

# MANAJEMEN STRATEGI

DR. YEN EFAWATI, S.E., M.M.  
DR. RINAWATI, S.PD., M.M.  
DR. RIAN ANDRIANI, M.M.  
ADE MUBAROK, M.KOM., M.M.



EDUKASI RISET DIGITAL, PT  
BANDUNG, INDONESIA  
NOPEMBER, 2024

# **MANAJEMEN STRATEGI**

**Dr. Yen Efawati, S.E., M.M.**  
**Dr. Rinawati, S.Pd., M.M.**  
**Dr. Rian Andriani, M.M.**  
**Ade Mubarok, M.Kom., M.M.**



**Penerbit: Edukasi Riset Digital, PT**

---

---

# Manajemen Strategi

ISBN: 978-623-89232-8-1

Hak Cipta 2024, Pada Dr. Yen Efawati, S.E., M.M.

---

Pasal 2

- (1) Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan

Pasal 72

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima Milyar Rupiah)
  - (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)
- 

Cetakan Kesatu, Nopember 2024

---

Penulis:

Dr. Yen Efawati, S.E., M.M.

Dr. Rinawati, S.Pd., M.M.

Dr. Rian Andriani, M.M.

Ade Mubarok, M.Kom., M.M.

---

Editor: Wilma Fauzzia, M.Pd.

Desain Sampul: Akbar Chaniago, ST.

Setting & Layout isi: Rahadatul Aisy C, S.Far.

---

Penerbit:

**EDUKASI RISET DIGITAL, PT**

Jl. Panorama Raya No. 5, Komp. Puri Cipageran Indah 2, Blok E1

Ngamprah, Kabupaten Bandung Barat, Indonesia.

Telp. 022-86600582

---

---

# Kata Pengantar

Buku Manajemen Strategi ini hadir sebagai panduan komprehensif untuk memahami pentingnya peran strategi dalam keberhasilan sebuah organisasi. Adanya dinamika dunia bisnis yang terus berubah, perencanaan dan pelaksanaan strategi yang tepat menjadi kunci untuk memenangkan persaingan dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Melalui buku ini, pembaca diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai konsep dasar manajemen strategi, serta langkah-langkah praktis dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang efektif.

Buku ini dibagi menjadi enam bab yang masing-masing membahas topik-topik utama dalam manajemen strategi. Bab pertama menyajikan pengantar mengenai konsep dasar manajemen strategi, termasuk definisi, pentingnya, serta evolusinya dalam dunia bisnis. Selanjutnya, bab kedua membahas bagaimana menetapkan arah perusahaan dengan mendalami visi, misi, dan tujuan yang harus selaras untuk mendorong pencapaian organisasi. Bab ketiga mengupas tentang pentingnya analisis lingkungan eksternal dan internal sebagai dasar bagi perumusan strategi yang efektif, sedangkan bab keempat membahas cara merumuskan dan menganalisis strategi menggunakan berbagai alat analisis, salah satunya adalah analisis SWOT.

Bab kelima berfokus pada implementasi strategi, di mana pembaca akan menemukan tantangan yang sering dihadapi oleh organisasi dalam mengoperasionalkan strategi yang telah dirumuskan. Terakhir, bab keenam mengajak pembaca untuk mengevaluasi keberhasilan strategi, termasuk cara mengukur kinerja dan melakukan penyesuaian bila diperlukan.

Buku ini tidak hanya ditujukan bagi para mahasiswa dan akademisi yang ingin memahami teori-teori dasar manajemen strategi, tetapi juga bagi para praktisi bisnis yang ingin memperdalam kemampuan mereka dalam merancang dan mengelola strategi perusahaan.

Melalui pendekatan yang sistematis dan praktis, diharapkan buku ini dapat memberikan wawasan yang berguna dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks. Semoga buku ini dapat menjadi sumber inspirasi dan panduan bagi setiap pembaca dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk meraih kesuksesan di dunia bisnis yang penuh persaingan ini.

Bandung, Nopember 2024  
a/n. Penulis

Yen Efawati

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	i
<b>Daftar Isi</b> .....	iii
<b>Daftar Tabel</b> .....	v
<b>Daftar Gambar</b> .....	vi
<b>BAB I Konsep Dasar Manajemen Strategi</b> .....	1
1.1 Definisi Manajemen Strategi.....	2
1.2 Pentingnya Manajemen Strategi dalam Bisnis.....	9
1.3 Evolusi Pemikiran Manajemen Strategi.....	12
1.4 Kesimpulan.....	14
<b>BAB II Prinsip Menetapkan Arah Perusahaan</b> .....	16
2.1 Visi dan Misi Perusahaan.....	17
2.2 Tujuan dan Sasaran Perusahaan.....	21
2.3 Penyelarasan Visi, Misi, dan Tujuan.....	26
2.4 Level Strategi.....	28
2.5 Pentingnya Inovasi dalam Strategi.....	30
2.6 Kesimpulan.....	31
<b>BAB III Mengenal Lingkungan Eksternal dan Internal</b> .....	33
3.1. Analisis Makro Lingkungan.....	34
3.2 Analisis Mikro Lingkungan.....	38
3.3 Identifikasi Peluang dan Ancaman.....	45
3.4 Pengaruh Lingkungan Terhadap Strategi Bisnis.....	50
3.5 Menciptakan Daya Saing dari Lingkungan Perusahaan.....	51
3.6 Kesimpulan.....	54

<b>BAB IV</b>	<b>Merumuskan dan Berbagai Analisis Strategi.....</b>	<b>56</b>
	4.1 Merumuskan Strategi.....	56
	4.2 Berbagai Analisis Dalam Strategi.....	59
	4.3 Berbagai Strategi.....	70
	4.4 Menentukan Keunggulan Bersaing.....	80
	4.5 Langkah-Langkah Membuat Strategi.....	86
	4.6 Kesimpulan.....	89
<b>BAB V</b>	<b>Implementasi Strategi .....</b>	<b>91</b>
	5.1 Implementasi Strategi.....	92
	5.2 Tantangan Dalam Implementasi Strategi....	97
	5.3 Peran Manajemen Dalam Implementasi Strategi.....	100
	5.4 Kesimpulan.....	104
<b>BAB VI</b>	<b>Evaluasi Keberhasilan Strategi.....</b>	<b>106</b>
	6.1 Metode Evaluasi Kinerja.....	107
	6.2 Indikator Keberhasilan Strategi.....	111
	6.3 Tindakan Korektif dan Penyesuaian Strategi.....	115
	6.4 Kesimpulan.....	120
	<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>122</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Internal Factor Analysis Summary (IFAS).....	66
Tabel 4.2	External Factor Analysis Summary (EFAS)...	67
Tabel 5.1	Perbedaan antara formulasi strategi dengan implementasi strategi.....	97



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Karakteristik strategi dan taktis.....	5
Gambar 1.2	Model Manajemen Strategi.....	11
Gambar 2.1	Relasi antara visi, misi, tujuan dan sasaran	25
Gambar 3.1	Beberapa variabel lingkungan eksternal....	37
Gambar 3.2	Keterkaitan analisis mikro lingkungan.....	43
Gambar 3.3	Beberapa variabel lingkungan internal.....	44
Gambar 4.1	Formulasi strategi.....	59
Gambar 4.2	Tipe strategi.....	86
Gambar 4.3	Level strategi.....	88
Gambar 4.4	Langkah kerja membuat strategi.....	89

# BAB I

## KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi merupakan disiplin yang membantu organisasi dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ini melibatkan proses menyeluruh mencakup analisis kondisi eksternal dan internal, perumusan strategi yang tepat, serta pengelolaan sumber daya secara efektif untuk memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam prakteknya, manajemen strategi memungkinkan organisasi mendefinisikan visi dan misi, menetapkan tujuan, serta merancang langkah-langkah strategis untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Manajemen strategi juga mendukung kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis, serta membuat keputusan proaktif yang berdasarkan pada analisis menyeluruh.

Adanya penerapan manajemen strategi yang tepat, perusahaan akan mampu bertahan dan berkembang di tengah persaingan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memaksimalkan nilai bagi para pemangku kepentingan.

## 1.1 Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk menetapkan serta mencapai tujuan organisasi. Proses ini meliputi analisis, perumusan, dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk memperkuat posisi organisasi di pasar sekaligus mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan. Manajemen strategi lebih dari sekadar perencanaan, ia menuntut pemahaman mendalam terhadap sumber daya internal serta kondisi eksternal, memastikan bahwa setiap keputusan strategis didasarkan pada fakta dan analisis yang teliti. Pendekatan ini meningkatkan peluang keberhasilan perusahaan dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

Dalam dunia bisnis yang terus berubah dan semakin kompleks, pemahaman mendalam tentang manajemen strategi menjadi semakin penting. Persaingan antara perusahaan kini tidak hanya terletak pada aspek produk dan harga, melainkan juga pada inovasi, pelayanan pelanggan, diferensiasi produk dan merek. Organisasi yang dapat memahami serta merespons perubahan pasar dengan cepat akan memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, mempelajari beberapa alat analisis dan strategi seperti SWOT, EFAS, IFAS, teori lautan biru, dan pendekatan *win-win solution* menjadi sangat penting. Teknik-teknik ini membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman, sehingga strategi yang disusun menjadi lebih relevan dan efektif menghadapi persaingan.

Selain itu, kemampuan dalam mengevaluasi keberhasilan strategi yang sudah diterapkan sangat penting. Evaluasi ini memungkinkan organisasi belajar dari pengalaman, menyesuaikan strategi, dan memastikan mereka tetap berada di jalur yang benar. Dengan memahami konsep seperti *Total Quality Management (TQM)* dan *Business Process Reengineering (BPR)*, para pimpinan dan pengusaha dapat menciptakan sistem yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Keahlian dalam merumuskan strategi bisnis dan fungsional juga menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Melalui pemahaman manajemen strategi yang mendalam, individu dapat mengelola bisnis dengan lebih efektif di tengah tantangan yang ada.

### **Istilah Manajemen Strategis**

Istilah "strategis" sering kali terkait dengan konsep strategi bisnis dan manajemen pemasaran, yang telah dibahas secara luas dalam beberapa literatur seperti dalam literatur Strategi Bisnis, Manajemen Pemasaran, dan Komunikasi Pemasaran Terpadu. **Strategi** adalah rencana jangka panjang yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu (Kautsar & Julaiha, 2023; Simerson, 2011). Ini melibatkan penentuan arah dan langkah-langkah yang diperlukan guna

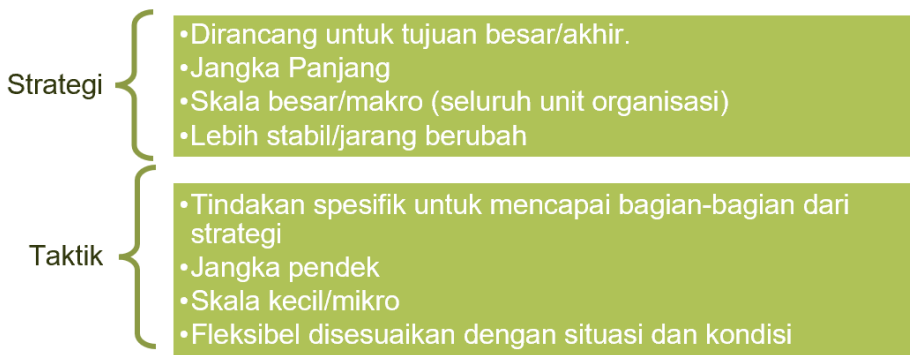
mencapai keunggulan kompetitif. Strategi mencakup proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang berfokus pada tujuan jangka panjang dan pada penciptaan keunggulan kompetitif untuk keberhasilan organisasi.

Contoh strategi meliputi pengembangan rencana, kebijakan, dan praktik untuk mencapai sasaran perusahaan, berinteraksi secara efektif di pasar, serta beradaptasi dengan lingkungan eksternal, dengan tujuan untuk mencapai hasil jangka menengah dan panjang.

Sedangkan **manajemen strategi** adalah proses yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari strategi yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap faktor internal dan eksternal, pengambilan keputusan strategis, dan pengawasan untuk memastikan efektivitas implementasi strategi. *Singkatnya*, strategi merupakan rencana yang ingin dicapai, sementara manajemen strategi adalah cara untuk mengelola dan menjalankan rencana tersebut.

Dalam istilah umum, ada juga konsep “taktik” yang sering kali dibandingkan dengan strategi. Keduanya saling berkaitan, tetapi memiliki perbedaan utama. Strategi adalah rencana jangka panjang yang berfokus pada tujuan akhir yang besar, sering kali mencakup visi menyeluruh dari apa yang ingin dicapai serta alasan penting di baliknya. Sedangkan taktik adalah langkah-langkah khusus yang

diterapkan untuk mencapai elemen-elemen dari strategi tersebut. Taktik bersifat jangka pendek, lebih berfokus pada pelaksanaan operasional sehari-hari, dan berperan dalam manajemen level operasional (baik pada manajemen menengah maupun bawah). Adapun perbedaan karakteristik antara strategi dengan taktis sebagai berikut:



Gambar 1.1: Karakteristik strategi dan taktis

Pada manajemen strategis, ia melibatkan penetapan tujuan bersama untuk semua peserta dalam organisasi, pengendalian strategis, arahan, keunggulan kompetitif, pengelolaan lingkungan internal dan eksternal, sumber daya, tujuan, dan praktik bisnis (Dewi at al., 2022; Steiss, 2019; Wagner et al, 2014). Oleh karena itu penting untuk membedakan antara strategi dan manajemen strategis, karena bagi beberapa orang kedua konsep ini mungkin membingungkan. Membedakan antara strategi dan manajemen strategis sangat

penting, karena manajemen strategis tidak hanya mencakup pengembangan strategi tetapi juga implementasinya di semua tingkat organisasi. Melalui pengelolaan pertumbuhan, inovasi, keunggulan kompetitif, dan berbagai fungsi bisnis, manajemen strategis membantu organisasi tetap selaras dengan misi dan tujuannya. Meskipun definisi manajemen strategis bervariasi, ia penting dalam memandu operasi organisasi dan mendorong pembaruan dan pertumbuhan tetap jelas. Berikut diberikan contoh manajemen strategis.

Contoh kegiatan manajemen strategis meliputi: formalisasi strategi perusahaan, pengelolaan pertumbuhan dan internasionalisasi, adaptasi terhadap pasar lokal, analisis sumber daya dan kapabilitas, mengidentifikasi keunggulan kompetitif, pengelolaan harga dan produk, kualitas, inovasi, sumber daya manusia, dan kemitraan.

Manajemen strategis sangat penting untuk menjaga perusahaan tetap selaras dengan lingkungannya, mencapai tujuan dan misinya. Meskipun penting, ada berbagai definisi dan interpretasi manajemen strategis:

1. Menurut Wagner et al. (2014), manajemen strategis melibatkan penetapan tujuan bersama, strategis, arahan, keunggulan kompetitif, pengelolaan lingkungan internal dan eksternal, sumber daya, tujuan, dan praktik bisnis. Sangat

penting untuk membedakan antara strategi dan manajemen strategis, ini untuk memastikan pemahaman yang jelas di antara manajer.

2. Menurut Merakati, et al (2017), manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu proses yang menangani pekerjaan kewirausahaan organisasi, pembaruan dan pertumbuhan organisasi, serta pengembangan dan pemanfaatan strategi sebagai panduan operasi organisasi.
3. Menurut Chaniago (2024), manajemen strategis adalah sebuah pemikiran bebas yang tidak terikat oleh aturan, menggunakan segala potensi yang ada dan disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan secara efisien dan berdaya saing.
4. Menurut David (2011), manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
5. Menurut Wheelen & Hunger (2012), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan.
6. Menurut Hill and Jones, (2013), manajemen strategis adalah tentang bagaimana mengelola proses pembuatan strategi perusahaan yang paling efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif.



Dari keenam definisi di atas, maka kami mendefinisikan *manajemen strategis sebagai proses menyeluruh untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penetapan tujuan, pengelolaan lingkungan internal dan eksternal, serta pengambilan keputusan lintas fungsi demi mencapai kinerja dan tujuan jangka panjang perusahaan.* Dalam arti kata manajemen strategis juga bisa disebut sebagai proses sistematis yang menggunakan semua potensi untuk mencapai tujuan secara efisien dan memastikan tercapainya keunggulan kompetitif perusahaan.

Terkait dengan manajemen strategis, Vientiany et al., (2024) mengingatkan bahwa manajemen strategis melibatkan pengembangan dan implementasi strategi, dengan fokus pada penyelarasan strategi di semua tingkat organisasi untuk mencapai kesuksesan. Manajemen strategis penting untuk menyelaraskan tujuan, sumber daya, dan operasi organisasi dalam mencapai kesuksesan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Manajemen strategis mencakup proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Proses ini melibatkan berbagai aktivitas, seperti merumuskan strategi perusahaan, mengelola

pertumbuhan serta ekspansi internasional, menyesuaikan diri dengan kondisi pasar lokal, menganalisis sumber daya dan kapabilitas internal, serta mengidentifikasi keunggulan kompetitif. Selain itu, manajemen strategis melibatkan pengelolaan harga dan portofolio produk, manajemen kualitas, inovasi, sumber daya manusia, serta pembentukan kemitraan dan kolaborasi antar organisasi.

## **1.2 Pentingnya Manajemen Strategi dalam Bisnis**

Manajemen strategi berperan penting dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat dan kompleks. Dalam dunia globalisasi dan digitalisasi yang memperketat persaingan, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal guna membuat keputusan yang tepat. Fungsi ini melibatkan penetapan arah perusahaan yang jelas melalui visi, misi, dan tujuan yang tepat, serta identifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menganalisis tren pasar, perilaku konsumen, dan gerakan kompetitor perusahaan, dapat dilakukan dengan menyusun strategi yang efektif dalam menghadapi tantangan.

Manajemen strategi yang efektif juga berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih baik. Memiliki strategi yang terstruktur (di tingkat korporat maupun fungsional), manajemen akan dapat membuat keputusan yang terarah dan berbasis data. Alat

analisis seperti SWOT dan teori-teori strategi lainnya bisa membantu dalam memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Ini akan meningkatkan keakuratan keputusan sekaligus membangun kepercayaan di antara manajer dan pemangku kepentingan. Melalui implementasi strategi fungsional yang tepat, perusahaan bisa meningkatkan efisiensi operasional dan daya saingnya di pasar.

Manajemen strategi memiliki peran penting dalam kesuksesan jangka panjang organisasi. Implementasi strategi yang terencana dan terukur mampu mendorong inovasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan secara keseluruhan mendukung profitabilitas jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen strategi serta penggunaan alat-alat analisis yang relevan menjadi krusial bagi mahasiswa, manajer, eksekutif, dan pengusaha. Mempelajari cara menyusun, menerapkan, dan mengevaluasi strategi yang efektif adalah investasi berharga bagi masa depan bisnis yang mereka kelola.

Dari penjelasan yang telah disampaikan, maka tujuan dari manajemen strategis meliputi:

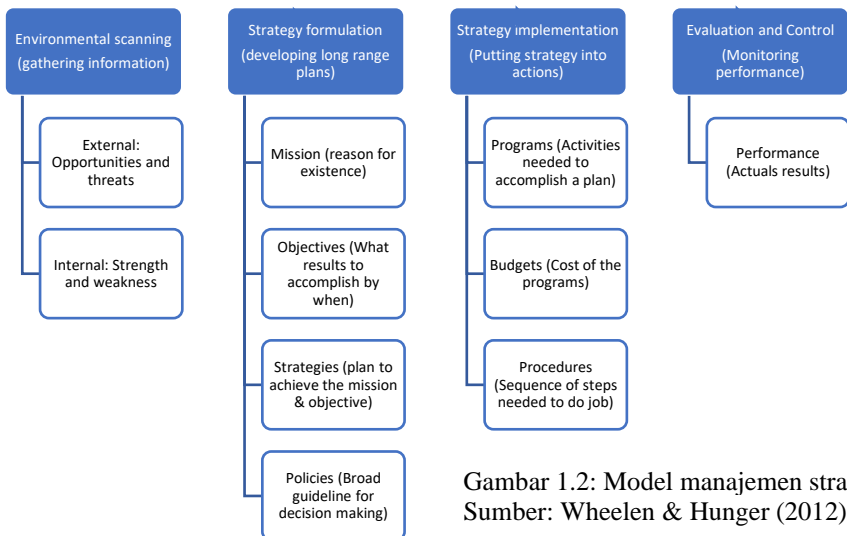
1. Menetapkan arah dan tujuan jangka panjang,
2. Menciptakan keunggulan kompetitif,
3. Beradaptasi terhadap perubahan lingkungan,

4. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta
5. Mengalokasikan sumber daya dengan efisien.

Adapun manfaat utama yang diperoleh dari manajemen strategis adalah:

1. Peningkatan kinerja organisasi,
2. Daya saing yang lebih kuat,
3. Efisiensi operasional yang lebih tinggi,
4. Kepuasan stakeholder yang lebih baik,
5. Dukungan terhadap inovasi,
6. Manajemen risiko yang lebih baik, dan
7. Peningkatan komunikasi internal.

Di bawah ini diberikan sebuah model manajemen yang dapat dijadikan sebagai panduan dalam mengimplementasikan strategi dengan lebih efektif.



Gambar 1.2: Model manajemen strategi  
Sumber: Wheelen & Hunger (2012)

Manajemen strategi dari Wheelen & Hunger membagi empat langkah perumusan strategi, dimulai dari pengumpulan informasi lingkungan internal dan eksternal, dilanjutkan dengan merumuskan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Masing-masing perusahaan bisa berkreasi sesuai kebutuhannya dalam membuat strategi dan mengelola strategi yang telah dimilikinya.

### **1.3 Evolusi Pemikiran Manajemen Strategi**

Sejarah manajemen strategi mencakup perkembangan yang luas dan beragam, dengan berbagai teori dan model yang muncul seiring dengan perubahan dalam dunia bisnis. Pada awalnya, fokus strategi lebih kepada aspek militer dan pertahanan, tetapi pemikiran ini kemudian berkembang ke dalam konteks bisnis, menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu teori klasik yang muncul adalah analisis SWOT, yang memberikan kerangka kerja sederhana namun efektif untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Seiring berjalannya waktu, berbagai model baru seperti teori *black box* juga diperkenalkan, menekankan pentingnya faktor-faktor eksternal yang tidak selalu tampak tetapi sangat mempengaruhi hasil strategis. Selain itu, teori lautan biru memberikan perspektif inovatif dengan mendorong perusahaan untuk mencari ruang pasar yang belum terisi, sehingga memungkinkan penciptaan produk atau

layanan yang benar-benar baru. Melalui pemikiran ini, para ahli manajemen strategi tidak hanya fokus pada aspek internal perusahaan, tetapi juga memperhatikan interaksi dengan lingkungan eksternal yang kompleks dan terus berubah.

Pandangan baru dalam manajemen strategi semakin memperkaya praktik strategis saat ini. Konsep kolaborasi dan teori solusi *win-win* semakin penting, menekankan perlunya membangun hubungan yang baik dengan semua pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat. Saat buku ini ditulis, perusahaan tidak hanya bersaing untuk menciptakan produk terbaik, tetapi juga untuk mengembangkan ekosistem yang saling menguntungkan bagi semua pihak. Hal ini memberikan makna baru pada *Total Quality Management* (TQM), yang menekankan peran semua karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, *Business Process Reengineering* menjadi kunci dalam mengoptimalkan dan mempercepat proses bisnis yang ada, menjadikannya lebih responsif terhadap perubahan permintaan pasar. Mengintegrasikan berbagai teori dan praktik, para manajer dan pengusaha dapat merumuskan strategi yang lebih adaptif dan efisien, memungkinkan mereka untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah kompetisi global yang semakin ketat.

## 1.4 Kesimpulan

1. Manajemen strategi merupakan proses komprehensif yang mencakup analisis, pengembangan, dan penerapan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Menggunakan alat seperti analisis SWOT, EFAS, IFAS dan teori lautan biru, perusahaan dapat menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga mampu merumuskan strategi yang efektif. Evaluasi dan penyesuaian yang berkelanjutan sangat penting untuk menjaga relevansi strategi.
2. Konsep seperti *Total Quality Management* (TQM) berperan dalam meningkatkan efisiensi dan responsivitas terhadap permintaan pasar. Pemahaman yang mendalam mengenai aspek-aspek krusial bagi organisasi sangat penting, ini untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.
3. Strategi diartikan sebagai rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan besar suatu organisasi, sementara manajemen strategi berfungsi untuk mengelola penerapan dan evaluasi strategi tersebut. Di sisi lain, taktik mencakup langkah-langkah spesifik yang bersifat lebih jangka pendek, berfokus pada implementasi sehari-hari untuk mendukung strategi keseluruhan.
4. Manajemen strategi membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan di pasar, serta dalam penetapan visi, misi, dan tujuan. Proses pengambilan keputusan didasarkan pada analisis

lingkungan yang mendalam. Alat seperti analisis SWOT memungkinkan identifikasi peluang dan ancaman, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing dan efisiensi. Menggunakan strategi yang efektif, perusahaan dapat mendorong inovasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mencapai profitabilitas yang berkelanjutan.

5. Perspektif baru dalam manajemen strategi menyoroti pentingnya kolaborasi dan pencarian solusi *win-win* untuk menciptakan ekosistem yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terkait.



## **BAB II**

# **PRINSIP MENETAPKAN ARAH PERUSAHAAN**

Menetapkan arah perusahaan merupakan salah satu komponen kunci dalam manajemen strategis, meliputi penentuan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Prinsip ini berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan operasional, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sejalan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Visi perusahaan menggambarkan keadaan ideal yang diharapkan dapat tercapai di masa depan, sementara misi merinci peran dan kontribusi perusahaan dalam mewujudkan visi tersebut. Selain itu, penetapan tujuan strategis yang spesifik dan terukur memungkinkan perusahaan untuk menentukan prioritas, mengalokasikan sumber daya, merencanakan tahapan yang diperlukan untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan.

Proses menetapkan arah perusahaan tidak hanya melibatkan penyusunan pernyataan visi dan misi, tetapi juga memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan berperan aktif dalam mencapainya. Adanya arah yang jelas, perusahaan akan dapat

beroperasi dengan lebih efektif, menghadapi ketidakpastian, dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis cepat berubah. Hal ini juga membantu menjaga konsistensi dalam pengambilan keputusan dan memperkuat daya saing di pasar.

## **2.1 Visi dan Misi Perusahaan**

Orang-orang perlu memiliki mimpi, demikian juga perusahaan. Mimpi itu ibaratnya visi. Visi perusahaan itu ditetapkan oleh pemilik (termasuk pemegang saham) dan para pimpinan perusahaan. Visi adalah pandangan masa depan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Butuh waktu yang cukup panjang untuk mencapai sebuah visi, bisa 5 tahun, 10 tahun bahkan 30 tahun. Visi masih mengawang, ibaratnya ia belum menginjak bumi, akan menginjak bumi bila dijembatani oleh misi dan tujuan. Menurut Rony et al., (2022) dan Maulana et al., (2023) visi itu bermanfaat dalam memberikan arah dan tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan.

Visi yang jelas dan inspiratif dapat menjadi sumber motivasi bagi semua anggota organisasi, memberikan mereka alasan untuk bekerja menuju tujuan bersama. Dalam perumusan visi, diperlukan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai inti perusahaan dan bidang-bidang yang ingin dikuasai. Sebuah visi yang kuat dapat memperjelas arah dan fokus kegiatan perusahaan dalam menghadapi

dinamika pasar yang selalu berubah. Membuat visi yang baik, perusahaan dapat menavigasi tantangan yang ada, bersaing dengan kompetitor, dan mengidentifikasi peluang pertumbuhan.

Visi didefinisikan sebagai “konseptualisasi masa depan yang terlihat dan dapat dicapai jangka waktu tertentu”. Sebuah visi diartikulasikan dalam bentuk pernyataan dan mencakup kerangka kerja manajerial yang meluas ke masa depan. Visi merupakan landasan untuk mencapai tujuan dan harus diartikan dengan jelas agar dapat menyatukan seluruh anggota kelompok (Syafitri et al., 2023; Purba & Naibaho, 2023). Thornberry (1997) menjelaskan bahwa visi merupakan gambaran atau pandangan masa depan.

Fahey (2022) dalam tulisannya menjelaskan bahwa visi berfungsi sebagai panduan jangka panjang bagi organisasi untuk menetapkan arah dan tujuan yang lebih besar, mengarahkan keputusan strategis, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan Learnexus (2023) dalam sebuah artikelnya menekankan bahwa visi adalah strategi, bukan hanya sekedar pernyataan di atas kertas, tetapi berfungsi sebagai alat yang kuat untuk membentuk budaya dan tindakan dalam organisasi. Visi yang jelas membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan dan mengelola ketidakpastian, serta memberikan stabilitas dan arahan. Emerald Insight (2023) dalam panduan yang dibuatnya menekankan bahwa

visi strategis membantu perusahaan dalam menavigasi lanskap bisnis yang terus berubah dan merespons peluang dengan lebih baik.

Atas deskripsi yang telah kami sampaikan, maka visi didefinisikan sebagai pandangan jangka panjang yang berfungsi sebagai panduan strategis, menginspirasi tindakan, dan membantu perusahaan tetap adaptif dalam lingkungan bisnis yang berubah. Sebagai panduan, visi menyatukan anggota organisasi, mengarahkan pengambilan keputusan strategis, dan membentuk budaya perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Selain visi, peran misi juga sangat penting dalam menentukan tujuan dan fungsi strategis sebuah perusahaan. Misi ini berasal dari visi, berfungsi sebagai penghubung untuk menjabarkan visi secara lebih operasional. Misi menjelaskan arti dari visi tersebut, sehingga memberikan pedoman tindakan apa yang harus dilakukan perusahaan dan bagaimana mencapainya. Melalui misi, alasan keberadaan perusahaan dan cara mereka menciptakan nilai bagi pelanggan, karyawan, serta pemangku kepentingan lainnya menjadi jelas. Tersedianya misi yang jelas, perusahaan dapat merumuskan strategi utama untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Selain itu, misi membantu perusahaan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan dan investor, untuk

menunjukkan bagaimana perusahaan berkontribusi dalam menciptakan nilai. Dalam upaya meningkatkan daya saing, pemahaman yang mendalam mengenai misi perusahaan memungkinkan pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif serta mengurangi risiko yang dapat muncul dari lingkungan eksternal.

"Misi dikonseptualisasikan sebagai perpanjangan dari visi menyeluruh dan secara fundamental melibatkan perumusan strategi dan kegiatan dalam suatu organisasi. Pernyataan misi dicirikan oleh tingkat kekhususan yang lebih besar dibandingkan dengan visi. Misi menggambarkan fungsi atau tanggung jawab yang dikaitkan dengan suatu organisasi. Misi juga berfungsi sebagai kerangka dasar untuk membagi tanggung jawab di antara semua anggota organisasi, memungkinkan keterlibatan aktif mereka dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi masing-masing. Misi ini sangat penting dalam membentuk jalur mencapai tujuan suatu organisasi, karena kegagalan menjalankan tugasnya, akan gagal tercapainya visi". (Sitompul et al., 2024; Syafitri et al., 2023).

Secara keseluruhan, baik visi maupun misi adalah pilar penting dalam manajemen strategis. Keduanya memandu setiap langkah perusahaan dalam merumuskan strategi yang sesuai, melakukan analisis lingkungan eksternal, dan merancang strategi fungsional

yang tepat. Dalam dunia yang kompetitif ini, memiliki visi dan misi yang kuat bukan hanya sekedar formalitas, tetapi menjadi kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Untuk mengembangkan visi dan misi yang efektif, penting bagi perusahaan melibatkan karyawan yang mampu dalam proses perumusan, mendengarkan masukan dari berbagai lapisan karyawan demi menciptakan rasa kepemilikan yang lebih dalam. Menggunakan cara ini, visi dan misi tidak hanya terpajang di dinding, tetapi menjadi prinsip yang dipegang dan falsafah yang dianut oleh semua anggota organisasi.

## 2.2 Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Tujuan mengacu pada misi dan visi perusahaan, yang berarti tujuan adalah bentuk operasional dari misi. Melalui tujuan, hal-hal yang ingin dicapai dapat terlihat dengan jelas dan terukur, dengan kata lain tujuan sudah konkret dan tidak abstrak lagi. Tujuan tersebut harus diwujudkan dan dicapai melalui cara-cara tertentu. Namun, masih ada orang yang sulit membedakan antara tujuan dan sasaran.

**Tujuan (Goals).** Tujuan berisi tentang pernyataan umum yang menggambarkan hasil akhir yang diinginkan. Mereka cenderung lebih luas dan berfokus pada hasil jangka panjang yang ingin dicapai

oleh organisasi, seperti memperluas area pasar atau meningkatkan kepuasan konsumen (Locke & Latham, 2002).

Sebuah tujuan umumnya bersifat lebih strategis dan berorientasi pada visi jangka panjang. Contoh tujuan bisa berupa "menjadi pemimpin industri dalam inovasi teknologi. Sedangkan Sasaran (*Objectives*) lebih spesifik dan terukur. Mereka adalah langkah-langkah konkret yang direncanakan untuk mencapai tujuan. Sasaran biasanya ditentukan dengan menggunakan kriteria SMART (*Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk memastikan kejelasan dan keberhasilan pengukuran (Doran, 1981). Sasaran lebih bersifat taktis dan lebih langsung, berfokus pada tindakan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Contoh sasaran bisa berupa "meningkatkan penjualan produk baru sebesar 20% dalam tahun ini."

Hasil temuan para peneliti telah membuktikan bahwa sebuah tujuan yang diturunkan dari visi dan misi sangat bermanfaat sebagai pemberi arah dan panduan ringkas dalam mencapai kinerja perusahaan (Sihombing & Batoebara, 2019; Putri, et al, 2022). Tujuan perusahaan perlu ditulis dalam bahasa yang sederhana dan sangat mudah dicerna oleh para karyawan.

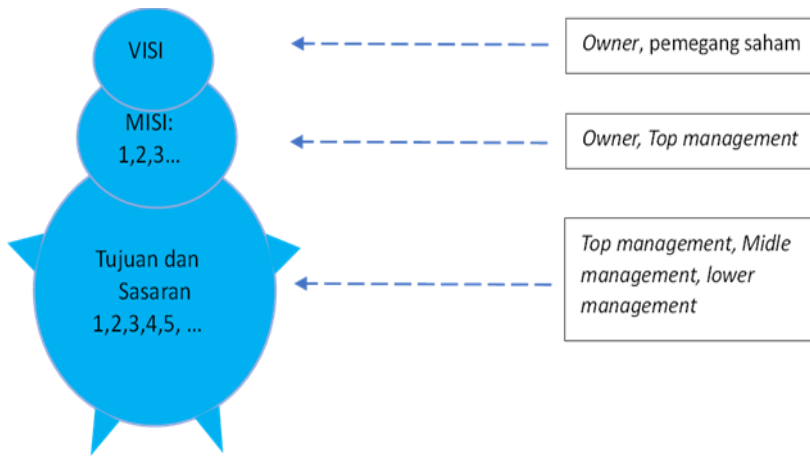
Menetapkan tujuan yang SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berjangka waktu), merupakan langkah penting dalam meningkatkan efektivitas strategi perusahaan. Ketika tujuan ditetapkan dengan jelas, organisasi akan mampu memfokuskan sumber daya dan usaha mereka mencapai sasaran yang telah ditentukan. Misalnya, ketimbang hanya menetapkan tujuan meningkatkan penjualan, perusahaan sebaiknya menetapkan tujuan SMART seperti meningkatkan penjualan produk X sebesar 15% dalam enam bulan ke depan. Menggunakan pendekatan ini, setiap anggota tim/karyawan mengetahui target yang harus dicapai dan bagaimana kinerja mereka akan dievaluasi. Implementasi dari prinsip SMART juga mendorong komunikasi positif antara anggota tim/karyawan, karena tujuan yang jelas mampu memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif dan meminimalkan kebingungan.

Sasaran perusahaan sangat berkaitan dengan pencapaian visi dan misi. Visi adalah gambaran ideal dari masa depan perusahaan, sedangkan misi menjelaskan mengapa perusahaan ada dan apa yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Sedangkan sasaran didefinisikan sebagai pernyataan spesifik yang menjelaskan hasil yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu. Sasaran bersifat terukur dan konkret, membantu organisasi untuk merencanakan tahapan yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang lebih luas. Dengan menetapkan sasaran, perusahaan dapat fokus pada tindakan



yang mendukung pencapaian hasil yang diinginkan, serta mengevaluasi kemajuan secara objektif (Doran, 1981; Syafitri et al., 2023).

Sebuah sasaran yang ditetapkan harus mencerminkan visi dan misi, ini memberikan petunjuk yang jelas tentang arah yang harus diambil. Ketika sasaran perusahaan diselaraskan dengan visi dan misi, semua keputusan dan tindakan yang diambil wajib mendukung tujuan keseluruhan organisasi. Hal ini juga akan membantu untuk fokus, sehingga perusahaan tidak tergoda dan menyimpang dari jalurnya dalam menghadapi berbagai tantangan. Dengan demikian, memahami dan mengintegrasikan sasaran dengan visi dan misi bukan hanya bermanfaat untuk pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga untuk keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Pada gambar berikut dapat dilihat keterkaitan antara visi, misi, tujuan dan sasaran:



Gambar 2.1: Relasi antara visi, misi, tujuan dan sasaran

Menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas sangat penting untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Untuk mengatasi tantangan dari faktor eksternal, perusahaan perlu melakukan analisis strategis, yang biasanya menggunakan alat seperti analisis SWOT. Menggunakan analisis SWOT, perusahaan akan mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya, serta peluang dan ancaman dari luar. Ini berperan dalam perumusan strategi yang tepat. Oleh karena itu, menetapkan sasaran yang realistis dan terukur bukan hanya formalitas, tetapi merupakan bagian penting dari proses perencanaan strategis agar perusahaan tetap kompetitif dan relevan.

Secara praktis, manajer dan pemimpin lainnya perlu meninjau dan menyesuaikan sasaran secara berkala agar tetap sejalan dengan

perubahan pasar dan kondisi ekonomi, sehingga potensi pencapaian visi perusahaan tetap terjaga.

### **2.3 Penyelarasan Visi, Misi, dan Tujuan**

Strategi berguna untuk memastikan semua elemen organisasi berjalan menuju tujuan yang sama. Ini sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pada tahap awal, organisasi harus berkomunikasi secara aktif kepada setiap anggota mengenai visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan.

Setiap individu dalam organisasi perlu memahami peran mereka dan bagaimana kontribusi mereka berpengaruh terhadap tujuan keseluruhan. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan, pertemuan rutin, dan dokumentasi yang jelas. Selain itu, para pemimpin juga harus menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai ini, sehingga anggota tim memiliki contoh nyata untuk diikuti. Adanya saluran atau ruang untuk memberikan umpan balik, organisasi akan mengetahui apakah semua elemen bergerak seiring atau menghadapi kendala tertentu. Alat seperti analisis SWOT juga dapat membantu dalam memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga strategi bisa disusun dengan lebih fokus dan sesuai.

Penyelarasan yang efektif memiliki dampak besar pada kinerja organisasi. Ketika visi, misi, dan tujuan selaras, karyawan cenderung

lebih terlibat dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Perusahaan yang memiliki keselarasan tinggi seringkali menunjukkan peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Adanya target yang jelas, setiap anggota tim dapat merancang strategi individu yang mendukung tujuan kelompok, menciptakan sinergi dalam pencapaian. Hal ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi pertumbuhan jangka panjang melalui inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Peningkatan kinerja organisasi akan berdampak positif pada reputasi perusahaan di mata konsumen dan pemangku kepentingan lainnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Pentingnya penyelarasan visi, misi, dan tujuan tidak boleh diabaikan. Melalui penerapan *Total Quality Management*, perusahaan dapat terus meningkatkan proses demi memenuhi harapan pelanggan. Sebagai panduan strategis, manajer dapat merumuskan dan menerapkan strategi yang lebih efektif. Mengadopsi teori-teori seperti teori lautan biru untuk menciptakan ruang pasar baru tanpa persaingan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Strategi bersaing yang disusun dengan baik, baik di tingkat unit bisnis maupun korporat, dapat menciptakan

keseimbangan antara keunggulan biaya dan diferensiasi. Oleh karena itu, untuk mencapai penyelarasan yang efektif, semua elemen perlu berperan aktif dan saling membangun kepercayaan. Pastikan setiap karyawan memahami peran mereka, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih terarah dan berkelanjutan.

## 2.4 Level Strategi

Level strategi mengacu pada berbagai tingkatan di dalam perusahaan, di mana strategi dirancang dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan keseluruhan. Biasanya, strategi dibagi menjadi tiga level utama, yaitu:

1. **Strategi Korporat (*Corporate Strategy*)**

Ini adalah level tertinggi dari strategi, di mana manajemen puncak menentukan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan (lihat gambar 2.1). Strategi korporat mencakup keputusan besar seperti diversifikasi, ekspansi ke pasar baru, atau restrukturisasi organisasi. Contoh: perusahaan memutuskan untuk memasuki industri baru atau mengakuisisi perusahaan lain.

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

Berfokus pada cara sebuah unit bisnis individu bersaing dalam pasar atau industri tertentu. Strategi ini melibatkan keputusan tentang bagaimana perusahaan mampu bersaing dengan efektif, misalnya dengan menawarkan produk atau

layanan berkualitas lebih tinggi, menurunkan biaya, atau menargetkan segmen pasar tertentu atau gabungan diantaranya.

Contoh: unit bisnis A bersaing melalui inovasi produk, sementara unit bisnis B menargetkan pasar yang lebih hemat biaya.

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

Ini adalah level strategi yang lebih rinci, berfokus pada area fungsional seperti produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Strategi ini dirancang guna mendukung strategi bisnis dan memastikan bahwa setiap fungsi di dalam organisasi selaras dengan tujuan perusahaan.

Contoh: departemen pemasaran membuat kampanye untuk mendukung peluncuran produk baru sesuai dengan strategi bisnis unit tersebut.

Ketiga level ini bekerja secara sinergis untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Strategi korporat memberikan arah umum, strategi bisnis menentukan cara bersaing, dan strategi fungsional menjalankan aktivitas harian yang mendukung tujuan tersebut.

## 2.5 Pentingnya Inovasi dalam Strategi

Inovasi merupakan elemen penting dalam strategi karena memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif, relevan, dan berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Berikut adalah beberapa alasan mengapa sebuah inovasi penting dalam strategi:

1. Adaptasi terhadap perubahan. Inovasi membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Tanpa inovasi, perusahaan mungkin kesulitan menghadapi disrupsi dan risiko kehilangan pangsa pasar.
2. Keunggulan kompetitif. Inovasi memungkinkan perusahaan menawarkan produk, layanan, atau model bisnis yang unik dan berbeda dari pesaing. Hal ini menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.
3. Pertumbuhan jangka panjang. Strategi yang berfokus pada inovasi mendorong pertumbuhan jangka panjang dengan cara menciptakan peluang baru untuk eksplorasi pasar, memperluas lini produk, atau meningkatkan efisiensi operasional.
4. Peningkatan efisiensi dan produktivitas. Inovasi sering kali melibatkan peningkatan proses atau teknologi yang membuat operasional lebih efisien. Ini akan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas dan pada akhirnya meningkatkan profitabilitas.

5. Menjawab kebutuhan konsumen. Melalui inovasi, perusahaan dapat lebih memahami, merespons kebutuhan dan harapan konsumen. Ini akan membantu meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pengalaman pengguna.
6. Mengelola risiko. Inovasi dalam strategi juga melibatkan identifikasi dan pemanfaatan peluang baru serta mitigasi risiko. Melakukan uji coba dan berinovasi, perusahaan akan menemukan cara untuk mengatasi tantangan yang muncul dalam menjalankan bisnisnya.

Secara keseluruhan, inovasi adalah kunci untuk menjaga relevansi perusahaan, mendorong pertumbuhan, dan menjaga daya saing di pasar yang dinamis.

## 2.6 Kesimpulan

1. Penetapan arah perusahaan melalui visi, misi, dan tujuan strategis berfungsi sebagai panduan yang memastikan setiap langkah operasional selaras dengan tujuan organisasi. Arah yang jelas akan membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya, pengambilan keputusan, adaptasi terhadap perubahan, dan mendukung daya saing serta keberlanjutan di pasar.
2. Menetapkan tujuan SMART, akan meningkatkan efektivitas strategi perusahaan dengan fokus pada sumber daya dan usaha. Sasaran yang terukur dan spesifik mendukung pencapaian visi



- dan misi organisasi, memfasilitasi komunikasi yang lebih baik di tim. Memastikan bahwa sasaran sudah selaras dengan visi dan misi, bermanfaat bagi perusahaan dalam merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk keberlanjutan jangka panjang serta menjaga fokus kegiatan meskipun menghadapi tantangan.
3. Penyelarasan visi, misi, dan tujuan organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Komunikasi yang jelas, pemahaman peran individu, dan teladan dari pimpinan akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan.
  4. Alat analisis seperti SWOT, serta penerapan *Total Quality Management*, teori lautan biru dan teori lainnya, bisa membantu organisasi beradaptasi dan menciptakan keunggulan kompetitif.
  5. Inovasi merupakan elemen penting dalam strategi perusahaan, membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar yang dinamis.

# **BAB III**

## **MENGENAL LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL**

Dalam dunia bisnis, pemahaman terhadap lingkungan eksternal dan internal merupakan aspek penting untuk keberlangsungan dan keberhasilan organisasi. Lingkungan eksternal mencakup berbagai faktor di luar perusahaan yang memengaruhi operasionalnya, seperti perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, persaingan, dan regulasi pemerintah. Meskipun faktor-faktor ini sering berada di luar kendali langsung perusahaan, dampaknya terhadap strategi dan pengambilan keputusan sangat signifikan.

Sebaliknya, lingkungan internal mencakup elemen-elemen di dalam organisasi, seperti budaya perusahaan, sumber daya manusia, struktur organisasi, dan proses operasional. Memahami lingkungan internal memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, serta cara untuk mengoptimalkan atau mengatasinya demi mencapai tujuan strategis. Mengetahui lingkungan internal dan eksternal perusahaan berarti memahami faktor-faktor di luar dan dalam organisasi. Ini bisa mempengaruhi kinerja dan keputusan strategis. Hal ini sesuai dengan temuan

Sharifi dan Zhang (1999) yang menyimpulkan, kemampuan perusahaan memahami lingkungan internal dan eksternal akan mempermudah pekerjaan dan mempercepat tercapainya tujuan perusahaan

Melalui penggabungan analisis lingkungan eksternal dan internal, perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi persaingan dan memanfaatkan peluang yang ada, sehingga mampu bertahan dan berkembang di tengah pasar yang dinamis.

### 3.1. Analisis Makro Lingkungan

Analisis makro lingkungan adalah proses menilai faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan secara luas dan berada di luar kendali langsung organisasi. Ini menjadi penting, karena faktor-faktor tersebut bisa memengaruhi operasi, strategi, dan kinerja perusahaan di pasar. Analisis mikro lingkungan biasanya menggunakan kerangka atau teori **PESTEL** (*Politics, Economy, Social, Technology, Environment, Legal*) yang mencakup beberapa elemen utama yaitu:

**1. Political (Politik).** Faktor politik mencakup stabilitas politik, kebijakan pemerintah, hubungan internasional, dan peraturan yang dapat mempengaruhi bisnis.

Contoh pengaruh politik:

- Kebijakan perdagangan internasional

- Pajak, subsidi, atau regulasi industri
- Stabilitas politik di negara tempat perusahaan beroperasi

**2. *Economic (Ekonomi)*.** Faktor ekonomi meliputi kondisi pasar yang lebih luas tetapi mempengaruhi daya beli konsumen, biaya produksi, dan lingkungan keuangan perusahaan. Beberapa indikator ekonomi yang utama adalah:

- Tingkat inflasi, nilai tukar mata uang, suku bunga, ...
- Pertumbuhan ekonomi, pengangguran, dan daya beli masyarakat
- Kondisi pasar tenaga kerja dan investasi asing

**3. *Social (Sosial)*.** Faktor sosial berkaitan dengan budaya, nilai-nilai yang ada dimasyarakat, gaya hidup, dan demografi masyarakat yang dapat memengaruhi permintaan produk atau jasa perusahaan. Faktor sosial meliputi:

- Perubahan dalam preferensi konsumen
- Tren demografi seperti usia, pendidikan, atau urbanisasi
- Kesadaran terhadap isu-isu sosial, seperti kesehatan, kesetaraan, atau keberlanjutan

**4. *Technological (Teknologi)*.** Faktor teknologi berfokus pada kemajuan teknologi, inovasi dan dapat mengubah cara perusahaan beroperasi atau memunculkan peluang baru. Beberapa hal yang termasuk dalam analisis ini seperti:

- Adopsi teknologi baru dalam produksi atau distribusi
- Penemuan inovasi digital atau otomatisasi

- R&D (*Research & Development*) untuk menciptakan produk atau layanan baru.

**5. Environmental (Lingkungan).** Faktor lingkungan mencakup hal-hal yang terkait dengan perubahan iklim, kelestarian sumber daya alam, dan kebijakan negara tentang lingkungan yang berpengaruh pada bisnis. Contohnya:

- Peraturan terkait pengelolaan limbah, penggunaan energi, dan emisi karbon
- Kebutuhan akan keberlanjutan dan operasi ramah lingkungan
- Dampak perubahan iklim pada rantai pasokan atau produksi.

**6. Legal (Hukum).** Faktor hukum mencakup kerangka hukum dan peraturan yang mempengaruhi operasi perusahaan, termasuk hak cipta, hak paten, serta regulasi perlindungan konsumen dan tenaga kerja. Aspek utama yang perlu dipertimbangkan seperti:

- Kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, perlindungan data, atau keamanan produk
- Hukum, terkait kontrak dan lisensi
- Aturan yang mengatur persaingan usaha, monopoli dan lainnya

## Mengapa Analisis Makro Lingkungan Penting?

Ada beberapa alasan analisis makro lingkungan penting bagi perusahaan, antara lain:

- Membantu perusahaan mengidentifikasi peluang dan ancaman.
- Menyediakan landasan untuk perencanaan strategis yang lebih baik.
- Menyediakan pengetahuan tentang tren dan perubahan yang bisa berdampak pada industri.
- Memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi dengan dinamika eksternal yang berkembang.

Jika perusahaan melakukan analisis makro lingkungan, maka perusahaan dapat lebih siap menghadapi perubahan yang terjadi di luar kontrol mereka dan beradaptasi dengan cepat sesuai kondisi pasar yang terus berubah. Pada gambar berikut diberikan beberapa variabel lingkungan yang berasal dari eksternal perusahaan.

Natural environment	Societal environment	Task environment
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sumber daya fisik/lokasi (tanah, air, udara)</li><li>• Satwa liar</li><li>• Iklim (cuaca)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politik (tax, hukum, outsourcing, ...)</li><li>• Ekonomi (Pendapatan per kapita, Tingkat suku bunga, Tingkat upah, GDP tren, money supply, inflation rates, ...)</li><li>• Sosial (gaya hidup, pertumbuhan populasi, pendidikan, dll)</li><li>• Teknologi (internet, infrastruktur telekomunikasi,..)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lingkungan Perusahaan (trend pasar, perkembangan kompetitif, ...)</li><li>• Laporan individual semua lintas fungsi</li><li>• Penggunaan laporan bagi top manajemen</li><li>• Faktor strategis eksternal</li></ul>

Gambar 3.1: Beberapa variabel lingkungan eksternal

Sumber: Wheelen & Hunger (2012; p.95).

Keterkaitan antara *natural environment*, *societal environment*, dan *task environment* mencerminkan interaksi kompleks yang mempengaruhi keputusan strategis perusahaan. *Natural Environment*: Mencakup faktor-faktor alam seperti iklim dan sumber daya yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan. Misalnya, perubahan iklim dapat berdampak pada ketersediaan bahan baku. *Societal Environment*: Menggambarkan norma, nilai, dan tren dalam masyarakat. Misalnya, meningkatnya kesadaran lingkungan dapat memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan praktik berkelanjutan. Sedangkan *Task Environment* berfokus pada elemen-elemen yang secara langsung mempengaruhi bisnis, seperti pelanggan, pemasok, dan pesaing. Misalnya, perubahan preferensi pelanggan dapat mempengaruhi strategi pemasaran. Ketiga lingkungan ini saling berinteraksi. Misalnya, kebijakan lingkungan (*natural*) dapat mengubah harapan sosial (*societal*), yang pada gilirannya mempengaruhi dinamika kompetisi dan perilaku konsumen (*task*).

### 3.2 Analisis Mikro Lingkungan

Analisis mikro lingkungan adalah evaluasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas dan kinerja perusahaan dari dalam lingkup yang lebih dekat, yang biasanya berada di lingkungan operasional perusahaan. Faktor-faktor dalam mikro lingkungan ini

langsung terkait dengan perusahaan dan lebih dapat dikendalikan dibandingkan dengan faktor makro. Elemen-elemen utama dalam analisis mikro lingkungan mencakup:

**1. Pelanggan.** Pelanggan merupakan inti dari strategi bisnis, karena tanpa mereka, perusahaan tidak dapat bertahan. Analisis ini mencakup pemahaman mendalam tentang:

- Kebutuhan dan keinginan konsumen, yang perlu dipenuhi melalui produk atau layanan.
- Perilaku pembelian pelanggan, seperti bagaimana konsumen membuat Keputusan dalam membeli, faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan tersebut, serta preferensi mereka.
- Segmentasi pelanggan, yaitu pengelompokkan pelanggan berdasarkan demografi, gaya hidup, atau perilaku tertentu.

**2. Pemasok.** Pemasok menyediakan bahan baku, komponen, atau jasa yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan operasinya. Hubungan yang positif dengan pemasok akan mempengaruhi efisiensi operasional perusahaan. Analisis terhadap pemasok mencakup:

- Kualitas dan keandalan pemasok, seperti kemampuan menyediakan input yang diperlukan.
- Kekuatan tawar-menawar pemasok, seperti harga dan ketersediaan sumber daya.



- Ketergantungan perusahaan terhadap pemasok tertentu, ini bisa menjadi risiko jika ada masalah dalam rantai pasokan.

**3. Pesaing.** Kompetitor adalah pihak lain yang menawarkan produk atau layanan serupa di pasar. Memahami para pesaing membantu perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan daya saingnya. Beberapa faktor yang perlu dianalisis meliputi:

- Kekuatan dan kelemahan pesaing, baik dalam produk, harga, strategi pemasaran, maupun distribusi.
- Pangsa pasar pesaing, serta cara mereka berinteraksi dengan pelanggan target.
- Strategi yang digunakan oleh kompetitor untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi mereka di pasar.

**4. Perantara Pasar.** Perantara pasar mencakup pihak-pihak yang membantu distribusi produk dan layanan dari perusahaan kepada pelanggan akhir. Peran penting perantara ini seperti:

- Distributor dan pengecer, yang memastikan produk perusahaan tersedia di lokasi dan waktu yang tepat.
- Agen pemasaran, yang membantu perusahaan dalam mempromosikan produknya serta memperluas jangkauan ke lebih banyak pelanggan.
- Lembaga keuangan, yang menyediakan dukungan finansial untuk operasional dan ekspansi perusahaan.

**5. Masyarakat.** Faktor ini melibatkan kelompok atau organisasi yang bisa mempengaruhi keputusan perusahaan, seperti kelompok masyarakat lokal, kelompok advokasi, atau media. Hubungan dengan masyarakat mempengaruhi reputasi dan citra perusahaan, termasuk:

- Persepsi publik terhadap perusahaan, berdasarkan tanggung jawab sosial, praktik etika, dan dampak lingkungan.
- Dukungan atau tekanan dari masyarakat, misalnya jika ada kontroversi tentang produk atau cara operasional perusahaan.
- Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan sosial, ini bisa meningkatkan hubungan dengan komunitas sekitar dan membangun reputasi yang lebih baik.

**6. Karyawan.** Karyawan adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh internal perusahaan, ia juga merupakan faktor mikro lingkungan yang penting. Karyawan berperan dalam menjalankan operasional sehari-hari dan menentukan kualitas produk serta layanan. Analisis karyawan mencakup hal-hal seperti:

- Keterampilan, kompetensi, dan motivasi tenaga kerja.
- Kondisi kerja dan kepuasan karyawan, yang mempengaruhi produktivitas dan loyalitas.
- Budaya dan struktur organisasi, yang mempengaruhi efektivitas komunikasi dan koordinasi antar departemen.

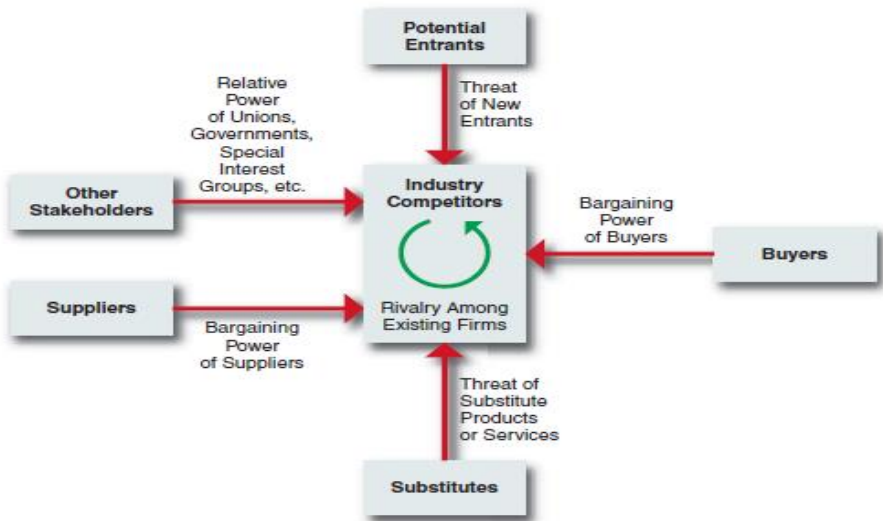
## **Mengapa Analisis Mikro Lingkungan Penting?**

Ada beberapa pertimbangan penting kenapa melakukan analisa mikro lingkungan bagi perusahaan, diantaranya:

- Memungkinkan perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam atau di sekitar lingkungan operasionalnya.
- Membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang lebih tepat terkait pemasaran, produksi, dan distribusi.
- Menyediakan wawasan yang mendalam tentang interaksi dengan pelanggan, pemasok, pesaing dan yang mempengaruhi keberhasilannya di pasar.
- Membantu perusahaan merespons perubahan dengan cepat dan menyesuaikan strategi agar tetap kompetitif.

Adanya analisis mikro lingkungan, perusahaan dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang jangka pendek sambil mengelola ancaman langsung yang mungkin timbul dari lingkup operasional perusahaan.

Porter memberikan gambaran keterkaitan analisis mikro lingkungan



SOURCE: Reprinted with the permission of The Free Press, A Division of Simon & Schuster, from *COMPETITIVE ADVANTAGE: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* by Michael E. Porter. Copyright © 1980, 1988 by The Free Press. All rights reserved.

Gambar 3.2: Keterkaitan analisis mikro lingkungan

Sumber: (Porter in Wheelen & Hunger (2012; p. 110)

Pada gambar berikut dapat dilihat beberapa variabel lingkungan internal:



Gambar 3.3: Beberapa variabel lingkungan internal

Sumber: Wheelen & Hunger (2012; p. 3)

Hubungan antara lingkungan internal (SDM, keuangan, dan fisik) dengan proses dan sistem, budaya organisasi, dan kepemimpinan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. SDM meningkatkan efisiensi proses, sementara budaya organisasi akan memotivasi karyawan. Sumber daya fisik mendukung proses yang bertanggung jawab, sementara proses yang terstruktur mengoptimalkan SDM dan sumber daya. Budaya organisasi dan kepemimpinan berkontribusi pada motivasi secara konsisten dan akan meningkatkan keberhasilan perusahaan.

### 3.3 Identifikasi Peluang dan Ancaman

Mengidentifikasi peluang dan ancaman merupakan bagian penting dari analisis strategis dan membantu perusahaan memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan mereka di pasar. Dalam konteks ini, peluang dan ancaman diidentifikasi melalui analisis lingkungan eksternal, baik pada skala makro maupun mikro. Berikut penjelasan tentang teknis peluang dan ancaman yang dapat diidentifikasi:

**1. Peluang.** Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk berkembang, peningkatan keuntungan, dan peningkatan daya saing. Peluang seringkali muncul dari suatu kejadian positif di pasar atau lingkungan bisnis dan memungkinkan perusahaan memperluas operasinya atau meningkatkan kinerjanya.

#### **Cara Mengidentifikasi Peluang**

- Perubahan tren pasar. Peluang muncul ketika terdapat perubahan dalam preferensi pelanggan dan konsumen, seperti peningkatan permintaan untuk produk ramah lingkungan atau tren gaya hidup sehat.
- Kemajuan Teknologi. Inovasi teknologi dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi,

meluncurkan produk atau layanan baru, atau memasuki pasar digital.

- Pertumbuhan ekonomi. Saat ekonomi suatu negara atau wilayah mengalami pertumbuhan, hal ini seringkali menciptakan peluang bagi bisnis untuk memperluas pasar atau meningkatkan penjualan.
- Kebijakan pemerintah yang mendukung. Kebijakan pemerintah seperti insentif pajak, subsidi, atau regulasi yang menguntungkan dapat menjadi peluang bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saing ataupun melakukan ekspansi.
- Peluang pasar baru. Jika perusahaan menemukan segmen pasar yang belum tergarap atau tidak dilayani oleh pesaing, ini dapat menjadi peluang untuk memperluas area pasar.
- Kemitraan strategis. Kerja sama dengan perusahaan lain melalui aliansi atau joint venture dapat membuka peluang baru dalam pengembangan produk atau penetrasi pasar yang lebih luas.

### **Contoh Peluang:**

- Peningkatan untuk meng-adopsi *e-commerce* memberikan peluang bagi bisnis ritel untuk memperluas jangkauan mereka secara online.

- Kesadaran konsumen yang semakin tinggi terhadap keberlanjutan lingkungan menciptakan peluang bagi perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang ramah lingkungan.

**2. Ancaman.** Ancaman sebuah faktor eksternal yang bisa menimbulkan kerugian bagi perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuannya. Ancaman biasanya muncul dari perubahan negatif dalam lingkungan bisnis, persaingan yang semakin ketat, atau faktor eksternal lain yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan. Mengidentifikasi ancaman memungkinkan perusahaan untuk menyiapkan strategi mitigasi.

### **Cara Mengidentifikasi Ancaman**

- Perubahan peraturan atau kebijakan. Perubahan dalam peraturan atau kebijakan pemerintah yang tidak menguntungkan, seperti peningkatan pajak atau regulasi lingkungan yang lebih ketat, dapat menjadi ancaman bagi bisnis.
- Persaingan yang meningkat. Masuknya banyak pemain baru ke pasar atau peluncuran produk dan inovasi baru oleh pesaing dapat meningkatkan tekanan kompetitif.
- Ketidakpastian ekonomi. Krisis ekonomi, inflasi yang tinggi, atau penurunan daya beli konsumen merupakan ancaman



yang dapat berdampak pada penjualan dan profitabilitas perusahaan.

- Perubahan preferensi konsumen. Jika terdapat perubahan signifikan dalam preferensi konsumen dan perusahaan tidak dapat menyesuaikan produk atau layanannya dengan cepat, hal ini dapat mengakibatkan kehilangan pangsa pasar.
- Kemajuan teknologi yang merugikan. Inovasi teknologi yang diperkenalkan oleh pesaing atau produk pengganti yang lebih efisien dapat menjadi ancaman bagi bisnis yang masih bergantung pada metode lama.
- Risiko alam dan lingkungan. Bencana alam, perubahan iklim, atau krisis lingkungan bisa mengganggu rantai pasokan atau operasi perusahaan, terutama di sektor yang bergantung pada sumber daya alam.

### **Contoh Ancaman**

- Disrupsi digital dalam industri tradisional, seperti *fintech* yang mengancam bank-bank konvensional.
- Ketidakstabilan politik di suatu negara, ini bisa menjadi ancaman bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di wilayah tersebut.

### 3. Langkah-langkah Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman

Agar peluang dan ancaman bisa secara sistimatis di indentifikasi, perusahaan dapat menggunakan beberapa metode dan alat analisis seperti:

- **Analisis PESTEL.** Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dari segi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat memunculkan peluang atau ancaman.
- **Porter's Five Forces.** Menganalisis kekuatan kompetisi dalam industri untuk memahami peluang dan ancaman yang mungkin timbul seperti dari kompetitor, pemasok, pelanggan, produk substitusi, dan ancaman pendatang baru.
- **SWOT Analysis.** Setelah mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, perusahaan dapat menggunakan analisis SWOT untuk menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal mereka dengan faktor eksternal.

### 4. Manfaat Identifikasi Peluang dan Ancaman

Ada beberapa manfaat melakukan identifikasi peluang dan ancaman bagi perusahaan, yaitu:

- Mengembangkan strategi proaktif. Perusahaan dapat merancang strategi yang memanfaatkan peluang dan mengurangi dampak ancaman dengan lebih efektif.
- Menghindari risiko. Identifikasi ancaman memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan tindakan pencegahan

sedini mungkin atau mitigasi yang meminimalkan dampak negatifnya.

- Inovasi dan Pengembangan Produk. Peluang yang diidentifikasi akan mampu mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang sesuai selera konsumen saat itu.

Bila secara aktif mengidentifikasi peluang dan ancaman, perusahaan dapat lebih tanggap terhadap perubahan di lingkungan eksternal dan mengambil langkah-langkah strategis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka.

### **3.4 Pengaruh Lingkungan terhadap Strategi Bisnis**

Pengaruh lingkungan terhadap strategi bisnis mengacu pada bagaimana faktor-faktor eksternal di sekitar perusahaan, baik di lingkungan makro maupun mikro, ini dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dan keberhasilan bisnis. Perubahan dalam lingkungan akan membawa peluang dan ancaman yang perlu diidentifikasi dan dikelola dengan baik oleh perusahaan agar tetap kompetitif.

**1. Lingkungan Makro (Eksternal).** Lingkungan makro meliputi faktor-faktor yang berada di luar kendali langsung perusahaan namun mempengaruhi operasional dan strategi secara keseluruhan. Faktor-faktor ini biasanya dapat dianalisis dengan alat seperti **PESTEL** (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*).

**2. Lingkungan Mikro (Internal).** Lingkungan mikro terdiri dari faktor-faktor yang langsung terkait dengan perusahaan dan dapat dikelola atau dipengaruhi oleh keputusan internal. Faktor-faktor ini mencakup pelanggan, pemasok, pesaing, perantara pasar, dan karyawan.

Perusahaan harus melakukan analisis lingkungan secara terus-menerus untuk menyesuaikan strategi dengan kondisi yang berkembang. Strategi yang fleksibel memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi risiko yang ditimbulkan oleh ancaman eksternal.

### **3.5 Menciptakan Daya Saing dari Lingkungan Perusahaan**

Menciptakan daya saing dari lingkungan perusahaan adalah proses di mana perusahaan mengembangkan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan faktor-faktor eksternal dalam lingkungan bisnis. Daya saing ini dihasilkan dari kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan, memanfaatkan peluang yang

tersedia, serta mengatasi atau mengurangi ancaman yang dihadapi. Perusahaan yang memiliki daya saing yang kuat mampu bertahan dan berkembang meskipun menghadapi tekanan dari pesaing dan tantangan eksternal lainnya.

## **1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing**

Beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi daya saing perusahaan berasal dari lingkungan makro dan mikro. Analisis terhadap faktor-faktor ini penting untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan.

**a. Lingkungan Makro (Eksternal).** Faktor-faktor dalam lingkungan makro, seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL), memberikan berbagai peluang dan tantangan bagi perusahaan untuk menciptakan daya saing, misalnya:

- Perubahan teknologi menciptakan peluang bagi perusahaan untuk mengadopsi inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas produk.
- Tren sosial, seperti peningkatan kesadaran terhadap lingkungan, mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk yang lebih ramah lingkungan.

- Kebijakan pemerintah yang mendukung sektor tertentu dapat memberikan insentif bagi perusahaan untuk melakukan investasi lebih banyak dalam sektor tersebut.

## **b. Lingkungan Mikro (Internal)**

Lingkungan mikro lebih menekankan pada interaksi perusahaan dengan pelanggan, pemasok, pesaing, perantara, dan karyawan. Faktor-faktor ini memengaruhi cara perusahaan beroperasi dan dapat menentukan apakah perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing di lingkungan mikro seperti:

- **Pelanggan.** Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan secara mendalam memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih baik dibandingkan pesaing.
- **Pemasok.** Membangun hubungan yang kuat dengan pemasok dapat membantu perusahaan mendapatkan bahan baku dengan biaya yang lebih rendah atau kualitas yang lebih baik.
- **Pesaing.** Memantau strategi pesaing membantu perusahaan mengidentifikasi celah di pasar yang dapat

digunakan untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih unggul.

### 3.6 Kesimpulan

1. Memahami lingkungan eksternal dan internal sangat krusial bagi keberhasilan organisasi. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor seperti perubahan teknologi, kondisi ekonomi, dan regulasi yang mempengaruhi strategi serta pengambilan keputusan. Sementara itu, lingkungan internal lebih fokus pada elemen di dalam organisasi, seperti sumber daya manusia dan budaya perusahaan, yang membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Analisis kedua lingkungan ini memungkinkan perusahaan lebih siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis.
2. Analisis makro lingkungan adalah proses evaluasi terhadap faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan dan mencakup enam elemen utama: politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL). Proses ini penting karena membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman, memberikan dasar untuk perencanaan strategis yang lebih baik, serta memungkinkan penyesuaian strategi terhadap perubahan eksternal. Dengan memahami makro lingkungan, perusahaan dapat mempersiapkan diri menghadapi

- tantangan dan beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah.
3. Analisis mikro lingkungan melibatkan penilaian faktor-faktor yang secara langsung berdampak pada perusahaan agar dapat dikendalikan. Elemen kunci dalam analisis ini meliputi pelanggan, pemasok, pesaing, perantara, masyarakat, dan karyawan.
  4. Analisis mikro lingkungan sangat penting untuk membantu perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan, membuat keputusan strategis, serta merespons perubahan pasar secara efektif, yang mendukung pencapaian tujuan bisnis.
  5. Perusahaan perlu menciptakan daya saing dari lingkungan internal dengan mengembangkan keunggulan kompetitif dan memanfaatkan faktor-faktor eksternal dalam lingkungan bisnis. Daya saing yang kuat memungkinkan perusahaan untuk bertahan dan berkembang meskipun menghadapi tekanan dari pesaing dan tantangan eksternal.



# BAB IV

## MERUMUSKAN DAN BERBAGAI ANALISIS STRATEGI

Merumuskan strategi dan menganalisis strategi adalah langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk menentukan arah strategisnya dan mengembangkan rencana yang efektif dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang. Proses ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan.

### 4.1 Merumuskan Strategi

Proses perumusan strategi (*strategy formulation*) memerlukan pengembangan sistematis rencana jangka panjang yang komprehensif yang ditujukan untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan yang efektif, berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan yang melekat pada perusahaan. Perumusan strategi bisa juga di definisikan sebagai serangkaian langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk merumuskan rencana yang jelas dan terstruktur guna mencapai tujuan jangka panjang dan memperoleh keunggulan kompetitif. Proses ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan serta pemilihan strategi

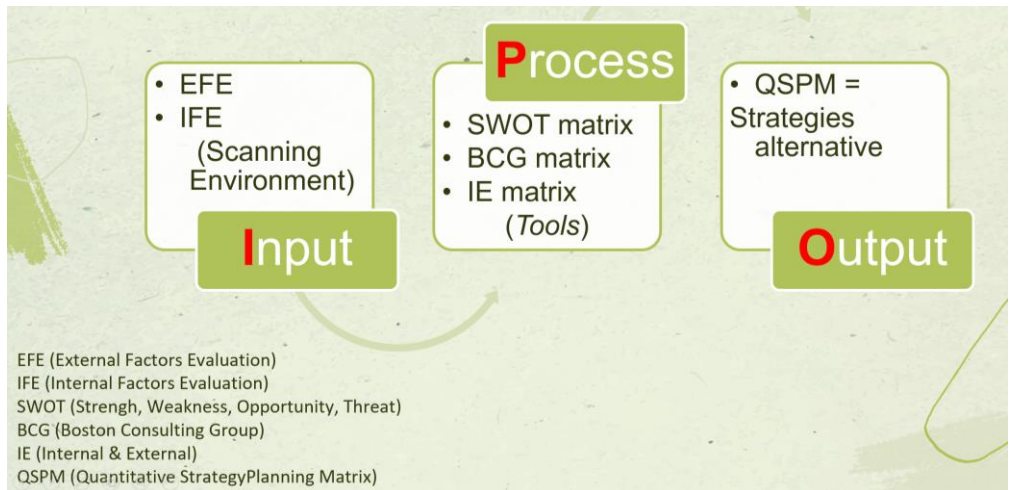
yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tahapan aktivitasnya meliputi:

1. **Penetapan Visi dan Misi.** Mengidentifikasi tujuan jangka panjang dan alasan keberadaan perusahaan. Visi perusahaan adalah pernyataan ringkas yang menggambarkan tujuan jangka panjang dan aspirasi organisasi, memberikan arahan, inspirasi, dan motivasi untuk mencapai tujuan serta meningkatkan reputasi di mata pemangku kepentingan.
2. **Penetapan Tujuan Strategis.** Menetapkan sasaran yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu, seperti peningkatan pangsa pasar, ekspansi geografis, atau pengembangan produk. Tujuan ini harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan.
3. **Analisis PESTEL dan Analisis Industri.** PESTEL ditujukan untuk menganalisis faktor makro (eksternal) yang mempengaruhi pasar, sedangkan analisis industri (misal: Five's factor dari Porter) fokus mengevaluasi tingkat persaingan, ancaman produk substitusi, pesaing baru, daya tawar pelanggan dan pemasok. Selanjutnya dilanjutkan dengan analisis lain sebagai pembanding, misal: analisis SWOT.
4. **Analisis SWOT.** Mengidentifikasi dan menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan dalam konteks pasar dan lingkungan eksternal dan internal. Dari analisis ini

bukan saja potensi lingkungan eksternal diketahui, tetapi juga diperoleh potensi lingkungan internal, seperti: kekuatan financial, SDM, teknologi dan lainnya. Langkah ini dilakukan untuk menggali potensi strategis perusahaan.

5. **Memilih Strategi.** Memilih strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, seperti diferensiasi, biaya rendah, atau fokus pasar. Memilih strategi adalah proses menentukan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menganalisis situasi, sumber daya, dan peluang. Strategi yang efektif memberikan keunggulan kompetitif dan memastikan keselarasan dalam organisasi.
6. **Mengembangkan strategi.** Tahap ini, perusahaan mengembangkan beberapa alternatif strategi berdasarkan hasil analisis, seperti: penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi produk, dan lainnya
7. **Menetapkan pedoman kebijakan.** Menyediakan pedoman yang jelas dan terperinci untuk implementasi. Ini mencakup penetapan langkah-langkah operasional, alokasi sumber daya, dan penetapan *timeline*.

Tahapan perumusan strategi bisa juga dilakukan dalam cara lain. David (2011) menggunakan teori sistem dalam merumuskan strategi, seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1: Formulasi Strategi

Sumber: David (2011)

Proses formulasi strategi adalah proses yang sistematis dan melibatkan berbagai analisis untuk memastikan perusahaan dapat memilih strategi yang paling tepat dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang. Hasil dari formulasi strategi yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar.

## 4.2 Berbagai Analisis Dalam Strategi

Analisis strategi membantu dalam memahami posisi perusahaan dan merumuskan strategi yang sesuai. Ada berbagai alat analisis (kadang disebut juga dengan istilah metode) yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya. Setiap alat tersebut memiliki pendekatan yang berbeda, namun semuanya bertujuan

untuk membantu perusahaan dalam memahami posisi mereka di pasar dan merumuskan strategi yang efektif. Sebuah perusahaan dapat menggunakan beberapa alat analisis atau mengkombinasinya. Ini tergantung pada kebutuhan masing-masing perusahaan. Berikut adalah beberapa alat analisis yang umum digunakan:

- Analisis **PESTEL** (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*). Mengkaji faktor Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum yang mempengaruhi bisnis. Tujuannya untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Sedangkan kegunaannya untuk memahami lingkungan makro yang mempengaruhi industri dan perusahaan, serta merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi eksternal.

Contoh: Jika ada perubahan regulasi lingkungan yang lebih ketat, perusahaan dapat berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan untuk menjaga daya saing.

- Analisis Lima Kekuatan dari Porter (*Porter's Five Forces*). Mengidentifikasi daya tawar pemasok dan konsumen, ancaman pesaing baru, ancaman produk substitusi, dan persaingan di industri. Tujuannya untuk

menganalisis lima faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan di industri seperti daya tawar pembeli, ancaman produk substitusi, daya tawar pemasok, ancaman pendatang baru, dan persaingan diantara perusahaan yang sudah ada. Kegunaannya membantu perusahaan memahami kekuatan yang mempengaruhi daya saing di industri mereka dan merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan ini.

- Contoh: Jika daya tawar pembeli sangat kuat, perusahaan mungkin perlu meningkatkan diferensiasi produk untuk mengurangi ketergantungan pada harga sebagai faktor utama.
- **Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)**. Alat ini membantu perusahaan menganalisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) untuk membuat keputusan strategis yang lebih baik. Tujuannya mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Sedangkan kegunaannya membantu perusahaan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal mereka, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya saing mereka.

Contoh: Perusahaan yang memiliki kekuatan dalam inovasi produk dan kelemahan dalam distribusi bisa memfokuskan strategi pada peningkatan jaringan distribusi untuk meningkatkan daya saing.

- **Analisis BCG Matrix (Boston Consulting Group).** Menilai portofolio produk perusahaan berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan industri.
- **Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*).** Menganalisis kegiatan yang memberi nilai tambah dan tetapi dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Bertujuan menganalisis aktivitas-aktivitas dalam organisasi yang menciptakan nilai, dari produksi hingga distribusi. Kegunaannya mengidentifikasi area di mana perusahaan bisa melakukan efisiensi, mengurangi biaya atau meningkatkan kualitas untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Contoh: Jika proses produksi perusahaan sangat efisien, maka mereka dapat memanfaatkan biaya rendah sebagai strategi untuk bersaing di pasar.

- **Analisis *Benchmarking*.** Tujuannya membandingkan kinerja perusahaan dengan standar industri atau pesaing

terbaik (*best practices*). Kegunaannya mengidentifikasi area mana yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meniru atau melampaui praktik terbaik di industri.

Contoh: Jika perusahaan menemukan bahwa pesaing utama mereka lebih cepat dalam waktu respons pelanggan, mereka dapat mengevaluasi proses mereka untuk meningkatkan layanan pelanggan.

## **Berikut ini diberikan contoh penggunaan analisis SWOT**

### **Contoh Analisis SWOT**

**Analisis SWOT** adalah alat/media manajemen strategis dipakai untuk membantu organisasi memahami posisi daya saingnya dan mengembangkan strategi yang efektif. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Analisis SWOT membantu perusahaan dalam menganalisis kelemahan dan kekuatan internal serta peluang dan ancaman eksternal, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan strategis yang lebih efektif.

#### **1. *Strengths* (Kekuatan)**

- Kekuatan adalah faktor internal yang daya saing perusahaan.



Contohnya bisa berupa aset, sumber daya, kemampuan khusus, teknologi unggul, atau *brand* yang kuat, merek yang terkenal dan terpercaya, teknologi mutakhir, jaringan distribusi yang luas.

## **2. Weaknesses (Kelemahan)**

- Kelemahan adalah aspek internal yang dapat menghambat performa perusahaan atau mengurangi daya saing.
- Ini bisa mencakup sumber daya yang terbatas, manajemen yang kurang efektif, atau reputasi yang buruk.

Contoh kelemahan: Keterbatasan modal, sistem operasional yang kurang efisien, ketergantungan pada satu pasar atau produk.

## **3. Opportunities (Peluang)**

- Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan diri atau memperbaiki kinerjanya.
- Ini mencakup tren pasar yang berkembang, perubahan teknologi, atau perubahan kebijakan yang mendukung.

Contoh peluang: Pertumbuhan pasar baru, perubahan regulasi pemerintah yang menguntungkan, perkembangan teknologi yang memungkinkan efisiensi lebih tinggi.

#### **4. Threats (Ancaman)**

- Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat mengganggu atau merusak kinerja perusahaan.
- Ini bisa termasuk perubahan regulasi, peningkatan persaingan, atau ketidakstabilan ekonomi.

Contoh ancaman: Munculnya pesaing baru, perubahan preferensi konsumen, perubahan kebijakan pemerintah yang merugikan.

#### **5. Penerapan Analisis SWOT**

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor dalam SWOT, perusahaan dapat menggunakan hasil analisis ini untuk mengembangkan strategi yang lebih baik. Contoh pendekatan strategis:

- **Strategi SO (*Strengths-Opportunities*):** Memakai kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- **Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*):** Memakai peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal.
- **Strategi ST (*Strengths-Threats*):** Memakai kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal.

- **Strategi WT (Weaknesses-Threats):** Memakai kelemahan internal sambil melindungi diri dari ancaman eksternal.

Tabel 4.1: *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot Score
1	2	3	4
<b>Strenght/Kekuatan</b>			
Konsumen menyukai tempat yang strategis	0.20	4.1	0.82
Kesadaran konsumen memilih kosmetik berbahan alami	0.10	5.0	0.5
Tren <i>e-commerce</i>	0.2	4.2	0.84
<b>Score Strenght</b>			<b>2.16</b>
<b>Weakness/Kelemahan</b>			
Pendatang baru (Dermato, Skincare)	0.1	1.2	0.12
Kompetitor kuat (Natasya, Aesthetic)	0.2	2.3	0.46
Pasar global	0.1	1.6	0.16
<b>Score Weakness</b>			<b>0.74</b>
<b>Total score</b>	<b>1.00</b>		<b>2.90</b>

Tabel 4.2: *External Factor Analysis Summary (EFAS)*

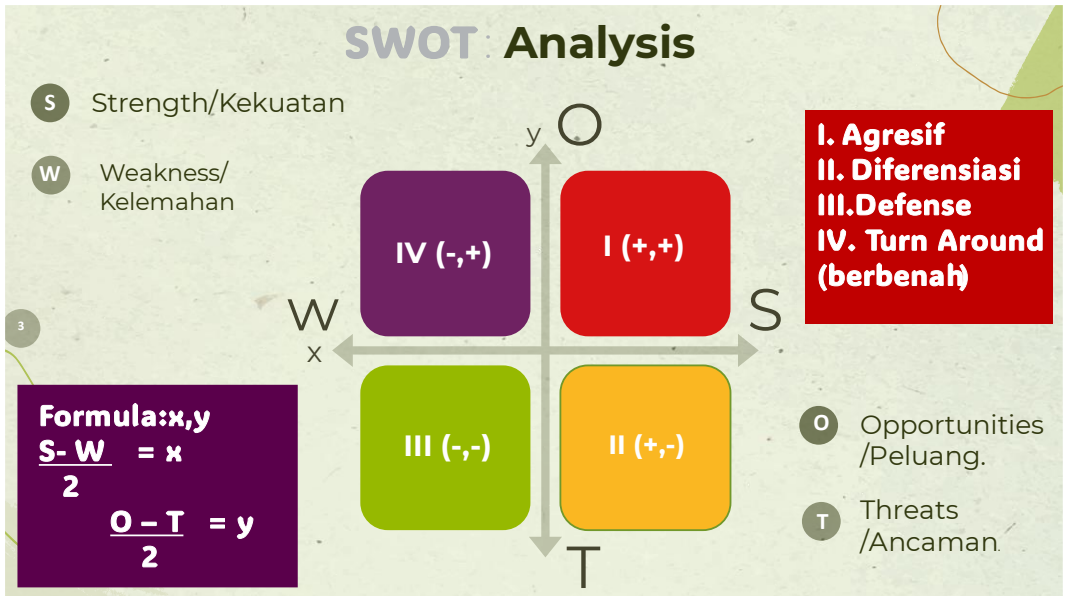
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot Score
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Opportunities</b>			
Konsumen menyukai tempat yang strategis	0.20	4.1	0.82
Kesadaran konsumen memilih kosmetik berbahan alami	0.10	5.0	0.5
Tren e-commerce	0.2	4.2	0.84
<b>Score Opportunities</b>			<b>2.16</b>
Pendatang baru (Dermato, Skincare)	0.1	1.2	0.12
Kompetitor kuat (Natasya, Aesthetic)	0.2	2.3	0.46
Pasar global	0.1	1.6	0.16
<b>Score Threats</b>			<b>0.74</b>
<b>Total score</b>	<b>1.00</b>		<b>2.90</b>

Cara pengisian Tabel IFAS dan EFAS

1. Cantumkan kriteria kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman (5–10) di Kolom 1 masing-masing tabel.
2. Beri bobot setiap faktor dari 1,0 (Paling Penting) hingga 0,0 (Tidak Penting) di Kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Total bobot harus berjumlah 1,00. Pemberian bobot ini bisa diisi melalui

pendapat/masukan para ahli atau narasumber yang kompeten pada bidang tersebut.

3. Beri peringkat setiap faktor dari 5,0 (Luar Biasa) hingga 1,0 (Buruk) di Kolom 3 berdasarkan respons perusahaan terhadap faktor tersebut. Bobot ini merupakan rata-rata nilai yang dikumpulkan dari jawaban kuesioner atau wawancara pada responden.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk memperoleh bobot skor setiap faktor di Kolom 4.
5. Tambahkan bobot skor masing-masing untuk memperoleh total bobot skor untuk perusahaan di Kolom 4. Ini menunjukkan seberapa baik perusahaan merespons faktor-faktor di lingkungan internal dan eksternalnya.
6. Setelah didapat skor bobot masing-masing faktor, gunakan formula  $(x,y)$  untuk menentukan kuadran dari SWOT Analysis dan menentukan strategi yang tepat dari posisi kuadran tersebut.



## 6. Keuntungan dan Keterbatasan Analisis SWOT

Semua alat analisis memiliki kelemahan dan keunggulan, demikian juga analisis SWOT.

### Keuntungan:

- Sederhana dan mudah dipahami. Alat ini mudah digunakan oleh berbagai jenis organisasi.
- Membantu dalam pengambilan keputusan strategis. SWOT mendeskripsikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor utama yang mempengaruhi perusahaan.

- Fleksibel. Dapat diterapkan pada berbagai jenis bisnis dan situasi.

**Kelemahan:**

- Subjektif. Hasil analisis sangat tergantung pada siapa yang melakukannya, sehingga bisa bias.
- Tidak menyediakan solusi spesifik. SWOT hanya mengidentifikasi faktor, tetapi tidak menawarkan solusi yang konkret.
- Bersifat deskriptif, bukan preskriptif. Alat ini tidak mengarahkan perusahaan pada tindakan spesifik tanpa analisis tambahan.

Analisis SWOT adalah alat/media yang kuat untuk membantu perusahaan memetakan strategi yang relevan berdasarkan lingkungan internal dan eksternal.

### 4.3 Berbagai Strategi

Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, perusahaan perlu mengembangkan berbagai strategi untuk mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutannya. Strategi yang tepat dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang, mengatasi tantangan, dan memaksimalkan sumber daya yang tersedia. Berbagai strategi dapat dikelompokkan berdasarkan fokusnya,

seperti strategi pertumbuhan, diferensiasi, atau biaya rendah, dan dapat diterapkan dalam konteks yang berbeda pula, mulai dari pengembangan produk hingga ekspansi pasar. Pemilihan strategi yang sesuai sangat bergantung pada analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan. Kemampuan memahami dan menerapkan berbagai strategi yang ada, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

#### 1. **Merumuskan Strategi fungsional** (strategi pemasaran, operasional dan SDM).

Merumuskan strategi fungsional adalah proses pengembangan rencana yang lebih terperinci untuk setiap fungsi utama dalam perusahaan agar mendukung implementasi strategi perusahaan. Strategi fungsional bertujuan untuk memastikan bahwa setiap area dalam perusahaan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Berikut adalah penjelasan singkat mengenai strategi fungsional di tiga area utama: Pemasaran, Operasional, dan Sumber Daya Manusia (SDM).

##### **1. Strategi Pemasaran.**

Strategi pemasaran bertujuan untuk mengidentifikasi pasar yang tepat dan memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang menguntungkan. Merumuskan strategi pemasaran melibatkan:



- Segmentasi pasar. Mengidentifikasi segmen pasar yang paling menguntungkan untuk produk atau layanan perusahaan.
- Posisi pasar. Memastikan produk atau layanan diposisikan dengan cara yang unik dan menarik bagi konsumen.
- 4P Pemasaran (*Product, Price, Place, Promotion*). Merumuskan strategi untuk produk, harga, distribusi, dan promosi agar sesuai dengan preferensi pasar dan menciptakan nilai bagi konsumen.
- Digital marketing & teknologi. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan visibilitas, *engagement*, dan penjualan online, seperti melalui media sosial, SEO, dan iklan digital.
- *Differentiation* atau *Cost Leadership*. Memilih untuk fokus pada diferensiasi produk agar lebih unggul di mata konsumen, atau strategi biaya rendah untuk menawarkan produk dengan harga kompetitif.

## **2. Strategi Operasional.**

Strategi operasional berfokus pada efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan proses bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan. Merumuskan strategi operasional mencakup:

- Efisiensi proses. Mengidentifikasi cara untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan (misalnya melalui Lean Manufacturing atau Six Sigma).

- Kualitas produk atau layanan. Menjaga standar kualitas produk atau layanan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan dan membangun loyalitas.
- Rantai pasok dan logistik. Mengoptimalkan proses pengadaan bahan baku, distribusi produk, dan pengelolaan inventaris untuk meminimalkan biaya dan memastikan kelancaran operasi.
- Teknologi dan inovasi. Mengintegrasikan teknologi untuk meningkatkan proses produksi, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi waktu siklus.

### **3. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM).**

Strategi SDM bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki SDM yang terampil, bermotivasi, dan mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Merumuskan strategi SDM meliputi:

- Rekrutmen dan seleksi. Menarik dan merekrut talenta terbaik yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan budaya organisasi.
- Pelatihan dan pengembangan. Mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan mendukung perubahan organisasi.

- Manajemen kinerja. Mengelola kinerja karyawan dengan memberikan *feedback* yang konstruktif, pemberian insentif, dan penghargaan untuk mendorong kinerja lebih.
- Keterlibatan karyawan dan budaya perusahaan. Menciptakan budaya perusahaan yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan komitmen, serta menjaga keseimbangan kerja-hidup yang sehat.
- Perencanaan suksesi. Mengidentifikasi dan mempersiapkan calon pemimpin masa depan untuk menjaga kesinambungan dan keberlanjutan perusahaan.

## **2. Merumuskan Strategi Pemasaran (penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi)**

Merumuskan strategi pemasaran adalah proses menyusun rencana jangka panjang dalam mencapai tujuan perusahaan. Strategi ini membantu perusahaan menentukan cara bersaing dan berkembang di pasar yang ada. Tiga strategi bisnis utama yang sering diterapkan adalah “penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan diversifikasi”. Setiap strategi memiliki fokus yang berbeda dalam meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

**1. Penetrasi pasar.** Penetrasi pasar adalah strategi yang berfokus pada meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa layanan yang sudah ada di pasar. Tujuannya adalah untuk meningkatkan

penjualan produk/jasa kepada pelanggan yang sudah ada atau menarik pelanggan baru tanpa mengubah produk.

### **Langkah-langkah untuk Penetrasi Pasar.**

- a. Promosi intensif. Meningkatkan upaya pemasaran untuk menarik lebih banyak konsumen, seperti dengan memberikan diskon atau promosi khusus.
- b. Penguatan distribusi. Memperluas jaringan distribusi untuk menjangkau lebih banyak konsumen. Ini bisa melibatkan pembukaan toko baru, bekerja sama dengan lebih banyak peritel, atau memperkuat distribusi online.
- c. Peningkatan layanan pelanggan. Menyediakan layanan yang lebih baik untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan menarik lebih banyak pembeli.
- d. Persaingan harga. Mengurangi harga untuk menarik konsumen baru, atau menawarkan paket harga yang lebih kompetitif.

Contoh: Perusahaan kopi seperti Starbucks yang memperkenalkan program loyalitas untuk mendorong lebih banyak pembelian dari pelanggan setia.

**2. Pengembangan Pasar.** Pengembangan pasar adalah strategi memasuki pasar baru dengan produk yang sudah ada. Hal ini dilakukan untuk mencapai pertumbuhan dengan menargetkan

segmen pasar baru atau wilayah geografis yang belum dijangkau sebelumnya.

### **Langkah-langkah untuk Pengembangan Pasar.**

- a. Ekspansi geografis. Membuka cabang baru di lokasi yang berbeda, seperti ekspansi ke negara baru atau kota yang belum memiliki pasar untuk produk perusahaan.
- b. Segmen pasar baru. Menargetkan segmen pasar yang belum dijangkau sebelumnya, misalnya dengan menyesuaikan promosi untuk kelompok usia atau demografis tertentu.
- c. Kemitraan dan aliansi strategis. Membentuk kemitraan atau aliansi dengan perusahaan lokal untuk mempermudah masuk ke pasar baru.

Contoh: Perusahaan teknologi seperti Uber yang mengembangkan layanannya ke berbagai kota atau negara baru di seluruh dunia.

**3. Diversifikasi.** Diversifikasi adalah strategi untuk memasuki pasar baru dengan produk baru juga, dan berbeda dari produk yang sudah ada. Strategi ini biasanya digunakan untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu produk atau pasar. Diversifikasi bisa berupa diversifikasi terkait (*related diversification*) atau diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*).

### **Langkah-langkahnya:**

**a. Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*).** Perusahaan memperkenalkan produk baru yang masih berhubungan dengan produk utama perusahaan, namun memenuhi kebutuhan pasar yang berbeda.

Contoh: Apple yang mengembangkan produk baru seperti iPad dan Apple Watch, yang masih dalam ekosistem produk teknologi.

**b. Diversifikasi Tidak Terkait (*Unrelated Diversification*).** Perusahaan memasuki industri yang sama sekali berbeda dari industri utama mereka untuk mengurangi risiko atau mencari peluang baru.

Contoh: Virgin Group yang berawal dari industri musik dan kemudian mengembangkan bisnisnya ke penerbangan (*Virgin Atlantic*), hotel, dan bahkan luar angkasa (*Virgin Galactic*).

### **3. Strategi untuk Menciptakan Daya Saing Perusahaan**

Perusahaan dapat menciptakan daya saing dari lingkungan perusahaan melalui beberapa pendekatan strategis yang memanfaatkan faktor eksternal dan internal, antara lain:

**a. Inovasi Produk dan Layanan.** Inovasi adalah salah satu cara paling efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang mampu menciptakan produk atau layanan baru dan memenuhi kebutuhan pasar akan dapat menguasai pasar dan menciptakan diferensiasi. Teknologi baru, riset dan pengembangan (R&D), dan ide-ide kreatif dari tim internal sangat membantu dalam menciptakan produk yang lebih baik atau lebih efisien daripada produk pesaing.

Contoh: Apple dengan inovasi iPhone yang mengubah pasar smartphone dan menjadikannya pemimpin pasar selama bertahun-tahun.

**b. Efisiensi Operasional.** Meningkatkan efisiensi operasional melalui penggunaan teknologi, proses produksi yang lebih efisien, atau pengurangan biaya akan menciptakan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang mampu menghasilkan produk dengan biaya lebih rendah tanpa mengorbankan kualitas akan memiliki daya saing yang lebih baik di pasar.

Contoh: Toyota dengan sistem produksi Lean-nya yang memungkinkan perusahaan memproduksi kendaraan dengan biaya lebih rendah namun tetap berkualitas tinggi.

**c. Diferensiasi Merek.** Diferensiasi merek yang kuat dapat menciptakan loyalitas pelanggan dan keunggulan kompetitif. Perusahaan bisa membuat identitas merek yang unik yang membedakannya dari pesaing, baik melalui kualitas produk, layanan pelanggan, atau citra merek yang kuat.

Contoh: Nike dengan citra merek yang berfokus pada gaya hidup atletik dan inspirasi yang kuat bagi penggunanya.

**d. Aliansi Strategis dan Kemitraan.** Kemitraan strategis dengan perusahaan lain atau aliansi dalam rantai pasokan dapat membuka peluang baru dan semakin meningkatkan daya saing perusahaan. Misalnya, kemitraan dengan pemasok teknologi bisa mempercepat inovasi atau memberikan akses ke teknologi yang lebih canggih.

Contoh: Microsoft dan Intel yang berkolaborasi untuk mengembangkan perangkat keras dan perangkat lunak komputer yang lebih cepat dan lebih berkualitas.

**e. Fleksibilitas dan Respons Terhadap Perubahan Pasar.** Perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan tren pasar atau kondisi ekonomi akan lebih mudah mempertahankan daya saing. Fleksibilitas dalam merespons



permintaan konsumen atau perubahan regulasi memberikan keuntungan kompetitif.

Contoh: Amazon yang dapat dengan cepat beradaptasi dengan permintaan pasar untuk *e-commerce* dan layanan cloud computing.

#### **4.4 Menentukan Keunggulan Bersaing**

Menentukan keunggulan bersaing adalah proses di mana perusahaan mengenali faktor-faktor yang membedakannya dari pesaing dan nilai tambah apa yang diberikan pada pelanggan. Keunggulan bersaing ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan posisi yang lebih baik di pasar dan mempertahankan keunggulannya dalam jangka panjang. Hal ini dapat dicapai melalui berbagai strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan serta peluang eksternal yang tersedia.

#### **Jenis-jenis Keunggulan Bersaing**

Menurut Michael Porter, keunggulan bersaing umumnya dibagi dalam dua kategori utama, yaitu Diferensiasi dan Biaya Rendah.

**a. Diferensiasi (*Differentiation*).** Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi berusaha untuk menawarkan produk atau

layanan yang unik dan memiliki nilai lebih dibandingkan produk pesaing. Hal ini dapat dicapai melalui:

- Inovasi produk. Menyediakan produk-produk yang inovatif dan memiliki fitur yang tidak dimiliki oleh pesaing.
- Kualitas produk. Memberikan produk dengan kualitas yang lebih tinggi dibandingkan produk pesaing.
- Layanan pelanggan. Menyediakan layanan pelanggan yang luar biasa, cepat respon, termasuk dukungan purna jual, pengiriman cepat, dan layanan konsultasi.
- Branding dan citra perusahaan. Membangun merek yang kuat dan identitas perusahaan yang dihargai dan diminati oleh pelanggan.

Contoh: Apple yang menawarkan produk dengan desain dan teknologi inovatif, serta pengalaman pelanggan yang luar biasa, menjadikannya berbeda dari pesaing.

**b. Biaya Rendah (*Cost Leadership*).** Strategi biaya rendah berfokus pada pengurangan biaya operasional, ini ditujukan agar dapat menawarkan produk dengan harga lebih rendah dibandingkan pesaing. Perusahaan yang mengadopsi strategi ini berusaha mengoptimalkan proses, meminimalkan pengeluaran, dan mengurangi pemborosan. Beberapa cara untuk mencapai biaya rendah termasuk:

- Efisiensi Produksi. Menggunakan teknologi yang lebih efisien atau sistem produksi yang hemat biaya.
- Skala ekonomi. Meningkatkan volume produksi untuk mengurangi biaya per unit.
- Negosiasi dengan pemasok. Mendapatkan bahan baku dengan harga yang lebih rendah untuk mengurangi biaya produksi.

Contoh: Walmart yang menawarkan produk dengan harga rendah karena menggunakan skala ekonomi yang besar dan efisiensi dengan rantai pasokan yang sangat baik.

## **Membangun Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing dapat dibangun dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan (sumber daya dan kapabilitas) dan memanfaatkan peluang eksternal di pasar. Proses membangun keunggulan bersaing meliputi beberapa langkah berikut:

**a. Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas.** Untuk membangun keunggulan bersaing, perusahaan perlu mengevaluasi sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki, termasuk:

1. Sumber daya keuangan. Kemampuan perusahaan untuk mendanai inovasi atau ekspansi.

2. Sumber daya manusia. Keterampilan dan pengalaman karyawan dalam memberikan produk atau layanan yang unggul.
3. Teknologi dan inovasi. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi atau menciptakan produk baru.
4. Jaringan distribusi. Dalam menjangkau pasar atau distribusi produk dengan biaya yang lebih rendah atau lebih cepat daripada pesaing.

**b. Analisis Posisi Pasar.** Menganalisis posisi perusahaan di pasar juga penting, ini digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing. Beberapa alat yang dapat digunakan dalam analisis ini diantaranya:

- Analisis lima kekuatan Porter. Menilai kekuatan pesaing, ancaman produk substitusi, ancaman pesaing baru, daya tawar pemasok, dan daya tawar pelanggan untuk mengidentifikasi di mana perusahaan dapat menonjol.
- Matriks BCG (*Boston Consulting Group*). Menilai posisi produk perusahaan berdasarkan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, untuk menentukan fokus strategis dalam alokasi sumber daya.

### **c. Fokus pada Pelanggan**

Keunggulan bersaing juga dapat dibangun dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik daripada pesaing. Beberapa pendekatan untuk fokus pada pelanggan seperti:

- Segmentasi pasar. Menargetkan segmen pasar tertentu yang membutuhkan produk atau layanan khusus.
- Penawaran nilai. Menawarkan proposisi nilai yang lebih baik dengan memahami kebutuhan konsumen dan mengembangkan produk yang tepat untuk konsumen.

### **Sumber Keunggulan Bersaing**

Sumber keunggulan bersaing bisa berasal dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal:

- Inovasi teknologi. Mengembangkan produk baru atau meningkatkan proses yang memberikan keuntungan kompetitif.
- Hubungan dengan pemasok dan mitra bisnis. Memiliki akses istimewa atau biaya yang lebih rendah karena hubungan yang kuat dengan pemasok atau mitra.
- Keterampilan dan pengetahuan. Karyawan yang terampil, pengalaman yang dalam, dan pengetahuan khusus akan memberi perusahaan keunggulan kompetitif.
- Kepemimpinan merek. Merek yang kuat, diterima konsumen dan diakui dapat menciptakan loyalitas pelanggan dan mengurangi sensitivitas harga.

## **Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan**

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan terjadi ketika perusahaan berhasil menjaga keunggulan tersebut dalam jangka waktu yang lama. Ini dapat dicapai melalui:

- Proteksi dari tindakan pesaing. Melindungi inovasi dan kekuatan kompetitif dengan paten, hak cipta, atau hubungan yang sulit diakses pesaing.
- Perubahan dalam lingkungan industri. Memanfaatkan perubahan dalam industri atau regulasi untuk memperoleh keunggulan.
- Kemampuan beradaptasi. Mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi untuk tetap unggul dari pesaing.

## **Tantangan dalam Menciptakan Daya Saing**

Meskipun banyak peluang dalam menciptakan daya saing, ada beberapa tantangan yang perlu dihadapi:

- Persaingan yang semakin ketat. Banyak perusahaan yang bersaing untuk pasar yang sama, akibatnya memaksa perusahaan untuk terus berinovasi agar tetap kompetitif.
- Perubahan regulasi dan kebijakan. Perubahan dalam kebijakan pemerintah atau peraturan lingkungan bisa mempengaruhi operasi dan biaya perusahaan.

- Ketergantungan pada pemasok atau mitra. Keterbatasan pasokan atau ketergantungan pada mitra bisnis tertentu akan membatasi kemampuan perusahaan untuk tetap bersaing.

#### 4.5 Langkah-Langkah Membuat Strategi

Setelah strategi dirumuskan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya melalui pengelolaan sumber daya, organisasi, dan alokasi anggaran yang tepat. Miles dan Snow (2012) membagi strategi atas beberapa tipe berikut:

<p><b>Defender</b></p> <p>Fokus pada efisiensi, bertahan dgn posisi yang sdh ada, kurang adaptif terhadap perubahan dan inovasi</p>	<p><b>Prospectors</b></p> <p>Selalu berinovasi, melakukan pengembangan produk, resiko tinggi</p>
<p><b>Analyzers</b></p> <p>Menggabungkan antara efisiensi, stabilitas dan berinovasi dan melaksanakan terobosan baru jika benar-benar terbukti sukses di pasar</p>	<p><b>Reactor</b></p> <p>Cenderung bereaksi cepat terhadap perubahan lingkungan dan situasi dalam jangka pendek tanpa merencanakan strategi untuk jangka panjangnya. Sulit menjaga konsistensi dan stabilitas.</p>

Gambar 4.2: Tipe Strategi

Sumber: Miles & Snow (in Whelen & Hunger, 2012; p. 117)

Gambar 4.2 memberikan informasi bahwa Miles & Snow membagi empat tipe strategi yaitu: *defender*, *analyzers*, *prospectors* dan *reactor*.

Langkah-langkah dalam membuat strategi:

1. Visi. Pemahaman visi yang akan dicapai sangat diperlukan oleh pimpinan dan para manajemen perusahaan
2. Misi. Menginformasikan alasan keberadaan organisasi. Misi menginformasikan apa yang disediakan perusahaan untuk masyarakat, baik berupa layanan atau produk.

Contoh

Misi: Memberikan pelayanan yang berkualitas dan berorientasi kepada konsumen serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

3. Tujuan/objektif. Tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Tujuan menginformasikan apa yang disediakan perusahaan kepada masyarakat, baik berupa layanan atau produk.

Contoh

Apa yang disediakan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas pada masyarakat.

4. Menentukan strategi. Strategi adalah rencana kompleks untuk membawa organisasi dari posisi tertentu ke posisi yang diinginkan di masa mendatang. Menentukan level strategi



sangat diperlukan, sebelum sebuah strategi dibuat. Pada gambar dibawah ini disajikan level strategi.



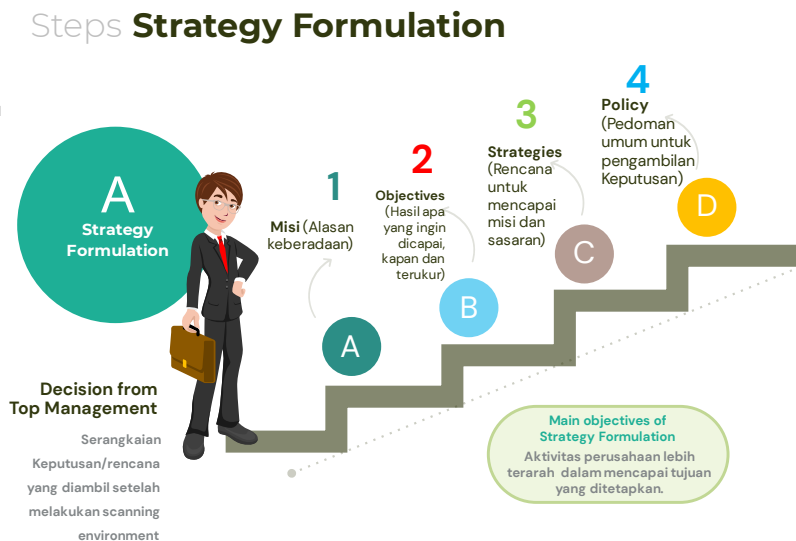
Gambar 4.3: Level strategi  
Sumber: David (2011)

5. Policies/Kebijakan adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan penerapannya dilapangan. Kebijakan akan menetapkan rambu-rambu sebagai batasan, hambatan dan limit atas beragam tindakan administratif yang boleh diambil untuk memberi sanksi dan reward atas perilaku individu.

Kebijakan dibuat untuk memastikan bahwa seluruh pimpinan, manajer dalam membuat keputusan & mengambil tindakan, mendukung misi, tujuan & strategi perusahaan.

Secara grafis langkah perumusan strategi digambarkan sebagai berikut:

**Strategy formulation/perumusan strategi** adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan yang efektif, berdasarkan kekuatan & kelemahan perusahaan.



Gambar 4.4: Langkah kerja membuat strategi  
Sumber: Wheelen & Hunger (2012)

## 4.6 Kesimpulan

1. Merumuskan strategi fungsional merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa semua area dalam perusahaan beroperasi secara sinergis dan mendukung strategi keseluruhan perusahaan. Setiap fungsi memiliki peran vital dalam mencapai tujuan perusahaan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Keunggulan bersaing memungkinkan perusahaan untuk mendominasi pasar dan bertahan dalam jangka panjang. Ini dapat dicapai melalui strategi diferensiasi atau biaya rendah, serta memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan membedakan diri dari pesaing.
3. Penetrasi pasar berfokus pada peningkatan pangsa pasar dalam pasar yang sudah ada dengan produk yang sudah tersedia.
4. Pengembangan pasar menekankan pada memasuki pasar baru dengan produk yang telah ada.
5. Diversifikasi bertujuan untuk memperkenalkan produk baru ke pasar baru, dengan maksud mengurangi risiko dan mencari peluang pertumbuhan yang baru.

## BAB V

# IMPLEMENTASI STRATEGI

Formulasi dan implementasi strategi merupakan dua langkah penting dalam perencanaan strategis perusahaan. **Formulasi strategi** melibatkan analisis mendalam terhadap faktor internal dan eksternal untuk merumuskan langkah-langkah yang akan diambil guna mencapai tujuan perusahaan. Alat analisis seperti SWOT, PESTEL, Lima Kekuatan Porter dan lainnya digunakan untuk menentukan strategi yang tepat (lihat bab 4), seperti diferensiasi atau biaya rendah.

Setelah strategi dirumuskan selanjutnya dilakukan implementasi strategi. Implementasi strategi adalah proses menerapkan rencana tersebut dalam aktivitas operasional sehari-hari. Hal ini melibatkan alokasi sumber daya, penataan struktur organisasi, dan penetapan kebijakan yang mendukung strategi yang dipilih. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh elemen perusahaan. Semua proses ini harus saling mendukung untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

## 5.1 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses yang sangat krusial guna memastikan bahwa rencana strategis yang telah dirumuskan berjalan dengan efektif. Ada tiga tujuan implementasi strategi yaitu:

1. Mencapai hasil yang diharapkan dari rencana strategi
2. Membantu mengubah visi strategis menjadi aksi nyata atau tindakan *real*.
3. Meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif.

Implementasi strategi mengubah rencana strategis menjadi tindakan nyata. Ini melibatkan pengalokasian sumber daya, penetapan struktur organisasi, dan pengembangan kebijakan untuk mendukung strategi, terkadang membutuhkan perubahan struktural, pergeseran budaya organisasi, dan komitmen dari semua level manajemen. Berikut adalah beberapa tahapan kunci dalam implementasi strategi:

1. **Penyusunan Rencana Aksi.** Setelah strategi ditetapkan, perusahaan perlu menyusun rencana aksi yang rinci. Penyusunan rencana aksi adalah kegiatan pembuatan langkah-langkah konkret untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana aksi menjabarkan aktivitas, sumber daya, tanggung jawab, dan jadwal waktu yang diperlukan untuk setiap tahap implementasi strategi, serta indikator keberhasilan yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian. Komponen rencana

aksi seperti: penetapan tugas dan siapa yang bertanggung jawab (Pearce & Robinson, 2014), alokasi sumber daya (Hit et al., 2016), penentuan jadwal dan tenggat waktu (David & David, 2017) dan penentuan indikator keberhasilan/KPI (Wheelen & Hunger, 2012).

2. **Alokasi Sumber Daya.** Sumber daya seperti tenaga kerja, dana/anggaran dan teknologi harus dialokasikan sesuai dengan rencana aksi. Hal ini memastikan bahwa semua aspek yang diperlukan oleh unit organisasi dapat mendukung strategi tersedia (Pearce & Robinson, 2014).
3. **Struktur Organisasi.** Bila diperlukan memungkinkan penyesuaian struktur organisasi untuk mendukung implementasi strategi. Ini bisa melibatkan pembentukan tim baru, pengubahan tanggung jawab, atau bahkan perombakan struktur organisasi yang ada agar lebih responsive (Hitt et al., 2016).
4. **Komunikasi.** Mengkomunikasikan strategi dan rencana implementasi kepada seluruh karyawan sangat penting. Komunikasi strategi adalah proses menyampaikan rencana strategis kepada seluruh anggota organisasi agar memahami tujuan, peran, dan tanggung jawab dalam implementasi strategi. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua bagian dari organisasi memiliki pemahaman yang sama dan selaras dengan visi dan tujuan organisasi, sehingga

meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan. Ini membantu membangun pemahaman, komitmen, dan kolaborasi di antara tim. Komponen utama komunikasi strategi meliputi: kejelasan pesan (Barrett, 2014), pemilihan media yang tepat (Clampitt, 2016), keterbukaan dan keterlibatan, komunikasi dua arah (Kotter, 1996), penguatan pesan secara berulang dan konsisten (Heathfield, 2019),

5. **Pelatihan dan Pengembangan.** Pelatihan dan pengembangan adalah proses yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan agar mereka mampu menjalankan tugasnya dengan lebih efektif. Proses ini bertujuan memastikan bahwa karyawan memiliki *skill* yang diperlukan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan, meningkatkan produktivitas, serta memungkinkan mereka beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Komponen utamanya seperti: pelatihan keterampilan teknis (Noe, 2020), pengembangan kepemimpinan (Yukl, 2013), pelatihan orientasi untuk karyawan baru (Dessler, 2020), pengembangan keterampilan soft skills (Robbins & Judge, 2018), pembelajaran berkelanjutan, yaitu didorong untuk terus beradaptasi dengan tuntutan pekerjaannya (Armstrong, 2016).

6. **Monitoring dan Evaluasi.** Setelah implementasi dimulai, penting memantau kemajuan secara berkala. Ini meliputi pengukuran kinerja, pengumpulan umpan balik, dan penyesuaian strategi jika diperlukan. Pengukuran kinerja ini bisa berupa *Key Performance Indicators* (KPI), dipakai untuk mengevaluasi kemajuan dan mendeteksi penyimpangan dari rencana strategis. Jika ada hambatan atau hasil yang tidak sesuai, manajemen dapat melakukan tindakan korektif dengan segera (Wheelen & Hunger, 2012)
7. **Penyesuaian dan Perbaikan.** Penyesuaian dan perbaikan adalah proses berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa strategi, proses, dan kinerja tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan identifikasi masalah atas penyimpangan dari rencana awal, evaluasi kinerja, dan pengambilan langkah korektif agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal atau internal. Jika ada masalah atau tantangan yang muncul selama proses implementasi, perusahaan harus bersiap untuk melakukan penyesuaian. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan sangat penting. Komponen utamanya seperti: evaluasi kinerja dan pemantauan berkala+penggunaan KPI sangat membantu (Kaplan & Norton, 2008), identifikasi penyimpangan, mencari akar masalah dan solusi (Ishikawa,



1986), penyesuaian proses seperti perubahan kebijakan, proses kerja dan lainnya (Deming, 1986), perbaikan berkelanjutan seperti menggunakan metode Kaizen (Imai, 1986), penggunaan teknologi dan inovasi (Porter, 2008).

8. **Kultur Organisasi.** Membangun budaya yang mendukung strategi adalah kunci. Karyawan perlu merasa terlibat dan termotivasi untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Ketika budaya organisasi selaras dengan strategi, karyawan cenderung lebih antusias dan berkontribusi lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Johnson et al., 2008).

Bila menggunakan tahapan ini, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan. Implementasi yang efektif memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dan beradaptasi dengan dinamika pasar. Pada tabel berikut disajikan perbedaan antara formulasi strategi dengan implementasi strategi.

**Tabel 5.1: Perbedaan antara formulasi strategi dengan implementasi strategi**

Dasar perbandingan	Formulasi Strategi	Implementasi Strategi
Arti	Mengacu pada penyusunan strategi yang dipikirkan dengan matang yang membantu pencapaian tujuan organisasi.	Mewujudkan strategi yang dirumuskan menjadi tindakan perumusan strategi.
Penekanan pada	Fokus pada efektivitas	Fokus pada efisiensi
Level Tanggung Jawab	Top Management (CEO, CFO, CSO, COO, dll)	Functional Management (Kepala bagian tiap departemen)
Orientasi	Berkaitan dengan perencanaan, fokus pada sumber daya yang digunakan.	Berkaitan dengan tindakan, fokus pada sumber daya yang digunakan selama organisasi berjalan.
Jenis aktivitas	Kegiatan kewirausahaan	Kegiatan administratif
Jenis keterampilan	Memerlukan keterampilan analitis dan intuitif	Memerlukan keterampilan kepemimpinan dan motivasi

Sumber: Hill & Jones (2013).

## 5.2 Tantangan Dalam Implementasi Strategi

Dalam implementasi, banyak perusahaan menghadapi tantangan yang bisa menghambat pencapaian tujuan strategis. Ada beberapa tantangan utama dalam implementasi strategi seperti:

1. Kurangnya komitmen dari manajemen. Tantangan utama dalam menjalankan strategi adalah kurangnya komitmen dari manajemen senior. Jika para manajer puncak tidak mendukung atau terlibat sepenuhnya dalam implementasi, strategi kemungkinan besar tidak akan terlaksana dengan optimal. Komitmen yang rendah dapat mengakibatkan terbatasnya alokasi sumber daya,

perhatian, dan dukungan terhadap strategi yang telah direncanakan.

2. Resistensi terhadap perubahan. Perubahan sering menghadapi penolakan, baik dari karyawan maupun manajer yang sudah terbiasa dengan metode kerja lama. Resistensi ini dapat muncul karena ketakutan akan kehilangan pekerjaan, ketidakpastian, atau kesulitan beradaptasi dengan proses baru. Tanpa manajemen perubahan yang baik, strategi baru sulit diterapkan secara efektif.
3. Keterbatasan sumber daya. Implementasi strategi membutuhkan alokasi sumber daya yang cukup, baik berupa dana, tenaga kerja, maupun teknologi. Jika sumber daya terbatas atau tenaga kerja kurang terampil, pelaksanaan strategi bisa terganggu. Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin kurang siap secara internal untuk menjalankan strategi yang besar.
4. Komunikasi yang kurang efektif. Implementasi strategi memerlukan komunikasi yang jelas di seluruh organisasi. Tanpa komunikasi yang baik pada semua level perusahaan, bisa terjadi miskomunikasi, ketidaksesuaian antara tujuan dan tindakan, serta karyawan merasa kurang terlibat. Komunikasi yang buruk juga dapat menyebabkan keterlambatan dalam implementasi.

5. Tujuan dan rencana aksi yang tidak jelas. Strategi sering kali dirancang tanpa tujuan yang jelas atau rencana aksi yang rinci. Tanpa tujuan spesifik dan langkah-langkah terstruktur, implementasi strategi menjadi kabur dan sulit diukur keberhasilannya, menyulitkan pemantauan dan penyesuaian strategi jika diperlukan.
6. Pengukuran dan evaluasi yang kurang efektif. Tanpa sistem pengukuran dan evaluasi yang memadai, perusahaan tidak dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan implementasi strategi. Indikator kinerja yang kurang tepat membuat perusahaan kesulitan dalam menilai hasil dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.
7. Masalah koordinasi dan integrasi. Implementasi strategi sering melibatkan beberapa departemen, seperti pemasaran, operasi, dan SDM. Kurangnya koordinasi antar departemen bisa menyebabkan implementasi yang tidak konsisten. Minimnya integrasi antar departemen juga dapat menghambat aliran informasi dan kerja sama yang dibutuhkan untuk keberhasilan strategi.

### 5.3 Peran Manajemen Dalam Implementasi Strategi

Pihak manajemen memainkan peran yang krusial dalam memastikan keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Mereka tidak hanya merumuskan strategi, tetapi juga bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan strategi tersebut. Berikut adalah beberapa peran utama manajemen dalam implementasi strategi:

**1. Menyediakan Kepemimpinan dan Komitmen.** Pihak manajemen, terutama manajemen puncak, harus menunjukkan komitmen dan kepemimpinan yang kuat terhadap strategi yang telah dirumuskan. Kepemimpinan yang jelas dan tegas membantu mengarahkan seluruh organisasi untuk fokus pada tujuan strategis. Manajemen puncak perlu:

- Menetapkan arah yang jelas dan memastikan semua orang memahami tujuan jangka panjang perusahaan.
- Menciptakan budaya perusahaan yang mendukung perubahan dan inovasi untuk mencapai tujuan strategis.
- Mengkomunikasikan visi dan nilai perusahaan secara konsisten ke seluruh organisasi.

**2. Menetapkan Tujuan dan Prioritas yang Jelas.** Manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan strategis yang spesifik,

terukur, dan realistis. Tujuan yang jelas memberikan arah bagi semua unit dan individu di dalam organisasi. Selain itu, manajemen juga harus:

- Menyusun prioritas yang jelas berdasarkan sumber daya dan kemampuan perusahaan.
- Menyusun langkah-langkah yang terperinci dan konkret untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

**3. Alokasi Sumber Daya yang Efektif.** Sumber daya yang mencakup finansial, manusia, dan teknologi harus dialokasikan dengan bijaksana untuk mendukung pelaksanaan strategi. Manajemen harus memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan dengan efisien dan efektif untuk mendukung kegiatan yang paling kritis dalam strategi. Ini termasuk:

- Menyediakan anggaran dan dana yang diperlukan untuk kegiatan strategis.
- Mengalokasikan tenaga kerja yang terampil dan teknologi yang tepat untuk mendukung implementasi strategi.
- Mengidentifikasi dan mengatasi kekurangan sumber daya yang dapat menghambat pelaksanaan strategi.

**4. Mengelola Perubahan dan Mengurangi Resistensi.** Implementasi strategi sering kali melibatkan perubahan dalam

struktur, kebijakan, dan cara kerja. Pihak manajemen harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan ini dan mengurangi resistensi dari karyawan atau bagian organisasi yang enggan beradaptasi. Beberapa langkah yang dapat dilakukan pada karyawan yang enggan beradaptasi adalah:

- Mengedukasi dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan untuk menciptakan rasa memiliki terhadap strategi.
- Menyediakan pelatihan atau dukungan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan.
- Mengkomunikasikan alasan dan manfaat perubahan secara jelas dan terbuka.

## **5. Memantau dan Mengevaluasi Kinerja.**

Manajemen bertanggung jawab untuk memantau pelaksanaan strategi dan memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan rencana. Ini melibatkan:

- Penetapan sistem pengukuran kinerja untuk mengevaluasi progres dalam mencapai tujuan strategis.
- Melakukan evaluasi berkala dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.
- Menyediakan umpan balik yang konstruktif kepada seluruh organisasi untuk terus meningkatkan kinerja.

## **6. Membangun Koordinasi dan Kolaborasi Antar Departemen**

Strategi sering melibatkan berbagai departemen atau unit bisnis yang harus bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Manajemen perlu memastikan bahwa ada koordinasi yang baik antar bagian-bagian perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara:

- Mendorong kolaborasi antar tim dan departemen untuk memastikan sinergi yang optimal.
- Mengintegrasikan kebijakan dan prosedur antar unit untuk mendukung pelaksanaan strategi secara konsisten di seluruh organisasi.
- Menyelesaikan konflik antar departemen yang mungkin muncul selama proses implementasi.

## **7. Menghadapi Tantangan dan Risiko.**

Selama proses implementasi, perusahaan mungkin menghadapi tantangan dan risiko yang dapat menghambat kemajuan. Manajemen harus siap untuk mengidentifikasi dan mengendalikan risiko-risiko ini. Beberapa tindakan yang bisa diambil antara lain:

- Mengidentifikasi risiko-risiko potensial yang dapat menghalangi implementasi strategi.
- Menyusun rencana mitigasi untuk menghadapi risiko tersebut dan memastikan kelancaran implementasi.



- Menyesuaikan strategi jika kondisi eksternal atau internal berubah.

## 5.4 Kesimpulan

1. Perumusan dan implementasi strategi adalah dua tahapan penting dalam perencanaan strategis perusahaan. Perumusan strategi melibatkan analisis internal dan eksternal untuk menyusun rencana yang efektif, sementara implementasi adalah penerapan rencana tersebut dalam aktivitas sehari-hari. Keberhasilan keduanya sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam memotivasi serta mengarahkan elemen-elemen organisasi agar bekerja selaras.
2. Tahapan utama dalam implementasi strategi meliputi hal-hal sebagai berikut: penyusunan rencana aksi, alokasi sumber daya, penyesuaian struktur organisasi, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, pemantauan dan evaluasi, penyesuaian serta perbaikan, dan penguatan budaya organisasi.
3. Faktor keberhasilan implementasi strategi mencakup komitmen yang tinggi dari manajemen, alokasi sumber daya yang cukup, komunikasi yang efektif, dan perencanaan yang baik. Menghadapi tantangan ini memerlukan pendekatan terstruktur, manajemen perubahan yang solid, dan sistem evaluasi serta pengukuran yang memadai.

4. Peran manajemen dalam implementasi strategi adalah sebagai pemimpin utama yang memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak menuju tujuan yang sama. Melalui kepemimpinan yang kuat, alokasi sumber daya yang tepat, serta pemantauan yang efektif, manajemen dapat memfasilitasi implementasi strategi dengan lancar, memungkinkan perusahaan mencapai tujuan dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.
5. Tantangan implementasi strategi di perusahaan mencakup: kurangnya komitmen dari manajemen, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, komunikasi yang tidak memadai, tujuan yang kurang jelas, pengukuran kinerja yang lemah, dan koordinasi yang kurang efektif. Mengatasi tantangan-tantangan ini menjadi kunci dalam keberhasilan implementasi strategi perusahaan.

## BAB VI

# EVALUASI KEBERHASILAN STRATEGI

Evaluasi keberhasilan strategi merupakan proses penting untuk menilai seberapa efektif strategi yang telah diterapkan dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Melalui proses ini, perusahaan bisa menilai kinerja strategi, menemukan kelebihan dan kekurangan, serta melakukan penyesuaian agar strategi tetap sesuai dengan kondisi pasar dan tujuan jangka panjang. Evaluasi yang tepat memungkinkan manajemen membuat keputusan berdasarkan data, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan memperkuat daya saing perusahaan. Tanpa evaluasi sistematis, perusahaan mungkin akan kesulitan mengetahui apakah strategi yang diimplementasikan sudah mencapai hasil yang diharapkan. Ada banyak teori yang mendukung evaluasi strategi, diantaranya:

1. ***Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)*** *Balanced Scorecard* adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif utama: keuangan, proses internal, pelanggan dan pembelajaran & pertumbuhan. Ini membantu manajemen melihat hasil jangka pendek dan jangka panjang secara seimbang dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

2. **Model 5 Langkah Evaluasi Strategi (David, 2017)** Model ini mencakup lima langkah utama dalam evaluasi strategi: (1) Menilai kesesuaian strategi dengan lingkungan eksternal, (2) Menilai efektivitas implementasi strategi, (3) Mengidentifikasi hasil dari pelaksanaan strategi, (4) Menilai apakah hasil tersebut sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan (5) Melakukan penyesuaian jika diperlukan.
3. **Analisis SWOT.** Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) tidak hanya digunakan dalam perumusan strategi, tetapi juga dalam evaluasi untuk menilai apakah strategi yang diimplementasikan telah memanfaatkan kekuatan dan peluang secara maksimal serta mengurangi kelemahan dan ancaman yang ada.

Kita dapat mencari berbagai teori lain dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Menggunakan pendekatan evaluasi yang berbasis teori ini, perusahaan dapat memperoleh wawasan yang mendalam mengenai keberhasilan strategi mereka dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan secara berkelanjutan.

## 6.1 Metode Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses untuk mengukur sejauh mana hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi sesuai dengan tujuan yang telah

ditetapkan. Terdapat berbagai metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja, masing-masing dengan fokus dan keunggulannya sendiri. Berikut kami sajikan beberapa metode umum dalam evaluasi kinerja:

### **1. *Balanced Scorecard* (BSC)**

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah metode yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama:

- **Keuangan.** Mengukur kinerja keuangan seperti profitabilitas, pengembalian investasi, dan arus kas.
- **Pelanggan.** Mengukur kepuasan pelanggan/konsumen, retensi, dan pangsa pasar.
- **Proses Internal:** Menilai efisiensi proses bisnis, kualitas produk, dan inovasi.
- **Pembelajaran dan Pertumbuhan.** Menilai perkembangan karyawan, peningkatan kemampuan, dan inovasi.

BSC membantu organisasi melihat kinerja secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari sisi pelanggan, proses internal, dan pembelajaran jangka panjang.

## **2. Analisis Varians (*Variance Analysis*)**

Metode ini membandingkan hasil yang dicapai dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui cara ini, perusahaan mampu melihat apakah ada perbedaan antara apa yang direncanakan dan kenyataan yang terjadi, meliputi:

- Variance positif. Hasil yang lebih baik dari yang diharapkan.
- Variance negative. Hasil yang lebih buruk dari yang diharapkan.

Analisis ini sering digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dan operasional dalam konteks biaya dan pendapatan.

## **3. *Key Performance Indicators (KPI)***

KPI adalah ukuran kuantitatif yang digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. KPI dapat berkaitan dengan berbagai aspek, termasuk keuangan, pemasaran, produksi, dan SDM. KPI membantu perusahaan untuk fokus pada indikator yang paling relevan dengan tujuan strategis mereka.

Contoh KPI: tingkat kepuasan pelanggan, waktu siklus produksi, atau rasio profitabilitas.

#### **4. Matriks BCG (Boston Consulting Group)**

Matriks BCG digunakan untuk mengevaluasi portofolio produk perusahaan berdasarkan dua kriteria yaitu: pangsa pasar relatif dan laju pertumbuhan pasar. Ini membagi produk atau unit bisnis ke dalam empat kategori:

- *Stars*. Produk dengan pangsa pasar tinggi di pasar yang tumbuh cepat.
- *Cash Cows*. Produk dengan pangsa pasar tinggi di pasar yang tumbuh lambat.
- *Question Marks*. Produk dengan pangsa pasar rendah di pasar yang tumbuh cepat.
- *Dogs*. Produk dengan pangsa pasar rendah di pasar yang tumbuh lambat.

Metode ini membantu organisasi dalam menentukan alokasi sumber daya yang optimal untuk meningkatkan profitabilitas.

#### **5. Benchmarking**

Benchmarking adalah proses membandingkan kinerja perusahaan dengan kinerja pesaing atau perusahaan terbaik dalam industri yang sama. Ini dapat dilakukan pada berbagai aspek, termasuk kualitas produk, kecepatan layanan, atau efisiensi operasional. Melalui cara

ini, perusahaan mampu mengidentifikasi area di mana mereka perlu meningkatkan diri untuk bersaing lebih baik.

## **6. *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja Individu)**

Metode ini dipakai untuk mengevaluasi kinerja individu atau karyawan perusahaan. Penilaiannya dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, seperti:

- Penilaian 360 derajat. Mengumpulkan feedback dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan.
- Penilaian berbasis tujuan. Evaluasi kinerja berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Metode ini penting untuk menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

### **6.2 Indikator Keberhasilan Strategi**

Indikator keberhasilan strategi adalah alat untuk mengukur sejauh mana suatu strategi yang diimplementasikan berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator ini membantu perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dan menentukan apakah langkah-langkah yang diambil efektif. Ada berbagai jenis indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi, yang dapat dibagi ke dalam beberapa kategori berikut:



## 1. Indikator Keuangan

Indikator keuangan mengukur kinerja berdasarkan hasil finansial yang diperoleh dari strategi yang diterapkan. Ini termasuk sbb:

- **Laba Bersih (*Net Profit*)**. Mengukur profitabilitas perusahaan setelah semua biaya dan pajak dikeluarkan. Laba bersih yang meningkat menunjukkan bahwa strategi berhasil dalam menciptakan keuntungan.
- ***Return on Investment* (ROI)**. Mengevaluasi laba atas investasi yang berasal dari alokasi keuangan yang dilakukan oleh organisasi. Peningkatan ROI menandakan bahwa pendekatan strategis menghasilkan keuntungan yang lebih unggul dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.
- **Margin Laba (*Profit Margin*)**. Menilai berapa banyak keuntungan yang dihasilkan dari setiap unit penjualan. Margin laba yang lebih tinggi mengindikasikan efisiensi operasional yang baik.
- ***Earning Per Share* (EPS)**. Mengukur laba yang diperoleh per lembar saham, yang bisa menunjukkan seberapa efektif strategi dalam meningkatkan nilai perusahaan bagi pemegang saham.

## 2. Indikator Non-Keuangan

- **Kepuasan Pelanggan**. Kepuasan konsumen yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil memenuhi

kebutuhan dan harapan konsumen. Pengukuran ini bisa dilakukan melalui survei konsumen atau *net promoter score* (NPS).

- **Pangsa Pasar.** Mengukur posisi perusahaan dalam pasar dibandingkan dengan pesaing. Peningkatan pangsa pasar menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menarik lebih banyak pelanggan dan memperkuat posisinya di pasar.
- **Kualitas Produk atau Layanan.** Produk atau layanan yang berkualitas tinggi berkontribusi pada loyalitas pelanggan dan reputasi merek. Peningkatan dalam kualitas dapat menunjukkan keberhasilan strategi.
- **Inovasi dan Pengembangan Produk.** Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru atau memperbarui produk yang sudah ada menunjukkan keberhasilan dalam menghadapi perubahan kebutuhan pasar dan teknologi.

### 3. Indikator Operasional

- **Efisiensi Operasional.** Mengukur seberapa efisien perusahaan dalam menjalankan operasinya, termasuk pengelolaan biaya, proses produksi, dan manajemen waktu. Pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi operasional Perusahaan, menunjukkan bahwa strategi berjalan dengan baik.

- **Waktu Respons terhadap Pasar.** Kemampuan perusahaan merespon perubahan dalam permintaan pasar dengan cepat adalah indikator penting dari strategi yang efektif, terutama dalam industri yang dinamis.
- **Tingkat Produksi dan Kapasitas.** Tingkat produksi yang optimal dan pemanfaatan kapasitas penuh menunjukkan bahwa strategi berhasil dalam mengelola sumber daya secara maksimal.

#### 4. Indikator Sumber Daya Manusia (SDM)

- **Produktivitas Karyawan.** Disini mengukur output yang dihasilkan per karyawan. Peningkatan produktivitas menunjukkan bahwa strategi berhasil dalam mengelola dan memotivasi tenaga kerja.
- **Loyalitas dan Retensi Karyawan.** Tingkat kepuasan dan retensi karyawan yang meningkat menunjukkan bahwa organisasi berhasil menumbuhkan suasana tempat kerja yang kondusif dan efisien.
- **Pengembangan Keterampilan.** Adanya pelatihan dan pengembangan yang efektif pada karyawan menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mengembangkan kompetensi untuk mendukung strategi jangka panjang.

## 5. Indikator Strategis

- **Pencapaian Tujuan Strategis.** Evaluasi terhadap sejauh mana tujuan strategis yang telah ditetapkan tercapai. Misalnya, jika perusahaan ingin memperluas pasar internasional, peningkatan penjualan di pasar baru bisa menjadi indikator keberhasilan.
- **Daya Saing.** Peningkatan daya saing perusahaan di industri, baik melalui diferensiasi produk, biaya yang lebih rendah, atau keunggulan layanan, menunjukkan bahwa strategi yang diambil berhasil.
- **Adaptasi terhadap Perubahan Pasar.** Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan tren pasar atau teknologi baru menunjukkan bahwa strategi mampu mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan eksternal dengan baik.

### 6.3 Tindakan Korektif dan Penyesuaian Strategi

Tindakan korektif dan penyesuaian strategi adalah langkah-langkah yang diambil oleh manajemen ketika strategi yang diterapkan tidak menghasilkan hasil yang diinginkan atau menghadapi tantangan yang tidak terduga. Proses ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan tetap berada pada jalur yang benar dalam mencapai

tujuannya. Tindakan korektif berfokus pada perbaikan kesalahan atau penyimpangan, sementara penyesuaian strategi melibatkan perubahan strategi yang lebih luas untuk menyesuaikan dengan kondisi yang baru. Berikut penjelasan tentang keduanya:

### **1. Tindakan Korektif**

Tindakan korektif adalah tahapan yang diambil untuk mengatasi masalah atau penyimpangan dari hasil yang diinginkan, dengan tujuan untuk mengembalikan kinerja perusahaan sesuai dengan rencana. Tindakan ini biasanya bersifat jangka pendek dan lebih fokus pada pemecahan masalah spesifik. Beberapa alternatif langkah dalam tindakan korektif antara lain:

- **Identifikasi Masalah.** Langkah pertama adalah mengidentifikasi dan menganalisis masalah atau penyimpangan yang terjadi. Ini bisa berupa hasil keuangan yang tidak sesuai target, rendahnya kepuasan pelanggan, atau masalah operasional.
- **Mengambil Tindakan Langsung.** Setelah masalah diidentifikasi, perusahaan perlu mengambil langkah konkret untuk memperbaikinya. Misalnya, jika perusahaan mengalami penurunan penjualan, tindakan korektif bisa berupa peningkatan promosi, perubahan harga, atau perbaikan kualitas produk.

- **Mengalokasikan Sumber Daya.** Tindakan korektif mungkin memerlukan penambahan sumber daya atau perubahan dalam alokasi yang ada. Ini bisa mencakup penambahan anggaran atau tenaga kerja untuk memperbaiki situasi.
- **Monitoring dan Evaluasi Ulang.** Setelah tindakan dilakukan, perusahaan harus memantau hasil dan melakukan evaluasi untuk memastikan bahwa masalah tersebut sudah teratasi.

## 2. Penyesuaian Strategi

Penyesuaian strategi adalah proses revisi atau perubahan terhadap strategi perusahaan yang lebih luas dan mendalam, biasanya dilakukan ketika kondisi eksternal atau internal berubah secara drastis. Penyesuaian ini penting untuk menjaga agar perusahaan tetap relevan dan kompetitif. Penyesuaian strategi meliputi hal-hal berikut:

- **Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal.** Penyesuaian strategi dimulai dengan melakukan analisis ulang terhadap faktor-faktor eksternal (seperti perubahan pasar, teknologi, regulasi) dan faktor internal (seperti sumber daya, kemampuan, budaya organisasi). Jika analisis menunjukkan

bahwa kondisi yang ada sudah berubah, strategi perlu disesuaikan.

- **Revisi Tujuan dan Sasaran.** Tujuan strategis yang telah ditetapkan mungkin perlu diperbaharui jika perusahaan menghadapi perubahan signifikan. Tujuan jangka panjang bisa diperbarui sesuai dengan kondisi pasar yang baru atau perubahan dalam teknologi.
- **Penyesuaian Portofolio Produk atau Layanan.** Perusahaan mungkin perlu menambah atau mengurangi produk atau layanan yang ditawarkan berdasarkan perubahan preferensi pelanggan atau teknologi yang tersedia. Ini bisa melibatkan diversifikasi produk, pengembangan produk baru, atau penghentian produk yang tidak menguntungkan.
- **Perubahan dalam Sumber Daya atau Struktur Organisasi.** Penyesuaian strategi mungkin saja memerlukan perubahan dalam alokasi sumber daya atau restrukturisasi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan mendukung strategi baru.
- **Inovasi dan Adaptasi Teknologi.** Dalam menghadapi perubahan teknologi, perusahaan perlu menyesuaikan strategi untuk memanfaatkan teknologi baru atau mengatasi tantangan yang dihadirkan oleh inovasi teknologi dari pesaing.

### 3. Perbedaan antara Tindakan Korektif dan Penyesuaian Strategi

- **Tindakan Korektif.** Lebih fokus pada perbaikan kesalahan spesifik atau penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan strategi. Tindakan ini biasanya bersifat jangka pendek dan tidak mengubah arah strategis perusahaan secara keseluruhan.
- **Penyesuaian Strategi.** Melibatkan perubahan yang lebih fundamental dalam strategi perusahaan untuk menanggapi perubahan kondisi eksternal atau internal yang signifikan. Ini adalah langkah yang lebih luas dan berfokus pada penyesuaian tujuan dan langkah-langkah strategis jangka panjang.

#### Contoh Tindakan Korektif dan Penyesuaian Strategi

- **Tindakan Korektif.** Misalnya, jika perusahaan retail mengalami penurunan penjualan dalam satu kuartal, tindakan korektif dapat meliputi promosi diskon atau perbaikan kualitas layanan pelanggan untuk meningkatkan penjualan dalam jangka pendek.
- **Penyesuaian Strategi.** Jika tren pasar menunjukkan pergeseran preferensi dari pembelian produk fisik ke pembelian online, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan



strategi dengan meningkatkan *platform e-commerce*, memperluas saluran distribusi digital, dan mengubah cara pemasaran agar lebih fokus pada pemasaran digital dan pengalaman online.

## 6.4 Kesimpulan

1. Evaluasi keberhasilan strategi adalah proses penting untuk mengukur efektivitas strategi yang diimplementasikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Proses ini membantu dalam menilai kinerja, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk tetap relevan di pasar.
2. Metode evaluasi, seperti Balanced Scorecard, Model 5 Langkah Evaluasi Strategi, dan Analisis SWOT, memberikan kerangka untuk menilai keberhasilan strategi. Dengan pendekatan ini, perusahaan bisa membuat keputusan berbasis data yang meningkatkan daya saing dan memastikan pencapaian tujuan jangka panjang secara berkelanjutan.
3. Metode evaluasi kinerja memberikan berbagai cara untuk menilai sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Setiap

metode memiliki fokus yang berbeda dan dapat diterapkan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan.

4. Tindakan korektif dan penyesuaian strategi adalah dua elemen penting dalam manajemen strategis yang memungkinkan perusahaan untuk tetap berada pada jalur yang tepat dalam mencapai tujuannya. Tindakan korektif membantu mengatasi masalah jangka pendek, sementara penyesuaian strategi diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tetap kompetitif.
5. Penyesuaian strategi melibatkan analisis kembali faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, revisi tujuan strategis, penyesuaian portofolio produk, serta perubahan dalam alokasi sumber daya dan struktur organisasi. Selain itu, inovasi dan adaptasi teknologi juga diperlukan untuk memanfaatkan peluang baru dan mengatasi tantangan dari lingkungan bisnis yang dinamis. Proses penyesuaian ini memastikan bahwa strategi perusahaan tetap selaras dengan kondisi pasar yang dinamis.

## Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Barney, J.B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5th Edition. Pearson.
- Barrett, D. J. (2014). *Leadership Communication*. McGraw-Hill Education.
- Budiman D., Riswanto A., Hendarwati E. N., Rinawati, Rahmana A., Judijanto L., Nora L., Masruroh, Nurhaida D., Kusnawijaya E., Utama Z.B., Muala B. 2023. *Manajemen Strategi. Teori dan Implementasi dalam Dunia Bisnis dan Perusahaan*. PT. SonPedia Publishing Indonesia. Jambi.
- Chaniago, Harmon. (2024). Hasil wawancara tentang multi strategi perusahaan. Politeknik Negeri Bandung, Indonesia, 2 Oktober 2024.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness*. SAGE Publications.
- Colley, John L, Ir.,Jacqueline L., Doyle, Robert D., Hardie., 2002, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, USA.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.

- David, Fred R. 2011, *Strategic Management, Concepts and Cases*, Thirteenth Edition, Pearson Education inc. Publishing as Prentice Hall.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2010). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dewi, R., Zainal, V. R., & Nawangsari, L. (2022). Manajemen Mutu Peserta Training. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(6), 720-731. <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i6.399>
- Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives". *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Fahey, L. (2022). A comprehensive guide to strategic management and its future. *Strategy & Leadership*, 50(2), 40-42.
- Purba, Fitriyani Elisabet & Naibaho, Dorlan. (2023). Memahami visi dan misi sekolah. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*. Vol 2(4) no. <https://publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/view/683>
- Grant, R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. 9th Edition. Wiley.
- Heathfield, S. M. (2019). *Effective Employee Communication Strategy*. The Balance Careers.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations Management*. 12th Edition. Pearson.

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic management an integrated approach*. South-Western cengage learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hrebiniak, L.G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Wharton School Publishing.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy (8th ed.)*. Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kautsar, M., & Julaiha, S. (2023). Langkah-langkah Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan Islam. *Journal of Instructional and Development Researches*, 3(1), 24-28. <https://doi.org/10.53621/jider.v3i1.203>
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. 15th Edition. Pearson.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Learnexus. (2023). *Crafting A Strategic Vision For Companies: Step-by-Step Guide*. <https://learnexus.com/>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maulana, Adrian; Mulyadi, Nazwa Aurellya & Somantri, Arija Aulia. (2023). Pendampingan Penyusunan Visi Misi Tujuan dan Sasaran Koperasi. *Alahyan Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin*, 1(2), 66–71. <https://doi.org/10.61492/ecos-preneurs.v1i2.54>
- Merakati, I., Rusdarti, R., & Wahyono, W. (2017). Pengaruh orientasi pasar, inovasi, orientansi kewirausahaan melalui keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran. *Journal of Economic Education*, 6(2), 114-123. <https://journal.unnes.ac.id/sju/jeec/article/view/19294>
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel, *Strategy Safari*, second Edition
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston, Mass. : McGraw-Hill
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.

- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Putri, E. A., Tajriani, A., Syifa, A., Nurrachmawati, N., Rivai, A. A., & Amri, A. (2022). Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia. *Insight Management Journal*, 2(3), 81-90. <https://doi.org/10.47065/imj.v2i3.156>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rony, Z. T., Aryanto, S., & Setyowati, D. (2022). Mentoring Penyusunan Visi, Misi, Dan Nilai Bekasi Keren. *J-Abdi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(9), 2235-2248. <https://doi.org/10.53625/jabdi.v1i9.1266>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7-22. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sihombing, Puji Lastri T. & Batoebara, Maria Ulfa. (2019). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan di Cv Multi Baja Medan. *Jurnal Publik Reform*. Vol 6. <https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/jupublik/article/view/1241>
- Simerson, B Keith. (2011). *Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and execution*. Bloomsbury Publishing: USA.
- Sitompul, Baginda, Lumbantobing, Sandro M., Simanungkalit, Relina M., Sinaga, Junita D., & Sihombing, Talup. (2024). Misi dalam Dunia Kerja, Memahami Peran dan

Pelaksanaanya. LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren, 2(2), 557~566. <https://doi.org/10.35870/ljit.v2i2.2784>

Stancey, Ralph D. 2011, *Strategic Management and Organisational Dynamics, The Challenge of Complexity*. 6th Edition. Prentice Hill

Steiss, A. W. (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York; Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781482275865>.

Syafitri, M., Purba, R., & Naibaho, L. (2023). *Peran Sasaran dan Tujuan dalam Strategi Perusahaan*. Jurnal Manajemen Strategis.

Thornberry, N. (1997). A view about 'vision'. *European Management Journal*, 15(1), 28-34. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00071-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00071-0)

Vientiany, D., Wahyuni Pohan, N. A., & Barus, J. (2024). Pengenalan Balanced Scorecard Sebagai Strategi Organisasi Bisnis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(6), 712-723. <https://j-economics.my.id/index.php/home/article/view/178>

Wagner Mainardes, E., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). *Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?* Publisher: Technická univerzita v Liberci. Digital Library, Universitu of West Bohemia. <https://otik.uk.zcu.cz/handle/11025/17537>

Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13th Edition. Pearson.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.



# MANAJEMEN STRATEGI



Dr. Yen Efawati, S.E., M.M., berprofesi sebagai dosen di Program Studi Magister Manajemen di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia. Penulis meraih gelar doktor di bidang Manajemen dari Universitas Pendidikan Indonesia. Sejak 2020, penulis bergabung dengan Asosiasi Ahli Administrasi Indonesia sebagai editor jurnal di International Journal Administration, Business & Organization (IJABO) hingga sekarang. Selain itu juga menulis beberapa buku dan artikel ilmiah tingkat nasional maupun internasional. Bidang keahlian dapat dilihat di: <https://orcid.org/0000-0002-1229-0848>; Scopus Author ID: 57695909300.



Dr. Rinawati, S.Pd., M.M. Penulis adalah dosen Program Studi Magister Manajemen di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Penulis menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di IKIP Bandung tahun 1997 dengan Pendidikan Dunia Usaha, menyelesaikan studi di program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dengan mengambil Prodi M2B dengan konsentrasi MSDM dan menyelesaikan Studi Doctoral (S3) di Prodi Ilmu Manajemen UPI dengan konsentrasi Manajemen Strategik.



Dr. Rian Andriani, M.M., adalah seorang ahli manajemen yang meraih gelar Doktor dari Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) pada 2020. Saat ini, penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen di ARS University, Bandung, dengan jabatan Lektor Kepala. Selain itu juga aktif dalam organisasi profesional sebagai Wakil Sekretaris PGRI Jawa Barat (2020-2025) dan Sekretaris Departemen Pembinaan dan Pengembangan Organisasi di DPP Forsiladi (2021-2026). Sejak 2010, ia terlibat dalam pengabdian masyarakat dan penelitian yang terindeks Scopus dan Sinta.



Ade Mubarak, M.Kom., M.M. adalah seorang pendidik dan profesional di bidang pendidikan tinggi. Saat ini menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Non-Akademik di ARS University. Memiliki latar belakang akademik yang kuat dengan gelar Magister Komputer (M.Kom) dan Magister Manajemen (MM), juga sedang menempuh studi doktoral dalam bidang Ilmu Manajemen. Sebagai dosen, ia berkomitmen pada pengembangan mahasiswa dan kualitas pendidikan, serta berperan aktif dalam pengelolaan kampus untuk menciptakan lingkungan belajar yang holistik dan dinamis.

Penerbit:  
**EDUKASI RISET DIGITAL, PT**  
Jl. Panorama Raya No. 5  
Komp. Puri Cipageran Indah 2, Blok E1  
Ngamprah, Kabupaten Bandung Barat.  
Telp. 022-86600582

ISBN No: 978-623-89232-8-1

ISBN 978-623-89232-8-1

