman

Cetakan Pertama November 2024

Penerbit:

UIR Press

Gedung Rektorat Lantai 3 Universitas Islam Riau (UIR)

Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan

Pekanbaru 28285

E-Mail : uirpress@uir.ac.id

Website : <https://uirpress.uir.ac.id>

Anggota IKAPI Riau

015 / Anggota Luar Biasa /RAU/ 2022

Hak cipta dilindungi undang – undang

Dilarang keras mengutip, menjiplak, memfotocopy, atau memperbanyak dalam bentuk apapun, baik sebagian atau keseluruhan isi buku ini serta memperjualbelikannya tanpa izin tertulis dari

Penerbit UIR Press.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga buku ajar Manajemen Strategi : Membangun Keunggulan Kompetitif di Era Digital ini dapat diselesaikan. Buku ajar ini disusun sebagai salah satu upaya untuk memenuhi kebutuhan literatur bagi mahasiswa, dosen, dan praktisi yang ingin mendalami ilmu manajemen strategi secara komprehensif dan aplikatif.

Perkembangan dunia bisnis dan organisasi yang semakin kompleks menuntut adanya pemahaman yang mendalam terhadap strategi sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Buku ini dirancang untuk memberikan landasan teori yang kuat sekaligus panduan praktis dalam menganalisis, merancang, dan mengimplementasikan strategi pada berbagai jenis organisasi, baik di sektor bisnis maupun publik.

Isi buku ini mencakup berbagai konsep kunci dalam manajemen strategi, mulai dari analisis lingkungan, formulasi strategi, hingga implementasi dan evaluasi strategi. Tidak hanya membahas teori, buku ini juga dilengkapi dengan studi kasus dan contoh-contoh nyata yang relevan untuk memberikan gambaran praktis tentang penerapan manajemen strategi dalam berbagai konteks.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusinya dalam penyusunan buku ini. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada para rekan akademisi yang telah memberikan masukan berharga dalam proses penyusunan materi ini.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pembaca sangat kami harapkan untuk penyempurnaan di edisi berikutnya. Semoga buku ajar ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi yang berguna bagi para pembaca dalam memahami dan menerapkan manajemen strategi.

Pekanbaru, November 2024

[Annisa Mardatillah]

DAFTAR ISI

Halaman

Bagian 1. KONSEP MANAJEMEN STRATEGI

Konsep Manajemen Strategis	1
Pengenalan Manajemen Strategis	4
Peran Manajer Strategis dalam Organisasi	9
Keuntungan Manajemen Strategi Untuk Perusahaan	12
Proses Pembentukan Visi dan Misi	14
Komponen Utama Manajemen Strategis	15
Perumusan Strategi.....	24
Latihan Saal.....	39

Bagian 2. HIRARKI STRATEGI

Hirarki Strategi	41
Strategi Korporat.....	43
Strategi Bisnis	44
Strategi Fungsional.....	45
Latihan Soal	49

Bagian 3. ANALISA LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Analisa Lingkungan Internal Perusahaan	50
Kelemahan Umum dalam Perumusan Strategi	52
Komponen Analisis Lingkungan Internal.....	54
Proses Analisis dan Diagnosis Lingkungan Internal	55
Metode Analisis PIMS	56
Metode Analisis Rantai Nilai	57
Metode Analisis Fungsional	58
Audit Lingkungan Internal	58
Latihan Saal.....	59

Bagian 4. ANALISA LINGKUNGAN EKSTERNAL

Analisa Lingkungan Eksternal	60
Metode Dalam Analisis Lingkungan Eksternal	64
Analisis PESTEL	64

Analisa SWOT	69
Porters's Five Forces.....	70
Tantangan dalam Lingkungan Eksternal.....	75
Latihan Soal	77
Bagian 5. KONSEP RESOURCE BASED VIEW	
Konsep Resource Based View.....	78
Perbedaan Pandangan Organisasi Berbasis Sumber Daya.....	94
Pengunaan Teori RBV	95
Resources Based View dan Kapasitas Strategis.....	97
Latihan Soal	99
Bagian 6. IMPLEMENTASI STRATEGI	
Implementasi Strategi.....	101
Tahapan Implementasi Strategi	106
Latihan Soal	118
Bagian 7. EVALUASI STRATEGI	
Tujuan Evaluasi Manajemen Strategi	119
Tahapan Evaluasi Strategi	119
Alat dan Metode Evaluasi Strategi	120
Faktor Penting dalam Evaluasi Strategi.....	120
Proses Evaluasi Strategi	121
Latihan Soal	127
DAFTAR PUSTAKA	
Daftar Pustaka	129

BAB I

KONSEP MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan, implementasi tindakan, dan evaluasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Proses ini dilakukan secara berkesinambungan dengan melakukan evaluasi dan pengendalian internal bisnis, menganalisis pesaing, dan merumuskan strategi untuk bersaing efektif. Setelah itu, strategi dievaluasi secara berkala untuk menentukan tindakan selanjutnya atau menggantinya dengan strategi lainnya. Menurut Bracker pada tahun 1980, konsep strategi menjadi terkenal di konteks militer atau politik karena telah dibahas oleh beberapa penulis terkemuka pada masa itu, seperti Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart, Shakespeare, dan Tolstoy. Pengenalan dan pengaplikasian konsep strategi untuk bisnis dimulai setelah Perang Dunia II, ketika terjadi perubahan lingkungan dari yang stabil menjadi lingkungan yang terus bergerak secara kompetitif.

Strategi tersebut perlu diterapkan oleh seluruh pihak di perusahaan agar dapat menghadapi persaingan dan menunjukkan keunggulan perusahaan. Konsep perspektif digunakan sebagai perencanaan yang dikembangkan sebelum masalah muncul, sementara konsep deskriptif diterapkan untuk menyelesaikan masalah yang timbul di perusahaan. Setelah visi perusahaan dipahami, sumber daya yang sesuai ditempatkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keputusan dan komitmen dalam perencanaan strategi dapat memperkuat posisi perusahaan dalam pasar dalam jangka panjang, yang pada gilirannya memberikan keuntungan finansial. Perusahaan yang mengevaluasi kinerjanya menggunakan blueprint perusahaan dapat merespons dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam kekuatan pasar.

Manajemen strategi membantu perusahaan menjadi lebih proaktif dan mengantisipasi perkembangan masa depan.

Perkembangan manajemen strategi dalam bisnis dimulai sejak Von Neumann dan Morgenstern menyampaikan konsep strategi dalam *Theory of Games and Economic Behaviour* pada tahun 1947, dan terus berkembang hingga saat ini. Pada tahun 1980-an, konsep strategi menekankan keunggulan kompetitif, dengan model Porter yang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan lima kekuatan industri. Pada era 1990-an, konsep strategi lebih fokus pada kepemilikan sumber daya sebagai elemen penting dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Dengan transformasi digital pada era 2000-an, teknologi meningkatkan peluang bisnis dan persaingan menjadi lebih cepat. Manajemen strategi melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, formulasi, implementasi, evaluasi, dan kontrol strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keputusan dalam manajemen strategi berorientasi pada masa depan perusahaan dan melibatkan banyak sumber daya. Memahami prinsip-prinsip manajemen strategis melibatkan upaya untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai kombinasi keterampilan dan pengetahuan dalam merancang, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan yang melibatkan berbagai fungsi organisasi, dengan tujuan membantu organisasi mencapai visi dan misi mereka. Fokusnya adalah pada pengidentifikasian serta pemanfaatan peluang baru untuk masa depan, sambil juga memperhatikan rencana jangka panjang yang berusaha mengoptimalkan kondisi saat ini untuk mendukung perkembangan di masa yang akan datang. Selain itu, manajemen strategis juga dianggap sebagai filosofi, pola pikir, dan metode untuk mengelola sebuah organisasi. Lebih dari sekadar mengurus jalannya kegiatan sehari-hari, manajemen strategis juga

mempertimbangkan respon terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi.

Pemahaman tentang manajemen strategis mencakup tidak hanya penerapan rencana, tetapi juga mempertimbangkan misi, visi, dan tujuan organisasi dalam konteks lingkungan internal dan eksternal. Beberapa pakar, seperti Certo (2010), Collis (2005), dan David (2012), menjelaskan manajemen strategis sebagai serangkaian langkah yang dilakukan secara sistematis oleh pemimpin organisasi. Langkah-langkah tersebut melibatkan menganalisis lingkungan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam lingkungan internal, serta merancang dan melaksanakan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan dan kekuatan organisasi.

Asal-usul konsep manajemen strategis dapat ditelusuri hingga zaman kuno, dalam pemikiran politik dan militer, di mana kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani yang artinya "merencanakan mengalahkan musuh dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien". Dalam konteks organisasi, strategi merujuk pada rencana para pemimpin untuk mencapai hasil yang sesuai dengan misi dan tujuan organisasi, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian strategi.

Konsep manajemen strategis dalam dunia bisnis dimulai sekitar enam puluh tahun yang lalu, terutama pada tahun 1960-an dan 1970-an, di mana perencanaan strategis berkembang menjadi manajemen strategis, yang menekankan pada implementasi dan pengendalian strategi. Saat ini, banyak lembaga non-profit, seperti rumah sakit, perguruan tinggi, dan pemerintahan, mulai mengadopsi model manajemen strategis karena meningkatnya persaingan.

Berikut adalah beberapa definisi strategi yang disampaikan oleh para ahli:

1. Von Neumann dan Morgenstern (1947), strategi merujuk pada rangkaian langkah yang diambil oleh sebuah perusahaan dalam menghadapi situasi tertentu.

2. Drucker (1954) mendefinisikan strategi sebagai evaluasi kondisi saat ini serta kemungkinan perubahan yang perlu dilakukan, termasuk identifikasi sumber daya yang diperlukan dan tindakan yang seharusnya diambil.
3. Chandler (1962) menggambarkan strategi sebagai proses menetapkan tujuan jangka panjang suatu perusahaan, mengimplementasikan tindakan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Ansoff (1965) menyatakan bahwa strategi melibatkan pembuatan keputusan berdasarkan pada aspek-aspek seperti ruang lingkup produk/pasar, arah pertumbuhan, keunggulan kompetitif, dan sinergi.
5. Menurut Cannon (1968), strategi merupakan panduan keputusan yang diperlukan dalam konteks persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.
6. Learned, Christensen, Andrew, dan Guth (1969) menyajikan strategi sebagai pola tujuan, maksud, sasaran, kebijakan utama, dan rencana yang dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut, yang diungkapkan secara jelas untuk memberikan batasan tentang arah dan visi bisnis perusahaan atau identitas perusahaan yang diinginkan.

Pengenalan Manajemen Strategis

Pengenalan tentang manajemen strategis membahas konsep dasar dan ruang lingkup dari disiplin ini. Ini mencakup :

Definisi Manajemen Strategis: Manajemen strategis adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Ini melibatkan identifikasi sasaran, analisis lingkungan eksternal dan

internal, perumusan strategi, implementasi strategi, dan pengukuran kinerja.

Tujuan Manajemen Strategis: Tujuan utama manajemen strategis adalah memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dengan lingkungannya, sumber daya internal, dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen strategis memiliki berbagai definisi dari para ahli, berikut beberapa di antaranya:

1. Fred R. David

Menurut Fred R. David, manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

2. Wheelen dan Hunger

Wheelen dan Hunger mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian.

3. Sondang P. Siagian

Sondang P. Siagian mendefinisikan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

4. Ahmad S. Adnanputra

Menurut Ahmad S. Adnanputra, strategi adalah bagian terpadu dari suatu rencana (plan), sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (planning) yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar manajemen.

5. **Ketchen (2009)**

Ketchen mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

6. **Rosdakarya**

Rosdakarya mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan arah dan tujuan perusahaan dalam jangka panjang, serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan tersebut.

7. **Hitt, Ireland, dan Hansen**

Hitt, Ireland, dan Hansen mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses manajemen yang melibatkan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengambilan keputusan, dan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan kompetitif.

Pentingnya Manajemen Strategis dalam Bisnis Modern

Di era bisnis yang penuh dengan dinamika dan persaingan ketat, **manajemen strategis** menjadi kunci utama bagi kelangsungan hidup dan kemajuan suatu perusahaan. Penerapan manajemen strategis yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dengan cara yang terarah, sistematis, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Manajemen strategis telah berkembang pesat selama bertahun-tahun, dengan berbagai ahli memberikan kontribusi dan perspektif baru. Berikut

beberapa contoh pentingnya manajemen strategis menurut teori ahli dari berbagai tahun:

Tahun 1960-an:

- **Alfred Chandler (1962):** Dalam bukunya "Strategy and Structure", Chandler menekankan pentingnya **penyesuaian struktur organisasi dengan strategi yang dipilih**. Dia berpendapat bahwa perusahaan yang sukses mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menyesuaikan struktur organisasinya untuk mendukung strategi baru.

Tahun 1970-an:

- **Igor Ansoff (1978):** Ansoff mengembangkan **matriks Ansoff**, alat yang digunakan untuk menganalisis opsi strategi perusahaan berdasarkan produk dan pasarnya. Matriks ini membantu perusahaan untuk memilih strategi yang tepat untuk mencapai pertumbuhan, seperti penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, dan joint venture.

Tahun 1980-an:

- **Michael Porter (1980):** Porter memperkenalkan **lima kekuatan persaingan** dalam industri, yaitu ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli, daya tawar menawar pemasok, ancaman produk substitusi, dan persaingan antar pesaing yang ada. Analisis ini membantu perusahaan untuk memahami dinamika industri dan merumuskan strategi untuk bersaing secara efektif.

Tahun 1990-an:

- **Gary Hamel dan C.K. Prahalad (1990):** Hamel dan Prahalad memperkenalkan konsep **keunggulan kompetitif**, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari pesaingnya dengan cara yang lebih baik. Mereka menekankan pentingnya **inovasi dan menciptakan nilai bagi pelanggan** untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Tahun 2000-an:

- **W. Chan Kim dan Renée Mauborgne (2005):** Kim dan Mauborgne memperkenalkan **strategi Blue Ocean**, yaitu strategi untuk menciptakan pasar baru yang tidak terkompetisi. Mereka menekankan pentingnya **menawarkan nilai yang inovatif dan menarik bagi pelanggan** untuk menghindari persaingan langsung.

Tahun 2010-an:

- **Rita McGrath (2013):** McGrath memperkenalkan konsep **skenario perencanaan**, yaitu alat untuk membantu perusahaan mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan masa depan yang tidak pasti. Dia menekankan pentingnya **fleksibilitas dan adaptasi** dalam strategi bisnis modern.

Tahun 2020-an:

- **Frederic Wiersema dan Michael Hannan (2023):** Wiersema dan Hannan menekankan pentingnya **manajemen ambidextrous** dalam era digital. Mereka berpendapat bahwa perusahaan yang sukses harus mampu **menyeimbangkan eksplorasi peluang baru dengan eksploitasi bisnis yang sudah ada**.

Penting untuk dicatat bahwa ini hanya beberapa contoh dari sekian banyak teori manajemen strategis yang telah dikembangkan selama bertahun-tahun. Setiap teori memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri, dan perusahaan yang sukses harus memilih teori yang paling sesuai dengan situasi dan industrinya. Manajemen strategis memainkan peran penting dalam bisnis modern, dan pentingnya telah ditekankan oleh berbagai ahli selama bertahun-tahun. Teori manajemen strategis terus berkembang, dan perusahaan yang sukses harus mampu beradaptasi dengan tren dan perspektif baru untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Berikut beberapa alasan mengapa manajemen strategis sangat penting dalam bisnis modern:

a. Memberikan Arah dan Tujuan yang Jelas:

Manajemen strategis membantu perusahaan untuk mendefinisikan visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini memberikan arah yang jelas bagi seluruh pemangku kepentingan dalam perusahaan, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.

b. Meningkatkan Daya Saing:

Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang dihadapi, perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saingnya di pasar. Strategi ini dapat mencakup pengembangan produk atau layanan baru, perluasan pasar, peningkatan efisiensi operasional, dan lain sebagainya.

c. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya:

Manajemen strategis membantu perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara optimal, seperti modal, tenaga kerja, dan teknologi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki digunakan secara efisien dan efektif.

d. Meningkatkan Adaptasi terhadap Perubahan:

Lingkungan bisnis terus berubah dengan cepat, dan perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut akan tertinggal. Manajemen strategis membantu perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi dan merumuskan strategi untuk menghadapinya.

e. Meningkatkan Motivasi dan Semangat Karyawan:

Ketika karyawan memahami tujuan perusahaan dan peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut, mereka akan lebih termotivasi dan bersemangat untuk bekerja. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

f. Meminimalkan Risiko:

Manajemen strategis membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin dihadapi. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menghindari kerugian dan memastikan kelangsungan hidup bisnisnya.

Penerapan manajemen strategis yang efektif adalah kunci utama bagi kesuksesan bisnis di era modern. Dengan menerapkan manajemen strategis, perusahaan dapat mencapai tujuan jangka panjangnya, meningkatkan daya saingnya, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan adaptasi terhadap perubahan, meningkatkan motivasi dan semangat karyawan, dan meminimalkan risiko.

Manajemen strategis memiliki peran penting dalam bisnis modern karena:

1. Orientasi pada Tujuan Jangka Panjang: Manajemen strategis membantu organisasi untuk fokus pada tujuan jangka panjangnya, bukan hanya pada hasil jangka pendek. Ini membantu organisasi untuk tetap relevan dan berkembang dalam jangka waktu yang lebih panjang.
2. Pengelolaan Risiko dan Ketidakpastian: Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, manajemen strategis membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko serta ketidakpastian. Dengan melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal secara teratur, organisasi dapat mengantisipasi perubahan dan menyesuaikan strategi mereka.

3. **Daya Saing dan Keunggulan Bersaing:** Manajemen strategis membantu organisasi untuk memahami pasar, pesaing, dan tren industri. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka untuk bersaing secara efektif dan menciptakan keunggulan bersaing.
4. **Pengambilan Keputusan yang Terinformasi:** Manajemen strategis menyediakan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan yang terinformasi. Dengan melakukan analisis yang komprehensif dan pemilihan strategi yang tepat, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih rasional.

Peran Manajer Strategis dalam Organisasi

Peran manajer strategis dalam perusahaan telah dibahas dan ditekankan oleh berbagai ahli teori selama bertahun-tahun. Berikut beberapa contohnya:

- a. **Alfred Chandler (1962):** Dalam bukunya "Strategy and Structure", Chandler menekankan peran manajer strategis dalam **merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan**. Dia berpendapat bahwa manajer strategis harus mampu memahami lingkungan bisnis, menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. **Igor Ansoff (1978):** Ansoff, dalam pengembangan matrik Ansoff, menekankan peran manajer strategis dalam **memilih strategi yang tepat untuk pertumbuhan perusahaan**. Dia mengemukakan bahwa manajer strategis harus mempertimbangkan berbagai opsi strategi, seperti penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, dan joint venture, dan memilih strategi yang paling sesuai dengan situasi dan sumber daya perusahaan.
- c. **Michael Porter (1980):** Porter, dengan konsep lima kekuatan persaingannya, menekankan peran manajer strategis dalam

menganalisis industri dan merumuskan strategi untuk bersaing secara efektif. Dia berpendapat bahwa manajer strategis harus memahami dinamika industri, mengidentifikasi ancaman dan peluang, dan merumuskan strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

- d. **Gary Hamel dan C.K. Prahalad (1990):** Hamel dan Prahalad, dengan konsep keunggulan kompetitifnya, menekankan peran manajer strategis dalam **menciptakan nilai bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif.** Dia berpendapat bahwa manajer strategis harus fokus pada inovasi, diferensiasi, dan penciptaan nilai yang unik bagi pelanggan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.
- e. **Rita McGrath (2013):** McGrath, dengan konsep skenario perencanaan, menekankan peran manajer strategis dalam **mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan masa depan yang tidak pasti.** Dia berpendapat bahwa manajer strategis harus mampu mengembangkan skenario yang berbeda, menganalisis risiko dan peluang, dan merumuskan strategi yang fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan.
- f. **Frederic Wiersema dan Michael Hannan (2023):** Wiersema dan Hannan, dengan konsep manajemen ambidextrous, menekankan peran manajer strategis dalam **menyeimbangkan eksplorasi peluang baru dengan eksploitasi bisnis yang sudah ada.** Dia berpendapat bahwa manajer strategis harus mampu mengelola dua proses ini secara bersamaan untuk mencapai kesuksesan berkelanjutan dalam era digital.

Peran manajer strategis dalam perusahaan sangatlah penting dan kompleks. Manajer strategis harus mampu merumuskan strategi, menganalisis industri, menciptakan nilai bagi pelanggan, mempersiapkan diri menghadapi ketidakpastian, dan menyeimbangkan eksplorasi dan

eksploitasi. Peran ini terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teori manajemen strategis.

Perlu diingat bahwa ini hanya beberapa contoh dari sekian banyak teori manajemen strategis yang membahas peran manajer strategis. Para ahli teori lainnya juga memberikan kontribusi dan perspektif yang berharga tentang peran ini.

Peran manajer strategis dalam organisasi meliputi:

1. **Perumusan Strategi:** Manajer strategis bertanggung jawab untuk merumuskan strategi organisasi. Mereka melakukan analisis lingkungan, menetapkan tujuan, mengidentifikasi alternatif strategi, dan memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan organisasi.
2. **Implementasi Strategi:** Setelah strategi ditetapkan, manajer strategis terlibat dalam implementasi strategi. Mereka mengarahkan sumber daya organisasi, mengkoordinasikan kegiatan lintas-fungsional, dan memastikan bahwa strategi dijalankan sesuai rencana.
3. **Evaluasi Kinerja:** Manajer strategis bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja organisasi terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Mereka menggunakan metrik kinerja dan alat evaluasi lainnya untuk menilai efektivitas strategi dan membuat perubahan jika diperlukan.
4. **Pengelolaan Perubahan:** Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, manajer strategis juga berperan dalam mengelola perubahan organisasi. Mereka mengidentifikasi peluang dan tantangan baru, mengelola resistensi terhadap perubahan, dan memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

Melalui peran mereka dalam merumuskan strategi, mengimplementasikannya, mengevaluasi kinerja, dan mengelola perubahan, manajer strategis berkontribusi secara signifikan terhadap

kesuksesan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, manajemen strategi adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang bertujuan untuk mencapai kinerja organisasi dalam jangka panjang. Perspektif para ahli tentang manajemen strategi menunjukkan kesamaan dalam hal merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Strategi merupakan serangkaian langkah dan pendekatan bisnis yang diambil oleh manajemen untuk mengelola perusahaan dengan tujuan bersaing secara sukses dan menguntungkan, berdasarkan integrasi pilihan-pilihan yang telah dipertimbangkan. Ross dan Michael menggambarkan bahwa tanpa strategi, suatu organisasi akan menjadi seperti kapal tanpa kemudi, hanya berputar-putar. Strategi perusahaan penting untuk membentuk tindakan dan keputusan yang terkoordinasi baik oleh manajer maupun karyawan, serta sebagai rencana keseluruhan perusahaan. Suatu strategi yang jelas dan beralasan membentuk panduan untuk mencapai keunggulan kompetitif, dengan fokus pada menarik dan mempertahankan pelanggan, mempertahankan posisi pasar, menjalankan operasi, bersaing dengan sukses, dan mencapai tujuan organisasi.

Tujuan utama dari strategi perusahaan adalah memperkuat posisi kompetitif dan kinerja keuangan jangka panjang, serta mendapatkan keunggulan atas pesaing dalam hal profitabilitas. Strategi melibatkan perencanaan dan tindakan yang mengarah pada arah organisasi, terkait dengan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut, serta menciptakan keseimbangan antara aktivitas saat ini dan masa depan organisasi. Dalam konteks berpikir strategis, manajer pertama-tama mengevaluasi situasi saat ini perusahaan, termasuk kinerja keuangan, pasar, sumber daya, kekuatan dan kelemahan kompetitif, serta perubahan lingkungan bisnis. Selanjutnya, mereka menetapkan visi perusahaan, yang mencakup arah perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan membangun keunggulan di masa depan. Terakhir, mereka

menetapkan cara untuk mencapai tujuan tersebut, menantang diri mereka sendiri untuk melaksanakan strategi yang memungkinkan perusahaan bergerak menuju tujuan yang diinginkan.

Keuntungan Manajemen Strategi untuk Perusahaan

Manajemen strategi membawa banyak keuntungan bagi perusahaan yang menjalankannya dengan baik, antara lain:

- a. Keunggulan Kompetitif: Dengan sifat yang proaktif, perusahaan dapat merespons dan menyadari perubahan pasar dengan cepat, memberikan keunggulan yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor.
- b. Mencapai Tujuan Perusahaan: Manajemen strategi membantu menjaga agar tujuan perusahaan bisa diraih melalui proses yang jelas dan dinamis dalam merancang dan menerapkan strategi.
- c. Peningkatan Performa: Implementasi manajemen strategi membantu meningkatkan performa perusahaan secara berkelanjutan.
- d. Pembentukan Tim yang Solid: Melalui komunikasi dan implementasi strategi bersama-sama, manajemen strategi membantu menciptakan tim yang kompak di dalam perusahaan.
- e. Memahami Tren dan Tantangan Industri: Strategi yang diterapkan membantu manajemen perusahaan untuk lebih sadar terhadap tren dan tantangan industri, mempersiapkan mereka untuk menjawab tantangan di masa depan.

Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat utama dari menjalankan manajemen strategi adalah membantu perusahaan dalam membuat strategi yang lebih baik dengan pendekatan yang lebih logis, rasional, dan sistematis terhadap setiap opsi yang ditemukan. Manfaat lainnya termasuk:

- a. Pandangan Objektif: Memberikan pandangan objektif terkait masalah manajemen perusahaan.

- b. Menekan Dampak Perubahan: Strategi yang terencana membantu menekan dampak perubahan yang bisa membawa kerugian pada perusahaan.
- c. Mendesain Keputusan Besar: Membantu memilih keputusan besar yang mendukung tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Memperkuat Komunikasi Internal: Membuat kerangka kerja untuk komunikasi internal pada setiap individu di perusahaan.
- e. Pendekatan yang Kooperatif: Memberikan pendekatan yang lebih kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk mengatasi masalah dan peluang.

Langkah-langkah Manajemen Strategi yang Efektif. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk membuat manajemen strategi yang efektif:

- a. Menetapkan Visi dan Misi: Menjelaskan tujuan perusahaan dengan jelas dan melibatkan setiap karyawan dalam mencapainya.
- b. Merumuskan Strategi: Merumuskan strategi dan menganalisis SWOT perusahaan untuk menentukan tindakan yang tepat untuk bersaing di pasar.
- c. Menerapkan Strategi: Mengembangkan struktur dan sistem, mengalokasikan sumber daya, dan mengelola perubahan manajemen untuk menerapkan strategi dengan baik.
- d. Evaluasi Strategi: Melakukan analisis dan menilai performa strategi perusahaan secara berkala untuk memutuskan apakah harus tetap menggunakan strategi yang ada atau membuat strategi baru.

Manajemen strategi memerlukan keterampilan kepemimpinan yang mampu membuat keputusan utama, mengatasi hambatan, dan memanfaatkan peluang secara maksimal. Selain itu, keterampilan lain yang diperlukan termasuk kemampuan untuk memotivasi karyawan dan menciptakan nilai yang tinggi untuk perusahaan.

Proses Pembentukan Visi dan Misi

Strategi perusahaan perlu memiliki visi dan misi yang jelas. Proses pembentukan visi dan misi melibatkan partisipasi dari manajer dan karyawan untuk memastikan kesetiaan pada perusahaan. Pendekatan umum melibatkan pembacaan contoh pernyataan visi dan misi oleh manajer, diikuti dengan penyusunan pernyataan oleh setiap manajer. Dokumen akhir harus mendapatkan dukungan dari semua pihak terlibat.

Manajemen strategis adalah kompas yang memandu organisasi melewati gejolak persaingan dan perubahan. Ini melibatkan perumusan dan penerapan strategi yang menyelaraskan tujuan organisasi dengan kemampuan internal dan lingkungan eksternal. Dalam lanskap bisnis yang dinamis saat ini, manajemen strategis bukan hanya sebuah kemewahan namun merupakan kebutuhan untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan berkelanjutan. Esai ini menggali seluk-beluk manajemen strategis, pentingnya, komponen kunci, dan perannya dalam mendorong keberhasilan organisasi.

Pentingnya Manajemen Strategis:

Manajemen strategis penting bagi organisasi karena beberapa alasan. Pertama, hal ini memberikan peta jalan (roadmap) bagi organisasi, yang menguraikan tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana rencana untuk mencapainya. Kejelasan arah ini membantu menyelaraskan upaya di seluruh organisasi, meminimalkan pemborosan sumber daya, dan memaksimalkan efisiensi. Kedua, manajemen strategis memungkinkan organisasi mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan eksternal, baik itu kemajuan teknologi, perubahan preferensi konsumen, atau ancaman persaingan. Dengan terus-menerus mengamati lingkungan dan menyesuaikan strategi, organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif. Ketiga, manajemen strategis menumbuhkan budaya inovasi dan pembelajaran dalam organisasi. Hal ini mendorong eksperimen dan

pengambilan risiko, yang penting untuk tetap menjadi yang terdepan di dunia yang serba cepat saat ini.

Komponen Utama Manajemen Strategis:

Manajemen strategis mencakup beberapa komponen utama yang saling berhubungan dan saling memperkuat. Manajemen strategis melibatkan beberapa komponen kunci yang bekerja sama untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Komponen-komponen ini saling berhubungan dan masing-masing memainkan peranan penting dalam memandu organisasi mencapai tujuannya. Berikut adalah komponen kunci dari manajemen strategis:

1. Analisa lingkungan: Komponen ini melibatkan pemeriksaan sistematis terhadap lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi. Ini mencakup analisis faktor-faktor seperti tren pasar, tindakan pesaing, perubahan peraturan, kemajuan teknologi, dan pengaruh sosial dan budaya. Analisis lingkungan membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin berdampak pada bisnis mereka dan memberikan informasi dalam pengambilan keputusan strategis.

Analisis lingkungan adalah aspek penting dari manajemen strategis yang melibatkan penilaian faktor eksternal yang berdampak pada operasi dan kinerja organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini, organisasi harus memahami kekuatan yang ada di luar kendali mereka untuk membuat keputusan strategis yang tepat. Esai ini mengeksplorasi pentingnya analisis lingkungan dalam manajemen strategis, komponen utamanya, metode analisis, dan implikasinya terhadap keberhasilan organisasi.

Pentingnya Analisis Lingkungan:

Analisis lingkungan berfungsi sebagai landasan perencanaan strategis dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Dengan

memeriksa lingkungan eksternal, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk memanfaatkan dan ancaman untuk dimitigasi. Memahami tren pasar, tindakan pesaing, perubahan peraturan, kemajuan teknologi, dan perubahan sosial budaya memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka. Analisis lingkungan juga membantu organisasi mengantisipasi perkembangan di masa depan dan secara proaktif memposisikan diri untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Komponen Utama Analisis Lingkungan:

- a. Analisis Pasar: Ini melibatkan penilaian ukuran, tingkat pertumbuhan, dan dinamika pasar tempat organisasi beroperasi. Ini mencakup analisis kebutuhan dan preferensi pelanggan, perilaku pembelian, dan tren yang mungkin memengaruhi permintaan akan produk atau layanan.
- b. Analisis Pesaing: Analisis pesaing mencakup evaluasi kekuatan, kelemahan, strategi, dan posisi pasar pesaing. Dengan memahami lanskap persaingan, organisasi dapat mengidentifikasi ancaman persaingan dan peluang diferensiasi.
- c. Analisis Peraturan: Analisis peraturan melibatkan pemeriksaan undang-undang, peraturan, dan kebijakan pemerintah yang mempengaruhi industri atau pasar. Kepatuhan terhadap peraturan sangat penting untuk menghindari risiko hukum dan menjaga reputasi organisasi.
- d. Analisis Teknologi: Analisis teknologi berfokus pada penilaian kemajuan teknologi yang mungkin berdampak pada industri atau pasar. Hal ini termasuk mengevaluasi peluang inovasi, otomatisasi, dan transformasi digital.

- e. Analisis Sosial Budaya: Analisis sosial budaya melibatkan pemahaman nilai-nilai masyarakat, norma, kepercayaan, dan demografi yang mempengaruhi perilaku konsumen dan tren pasar. Ini membantu organisasi menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan sasaran.

Metode Analisis Lingkungan:

Analisis lingkungan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode dan alat, antara lain:

1. Analisis SWOT: Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.
2. Analisis PESTLE: Analisis Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Hukum, dan Lingkungan (PESTLE) memberikan kerangka kerja untuk menilai faktor lingkungan makro yang mempengaruhi organisasi.
3. Intelijen Kompetitif: Intelijen kompetitif melibatkan pengumpulan dan analisis informasi tentang strategi, tindakan, dan kinerja pesaing untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang kompetitif.
4. Perencanaan Skenario: Perencanaan skenario melibatkan pengembangan beberapa skenario masa depan berdasarkan kondisi lingkungan yang berbeda dan menilai potensi dampaknya terhadap organisasi.

Implikasinya terhadap Kesuksesan Organisasi:

Analisis lingkungan yang efektif memungkinkan organisasi membuat keputusan strategis dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dengan memahami tren pasar, strategi pesaing, persyaratan peraturan, dan kemajuan teknologi,

organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk pertumbuhan dan inovasi. Analisis lingkungan juga membantu organisasi mengantisipasi dan memitigasi potensi risiko dan ancaman, sehingga meningkatkan ketahanan dan daya saing mereka. Pada akhirnya, organisasi yang memprioritaskan analisis lingkungan akan lebih siap untuk menghadapi ketidakpastian, memanfaatkan peluang, dan mencapai kesuksesan berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini.

Analisis lingkungan adalah aspek mendasar dari manajemen strategis yang memberikan organisasi wawasan berharga mengenai faktor-faktor eksternal yang membentuk lingkungan operasi mereka. Dengan menilai secara sistematis dinamika pasar, tindakan pesaing, persyaratan peraturan, kemajuan teknologi, dan tren sosial budaya, organisasi dapat membuat keputusan strategis dan memposisikan diri mereka untuk sukses. Seiring dengan terus berkembangnya lanskap bisnis, organisasi harus menyadari pentingnya analisis lingkungan dan mengintegrasikannya ke dalam proses perencanaan strategis mereka agar tetap kompetitif dan tangguh dalam jangka panjang.

2. Analisis Internal & Eksternal : Analisis internal berfokus pada penilaian kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini mencakup evaluasi sumber daya, kemampuan, kompetensi inti, dan kinerja keseluruhan. Memahami faktor internal memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area keunggulan kompetitif dan area yang memerlukan perbaikan. Analisis internal berfungsi sebagai landasan untuk mengembangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan secara efektif.

Judul: Pentingnya Analisis Internal dalam Manajemen Strategis

Analisis internal adalah komponen penting dari manajemen strategis, yang memberikan organisasi wawasan tentang kekuatan dan kelemahan mereka. Dengan mengevaluasi faktor-faktor internal seperti sumber daya, kapabilitas, dan budaya organisasi, analisis internal memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area keunggulan kompetitif dan area yang memerlukan perbaikan. Esai ini mengeksplorasi pentingnya analisis internal dalam manajemen strategis, komponen utamanya, metode analisis, dan implikasinya terhadap keberhasilan organisasi.

Pentingnya Analisis Internal:

Analisis internal berfungsi sebagai landasan pengambilan keputusan strategis dengan memberikan organisasi pemahaman yang jelas tentang kemampuan dan keterbatasan internal mereka. Hal ini membantu organisasi mengidentifikasi hal-hal yang telah mereka lakukan dengan baik dan hal-hal yang perlu ditingkatkan. Dengan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan, organisasi dapat mengembangkan strategi yang memanfaatkan keunggulan kompetitif mereka dan memitigasi potensi risiko. Analisis internal juga menumbuhkan budaya introspeksi dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi, mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu.

Komponen Utama Analisis Internal:

- a. Analisis Sumber Daya: Analisis sumber daya melibatkan identifikasi dan penilaian aset berwujud dan tidak berwujud organisasi, termasuk sumber daya keuangan, aset fisik, kekayaan intelektual, dan sumber daya manusia. Memahami basis sumber daya organisasi membantu dalam mengidentifikasi kompetensi inti dan keunggulan kompetitif.

- b. Analisis Kapabilitas: Analisis kapabilitas berfokus pada evaluasi kemampuan organisasi untuk melakukan tugas atau aktivitas tertentu secara efektif. Ini termasuk menilai bidang fungsional seperti produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, dan layanan pelanggan. Analisis kemampuan membantu mengidentifikasi area keunggulan dan area yang memerlukan perbaikan.
- c. Analisis Kompetensi Inti: Analisis kompetensi inti mengidentifikasi kekuatan dan kemampuan unik yang membedakan organisasi dari para pesaingnya. Kompetensi inti adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kolektif yang memungkinkan organisasi memberikan nilai unggul kepada pelanggan. Mengidentifikasi dan memanfaatkan kompetensi inti sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
- d. Analisis Budaya Organisasi: Analisis budaya organisasi melibatkan penilaian nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang menjadi ciri organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan, membentuk identitas organisasi dan kemampuannya untuk melaksanakan strategi secara efektif. Memahami budaya organisasi membantu menyelaraskan inisiatif strategis dengan nilai dan norma organisasi.

Metode Analisis Internal:

Analisis internal dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode dan alat, antara lain:

- a. Analisis SWOT: Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal.

- b. Analisis Rantai Nilai: Analisis rantai nilai memeriksa urutan aktivitas yang terlibat dalam penyampaian produk atau layanan kepada pelanggan dan mengidentifikasi area di mana organisasi dapat menciptakan nilai dan memperoleh keunggulan kompetitif.
- c. Benchmarking: Benchmarking melibatkan perbandingan kinerja organisasi terhadap standar industri atau praktik terbaik untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
- d. Metrik Kinerja: Metrik kinerja mengukur indikator kinerja utama (KPI) seperti profitabilitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan keterlibatan karyawan untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian.

Implikasinya terhadap Kesuksesan Organisasi:

Analisis internal memberikan organisasi wawasan berharga mengenai kemampuan dan keterbatasan internal mereka, memungkinkan mereka mengembangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan secara efektif. Dengan menyelaraskan inisiatif strategis dengan sumber daya internal, kapabilitas, dan budaya organisasi, organisasi dapat meningkatkan posisi kompetitif mereka dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Analisis internal juga menumbuhkan budaya akuntabilitas, transparansi, dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi, mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu.

Analisis internal adalah komponen penting dari manajemen strategis yang memberikan organisasi pemahaman yang jelas tentang kemampuan dan keterbatasan internal mereka. Dengan mengevaluasi sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti,

dan budaya organisasi, analisis internal memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area keunggulan kompetitif dan area yang memerlukan perbaikan. Dengan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan, organisasi dapat mengembangkan strategi yang memanfaatkan peluang dan memitigasi potensi risiko. Analisis internal juga menumbuhkan budaya introspeksi dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi, mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Ketika organisasi terus beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar, pentingnya analisis internal dalam manajemen strategis tidak dapat dilebih-lebihkan.

Judul: Menavigasi Lanskap Eksternal: Memahami Analisis Eksternal dalam Manajemen Strategis

Analisis Eksternal

Perkenalan:

Analisis eksternal adalah aspek mendasar dari manajemen strategis, yang memungkinkan organisasi untuk memahami kekuatan dinamis yang beroperasi di luar batas-batas mereka. Dengan memeriksa lingkungan eksternal, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk dieksploitasi dan ancaman untuk dimitigasi, sehingga dapat membentuk strategi mereka. Esai ini menyelidiki pentingnya analisis eksternal dalam manajemen strategis, menjelaskan komponen utamanya, metode analisis, dan menyoroti implikasinya terhadap keberhasilan organisasi.

Signifikansi Analisis Eksternal:

Analisis eksternal sangat penting bagi organisasi yang ingin berkembang dalam lanskap bisnis yang terus berkembang. Hal ini memberdayakan organisasi untuk mengantisipasi perubahan tren pasar, dinamika persaingan, kerangka peraturan, kemajuan

teknologi, dan faktor sosial budaya. Dengan tetap mengikuti perkembangan eksternal, organisasi dapat secara proaktif menyesuaikan strategi mereka untuk memanfaatkan peluang yang muncul dan mengatasi potensi ancaman. Analisis eksternal juga meningkatkan pandangan strategis ke depan, memungkinkan organisasi memposisikan diri mereka secara strategis dalam mengantisipasi perubahan di masa depan.

Komponen Utama Analisis Eksternal:

- a. Analisis Pasar: Analisis pasar melibatkan penelitian terhadap ukuran, tingkat pertumbuhan, segmentasi, dan dinamika pasar tempat organisasi beroperasi. Ini mencakup pemahaman kebutuhan pelanggan, preferensi, perilaku pembelian, dan tren yang muncul. Analisis pasar membantu organisasi mengidentifikasi segmen pasar yang belum dimanfaatkan, menilai dinamika permintaan• penawaran, dan mengantisipasi perubahan preferensi pelanggan.
- b. Analisis Kompetitif: Analisis kompetitif mencakup evaluasi strategi, kekuatan, kelemahan, dan posisi pasar pesaing. Dengan menganalisis tindakan, kemampuan, dan kinerja pesaing secara komprehensif, organisasi dapat mengidentifikasi ancaman dan peluang persaingan. Analisis kompetitif menginformasikan keputusan strategis terkait diferensiasi, penetapan harga, positioning, dan masuknya pasar.
- c. Analisis Peraturan: Analisis peraturan melibatkan penilaian undang-undang, peraturan, kebijakan, dan intervensi pemerintah yang berdampak pada industri atau pasar. Memahami kerangka peraturan sangat penting untuk memastikan kepatuhan, mengelola risiko hukum,

dan meraih peluang yang didorong oleh peraturan. Analisis peraturan juga membantu dalam menavigasi lingkungan hukum yang kompleks dan membina hubungan dengan pemerintah.

- d. Analisis Teknologi: Analisis teknologi berfokus pada evaluasi kemajuan, inovasi, dan disrupsi teknologi yang mempengaruhi industri atau pasar. Hal ini mencakup penilaian laju perubahan teknologi, tingkat adopsi, dan implikasinya terhadap produk, layanan, dan model bisnis. Analisis teknologi memungkinkan organisasi memanfaatkan teknologi baru, meningkatkan daya saing, dan mendorong inovasi.
- e. Analisis Sosial Budaya: Analisis sosial budaya melibatkan pemahaman nilai-nilai masyarakat, norma, kepercayaan, demografi, dan tren gaya hidup yang membentuk perilaku konsumen dan dinamika pasar. Hal ini membantu organisasi menyesuaikan penawaran, pesan, dan branding mereka agar sesuai dengan audiens target. Analisis sosial budaya juga menginformasikan keputusan terkait tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan inisiatif keberlanjutan.

Metode Analisis Eksternal:

Analisis eksternal dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode dan alat, antara lain:

- a. Analisis PESTLE: Analisis Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Hukum, dan Lingkungan (PESTLE) memberikan kerangka kerja komprehensif untuk menilai faktor eksternal yang berdampak pada organisasi.
- b. Analisis Lima Kekuatan Porter: Kerangka Lima Kekuatan Porter mengevaluasi intensitas persaingan dan daya tarik suatu

industri dengan menganalisis kekuatan tawar pembeli, pemasok, pendatang baru, produk pengganti, dan persaingan di antara pesaing yang ada.

- c. Perencanaan Skenario: Perencanaan skenario melibatkan pengembangan beberapa skenario masa depan yang masuk akal berdasarkan kondisi eksternal yang berbeda dan menilai potensi dampaknya terhadap organisasi.
- d. Riset Pasar: Riset pasar mencakup pengumpulan dan analisis data tentang preferensi pelanggan, tren pasar, tindakan pesaing, dan faktor relevan lainnya untuk menginformasikan pengambilan keputusan strategis.

Implikasinya terhadap Kesuksesan Organisasi:

Analisis eksternal membekali organisasi dengan wawasan penting mengenai kekuatan eksternal yang membentuk lingkungan operasi mereka, sehingga memungkinkan mereka membuat keputusan strategis yang tepat. Dengan memahami dinamika pasar, tekanan persaingan, persyaratan peraturan, tren teknologi, dan perubahan sosial budaya, organisasi dapat mengembangkan strategi yang memanfaatkan peluang dan memitigasi risiko. Analisis eksternal juga menumbuhkan kelincahan dan kemampuan beradaptasi, sehingga memungkinkan organisasi mengantisipasi dan merespons perubahan dalam lanskap eksternal secara efektif. Pada akhirnya, organisasi yang memprioritaskan analisis eksternal memiliki posisi yang lebih baik untuk menghadapi ketidakpastian, memanfaatkan peluang yang muncul, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Analisis eksternal adalah pilar fundamental dari manajemen strategis, yang memberikan organisasi wawasan penting mengenai kekuatan eksternal yang membentuk

lingkungan operasi mereka. Dengan menilai dinamika pasar, tekanan persaingan, kerangka peraturan, kemajuan teknologi, dan tren sosial budaya secara komprehensif, organisasi dapat mengembangkan strategi yang selaras dengan realitas eksternal. Analisis eksternal meningkatkan pengambilan keputusan strategis, mendorong inovasi, dan memungkinkan organisasi mengantisipasi dan merespons perubahan dalam lanskap eksternal secara efektif. Ketika organisasi terus menavigasi lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, pentingnya analisis eksternal dalam manajemen strategis tidak dapat dilebih• lebihkan.

Perumusan Strategi :

Perumusan strategi adalah proses pengembangan rencana dan tindakan jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan penetapan tujuan, mengidentifikasi alternatif strategis, dan membuat pilihan tentang di mana mengalokasikan sumber daya. Strategi dapat mencakup perluasan pasar, pengembangan produk, kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau kemitraan strategis. Perumusan strategi memerlukan pertimbangan yang cermat terhadap faktor internal dan eksternal, serta misi, visi, dan nilai-nilai organisasi.

Perumusan strategi adalah fase penting dalam manajemen strategis, tempat organisasi menyusun cetak biru untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, menetapkan tujuan, mengidentifikasi alternatif strategis, dan membuat keputusan tentang bagaimana mengalokasikan sumber daya secara efektif. Esai ini mengeksplorasi pentingnya perumusan strategi, komponen utamanya, pendekatannya, dan pentingnya menyelaraskan strategi dengan tujuan organisasi.

Pentingnya Perumusan Strategi:

Perumusan strategi sangat penting bagi organisasi untuk menentukan arah mereka, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Hal ini memberikan kejelasan tujuan, memandu proses pengambilan keputusan di seluruh tingkat organisasi. Dengan merumuskan strategi, organisasi dapat mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan eksternal, memanfaatkan peluang, dan memitigasi risiko secara efektif. Perumusan strategi juga mendorong keselarasan dan koordinasi dalam organisasi, memastikan bahwa upaya diarahkan pada tujuan bersama.

Komponen Utama Perumusan Strategi:

1. **Analisis Lingkungan:** Analisis lingkungan melibatkan penilaian faktor eksternal yang berdampak pada organisasi, termasuk tren pasar, tindakan pesaing, perubahan peraturan, dan kemajuan teknologi. Memahami lingkungan eksternal membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta memberikan informasi dalam pengambilan keputusan strategis.
2. **Analisis Internal:** Analisis internal berfokus pada evaluasi kekuatan, kelemahan, sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti organisasi. Hal ini memberikan wawasan mengenai dinamika internal organisasi dan membantu mengidentifikasi area di mana organisasi memiliki keunggulan kompetitif atau memerlukan perbaikan.
3. **Penetapan Sasaran:** Penetapan sasaran melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan terukur yang ingin dicapai organisasi. Sasaran harus selaras dengan misi, visi, dan nilai-nilai organisasi serta harus spesifik, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART).
4. **Alternatif Strategis:** Alternatif strategis adalah berbagai tindakan yang dapat dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Alternatif-alternatif ini mungkin mencakup perluasan pasar,

diversifikasi produk, kepemimpinan biaya, diferensiasi, aliansi strategis, merger, atau akuisisi.

5. **Alokasi Sumber Daya:** Alokasi sumber daya melibatkan penentuan bagaimana mengalokasikan sumber daya finansial, manusia, dan lainnya untuk mendukung inisiatif strategis secara efektif. Hal ini memerlukan penentuan prioritas inisiatif, keseimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya.

Pendekatan Perumusan Strategi:

1. **Model Perencanaan Rasional:** Model perencanaan rasional mengikuti pendekatan sistematis dan analitis terhadap perumusan strategi, yang melibatkan langkah-langkah berurutan dari analisis lingkungan, penetapan tujuan, pengembangan strategi, implementasi, dan evaluasi.
2. **Inkrementalisme:** Inkrementalisme melibatkan pengambilan keputusan strategis secara bertahap, berdasarkan penyesuaian bertahap terhadap strategi yang ada, bukan perubahan radikal. Hal ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan secara bertahap dan belajar dari pengalaman.
3. **Strategi yang Muncul:** Strategi yang muncul menekankan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, memungkinkan strategi muncul secara organik sebagai respons terhadap perubahan keadaan. Ini melibatkan pembelajaran berkelanjutan, eksperimen, dan penyesuaian berdasarkan umpan balik dari lingkungan.

Pentingnya Menyelaraskan Strategi dengan Tujuan Organisasi:

Menyelaraskan strategi dengan tujuan organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa upaya diarahkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ketika strategi diselaraskan dengan tujuan organisasi, strategi tersebut memberikan peta jalan tindakan yang jelas dan menumbuhkan tujuan dan arah dalam organisasi. Penyelarasan juga meningkatkan

koordinasi dan kolaborasi antar departemen dan fungsi yang berbeda, sehingga memaksimalkan efisiensi dan efektivitas. Selain itu, menyelaraskan strategi dengan tujuan organisasi akan membantu organisasi mempertahankan fokus dan memprioritaskan inisiatif yang berkontribusi paling efektif terhadap kesuksesan jangka panjang.

Perumusan strategi adalah fase mendasar dalam manajemen strategis, tempat organisasi menyusun cetak biru untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menetapkan tujuan yang jelas, mengidentifikasi alternatif strategis, dan menyelaraskan strategi dengan tujuan organisasi, organisasi dapat memposisikan diri untuk sukses dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Perumusan strategi yang efektif memungkinkan organisasi mengantisipasi dan merespons perubahan dalam lanskap eksternal, memanfaatkan peluang, dan memitigasi risiko secara efektif. Ketika organisasi terus menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas, pentingnya perumusan strategi dalam mendorong keberhasilan organisasi tidak dapat dilebih-lebihkan.

Merumuskan strategi sangat penting karena beberapa alasan:

- a. Arah dan Fokus: Perumusan strategi memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi organisasi. Ini membantu dalam menentukan tujuan dan prioritas jangka panjang organisasi. Tanpa strategi yang terdefinisi dengan baik, organisasi dapat dengan mudah kehilangan fokus dan arah, sehingga menyebabkan inefisiensi dan pemborosan sumber daya.
- b. Penyelarasan: Merumuskan strategi memastikan keselarasan antara berbagai bagian organisasi. Ketika semua orang memahami tujuan umum dan prioritas strategis, maka akan lebih mudah untuk mengoordinasikan upaya antar departemen dan fungsi. Penyelarasan meminimalkan konflik dan memaksimalkan sinergi, sehingga menghasilkan operasi yang lebih efektif dan efisien.

- c. **Alokasi Sumber Daya:** Perumusan strategi membantu mengalokasikan sumber daya secara efektif. Dengan mengidentifikasi prioritas strategis, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya – seperti sumber daya keuangan, manusia, dan teknologi – untuk proyek dan inisiatif yang paling mungkin berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Hal ini memastikan pemanfaatan sumber daya secara optimal dan menghindari pemborosan.
- d. **Keunggulan Kompetitif:** Perumusan strategi memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan mereka untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Dengan menganalisis lingkungan eksternal dan memahami tren pasar dan tindakan pesaing, organisasi dapat mengembangkan strategi yang memanfaatkan peluang dan memitigasi ancaman. Hal ini memungkinkan mereka untuk membedakan diri dari pesaing dan menciptakan nilai bagi pelanggan.
- e. **Manajemen Risiko:** Merumuskan strategi melibatkan identifikasi dan penilaian risiko yang terkait dengan berbagai tindakan. Dengan mengantisipasi potensi risiko dan mengembangkan rencana darurat, organisasi dapat meminimalkan dampak ketidakpastian terhadap operasi mereka. Perumusan strategi juga membantu dalam mengidentifikasi peluang yang dapat memitigasi risiko atau mengubahnya menjadi keunggulan kompetitif.
- f. **Kemampuan beradaptasi:** Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, perumusan strategi sangat penting untuk kemampuan beradaptasi organisasi. Dengan meninjau dan memperbarui strategi secara rutin sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal, organisasi dapat tetap gesit dan responsif terhadap peluang dan ancaman yang muncul. Fleksibilitas ini memungkinkan

organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dan mempertahankan kesuksesan jangka panjang.

Intinya, perumusan strategi memberikan peta jalan bagi organisasi, memandu pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan tindakan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Hal ini memastikan keselarasan, menumbuhkan keunggulan kompetitif, dan memungkinkan organisasi untuk menavigasi ketidakpastian secara efektif. Oleh karena itu, perumusan strategi sangat penting untuk keberhasilan dan keberlanjutan organisasi mana pun.

Pernyataan visi dan misi adalah elemen dasar manajemen strategis, yang memberikan organisasi tujuan, arah, dan identitas. Meskipun sering digunakan secara bergantian, keduanya memiliki tujuan yang berbeda:

Komponen-komponen kunci dari manajemen strategis ini bekerja sama dalam proses yang dinamis dan berulang, memandu organisasi melalui siklus analisis, formulasi, implementasi, dan evaluasi yang berkelanjutan. Dengan secara sistematis mengatasi faktor-faktor internal dan eksternal dan menyelaraskan upaya menuju tujuan bersama, manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meraih peluang, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

- a. Analisis Lingkungan: Ini melibatkan pemindaian lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin berdampak pada organisasi. Ini mencakup analisis faktor-faktor seperti tren pasar, tindakan pesaing, perubahan peraturan, dan kemajuan teknologi.
- b. Analisis Internal: Hal ini melibatkan penilaian kekuatan dan kelemahan organisasi, termasuk sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti. Memahami kapabilitas internal sangat penting

untuk merumuskan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

- c. **Perumusan Strategi:** Berdasarkan wawasan yang diperoleh dari analisis lingkungan dan internal, organisasi mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan mereka. Strategi ini mungkin mencakup perluasan pasar, diversifikasi produk, kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau aliansi strategis.
- d. **Implementasi Strategi:** Setelah strategi dirumuskan, strategi tersebut perlu diterapkan secara efektif di seluruh organisasi. Hal ini melibatkan penerjemahan tujuan strategis menjadi rencana yang dapat ditindaklanjuti, mengalokasikan sumber daya, dan menyelaraskan proses dan struktur untuk mendukung tujuan strategis.
- e. **Evaluasi dan Pengendalian:** Evaluasi dan pengendalian yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa strategi berada pada jalurnya dan memberikan hasil yang diinginkan. Hal ini mungkin melibatkan penetapan metrik kinerja, pemantauan kemajuan, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Peran Manajemen Strategis dalam Kesuksesan Organisasi:

Manajemen strategis memainkan peran penting dalam mendorong keberhasilan organisasi dalam beberapa cara. Pertama, hal ini membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, sehingga memungkinkan mereka menangkap peluang dan memitigasi ancaman secara efektif. Kedua, manajemen strategis menumbuhkan tujuan dan arah yang jelas dalam organisasi, menyelaraskan upaya menuju tujuan bersama. Penyelarasan ini meningkatkan koordinasi dan kolaborasi, yang mengarah pada peningkatan efisiensi dan efektivitas. Ketiga, manajemen strategis mendorong pengambilan keputusan dan inovasi yang proaktif, yang

penting untuk tetap menjadi yang terdepan dalam pasar yang kompetitif saat ini. Dengan memupuk budaya berpikir strategis dan perbaikan berkelanjutan, manajemen strategis memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

Manajemen strategis adalah disiplin fundamental yang memandu organisasi dalam menavigasi kompleksitas lanskap bisnis. Dengan memberikan pendekatan sistematis untuk menetapkan tujuan, merumuskan strategi, dan melaksanakan rencana, manajemen strategis memungkinkan organisasi mencapai tujuan mereka secara efektif. Dalam lingkungan yang dinamis dan tidak menentu saat ini, pentingnya manajemen strategis tidak bisa dilebih-lebihkan. Hal ini merupakan landasan keberhasilan organisasi, memungkinkan perusahaan untuk berkembang di tengah ketidakpastian dan menjadi pemimpin industri. Ketika organisasi terus menghadapi tantangan dan peluang baru, manajemen strategis akan tetap diperlukan dalam memetakan jalur menuju pertumbuhan dan kesejahteraan yang berkelanjutan.

Strategi Formulasi: Strategi formulasi adalah proses pengembangan rencana jangka panjang dan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan menetapkan tujuan, mengidentifikasi alternatif strategis, dan membuat pilihan tentang di mana mengalokasikan sumber daya. Strategi dapat mencakup ekspansi pasar, pengembangan produk, kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau kemitraan strategis. Formulasi strategi memerlukan pertimbangan hati-hati terhadap faktor internal dan eksternal, serta misi, visi, dan nilai-nilai organisasi.

Formulasi strategi adalah fase penting dalam manajemen strategis, di mana organisasi merancang rencana untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Ini melibatkan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menetapkan tujuan, mengidentifikasi alternatif strategis, dan membuat keputusan tentang bagaimana mengalokasikan sumber daya

secara efektif. Esai ini mengeksplorasi pentingnya formulasi strategi, komponen-komponennya, pendekatannya, dan pentingnya menyesuaikan strategi dengan tujuan organisasi.

Signifikansi dari Formulasi Strategi: Formulasi strategi penting bagi organisasi untuk menentukan arahnya, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Ini memberikan kejelasan tujuan, membimbing proses pengambilan keputusan di semua tingkatan organisasi. Dengan merumuskan strategi, organisasi dapat mengantisipasi dan menanggapi perubahan di lingkungan eksternal, memanfaatkan peluang, dan mengurangi risiko secara efektif. Formulasi strategi juga mendorong keselarasan dan koordinasi dalam organisasi, memastikan bahwa upaya diarahkan pada tujuan bersama.

Komponen Kunci dari Formulasi Strategi:

- a. **Analisis Lingkungan:** Analisis lingkungan melibatkan penilaian faktor-faktor eksternal yang memengaruhi organisasi, termasuk tren pasar, tindakan pesaing, perubahan regulasi, dan kemajuan teknologi. Memahami lingkungan eksternal membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman, yang memengaruhi pengambilan keputusan strategis.
- b. **Analisis Internal:** Analisis internal berfokus pada evaluasi kekuatan, kelemahan, sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti organisasi. Ini memberikan wawasan tentang dinamika internal organisasi dan membantu mengidentifikasi area di mana organisasi memiliki keunggulan kompetitif atau perlu perbaikan.
- c. **Penetapan Tujuan:** Penetapan tujuan melibatkan menentukan tujuan yang jelas dan dapat diukur yang ingin dicapai organisasi. Tujuan harus selaras dengan misi, visi, dan nilai-nilai organisasi dan harus spesifik, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).
- d. **Alternatif Strategis:** Alternatif strategis adalah berbagai langkah yang dapat diambil organisasi untuk mencapai tujuan mereka.

Alternatif ini dapat mencakup ekspansi pasar, diversifikasi produk, kepemimpinan biaya, diferensiasi, aliansi strategis, merger, atau akuisisi.

- e. Alokasi Sumber Daya: Alokasi sumber daya melibatkan menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya finansial, manusia, dan lainnya untuk mendukung inisiatif strategis secara efektif. Ini memerlukan prioritas inisiatif, menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

Pendekatan terhadap Formulasi Strategi:

- a. Model Perencanaan Rasional: Model perencanaan rasional mengikuti pendekatan sistematis dan analitis untuk formulasi strategi, melibatkan langkah-langkah berurutan dari analisis lingkungan, penetapan tujuan, pengembangan strategi, implementasi, dan evaluasi.
- b. Incrementalism: Incrementalism melibatkan pengambilan keputusan strategis secara bertahap, berdasarkan penyesuaian bertahap terhadap strategi yang ada daripada perubahan radikal. Ini memungkinkan organisasi beradaptasi secara bertahap dan belajar dari pengalaman.
- c. Strategi Emergen: Strategi emergen menekankan fleksibilitas dan adaptabilitas, memungkinkan strategi untuk muncul secara organik sebagai tanggapan terhadap perubahan lingkungan. Ini melibatkan pembelajaran terus menerus, eksperimen, dan penyesuaian berdasarkan umpan balik dari lingkungan.

Pentingnya Menyesuaikan Strategi dengan Tujuan Organisasi:

Menyesuaikan strategi dengan tujuan organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa upaya diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan. Ketika strategi disesuaikan dengan tujuan organisasi, mereka memberikan peta jalan yang jelas untuk tindakan dan memupuk rasa tujuan dan arah dalam organisasi. Keselarasan juga meningkatkan

koordinasi dan kolaborasi di berbagai departemen dan fungsi, memaksimalkan efisiensi dan efektivitas. Selain itu, menyesuaikan strategi dengan tujuan organisasi membantu organisasi mempertahankan fokus dan memprioritaskan inisiatif yang paling efektif dalam kontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang.

Formulasi strategi adalah fase dasar dalam manajemen strategis, di mana organisasi merancang rencana untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menetapkan tujuan yang jelas, mengidentifikasi alternatif strategis, dan menyesuaikan strategi dengan tujuan organisasi, organisasi dapat menempatkan diri mereka untuk sukses dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Formulasi strategi yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi dan menanggapi perubahan dalam lanskap eksternal, memanfaatkan peluang, dan siap menghadapi tantangan.

Manajemen strategi memberikan keuntungan membuat organisasi lebih proaktif dalam membentuk masa depannya daripada reaktif, memungkinkan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi aktivitasnya, dan pada akhirnya mengontrol jalannya kehidupannya sepenuhnya. Manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategi. Selain itu, manajer dan karyawan menjadi lebih inovatif dan kreatif ketika mereka memahami dan mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Manajemen strategi juga memberikan keuntungan finansial, dengan perusahaan yang menggunakan konsep ini cenderung lebih menguntungkan dan berhasil dalam penjualan, keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan yang tidak menggunakan perencanaan strategis. Selain keuntungan finansial, manajemen strategi juga menawarkan keuntungan non-finansial seperti meningkatkan

kesadaran akan ancaman luar, pemahaman yang lebih baik tentang strategi pesaing, peningkatan produksi karyawan, dan pengurangan resistensi terhadap perubahan.

Namun, beberapa perusahaan tidak melakukan perencanaan strategis karena berbagai alasan, termasuk kurangnya pengetahuan atau pengalaman dalam perencanaan strategi, struktur penghargaan yang buruk, dan kekhawatiran tentang biaya dan waktu yang diperlukan. Terlebih lagi, beberapa individu mungkin tidak tertarik untuk membuat rencana karena puas dengan keberhasilan saat ini atau takut gagal. Konflik pendapat, kecurigaan terhadap manajemen, dan ketidakpercayaan juga dapat menjadi hambatan dalam melakukan perencanaan strategis.

VISI MISI

Proses pembentukan pernyataan visi dan misi dimulai dengan keterlibatan sebanyak mungkin manajer, karena ini menunjukkan komitmen pada perusahaan. Pendekatan umumnya adalah dengan meminta manajer membaca beberapa contoh pernyataan visi dan misi, lalu menyusunnya untuk perusahaan. Dokumen akhir disusun melalui penggabungan berbagai kontribusi, dengan penyesuaian yang diperlukan. Beberapa perusahaan menggunakan diskusi kelompok atau jasa konsultan untuk membantu dalam proses ini. Keputusan tentang cara menyampaikan visi dan misi juga penting. Manfaat dari pernyataan visi dan misi termasuk pengembalian ekuitas yang lebih tinggi dan peningkatan kinerja organisasi, meskipun variasi dalam praktiknya. Perbedaan pandangan antar manajer dapat diatasi melalui proses ini, mengarah pada efektivitas manajemen yang lebih baik. Dengan melibatkan seluruh divisi, pernyataan visi dan misi dapat mencapai konsistensi dan dukungan dari seluruh organisasi serta pihak luar.

Visi Perusahaan

Visi perusahaan adalah gambaran jangka panjang mengenai keadaan ideal atau tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan di masa depan. Ini merupakan pandangan yang inspiratif dan ambisius tentang arah yang ingin ditempuh oleh perusahaan serta bagaimana perusahaan ingin dikenal atau mempengaruhi dunia di masa depan. Visi perusahaan biasanya mencakup beberapa elemen berikut:

1. Tujuan jangka panjang : Visi perusahaan memberikan gambaran tentang kondisi yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang, seringkali dalam kurun waktu 5 hingga 10 tahun ke depan atau lebih.
2. Inspiratif : Visi perusahaan harus memotivasi dan menginspirasi karyawan, pemangku kepentingan, dan masyarakat umum, menciptakan rasa antusiasme dan semangat untuk mencapainya.
3. Arah Strategis : Visi perusahaan membimbing keputusan strategis dan tindakan perusahaan, menjadi dasar untuk merumuskan rencana strategis dan mengalokasikan sumber daya.
4. Identitas dan nilai : Visi perusahaan mencerminkan identitas dan nilai-nilai inti perusahaan, merepresentasikan apa yang diyakini oleh perusahaan dan bagaimana perusahaan ingin berkontribusi pada dunia.
5. Mudah diingat: Visi perusahaan harus sederhana dan mudah diingat oleh semua orang dalam organisasi, memudahkan penguatan pesan dan memastikan bahwa visi tersebut tertanam dalam pikiran dan tindakan semua orang.

Visi perusahaan menegaskan bahwa tujuan utama perusahaan adalah menciptakan perubahan untuk meningkatkan kemakmuran, baik secara materiil maupun imateriil. Dengan demikian, visi perusahaan adalah menjadikan organisasi sebagai penghasil kemakmuran. Pernyataan visi mengarahkan strategi perusahaan untuk mencapai hasil di masa

depan dan memandu penggunaan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Visi perusahaan sangat terkait erat dengan misi perusahaan, yang menunjukkan arah strategis dalam lingkup kegiatan perusahaan. Untuk menjadi lembaga yang menciptakan kesejahteraan atau kemakmuran, perusahaan perlu memenuhi beberapa syarat, yaitu memiliki pelanggan yang puas, personel yang produktif dan berkomitmen tinggi, serta mampu menghasilkan pengembalian keuangan yang memadai.

Kepuasan pelanggan tercapai ketika produk atau jasa yang disediakan memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat dan dengan harga yang sesuai. Ini akan menghasilkan aliran pendapatan ke perusahaan dan pengembalian keuangan yang memadai. Untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, perusahaan memerlukan personel berkualitas yang produktif dan berkomitmen, yang dipengaruhi oleh efektivitas pendidikan, pelatihan, dan sistem manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada pengembangan personel yang produktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi perusahaan. Visi merupakan gambaran kondisi yang diinginkan oleh perusahaan di masa depan dan biasanya dinyatakan dalam satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan visi tersebut, perusahaan perlu merumuskan strategi dan menjabarkannya ke dalam misi. Dalam perencanaan strategis, misi dijabarkan menjadi sasaran-sasaran strategis dengan ukuran atau standar pencapaiannya. Misalnya, visi perusahaan untuk menjadi perusahaan kelas dunia akan dijabarkan menjadi tujuan dan sasaran strategis yang spesifik.

Contoh visi perusahaan :

"Menjadi perusahaan teknologi terkemuka di dunia, memberikan inovasi yang luar biasa untuk memperbaiki kehidupan masyarakat global." •

Google

"Menjadi perusahaan terdepan dalam membentuk masa depan energi yang berkelanjutan." - Tesla

Visi semacam ini memberikan pandangan yang jelas tentang tujuan jangka panjang perusahaan dan menginspirasi karyawan serta pemangku kepentingan lainnya untuk bekerja menuju pencapaian visi tersebut.

Misi Perusahaan

Definisi Misi :

Misi dari suatu perusahaan dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti "apa bisnis kita?", "siapa pelanggan kita?", "apa yang dibeli pelanggan?", "apa nilai bagi pelanggan?", dan "bisnis kita akan menjadi seperti apa?". Misi perusahaan menggambarkan jenis bisnis yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan serta tujuan kualitatif yang ingin dicapai perusahaan melalui keberadaannya di bidang bisnis tertentu.

Beberapa pertanyaan mendasar yang biasanya dijawab dalam pembentukan misi perusahaan mencakup:

- a. Mengapa perusahaan ini berbisnis?
- b. Apa tujuan ekonomi kita?
- c. Apa filosofi operasional kita dalam hal kualitas, citra perusahaan, dan konsep diri?
- d. Apa keunggulan inti dan keunggulan bersaing kita?
- e. Pelanggan mana yang kita layani atau dapat kita layani?
- f. Bagaimana kita memandang tanggung jawab kita terhadap pemegang saham, karyawan, komunitas, lingkungan, isu sosial, dan pesaing?

Misi, definisi bisnis, tujuan dasar, alasan keberadaan, dan filosofi perusahaan adalah istilah yang dapat dipertukarkan dan memiliki makna yang serupa dalam konteks pembahasan tentang misi. Setiap perusahaan memiliki alasan mendasar untuk keberadaannya, sehingga diperlukan

misi baik secara eksplisit maupun implisit. Misi memberikan kerangka dasar dalam menentukan arah organisasi dan pengambilan keputusan manajemen di masa mendatang. Pada dasarnya, misi memberikan gambaran tentang alasan mengapa suatu perusahaan ada. Jawaban atas pertanyaan mengapa perusahaan ada harus dirumuskan melalui misi. Perumusan misi biasanya mencakup deskripsi tentang produk atau layanan dasar yang ditawarkan, definisi pasar atau kelompok pelanggan yang dilayani, definisi fungsi yang dilakukan dan/atau teknologi yang digunakan dalam proses produksi dan penyampaian produk atau layanan, definisi tujuan perusahaan, citra publik perusahaan, serta definisi konsep diri perusahaan.

Pernyataan misi yang dibuat oleh perusahaan setidaknya harus mencakup tiga komponen, yaitu: sensitivitas terhadap keinginan pelanggan, perhatian terhadap masalah mutu atau kualitas, dan pernyataan visi perusahaan.

Terdapat sembilan karakteristik yang harus terwakili dalam suatu misi perusahaan. Karena misi perusahaan merupakan bagian dari proses manajemen strategis yang akan disampaikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup kesembilan komponen utama tersebut, yang meliputi:

- a. Pelanggan, misi harus secara eksplisit menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan produk perusahaan.
- b. Produk atau Layanan, secara spesifik perusahaan harus menyebutkan produk atau jasa apa yang dihasilkan oleh perusahaan.
- c. Pasar, pernyataan misi menetapkan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
- d. Teknologi, pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
- e. Keberlangsungan, Pertumbuhan, dan Profitabilitas, dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan

terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan, dan kemampuan untuk menghasilkan laba (profitabilitas).

- f. Filosofi, dalam hal ini pernyataan misi akan menjelaskan kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.
- g. Konsep Diri, dalam hal ini pernyataan misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan dari perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya.
- h. Perhatian terhadap Citra Publik, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap masalah-masalah sosial kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
- i. Perhatian terhadap Karyawan, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

Karakteristik pernyataan misi yang efektif mencakup:

- a. Luas dalam Cakupan : Merangkum aspek penting dari keberadaan dan tujuan perusahaan.
- b. Tidak Terlalu Panjang : Disarankan untuk tidak melebihi 250 kata agar mudah dipahami dan diingat.
- c. Membangkitkan Perasaan dan Emosi Positif : Memberikan inspirasi dan motivasi kepada pembaca untuk bertindak.
- d. Mengidentifikasi Kegunaan Produk : Menjelaskan produk atau jasa utama yang ditawarkan perusahaan.
- e. Bertanggung Jawab Sosial : Menunjukkan komitmen perusahaan terhadap isu-isu sosial.
- f. Bertanggung Jawab Lingkungan : Menunjukkan perhatian dan tanggung jawab terhadap lingkungan.
- g. Mencakup Sembilan Komponen : Termasuk konsumen, produk/jasa, pasar, teknologi, fokus pada kelangsungan hidup / pertumbuhan

/profitabilitas, filosofi, konsep diri, fokus pada citra publik, dan fokus pada karyawan.

- h. Tidak Lekang Oleh Waktu : Tetap relevan seiring berjalannya waktu dan perkembangan perusahaan.
- i. Menciptakan Kesimpulan Positif : Membuat kesan bahwa perusahaan memiliki arah yang jelas dan layak untuk mendapat perhatian, dukungan, dan investasi.

Misi perusahaan adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan inti atau alasan eksistensi sebuah perusahaan. Ini mencakup visi jangka panjang perusahaan serta nilai-nilai yang membimbing keputusan dan tindakan perusahaan sehari-hari. Misi perusahaan seringkali menjadi panduan yang membantu perusahaan untuk fokus pada apa yang mereka anggap penting dalam mencapai tujuan mereka.

Berikut adalah beberapa poin penting yang terkait dengan misi perusahaan:

- a. Tujuan Utama: Misi perusahaan mengidentifikasi tujuan utama atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Misalnya, misi perusahaan bisa menjadi menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, memperbaiki lingkungan, atau menyediakan solusi inovatif untuk masalah tertentu.
- b. Nilai-nilai Inti : Misi perusahaan seringkali mencakup nilai-nilai inti yang dianut oleh perusahaan. Nilai-nilai ini menjadi landasan moral dan etis yang memandu perilaku dan keputusan perusahaan. Contoh nilai-nilai inti termasuk kejujuran, inovasi, keberlanjutan, dan kepedulian terhadap masyarakat.
- c. Panduan untuk Pengambilan Keputusan : Misi perusahaan membantu dalam pengambilan keputusan dengan memberikan arahan tentang langkah apa yang harus diambil untuk mencapai tujuan perusahaan. Misalnya, jika misi perusahaan adalah menyediakan produk berkualitas tinggi dengan harga terjangkau,

keputusan perusahaan terkait dengan pengembangan produk, harga, dan pemasaran akan didasarkan pada prinsip tersebut.

- d. Komunikasi Luar dan Dalam : Misi perusahaan berfungsi sebagai alat komunikasi yang kuat baik untuk karyawan internal maupun pemangku kepentingan eksternal. Misi yang jelas dan terdefinisi dengan baik membantu dalam menyatukan visi perusahaan dan memberikan panduan yang konsisten bagi semua orang yang terlibat.
 - e. Diferensiasi : Misi perusahaan juga membantu dalam membedakan perusahaan dari pesaingnya. Dengan memiliki misi yang unik dan menarik, perusahaan dapat menarik pelanggan yang memiliki nilai dan tujuan yang sejalan.
 - f. Evolusi dan Penyesuaian : Misi perusahaan tidak bersifat statis dan dapat berubah seiring waktu. Ketika perusahaan berkembang, perubahan dalam misi dapat mencerminkan perubahan strategis, nilai-nilai baru, atau tantangan baru yang dihadapi perusahaan.
2. Dengan demikian, misi perusahaan adalah fondasi yang penting bagi keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan, karena memberikan arah, nilai-nilai, dan fokus yang konsisten bagi organisasi dan para pemangku kepentingan.

LATIHAN SOAL :

1. Visi dan Misi:
 - a. Jelaskan perbedaan antara visi dan misi dalam konteks manajemen strategi.
 - b. Mengapa penting bagi suatu organisasi untuk memiliki pernyataan visi yang jelas?
2. Penyusunan Visi dan Misi:
 - a. Apa saja komponen utama yang harus ada dalam pernyataan visi organisasi?
 - b. Sebutkan tiga karakteristik yang harus dimiliki oleh pernyataan misi yang efektif
3. Peran Visi dalam Manajemen Strategi:
 - a. Bagaimana pernyataan visi mempengaruhi proses perencanaan strategis suatu organisasi?
 - b. Berikan contoh bagaimana visi dapat menjadi pendorong utama perubahan dalam organisasi.
4. Implementasi Misi:
 - a. Jelaskan bagaimana misi organisasi dapat diimplementasikan dalam operasi sehari-hari.
 - b. Apa dampak dari pernyataan misi yang tidak sesuai dengan praktik organisasi?
5. Analisis Studi Kasus:
 - a. Pilih satu organisasi terkenal dan analisis pernyataan visi dan misinya. Bagaimana kedua pernyataan tersebut memandu strategi organisasi?
 - b. Diskusikan apakah menurut Anda visi dan misi organisasi tersebut sesuai dengan tindakan dan hasil yang dicapai oleh organisasi.
6. Evaluasi Visi dan Misi:
 - a. Bagaimana organisasi dapat mengevaluasi apakah visi dan misinya masih relevan dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis saat ini?

- b. Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil organisasi jika pernyataan visi dan misinya perlu diperbarui.
7. Visi dan Misi dalam Konteks Global:
- a. Bagaimana globalisasi mempengaruhi penyusunan visi dan misi suatu organisasi?
 - b. Apakah organisasi multinasional perlu memiliki visi dan misi yang berbeda untuk setiap negara tempat mereka beroperasi? Jelaskan alasan Anda.
8. Hubungan Visi, Misi, dan Nilai:
- a. Jelaskan bagaimana visi, misi, dan nilai organisasi saling berkaitan dan mendukung satu sama lain.
 - b. Mengapa penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan visi dan misinya?

BAB2

HIRARKI STRATEGI

Penjenjangan atau level dalam sebuah organisasi menunjukkan tingkatan tanggung jawab, yang mengindikasikan siapa yang bertanggung jawab pada setiap tingkat hierarki. Pada tingkat puncak organisasi, seperti manajemen eksekutif atau manajemen puncak, tanggung jawabnya meliputi menentukan strategi yang luas dalam lingkungan makro (seperti pasar global atau industri) serta strategi korporat yang mengarahkan seluruh perusahaan. Mereka juga bertanggung jawab untuk menentukan strategi unit bisnis, terutama jika perusahaan tersebut merupakan single business unit firm. Di tingkat ini, manajemen puncak harus memastikan bahwa strategi unit bisnis tetap sejalan dengan tujuan dan strategi korporat.

Arah dan strategi korporat bertujuan untuk membangkitkan minat terhadap tujuan dan misi perusahaan secara keseluruhan. Strategi bisnis, di tingkat divisi, ditemukan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik spesifik dari masing-masing unit bisnis. Pada tingkat ini, masing-masing unit bisnis memiliki otonomi untuk menetapkan strategi mereka sendiri, selama strategi tersebut tidak bertentangan dengan tujuan dan strategi korporat. Strategi fungsional, di tingkat departemen, lebih fokus pada maksimalisasi sumber daya secara produktif. Ini berarti para manajer di departemen-departemen tersebut bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi yang terkait langsung dengan fungsi mereka, seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia.

Pendefinisian bisnis berkaitan dengan gambaran tentang pilihan dasar ruang lingkup operasi, baik secara horizontal, vertikal, maupun geografis. Pilihan horizontal mencakup berbagai produk atau layanan yang diproduksi, sedangkan pilihan vertikal melibatkan keterkaitan antara

berbagai tahap produksi atau distribusi. Sedangkan pilihan geografis berkaitan dengan wilayah operasi perusahaan.

Langkah mendefinisikan sosok persaingan melibatkan pemahaman tentang pilihan strategi bersaing. Perusahaan dapat memilih untuk bersaing berdasarkan keunggulan yang dimiliki, posisi dalam industri, atau berbagai faktor lain yang menentukan peran dan strategi dalam pasar.

Langkah mendefinisikan konsep diri berkaitan dengan sikap mental dan perilaku perusahaan serta sasaran kinerja yang ingin dicapai. Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana perusahaan ingin dilihat dan diidentifikasi oleh pelanggan, pesaing, dan pemangku kepentingan lainnya, serta bagaimana perusahaan mengarahkan upaya mereka untuk mencapai tujuan tersebut.

Peran SBU adalah mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dalam rangka mencapai tujuan divisi, seperti mengkoordinasikan kegiatan **R&D** dengan produksi dan pemasaran. SBU juga bertanggung jawab untuk menerjemahkan tujuan pada tingkat divisi dan mengklarifikasi wewenang serta tanggung jawab masing-masing departemen untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi fungsional disusun dan dikembangkan oleh para manajer di masing-masing departemen, yang bertanggung jawab langsung terhadap sumber daya dan fungsi spesifik departemen tersebut. Ini berarti strategi tersebut lebih berorientasi pada kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh departemen dalam menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien.

Pengertian strategi dan kebijakan bisnis yang telah dipahami, tampaknya terdapat beberapa tingkatan strategi dari perumusan hingga implementasi. Tanggung jawab atas pengelolaan strategi perusahaan bervariasi tergantung pada ukuran perusahaan. Pada perusahaan kecil atau yang

baru berdiri, pendiri biasanya menentukan strategi dan kebijakan. Sebagai unit bisnis tunggal, tanggung jawab strategi masih sederhana, di mana pendiri juga berperan sebagai manajer puncak.

Manajemen puncak memiliki tanggung jawab dalam proses manajemen strategis, termasuk analisis lingkungan, perumusan strategi, pembuatan kebijakan, dan implementasi melalui program, prosedur, dan anggaran perusahaan. Seiring perkembangan perusahaan dan delegasi fungsi kepada manajer fungsional, tanggung jawab strategi dapat dibagikan kepada mereka. Manajemen puncak lebih fokus pada strategi korporasi dan bisnis, sementara tanggung jawab strategi fungsional diserahkan kepada manajer tingkat menengah.

Contohnya, Boseman dan Phatak (1989) menggambarkan perusahaan dengan satu unit bisnis tunggal atau single strategic business unit firm.

A. Strategi Korporat

Strategi korporat bertujuan untuk menetapkan arah dan kohesi perusahaan secara keseluruhan. Ini melibatkan menetapkan tujuan dan misi perusahaan serta memastikan bahwa berbagai unit dalam organisasi bekerja bersama secara harmonis. Ketika perusahaan memiliki banyak unit bisnis, strategi korporat menjadi penting untuk mengatasi konflik kepentingan antara unit-unit tersebut dan untuk memastikan koordinasi yang efektif antara mereka. Dalam proses strategi korporat, kegiatan seperti strategic profiling digunakan untuk menggambarkan identitas perusahaan melalui aspek-aspek seperti definisi bisnis, persepsi tentang pesaing, dan konsep diri.

Langkah-langkah dalam mendefinisikan bisnis berkaitan dengan cakupan operasional perusahaan, baik secara horizontal maupun vertikal. Operasi horizontal terkait dengan produksi beragam produk untuk berbagai segmen pasar, sementara operasi vertikal berkaitan

dengan keterkaitan antar aktivitas perusahaan, seperti produksi kain, benang, dan perkebunan kapas dalam industri tekstil.

Definisi tentang persaingan dapat didasarkan pada keunggulan kompetitif atau posisi perusahaan dalam pasar. Sementara itu, konsep diri perusahaan melibatkan aspek sikap mental dan perilaku, termasuk sasaran kinerja yang ingin dicapai.

Strategi korporat juga mencakup pengembangan portofolio yang tepat untuk berbagai aktivitas perusahaan, seperti keputusan tentang investasi, arus keuangan, dan pengembalian investasi.

B. Strategi Bisnis

Strategi bisnis, pada tingkat unit bisnis atau SBU (strategic business unit), ditetapkan di tingkat divisi perusahaan. Divisionalisasi organisasi diperlukan untuk memfasilitasi pertumbuhan bisnis. Divisi bisa dibentuk berdasarkan berbagai produk, usaha, atau wilayah yang dijangkau perusahaan. Keputusan strategis yang berbeda diperlukan antara divisi yang berbeda, tergantung pada sifat dan tujuan masing-masing. Misalnya, pembentukan divisi berdasarkan produk, usaha, atau wilayah memungkinkan adanya fokus dan strategi yang lebih tepat untuk masing-masing unit bisnis. Pada tingkat divisional, unit bisnis strategis (SBU) diberikan otonomi untuk menentukan strategi mereka sendiri, selama strategi tersebut sejalan dengan tujuan dan strategi korporat. Sebagai contoh, sebuah SBU dalam divisi agrobisnis mungkin memilih untuk meningkatkan profit margin dengan memperluas penjualan produk mereka, mengingat adanya peluang pasar yang berkembang pesat, seperti supermarket yang meningkat. Keputusan semacam ini dianggap sebagai keputusan strategis pada tingkat divisional.

Namun, kadang-kadang keputusan di tingkat divisi memerlukan intervensi dari manajemen puncak. Contohnya, jika salah satu departemen dalam divisi tersebut tumbuh dan memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi unit usaha baru, seperti departemen teknik yang mampu memproduksi suku cadang yang dapat dijual ke perusahaan lain, maka keputusan untuk mengembangkan departemen tersebut menjadi unit bisnis baru mungkin memerlukan persetujuan atau panduan dari manajemen puncak. Ini terjadi karena keputusan tersebut dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan di tingkat korporat, menandakan bahwa strategi yang diambil telah mencapai level strategi korporat.

Strategi di tingkat divisi juga harus mampu mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Misalnya, mengintegrasikan kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D) dengan produksi dan pemasaran. Ini memerlukan upaya untuk membangun hubungan antar-departemen, menerjemahkan tujuan divisi ke dalam tindakan fungsional, serta memastikan kejelasan dalam wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen. Strategi yang mampu mengintegrasikan aktivitas antar-fungsi ini akan meningkatkan daya saing divisi secara keseluruhan.

C. Strategi Fungsional

Strategi fungsional berkaitan dengan pemanfaatan optimal sumber daya pada tingkat departemen atau fungsi-fungsi tertentu dalam perusahaan. Strategi ini bersifat operasional dan dikembangkan oleh manajer di setiap departemen, dengan fokus pada analisis dan langkah-langkah strategis yang berhubungan dengan fungsi masing-masing.

Contoh strategi fungsional termasuk promosi pemasaran untuk memasuki pasar tertentu, pengembangan sistem produksi baru untuk

meningkatkan efisiensi, serta pencarian sumber dana eksternal oleh departemen keuangan. Setiap langkah strategis harus dipertimbangkan secara komprehensif, memperhitungkan dampaknya tidak hanya bagi departemen itu sendiri tetapi juga bagi departemen lain dalam perusahaan.

Kerja sama antardepartemen penting untuk merumuskan strategi fungsional yang terintegrasi. Dengan demikian, keputusan strategis di tingkat fungsional tidak hanya menguntungkan departemen yang bersangkutan tetapi juga mendukung tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Kesimpulannya, ketiga tingkatan strategi (korporat, bisnis, dan fungsional) membentuk hierarki strategis perusahaan yang saling terkait. Integrasi penuh antara ketiga tingkatan tersebut diperlukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan keseluruhan dengan sukses.

Dalam pengembangan teori strategi, terdapat arah yang mengarah pada konsep jejaring kerja atau *networking*. Hal ini diperlukan khususnya dalam konteks globalisasi, di mana perusahaan perlu membangun kerja sama dengan perusahaan lain untuk mencapai keunggulan bersaing yang lebih besar. Strategi jejaring kerja mencakup berbagai bentuk kemitraan antara perusahaan, seperti aliansi, usaha patungan, dan kolaborasi lainnya. Dalam konteks ini, perusahaan bisa menjadi bagian dari jaringan kerja yang lebih luas, bekerja sama dengan berbagai perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Proses strategi melibatkan serangkaian pertanyaan dan tahapan yang membentuk suatu kerangka kerja untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi perusahaan. Dalam buku teks strategi dan kebijakan bisnis, strategi sering digambarkan sebagai suatu proses yang meliputi tahapan analisis lingkungan, formulasi

strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan pengawasan strategi.

Pada tahap awal proses strategi, analisis lingkungan menjadi fokus utama. Ini melibatkan identifikasi peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi dari lingkungan eksternal perusahaan, serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan berdasarkan analisis lingkungan internal. Analisis ini membantu manajemen untuk memahami konteks bisnis mereka dan menentukan langkah-langkah strategis yang tepat.

Kemudian, tahap formulasi strategi melibatkan pengembangan visi dan misi perusahaan yang akan menjadi dasar untuk menetapkan tujuan dan strategi spesifik. Pada tahap ini, manajemen merumuskan strategi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, serta merencanakan kebijakan yang akan mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Setelah strategi dirumuskan, tahap implementasi strategi menjadi fokus berikutnya. Strategi yang telah dirumuskan dijabarkan dalam bentuk program, prosedur, dan anggaran yang diperlukan. Proses implementasi ini mempertimbangkan faktor kepemimpinan, budaya organisasi, serta pemanfaatan sistem informasi yang mendukung pelaksanaan strategi dan kebijakan perusahaan.

Terakhir, tahap evaluasi dan pengawasan strategi memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi dan mengidentifikasi kesenjangan antara perumusan dan implementasi strategi. Standar keberhasilan strategi ditetapkan, dan proses evaluasi digunakan untuk menilai apakah strategi telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dalam implementasi strategi, proses tindak lanjut akan ditentukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja strategi perusahaan.

Dengan demikian, proses strategi adalah suatu pendekatan sistematis yang membantu perusahaan dalam merumuskan dan

menerapkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Ini melibatkan berbagai tahapan yang saling terkait dan membutuhkan keterlibatan seluruh organisasi dalam rangka mencapai kesuksesan strategis, tujuan strategis dan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Implementasi merupakan tahap kunci dalam proses strategi, di mana strategi yang telah dirumuskan harus dijalankan dengan efektif agar tujuan strategis dapat tercapai.

Proses penentuan tujuan strategis harus memperhitungkan filosofi dan kondisi internal perusahaan. Tujuan strategis adalah panduan bagi para manajer dalam menetapkan standar hasil yang ingin dicapai oleh strategi yang dipilih. Dengan memiliki tujuan strategis yang jelas, perusahaan dapat mengarahkan upaya mereka untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Tujuan strategis juga memberikan arahan bagi pengembangan strategi organisasi. Strategi organisasi mencakup strategi di berbagai tingkatan, mulai dari tingkat sosial hingga tingkat fungsional. Strategi sosial berkaitan dengan hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya, seperti masyarakat, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya. Ini adalah tanggung jawab dewan komisaris atau direksi perusahaan.

Strategi korporat adalah tanggung jawab manajemen puncak dan berfokus pada penentuan arah dan keterpaduan perusahaan secara keseluruhan. Strategi unit bisnis merupakan tanggung jawab pimpinan divisi perusahaan dan mencakup strategi yang khusus untuk masing-masing unit bisnis atau divisi. Sementara itu, tanggung jawab strategi fungsional diserahkan kepada para manajer departemen yang bertanggung jawab atas fungsi-fungsi tertentu dalam perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Strategi fungsional ini mendukung strategi korporat dan unit bisnis dalam mencapai tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Selanjutnya,

implementasi tujuan strategis dan strategi organisasi dilakukan melalui berbagai kegiatan operasional dan tindakan yang dilakukan oleh seluruh organisasi. Proses implementasi memerlukan koordinasi antarbagian dan pemantauan terus menerus untuk memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dijalankan dengan efektif dan mencapai hasil yang diinginkan.

Proses strategi dan kebijakan bisnis melibatkan tiga aspek penting yang saling terkait: pemikiran strategis, formasi strategis, dan aspek perubahan.

1. **Pemikiran Strategis :** Pemikiran strategis terjadi melalui proses identifikasi, diagnosis, dan perumusan permasalahan yang relevan. Hal ini dimulai dengan analisis lingkungan untuk memahami kondisi eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu, perusahaan merumuskan permasalahan yang dihadapi dan merencanakan langkah-langkah implementatif untuk mewujudkan solusi yang diinginkan.
2. **Formasi Strategis :** Aspek formasi strategis mencakup beberapa langkah kunci, termasuk penentuan misi perusahaan, pemahaman mendalam tentang lingkungan eksternal dan internal, penciptaan opsi strategis, pemilihan strategi terbaik, dan pengambilan langkah tindakan. Selain itu, evaluasi terhadap kinerja yang dihasilkan juga merupakan bagian penting dari proses ini untuk memastikan bahwa strategi yang diambil memberikan hasil yang diharapkan.
3. **Aspek Perubahan Strategis :** Perubahan strategis diperlukan agar perusahaan dapat menangkap peluang dan menghadapi tantangan dengan berhasil. Ini melibatkan perubahan dalam sistem bisnis dan organisasi perusahaan. Perubahan dalam sistem bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengendalikan kegiatan bisnisnya, termasuk pengelolaan sumber daya dan penawaran produk atau jasa yang lebih bermanfaat bagi konsumen.

Sementara itu, perubahan dalam sistem organisasi melibatkan perubahan dalam struktur, proses, dan budaya organisasi untuk meningkatkan adaptabilitas dan kinerja perusahaan.

Melalui proses ini, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar, meningkatkan daya saing, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan terus beradaptasi dan melakukan inovasi, perusahaan dapat memenangkan persaingan dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Latihan Soal :

1. Jelaskan hubungan antara strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional dalam sebuah perusahaan multinasional. Berikan contoh konkret untuk mendukung jawaban Anda.
2. Sebuah perusahaan manufaktur besar ingin mendiversifikasi bisnisnya ke sektor teknologi. Jelaskan langkah-langkah strategis yang dapat diambil pada tingkat strategi korporat untuk mencapai tujuan ini.
3. Bagaimana strategi bisnis dapat membantu suatu unit bisnis bersaing di pasar yang sangat kompetitif? Berikan analisis dan contoh.
4. Identifikasi peran strategi fungsional dalam mendukung implementasi strategi bisnis. Berikan contoh implementasi strategi fungsional dalam departemen pemasaran dan keuangan.

BAB 3

ANALISA LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Persaingan dalam dunia bisnis membutuhkan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan tersebut. Strategi yang diterapkan di tingkat korporasi, bisnis, dan operasional memainkan peran utama dalam mencapai tujuan perusahaan dan mendapatkan keuntungan. Salah satu pendekatan terbaik dalam merumuskan strategi adalah dengan memperhatikan lingkungan, baik internal maupun eksternal, di mana perusahaan beroperasi.

Analisis lingkungan dilakukan untuk mengantisipasi perubahan dan dinamika lingkungan organisasi sehingga perusahaan dapat bereaksi secara cepat dan tepat. Lingkungan internal terkait dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang dapat sepenuhnya dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor ini merupakan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan strategi yang akan diambil.

Analisis lingkungan internal memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan memperbaiki kelemahan yang ada untuk mengelola peluang dan menghadapi ancaman yang muncul. Proses analisis ini membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di lingkungan bisnisnya.

Sebelum mengambil keputusan atau merumuskan strategi baru, perusahaan harus melakukan evaluasi internal untuk mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Ini akan membantu dalam menentukan langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan dan menjalankan operasi bisnis secara efektif. Dengan demikian, analisis lingkungan internal merupakan langkah penting dalam perumusan strategi perusahaan.

Analisa Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan merupakan suatu proses penting dalam merencanakan strategi karena lingkungan internal memiliki kemampuan untuk membentuk dan mengubah perusahaan sesuai dengan visi dan cita-cita manajemen. Proses ini melibatkan pengidentifikasi terhadap faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Pendekatan fungsional digunakan dalam menganalisis lingkungan internal, di mana setiap fungsi dalam perusahaan, seperti manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia, dievaluasi.

Menurut Jauch dan Gluech (1999), analisis lingkungan internal adalah langkah penting dalam perencanaan strategi yang melibatkan evaluasi terhadap faktor internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang signifikan. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan internal tersebut, perusahaan dapat mengelola peluang dengan lebih efektif dan menghadapi ancaman yang ada.

Proses analisis lingkungan internal juga melibatkan evaluasi terhadap berbagai aspek internal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerjanya secara keseluruhan. Ini mencakup penilaian terhadap sumber daya, kapabilitas, dan kelemahan internal, seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, sumber daya manusia, sistem informasi, dan aset fisik. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana faktor-faktor internal tersebut dapat mempengaruhi strategi dan kinerja jangka panjang organisasi.

Meskipun analisis lingkungan internal penting, melakukan evaluasi ini bukanlah tugas yang mudah. Proses ini dapat menghadapi berbagai tantangan dan kompleksitas yang harus dihadapi oleh pihak yang terlibat dalam perumusan strategi perusahaan. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal memerlukan pendekatan yang cermat dan

sistematis untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang kondisi internal perusahaan.

Perumusan strategi selalu melibatkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi hasil akhirnya. Beberapa hal yang menjadi tantangan dalam perumusan strategi antara lain:

Kelemahan Umum dalam Perumusan Strategi

Berikut adalah beberapa kelemahan umum yang sering terjadi dalam proses perumusan strategi:

1. **Penilaian Subyektif** : Evaluasi terhadap situasi organisasi dan lingkungan seringkali dipengaruhi oleh penilaian subjektif dari para pengambil keputusan. Pendapat individu atau kelompok dalam organisasi dapat mewarnai persepsi terhadap kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi. Hal ini dapat menyebabkan ketidakobjektifan dalam analisis dan pengambilan keputusan strategis.
2. **Perhitungan yang Tidak Selalu Dapat Dikuantifikasi**: Beberapa aspek dalam perumusan strategi tidak selalu dapat diukur secara langsung atau dikuantifikasi dengan jelas, seperti budaya organisasi, reputasi merek, atau hubungan dengan pelanggan. Ketidakpastian ini dapat membuat perhitungan strategis menjadi kompleks dan sulit untuk diukur secara tepat. Kesulitan dalam mengukur aspek-aspek kualitatif ini dapat menyulitkan pengambilan keputusan yang optimal.
3. **Kondisi Dinamis dan Ketidakpastian**: Lingkungan bisnis selalu berubah dan bergerak dalam kondisi dinamis yang penuh dengan ketidakpastian. Faktor eksternal yang tidak dapat diprediksi secara akurat dapat memengaruhi strategi organisasi, sehingga strategi yang telah direncanakan haruslah dapat beradaptasi dengan perubahan

yang terjadi. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan strategi menjadi tidak efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

4. **Faktor Eksternal yang Tidak Dapat Dikendalikan:** Terdapat faktor-faktor di luar kendali organisasi yang dapat memengaruhi jalannya strategi, seperti perubahan regulasi pemerintah, kondisi pasar global, atau perkembangan teknologi. Meskipun analisis yang objektif dan rasional telah dilakukan, tetap saja ada faktor-faktor eksternal yang tidak dapat diprediksi atau dikendalikan sepenuhnya. Hal ini dapat menyebabkan strategi menjadi tidak tercapai atau harus diubah secara signifikan.

Kelemahan-kelemahan ini menunjukkan bahwa perumusan strategi bukanlah proses yang mudah dan pasti. Berbagai faktor internal dan eksternal yang kompleks dan tidak pasti perlu dipertimbangkan dalam merumuskan strategi yang efektif.

Penting bagi organisasi untuk menyadari kelemahan-kelemahan ini dan mengambil langkah-langkah untuk meminimalisimya. Beberapa strategi untuk mengatasi kelemahan ini termasuk:

1. **Meningkatkan partisipasi** dalam proses perumusan strategi untuk mendapatkan berbagai perspektif
2. **Menggunakan metode analisis** yang mempertimbangkan aspek kualitatif dan kuantitatif
3. **Membangun fleksibilitas** dalam strategi untuk memungkinkan adaptasi terhadap perubahan.
4. **Memantau lingkungan** secara terus menerus untuk mengidentifikasi potensi risiko dan peluang baru.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat meningkatkan peluang untuk merumuskan strategi yang efektif dan mencapai tujuan mereka.

Analisis SWOT sering digunakan sebagai alat untuk membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi. Dengan memahami dengan jelas faktor-faktor tersebut, organisasi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Meskipun demikian, penting untuk diingat bahwa analisis internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis karena adanya faktor-faktor subjektivitas dan ketidakpastian. Oleh karena itu, dalam perumusan strategi, penting untuk menggunakan kombinasi antara pendekatan intuitif dan analisis yang lebih ilmiah dan obyektif. Dengan demikian, penilaian kondisi internal organisasi merupakan langkah krusial dalam perumusan dan penetapan strategi organisasi. Berdasarkan pengalaman berbagai organisasi, pentingnya analisis yang mendalam dan sistematis terhadap kondisi internal dapat dikonfirmasi, terlepas dari berbagai faktor seperti layanan yang dihasilkan, proses organisasional, skala, cakupan, dan teknologi yang digunakan.

Komponen Analisis Lingkungan Internal:

A. Sumber Daya Perusahaan : Sumber daya perusahaan merupakan faktor-faktor yang dimiliki atau dikendalikan oleh organisasi, yang merupakan input dalam proses produksi. Sumber daya perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori:

a. Sumber Daya Berwujud:

Sumber daya berwujud memiliki sifat yang dapat didefinisikan secara langsung dan nilainya dapat diperkirakan. Beberapa contoh sumber daya berwujud meliputi:

1. Sumber Daya Keuangan : Termasuk kapasitas peminjaman dan kemampuan untuk menghasilkan dana internal.

2. Sumber Daya Fisik : Meliputi fasilitas produksi, kecanggihan teknologi, dan lokasi pabrik.
3. Sumber Daya Manusia : Terdiri dari keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan komitmen karyawan dan manajer.
4. Sumber Daya Organisasi: Merujuk pada struktur organisasi, sistem pengendalian, perencanaan, dan koordinasi formal.

Analisis yang mendalam terhadap sumber daya perusahaan akan membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang efektif.

b. Sumber Daya Tak Berwujud:

Berbeda dengan sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud memiliki sifat yang tidak terlihat secara fisik dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Para manajer cenderung menganggap sumber daya tak berwujud sebagai sumber daya yang memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Nilai dari sumber daya perusahaan ditentukan oleh kontribusinya terhadap pengembangan kemampuan, kompetensi inti, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

a. Sumber Daya Teknologi:

1. Persediaan teknologi seperti paten, merek dagang, hak cipta, dan rahasia dagang.
2. Pengetahuan yang diperlukan untuk mengimplementasikan teknologi dengan sukses.

b. Sumber Daya untuk Inovasi:

1. Tenaga kerja teknis yang berkualitas.
2. Fasilitas riset dan pengembangan.

c. Reputasi:

1. Reputasi dengan konsumen, termasuk nama produk dan persepsi mengenai kualitas dan ketahanannya.
2. Reputasi dengan pemasok.

B. Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya secara terpadu guna mencapai tujuan. Pengetahuan manusia dan modal merupakan elemen penting dari kemampuan perusahaan, yang merupakan akar dari keunggulan bersaing. Kemampuan seringkali dikembangkan dalam berbagai fungsi organisasi seperti produksi, penelitian dan pengembangan, pemasaran, dan lainnya.

C. Kompetensi Inti

Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan perusahaan yang menjadi sumber keunggulan bersaing. Tujuan penerapan strategi yang menghasilkan nilai adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dan laba di atas rata-rata. Kompetensi inti ini tidak selalu terdiri dari seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan, namun hanya yang memiliki dampak signifikan dalam menciptakan nilai dan keunggulan bersaing.

Proses Analisis dan Diagnosis Lingkungan Internal:

Lingkungan internal perusahaan mencakup kondisi-kondisi yang ada di dalam organisasi tersebut. Analisis internal adalah proses dalam perencanaan strategis yang bertujuan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Ini melibatkan mengevaluasi berbagai area fungsional bisnis seperti manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Analisis Lingkungan Internal bertujuan untuk menemukan aspek-aspek internal perusahaan yang relevan untuk menghadapi lingkungan eksternal dan mengevaluasi apakah perusahaan berada dalam posisi yang kuat atau lemah.

Dalam analisis lingkungan internal, beberapa unsur yang diperhatikan antara lain:

1. Struktur Organisasi Perusahaan: Merupakan pola hubungan dan struktur formal di perusahaan yang mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan.
2. Budaya Perusahaan: Merupakan kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dipahami dan dijalankan oleh anggota perusahaan, yang membentuk perilaku organisasi.
3. Sumber Daya Perusahaan: Meliputi segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mendukung perkembangannya, termasuk sumber daya manusia, produksi, keuangan, pemasaran, serta penelitian dan pengembangan.

Analisis dan diagnosis keuntungan strategi internal bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mendukung keunggulan strategi perusahaan. Ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga para pengambil keputusan dapat mengelolanya dengan efektif.

Beberapa cara untuk menganalisis lingkungan internal meliputi:

1. Analisis PIMS (Profit Impact of Market Strategy).
2. Analisis Rantai Nilai.
3. Analisis Fungsional.

Metode Analisis PIMS

Analisis PIMS mengidentifikasi elemen-elemen strategis utama yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Pendekatan ini mempertimbangkan faktor-faktor seperti biaya produksi per unit, pangsa pasar, tingkat investasi, kualitas pasar, dan pemanfaatan kapasitas pasar. Elemen-elemen seperti tingkat investasi, pangsa pasar, pertumbuhan pasar, siklus hidup produk, dan rasio biaya pemasaran terhadap pendapatan semuanya berperan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Metode Analisis Rantai Nilai

Pendekatan ini, yang diperkenalkan oleh Porter, menilai bagaimana aktivitas internal organisasi saling berhubungan. Porter melihat setiap organisasi sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang untuk merancang, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produk. Analisis rantai nilai bertujuan mengidentifikasi aktivitas, fungsi, dan proses bisnis yang penting dalam menciptakan, memproduksi, memasarkan, dan mengirimkan produk.

Porter mengidentifikasi lima aktivitas utama dalam setiap bisnis:

1. Operasi organisasi
2. Penyediaan logistik bahan baku
3. Pelayanan pelanggan
4. Pemasaran dan penjualan

Analisis rantai nilai bertujuan menemukan keunggulan biaya rendah dan mengevaluasi seluruh rantai nilai dari bahan baku hingga layanan pelanggan. Aktivitas perusahaan dikelompokkan menjadi dua kategori: Aktivitas Primer dan Aktivitas Pendukung.

Aktivitas Primer

- Inbound logistics (logistik masuk)
- Operations (operasi)
- Outbound logistics (logistik keluar)
- Marketing and Sales (pemasaran dan penjualan)
- Customer service (pelayanan pelanggan)

Aktivitas Pendukung

- Firm infrastructure (infrastruktur perusahaan)
- Human resource management (manajemen sumber daya manusia)
- Technology development (pengembangan teknologi)
- Procurement (pengadaan)

Metode Analisis Fungsional

Analisis ini mencakup evaluasi berbagai aspek internal perusahaan berdasarkan fungsi-fungsi yang ada. Beberapa aspek yang dianalisis meliputi:

- a. Produksi-Operasi : Biaya bahan baku, hubungan dengan pemasok, efisiensi produksi.
- b. Pemasaran : Segmentasi pasar, posisi persaingan, organisasi penjualan, promosi.
- c. Keuangan/Akuntansi : Kemampuan perolehan dana, struktur pendanaan, kebijakan dividen, hubungan dengan kreditur.
- d. Litbang : Kualifikasi sumber daya manusia, fasilitas riset dan pengembangan, koordinasi dengan fungsi lain.
- e. Manajemen dan SDM : Struktur organisasi, sistem pengendalian, budaya organisasi, kualifikasi manajemen.
- f. Sistem Informasi : Ketepatan dan akurasi sistem informasi, relevansi informasi, kemampuan karyawan dalam menggunakan informasi tersebut.

Audit Lingkungan Internal

Menurut David (2009:176), setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Proses audit internal melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai departemen perusahaan seperti manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, dan sistem informasi. Tujuan dasar audit internal adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta menyusun pernyataan tujuan yang jelas.

Keberhasilan internal bergantung pada keunggulan unik yang tidak dapat ditiru oleh pesaing (*distinctive competencies*). Membangun keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan memanfaatkan kompetensi yang unik tersebut. Evaluasi manajemen strategis, pengelolaan sumber daya manusia, dan perencanaan adalah kunci dalam menghadapi

persaingan. Fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penyusunan staf, dan pengawasan. Pengawasan berperan penting dalam mengevaluasi strategi yang telah direncanakan, termasuk penetapan standar prestasi, pengukuran prestasi, perbandingan dengan standar, dan langkah korektif.

Manajemen sumber daya manusia juga menjadi fokus penting, mencakup aktivitas seperti rekrutmen, pelatihan, motivasi, dan evaluasi karyawan. Audit lingkungan internal melibatkan evaluasi menyeluruh atas semua aspek organisasi, dengan penekanan pada identifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta pengembangan strategi untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Latihan Saal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis lingkungan internal dalam manajemen strategi! Mengapa analisis ini penting bagi keberhasilan suatu organisasi?
2. Identifikasi dan jelaskan komponen utama dalam analisis lingkungan internal, seperti sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti. Berikan contoh masing-masing!
3. Lakukan analisis SWOT dan fokus pada elemen *Strengths* dan *Weaknesses*. Jelaskan bagaimana sebuah perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan internal untuk mengatasi kelemahan yang ada!
4. Diskusikan bagaimana teknologi dan inovasi dapat memengaruhi lingkungan internal suatu perusahaan. Berikan contoh bagaimana perusahaan menggunakan teknologi untuk meningkatkan efektivitas internal!
5. Analisis lingkungan internal tidak terlepas dari sumber daya manusia (SDM). Jelaskan bagaimana pengelolaan SDM yang efektif dapat mendukung analisis dan perbaikan lingkungan internal organisasi!

BAB4

ANALISA LINGKUNGAN EKSTERNAL

Analisis lingkungan eksternal adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memantau faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan keputusan strategisnya. Analisis ini penting bagi organisasi untuk memahami peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal serta menyesuaikan strategi bisnis mereka agar dapat bersaing secara efektif. Analisis lingkungan eksternal merupakan langkah krusial bagi perusahaan untuk memahami situasi dan kondisi di luar kendalinya yang dapat memengaruhi kinerjanya. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor eksternal, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih efektif, proaktif, dan adaptif terhadap perubahan.

Berikut beberapa penerapan analisis lingkungan eksternal dalam bisnis:

1. Mengembangkan strategi bisnis yang komprehensif

- Memahami peluang pasar: Analisis PESTEL dan analisis industri membantu perusahaan mengidentifikasi peluang baru untuk produk, layanan, atau perluasan pasar.
- Menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing: Analisis Five Forces Porter dan analisis SWOT membantu perusahaan memahami posisi kompetitifnya dan menentukan strategi untuk bersaing secara efektif.
- Membuat rencana kontigensi: Analisis skenario membantu perusahaan mempersiapkan diri untuk menghadapi berbagai kemungkinan perubahan di lingkungan eksternal, seperti krisis ekonomi atau perubahan regulasi.

2. Meningkatkan pengambilan keputusan:

- Membuat keputusan investasi yang tepat: Analisis lingkungan eksternal membantu perusahaan mengevaluasi risiko dan peluang yang terkait dengan investasi baru, seperti akuisisi atau pengembangan produk baru.
- Memilih pasar yang tepat: Analisis daya tarik pasar membantu perusahaan memilih pasar yang paling menjanjikan untuk produk dan layanannya.
- Menentukan strategi pemasaran yang efektif: Analisis perilaku konsumen dan tren pasar membantu perusahaan mengembangkan strategi pemasaran yang tepat untuk menjangkau target pasarnya.

3. Meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas:

- Memonitor perubahan lingkungan eksternal: Pemantauan berkelanjutan terhadap faktor-faktor PESTEL dan industri membantu perusahaan mengidentifikasi perubahan yang dapat memengaruhi kinerjanya.
- Menyesuaikan strategi dengan cepat: Dengan memahami faktor-faktor eksternal, perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan strateginya untuk merespons perubahan di lingkungan bisnis.
- Meningkatkan inovasi: Analisis lingkungan eksternal dapat mendorong perusahaan untuk berinovasi dan mengembangkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar yang berubah.

4. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi:

- Memperjelas dasar pengambilan keputusan: Analisis lingkungan eksternal membantu perusahaan mendokumentasikan proses

pengambilan keputusannya dan menunjukkan bagaimana faktor-faktor eksternal dipertimbangkan.

- Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan: Dengan menunjukkan komitmennya terhadap pemahaman lingkungan eksternal, perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan seperti investor, pelanggan, dan karyawan.

5. Memperkuat budaya organisasi:

- Meningkatkan kesadaran situasional: Analisis lingkungan eksternal membantu karyawan memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi pekerjaan mereka dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.
- Mendorong pemikiran strategis: Menganalisis faktor eksternal mendorong karyawan untuk berpikir secara strategis dan mempertimbangkan implikasi jangka panjang dari keputusan mereka.
- Meningkatkan kolaborasi: Analisis lingkungan eksternal dapat mendorong kolaborasi antar departemen dan tim untuk mengembangkan strategi yang koheren dan efektif.

Analisis lingkungan eksternal adalah alat penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Dengan memahami dan menerapkan analisis ini secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan peluang mereka untuk berkembang dan mencapai tujuan strategisnya.

Ingat:

- Analisis lingkungan eksternal harus dilakukan secara berkelanjutan dan diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan di semua tingkatan organisasi.

- Penting untuk menggunakan berbagai sumber data dan metode analisis untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang lingkungan eksternal.
- Hasil analisis lingkungan eksternal harus dikomunikasikan secara efektif kepada semua pemangku kepentingan.

Perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar dengan menerapkan analisis lingkungan eksternal secara konsisten dan terstruktur, meningkatkan daya saingnya, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Analisis lingkungan eksternal sangat penting bagi organisasi karena membantu mereka memahami dan merespons dinamika di luar kendali langsung mereka yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan jangka panjang. Berikut adalah beberapa alasan utama mengapa analisis lingkungan eksternal penting:

1. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman : Analisis lingkungan eksternal memungkinkan organisasi untuk mengenali peluang yang bisa dimanfaatkan dan ancaman yang perlu diwaspadai. Dengan mengetahui kondisi pasar, tren industri, dan perubahan lingkungan, organisasi dapat menyesuaikan strategi untuk memaksimalkan keuntungan dan mengurangi risiko.
2. Mendukung Pengambilan Keputusan Strategis : Dengan memahami faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi industri, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis data. Ini membantu dalam perencanaan strategis, penetapan tujuan, dan alokasi sumber daya yang lebih efektif.
3. Menyesuaikan dengan Perubahan Pasar : Lingkungan bisnis selalu berubah. Analisis eksternal memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif terhadap perubahan ini, seperti perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi, atau perubahan

regulasi. Ini membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif.

4. Memahami Dinamika Kompetitif : Mengetahui posisi dan strategi pesaing membantu organisasi dalam mengembangkan keunggulan kompetitif. Analisis eksternal memberikan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan pesaing serta tren industri yang dapat mempengaruhi persaingan.
5. Mengelola Risiko : Identifikasi awal terhadap ancaman potensial, seperti perubahan kebijakan pemerintah atau fluktuasi ekonomi, memungkinkan organisasi untuk mengembangkan rencana mitigasi risiko. Ini membantu dalam menjaga stabilitas dan kelangsungan bisnis.
6. Meningkatkan Efisiensi Operasional : Dengan mengetahui perkembangan teknologi dan praktik terbaik industri, organisasi dapat mengadopsi inovasi dan teknik yang meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas.
7. Memenuhi Tuntutan Regulatori dan Lingkungan : Analisis faktor hukum dan lingkungan membantu organisasi untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan mengembangkan praktik yang berkelanjutan. Ini penting untuk menghindari sanksi hukum dan menjaga reputasi perusahaan.
8. Membantu dalam Perencanaan Jangka Panjang : Analisis lingkungan eksternal memberikan perspektif jangka panjang yang membantu organisasi dalam merumuskan visi dan misi yang sesuai dengan tren masa depan. Ini penting untuk pertumbuhan berkelanjutan dan pengembangan strategi jangka panjang.

Secara keseluruhan, analisis lingkungan eksternal memungkinkan organisasi untuk lebih siap dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di sekitar mereka, sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saing mereka dalam jangka panjang.

Berikut adalah beberapa komponen utama dari analisis lingkungan eksternal:

- a. Faktor Ekonomi : Melibatkan kondisi ekonomi makro seperti tingkat pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, tingkat pengangguran, dan kebijakan fiskal dan moneter. Faktor-faktor ini mempengaruhi daya beli konsumen dan biaya operasi organisasi.
- b. Faktor Sosial : Termasuk demografi, gaya hidup, nilai-nilai budaya, dan tren sosial. Perubahan dalam faktor sosial dapat mempengaruhi permintaan untuk produk atau layanan tertentu.
- c. Faktor Politik dan Hukum : Mencakup kebijakan pemerintah, regulasi, undang-undang, dan stabilitas politik. Perubahan dalam regulasi atau kebijakan pemerintah dapat memiliki dampak signifikan pada operasi dan strategi bisnis.
- d. Faktor Teknologi : Melibatkan perkembangan teknologi dan inovasi yang dapat mempengaruhi efisiensi operasional dan kemampuan perusahaan untuk bersaing. Adopsi teknologi baru dapat menciptakan peluang baru atau mengancam bisnis yang tidak dapat mengikuti perkembangan.
- e. Faktor Lingkungan Alam : Termasuk isu-isu lingkungan, perubahan iklim, dan ketersediaan sumber daya alam. Organisasi perlu mempertimbangkan dampak lingkungan dari operasi mereka dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.
- f. Faktor Kompetitif : Melibatkan analisis pesaing dalam industri, termasuk kekuatan dan kelemahan mereka, strategi mereka, dan posisi pasar. Pemahaman ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang untuk diferensiasi dan ancaman dari pesaing.

Metode yang sering digunakan dalam analisis lingkungan eksternal meliputi:

A. Analisis PESTEL : Menganalisis faktor Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum. Analisis PESTEL adalah alat yang digunakan untuk memetakan dan memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. PESTEL merupakan akronim dari enam faktor yang dianalisis: Politik (Political), Ekonomi (Economic), Sosial (Social), Teknologi (Technological), Lingkungan (Environmental), dan Hukum (Legal). Berikut penjelasan masing-masing faktor dalam analisis PESTEL:

1. Politik (Political) :

- Kebijakan Pemerintah : Termasuk regulasi, peraturan perdagangan, kebijakan perpajakan, dan subsidi.
- Stabilitas Politik : Tingkat stabilitas politik di negara tempat organisasi beroperasi.
- Hubungan Internasional : Perjanjian internasional, hubungan diplomatik, dan kebijakan perdagangan internasional.
- Perubahan Politik : Pergantian pemerintahan dan perubahan kebijakan yang dapat mempengaruhi operasi bisnis.

2. Ekonomi (Economic):

- Pertumbuhan Ekonomi: Tingkat pertumbuhan GDP yang mempengaruhi daya beli dan permintaan konsumen.
- Tingkat Inflasi dan Suku Bunga : Mempengaruhi biaya modal dan harga barang serta jasa.
- Kondisi Pasar Tenaga Kerja : Tingkat pengangguran, ketersediaan tenaga kerja, dan biaya tenaga kerja.
- Kebijakan Fiskal dan Moneter : Kebijakan pemerintah yang mempengaruhi perekonomian secara keseluruhan.

3. Sosial (Social) :

- Demografi : Struktur populasi berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pendapatan.
- Nilai dan Budaya : Norma sosial, nilai budaya, dan sikap masyarakat yang mempengaruhi perilaku konsumen.
- Tren Sosial : Perubahan gaya hidup, preferensi konsumen, dan kesadaran akan isu-isu seperti kesehatan dan lingkungan.
- Pendidikan dan Kesehatan : Tingkat pendidikan dan kesehatan populasi yang mempengaruhi produktivitas dan pasar tenaga kerja.

4. Teknologi (Technological) :

- Inovasi Teknologi : Kemajuan teknologi yang dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi bisnis.
- R&D (Research and Development) : Tingkat investasi dalam penelitian dan pengembangan yang mempengaruhi inovasi produk.
- Otomatisasi dan Digitalisasi : Penerapan teknologi baru yang meningkatkan efisiensi operasional.
- Perubahan Teknologi : Kecepatan perubahan teknologi yang mempengaruhi siklus hidup produk dan layanan.

5. Lingkungan (Environmental) :

- Perubahan Iklim : Dampak perubahan iklim dan bagaimana organisasi harus menyesuaikan diri.
- Regulasi Lingkungan : Peraturan terkait lingkungan yang harus dipatuhi oleh organisasi.
- Kesadaran Lingkungan : Preferensi konsumen terhadap produk dan praktik bisnis yang ramah lingkungan.
- Sumber Daya Alam : Ketersediaan dan biaya sumber daya alam yang digunakan dalam produksi.

6. Hukum (Legal) :

- Hukum Perdagangan : Regulasi yang mengatur perdagangan internasional dan domestik.
- Hak Kekayaan Intelektual : Perlindungan paten, merek dagang, dan hak cipta.
- Hukum Perburuhan : Peraturan yang mengatur hubungan kerja, upah minimum, dan kondisi kerja.
- Kepatuhan Regulasi : Kewajiban hukum yang harus dipatuhi oleh organisasi dalam menjalankan bisnis.

Analisis PESTEL bermanfaat bagi organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi operasional dan strateginya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merumuskan rencana yang lebih efektif, mengurangi risiko, dan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal.

Analisis PESTEL adalah alat yang digunakan organisasi untuk memahami faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi operasional dan strateginya. Faktor-faktor ini berada di luar kendali langsung organisasi, tetapi dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerjanya.

Singkatan PESTEL:

1. Politik: Faktor-faktor politik yang dapat memengaruhi organisasi termasuk stabilitas politik, kebijakan pemerintah, regulasi, dan hubungan internasional.
2. Ekonomi: Faktor-faktor ekonomi yang dapat memengaruhi organisasi termasuk kondisi ekonomi makro, tingkat inflasi, suku bunga, dan nilai tukar mata uang.
3. Sosial: Faktor-faktor sosial yang dapat memengaruhi organisasi termasuk tren demografi, gaya hidup, nilai-nilai, dan budaya.

4. **Teknologi:** Faktor-faktor teknologi yang dapat memengaruhi organisasi termasuk kemajuan teknologi, adopsi teknologi baru, dan infrastruktur teknologi.
5. **Lingkungan:** Faktor-faktor lingkungan yang dapat memengaruhi organisasi termasuk peraturan lingkungan, perubahan iklim, dan kelangkaan sumber daya alam.
6. **Hukum:** Faktor-faktor hukum yang dapat memengaruhi organisasi termasuk undang-undang ketenagakerjaan, undang-undang hak konsumen, dan undang-undang antimonopoli.

Manfaat Analisis PESTEL maka dapat diketahui seperti hal ini :

Memahami peluang dan ancaman: Analisis PESTEL membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman baru di lingkungan eksternal. Misalnya, perubahan teknologi dapat membuka peluang baru untuk produk atau layanan baru, tetapi juga dapat menimbulkan ancaman bagi organisasi yang tidak dapat beradaptasi dengan cepat. **Membuat rencana yang lebih efektif:** Dengan memahami faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi organisasi, perusahaan dapat merumuskan rencana yang lebih efektif dan proaktif. Misalnya, jika organisasi memperkirakan perubahan peraturan lingkungan, mereka dapat mulai mengembangkan strategi untuk mematuhi peraturan tersebut. **Mengurangi risiko:** Analisis PESTEL membantu organisasi mengidentifikasi dan menilai risiko yang terkait dengan faktor-faktor eksternal. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengambil langkah-langkah untuk mengurangi risiko tersebut atau mengembangkan rencana kontinjensi untuk mengatasinya.

Meningkatkan daya saing: Dengan memahami faktor-faktor eksternal yang memengaruhi semua pesaing di industri, organisasi dapat

memposisikan diri mereka secara lebih kompetitif. Misalnya, jika organisasi mengetahui bahwa konsumen menjadi lebih sadar lingkungan, mereka dapat mengembangkan produk yang lebih ramah lingkungan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Analisis PESTEL adalah alat yang penting bagi organisasi untuk memahami lingkungan eksternal mereka dan membuat keputusan strategis yang tepat. Dengan secara proaktif memantau dan menganalisis faktor-faktor PESTEL, organisasi dapat meningkatkan peluang mereka untuk sukses dalam jangka panjang.

Tips Melakukan Analisis PESTEL:

- a. Kumpulkan data dari berbagai sumber: Gunakan berbagai sumber data, seperti laporan berita, publikasi industri, dan data pemerintah, untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang faktor-faktor PESTEL.
- b. Libatkan pemangku kepentingan: Konsultasikan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal, seperti karyawan, pelanggan, dan pemasok, untuk mendapatkan perspektif yang berbeda tentang faktor-faktor PESTEL.
- c. Analisis data secara sistematis: Gunakan metode analisis yang sistematis untuk mengidentifikasi pola, tren, dan implikasi dari faktor-faktor PESTEL.
- d. Komunikasikan hasil analisis: Bagikan hasil analisis PESTEL dengan semua pemangku kepentingan yang relevan untuk memastikan bahwa semua orang memahami faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi organisasi.
- e. Perbarui analisis secara berkala: Ulangi analisis PESTEL secara berkala untuk memastikan bahwa informasi yang digunakan organisasi tetap akurat dan terkini.

Analisis SWOT : Mengidentifikasi Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) dari lingkungan eksternal. Analisa SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman) yang terkait dengan suatu organisasi, proyek, atau situasi bisnis. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai setiap komponen dalam analisa SWOT:

- a. Strengths (Kekuatan) : Faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif kepada organisasi. Contohnya adalah merek yang kuat, teknologi canggih, sumber daya manusia yang kompeten, kapasitas keuangan yang kuat, proses produksi yang efisien.
- b. Weaknesses (Kelemahan) : Faktor internal yang dapat menghambat kinerja organisasi atau menempatkannya pada posisi yang tidak menguntungkan. Contoh misalnya reputasi yang buruk, keterbatasan modal, infrastruktur yang usang, kurangnya inovasi, manajemen yang tidak efektif.
- c. Opportunities (Peluang) : Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya atau meningkatkan kinerjanya. Contohnya pertumbuhan pasar baru, perubahan teknologi, kebijakan pemerintah yang mendukung, tren pasar yang menguntungkan, kemitraan strategis.
- d. Threats (Ancaman) : Faktor eksternal yang dapat menyebabkan masalah bagi organisasi atau menghambat pencapaian tujuannya. Contohnya persaingan yang meningkat, perubahan regulasi yang merugikan, kondisi ekonomi yang buruk, perubahan preferensi konsumen, gangguan rantai pasok.

Langkah-Langkah Melakukan Analisa SWOT

1. Mengidentifikasi Faktor Internal : Kumpulkan data mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi. Ini dapat melibatkan analisis laporan keuangan, ulasan kinerja, wawancara dengan staf, dan umpan balik pelanggan.
2. Mengidentifikasi Faktor Eksternal : Analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Ini dapat melibatkan analisis pasar, tren industri, analisis pesaing, dan evaluasi regulasi.
3. Menyusun Matriks SWOT: Buat matriks yang mencantumkan semua faktor dalam empat kategori (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman).
4. Menganalisis Temuan : Gunakan informasi dalam matriks untuk mengembangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman.
5. Menyusun Strategi Tindakan : Rancang rencana aksi spesifik berdasarkan analisis SWOT. Ini bisa mencakup perbaikan internal, diversifikasi produk, penetrasi pasar baru, atau pengembangan kemitraan.

Contoh Penggunaan Analisa SWOT

Misalkan sebuah perusahaan teknologi ingin meluncurkan produk baru:

- Kekuatan : Tim R&D yang inovatif, teknologi canggih, merek terkenal.
- Kelemahan : Keterbatasan sumber daya finansial, saluran distribusi yang terbatas.
- Peluang : Pertumbuhan pasar teknologi, kebutuhan konsumen akan perangkat pintar.
- Ancaman : Kompetisi dari pemain besar, perubahan regulasi tentang privasi data.

Berdasarkan analisis ini, perusahaan bisa memutuskan untuk fokus pada pengembangan teknologi inovatif (memanfaatkan kekuatan), mencari investor tambahan (mengatasi kelemahan), memasuki pasar wearable yang sedang tumbuh (memanfaatkan peluang), dan mempersiapkan strategi menghadapi kompetisi serta regulasi (mengantisipasi ancaman).

Analisa SWOT membantu organisasi untuk berpikir kritis tentang posisi mereka saat ini dan bagaimana mereka dapat tumbuh atau mengatasi tantangan di masa depan.

Porter's Five Forces : Menilai kekuatan kompetitif dalam industri berdasarkan lima faktor yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan di antara pesaing yang ada.

Porter's Five Forces adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Michael E. Porter, seorang profesor di Harvard Business School, untuk menganalisis tingkat persaingan dalam sebuah industri dan mengembangkan strategi bisnis yang efektif. Five Forces Porter adalah alat yang ampuh untuk membantu perusahaan memahami lingkungan bisnis mereka, mengidentifikasi peluang dan ancaman, dan membuat keputusan strategis yang lebih baik. Ini adalah kerangka kerja yang fleksibel dan dapat diterapkan pada berbagai industri dan situasi bisnis.

Five Forces Porter, atau kerangka kerja Lima Kekuatan Porter, adalah konsep yang dikembangkan oleh ahli strategi bisnis Michael Porter. Ini adalah alat analisis bisnis yang digunakan untuk menilai intensitas persaingan dalam suatu industri dan menentukan profitabilitas potensial perusahaan di dalamnya. Kelima kekuatan tersebut adalah:

- 1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*):**

Seberapa mudah bagi pesaing baru untuk masuk ke industri dan

bersaing dengan perusahaan yang sudah ada. Faktor-faktor yang mempengaruhi ancaman ini termasuk persyaratan modal, teknologi yang dibutuhkan, kebijakan pemerintah, dan loyalitas pelanggan yang ada.

2. Daya Tawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers): Seberapa besar pengaruh pemasok dalam menaikkan harga, mengurangi kualitas produk atau layanan, atau memengaruhi persyaratan pembayaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tawar ini termasuk jumlah pemasok, keberadaan pemasok pengganti, dan keunikan produk atau layanan yang dipasok.
3. Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers): Seberapa besar pengaruh pembeli dalam menurunkan harga, menuntut kualitas yang lebih tinggi, atau memainkan pemasok yang berbeda satu sama lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tawar ini termasuk jumlah pembeli, konsentrasi pembeli, dan alternatif produk atau layanan yang tersedia bagi pembeli.
4. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (Threat of Substitute Products or Services): Seberapa besar kemungkinan produk atau layanan pengganti muncul dan mengambil alih pangsa pasar. Faktor-faktor yang mempengaruhi ancaman ini termasuk harga, kinerja, dan ketersediaan produk atau layanan pengganti.
5. Persaingan di Antara Pesaing yang Ada (Rivalry Among Existing Competitors): Seberapa ketat persaingan di antara perusahaan yang sudah ada di industri. Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan ini termasuk jumlah pesaing, pertumbuhan industri, diferensiasi produk, dan hambatan keluar (biaya yang terkait dengan keluar dari industri).

Dengan menganalisis kelima kekuatan ini, perusahaan dapat memahami:

- Atraktifitas keseluruhan industri dalam hal profitabilitas jangka panjang.
- Posisi kompetitif perusahaan relatif terhadap pesaing lainnya.
- Strategi yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas.

Lima Kekuatan Porter adalah alat yang ampuh untuk:

- Membentuk strategi bisnis yang efektif
- Membuat keputusan investasi yang tepat.
- Memperoleh keunggulan kompetitif dalam industri.

Analisis ini berfokus pada lima kekuatan utama yang menentukan intensitas persaingan dan daya tarik pasar. Berikut penjelasan tentang masing-masing kekuatan dalam model Five Forces:

- a. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*) : Kekuatan ini mengevaluasi seberapa mudah atau sulit bagi pesaing baru untuk masuk ke dalam industri. Industri yang menguntungkan akan menarik pendatang baru, yang pada gilirannya dapat mengurangi keuntungan bagi perusahaan yang sudah ada. Faktor yang memengaruhi adalah hambatan masuk seperti kebutuhan modal yang tinggi, akses ke saluran distribusi, loyalitas merek, peraturan pemerintah, dan keunggulan biaya (cost advantages) dari perusahaan yang sudah ada.
- b. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*) : Kekuatan ini menilai seberapa kuat pemasok dapat mempengaruhi harga dan kualitas bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pemasok yang kuat dapat menurunkan margin keuntungan perusahaan dengan menaikkan harga atau

menurunkan kualitas. Faktor yang memengaruhinya jumlah pemasok, kekhususan produk yang ditawarkan, kemampuan pemasok untuk melakukan integrasi ke depan (forward integration), dan pentingnya volume pembelian bagi pemasok.

- c. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*) : Kekuatan ini mengukur sejauh mana pembeli dapat mempengaruhi harga dan kualitas produk atau layanan. Pembeli yang kuat dapat menuntut harga yang lebih rendah atau kualitas yang lebih tinggi, yang dapat mengurangi profitabilitas perusahaan. Faktor yang memengaruhi adalah konsentrasi pembeli dibandingkan dengan perusahaan, pentingnya volume pembelian bagi perusahaan, diferensiasi produk, dan kemudahan bagi pembeli untuk beralih ke produk pesaing.
- d. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*) : Kekuatan ini mengevaluasi kemungkinan dan kemudahan bagi pelanggan untuk mengganti produk atau layanan dengan alternatif lain yang memenuhi kebutuhan yang sama. Kehadiran produk pengganti dapat membatasi potensi keuntungan industri. Faktor yang memengaruhi ketersediaan produk pengganti, harga relatif dan kinerja produk pengganti, biaya peralihan (switching costs) bagi pelanggan, dan inovasi teknologi.
- e. Persaingan di Antara Pesaing yang Ada (*Rivalry Among Existing Competitors*) : Kekuatan ini mengukur tingkat persaingan antara perusahaan-perusahaan yang sudah ada di dalam industri. Persaingan yang ketat dapat mengarah pada penurunan harga, peningkatan biaya promosi, dan peningkatan kualitas produk, yang semuanya dapat mengurangi profitabilitas. Faktor yang memengaruhi adalah jumlah dan kekuatan relatif pesaing, tingkat

pertumbuhan industri, diferensiasi produk, kapasitas berlebih, dan hambatan keluar dari industri.

Cara Menggunakan Porter's Five Forces untuk Analisis Strategis

- a. Mengidentifikasi dan Menilai Kekuatan : Kenali setiap kekuatan dalam konteks industri yang sedang dianalisis. Kumpulkan data yang relevan untuk menilai pengaruh masing-masing kekuatan.
- b. Menentukan Intensitas Persaingan : Analisis kombinasi dari lima kekuatan untuk memahami seberapa kompetitif industri tersebut. Industri dengan persaingan intens mungkin memerlukan strategi yang berbeda dibandingkan industri yang lebih tenang.
- c. Mengembangkan Strategi Bisnis : Gunakan wawasan dari analisis untuk mengembangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan, mengurangi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan melindungi dari ancaman. Misalnya, jika daya tawar pembeli tinggi, perusahaan dapat fokus pada diferensiasi produk untuk mengurangi ketergantungan pada harga.

Contoh Aplikasi Porter's Five Forces

Misalkan sebuah perusahaan ingin memasuki industri smartphone:

- Ancaman Pendatang Baru : Tinggi, karena memerlukan investasi besar dalam R&D dan pemasaran. Namun, merek-merek besar sudah mendominasi pasar.
- Daya Tawar Pemasok : Rendah, karena banyak pemasok komponen elektronik dengan produk yang relatif homogen.
- Daya Tawar Pembeli : Tinggi, karena banyak pilihan dan informasi yang mudah diakses oleh konsumen.
- Ancaman Produk Pengganti : Sedang, produk seperti tablet atau perangkat wearable bisa menjadi alternatif.
- Persaingan di Antara Pesaing yang Ada : Sangat tinggi, dengan pemain besar seperti Apple dan Samsung bersaing ketat dalam inovasi dan harga.

Memahami kekuatan-kekuatan ini maka perusahaan dapat memutuskan strategi terbaik, seperti fokus pada inovasi produk unik atau mencari ceruk pasar yang belum terlayani dengan baik. Dengan melakukan analisis lingkungan eksternal secara menyeluruh, organisasi dapat lebih proaktif dalam mengelola risiko dan memanfaatkan peluang, sehingga dapat meningkatkan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif mereka di pasar.

Five Forces Porter penting karena beberapa alasan utama:

1. Memahami Intensitas Persaingan: *Five Forces Porter* membantu perusahaan menilai seberapa ketat persaingan dalam industri tempat mereka beroperasi. Dengan memahami kekuatan-kekuatan ini, perusahaan dapat:
 - Memprediksi profitabilitas potensial: Industri dengan persaingan ketat cenderung memiliki profitabilitas yang lebih rendah. Analisis ini membantu perusahaan memutuskan apakah akan masuk ke industri tertentu atau tidak.
 - Mengembangkan strategi yang tepat: Berdasarkan kekuatan mana yang paling dominan, perusahaan dapat merumuskan strategi untuk meningkatkan daya saingnya. Misalnya, jika ancaman dari pendatang baru tinggi, perusahaan mungkin perlu fokus pada inovasi dan diferensiasi produk untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya.
2. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman: *Five Forces Porter* mendorong perusahaan untuk melihat melampaui pesaing langsung mereka dan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal lainnya yang dapat memengaruhi profitabilitas. Dengan menganalisis kelima kekuatan, perusahaan dapat:

- Mengidentifikasi peluang yang mungkin terlewatkan: Misalnya, jika daya tawar pemasok rendah, perusahaan mungkin dapat bernegosiasi untuk mendapatkan harga yang lebih baik atau persyaratan pembayaran yang lebih menguntungkan.
 - Mengantisipasi ancaman yang akan datang: Analisis ini membantu perusahaan bersiap menghadapi perubahan di lingkungan bisnis, seperti munculnya produk pengganti atau perubahan kebijakan pemerintah.
3. Membuat Keputusan Strategis yang Lebih Baik: Dengan informasi yang diperoleh dari analisis Five Forces Porter, perusahaan dapat membuat keputusan strategis yang lebih terinformasi tentang:
- Alokasi sumber daya: Perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka ke area yang akan memiliki dampak terbesar pada profitabilitas, seperti penelitian dan pengembangan atau pemasaran.
 - Harga dan positioning produk: Perusahaan dapat menentukan harga dan memposisikan produk mereka secara tepat berdasarkan daya tawar pembeli dan ancaman produk pengganti.
 - Investasi dan ekspansi: Perusahaan dapat memutuskan apakah akan berinvestasi dalam ekspansi ke pasar baru atau lini produk baru berdasarkan daya tarik keseluruhan industri.
4. Fleksibilitas dan Adaptasi: Five Forces Porter mendorong pemikiran strategis jangka panjang. Dengan terus memantau dan menganalisis kelima kekuatan, perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Tantangan Analisis Lingkungan Eksternal: Menuju Pemahaman yang Komprehensif

Analisis lingkungan eksternal merupakan komponen penting dalam penyusunan strategi bisnis yang efektif. Namun, dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa tantangan yang perlu dipertimbangkan dan diatasi agar analisis ini dapat memberikan hasil yang optimal. Berikut beberapa tantangan utama dalam analisis lingkungan eksternal: Kompleksitas dan Dinamika Lingkungan Eksternal: Lingkungan eksternal terus berubah dengan cepat. Faktor-faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan geopolitik, dan tren ekonomi baru dapat muncul secara tiba-tiba dan memengaruhi perusahaan secara signifikan. Banyaknya faktor yang perlu dianalisis: Jumlah faktor eksternal yang dapat memengaruhi perusahaan sangat banyak dan beragam, mulai dari faktor makro seperti kondisi ekonomi global hingga faktor mikro seperti tren konsumen lokal. Keterkaitan antar faktor: Faktor-faktor eksternal sering kali saling terkait dan dapat berinteraksi satu sama lain dengan cara yang kompleks, sehingga sulit untuk memprediksi dampaknya secara akurat.

Kesulitan dalam Memperoleh Data yang Akurat dan Terkini: Keterbatasan akses informasi: Tidak semua informasi tentang faktor eksternal tersedia secara publik atau mudah diakses. Perusahaan mungkin perlu melakukan riset sendiri atau membeli data dari sumber pihak ketiga. Keabsahan dan keandalan data: Kualitas data yang tersedia tentang faktor eksternal dapat bervariasi, dan terkadang sulit untuk memverifikasi keakuratan dan keandalannya. Keterlambatan data: Data tentang faktor eksternal mungkin tidak selalu tersedia secara real-time, sehingga perusahaan mungkin terlambat dalam merespons perubahan di lingkungan bisnis.

Interpretasi dan Analisis Data yang Subyektif: Perbedaan perspektif: Orang yang berbeda mungkin memiliki interpretasi yang berbeda terhadap data yang sama tentang faktor eksternal, yang dapat mengarah pada kesimpulan yang berbeda. Keterbatasan bias kognitif: Analisis data dapat dipengaruhi oleh bias kognitif, seperti konfirmasi bias atau bias keengganan, yang dapat mengaburkan penilaian dan menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat. Kurangnya keahlian: Menganalisis data secara efektif membutuhkan keahlian dalam statistik, ekonometri, dan metode analisis data lainnya, yang mungkin tidak dimiliki oleh semua orang dalam organisasi.

Integrasi Hasil Analisis ke dalam Proses Pengambilan Keputusan: Kurangnya komunikasi: Hasil analisis lingkungan eksternal mungkin tidak dikomunikasikan secara efektif kepada semua pemangku kepentingan dalam organisasi, yang dapat menghambat pengambilan keputusan yang tepat. Kurangnya dukungan manajemen: Manajemen senior mungkin tidak memberikan dukungan yang memadai untuk penerapan hasil analisis, sehingga analisis tersebut tidak ditindaklanjuti dengan tindakan yang konkret. Keterbatasan sumber daya: Implementasi strategi yang dihasilkan dari analisis lingkungan eksternal mungkin memerlukan sumber daya tambahan yang tidak tersedia bagi perusahaan.

Kesulitan dalam Mengukur Efektivitas Analisis: Kurangnya metrik yang jelas: Tidak selalu mudah untuk mengukur secara langsung dampak analisis lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan. Faktor eksternal lainnya: Kinerja perusahaan juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal lainnya yang tidak dipertimbangkan dalam analisis. Jangka waktu yang panjang: Efektivitas analisis lingkungan

eksternal mungkin baru terlihat dalam jangka panjang, sehingga sulit untuk mengevaluasinya secara langsung.

Mitigasi Tantangan: Membangun sistem pemantauan lingkungan eksternal yang berkelanjutan: Pantau tren dan perkembangan terbaru secara berkala untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman baru. Gunakan berbagai sumber data yang andal: Kombinasikan data internal dan eksternal dari berbagai sumber untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang lingkungan eksternal. Terapkan metodologi analisis yang sistematis dan objektif: Gunakan metode statistik dan analitik yang tepat untuk menganalisis data secara objektif dan mengurangi bias. Komunikasi hasil analisis secara efektif penting dilakukan agar hasil analisis dengan semua pemangku kepentingan dan mendapatkan masukan untuk meningkatkan pengambilan keputusan. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini dan menerapkan praktik terbaik dalam analisis lingkungan eksternal, perusahaan dapat meningkatkan pemahamannya tentang faktor-faktor eksternal yang memengaruhi kinerjanya, dan pada akhirnya, membuat keputusan strategis yang lebih efektif untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis lingkungan eksternal dalam manajemen strategi! Mengapa penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor eksternal?
2. Identifikasi dan jelaskan dua kategori utama dalam analisis lingkungan eksternal, yaitu lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan industri (*industry environment*). Berikan contoh untuk masing-masing kategori!

3. Bagaimana model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces*) dapat digunakan untuk menganalisis daya tarik suatu industri? Jelaskan setiap elemen dalam model tersebut dan kaitkan dengan pengambilan keputusan strategis!
4. Diskusikan bagaimana tren global, seperti digitalisasi atau perubahan iklim, dapat memengaruhi lingkungan eksternal perusahaan. Berikan contoh bagaimana perusahaan merespons tren tersebut!
5. Bagaimana perubahan kebijakan pemerintah atau regulasi dapat memengaruhi lingkungan eksternal organisasi? Berikan contoh kasus nyata untuk mendukung jawaban Anda!

BAB 5

KONSEP RESOURCE BASED VIEW

Beberapa dekade terakhir ini muncul perbincangan yang menarik berkaitan dengan teori RBV. Pendekatan dari tinjauan sumber daya ini merupakan suatu kerangka ilmu yang mendorong diskusi diantara para akademisi. Pendekatan ekonomi klasik ini menarik perhatian sejumlah peneliti sehingga menimbulkan adanya dialog dari berbagai perspektif. The RBV ini merupakan ilmu manajemen yang baik, karena mendorong adanya perbincangan dalam bidang manajemen strategi, seperti yang dikemukakan Mc Clockey (1985) yakni: 'good science is good conversation'.

Studi dari keunggulan bersaing merupakan salah satu dari pembahasan dari RBV, berdasarkan studi dari J. Mahoney dan J. Rajendran (1992), secara garis besar pembahasan Resource Based Theory ini dapat ditinjau dari tiga perspektif. Pertama, tinjauan berdasarkan konsep manajemen strategi; yang meliputi keunggulan bersaing sebagai dasar dari RBV, termasuk teori yang berhubungan dengan return dan kinerja di bidang strategi (Ramanujam and Varadajan,1989).

Kedua pendekatan RBV di dalam organisasi ekonomi yaitu yang berkaitan dengan positive agency theory, property right, transaction cost economic dan evolutionary economic. Ketiga Pendekatan RBV yang berorientasi kepada analisis organisasi industri. Berkaitan dengan Analisa Lingkungan Internal maka pembahasan makalah ini lebih difokuskan kepada hal- hal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dari manajemen strategi dalam mempertahankan keunggulan bersaing.

Prinsip RBV berkaitan dengan teori keunggulan bersaing dan untuk memperoleh sustainable competitive advantage mengharuskan perusahaan untuk memperoleh economic rents atau return. Karakteristik sumber daya yang mempunyai keunggulan dapat diperoleh jika sumber

daya tersebut mempunyai nilai yang unik, sulit untuk ditiru dan sulit mendapatkan barang substitusinya. RBV merupakan pilihan dari strategik yang akan dilakukan untuk mengembangkan dan memaksimalkan return. akhir 1980-an, pandangan berbasis sumber daya ditandai dengan proses yang agak terbatas.

Pembahasan terhadap pentingnya potensi perusahaan-sumber daya tertentu dapat ditemukan dalam karya ekonom seperti Chamberlin dan Robinson pada tahun 1930-an (Chamberlin 1933; Robinson 1933) yang kemudian dikembangkan oleh Penrose (1959). Para ekonom ini menyatakan bahwa aset dan kemampuan unik dari perusahaan-perusahaan merupakan faktor penting yang menimbulkan persaingan tidak sempurna dan pencapaian laba normal. Sebagai contoh, Chamberlin dalam Hari (1994) dan Hall (1992), mengidentifikasi bahwa beberapa kunci perusahaan termasuk kemampuan pengetahuan teknis, reputasi, brand awareness, kemampuan manajer untuk bekerja sama dan terutama, paten dan merek dagang, banyak yang telah ditinjau ulang.

Kutipan di atas Berkaitan dengan RBV ini, untuk mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada kepemilikan sumber daya kunci tertentu, yaitu sumber daya yang memiliki ciri-ciri seperti nilai, hambatan untuk duplikasi dan appropriability. Keunggulan dapat diperoleh jika perusahaan secara efektif mengoptimalkan sumber daya ini. RBV menekankan pilihan strategis, mengoptimalkan sumber daya manusia, mengelola, mengidentifikasi mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Hingga Perkembangan RBV selama beberapa dekade ini telah memberi kontribusi di bidang ekonomi dan manajemen strategis baik yang berusaha untuk memperbaiki konsep RBV atau menggunakannya sebagai kerangka kerja untuk menangani pertanyaan yang konseptual dan empiris. Kontribusi utama dari pandangan berbasis sumber daya

perusahaan merupakan teori . Logika dasarnya adalah dimulai dengan asumsi bahwa hasil yang diinginkan dari upaya manajerial dalam perusahaan adalah keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.

Mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh 'economic rent' atau di atas rata-rata return. competitive advantage (1995, 1996) ini dibangun berdasarkan sumber daya dan memperluas teori yang dipromosikan oleh Penrose (1959) dan dikembangkan oleh orang lain. Hal ini mencakup aspek efisiensi, fleksibilitas dan dasar dalam pengambilan keputusan . Berdasarkan pemikiran para ahli ekonomi di atas menggambarkan bahwa teori Resource Based View merupakan ilmu yang menarik untuk diperbincangkan menyoroti dimensi penting dari pandangan berbasis sumber daya.

Pikiran selama dekade terakhir, yaitu, peran manajer dalam pengembangan dan penyebaran sumber daya (Amit dan Schoemaker 1993; Barney 1986, Barney dan Zajac 1994, Lei, Hitt dan Bettis 1996; Schoemaker 1992) dan hubungan sumber daya dan lingkup Perusahaan (Chatterjee dan Wernerfelt 1991; Markides dan Williamson 1996; Prahalad dan Hamel, 1990; Robins dan Wiersema 1995). Penrose (1959) juga menyatakan bahwa sumber daya tidak hanya bersifat fisik tapi juga dapat merupakan non fisik.

Definisi Resource Based Value Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung kepada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan perusahaan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat strategic ,integrated, saling berhubungan dan unity. Persaingan merupakan inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan memerlukan ketepatan aktivitas dari suatu perusahaan seperti inovasi dan budaya kerja yang baik. Berkaitan dengan pendekatan teori Resource Based Value, berikut ini disajikan

beberapa pendapat dari para ahli ekonomi khususnya bidang strategic marketing.

Hal penting menurut Mahoney dan Pandian (1992) ketika membahas RBV adalah sangat berkaitan dengan perolehan margin dan kombinasi sumber daya yang tidak mudah untuk ditiru atau digantikan termasuk di dalamnya adalah tangible dan intangible assets. Margin yang diperoleh dapat berasal dari sumber daya yang langka sehingga mempunyai nilai yang tinggi.

Dalam menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut Powell (1992) harus mampu memberikan nilai ekonomis yang tinggi yang sulit untuk ditiru atau Dengan kata lain, jasa yang dihasilkan oleh sumber daya adalah fungsi dari sumber daya yang digunakan, dalam arti bahwa sumber daya yang sama bila digunakan untuk tujuan yang berbeda atau dengan cara yang berbeda atau dikombinasikan dengan sumber-sumber lain menyediakan layanan yang berbeda.

Penrose (1959) melihat perbedaan ini sebagai sumber keunikan setiap individu Perusahaan dan merupakan perbedaan yang memiliki banyak kesejajaran dengan pemisahan sumber daya dan kemampuan yang mencirikan Sebagian besar literatur strategi (Hill dan Jones 1999 Penrose berpendapat bahwa sumber dayainternal memfasilitasi dan membatasi arah perluasan perusahaan yang berlaku untuk perluasan eksternal seperti meningkatnya permintaan dan perubahan dalam teknologi, dan lain-lain Dalam pandangan berbasis sumber daya Wemerfelt (1984), Barney (1991), Prahalad dan Hamel (1990), Peteraf (1993) dan Conner (1991) berpendapat bahwa pengetahuan dipandang sebagai aset strategis dengan potensi untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan Pandangan berbasis perusahaan (Grant, sebuah organisasi).

Alokasi definisi untuk sumber daya tidak berwujud dari literatur ke kerangka kerja yang lebih luas dari RBV dapat dilihat pada table 2.1

Hal ini berguna untuk mendefinisikan sumber daya tidak berwujud dilihat secara eksplisit karakteristik dan atribut sumber daya tersebut yang menyebabkannya menjadi strategis penting (Wade & Hulland, 2004). Hasil alokasi definisi ini tidak semuanya disebutkan, tetapi tidak ada yang bertentangan secara signifikan. Hal ini tidak secara eksplisit dinyatakan adanya perbedaan, tetapi secara implisit tidak mengesampingkan atribut yang hilang misalnya, atribut substitusi mengacu pada keunggulan kompetitif di pasar.

Perusahaan mengalami manfaat komersial dari lingkungan proaktif, manajemennya menginvestasikan sumber daya tambahan dalam lingkungan yang lebih radikal akan meningkatkan dan memanfaatkan lingkungan sebagai peluang (Jones & Tilley, 2003) Namun sayangnya, pengalaman inisiatif untuk mendukung lingkungan menargetkan usaha kecil mungkin bersedia bergantung pada sumber daya, tetapi menyarankan bahwa penghematan yang saling menguntungkan dapat dengan mudah dicapai dalam lingkungan berbiaya rendah. Perbaikan tidak selalu mengarah pada reinvestasi dalam perbaikan lingkungan atau perubahan prioritas organisasi.

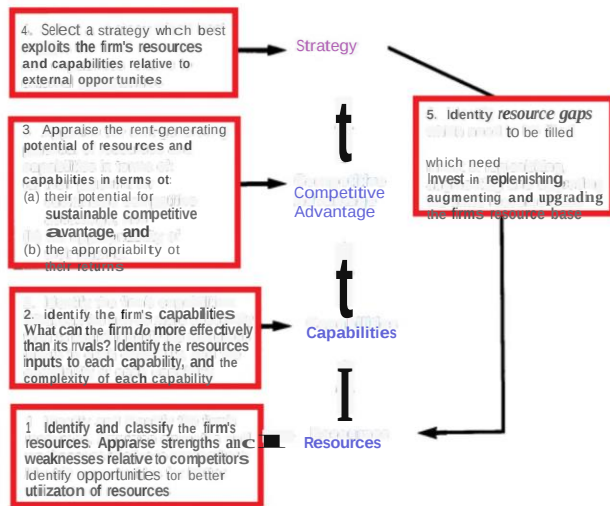
Perusahaan tidak selalu membuat perubahan yang lebih besar dan berjangka panjang. Berinvestasi untuk mencapai manfaat yang ditawarkan lebih tinggi sebagai kemenangan membutuhkan upaya transformasi proses bisnis yang lebih radikal. Meningkatkan efisiensi lingkungan, untuk keberlanjutan tercermin dalam prinsip-prinsip kapitalisme alam.

Keberlanjutan dan daya saing tentang pembelajaran yang lebih luas (atau banyak putaran) diperlukan untuk membawa perubahan budaya. Banyak yang percaya bahwa sangat penting untuk membuat perbedaan nyata menuju pola yang lebih berkelanjutan.

Kerangka pemecahan masalah lingkungan, tidak mengherankan jika perbaikan lingkungan lebih lanjut jarang terjadi. Inisiatif khusus,

perbaikan lingkungan secara bertahap. Sepertinya itu terjadi, tetapi mereka tidak menciptakan momentum yang berkelanjutan untuk perubahan. Selain itu, agenda keberlanjutan sekarang tepat. Dengan upaya yang jelas untuk menghubungkan masalah lingkungan dengan norma bisnis umum. Ini juga berarti memperkuat perusahaan yang sudah ada daripada menantang mereka. nilai.

Kristandl & Bontis (2007:1571) melalui hasil meta analisis yang dilakukannya, yaitu : Sumber daya tak berwujud adalah sumber daya perusahaan strategis yang memungkinkan suatu organisasi untuk menciptakan nilai berkelanjutan tetapi tidak tersedia untuk sejumlah besar perusahaan (jarang). Mereka mengarah pada potensi manfaat di masa depan yang tidak dapat diambil oleh orang lain (kelayakan), dan tidak dapat ditiru oleh pesaing, atau dapat diganti menggunakan sumber daya lain. Mereka tidak dapat diperdagangkan atau dipindahtangankan pada pasar faktor (imobilitas) karena kontrol perusahaan. Karena sifatnya yang tidak berwujud, mereka non-fisik, non-finansial, tidak termasuk dalam laporan keuangan, dan memiliki kehidupan yang terbatas. Untuk menjadi aset tidak berwujud yang termasuk dalam laporan keuangan, sumber daya ini harus secara jelas dikaitkan dengan produk dan layanan perusahaan, dapat diidentifikasi dari sumber daya lain, dan menjadi hasil yang terlacak dari transaksi masa lalu.



Gambar: 2.2

A Resources Based Approach To Strategy Analysis : A Practical Framework

Sumber: (Grant, 1999)

Beberapa langkah untuk mengembangkan *resource-based approach strategy* menurut Grant (1999) antara lain:

(1) Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya. Sumber daya itu di antaranya: teknologi yang dimiliki, kapabilitas karyawan, paten dan merek, keuangan, kecanggihan pemasaran, pelayanan pada pelanggan. Sumber daya tersebut diklasifikasikan menjadi: sumber daya financial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya refutasi organisasi.

(2) Mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas. Kapabilitas merupakan kemampuan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari kerja tim bukan perorangan. Dilakukan secara bersama-sama mengembangkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Kemampuan mengintegrasikan ide-ide terbaru, pengetahuan, ketrampilan merupakan kemampuan

berfikir kreatif yang dapat menjadi kunci dalam pencapaian keberhasilan perusahaan mencapai keunggulan bersaing.

(3) Menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diaplikasikan di pasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi secara berkesinambungan yang sulit ditiru atau disaingi. Dalam hal ini kapabilitas harus dipelihara dalam hal:

- a. Haros tahan lama, yaitu perlu terus pembaharuan atau modifikasi dengan mencari pengetahuan atau ide-ide baru.
- b. Haros tidak transparan, yaitau dengan mengembangkan kapabilitas yang beragam, tidak menggantungkan pada salah-satu sumber kapabilitas, sehingga sulit di amati atau direkonstroksikan oleh orang lain.
- c. Mempormulasikan strategi pengembangan *core resources and capability* seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen.

Keunggulan bersaing merupakan hasil yang memanfaatkan potensi sumber daya perusahaan secara optimal terutama keahlian dan aset yang memiliki keunikan dipandang sebagai sebuah sumber kekuatan tersebut. Keahlian unik dapat dilihat pada diri karyawan dimana kemampuan perusahaan dalam membentuk keahlian unik pada diri karyawan merupakan kelebihan yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan karena strategi bersaing yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh pesaing lain (Bharadwaj *et al.*, 1993).

Sumber keunggulan bersaing dapat dilihat dari ketrampilan dan sumber daya. Ketrampilan yang dimaksud adalah kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara para pesaing. Perusahaan yang memiliki keunikan akan dapat mempertahankan keunggulan bersaing dan

berdampak pada kinerja perusahaan yang tinggi (Barney, 1991a; Barney, 2001; Bromiley & Rau, 2014; Porter, 1985; Wernerfelt, 1984, 2013).

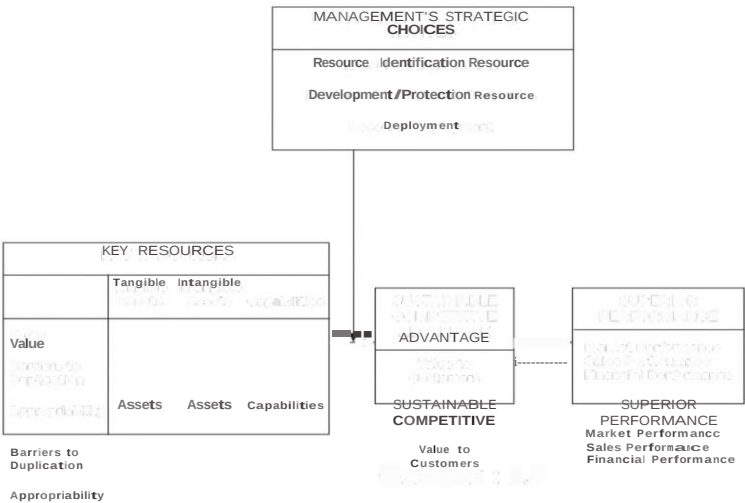
Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat bersumber dari bentuk kegiatan berbeda yang dilakukan perusahaan seperti membuat desain usaha, produksi, pemasaran, dan distribusi. Bentuk kegiatan ini dapat memudahkan perusahaan memperoleh posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk menetapkan diferensiasi. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Strategi merupakan unsur yang penting dalam menghadapi tantangan. (Prahalad & Hamel, 1994; Prahalad, 1990, 1993; Rangkuti, 2013) mendefinisikan strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Adapun menurut Amalia *et al.* (2012) untuk mendapatkan alternatif strategi yang dapat diterapkan pada Usaha Mikro dan Kecil adalah menggunakan faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan. Faktor eksternal mencakup kondisi sosial ekonomi, teknologi, pembeli, pesaing.

Dalam persaingan bisnis global, perusahaan selain memperhatikan struktur industri, juga harus melihat perspektif internal. Caranya dengan menelaah secara seksama sumber daya yang dimiliki dan bagaimana mengkombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif Prahalad (1990, 1993), berpendapat bahwa pandangan tradisional tentang strategi berfokus pada kesesuaian' antara sumber daya yang ada dan yang muncul peluang, inilah tujuan strategis yang mendorong pertumbuhan. Strategis merupakan hal yang signifikan tentang kemampuan organisasi dalam melakukan peregangannya untuk memenuhi impian, diperlukan perencanaan dan kesungguhan dalam menjalankan usaha dengan terus meningkatkan sumber daya yang

dimiliki (Hamel *et al.*, 2003). Selanjutnya, (Prahalad, 1990, 1993) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai kompetisi inti (*core competence*). Kompetensi adalah pembelajaran kolektif dalam perusahaan bagaimana mengkoordinasikan ketrampilan produksi dan mengintegrasikan keunggulan yang dimiliki untuk memberikan manfaat kepada pelanggan.

Pandangan Prahalad (1990, 1993) tentang strategi UMK lebih sesuai karena memusatkan perhatian pada kelebihan utamanya dari produk-produk yang dihasilkan yang berasal dari *core competence* yang dimilikinya sehingga perusahaan dapat menghadapi rival nya dengan baik. Diharapkan perusahaan dapat merancang strategi yang jauh ke depan, tidak hanya mempertahankan status quo karena banyak perusahaan yang hanya fokus pada masa saat ini dan tidak berusaha membuat perencanaan masa depan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Selanjutnya (Hamel *et al.*, 2003), berpendapat bahwa perusahaan tidak seharusnya berusaha untuk menciptakan nilai sendiri, melainkan sebaiknya melakukan kolaborasi dengan pelanggan, sehingga dapat menciptakan suatu pengalaman pelanggan yang personal.

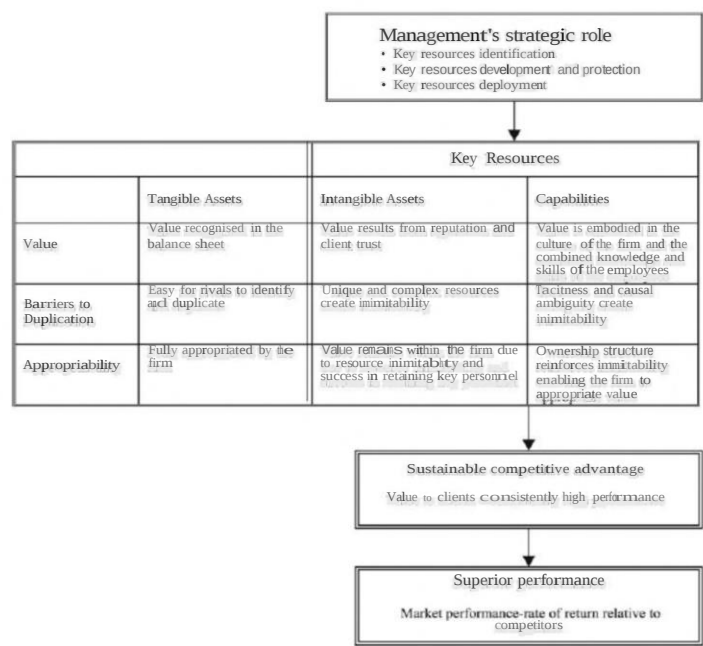


Gambar: 2.3

A Resource-Based Model Of Sustainable Competitive Advantage

Sumber: (Fahy,2000)

Kesamaan pandangan tentang pentingnya memiliki sumber daya yang unik dan berbeda dari yang lain terlihat pada gambar 2.2 (Barney, 1991a; Barney, 2001; Cooper *et al.*, 1994; Wernerfelt, 1984,2013; Fahy & Fahy, 2013; Fahy, 2000) untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Studi pada perusahaan kecil UMK memberikan bukti bahwa kepemilikan sumber daya yang berbeda secara generalisasi *sustainability* tidak hanya dapat dilakukan pada perusahaan besar saja namun juga untuk perusahaan kecil selama perusahaan yang memiliki sumber daya bernilai (*value*), langka (*rare resources*), tidak mudah ditiru (*inimitable*), tidak mudah digantikan (*non susbtitable*) berusaha untuk mencapai *sustainability* (Krainjenbrink *et al.*,2010).



Gambar: 2.4

A Revised Resources Based Model of Sustainable Competitive Advantage

Sumber : Clulow *et al.*, (2003)

Clulow *et al.*, (2003) mengembangkan model Fahy (2000) tersebut dengan menguji nya secara kualitatif pada perusahaan kasus perusahaan keuangan, menghasilkan model konsep penelitian yang lebih

terarah. Model Fahy (2000) fokus pada pentingnya kontribusi dari berbagai macam sumber daya baik itu *tangible* maupun *intangible* dan pentingnya *capability* sebagai *key resources* untuk mencapai SCA. Terlepas dari luasnya pengakuan peran penting yang dimainkan oleh UMK Di negara berkembang, hanya ada sedikit penelitian formal yang dilakukan strategi kompetitif untuk UMK, terutama yang mengenali kendala sumber daya dihadapi oleh UMK (Lee *et al.*, 1999). Prioritas persaingan mewakili seperangkat tugas holistik, yang harus dilakukan oleh fungsi manufaktur untuk mendukung strategi bisnis (Kim, 1996). Daya saing suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya untuk berkinerja baik dalam dimensi seperti biaya, kualitas, pengiriman, kehandalan dan kecepatan, inovasi dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan variasi permintaan (Carpinetti *et al.*, 2003).

Implikasi utama perusahaan mencapai kesuksesannya faktor penting lainnya adalah pendidikan dan pelatihan komersial. Faktor lingkungan dan pembangunan berkelanjutan memainkan peran penting untuk menghasilkan lebih banyak permintaan dalam industri kecil untuk peningkatan kinerja. Pelatihan telah menjadi topik yang menarik dalam banyak penelitian dan diskusi usaha kecil dalam komunitas kebijakan (Korsakiene *et al.*, 2018). Penyelenggaraan pendidikan formal yang rendah secara umum telah diidentifikasi sebagai masalah yang dapat menyebabkan melemahnya potensi pertumbuhan dan daya saing sektor industri kecil.

Inisiatif-inisiatif melakukan program pelatihan memiliki keberhasilan secara tepat sasaran. Manfaat peningkatan daya saing sebagai agenda keberlanjutan untuk usaha kecil, pemilik, dan karyawan. Memperdalam kesadaran dan pemahaman tentang masalah, Solusi yang mungkin. Tenaga kerja yang terampil dan mudah beradaptasi melalui hasil dari pendidikan dan pelatihan yang lebih baik sangat penting. Sebagai tujuan dari agenda keberlanjutan seiring dengan meningkatnya

urgensi, industri kecil semakin dituntut untuk mengatasi tantangan keterampilan yang berkelanjutan.

Saat ini banyak usaha kecil yang tidak memiliki kebutuhan internal pengetahuan dan pengalaman untuk memahami masalah yang dihadapi. Tidak dapat memahami dan mengidentifikasi masalah lingkungan dan tidak dapat berkomunikasi. Keterampilan lingkungan dari tenaga kerja Oleh karena itu, penentu penting dari kinerja lingkungan secara keseluruhan Perusahaan. Pentingnya pendidikan dan pelatihan lingkungan ditunjukkan tidak hanya memberikan kesempatan belajar, tetapi juga sangat berpengaruh tidak hanya untuk karyawan, tetapi untuk pelanggan, pemasok, dan pendidikan global besar.

Setiap perusahaan harus proaktif dalam mengatasi tantangan. Dari pembangunan berkelanjutan. Sebagian kecil dari tempat kerja diketahui terdapat proyek yang ada juga tidak ada tujuan atau sasaran yang dinyatakan dengan jelas yang dapat digunakan untuk mendukung kemajuan dan kesuksesan perusahaan. Pelatihan dan pendidikan lebih lanjut Pengembangan dan pengelolaan lingkungan telah berkembang di usaha kecil dan menengah seperti dapat mengidentifikasi kepraktisan dan nilai tambah dari bisnis inti perusahaan. namun demikian industri kecil dianggap membutuhkan pendidikan dan pelatihan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran dan kinerja lingkungan mereka, tetapi umumnya hanya ada sedikit tindakan eksternal. Mereka berada di bawah tekanan untuk memastikan mereka menerima pelatihan di tempat.

RBV sebagai lensa teoritis merupakan kerangka kerja yang tepat untuk memahami sumber daya heterogen dapat dikaitkan dengan pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan yang memiliki karakteristik tertentu: nilai, kelangkaan, tidak mudah ditiru, dan tidak ada barang pengganti. (Barney, 1991a, 1991b; Barney, 2001; Wernerfelt, 2013). Namun hal ini dibantah dalam penelitian Priem & Butler (2001a,2001b) yang menyatakan bahwa sumber daya dari faktor eksternal

akan menentukan tingkat bernilainya sumberdaya perusahaan tanpa mempertimbangkan faktor lingkungan internal. Selain itu Priem & Butler (2001a,2001b) mendebat dua konstruksi RBV yaitu *rare resources* (kelangkaan) dan *non substitutability* sumber daya tersebut sulit untuk diukur karena tidak jelasnya parameter yang ditentukan untuk menentukan konsep kelangkaan yang sebenarnya.

Sumber daya perusahaan dikatakan bernilai jika lingkungan mengalami perubahan, hal ini dilihat dari analisa peluang dan ancaman yang sifatnya dinamis. Dalam hal ini perlu dipahami bahwa sumber daya perusahaan menurut RBV (Barney, 1991a). Pengukuran nilai keunikan, langka, sulit ditiru, dan tidak ada penggantinya pada suatu sumber daya yang dimiliki perusahaan hingga saat menjadi perdebatan dari kalangan peneliti. Studi empirikal pada RBV mengadopsi pada kemampuan sumber daya sebagai variabel independen atau sebagai variabel dependen mendapat beberapa kritikan selain dari Priem & Butler (2001a,2001b) seperti yang dikatakan Fahy (2000) RBV hanya memberikan kontribusi konseptual bukan empiris masih banyak prinsip dasar yang harus divalidasi.

Perdebatan Priem & Butler (2001a,2001b) tersebut di jawab oleh Armstrong & Shimizu (2007) bahwa mungkin kelangkaan sumber daya itu diposisikan sebagai dimensi kuantitatif dari ketidakmampuan perusahaan dan *non substitutability* adalah *future looking* selanjutnya perlu kajian pengembangan teoritis dan pengukuran empiris kelangkaan atau *non substitutability* sumber daya yang tidak hanya menganalisis atribut dari sumberdaya perusahaan, misalnya menguji hubungan antara sumberdaya dengan variabel lain yang menjadi variabel *moderating* atau *intervening* dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Purnomo (1999) dalam penelitiannya menyatakan kritikan pula terhadap konsep RBV bahwa mengukur keunikan sumber daya sulit dilakukan jika hanya mengandalkan data sekunder ataupun persepsi.

Identifikasi nilai keunikan dari sumber daya tersebut dapat diperoleh dengan memahami secara mendalam melalui observasi di lapangan. Sehingga konsep sumberdaya yang memiliki nilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti menjadi sulit untuk di definisikan secara operasional. Kritikan-kritikan dari penelitian terdahulu tersebut diatas menurut peneliti meskipun pendapat Fahy (2000) tentang RBV masih memberikan kontribusi dalam hal penjelasan konseptual dan disamping itu RBV hanya membahas atribut dari sumberdaya dan belum mengkaji hubungan antara sumberdaya tersebut dengan variabel lain seperti yang dikatakan Armstrong & Shimizu (2007). Namun meskipun demikian menurut peneliti RBV telah berhasil menjadi landasan bagi organisasi untuk merencanakan dan menjalankan strateginya melalui analisis kondisi sumberdaya internal dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, disamping itu RBV juga mampu menjelaskan sumberdaya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, tidak bisa digantikan lebih menghasilkan keunggulan daripada yang lain hal ini dapat dibuktikan dengan beberapa empirik sebelumnya (Kristandl & Bontis, 2007; Sheehan & Foss, 2007). Meskipun menurut Hoopes *et al.*, (2003:890) bahwa pada akhirnya hanya (*value*) nilai dan *inimitability* pada akhirnya yang dianggap penting dalam pendekatan RBV.

Konsep pendekatan berbasis sumber daya memfokuskan pada pembentukan kemampuan organisasi yang secara khusus diubah menjadi keuntungan kompetitif perusahaan, sebagai hasil capaian kombinasi sumber daya dan aset perusahaan yang unik, jarang, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Peluang dan ancaman globalisasi semakin meningkat dan UMK harus meregangkan sumber daya dan kekuatan mereka dan mengkompensasi kelemahannya. Sayangnya, terlepas dari luasnya pengakuan peran penting yang dimainkan oleh UMK. Di negara berkembang, hanya ada sedikit penelitian formal tentang strategi kompetitif untuk UMK. Strategi kompetitif untuk UMK, terutama yang

mengenali kendala sumber daya dihadapi oleh UMK (Lee *et al.*, 1999) dalam Mardatillah (2021) . Strategi untuk mengatasi kekurangan sumber daya dapat:

- a. Strategi *niching* - mengisi kesenjangan pasar dengan menawarkan produk yang berbeda dari (tapi disubstitusikan ke) dari saingan yang lebih besar ';
- b. Strategi berkuda bebas - memanfaatkan upaya pengembangan pasar dari saingan yang lebih besar dengan menawarkan produk yang identik dengan produk mereka; dan
- c. Membentuk aliansi strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan saingan dan / atau yang lebih besar mencegah mereka untuk mengadopsi tindakan kompetitif agresif melawan UMK (Lee *et al.*,1999).

Gary Hamel dan Prahalad dalam karyanya *Competing For The Future* (1994), mengemukakan beberapa definisi kompetensi inti (*core competency*) sebagai berikut: kompetensi inti menggambarkan kemampuan kepemimpinan dalam serangkaian produk atau jasa, kompetensi adalah sekumpulan ketrampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing, kompetensi inti adalah ketrampilan yang memungkinkan perusahaan memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan, sumber-sumber kompetensi secara kompetitif merupakan suatu keunikan bersain dan memberikan kontribusi terhadap nilai dan biaya konsumen.

Resource-based theory, yang dikutip oleh Shoemaker (1980), pusat perhatian perusahaan dalam menciptakan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) untuk mencari keuntungan besar yang dikemukakan Porter (1985) merupakan strategi jangka pendek dan statis, sedangkan yang diperlukan adalah daya saing jangka panjang untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan Albert Wijaya (1993:47).

Untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumberdaya yang mungkin belum dimanfaatkan secara optimal dan dapat diubah menjadi peluang produktif yang unik, diantaranya melalui pencarian ide-ide baru atau wawasan manajemen yang lebih luas secara terus-menerus. Menurut teori ini, perusahaan dapat meraih keuntungan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, yaitu dengan :

1. Pola organisasi dan administrasi yang baik
2. Perpaduan aspek fisik yang "tangibel" seperti sumber daya manusia dan alam serta aset "intangibel" seperti kebiasaan berpikir kreatif (Penrose, 1985) dan ketrampilan manajerial.
3. Budaya perusahaan (coorporate culture)
4. Proses kerja dan penyesuaian yang segera atas tuntutan baru (time response compression)

Kedua teori ini menurut peneliti relevan bila diterapkan dalam pembangunan perusahaan kecil di Indonesia yang dihadapkan pada persaingan bebas dan krisis ekonomi yang berkepanjangan ini. Pangsa produksi adalah perusahaan yang muncul pada berbagai produk yang mempunyai berbagai komponen penting yang sama dan tidak lagi mencari pangsa pasar pada produk konsumen akhir seperti masa lalu. Strategy resource-based ini menurut Albert Widjaja (1993:47) lebih murah, karena usaha kecil bisa memanfaatkan sumberdaya alam dan tenaga kerja lokal.

DEFINISI *KNOWLEDGE BASED VIEW* (KBV)

Knowledge Base View (KBV) mengasumsikan perusahaan merupakan entitas bisnis yang dapat membuat, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan. Fungsionalitas dibuat oleh pendekatan KBV ini tidak didasarkan pada sumber daya berwujud seperti sumber daya fisik atau keuangan. Analisis KBV meliputi sumber daya manusia, sumber daya sosial dan organisasi, serta sumber daya organisasi lainnya

seperti sumber daya teknis dan ekonomi (Prasetio, 2015:18). Pendekatan KBV ini sangat erat kaitannya dengan RBV bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Prasetio, 2015:18). Selain itu, Grant (1996) menekankan bahwa pengetahuan tentang masalah berada pada tingkat individu dan diintegrasikan ke dalam pengetahuan organisasi.

Pendekatan ini menekankan pentingnya peran individu dalam menghasilkan dan memiliki keahlian, dan berfungsi sebagai institusi bagi perusahaan untuk menerapkan pengetahuan yang ada. Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengetahuan tidak dapat diamati dan diukur secara langsung, karena hanya dapat disimpulkan dari melihat kemampuan dan perilaku perusahaan (Prasetio, 2015). Konsekuensi dari tindakan berbeda yang tidak dimiliki orang lain dikaitkan dengan keterampilan yang berbeda. Artinya ada pengetahuan khusus yang mengarah pada pembentukan keterampilan atau kompetensi inti yang berbeda (Prasetio, 2015). Selain itu, untuk memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terlebih dahulu harus menciptakan berbagai keterampilan yang dibutuhkannya (Grant, 1996, Prasetio, 2015).

Manajemen pengetahuan terdiri dari tiga fungsi: generasi pengetahuan, penyimpanan, dan berbagi. Generasi pengetahuan terdiri dari inovasi, dan akumulasi pengetahuan terdiri dari mengumpulkan pengetahuan baru dan menggabungkan pengetahuan baru dengan pengetahuan lama. Berbagi pengetahuan memungkinkan penyebaran keterampilan, pengalaman dan pengetahuan dalam suatu organisasi (Sher & Lee, 2004). Membangun keterampilan dan kompetensi inti yang jelas dan unik dapat terjadi melalui proses manajemen pengetahuan yang dimulai dengan mengumpulkan pengalaman, memperjelas kejelasan

pengetahuan, dan menciptakan, memperoleh, menyimpan, dan berbagi pengetahuan itu. Keterampilan unik yang sulit untuk ditiru tercermin dalam sejauh mana bisnis, pelaku bisnis, dan karyawan dapat memperoleh, membuat, menyimpan, berbagi, dan menyebarkan keahlian ini. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai ketika sulit untuk meniru keterampilan ini (Barney, 1991, 2001, 2007). Pengetahuan dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dapat dengan mudah disebarluaskan di dalam perusahaan yang memilikinya, tetapi tidak mudah ditransfer ke perusahaan lain. Maksud dari deklarasi ini adalah bahwa pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah disebarluaskan dalam suatu perusahaan adalah milik banyak orang yang bukan milik perusahaan, dan akibatnya, kemampuan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan menjadi terbatas.

Pendekatan Knowledge Base View (KBV) mengasumsikan bahwa perusahaan adalah entitas bisnis yang mampu menciptakan, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan. Fungsionalitas yang dibuat oleh pendekatan KBV ini tidak didasarkan pada sumber daya berwujud seperti sumber daya fisik atau keuangan. Analisis KBV meliputi sumber daya manusia, sumber daya sosial dan organisasi, serta sumber daya organisasi lainnya seperti sumber daya teknis dan ekonomi (Prasetio, 2015:18). Pendekatan KBV ini sangat erat kaitannya dengan RBV bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Grant, 1996).

Selain itu, Grant (1996) menekankan bahwa pengetahuan tentang masalah berada pada tingkat individu dan diintegrasikan ke dalam pengetahuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya peran individu dalam menghasilkan dan memiliki keahlian, dan berfungsi sebagai institusi bagi perusahaan untuk menerapkan pengetahuan yang ada. Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya penting untuk mencapai

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengetahuan tidak dapat diamati dan diukur secara langsung, karena hanya dapat disimpulkan dari melihat kemampuan dan perilaku perusahaan (Prasetio, 2015: 19).

Konsekuensi dari tindakan berbeda yang tidak dimiliki orang lain dikaitkan dengan keterampilan yang berbeda. Artinya ada pengetahuan khusus yang mengarah pada pembentukan keterampilan atau kompetensi inti yang berbeda (Prasetio, 2015: 19). Selain itu, untuk memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terlebih dahulu harus menciptakan berbagai keterampilan yang dibutuhkannya (Grant, 1996). Manajemen pengetahuan terdiri dari tiga fungsi: generasi pengetahuan, penyimpanan, dan berbagi. Generasi pengetahuan terdiri dari inovasi, dan akumulasi pengetahuan terdiri dari mengumpulkan pengetahuan baru dan menggabungkan pengetahuan baru dengan pengetahuan lama. Berbagi pengetahuan memungkinkan penyebaran keterampilan, pengalaman dan pengetahuan dalam suatu organisasi (Sher & Lee, 2004). Membangun keterampilan dan kompetensi inti yang jelas dan unik dapat terjadi melalui proses manajemen pengetahuan yang dimulai dengan mengumpulkan pengalaman, memperjelas kejelasan pengetahuan, dan menciptakan, memperoleh, menyimpan, dan berbagi pengetahuan itu.

Keterampilan unik yang sulit untuk ditiru tercermin dalam sejauh mana bisnis, pelaku bisnis, dan karyawan dapat memperoleh, membuat, menyimpan, berbagi, dan menyebarkan keahlian ini. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai ketika sulit untuk meniru keterampilan ini (Barney, 1991, 2001, 2007).

Pengetahuan dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dapat dengan mudah disebarluaskan di dalam perusahaan yang memilikinya, tetapi tidak mudah ditransfer ke perusahaan lain. Maksud dari deklarasi ini adalah bahwa pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah disebarluaskan dalam suatu perusahaan

adalah milik banyak orang yang bukan bagian dari perusahaan, dan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang terbatas untuk menciptakan nilai

Resource based view telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategi. Indikator untuk mengukur strategi ini terdiri dari sumber daya dan kapabilitas. Tipe-tipe sumber daya sebagai berikut:

1. Sumber daya berwujud, adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati atau disentuh seperti bangunan dan uang.
2. Sumber daya tidak berwujud, adalah sumberdaya nirwujud yang tidak dapat disentuh, tapi sebagian besar dikerjakan oleh karyawan di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungannya.

Untuk menilai kapabilitas sumber daya perusahaan, aspek yang harus mendapat perhatian adalah:

1. Keterampilan atau keahlian mencakup antara lain kekuatan dalam keahlian, layanan prima,, iklan yang unik, keterampilan dan keahlian ini perlu di proteksi oleh perusahaan sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor.
2. Aset fisik, yang bemilai mencakup anatara lain fasilitas produksi dengan peralatan yang baik, fasilitas distribusi yang luas, network dan sistem informasi, nilai dan norma sistem manajerial, sistem teknis berbasis pengetahuan dan keterampilan.
3. Aset sumber daya manusia mencakup antara lain pekerja yang berpengalaman dan capabe dan pekerja yang berbakat di area kunci, pekerja yang bermotivasi tinggi. Ini perlu diperhatikan

apakah perusahaan memberikan peluang yang memadai bagi karyawan untuk meningkatkan kapabilitas.

4. Aset organisasi yang memiliki sistem kontrol yang berkualitas teknologi yang mumpuni, aset organisasi ini sangat penting karena berkaitan dengan kecepatan perusahaan dan menerangi permasalahan yang telah dan yang akan dihadapi untuk kemudian mengambil keputusan yang tepat dan cepat.
5. Kapabilitas bersaing mencakup antara lain kemampuan Perusahaan dalam waktu relatif pendek meluncurkan produk baru, kemitraan yang kuat dengan pemasok kunci, dan yang terpenting ialah merespons perubahan yang terjadi pada kondisi pasar dan kemampuan yang terlatih baik dalam melayani pelanggan.
6. Aliansi dan kerjasama kolaborasi kemitraan dengan pemasok dan pemasar dapat memperkuat daya saing perusahaan, hubungan perusahaan dengan pemasok sangat strategis karena kemitraan yang baik saling menguntungkan akan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Perbedaan Antara Pandangan Organisasi Berbasis Sumber Daya Dan Industri

Resource Based View berpendapat bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dicapai lebih mudah dengan mengeksploitasi faktor internal daripada faktor eksternal dibandingkan dengan pandangan organisasi. Meskipun hal ini benar hingga taraf tertentu, tidak ada jawaban. Pasti untuk pendekatan mana terhadap manajemen strategis yang lebih penting. Bagan di bawah ini menunjukkan bagaimana industri, Perusahaan dan efek lainnya menjelaskan kinerja perusahaan.

Penggunaan Teori RBV

Salah satu aplikasi dari RBV adalah pada perencanaan strategi, sestim perencanaan dapat memiliki nilai bagi perusahaan, karena dengan perencanaan strategi perusahaan dapat menganalisa peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, aplikasi dari RBV lainnya adalah.

- a. Information prosscending sistem, tersebut biasanya digunakan sebagai dasar oleh para pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan, sehingga dapooty menghasilkan sebuah strategi yang dapaty digunakan untuk meraih keunggulan kompetitif berlanjut.
- b. Positive reputation, yang positif merupakan sumberdaya yang langkah yang dimiliki perusahaan sehingga dengan pewrusdahaan dapat mendapatkan keunggulan berkelanjutan. Selain itu teori RBV dapat digunakan oleh para pimpinan puncak perusahaan, atau manager di dalam meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan logika berbasis sumber daya memiliki beberapa implikasi.

Praktis yang sangat penting bagi amanger senior sebagai contoh:

1. Logika berbasis sumber daya dapat digunakan untuk membantu para manager di perusahaan yang mengalami kerugian strategis untuk memperoleh paritas strategis dengan mengidentifikasi sumber daya berharga dan langka yang sangat tidak dimiliki perusahaan mereka dan menunjukkan bahwa nilai sumber daya ini dapat diduplikasi baik dengan imitasi atau substitusi. Dalam hal ini, logika berbasis sumber daya dapat digunakan untuk memberikan landasan teoritis untuk proses brenchmarking dimana banyak perusahaan terlibat.
2. Logika berbasis sumber daya dapat membantu para manager mengidentifikasi sumber daya apa yang paling kritis yang dikendalikan oleh perusahaan dan dengabn demikian dapat

meningkatkan kemungkinan bahwa sumberdaya tersebut akan digunakan untuk mendapatkan keuntungan strategis yang berkelanjutan.

3. Manajer juga dapat menggunakan logika berbasis sumber daya untuk memastikan bahwa mereka memelihara dan mengelola sumber daya tersebut merupakan sumber keunggulan strategi perusahaan saat ini. Beberapa sumber daya mungkin bemilai tetapi tidak jarang, dpaty diganti memlihara dan melindungi sumber daya kelas dua ini penting bagi perusahaan untuk mempertaruhkan keunggulan strateginya yang berkelanjutan.

Logika berbasis sumber daya juga menunjukkan bahwa terdapat Batasan Prespektif penting yang trakait dengan teori keunggulan strategis berbasis sumber daya antara lain :

1. Pertama sejauh ini keunggulan strategis perusahaan didasarkan pada sumber daya yanbg menyebabkan adalah ambigu atau tidak dapat mengetahui dengan pasti, sumber daya mana yang benar-benar menghasilkan keunggulan strategis tersebut.
2. kedua, tidak ada teori keunggulan strategis berkelanjutan yang dapat digunakan oleh para manager di perusahaan perusahaan yang todak memiliki potensi untuk menghasilkan keuntungan strategis berkelanjutan untuk menciptakannya. Resource and the role of managers Dalam teori RBV Tanggung jawab manajerial mencakup kebutuhan untuk memposisikan ulang perusahaan ketika peluang berubah dan sumber dayanya berkembang. Sebaliknya, ekonomi organisasi industri melihat peran manajer secara responsif.

Dengan demikian, manajer dalam RBV bersifat adaptif dan pro aktif yaitu mereka adalah enactors, sementara dalam ekonomi organisasi industri memiliki peran yang analog dengan manajer dalam Utilitas yang diatur, yang keputusannya sebagian besar menyangkut marginal

penyesuaian tingkat output dan input. Manajer melalui keputusan yang mereka buat, mengubah sifat persaingan dipasar. Keputusan yang diambil manajer terkait erat dengan persepsi mereka tentang karakteristik internal perusahaan mereka sendiri dan juga lingkungan eksternal di mana mereka bersaing.

Persepsi manajerial menjadi penting dalam kaitannya dengan tiga elemen utama RBV, yaitu :

1. Fungsionalitas sumber daya
2. Rekombinasi sumber daya
3. Penciptaan sumber daya

Rekomendasi sumber daya, berpendapat bahwa sumber daya yang berharga jarang berada dalam kondisi terisolasi. Akibatnya tidak mungkin bahwa kita dapat menghubungkan kesuksesan suatu perusahaan dengan satu sumber daya tertentu. Lebih bermanfaat apabila kita mempertimbangkan kombinasi sumber daya dengan menggabungkan sumber daya perusahaan akan dapat menambah nilai sumber daya tersebut. Konsep Komplementaritas, keterkaitan, dan spesialisasi semuanya berbicara tentang bagaimana kombinasi sumber daya dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Rekombinasi sumber daya, yang fokus pada sifat rekomendasi sumber daya dan pengaruhnya terhadap kapabilitas perusahaan, terdiri dari tiga kegiatan utama yaitu :

- a. Stabilizing meliputi bagaimana cara membuat peningkatan kecil pada kapabilitas sumberdaya yang ada melalui peningkatan kecil pada sumber daya tersebut. Strategi stabilisasi dapat menjadi cara yang baik untuk mempertahankan posisi keunggulan kompetitif saat ini dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah.
- b. Enriching meliputi memperluas dan menguraikan kemampuan saat ini melalui kegiatan ter seperti belajar atau menambahkan sumber daya yang paling melengkapi.

- c. Bio Nering adalah proses Rekombinasi sumber daya yang lebih maju yang memerlukan integrasi sumber daya yang benar benar baru atau yang baru saja diperoleh, dan ditambahkan ke dalam portofolio sumber daya perusahaan.

Proses ini melibatkan kreativitas dan pembelajaran eksplorasi untuk menciptakan kapabilitas baru. Jika manajer dapat menggabungkan Kembali sumber daya mereka dalam berbagai cara yang berbeda mereka mungkin dapat menghasilkan Otwt baru untuk perusahaan.

RESOURCE BASED VIEW (RBV) DAN KAPASITAS STRATEGIS

Resource-based view (RBV) menggunakan pemikiran bahwa Perusahaan pada dasarnya adalah kumpulan sumber daya dan kapabilitas, dimana kedua hal tersebut merupakan faktor utama yang menentukan pembentukan strategi dan pencapaian kinerja perusahaan (Habbershon et al., 2003). ; Ravichandran et al. 2005). Sedangkan RBV terkait dengan proses penetapan strategi, perusahaan. Wright dkk (2001); Fahy (2000) dan Raduan et al., (2009) menemukan bahwa ada beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi strategi Resource Based View (RBV), yaitu:

- 1). Transparansi, keterbukaan setiap sumber daya yang terlibat dalam perusahaan;
- 2). Transferability, mengkomunikasikan segala hal yang terkait dalam proses produksi;
- 3). Durability, daya tahan suatu produk yang diproduksi oleh Perusahaan yang diukur dari kualitas dan keawetan produk setelah diproduksi.

Lockett & Thompson (2004), Raduan et al., (2009) dan Haseeb et al., (2019) juga menjelaskan bahwa kapabilitas bisnis dan sumber daya RBV yang dimiliki perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, keputusan manajemen berdasarkan penguasaan

sumber daya strategi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan mengembangkan daya saing perusahaan (Hitt et al, 1999). Pandangan tentang perusahaan yang menggunakan sumber daya RBV merupakan kerangka kerja yang banyak digunakan dalam literatur manajemen, sekaligus menjadi paradigma dominan bagi studi manajemen strategis yang berfokus pada penciptaan keunggulan kompetitif yang diperoleh dari sumber daya perusahaan (Peteraf, 1993; Runyan et al. , 2006; Barney, 1991).

Mekanisme dimana sumber daya di dalam organisasi dieksploitasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dapat dijelaskan dengan pandangan berbasis sumber daya (RBV). Teori RBV dapat digunakan untuk menjelaskan kapasitas organisasi, seperti kapasitas organisasi untuk menggunakan sumber daya, serta prosedur, struktur, dan proses organisasi. (Morgan et al., 2009; Barney, 1991; Zahra & Nielsen, 2002).

Kapabilitas utama organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1). Kapabilitas fungsional, yaitu kemampuan suatu organisasi untuk melakukan aktivitas produksinya secara langsung maupun tidak langsung dalam menciptakan nilai bagi organisasi seperti kapabilitas pemasaran, kapabilitas pengembangan produk baru, dan kapabilitas produksi (Zahra & Nielsen, 2002; Pavlou & Sawy, 2006; Miles & Darroch, 2008; Morgan et al., 2009).
- 2). Kemampuan dinamis, yaitu kemampuan perusahaan dalam mengelola kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis (de Moura & Saroli, 2021; Kyl~heiko et al., 2002). Dalam hal ini, kemampuan dinamis dapat dikategorikan menjadi dua kemampuan perusahaan.

Pendekatan teori dari Joseph Mahoney dan J.Rajendran, secara menyeluruh telah dapat menyatukan berbagai pendapat dari para ahli strategis Management mengenai teori Resource based view. Berdasarkan

hasil analisis dari perbincangan para ahli manajemen strategi dapat diambil kesimpulan, penggunaan sumberdaya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar serta profitabilitas yang lebih besar.

Pendekatan analitis yang disebut Resource based view menentukan peningkatan keunggulan bersaing yang berasal dari sumberdaya strategi organisasi yang memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul. Inti dari ini adalah bahwa perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumberdaya yang berbeda, pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi perusahaan, pendekatan ini menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, Prespektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari seberapa baik manager membangun organisasinya dalam menangani sumberdaya yang.

Bemilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan perusahaan dengan kompetensi yang bemilai dan langka maka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja keuangan superior, keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan perusahaan merupakan konsekuensi dari sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

Latihan Saal :

1. Jelaskan konsep utama dari Resource-Based View (RBV) dalam manajemen strategi dan bagaimana RBV dapat membantu organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan!
2. Apa yang dimaksud dengan sumber daya strategis menurut pendekatan RBV? Jelaskan kriteria VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) yang digunakan untuk mengevaluasi sumber daya tersebut!
3. Diskusikan bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi inti (*core competencies*) berdasarkan pendekatan RBV. Berikan contoh kasus nyata untuk mendukung jawaban Anda!
4. Bandingkan pendekatan RBV dengan analisis lingkungan eksternal (seperti PESTEL atau Five Forces). Mengapa penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan kedua pendekatan ini dalam merumuskan strategi?
5. Jelaskan peran intangible resources (seperti merek, budaya organisasi, atau inovasi) dalam menciptakan keunggulan kompetitif berdasarkan RBV. Berikan contoh bagaimana perusahaan berhasil memanfaatkan sumber daya tersebut!

BAB6

IMPEMENTASI STRATEGI

Implementasi strategi adalah dengan adanya manajemen strategi, maka organisasi atau perusahaan akan lebih efisien dalam membuat keputusan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang terbatas di lingkungannya. Selain itu manfaat manajemen strategi adalah dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategi.

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari *management strategic*. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang. Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk 'response' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini.

Ketidak mampuan atau ketidak pedulian untuk melihat perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat 'shock' suatu organisasi, Sehingga Strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan,

meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 1996). Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas formal, lebih unggul (outperformed) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa tidak terformulasi dengan jelas strateginya.

Thune dan House (1970) mempelajari kinerja 36 perusahaan obat-obatan sampel di USA, perusahaan makanan, kimia, baja, minyak dan pabrik mesin. Dengan menggunakan 5 (lima) ukuran kinerja yaitu 'sales, return on equity, return on capital, stock prices', dan 'earning per share' terbukti bahwa kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik dalam perencanaan strategist lebih unggul dibandingkan perusahaan tanpa informal planning. Keniehl Ohmae (Wahyudi, 1996) membandingkan tiga macam proses berfikir yaitu berfikir secara mekanik, intuisi dan strategik. Dari ketiganya dapat disimpulkan bahwa berfikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada hanya berfikir secara mekanik dan intuisi, Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang dan hal ini akan membuat keuntungan bagi si pembuat keputusan.

Berfikir strategik memerlukan beberapa tahapan yaitu :

1. Identifikasi masalah

Pada tahap awal ini, diharapkan dapat untuk mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada.

2. Pengelompokan masalah

Pada tahap ini, kita diharapkan bisa mengelompokan masalah-masalah sesuai dengan sifatnya agar kemudahan pemecahannya.

3. Proses abstraksi

Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor-faktor penyebabnya. Oleh Karenaitu, kemudian kita dituntut lebih teliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.

4. Penentuan metode/ cara pemecahan

dan Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.

5. Perencanaan untuk implementasi.

Pada tahap yang akhir ini, kita dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

kristono (1995), 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. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, Hamei" dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut :

"Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan".

Selanjutnya pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi,

dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Sedangkan menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997) adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang demikian. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata.

Pengertian manajemen strategi menurut Michael Porter adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsure sinergi di dalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya. Pengertian lain manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis

mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen Strategi adalah suatu proses peramanajemenan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama kepentingan para Stakeholder, pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Manajemen Strategi didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan antar fungsi (crossfunctional) yang membuat organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan akuntansi, produksi operasi, riset dan pengembangan, sistem informasi komputer untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Adapun tujuan Manajemen Strategi adalah:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi sertamelakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Manfaat Manajemen Strategi adalah dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama

yang berkaitan. dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategik.

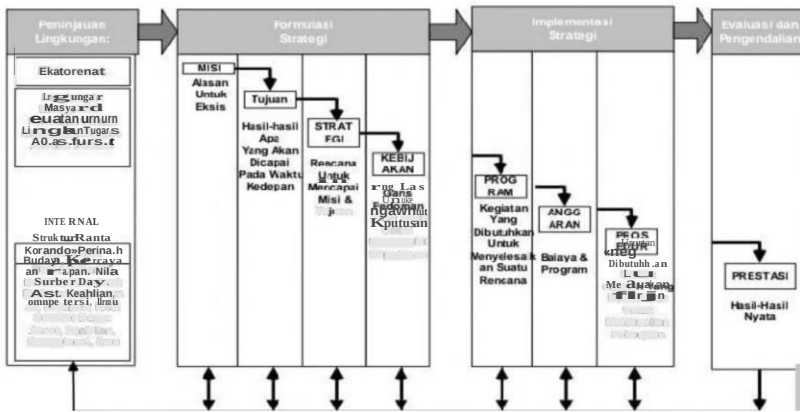
Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategi, yaitu:

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

Formulasi Strategi

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik. Morton (1996: 17-22) mengatakan bahwa ada keterikatan yang saling menunjang antara Struktur Organisasi & Budaya Perusahaan, Teknologi, Peran Individu, Struktur Organisasi dan Proses Manajemen yang dipengaruhi oleh Lingkungan SosioEkonomis External dan Lingkungan Teknologi

External dalam metodologi pembentukan.



Formulasi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis, formulasi memiliki 5 tahap implementasi sebagai berikut :

- Tahap I: Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis. Adalah tugas para eksekutif organisasi untuk dapat menilai kecenderungan• kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang, baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan keadaan ekonomi) maupun segi internalnya (nilai organisasi, keunggulan dan kemampuan, hasil produk dan pasar, dan kebijakan strategis yang lalu).
- Tahap II: Formulasi Strategi. Tim ini pulalah yang harus memeriksa beberapa masa depan alternatif dan menyeleksinya, serta menciptakan profil atau visi strategis yang berfokuskan pada ke sembilan pertanyaan tersebut. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh tim dalam membuat keputusan.
- Tahap III: Perencanaan Proyek Induk Strategis. Dengan menggunakan metode management proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahap-

tahapkan, dijadwalkan, disumberdayakan dan diimplementasikan serta dipantau (diawasi), maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio.

- d. Tahap IV: Implementasi Strategi. Tahap ini adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (lower management) hingga ke tingkat yang tinggi (top management).
- e. Tahap V: Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi. Di tahap ini dibutuhkan indikator eksternal (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi).

Umpan balik (feedback) dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus menerus. Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategik yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu action (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas.

Tergantung bagaimana korporasi diorganisir, pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merumuskan strategi. Pada sebagian besar perusahaan multi industri pelaksana strategi adalah setiap orang yang ada dalam organisasi. Para wakil presiden bidang fungsional dan direktur divisi atau unit bisnis strategis (SBU) bekerjasama dengan bawahan mereka untuk mengimplementasikan seluruh rencana tersebut secara khusus, terinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut pabrik,

departemen, dan unit yang mereka pimpin, sehingga setiap manajer operasional harus mampu mengawasi lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik pada tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya implementasi strategi, yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka 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 mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut, sangat mungkin untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerjasama dengan rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk mendukung implementasi strategi. Mereka juga harus bekerja sama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu menciptakan dan memelihara kompetensi khusus perusahaan.

A. Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur

1. Program Tujuan dari program adalah untuk membuat tindakan berorientasi pada strategi. Misalnya, Ajax Continental telah memilih integrasi vertical ke hilir sebagai strategi terbaiknya untuk pertumbuhan. Ajax Continental membeli toko eceran (retail outlet) perusahaan yang lain (Jones Surplus) daripada membangun sendiri. Untuk mengintegrasikan toko-toko baru tersebut ke dalam perusahaan, berbagai program baru telah dikembangkan, diantara adalah sebagai berikut:

- a. Manajer wilayah, manajer wilayah melapor kepada manajer barang dagangan, dan manajer barang dagangan melapor kepada wakil presiden yang mengepalai pemasaran
- b. Program periklanan (Jones Surplus kini merupakan bagian dari Ajax Continental, "Harga lebih murah, pilihan lebih banyak").
- c. Surplus.

2. Anggaran

Program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko Jones Surplus ke dalam rantai komando pemasaran Ajax Continental agar para manajer toko melapor kepada paraProses anggaran dimulai setelah program dikembangkan. Perencanaan sebuah anggaran merupakan pengecekan akhir yang nyata dari sebuah korporasi terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Sebuah strategi yang ideal mungkin ditemukan menjadi tidak praktis hanya setelah program-program implementasi khusus dibiayai secara rinci.

3. Prosedur

Setelah anggaran diprogram, divisional dan perusahaan disetujui, maka prosedur operasi standar harus dikembangkan. Mereka merinci secara khusus berbagai aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menyempumakan program-program korporasi. Disamping itu, mereka harus diperbaharui untuk mewakili beberapa perubahan teknologi

seperti yang ada dalam strategi. Dalam kasus akuisisi Ajax Corporation terhadap toko-toko eceran Jones Surplus, prosedur-prosedur operasi baru harus dibangun seperti : toko-toko promosi, pemesanan persediaan, pemilihan barangdagangan, hubungan pelanggan, fasilitas belanja kredit, distribusi gudang penyimpanan, harga, batas pembayaran melalui cek giro, penanganan keluhan pelanggan, serta promosi dan kenaikan berkala jabatan karyawan. Prosedur-prosedur ini akan memastikan bahwa operasional harian toko akan selalu tetap dan stabil sepanjang waktu (yaitu aktivitas minggu yang akan datang akan sama dengan aktivitas minggu ini) dan konsisten diantara toko-toko yang lainnya (misalnya tiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama seperti yang lainnya).

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi korporasi divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri (Vasconcellons, 1990: 11).

Akuisisi atau pengembangan dengan penambahan lini produk baterai sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu dalam sebuah perusahaan. Contoh, Ketika Ralston Purina mengakuisisi lini produk Carbide Eveready dan Energizer, para pimpinan Ralston berargumen bahwa dengan melakukan akuisisi tersebut perusahaan Ralston akan memperoleh margin keuntungan lebih besar dalam lini produk baterai daripada Union Carbide karena keahlian Ralston dalam mengembangkan dan memasarkan merek produk-produk konsumen. Ralston Purina menganggap bahwa proses akuisisi akan mampu membuat harga baterai

lebih murah karena ada keunggulan sinergi dalam periklanan, promosi dan distribusi.

Sebelum perencanaan dapat menunjukkan kinerja secara actual, perusahaan harus diorganisir dengan baik, program harus melibatkan staf dengan memadai, dan aktivitas harus diarahkan untuk mencapai lingkup tujuan yang diinginkan. Beberapa perubahan dalam strategi perusahaan nampaknya sangat memerlukan beberapa jenis perubahan dalam hal organisasi yang disusun, dan berbagai jenis keterampilan yang dibutuhkan pada beberapa posisi yang khusus. Para manajer harus membahas dengan teliti cara penyusunan perusahaan mereka agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang harus dibuat dalam langkah kerja secara sempurna.

Apakah aktivitas-aktivitas dikelompokkan secara berbeda? Apakah otoritas untuk membuat keputusan kunci disentralisasikan pada pimpinan pusat atau didesentralisasikan kepada manajer pada beberapa lokasi yang berbeda? Apakah perusahaan akan dikelola seperti "Pengiriman ketat (tight ship)" dengan beberapa aturan dan pengawasan atau dengan aturan dan kontrol "yang longgar (loosey)"? Apakah korporasi akan diatur dalam sebuah struktur "tinggi (tall)" dengan beberapa lapis manajer, masing-masing memiliki batas pengawasan yang dekat (yaitu sedikit pekerja pada setiap supervisor) untuk mengawasi dengan baik bawahannya, atau apakah perusahaan akan diorganisir ke dalam struktur datar (flat) dengan lapis manajer yang sedikit, dimana masing-masing memiliki batas kontrol yang luas (yaitu banyak pekerja pada setiap supervisor) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya?

Studi klasik yang secara luas dilakukan oleh Alfred Chandler pada perusahaan-perusahaan di Amerika seperti: DuPont, General Motors, Sears, dan Standar Oil, telah disimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi (structure follows strategy), yaitu perubahan-

perubahan strategi perusahaan menunjukkan perubahan-perubahan pada struktur organisasi. Chandler juga menyimpulkan bahwa beberapa organisasi juga mengikuti pola pengembangan dari salah satu susunan struktur yang tinggi. Untuk mencapai keberhasilan, jenis organisasi ini memerlukan perubahan menuju pada struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi yang semi otonomi. Alfred P. Sloan, seorang CEO dari General Motors, pada masa lalu telah merinci bagaimana General Motors membuat perubahan-perubahan struktural pada tahun 1920-an. Ia menganggap bahwa struktur desentralisasi sebagai "pasangan penentu kebijakan tersentralisasi dengan operasi manajemen desentralisasi".

Setelah manajemen puncak mengembangkan sebuah strategi untuk korporasi secara keseluruhan, beberapa divisi secara individual (Chevrolet, Buick dan yang lainnya) bebas untuk memilih bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Setelah bekerjasama dengan DuPont, General Motors menemukan struktur Multidivisi yang terdesentralisasi sangat efektif dalam memberikan kebebasan maksimum dalam mengembangkan produk dengan menggunakan ROI sebagai kontrol keuangan.

Pada umumnya penelitian telah mendukung proposisi dari Chandler yang menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi. Sebagaimana yang disebutkan diawal, perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan pada akhirnya mengarahkan pada perubahan-perubahan struktur perusahaan

Strategi, struktur dan lingkungan harus saling berkaitan satu dengan yang lainnya, jika tidak kinerja organisasi akan hancur. Misalnya unit bisnis mengikuti sebuah strategi diferensial, memerlukan lebih banyak kebebasan dari atasan untuk mencapai keberhasilannya daripada unit bisnis lain yang mengikuti strategi biaya rendah. Meskipun hal ini disepakati bahwa struktur organisasi harus berbeda dengan kondisi lingkungan yang berbeda, yang pada akhirnya akan mempengaruhi sebuah strategi organisasi.

Disini tidak ada kesepakatan tentang suatu desain organisasi yang optimal. Apa yang cocok untuk DuPont dan General Motors pada tahun 1920-an mungkin tidak sesuai lagi untuk kondisi sekarang ini. Bagaimanapun perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama cenderung meniru konsep desentralisasi divisi milik General Motors, sama halnya dengan barang-barang konsumen (consumer goods) cenderung berusaha melayani manajemen konsep (sejenis struktur matriks) yang dipelopori oleh perusahaan Procter And Gamble. Kesimpulan umum yang diperoleh adalah perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi yang sama dalam satu industri yang sama cenderung akan mengadopsi struktur yang sama pula.

Perusahaan-perusahaan yang berhasil cenderung mengikuti suatu pola perkembangan struktural ketika mereka tumbuh dan berkembang. Pada permulaannya, dengan struktur perusahaan yang berhubungan dengan usahawan (structure of entrepreneurial firm) (dimana setiap orang melakukan sesuatu), mereka biasanya (jika mereka sukses) memperoleh lebih besar dan mengatur lini fungsional pada departemen pemasaran, produksi, dan keuangan. Dengan keberhasilan yang berkelanjutan, perusahaan menambah lini produk baru pada industri yang berbeda dan mengatur sendiri kedalam divisidivisi yang berhubungan. Perbedaan diantara ketiga struktur tahap pengembangan perusahaan meliputi bentuk

masalah, tujuan, strategi, system penghargaan, dan karakteristik lain yang secara khusus.

1. Tahap I: Struktur Sederhana

Tahap pertama ditandai dengan keberadaan usahawan, orang yang mendirikan perusahaan untuk mewujudkan gagasannya (produk atau jasa). Usahawan cenderung untuk membuat semua keputusan penting secara perseorangan dan terlibat dalam setiap bagian paling kecil dan tahapan dalam organisasi. Pada tahap I ini perusahaan memiliki lebih sedikit struktur formal yang membantu usahawan mengawasi langsung berbagai aktivitas setiap karyawan.

Perencanaan biasanya untuk jangka pendek dan reaktif. Fungsi khas manajerial dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penataan staf, dan pengawasan semuanya dibentuk hanya pada tingkat yang terbatas. Kekuatan perusahaan terbesar pada tahap I adalah fleksibilitas dan sifat dinamis. Keinginan dan semangat besar wirausahawan memberi energi kepada organisasi dalam usaha untuk pertumbuhan. Sedangkan kelemahan terbesarnya adalah ketergantungan yang besar pada wirausahawan dalam membentuk seluruh organisasi dan prosedur rinci pelaksanaannya.

Jika usahawan gagal untuk mengelola dengan baik maka perusahaan biasanya akan mengambang dalam kegelapan. Hal ini berhubungan dengan krisis kepemimpinan. Tahap I ini menggambarkan perusahaan Oracle yaitu sebuah perusahaan perangkat lunak komputer, dibawah manajemen pemiliknya, Lawrence Ellison. Perusahaan tersebut mempelopori sebuah pendekatan baru untuk menyelamatkan data yang ada, yang disebut dengan structured query language (SQL). Kesuksesan Oracle dicapai ketika IBM membuat standar SQL-nya.

Namun disayangkan, kejeniusan teknik dari Ellison tidak cukup untuk mengelola perusahaan. Sering kali ketika bekerja di rumah,

Ellison kehilangan gambaran secara rinci mengenai pengelolaan perusahaan di luar minat teknisnya. Meskipun penjualan perusahaan meningkat dengan cepat, pengawasan keuangan perusahaan sangat lemah sehingga mendorong pihak manajemen untuk menata ulang keseluruhan pendapatan tahun tersebut untuk memperbaiki kesemrawutan yang terjadi. Setelah perusahaan mencatat kerugiannya pada tahap pertama, Ellison menempatkan beberapa manajer fungsional untuk menjalankan perusahaan tetapi terbatas pada focus pengembangan produk baru.

2. Tahap II: Struktur Sederhana

Tahap II merupakan batas kewajaran ketika wirausahawan digantikan oleh sebuah tim manajer yang memiliki spesialisasi fungsional. Transisi untuk menuju tahap ini membutuhkan sebuah perubahan secara substansi gaya manajerial untuk pimpinan kantor perusahaan, jika secara khusus ia merupakan wirausahawan pada tahap I. Ia harus belajar mendelegasikan, agar penambahan jumlah staf dapat memberikan manfaat kepada organisasi.

Contoh sebelumnya dimana Lawrence Ellison mundur dari manajemen puncak pada Oracle Corporation untuk pengembangan produk baru, merupakan salah satu cara bahwa pendiri yang memiliki kecerdasan secara teknis mampu memperoleh cara baru untuk memberdayakan manajer-manajer fungsional. Sekali masuk pada tahap II, strategi perusahaan mendukung proteksi melalui dominasi industri, yaitu melalui pertumbuhan vertikal dan horizontal. Kekuatan utama perusahaan yang berada pada tahap II adalah konsentrasi dan spesialisasi dalam satu industri. Kelemahan utama pada tahap II adalah semua investasi berada dalam satu industri.

Dengan konsentrasi pada satu industri, sementara industri tersebut masih menarik, perusahaan yang berada pada tahap II seperti Oracle Corporation pada perangkat lunak komputer dapat meraih kesuksesan

besar. Sekali sebuah struktur fungsional yang diversifikasi perusahaan masuk pada produk-produk lain dalam industri yang berbeda, maka keuntungan dari struktur fungsional akan menghilang. Krisis otonomi akan berkembang, ketika orang-orang mengelola lini produk yang berbeda membutuhkan lebih banyak kebebasan dalam pengambilan keputusan dari manajemen puncak yang rela untuk mendelegasikan kepada mereka. Perusahaan perlu untuk mengubah sebuah struktur yang berbeda.

3. Tahap III: Struktur Divisional

Pada tahap III, perusahaan memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini produk di berbagai industri yang dimilikinya dan mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan. Organisasi•organisaasi ini tumbuh melalui berbagai lini produk mereka dan ekspansi untuk melindungi wilayah geografi yang lebih luas. Mereka mengubah struktur divisional menjadi satu kantor pusat dan mendesentralisasikan divisi-divisi operasi setiap divisi atau unit bisnis merupakan sebuah perusahaan tahap II yang diorganisir secara fungsional. Mereka juga harus menggunakan struktur konglomerat jika manajemen puncak memilih untuk melepaskan unit-unit tambahan yang dimilikinya pada tahap II dengan melakukan operasi secara otonom.

Divisi-divisi baru ini telah mengembangkan unit bisnis strategic (SBUs) untuk memikirkan pertimbangan-pertimbangan pasar produk yang lebih baik. Kantor pusat berupaya untuk mengorganisasikan aktivitasaktivitas divisinya atau SBUs melalui kinerja dan sistem pelaporan dan pengawasan berorientasi hasil dan teknik-teknik yang menekankan pada perencanaan perusahaan. Unit-unit ini tidak dikontrol secara ketat tetapi memperoleh tanggung jawab untuk hasilhasil kinerja mereka sendiri. Agar menjadi efektif maka perusahaan harus memiliki sebuah proses keputusan yang terdesentralisasi. Kekuatan utama dari perusahaan Pada tahap III adalah memiliki sumber daya yang tidak

terbatas. Sementara kelemahan utamanya adalah terletak pada ukuran perusahaan yang terlalu besar dan kompleks yang cenderung membuat perusahaan menjadi lamban dan tidak fleksibel. General Electric, DuPont, dan General Motors merupakan perusahaan yang berada pada tahap III.

4. Tahap IV: Unit Bisnis Sistem (SBUs)

Terjadinya evolusi tahap pengembangan ke dalam unit bisnis strategis selama tahun 1970-an dan 1980-an, bentuk divisional bukan merupakan kata masa lampau dalam struktur organisasi. Dengan kondisi-kondisi seperti berikut :

1. meningkatnya ketidakpastian lingkungan.
2. Menggunakan pengalaman yang lebih besar dalam teknologi metode produksi dan system informasi.
3. Meningkatnya ukuran dan lingkup bisnis korporasi ke seluruh dunia.
4. Titik berat yang lebih besar pada strategi kompetitif multi-industri.
5. Lebih banyak mendidik kader manajer dan karyawan, bentuk-bentuk struktur organisasi baru telah muncul dan berjalan selama akhir pertengahan abad ke-20.

Matriks dan jejaring adalah dua kemungkinan yang mewakili tahap keempat didalam pengembangan perusahaan suatu tahap yang tidak hanya lebih menitikberatkan hubungan horizontal-vertikal diantara orang-orang dan kelompok, tetapi juga mengatur pekerjaan proyek-proyek sementara disekitarnya dimana system informasi yang berhubungan mendukung aktivitas kolaboratif Matriks dan jejaring adalah dua kemungkinan yang mewakili tahap keempat didalam pengembangan perusahaan suatu tahap yang tidak hanya lebih menitikberatkan hubungan horizontal-vertikal diantara orang-orang dan kelompok, tetapi juga mengatur pekerjaan proyek-proyek sementara

disekitarnya dimana system informasi yang berhubungan mendukung aktivitas kolaboratif

Perusahaan sering menemukan kesulitan sendiri karena mereka dibatasi dari pergerakan untuk masuk secara logis ke dalam tahapan pengembangan berikutnya. Kendala pengembangan mungkin bersifat internal (seperti kurangnya sumber daya, kurangnya kemampuan atau penolakan manajemen puncak untuk mendelegasikan pengambilan keputusan kepada yang lainnya) atau mungkin bersifat eksternal (seperti kondisi ekonomi, kurangnya tenaga kerja dan kurangnya pertumbuhan pasar). Misalnya Chandler menyatakan dalam studinya bahwa keberhasilan pendiri perusahaan jarang merupakan orang yang menciptakan struktur baru yang sesuai dengan strategi baru yang dikembangkan, karena hal ini merupakan struktur proses transisi dari satu tahapan ke tahapan berikutnya sehingga sulit dan menyakitkan.

Hal ini merupakan pembenaran dari General Motors Corporation di bawah manajemen William Durant, Ford Motor Company di bawah pendiri Henry Ford I, Polaroid Corporation di bawah pimpinan Edwin Land, Apple Computer di bawah pimpinan Steven Jobs, dan Hayes Microcomputer Products di bawah pimpinan Dennis Hayes. Kesulitan• kesulitan tersebut diperparah dengan kecenderungan para pendiri perusahaan mengarahkan kebutuhan untuk mendelegasikan dengan hati• hati perekrutan, pelatihan dan pembinaan terhadap tim manajemennya sendiri.

Latihan Saal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan implementasi strategi dan mengapa fase ini dianggap sebagai salah satu yang paling kritis dalam proses manajemen strategi!
2. Apa saja faktor utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi dalam sebuah organisasi? Jelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat dikelola untuk memastikan strategi berhasil dijalankan!
3. Diskusikan peran struktur organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam implementasi strategi. Berikan contoh bagaimana ketiga elemen ini saling terkait untuk mendukung keberhasilan strategi!
4. Jelaskan langkah-langkah utama dalam implementasi strategi dan berikan contoh bagaimana sebuah perusahaan dapat mengintegrasikan langkah-langkah tersebut dalam operasional sehari-hari!
5. Bagaimana teknologi dan inovasi dapat digunakan untuk mendukung implementasi strategi di era digital? Berikan contoh konkret dari perusahaan yang berhasil memanfaatkan teknologi untuk mendukung strategi mereka!

BAB7

EVALUASI STRATEGI

Evaluasi dalam manajemen strategi adalah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang direncanakan dan diterapkan dalam suatu organisasi berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, serta mampu memberikan hasil yang optimal. Evaluasi ini melibatkan pengukuran, analisis, dan penyesuaian strategi jika diperlukan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci:

1. Tujuan Evaluasi dalam Manajemen Strategi

- Mengukur kinerja: Memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan target dan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators, KPI).
- Mengidentifikasi penyimpangan: Mendeteksi adanya penyimpangan atau masalah dalam pelaksanaan strategi.
- Menyesuaikan strategi: Memberikan dasar untuk perubahan atau penyesuaian strategi agar tetap relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- Memastikan efisiensi dan efektivitas: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk mencapai hasil terbaik.

2. Tahapan Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi biasanya mencakup tiga tahapan utama:

a. Meninjau Faktor Internal dan Eksternal

- Faktor internal: Menilai kekuatan, kelemahan, dan sumber daya yang dimiliki organisasi.
- Faktor eksternal: Memeriksa peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal seperti perubahan pasar, regulasi, atau teknologi.

b. Mengukur Kinerja

- Membandingkan hasil aktual dengan rencana awal.

- Analisis dilakukan berdasarkan indikator kuantitatif (misalnya, peningkatan profit, pangsa pasar) dan kualitatif (misalnya, kepuasan pelanggan, reputasi merek).

c. Mengambil Tindakan Korektif

- Berdasarkan hasil evaluasi, langkah-langkah perbaikan diambil untuk meningkatkan implementasi strategi.
- Ini mencakup revisi tujuan, alokasi sumber daya ulang, atau penyesuaian proses operasional.

3. Alat dan Metode Evaluasi Strategi

Untuk mempermudah proses evaluasi, organisasi dapat menggunakan alat dan metode berikut:

- **Balanced Scorecard (BSC):** Untuk mengevaluasi kinerja organisasi berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi.
- **SWOT Analysis:** Digunakan untuk mengevaluasi relevansi strategi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
- **Benchmarking:** Membandingkan kinerja organisasi dengan pesaing atau standar industri.
- **Key Performance Indicators (KPI):** Menggunakan indikator spesifik untuk mengukur pencapaian target strategi.

4. Faktor Penting dalam Evaluasi Strategi

- **Fleksibilitas:** Strategi harus mudah disesuaikan dengan perubahan lingkungan.
- **Konsistensi:** Evaluasi harus dilakukan secara periodik dan terstruktur.
- **Komitmen:** Semua pihak yang terlibat harus mendukung proses evaluasi dan perubahan strategi.

5. Contoh Kasus Praktis

Misalnya, perusahaan retail yang mengadopsi strategi ekspansi pasar ke daerah baru dapat mengevaluasi keberhasilannya dengan:

- Menganalisis pertumbuhan pendapatan di daerah baru.
- Membandingkan hasil dengan target penjualan.
- Mengevaluasi kepuasan pelanggan melalui survei. Jika hasilnya tidak sesuai harapan, perusahaan dapat merevisi strategi pemasaran, menambah investasi di pelatihan karyawan lokal, atau bahkan mengevaluasi kembali kelayakan ekspansi.

Dengan evaluasi yang sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan, efektif, dan berkontribusi pada pencapaian visi serta misinya.

Tentu, berikut adalah penjelasan lebih mendalam mengenai **evaluasi dalam manajemen strategi** dengan menguraikan konsep, proses, tantangan, dan dampaknya secara lebih rinci.

1. Konsep Evaluasi dalam Manajemen Strategi

Evaluasi strategi adalah proses sistematis yang dilakukan secara berkesinambungan untuk memeriksa apakah strategi organisasi masih relevan dan efektif dalam mencapai tujuan. Konsep ini mendasarkan diri pada prinsip bahwa lingkungan bisnis terus berubah, sehingga strategi yang efektif sebelumnya mungkin tidak lagi relevan saat ini.

Karakteristik utama evaluasi strategi:

- **Proaktif:** Melihat ke depan untuk mengidentifikasi peluang atau ancaman baru.
- **Komprehensif:** Melibatkan seluruh aspek strategi, mulai dari formulasi hingga implementasi.
- **Berbasis data:** Mengandalkan analisis data untuk menghasilkan keputusan yang objektif.

2. Komponen Utama Evaluasi Strategi

a. Kesesuaian Strategi (Strategic Fit)

- Mengevaluasi apakah strategi organisasi masih selaras dengan **misi, visi, dan nilai inti** perusahaan.
- Meninjau kecocokan strategi dengan **kondisi lingkungan**

eksternal, seperti dinamika pasar, perubahan teknologi, atau regulasi baru.

b. Kinerja Strategi (Strategic Performance)

- Menilai efektivitas pelaksanaan strategi dalam mencapai tujuan organisasi.
- **Indikator kuantitatif:** Pendapatan, laba, pangsa pasar, atau produktivitas.
- **Indikator kualitatif:** Citra merek, kepuasan pelanggan, atau motivasi karyawan.

c. Keberlanjutan Strategi (Strategic Sustainability)

- Menganalisis apakah strategi dapat memberikan keuntungan jangka panjang.
- Mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin menghambat keberlanjutan strategi, seperti kompetisi baru atau penurunan permintaan.

Proses Evaluasi Strategi

a. Penentuan Indikator Evaluasi

- Identifikasi metrik spesifik yang relevan dengan tujuan organisasi, seperti **return on investment (ROI)**, **customer retention**, atau **employee engagement**.

b. Pengumpulan Data

- Data dikumpulkan melalui laporan keuangan, survei pelanggan, wawancara, atau sistem monitoring kinerja.

c. Analisis Data

- Menggunakan alat analisis seperti:
 - o **SWOT Analysis:** Mengukur relevansi strategi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
 - o **PESTEL Analysis:** Mengidentifikasi pengaruh politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal terhadap strategi.

- o **Balanced Scorecard (BSC):** Mengukur kinerja dari berbagai perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, dan inovasi).

d. Pelaporan Hasil Evaluasi

- Menyusun laporan yang transparan dan menyeluruh untuk disampaikan kepada pemangku kepentingan.

e. Rekomendasi dan Tindakan Korektif

- Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi mengambil langkah untuk mengoptimalkan atau memperbaiki strategi, seperti mengubah alokasi sumber daya, memperbarui target, atau memodifikasi pendekatan operasional.

4. Tantangan dalam Evaluasi Strategi

1. **Ketidakpastian Lingkungan:** Perubahan cepat dalam teknologi, preferensi pelanggan, atau regulasi dapat membuat evaluasi menjadi sulit dan cepat usang.
2. **Ketersediaan Data:** Kurangnya data yang akurat atau real-time dapat mempersulit pengambilan keputusan yang tepat.
3. **Resistensi terhadap Perubahan:** Karyawan atau manajer mungkin menolak rekomendasi evaluasi karena merasa tidak nyaman dengan perubahan.
4. **Kompleksitas Strategi:** Strategi yang rumit sulit dievaluasi karena keterlibatan banyak variabel dan unit organisasi.

5. Dampak Evaluasi Strategi yang Efektif

a. Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

- Evaluasi memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar, sehingga mampu mengungguli kompetitor.

b. Optimalisasi Sumber Daya

- Sumber daya digunakan secara efisien dengan mengalokasikannya ke area yang memberikan dampak terbesar.

c. Peningkatan Inovasi

- Melalui evaluasi, organisasi dapat mengidentifikasi area untuk inovasi, baik dalam produk, proses, atau model bisnis.

d. Penguatan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan

- Evaluasi yang transparan meningkatkan kepercayaan investor, pelanggan, dan mitra bisnis.

e. Keberlanjutan Jangka Panjang

- Dengan memahami risiko dan peluang baru, organisasi dapat merancang strategi yang berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.

6. Studi Kasus

Perusahaan Teknologi Global:

- **Masalah:** Penurunan pangsa pasar akibat munculnya pesaing baru.
- **Evaluasi:** Menggunakan analisis data pasar dan survei pelanggan untuk menilai kelemahan strategi pemasaran dan produk.
- **Tindakan Korektif:** Mengembangkan produk baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, meningkatkan personalisasi layanan, dan memperkuat digital marketing.
- **Hasil:** Kinerja perusahaan meningkat dengan pertumbuhan pendapatan tahunan 20%.

Dengan evaluasi yang terencana, organisasi tidak hanya dapat memperbaiki implementasi strategi saat ini tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa depan.

Evaluasi dalam manajemen strategi merupakan **proses yang berkesinambungan dan mendalam** untuk menilai efektivitas suatu strategi yang telah direncanakan dan diimplementasikan dalam organisasi. Proses ini bersifat strategis, analitis, dan berorientasi pada pengambilan keputusan. Berikut penjelasan lebih mendalam:

Pentingnya Evaluasi dalam Manajemen Strategi

Evaluasi strategi diperlukan karena:

1. **Lingkungan yang Dinamis:** Perubahan cepat dalam teknologi, persaingan global, preferensi pelanggan, dan regulasi menuntut strategi yang fleksibel.
2. **Menghindari Kesalahan Fatal:** Deteksi dini terhadap strategi yang kurang efektif dapat mencegah kerugian yang lebih besar.
3. **Pengelolaan Sumber Daya:** Membantu memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.
4. **Memastikan Keberlanjutan Bisnis:** Evaluasi yang baik dapat mengidentifikasi peluang baru dan mengurangi risiko.

Kerangka Konseptual Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi biasanya dilakukan dalam tiga dimensi utama:

1. Kesesuaian (Suitability)

- Apakah strategi yang diterapkan masih relevan dengan lingkungan eksternal?
- Mengukur apakah strategi tersebut sesuai dengan peluang dan ancaman yang diidentifikasi dalam analisis awal.
- Contoh: Apakah strategi ekspansi internasional relevan dengan tren globalisasi di industri tertentu?

2. Kelayakan (Feasibility)

- Apakah strategi tersebut dapat dilaksanakan dengan sumber daya yang dimiliki?
- Analisis kelayakan melibatkan penilaian aspek keuangan, manusia, dan teknologi.
- Contoh: Apakah perusahaan memiliki dana yang cukup untuk mendukung pengembangan produk baru?

3. Keberterimaan (Acceptability)

- Apakah strategi dapat diterima oleh para pemangku kepentingan

(stakeholders)?

- Ini melibatkan analisis risiko dan manfaat, serta ekspektasi pemangku kepentingan seperti investor, karyawan, dan pelanggan.
- Contoh: Apakah perubahan strategi pemasaran dapat diterima oleh karyawan dan tidak mengganggu stabilitas organisasi?

Komponen Utama dalam Evaluasi Strategi

1. Pengukuran Kinerja

- Kinerja dievaluasi menggunakan indikator kuantitatif dan kualitatif.
- Contoh indikator kuantitatif: Tingkat pertumbuhan pendapatan, laba bersih, market share.
- Contoh indikator kualitatif: Kepuasan pelanggan, loyalitas merek, inovasi produk.

2. Analisis Penyebab

- Jika hasil strategi tidak memadai, perlu dilakukan analisis mendalam terhadap penyebabnya.
- Metode seperti **Root Cause Analysis (RCA)** atau **Five Whys** dapat digunakan untuk menggali akar permasalahan.

3. Tindakan Korektif

- Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi harus siap melakukan tindakan korektif.
- Ini bisa berupa:
 - o Modifikasi strategi (reformulasi tujuan).
 - o Realokasi sumber daya.
 - o Pelatihan ulang bagi tim yang terlibat.

4. Penggunaan Teknologi Analitik

- Dengan berkembangnya teknologi, perusahaan dapat menggunakan **Big Data Analytics** dan **Artificial Intelligence (AI)** untuk memantau efektivitas strategi secara real-time.

- Contoh: Menggunakan analitik data pelanggan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi pemasaran digital.

Metode dan Alat yang Digunakan

Balanced Scorecard (BSC)

- Menilai kinerja strategi dari empat perspektif:
 1. **Keuangan:** Apakah strategi meningkatkan profitabilitas?
 2. **Pelanggan:** Bagaimana dampaknya pada kepuasan dan loyalitas pelanggan?
 3. **Proses Internal:** Apakah strategi memperbaiki efisiensi operasional?
 4. **Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Apakah strategi meningkatkan kapasitas inovasi organisasi?

Key Performance Indicators (KPIs)

- Alat pengukuran spesifik yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan strategi tertentu.
- Contoh: Jumlah pelanggan baru, waktu siklus produksi, margin kontribusi per produk.

Analisis Gap

- Membandingkan hasil aktual dengan target untuk mengidentifikasi kesenjangan (gap).
- Contoh: Target market share 30%, tetapi pencapaian hanya 25%.

SWOT Analysis

- Re-evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman setelah strategi diimplementasikan.

Scenario Planning

- Mengantisipasi berbagai kemungkinan perubahan lingkungan di masa depan dan menilai dampaknya pada strategi.

Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan

1. Frekuensi Evaluasi:

- o Evaluasi harus dilakukan secara terjadwal (bulanan, triwulanan, atau tahunan) dan berbasis kebutuhan jika ada perubahan signifikan.

2. Partisipasi Stakeholders:

- o Melibatkan pihak-pihak terkait, seperti manajemen puncak, karyawan, pelanggan, atau mitra strategis, agar evaluasi lebih objektif

3. Transparansi Data:

- o Data yang digunakan dalam evaluasi harus valid, dapat diandalkan, dan transparan.

4. Respon terhadap Perubahan:

- o Evaluasi harus mampu memberikan rekomendasi yang relevan dan dapat segera diimplementasikan.

Contoh Kasus Implementasi Evaluasi Strategi

Perusahaan Teknologi A:

- **Strategi:** Diversifikasi produk dengan meluncurkan perangkat pintar baru.
- **Evaluasi Kinerja:**
 - o Target penjualan 500.000 unit dalam 6 bulan.
 - o Hasil aktual: 350.000 unit terjual.
 - o Analisis penyebab: Kurangnya promosi di pasar tertentu.
 - o Tindakan korektif: Meningkatkan kampanye pemasaran digital di wilayah yang kurang terlayani.
 - o Revisi strategi: Menyesuaikan fitur produk untuk memenuhi kebutuhan lokal.

Dengan pendekatan evaluasi yang mendalam dan terstruktur, organisasi dapat memastikan strategi mereka tetap relevan dan efektif di tengah dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Latihan Saal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi strategi dalam manajemen strategi! Mengapa evaluasi ini penting untuk keberlanjutan organisasi?
2. Apa saja indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan suatu strategi? Berikan penjelasan dan contoh penerapannya dalam suatu organisasi!
3. Diskusikan langkah-langkah utama dalam proses evaluasi strategi. Jelaskan bagaimana organisasi dapat mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan antara perencanaan dan hasil implementasi!
4. Bagaimana analisis kuantitatif (misalnya, analisis keuangan) dan kualitatif (seperti umpan balik dari pemangku kepentingan) dapat digunakan secara bersamaan untuk mengevaluasi strategi organisasi? Berikan contoh penerapan dari masing-masing metode!
5. Jelaskan bagaimana organisasi dapat menyesuaikan strategi mereka berdasarkan hasil evaluasi. Berikan contoh nyata tentang bagaimana perusahaan besar mengubah strategi mereka setelah mengevaluasi kondisi pasar atau kinerja internal!

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A. (2014). Indigenous and Scientific Knowledge: Some Critical Comments. *Antropologi Indonesia*, 0(55).
<https://doi.org/10.7454/ai.v0i55.3331>
- Aji Prasetyo. (2015). *Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan* (Pertama). Ekuilibria.
- Amalia, A., Hidayat, W., & Budiatmo, A. (2012). Analisis strategi pengembangan usaha pada UKM batik semarangan di Kota Semarang. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 1–12.
- Amila, K., & Suryadi, K. (2014). Keefektifan Online Knowledge Sharing Behavior (Studi Kasus: Blended Learning Itb). *JRSI (Jurnal Rekayasa Sistem Dan Industri)*, 1(1), 129–136.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14(June 1990), 33–46.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Ayob, A.H., & Hussain, W. M. H. W. (2016). Buying local or imported goods? Profiling non-income consumers in developing countries. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 688–695.
- Azizah, S. N. (2017). *Pengembangan Ekonomi Kreatif Berbasis Kearifan Lokal Pandanus Handicraft dalam Menghadapi Pasar Modern Perspektif Ekonomi Syariah (Study Case di Pandanus Nusa Sambisari Yogyakarta)*. 17, 63–78.
- Bain, J. S. (1956). Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries. In *Harvard University*

- series on competition in American industry 3.*
<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>
- Bernd W. Wirtz VG and PD. Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Model*. 2016;4(1):1--28.
- Bain, J. S. (1959). Industrial Organization. In *Organization Studies* (Vol. 27, Issue 10). <https://doi.org/10.1177/0170840606067250>
- Barney & Clark. (2007). *Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- Barney, J. (1991a). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Barney, J. (1991b). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. *Jed*. Pearson International Education Inc., Publishing as Prentice•Hall Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA.
- Barney, J.B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
<https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J. B. O. S. U. (2001). 4. Resource-based theories of competitive advantage by Barney 2001.pdf. *Journal of Management*, 27, 643–650.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P.R., & Fahy, J. (1993). Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99.
- Bhardwaj, BR. (2019). Influence of knowledge management on product

- innovation by intrapreneurial firms. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(1–2), 38–57.
<https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2019-0039>
- Bhardwaj, Broto Rauth. (2020). Adoption, diffusion and consumer behavior in technopreneurship. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2018-0577>
- Bohari, A. M. (2008). *Management information system*. Asia e-University Publication.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289–303.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>
- Bracker, J. (1980a). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219. <https://doi.org/10.2307/257431>
- Bracker, J. (1980b). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249–1256.
<https://doi.org/10.1002/smj.2238>
- Byukusenge, E., & Munene, J.C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business and Management*, 4(1), 82–92.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics*, 25(6–7), 299–315.
<https://doi.org/10.1002/mde.1192>
- Carpinetti, L. C.R., Buosi, T., & Gerlamo, M. C. (2003). Quality

- management and improvement. *Business Process Management Journal*, 9(4), 543–554.
<https://doi.org/10.1108/14637150310484553>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chaithanapat, P., & Rakthin, S. (2021). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 71–89.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1653>
- Chandra S. Mishra. (2017). *Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Chen, C.-Y., Huang, H.-H., & Wey, S.-C. (2017). The mediating roles of differentiation strategy and learning orientation in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Corporate Management Review*, 37(1), 1–40.
<https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/137153/1/1028-7310-370101.pdf>
- Chen, C. Y., Lin, Y. H., & Hsiao, C. L. (2012). Celebrity endorsement for sporting events using classical conditioning. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 209–219.
<https://doi.org/10.1108/ijsms-13-03-2012-b005>
- Chikati, R., & Mpofu, N. (2013). Developing sustainable competitive advantage through knowledge management. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 2010), 77–81.
- Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 220–

232. <https://doi.org/10.1108/03090590310469605>
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
- Dadi, A. U. (2018). *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization, Di Pt. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang*. 1–270.
- David, F. R. (2010). *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep. Edisi 12. Terjemahan Dono Sunardi*. 2011. Jakarta: Salemba Empat.
- De Angelis, M. (2008). *The Effect of Adding Features on Product Attractiveness*. 36, 651–652.
- de Guimaraes, J.C. F., Severo, E. A., & de Vasconcelos, C.R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653–1663.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *Readings in Applied Microeconomics: The Power of the Market*, 326–333. <https://doi.org/10.4324/9780203878460>
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product Differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*, 9(34), 258–281.
<http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/2174/2059>
- Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*, 94, 344–352.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>
- Dwivedi YK, Ismagilova E, Hughes DL, Carlson J, Filieri R, Jacobson J,

- et al. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management* [Internet]. 2021;59(May 2020):102168. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Donnelly, Rory. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*, 94(February), 344–352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>
- Dvoulety, O., & Blazkova, I. (2020). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review*. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0007>
- Eikelenboom, B.. (2005). *Organizational Capability & Bottom Line Performance*. Eburon, Delft.
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., & Mohammad Shafiee, M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review*, 315–338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- Filosofova, J. (2015). Measuring Consumer Innovativeness: Identifying Innovators among Consumers of Modern Technologies. *Central European Business Review*, 4(4), 18–29. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.135>
- Fidiyanti F, Subagja AR, Wachyu RP, Madiistriyatno H. Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Teknologi Artificial Intelligence. *Journal of Comprehensive Science* [Internet]. 2023;2(7):1994–2001. Available from: <https://jcs.greenpublisher.id/index.php/jcs/article/view/425>
- Fred R. David, F. R. D. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases. In *Fortune* (16th ed.).

- Pearson Education Limited. Harlow. England.
- Fuchs, C., Schreier, M., & Van Osselaer, S. M. J. (2015). The handmade effect: What's love got to do with it? *Journal of Marketing*, 79(2), 78–110. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0018>
- Giampaoli, D., Sgro, F., & Ciambotti, M. (2019). Knowledge management, intellectual capital and innovation performance in Italian SMEs. In T. E., C. F., & S. R.R. (Eds.), *20th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2019* (Vol. 1, pp. 381–389). Academic Conferences Limited. <https://doi.org/10.34190/KM.19.143>
- Grant. (1996). Toward a Knowledge Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109–122.
- Grant, R. M. (1999) .. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. In *Knowledge and strategy*.
- Grant, R., Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Guill~n, M., & Mele, D. (2006). Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship With Ethics and Social Responsibility. *IESE Business School Working Paper ...*, 3(658). <https://doi.org/10.2139/ssm.960663>
- Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K., Kandampully, Jay, Lu, D., & Sawhney, M. (2003). Your Competitors. *Management Decision*, 41(5), 443–451. <https://doi.org/10.1108/09544780310469271>
- Hasnatika, I. F., & Numida, I. (2019). Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Pada UKM "Duren Kamu Pasti Kembali" di Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(3), 1. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i3.1252>

- Hegazy, F., & Ghorab, K. (2015). The Effect of Knowledge Management Processes on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits in an Academic Institution's Portal Environment. *Communications of the IBIMA*, May, 1--32.
<https://doi.org/10.5171/2015.928262>
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325-1335.
<https://doi.org/10.1037/a0015315>
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resourcebased perspective., *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902.
<https://doi.org/10.1002/smj.356>
- Hubeis, M., & Najib, M. (2008). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Janke, T. (2018). Indigenous Knowledge: Issues for protection and management Discussion Paper. *Innovation and Science*, 1--134.
https://www.ipaustralia.gov.au/sites/default/files/ipaust_ikdiscussion_paper_28march2018.pdf

- Jardon, C. M., & Susana Martos, M. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462-481.
<https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Johanson, U., Martensson, M. and Skoog, M. (2001). "Measuring to understand intangible performance drivers", Vol. 10 No. 3, pp. 407-37." in "All Documents"; did you mean johnson, u., martinsons, m. and skill, m. (2001), "measuring to understand intangible performance drivers", the european accounting revi. *The European Accounting Review*, 10(3), 35-40.
- Jones, O., & Tilley, F. (2003). *COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs*. Wiley-Blackwell.
- Kim JS, A. P. (1996). Operationalizing manufacturing strategy – an exploratory study of constructs and linkage. *International Journal of Operations & Production Management*;, 15:12-p.45.
- Korry, P. D. P., Yulianti, N. M. D.R., & Yunita, P. I. (2017). Increase the attractiveness of local fruits to buying intention of hedonic consumers in bali. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 4(6), 10–16.
<https://sloap.org/journals/index.php/ijmis/article/view/18>.
<https://sloap.org/journals/index.php/ijmis/article/view/18>
- Korsakiene, R., Smaliukiene, R., & Bileisis, M. (2018). Knowledge sharing in defence and security organisations: Insights into particular practices. In S. E., B. E., & D. M. E. (Eds.), *19th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2018* (Vol. 1, pp. 407-413). Academic Conferences Limited.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85055470017&partnerID=40&md5=15a0090e9b947bde714d29673278eb3b>
- Kotler, P. dan G. A. (2018). *Principles of Marketing*. (Edisi 15). Global

- Edition. Pearson.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
<https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510–1524.
<https://doi.org/10.1108/00251740710828744>
- Kuncoro, M. (n.d.). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.006>
- Lambourdière, E., Rebolledo, C., & Corbin, E. (2017). Exploring sources of competitive advantage among logistics service providers in the Americas. *Supply Chain Forum*, 18(1), 36-45.
<https://doi.org/10.1080/16258312.2017.1283936>
- Leonard, Barton, D. (1991). The Role of Process Innovation and Adaptation in Attaining Strategic Technological Capability. *International Journal Technology Management, Special Issue on Manufacturing Strategy*, 6, 303-320.
- Lev. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. The Brookings Institute, Washington, DC.
- Lippman & Rumelt. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An

- empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Idea Group Publishing; 1st edition (April 1, 2000).
- Mardatillah, A. (2021). *Manajemen Strategi Berbasis Intangible Asset (Sumber Daya Tidak Berwujud)*. PT. Pustaka Aksara.
- Mardatillah¹, A. (2021). *Manajemen Strategi Berbasis Intangible Asset (Sumber Daya Tidak Berwujud)*. Pustaka Aksara.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61–74.
<https://doi.org/10.1093/erae/jbn038>
- Meritum. (2002). *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*. TSER Programme, MERITUM, Tucson, AZ.
- Mikalauskiene, A., & Atkociuniene, Z. (2019). Knowledge management impact on sustainable development. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(4), 149–160. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-4.11>
- Mishra, C. S. (2017). *Creating and Sustaining Competitive Advantage Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent*. Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Mudrajat, K. (2006). *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Erlangga, Jakarta.
- Nagano, H. (2019). *The growth of knowledge through the resource-based view*. April. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0798>
- Ngah, R., Wahab, I. A., & Salleh, Z. (2015). The sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) with intellectual capital, knowledge management and innovative intelligence: Building a conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 21(5),

- 1325-1328. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6018>
- Nonaka & Konno. (1998). The Concept of "Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3). <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nothnagel. (2007). *Empirical Research Within Resources Based Theory: Methodological Challenges and Metanalysis of The Central Proposition*. Universitet Paderbon.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86. <https://doi.org/10.1108/14601060810845222>
- Olui~Vukovi~, V. (2001). From information to knowledge: Some reflections on the origin of the current shifting towards knowledge processing and further perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52(1), 54-61. [https://doi.org/10.1002/1532-2890\(2000\)52:1<54::aid-asil058>3.3.co;2-s](https://doi.org/10.1002/1532-2890(2000)52:1<54::aid-asil058>3.3.co;2-s)
- Papp, R., & Luftman, J. (1995). *Business and IIT Strategic Alignment: New Perspectives and Assessments Business and IIT Strategic Alignment*:
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management: Theory and Practice*. Sage Publication.
- Pearce II, J. A. dan R. R. B. J. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat : Jakarta.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, 1st. New York: Wiley.
- Peter Drucker. (1975). *The Practice Of Management*. Allied Publishers.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-

191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pono, M., Munir, A. R., Maming, J., & Kadir, N. (2019). Mediation effect of acculturative aesthetic attractiveness on the relation of product innovation to increase SMEs marketing performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 235(1), 0–8. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/235/1/012065>
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227. <https://doi.org/Article>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. In *Management Information Systems* (Vol. 19, Issue 4). <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
- Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competencies of the Corporation*. Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40–47. <http://www.tandfonline.com/sci-hub/cc/doi/abs/10.1080/08956308.1993.11670940>
- Priem, R. L., & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938>
- Priem, Richard L., & Butler, J.E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57–66. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011946>
- Probosari, N., & Siswanti, Y. (2017). *Manajemen Pengetahuan*:

- Pendekatan Konsep dan Aplikasi Riset*. Media Mandala.
- Purcarea, I., Espinosa, M. del M. B., & Apetrei, A. (2013). Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector. *Management Decision*, 51(5), 1096–1107.
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0590>
- Pumomo, R. (1999). *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)*. 1991, 1--16.
- Racela, O. C. (2014). Customer Orientation, Innovation Competencies, and Firm Performance: A Proposed Conceptual Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 148, 1623.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.010>
- Ramezan, M. (2012). Measuring the knowledge productivity: A comprehensive study of knowledge workers in Iranian industrial organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 200–212.
<https://doi.org/10.1108/17537981211265589>
- Rangkuti F. (2013). *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487–494. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K)
- Rumelt, R. P. (1984). "Toward a strategic theory of the firm". In R. Lamb

- (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,.
- Rumelt, R. P. (1987). *"Theory, strategy, and entrepreneurship"*. In D. Teece, (ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA,.
- Sampler, J. L. (1999). Redefining industry structure for the information age. *IEEE Engineering Management Review*, 27(2), 68–78.
- Schnurr, B., Brunner-Sperdin, A., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The effect of context attractiveness on product attractiveness and product quality: the moderating role of product familiarity. *Marketing Letters*, 28(2), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9404-3>
- Schreiber, D., Ermer, U. T., Figuerido, J. A. S., & Zeni, A. (2016). Analysis of innovation and its environmental impacts on the chemical industry. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(1), 56–75.
- Selivanovskikh, L., Latukha, M., Mitskevich, E., & Pitinov, S. (2020). Knowledge Management Practices as a Source of a Firm's Potential and Realized Absorptive Capacity. *Journal of East-West Business*, 26(3), 293–325. <https://doi.org/10.1080/10669868.2020.1716129>
- Senanayake, S. G. J. N. (2006). Indigenous knowledge as a key to sustainable development. *Journal of Agricultural Sciences*, 2(1), 87. <https://doi.org/10.4038/jas.v2i1.8117>
- Setyawati, HA. (2018). Daya Tarik Produk Indigeounous Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Monex: Journal Research Accounting ...*, 7, 1–4. <http://www.ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/monex/article/view/761>
- Setyawati, Harini Abrilia. (2019). *Peran daya tarik produk adat untuk meningkatkan kinerja pemasaran*, 1, 60–610.

- Setyawati, Harini Abrilia, Suroso, A., & Adi, P. H. (2019). the Role of Indigenous Product Attractiveness. *International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019 : Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, 5(1), 604-610.
- Setyawati, Harini Abrilia, Suroso, A., Adi, P. H., Adawiyah, W. R., & Helmy, I. (2020). Making local product attractive: The role of indigenous value in improving market performance. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 746–755.
<https://doi.org/10.30892/GTG.29228-503>
- Shahab, W. &. (2015). "The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages " The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 13,(Issue 4,).
- Sheehan, N. T., & Foss, N. J. (2007). Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management Decision*, 45(3), 450-461.
<https://doi.org/10.1108/00251740710745070>
- Sher & Lee. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Information and Management*.
- Shoemaker, S. (n.d.). *Causality and properties*. In Peter van Inwagen (ed.), *Time and Cause*. D. Reidel.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94(October 2017), 442-450.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>

- Silva, M. T. C. N. S. De. (2019). *An Empirical Review: Knowledge Management & Its Implications in the Contemporary Business Context*. 6(2), 39-44.
- Singh, N., Racherla, P., & Hu, C. (2007). Knowledge mapping for safe festivals and events: An ontological approach. *Event Management*, 11(1-2), 71-80. <https://doi.org/10.3727/152599508783943264>
- Siswanto, H., Herlina, E., & Mulyatini, N. (2019). Pola Knowledge Management Pada UMKM Ekonomi Kreatif. *Journal of ManagementReview*, 3(3), 369-378.
- Sopannah, Syamsul Bahri, M. G. (2020). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Melalui Ekonomi Kreatif Berbasis Kearifan Lokal. *Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH 2020)*, Ciastech, 61.
- Spender, J.C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 59. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 47-60.
- Sulistiyo, H. (2018). *MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN COLLABORATION MANAGEMENT UMKM INDUSTRI KREATIF*. UNISSULA PRESS.
- Sutrisno, C.R., Ilmiani, A., & Prasetyani, T. R. (2018). Membangun City Image Kota Batik melalui Penguatan Ekonomi Kreatif Industri Kerajinan (Craft). *Prosiding Seminar Nasional Unimus*, 1, 281-292.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and

- strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomas L. Wheelen & David Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13 Edition). Pearson Education Ltd.
- Thomas L Wheelen, David Hunger, Hoffman, B. (2018). *Strategic Management and Business Policy (Globalization, Innovation and Sustainability)*. Pearson Education Ltd.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development* (4th Editio). Prentice Hall, London.
- Tupamahu, F. A. S. (2015). Integrasi Budaya Terhadap Kapabilitas Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Conference in Business, Accounting, and Management*, 53--69. <https://media.neliti.com/media/publications/169377-1D-integrasi-budaya-terhadap-kapabilitas-da.pdf>
- Vuspitasari, B. K., & Ewid, A. E. (2020). Peran Kearifan Lokal Kuma Dalam Mendukung Ekonomi Keluarga Perempuan Dayak Banyadu. *Sosiohumaniora*, 22(1), 26--35. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i1.24078>
- Wade, M., & Bulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Warren, K. J., & Cheney, J. (1991). Ecological Feminism and Ecosystem Ecology I. *Hypatia*, 6(1), 179--197. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.1991.tb00216.x>
- Wemerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Management Journal*, 5(2), 171--180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wemerfelt, B. (2013). Small Forces and Large Firms: Foundations of

- The RB V. *Strategic Management Journal*, 635–643.
<https://doi.org/10.1002/smj>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall International Edition.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy. In *Policy*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wickramasinghe, N., & von Lubitz, D. (2007). Knowledge-based enterprise: Theories and fundamentals. In *Knowledge-Based Enterprise: Theories and Fundamentals*. IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-59904-237-4>
- William F Glueck. (1980). *Business policy and Strategic management*. McGraw-Hill Education.
- Wright, P. M. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yip, M. W., Hou, A., Ng, H., & Din, S. (2012). Knowledge Management Activities in Small and Medium Enterprises / Industries : A Conceptual Framework. *International Conference on Innovation and Information Management*, 36(1), 16–19.
- Zahra, S.A., dan S. R. Das. (1993). Innovation Strategy and Financial Performance in manufacturing companies: An empirical Study. *Production and Operations Management*, 2(1), 15–37.
- Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). Effect Of Competitive Advantage As A Mediator Variable Of Entrepreneurship Orientation To Marketing Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 05–10.
<https://doi.org/10.9790/487x-16510510>

JUDUL BUKU AJAR :

**Manajemen Strategis: Membangun Keunggulan Kompetitif
di Era Digital**

Penulis :

Assoc. Prof. Dr. Annisa Mardatillah., M.Si



Email : annisa.fisipol@soc.uir.ac.id

SCOPUS ID

: 57214219679

SINTAID

: 6025175

ORCIDID

: <https://orcid.org/0000-0003-4021-9907>

Biografi Penulis :

Assoc. Prof. Dr. Annisa Mardatillah, M.Si. merupakan Dosen Tetap dengan Jabatan Fungsional saat ini Lektor Kepala pada Program Studi S1 Administrasi Bisnis, S2 Ilmu Administrasi dan S3 Sains Manajemen di Universitas Islam Riau.

Memulai karir sebagai Dosen di Universitas Islam Riau sejak tahun 2010. Menyelesaikan pendidikan S1 Administrasi Niaga (Bisnis) di Universitas Riau, S2 Ilmu Administrasi di Universitas Riau dan S3 Program Doktor Ilmu Administrasi Peminatan Administrasi Bisnis di Universitas Padjadjaran Bandung. Kepakaran keilmuan penulis merujuk pada segala aspek terkait kajian ilmu Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, Manajemen Pemasaran, Kewirausahaan khususnya pada obyek kajian cultural heritage products dan digital marketing. Telah banyak menghasilkan karya ilmiah yaitu berupa artikel penelitian yang telah di terbitkan pada Jurnal Nasional Terakreditasi, Jurnal Internasional Bereputasi Terindeks Scopus, Buku Referensi dan Buku Populer

SINOPSIS

Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan menyeluruh tentang konsep, teori, dan praktik manajemen strategis dengan fokus pada tantangan dan peluang di era digital. Melalui pendekatan yang terintegrasi, buku ini membahas bagaimana organisasi atau perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan memanfaatkan teknologi digital, inovasi, dan pendekatan berbasis sumber daya (Resource-Based View). Buku ini merupakan panduan komprehensif yang menjelaskan bagaimana organisasi atau perusahaan dapat merancang, menerapkan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan di tengah disrupsi digital. Dengan menggabungkan teori klasik dan pendekatan terbaru, buku ini menawarkan wawasan praktis dan akademis untuk memahami dinamika bisnis modern.

Era digital menghadirkan perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai. Buku ini menyoroti peran teknologi tersebut dalam mendukung inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif, baik untuk perusahaan besar maupun usaha kecil dan menengah (UKM).

Buku ajar ini dirancang sebagai panduan akademik sekaligus praktis untuk memahami, merancang, dan mengimplementasikan strategi yang efektif di berbagai jenis organisasi atau perusahaan. Buku ini menawarkan pengetahuan mendalam tentang proses manajemen strategi yang mencakup analisis, formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, dengan fokus pada pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan.



UIR Press merupakan penerbitan buku teks / ajar dan buku umum yang telah berkiprah dalam menerbitkan berbagai buku yang ditulis oleh para dosen di lingkungan internal UIR sendiri maupun masyarakat luas dari berbagai kalangan profesi. UIR Press melayani penerbitan buku-buku teks ilmiah dan buku umum karya para dosen dan cendekiawan berbagai bidang ilmu pengetahuan.

@ uirpress.uir.ac.id



uirpress@uir.ac.id



0274-74018333



oe5374018333

Kantor: Gedung Serbaguna Universitas Islam Riau (UIR)
Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan Pekanbaru 28285
Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan Pekanbaru 28285

SINOPSIS

Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan menyeluruh tentang konsep, teori, dan praktik manajemen strategis dengan fokus pada tantangan dan peluang di era digital. Melalui pendekatan yang terintegrasi, buku ini membahas bagaimana organisasi atau perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan memanfaatkan teknologi digital, inovasi, dan pendekatan berbasis sumber daya (Resource-Based View). Buku ini merupakan panduan komprehensif yang menjelaskan bagaimana organisasi atau perusahaan dapat merancang, menerapkan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan di tengah disrupsi digital. Dengan menggabungkan teori klasik dan pendekatan terbaru, buku ini menawarkan wawasan praktis dan akademis untuk memahami dinamika bisnis modern.

Era digital menghadirkan perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai. Teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, blockchain, dan Internet of Things (IoT) telah mengubah paradigma kompetisi global. Buku ini menyoroti peran teknologi tersebut dalam mendukung inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif, baik untuk perusahaan besar maupun usaha kecil dan menengah (UKM).

Buku ajar ini dirancang sebagai panduan akademik sekaligus praktis untuk memahami, merancang, dan mengimplementasikan strategi yang efektif di berbagai jenis organisasi atau perusahaan. Buku ini menawarkan pengetahuan mendalam tentang proses manajemen strategi yang mencakup analisis, formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, dengan fokus pada pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan.



UIR
PRESS

UIR Press merupakan penerbitan buku teks / ajar dan buku umum yang telah berkiprah dalam menerbitkan berbagai buku yang ditulis oleh para dosen di lingkungan internal UIR sendiri maupun masyarakat luas dari berbagai kalangan profesi. UIR Press melayani penerbitan buku-buku teks ilmiah dan buku umum karya para dosen dan cendekiawan berbagai bidang ilmu pengetahuan.



uirpress.uir.ac.id



uirpress@uir.ac.id



[penerbituirpress](https://www.instagram.com/penerbituirpress)



085374018333

Kantor: Gedung Serbaguna Universitas Islam Riau (UIR)
Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoan Pekanbaru 28285

ISBN 978-623-6687-20-6



9

786238

687206