



Prof. Dr. Mohamad Rizan, SE., MM. - Musdalifah Dimuk, SE., MSI, Ph.D. - Ahmad Fauzan Karmal, S.M. - Deni Setiabudi, SE.
Firdausy Nisa Azizy, SE. - Herli Marlina, SE. - Hisyam Abdurrahman, S.K.M. - Johan Arief Indrajaya, SE. - Mayang Sari, S.Pd.
Nur Faozi Fatoni, S.Pd. - Puspita Mekar Sari, SE. - Rahma Karna Lakarnudi, S.M. - Ricky Gumilang Pratama, SE.
Riyo Adi Sanjaya, S.Pd. - Suci Agus Setiani, SE. - Utami Indira Sari, S.T.

Strategi Bisnis

di Era Digital



Strategi Bisnis

di Era Digital

Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M. - Musdalifah Dimuk, S.E., M.Si, Ph.D. - Ahmad Fauzan Kamal, S.M.
Deni Setiabudi, S.E.- Firdausy Nisa Azizy, S.E. - Herli Marlina, S.E. - Hisyam Abdurrahman, S.K.M. - Johan Arief Indrajaya, S.E.
Mayang Sari, S.Pd. - Nur Faozi Fatoni, S.Pd. - Puspita Mekar Sari, S.E. - Rahma Kurnia Lakamudi, S.M.
Ricky Gumilang Pratama, S.E. - Riyo Adi Sanjaya, S.Pd. - Suci Agus Setiani, S.E. - Utami Indra Sari, S.T.



STRATEGI BISNIS DI ERA DIGITAL

Tim Penulis:

Mohamad Rizan, Musdalifah Dimuk, Ahmad Fauzan Kamal, Deni Setiabudi, Firdausy Nisa Azizy, Herli Marlina, Hisyam Abdurrahman, Johan Arief Indrajaya, Mayang Sari, Nur Faozi Fatoni, Puspita Mekar Sari, Rahma Karnia Lakamudi, Ricky Gumilang Pratama, Riyo Adi Sanjaya, Suci Agus Setiani, Utami Indira Sari

Desain Cover:

Fawwaz Abyan

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Aas Masruroh

ISBN:

978-623-459-550-5

Cetakan Pertama:

Juni, 2023

Tanggung Jawab Isi, pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

Kata Pengantar

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul Strategi Bisnis di Era Digital telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan Strategi Bisnis di Era Digital.

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap Strategi Bisnis di Era Digital. Melihat kondisi persaingan bisnis saat ini, tidak heran jika perusahaan mengembangkan bisnisnya ke berbagai kegiatan usaha. Berdiam diri saja, sama dengan merelakan bisnis lenyap. Hal ini juga akan membuat pelanggan bingung memilih, karena sulit membedakan antara produk A dengan produk B atau memiliki pilihan yang banyak untuk membeli satu produk. Untuk itu, kreativitas dan inovasi sangat ditekankan pada setiap bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar sehingga perlunya adanya manajemen strategi.

Menopang manajemen strategis tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal. Strategi memang tidak menjamin seluruhnya dapat berjalan sukses, namun berdasarkan beberapa penelitian dapat dibuktikan bahwa Strategi Generik Porter dapat membuahkan keberhasilan pada bisnisnya. Strategi Generik Porter yang terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Salah satu bisnis besar yang menerapkan strategi ini adalah Amazon.com. Amazon menjadi toko ritel online terbesar di dunia dan mempertahankan kualitas produk dan layanannya.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “tiada gading yang tidak retak” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Juni, 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 STRATEGI DAN MANAJEMEN STRATEGIK	1
A. Pendahuluan	1
B. Pembahasan	2
C. Studi Kasus	24
D. Penutup	30
BAB 2 ORGANISASI BISNIS: KOMPETENSI DAN AKTIVITAS	33
A. Pendahuluan	33
B. Pembahasan	34
C. Penutup	44
BAB 3 SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA	49
A. Pendahuluan	49
B. Pembahasan	51
C. Penutup	66
BAB 4 ANALISIS KEUANGAN DAN INDIKATOR KINERJA	69
A. Pendahuluan	69
B. Pembahasan	70
BAB 5 PRODUK DAN PASAR	95
A. Pendahuluan	95
B. Pembahasan	96
C. Penutup	110
BAB 6 ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO	113
A. Pendahuluan	113
B. Pembahasan	114
C. Penutup	140
BAB 7 ANALISA LINGKUNGAN KOMPETITIF	143
A. Pendahuluan	143

B. Pembahasan	145
C. Penutup	150
BAB 8 KEUNGGULAN KOMPETITIF:	
STRATEGI, PENGETAHUAN, DAN KOMPETENSI INTI	153
A. Pendahuluan	153
B. Pembahasan	154
C. Penutup	169
BAB 9 EVALUASI DAN PEMILIHAN STRATEGI	171
A. Pendahuluan	171
B. Pembahasan	172
C. Penutup	184
BAB 10 IMPLEMENTASI STRATEGIS	187
A. Pendahuluan	188
B. Pembahasan	190
C. Penutup	206
BAB 11 PENGEMBANGAN STRATEGIS: ARAH DAN MEKANISME	211
A. Pendahuluan	211
B. Pembahasan	213
C. Penutup	244
BAB 12 KUALITAS KINERJA OPERASIONAL DAN BENCHMARKING	249
A. Pendahuluan	249
B. Pembahasan	250
C. Penutup	261
BAB 13 INTERNASIONAL DAN STRATEGI GLOBAL	265
A. Pendahuluan	265
B. Pembahasan	266
C. Study Kasus	273
D. Penutup	274
BAB 14 TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA BISNIS	277
A. Pendahuluan	277

B. Pembahasan	278
C. Studi Kasus.....	292
D. Penutup	299
BAB 15 MANAJEMEN STRATEGIS :	
TREN SEKARANG DAN MASA DEPAN	301
A. Pendahuluan.....	301
B. Pembahasan	302
C. Penutup	319
DATA DIRI PENULIS.....	322



STRATEGI DAN MANAJEMEN STRATEGIK

Herli Marlina, S.E. (1708822005)

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategis, batas-batas negara diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar sehingga perlunya adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategis tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

Dalam dunia yang berubah dengan cepat, keunggulan kompetitif hanya dapat dipertahankan jika proses pembelajaran terus-menerus dan berkelanjutan. Organisasi harus belajar dengan mengumpulkan informasi tentang bisnis mereka, aktivitas mereka, sumber daya mereka, kompetensi inti mereka, pelanggan dan kebutuhan mereka, pesaing mereka dan aspek lain dari lingkungan bisnis (David & Stonehouse, 2002).

Pengimplementasian Manajemen Strategik di lingkungan organisasi bidang bisnis didasari oleh falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik. Tujuan tersebut adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing-masing untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Di era revolusi industry 4.0 ini, diharapkan dengan buku ajar ini mahasiswa terbuka wawasannya dalam melihat berbagai peta persaingan dalam berbagai organisasi. Sehingga sangat penting mahasiswa memahami pengelolaan organisasi dengan pendekatan manajemen strategik dalam rangka mengoptimalkan alternatif-alternatif strategi dalam mencapai tujuan organisasi bukan hanya pada tataran jangka pendek dan menengah tetapi sampai pada jangka Panjang (Arifudin dkk, 2020).

B. PEMBAHASAN

a. Strategi dan manajemen Strategik

1. Definisi Strategi



Gambar Strategy

Menurut (Campball et.al., 2002 dalam David & Stonehouse, 2002) *Mintzberg's 5 Ps* Mintzberg suggested that nobody can claim to own the word 'strategy' and that the term can legitimately be used in several ways (Artinya tidak seorang pun dapat mengklaim memiliki kata 'strategi' dan bahwa istilah tersebut dapat digunakan secara sah dalam beberapa cara). Sebuah strategi dapat berupa:

- 1) *a plan & a ploy* (sebuah rencana & taktik).
- 2) *a pattern of behaviour* (pola perilaku).
- 3) *a position in respect to others* (posisi dalam menghormati orang lain).
- 4) *a perspective* (sebuah perspektif).

Menurut *Chandler's Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.* (Chandler, 1962 dalam David & Stonehouse, 2002) yang artinya Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang dasar dari suatu perusahaan, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan ini.

Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip (Sukristono, 1995 dalam Rahim & Radjab, 2017), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Menurut teori manajemen strategi, strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Selain itu, juga dikenal strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan strategi fungsional.

Menurut (Grant, 1995 dalam Karmawan,2022) Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli diatas bahwa strategi yaitu suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang berupa *a plan & a ploy* (sebuah rencana & taktik), *a pattern of behaviour* (pola perilaku), *a*

position in respect to others (posisi dalam menghormati orang lain) dan *a perspective* (sebuah perspektif).

Menurut (Goldworthy & Ashley, 1996 dalam Arifudin dkk., 2020) mengemukakan ada 7 (tujuh) aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut:

- 1) Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- 2) Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
- 3) Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- 4) Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- 5) Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- 6) Fleksibilitas adalah sangat esensial.
- 7) Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

2. Perspective strategies

Menurut (Campbell et.al., 2002 dalam David & Stonehouse, 2002) *Perspective strategies are about changing the culture (the beliefs and the 'feel', the way of looking at the world) of a certain group of people, usually the members of the organization itself. Some companies want to make their employees think in a certain way, believing this to be an important way of achieving success.* (Strategi perspektif adalah tentang mengubah budaya (kepercayaan dan 'rasa', cara memandang dunia) sekelompok orang tertentu, biasanya anggota organisasi itu sendiri. Beberapa perusahaan ingin membuat karyawan mereka berpikir dengan cara tertentu, percaya ini menjadi cara penting untuk mencapai kesuksesan).

3. Tiga Komponen Strategi

Menurut (David & Stonehouse, 2002) terdapat tiga komponen strategi, yaitu:

- 1) *termination of the basic long-term goals concerns the conceptualization of coherent and attainable strategic objectives* (penghentian tujuan jangka panjang dasar menyangkut konseptualisasi tujuan strategis yang koheren dan dapat dicapai).

- 2) *The adoption of courses of action refers to the actions taken to arrive at the objectives that have been previously set (Adopsi program tindakan mengacu pada tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya).*
- 3) *The allocation of resources refers to the fact that there is likely to be a cost associated with the actions required to achieve the objectives (Alokasi sumber daya mengacu pada fakta bahwa kemungkinan ada biaya yang terkait dengan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan).*

4. Sumber daya organisasi terbagi dalam empat kategori utama

Menurut (David & Stonehouse, 2002) sumber daya organisasi terbagi dalam empat kategori utama, yaitu:

- 1) *Financial resources, money for capital investment and working capital; sources include shareholders, banks, bondholders, etc (uang untuk investasi modal dan modal kerja; sumber termasuk pemegang saham, bank, bondholders, dll).*
- 2) *Human resources, appropriately skilled employees to add value in operations and to support those that add value e.g. Supporting employees in marketing, accounting, personnel (karyawan yang terampil untuk menambah nilai dalam operasi dan untuk mendukung mereka yang memberi nilai tambah (misalnya mendukung karyawan dalam pemasaran, akuntansi, personalia, dll).*
- 3) *Physical (tangible) resources, land, buildings (offices, warehouses, etc.), plant, equipment, stock for production, etc.; sources include estate agents, builders, trade suppliers, etc. (tanah, bangunan (kantor, gudang, dll.), pabrik, peralatan, stok untuk produksi, dll.; sumber termasuk agen perumahan, pembangun, pemasok perdagangan, dll).*
- 4) *Intellectual (intangible) resources, inputs that cannot be seen or felt but which are essential for continuing business success, such as 'know-how', legally defensible patents and licences, brand names, registered designs, logos, 'secret' formulations and recipes, business contact networks, databases, etc. (pemasukan yang tidak dapat dilihat atau dirasakan tetapi penting untuk melanjutkan kesuksesan bisnis, seperti 'pengetahuan', paten dan lisensi yang dapat dipertahankan secara*

hukum, nama merek, desain terdaftar, logo, formulasi 'rahasia' dan resep, jaringan kontak bisnis, database, dll).

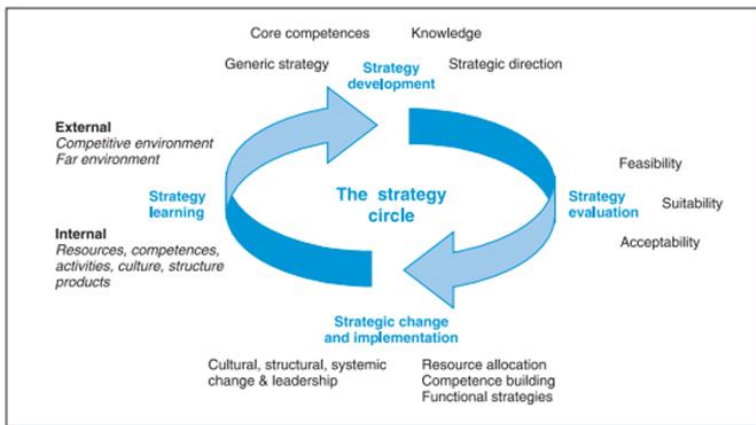
5. Strategi: Pemikiran, Keputusan, Kepemimpinan dan Manajemen

Menurut (David & Stonehouse, 2002) *Strategic management can be viewed as a set of theories, frameworks, tools and techniques designed to explain the factors underlying the performance of organizations and to assist managers in thinking, planning and acting strategically. In simple terms, it is a vehicle through which a business can review past performance and, more importantly, determine future actions geared towards achieving and sustaining superior performance. Strategic thinking and leadership relate to the ability of the leaders of an organization to look into its future and to think creatively about its potential development. Such thinking, vision and leadership are essential to the longer-term development of the organization* (Manajemen strategis dapat dipandang sebagai seperangkat teori, kerangka kerja, alat dan teknik yang dirancang untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendasari kinerja organisasi dan untuk membantu manajer dalam berpikir, merencanakan, dan bertindak secara strategis. Sederhananya, ini adalah kendaraan yang melaluinya bisnis dapat meninjau kinerja masa lalu dan, yang lebih penting, menentukan tindakan masa depan yang diarahkan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang unggul. Pemikiran strategis dan kepemimpinan berhubungan dengan kemampuan para pemimpin organisasi untuk melihat ke masa depan dan berpikir kreatif tentang pengembangan potensinya. Pemikiran, visi, dan kepemimpinan seperti itu sangat penting untuk pengembangan jangka panjang organisasi).

The planning approach the prescriptive, deliberate or planned approach is based on long-term planning which seeks to achieve a 'fit' between organizational strategy and the environment in which it operates. This approach views strategic management as a highly systematized and deterministic process. Artinya pendekatan perencanaan Pendekatan preskriptif, disengaja atau terencana didasarkan pada perencanaan jangka panjang yang berusaha untuk mencapai 'kesesuaian' antara strategi organisasi dan lingkungan di mana ia beroperasi. Pendekatan ini memandang manajemen strategis sebagai proses yang sangat sistematis

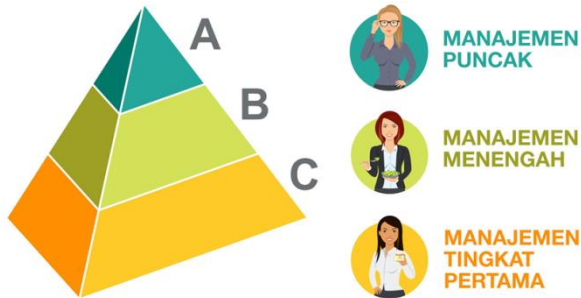
dan deterministik (Andrews, 1987; Ansoff, 1965; Argenti, 1974 dalam David & Stonehouse, 2002).

Essentially, however, competitive advantage is seen as arising from new knowledge which is, in turn, created through organizational learning. In a rapidly changing world, competitive advantage can only be sustained if the process of learning is both continuous and continual. Organizations must learn by gathering information about their business, their activities, their resources, their core competences, their customers and their needs, their competitors and other aspects of the business environment. This information must then be analyse to develop new strategic knowledge which will act as the basis of new core competences and strategies which will produce superior performance, artinya pada dasarnya, bagaimanapun, keunggulan kompetitif dilihat sebagai yang muncul dari pengetahuan baru yang, pada gilirannya, diciptakan melalui pembelajaran organisasi. Dalam dunia yang berubah dengan cepat, keunggulan kompetitif hanya dapat dipertahankan jika proses pembelajaran terus-menerus dan berkelanjutan. Organisasi harus belajar dengan mengumpulkan informasi tentang bisnis mereka, aktivitas mereka, sumber daya mereka, kompetensi inti mereka, pelanggan dan kebutuhan mereka, pesaing mereka dan aspek lain dari lingkungan bisnis (David & Stonehouse, 2002).



Gambar the strategy circle

6. Tingkatan dan Peranan Manajemen



Gambar Tingkatan dan peranan manajemen

1) The strategic level Strategic

decisions are concerned with the acquisition of sustainable competitive advantage, which involves the setting of long-term corporate objectives and the formulation, evaluation, selection and monitoring of strategies designed to achieve those objectives. Strategic decisions are made by senior managers (usually directors), they affect the whole organization, are long-term in nature, are complex and are based upon uncertain information. Managers at the strategic level require multiconceptual skills, the ability to consider the effects of multiple internal and external influences on the business and the possible ways in which strategy can be adjusted to account for such influences, artinya bahwa keputusan berkaitan dengan perolehan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang melibatkan penetapan tujuan perusahaan jangka panjang dan perumusan, evaluasi, pemilihan, dan pemantauan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut. Keputusan strategis dibuat oleh manajer senior (biasanya direktur), mereka mempengaruhi seluruh organisasi, bersifat jangka panjang, kompleks dan didasarkan pada informasi yang tidak pasti. Manajer di tingkat strategis membutuhkan keterampilan multikonseptual, kemampuan untuk mempertimbangkan efek dari berbagai pengaruh internal dan eksternal pada bisnis dan kemungkinan cara di mana strategi dapat disesuaikan untuk memperhitungkan pengaruh tersebut (David & Stonehouse, 2002).

2) The tactical level Tactical

decisions are concerned with how corporate objectives are to be met and how strategies are implemented. They are dependent upon overall strategy and involve its fine-tuning and adjustment. They are made at head of business unit, department or functional area level and affect only parts of the organization. They are medium-term in timescale, semi-complex and usually involve some uncertainty, but not as much as at the strategic level, Artinya bahwa keputusan berkaitan dengan bagaimana tujuan perusahaan harus dipenuhi dan bagaimana strategi diterapkan. Mereka bergantung pada strategi keseluruhan dan melibatkan penyempurnaan dan penyesuaiannya. Mereka dibuat di tingkat kepala unit bisnis, departemen atau area fungsional dan hanya memengaruhi bagian-bagian organisasi. Mereka adalah jangka menengah dalam skala waktu, semi-kompleks dan biasanya melibatkan beberapa ketidakpastian, tetapi tidak sebanyak di tingkat strategis (David & Stonehouse, 2002).

3) The operational level

Operational decisions are concerned with the shorter-term objectives of the business and with its day-to-day management. They are dependent upon strategy and tactics. These decisions are made at junior managerial or supervisory level, are based on a high degree of certainty and are not complex. The procedures in a sales office are typical operational activities, processing orders that have a tactical purpose in pursuit of the overall strategy, artinya bahwa Keputusan operasional berkaitan dengan tujuan jangka pendek bisnis dan dengan manajemen sehari-hari. Mereka bergantung pada strategi dan taktik. Keputusan-keputusan ini dibuat pada tingkat manajerial atau pengawasan junior, didasarkan pada tingkat kepastian yang tinggi dan tidak rumit. Prosedur di kantor penjualan adalah kegiatan operasional yang khas, memproses pesanan yang memiliki tujuan taktis dalam mencapai strategi keseluruhan (David & Stonehouse, 2002).

7. Dimana strategi sebenarnya dilakukan?

1) Network Strategy

Many organizations and most businesses operate within a network of suppliers, distributors, customers and, sometimes, competitors. Although

there may be no explicit strategy at this level, it is likely that the organizations will share certain objectives and information and that aspects of strategy will be devised collaboratively. Collaborative advantage through networks, strategic alliances and joint ventures can be an important source of competitive advantage. For example, collaboration between Japanese car manufacturers such as Toyota and their component suppliers, which involves the sharing of information and objectives, is at the heart of just-in-time management which, in turn, contributes significantly to Toyota's competitive edge. Artinya banyak organisasi dan sebagian besar bisnis beroperasi dalam jaringan pemasok, distributor, pelanggan, dan terkadang, pesaing. Meskipun mungkin tidak ada strategi eksplisit pada tingkat ini, kemungkinan besar organisasi akan berbagi tujuan dan informasi tertentu dan aspek strategi akan dirancang secara kolaboratif. Keunggulan kolaboratif melalui jaringan, aliansi strategis, dan usaha patungan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang penting. Misalnya, kolaborasi antara pabrikan mobil Jepang seperti Toyota dan pemasok komponennya, yang melibatkan pembagian informasi dan tujuan, merupakan inti dari manajemen just-in-time yang, pada gilirannya, berkontribusi secara signifikan terhadap daya saing Toyota).

2) Corporate Strategy

Corporate strategy is at the level of the whole organization. Many organizations (especially larger ones) consist of a number of businesses which are linked together to varying degrees in terms of ownership, objectives, products, management, marketing, finance, etc. The degree of linkage can vary significantly from corporation to corporation. In terms of strategy, the degree of integration, coordination and commonality between the individual businesses can also vary enormously. It will depend upon the extent to which knowledge and core competences can be shared across the various businesses that comprise the organization. For example, Ferrari's Formula One team is heavily reliant upon the financial resources of the sports car manufacturing part of the business (Strategi perusahaan berada pada level seluruh organisasi. Banyak organisasi (khususnya yang lebih besar) terdiri dari sejumlah bisnis yang terhubung bersama dalam berbagai tingkat kepemilikan, tujuan, produk, manajemen, pemasaran,

keuangan, dll. Tingkat keterkaitan dapat bervariasi secara signifikan dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dalam hal strategi, tingkat integrasi, koordinasi, dan kesamaan antara masing-masing bisnis juga dapat sangat bervariasi. Itu akan tergantung pada sejauh mana pengetahuan dan kompetensi inti dapat dibagikan ke berbagai bisnis yang membentuk organisasi. Misalnya, tim Formula Satu Ferrari sangat bergantung pada sumber daya keuangan dari bagian bisnis pembuatan mobil sport).

3) Business Strategy

Much strategic decision-making takes place at the level of the business or SBU. This will be within a context set by the strategic level but which may allow considerable strategic autonomy (or not), according to whether or not there is potential for synergy and economies of scale and scope. Core competences in marketing, finance, sourcing and distribution can be shared across the whole corporation, but each business is likely to require certain distinctive competences particular to its own local geographic, competitive or industry conditions. For example, Virgin's various activities share the same brand name but different businesses demand different competences (Banyak pengambilan keputusan strategis terjadi di tingkat bisnis atau SBU. Ini akan berada dalam konteks yang ditetapkan oleh tingkat strategis tetapi yang memungkinkan otonomi strategis yang cukup besar (atau tidak), sesuai dengan ada tidaknya potensi sinergi dan skala dan ruang lingkup ekonomi. Kompetensi inti dalam pemasaran, keuangan, pengadaan, dan distribusi dapat dibagi ke seluruh perusahaan, tetapi setiap bisnis cenderung memerlukan kompetensi pembeda tertentu yang khusus untuk kondisi geografis, persaingan, atau industri lokalnya sendiri. Misalnya, berbagai aktivitas Virgin berbagi nama merek yang sama tetapi bisnis yang berbeda menuntut kompetensi yang berbeda).

4) Functional Strategy

Within the strategy of the business, each area of value-adding activity or functional area (design, procurement, production, marketing, distribution, finance, information systems, etc.) will need to design and implement a strategy that supports (i.e. is congruent with) the overall strategy of the organization. Functional strategy is of considerable

importance in the successful implementation of business strategy and in its fine-tuning or tactical management (Dalam strategi bisnis, setiap area aktivitas penambahan nilai atau area fungsional (desain, pengadaan, produksi, pemasaran, distribusi, keuangan, sistem informasi, dll.) perlu merancang dan mengimplementasikan strategi yang mendukung (yaitu kongruen). dengan) strategi keseluruhan organisasi. Strategi fungsional sangat penting dalam implementasi strategi bisnis yang berhasil dan dalam manajemen fine-tuning atau taktisnya).

8. Definisi Manajemen Strategik

Manajemen strategis adalah serangkaian dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka Panjang (Rahim & Radjab, 2017).

Pengertian manajemen strategi menurut Michael Polter adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsure sinergi di dalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya (Rahim & Radjab, 2017).

Manajemen Strategi adalah suatu proses manajemen untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama kepentingan para *stakeholder*, pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai (Rahim & Radjab, 2017).

Strategic management is a set of managerial decisions and actions that help determine the long-term performance of an organization. It includes environmental scanning (both external and internal), strategy

formulation (strategic or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control. Originally called business policy, strategic management has advanced substantially with the concentrated efforts of researchers and practitioners. Today we recognize both a science and an art to the application of strategic management techniques, artinya Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol. Awalnya disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis telah maju secara substansial dengan upaya terkonsentrasi dari para peneliti dan praktisi. Hari ini kita mengenali ilmu dan seni untuk penerapan teknik manajemen strategis (Wheelen dkk., 2015).

Empat fase manajemen strategis menurut Wheelen, dkk., 2015, yaitu berikut:

1) Basic financial planning

Managers initiate serious planning when they are requested to propose the following year's budget. Projects are proposed on the basis of very little analysis, with most information coming from within the firm. The sales force usually provides the small amount of environmental information. Such simplistic operational planning only pretends to be strategic management, yet it is quite time consuming. Normal company activities are often suspended for weeks while managers try to cram ideas into the proposed budget. The time horizon is usually one year (Manajer memulai perencanaan yang serius ketika mereka diminta untuk mengusulkan anggaran tahun berikutnya. Proyek diusulkan berdasarkan analisis yang sangat sedikit, dengan sebagian besar informasi berasal dari dalam perusahaan. Tenaga penjualan biasanya memberikan sejumlah kecil informasi lingkungan. Perencanaan operasional sederhana seperti itu hanya berpura-pura menjadi manajemen strategis, namun cukup memakan waktu. Kegiatan normal perusahaan sering kali ditangguhkan selama berminggu-minggu sementara para manajer mencoba menjejalkan ide ke dalam anggaran yang diusulkan. Cakrawala waktu biasanya satu tahun).

2) Forecast-based planning

As annual budgets become less useful at stimulating long-term planning, managers attempt to propose five-year plans. At this point, they consider projects that may take more than one year. In addition to internal information, managers gather any available environmental data usually on an ad hoc basis and extrapolate current trends five years into the future. This phase is also time consuming, often involving a full month or more of managerial activity to make sure all the proposed budgets fit together (Karena anggaran tahunan menjadi kurang berguna untuk merangsang perencanaan jangka panjang, para manajer berusaha mengusulkan rencana lima tahun. Pada titik ini, mereka mempertimbangkan proyek yang mungkin memakan waktu lebih dari satu tahun. Selain informasi internal, manajer mengumpulkan data lingkungan yang tersedia biasanya secara ad hoc dan mengekstrapolasi tren saat ini lima tahun ke depan. Fase ini juga memakan waktu, seringkali melibatkan satu bulan penuh atau lebih aktivitas manajerial untuk memastikan semua anggaran yang diusulkan sesuai. Prosesnya menjadi sangat politis karena para manajer bersaing untuk mendapatkan bagian yang lebih besar dari dana terbatas).

3) Externally oriented (strategic) planning

Frustrated with highly political yet ineffectual five-year plans, top management takes control of the planning process by initiating strategic planning. The company seeks to increase its responsiveness to changing markets and competition by thinking strategically. Planning is taken out of the hands of lower-level managers and concentrated in a planning staff whose task is to develop strategic plans for the corporation. Consultants often provide the sophisticated and innovative techniques that the planning staff uses to gather information and forecast future trends. Organizations start competitive intelligence units. Upper-level managers meet once a year at a resort "retreat" led by key members of the planning staff to evaluate and update the current strategic plan. Such top-down planning emphasizes formal strategy formulation and leaves the implementation issues to lower-management levels. Top management typically develops five-year plans with help from consultants but minimal input from lower levels (Frustrasi dengan rencana lima tahun yang sangat

politis namun tidak efektif, manajemen puncak mengendalikan proses perencanaan dengan memulai perencanaan strategis. Perusahaan berupaya meningkatkan daya tanggapnya terhadap perubahan pasar dan persaingan dengan berpikir secara strategis. Perencanaan diambil dari tangan manajer tingkat bawah dan terkonsentrasi pada staf perencanaan yang tugasnya mengembangkan rencana strategis untuk korporasi. Konsultan sering memberikan teknik canggih dan inovatif yang digunakan staf perencanaan untuk mengumpulkan informasi dan memperkirakan tren masa depan. Organisasi memulai unit intelijen kompetitif. Manajer tingkat atas bertemu setahun sekali di resor "retret" yang dipimpin oleh anggota kunci dari staf perencanaan untuk mengevaluasi dan memperbarui rencana strategis saat ini. Perencanaan top-down seperti itu menekankan perumusan strategi formal dan menyerahkan masalah implementasi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Manajemen puncak biasanya mengembangkan rencana lima tahun dengan bantuan konsultan tetapi masukan minimal dari tingkat yang lebih rendah).

4) Strategic management

Realizing that even the best strategic plans are worthless without the input and commitment of lower-level managers, top management forms planning groups of managers and key employees at many levels, from various departments and workgroups. They develop and integrate a series of strategic plans aimed at achieving the company's primary objectives. Strategic plans at this point detail the implementation, evaluation, and control issues. Rather than attempting to perfectly forecast the future, the plans emphasize probable scenarios and contingency strategies. The sophisticated annual five-year strategic plan is replaced with strategic thinking at all levels of the organization throughout the year (Menyadari bahwa bahkan rencana strategis yang terbaik pun tidak berguna tanpa masukan dan komitmen dari manajer tingkat bawah, manajemen puncak membentuk kelompok perencanaan dari para manajer dan karyawan kunci di banyak tingkatan, dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian rencana strategis yang ditujukan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Rencana strategis pada titik ini merinci masalah implementasi, evaluasi,

dan kontrol. Daripada mencoba meramalkan masa depan dengan sempurna, rencana tersebut menekankan kemungkinan skenario dan strategi darurat. Rencana strategis tahunan lima tahun yang canggih diganti dengan pemikiran strategis di semua tingkatan organisasi sepanjang tahun).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat di simpulkan bahwa manajemen strategik adalah teknik yang dirancang untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendasari kinerja organisasi dan untuk membantu manajer dalam berpikir, merencanakan, dan bertindak serta mewujudkan visi misi organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

9. Tujuan Manajemen Strategi

Menurut (Rahim & Radjab, 2017). Adapun tujuan manajemen strategi adalah:

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

10. Manfaat Menerapkan Manajemen Strategi

Menurut (Rahim & Radjab, 2017). Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.

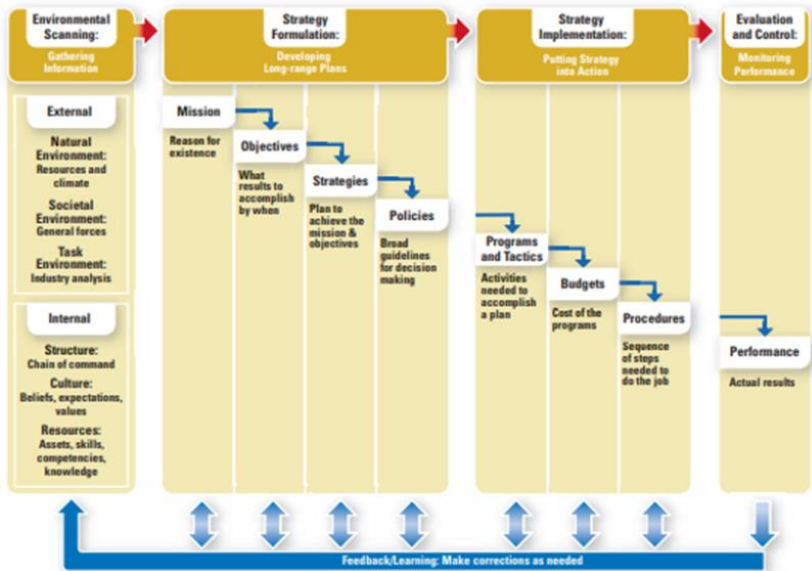
- 5) Aktivitas. pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- 6) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurang.

Manfaat financial manajemen strategis menurut (Umar, 2020) yaitu organisasi yang menerapkan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan lebih sukses daripada yang tidak menggunakan. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa kegiatan perencanaan yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi di masa depan dalam lingkungan eksternal dan internal. Kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang akan menjadikannya superior.

11. Basic Model of Strategic Management

Menurut (Wheelen dkk., 2015). Manajemen strategik terdiri dari empat elemen dasar yaitu:

- *Environmental scanning*
- *Strategy formulation*
- *Strategy implementation*
- *Evaluation and control*



Gambar: Model Manajemen Strategik

1) Environmental Scanning

Environmental scanning is the monitoring, evaluating, and disseminating of information from the external and internal environments to key people within the corporation. Its purpose is to identify strategic factors those external and internal elements that will assist in the analysis in deciding the strategic decisions of the corporation. The simplest way to conduct environmental scanning is through SWOT analysis. The external environment consists of variables (Opportunities and Threats) that are outside the organization and not typically within the short-run control of top management. These variables form the context within which the corporation exists. The internal environment of a corporation consists of variables (Strengths and Weaknesses) that are within the organization itself and are not usually within the short-run control of top management. These variables form the context in which work is done. They include the corporation's structure, culture, and resources (Pemindaian lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan.

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan membantu dalam analisis dalam pengambilan keputusan strategis korporasi. Cara termudah untuk melakukan pemindaian lingkungan adalah melalui analisis SWOT. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (Peluang dan Ancaman) yang berada di luar organisasi dan biasanya tidak berada dalam kendali manajemen puncak jangka pendek. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana korporasi itu ada. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel (Kekuatan dan Kelemahan) yang berada di dalam organisasi itu sendiri dan biasanya tidak berada dalam kendali manajemen puncak jangka pendek. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana pekerjaan dilakukan. Mereka termasuk struktur korporasi, budaya, dan sumber daya).

2) Strategy Formulation

strategy formulation is the process of investigation, analysis, and decision making that provides the company with the criteria for attaining a competitive advantage. It includes defining the competitive advantages of the business (Strategy), crafting the corporate mission, specifying achievable objectives, and setting policy guidelines (perumusan strategi adalah proses investigasi, analisis, dan pengambilan keputusan yang menyediakan perusahaan dengan kriteria untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini termasuk mendefinisikan keunggulan kompetitif bisnis (Strategi), menyusun misi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, dan menetapkan pedoman kebijakan).

- a. *Mission*: Menyatakan Tujuan Misi organisasi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Ini mengumumkan apa yang perusahaan berikan kepada masyarakat baik layanan seperti konsultasi atau produk seperti mobil.
- b. *Objectives*: Membuat Daftar Hasil yang Diharapkan Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan. Mereka harus dinyatakan sebagai kata kerja tindakan dan memberi tahu apa yang harus diselesaikan kapan dan diukur jika memungkinkan.
- c. *Strategy*: Mendefinisikan Keunggulan Kompetitif Sebuah organisasi harus memeriksa lingkungan eksternal untuk menentukan siapa yang

merupakan pelanggan sempurna untuk bisnis seperti yang ada saat ini, siapa pesaing paling langsung untuk pelanggan itu, apa yang dilakukan perusahaan yang diperlukan untuk bersaing dan apa yang dilakukan perusahaan yang benar-benar membedakannya dari para pesaingnya.

Tipe Perusahaan bisnis biasanya mempertimbangkan tiga jenis strategi: korporat, bisnis, dan fungsional (Wheelen dkk., 2015).

- a. *Corporate strategy* (menjelaskan arah keseluruhan perusahaan dalam hal sikap umum terhadap pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bisnis dan lini produknya. Strategi perusahaan biasanya masuk dalam tiga kategori utama stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan). Menurut Bahauddin dkk., 2020 Secara generik strategi korporasi ada empat, yaitu:
 - *Horizontal integration*; yaitu suatu proses atau mekanisme di mana korporasi memilih untuk mengakuisisi atau menggabungkan (merger) beberapa perusahaan yang berkompetisi dalam satu industri guna mencapai keunggulan bersaing yang diperoleh dari *scope of operation* yang lebih besar.
 - *Vertical integration*; yaitu suatu upaya di mana korporasi melakukan akuisisi atau merger beberapa perusahaan yang memiliki kedekatan rantai nilai untuk mencapai posisi tawar yang lebih baik terhadap pasar, persaingan, pemasok maupun pemerintah.
 - *Strategic alliances*; yaitu suatu kerja sama jangka panjang antara dua atau lebih perusahaan untuk mengembangkan produk atau proses baru yang memberi manfaat kepada seluruh perusahaan yang terlibat.
 - *Strategic outsourcing*; yaitu suatu keputusan untuk mempersilakan satu atau beberapa aktivitas value chain dari perusahaan dilaksanakan oleh perusahaan lain yang memang independen, ahli dan memiliki keterampilan yang relevan untuk meningkatkan kinerja korporasi secara keseluruhan.

- b. *Business strategy* (biasanya terjadi pada tingkat unit bisnis atau produk, dan strategi ini menekankan peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut).
- c. *Functional strategy* (adalah pendekatan yang diambil oleh area fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Ini berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis).
- d. *Policies: Setting Guidelines, Kebijakan* adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasinya.

3) Strategy Implementation

Strategy implementation is a process by which strategies and policies are put into action through the development of programs, budgets, and procedures. This process might involve changes within the overall culture, structure organization (Implementasi strategi adalah proses dimana strategi dan kebijakan diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam keseluruhan budaya, struktur organisasi).

a. Programs and Tactics:

Menurut (Wheelen dkk., 2015) Defining Actions A program or a tactic is a statement of the activities or steps needed to support a strategy. The terms are interchangeable. In practice, a program is a collection of tactics where a tactic is the individual action taken by the organization as an element of the effort to accomplish a plan (Mendefinisikan Tindakan Sebuah program atau taktik adalah pernyataan dari kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mendukung strategi. Ketentuan dapat dipertukarkan. Dalam praktiknya, program adalah kumpulan taktik dimana taktik adalah tindakan individu yang diambil oleh organisasi sebagai elemen dari upaya untuk mencapai rencana).

b. *Budgets: Costing Programs*

Menurut (Wheelen dkk., 2015) A budget is a statement of a corporation's programs in terms of dollars. Used in planning and control, a budget lists the detailed cost of each program. Many corporations demand a certain percentage return on investment, often called a "hurdle rate," before management will approve a new program (Anggaran adalah pernyataan program perusahaan dalam bentuk dolar. Digunakan dalam perencanaan dan pengendalian, anggaran mencantumkan rincian biaya setiap program. Banyak perusahaan menuntut persentase pengembalian investasi tertentu, yang sering disebut "tingkat rintangan", sebelum manajemen menyetujui program baru).

c. *Procedures: Detailing Activities*

Menurut (Wheelen dkk., 2015) Procedures, sometimes termed Standard Operating Procedures (SOP), are a system of sequential steps or techniques that describe in detail how a particular task or job is to be done. They typically detail the various activities that must be carried out in order to complete the corporation's program (Prosedur, kadang-kadang disebut Prosedur Operasi Standar (SOP), adalah sistem langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara rinci bagaimana tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Mereka biasanya merinci berbagai kegiatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program korporasi).

4) Evaluation and Control

Menurut (Wheelen dkk., 2015) Evaluation and control is a process in which corporate activities and performance results are monitored so that actual performance can be compared with desired performance. Managers at all levels use the resulting information to take corrective action and resolve problems. Although evaluation and control is the final major element of strategic management, it can also pinpoint weaknesses in previously implemented strategic plans and thus stimulates the entire process to begin again. Performance is the end result of activities. It includes the actual outcomes of the strategic management process. The practice of strategic management is justified in terms of its ability to

improve an organization's performance, typically measured in terms of profits and return on investment. For evaluation and control to be effective, managers must obtain clear, prompt, and unbiased information from the people below them in the corporation's hierarchy. Using this information, managers compare what is actually happening with what was originally planned in the formulation stage (Evaluasi dan pengendalian adalah suatu proses dimana aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dipantau sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer di semua tingkatan menggunakan informasi yang dihasilkan untuk mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan masalah. Meskipun evaluasi dan pengendalian adalah elemen utama terakhir dari manajemen strategis, hal itu juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang diterapkan sebelumnya dan dengan demikian mendorong seluruh proses untuk memulai lagi. Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas. Ini mencakup hasil aktual dari proses manajemen strategis. Praktek manajemen strategis dibenarkan dalam hal kemampuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi, biasanya diukur dalam hal keuntungan dan laba atas investasi. Agar evaluasi dan pengendalian menjadi efektif, manajer harus memperoleh informasi yang jelas, informasi yang cepat dan tidak memihak dari orang-orang di bawah mereka dalam hierarki korporasi. Dengan menggunakan informasi ini, manajer membandingkan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang awalnya direncanakan pada tahap perumusan).

12. Strategic Decision Making

Menurut (Wheelen dkk., 2015) keputusan strategis berurusan dengan masa depan jangka panjang dari keseluruhan organisasi dan memiliki tiga karakteristik, yaitu:

- 1) Rare: Keputusan strategis tidak biasa dan biasanya tidak memiliki preseden untuk diikuti.
- 2) Consequential: Keputusan strategis memerlukan sumber daya yang substansial dan menuntut komitmen yang besar dari orang-orang di semua tingkatan.
- 3) Directive: Keputusan strategis menetapkan preseden untuk keputusan yang lebih rendah dan tindakan masa depan di seluruh organisasi.

C. STUDI KASUS

a. Studi Kasus PT Grab Indonesia



Melalui Grab Way, kami ingin menciptakan pemberdayaan ekonomi bagi semua masyarakat dan memajukan Asia Tenggara.

1. Profile perusahaan PT. Grab

Grab didirikan oleh Anthony Tan dan Hooi Ling Tan yang merupakan warga negara di Malaysia, mereka melihat adanya dampak negatif dan tidak efisiennya sistem transportasi yang ada pada saat itu. Mereka pun mendapatkan ide untuk membuat aplikasi pemesanan transportasi, khususnya taksi, yang kemudian menobatkan mereka menjadi finalis dalam Kontes Harvard Business School's 2011 Business plan. Pada tahun 2012 ada teman yang mengeluh karena susah untuk mendapatkan taksi, setelah itu mereka melakukan hal yang tidak biasa. Mereka mencoba untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Mereka adalah inisiator Grab (yang dulunya dikenal dengan nama MyTeksi). Dalam waktu yang singkat tujuan sederhana yang diinginkan bertransformasi menjadi lebih besar yaitu Asia Tenggara menjadi tempat yang lebih baik saat ini. Yang sekarang ini sudah berkembang di 8 negara yaitu Malaysia, Singapura, Indonesia, Thailand, Vietnam, Cambodia, Myanmar, dan Filipina. Yang memiliki tujuan agar bisa maju bersama. Grab sendiri merupakan perusahaan teknologi yang berasal dari Malaysia yang berkantor di Singapura yang menyediakan aplikasi layanan transportasi angkutan umum yang meliputi kendaraan bermotor dua roda ataupun roda empat. Perusahaan Grab ini merupakan perusahaan yang hanya meluncurkan

Aplikasi saja dan untuk kendaraannya sendiri kendaraan itu milik mitra yang sudah bergabung di PT. Grab itu sendiri. Dengan menggunakan aplikasi ini calon penumpang dapatlah dengan mudah untuk mencari driver untuk mengantar mereka ke lokasi yang diinginkan sehingga tidak perlu menunggu waktu yang lama untuk mendapatkan transportasi yang dibutuhkan saat itu. Dan sudah berdiri sejak 2011 hingga 2017 dan berkembang sangat pesat.

2. Visi dan Misi

Visi

Visi Grab adalah untuk “Menjadikan yang terdepan di Asia Tenggara” dengan memecahkan permasalahan transportasi yang ada serta memberikan kemudahan mobilitas pada 620 juta orang asia Tenggara setiap harinya.

Misi

- 1) Membuat platform transportasi yang paling aman.
- 2) Membuat semua orang dapat mengakses pelayanan transportasi yang baik.
- 3) Meningkatkan taraf hidup mitra.

b. Analisis Kasus

1. Strategi Pemasaran pada Grab Indonesia

a) Segmentasi pemasaran Grab Indonesia

Pada dasarnya ada pendekatan segmentasi yaitu berdasarkan karakteristik konsumen dan berdasarkan respons konsumen. Berikut ini adalah pendekatan segmentasi yang dilakukan oleh Grab Indonesia.

Segmentasi Berdasarkan Karakteristik Konsumen

- 1) Demografi dan Sosioekonomi Dalam segmentasi Demografi dan Sosioekonomi, Grab Indonesia membagi segmentasi pasar menjadi beberapa kelompok usia yaitu umur 12-18 tahun (Pelajar), umur 18-22 tahun (Mahasiswa), umur 22- 60 tahun (karyawan / masyarakat umum).

2) Psiko grafis Dalam segmentasi Psiko grafis, Grab Indonesia membagi pasar dalam kelompok gaya hidup yang berpusat pada masyarakat di JABODETABEK dimana pusat beroperasinya Grab Indonesia. Yaitu segmentasi menengah ke bawah dan menengah ke atas. 3) Geografi Dalam hal segmentasi Geografi, Grab Indonesia menentukan tempat beroperasi Grab Indonesia awalnya berada di JABODETABEK. Kemudian meluncurkan layanan pada kota Bandung, Padang, Surabaya dan Denpasar. Karena Grab Indonesia melihat peluang yang besar pada kedua kota besar tersebut.

b) Targeting pada Grab Indonesia

Grab Indonesia melakukan pasar target dengan melakukan Undifferentiated marketing yaitu tidak ada perbedaan segmentasi pasar karena jasa yang ditawarkan oleh Grab Indonesia ini bisa di nikmati atau dipakai untuk semua kalangan.

c) Positioning Grab Indonesia

Keadaan yang sedikit berbeda dengan superioritas. Di sini Grab Indonesia bertindak lebih rasional yaitu tidak ingin unggul dalam segala hal, tetapi membatasinya pada satu atau beberapa segi saja yang superior terhadap pesaing-pesaingnya. Misalnya, hanya focus pada pelayanan jasa transportasi yang dijual oleh perusahaan dengan produk-produknya yang ditawarkan seperti, Grab-Bike, Grab-Taxi, Grab-Car, Grab-Express, Grab-Hitch, dan Grab-Food. Berbeda dengan Go-jek yang memposisikan dirinya sebagai superior karena Go-jek unggul di berbagai bidang dilihat dari produk yang ditawarkan sangat bervariasi.

d) Strategi Marketing GrabBike dan GrabCar

Strategi yang digunakan oleh GrabBike dan juga GrabCar adalah mengajak mitra sebanyak-banyaknya untuk mempermudah pelanggan mendapatkan apa yang mereka butuhkan secara cepat dan dengan pelayanan yang baik. Sering ditemukan banyak promo yang diberikan bagi para pelanggannya. Apalagi jika bagi pelanggan loyal, tentu saja Grab akan memberikan promo yang semakin banyak dan nilainya semakin besar tergantung pada intensitas penggunaan Grab yang mereka lakukan. Promo

tersebut bisa berupa potongan harga, voucher, dan lain sebagainya yang sejenis. Tentu saja, dengan adanya promo ini, Grab bisa menggaet pelanggannya untuk tetap menggunakan Grab dan enggan menggunakan aplikasi dari perusahaan startup lainnya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari.

- e) Services (Pelayanan) yang Diberikan Grab Indonesia
Pelayanan-pelayanan yang dilakukan Grab Indonesia demi membuat pelanggan nyaman dan loyal dengan produk Grab. Pelayanan tersebut antara lain:
- 1) Grab-Bike:
 - Harus sopan & mengajak bicara.
 - Kecepatan berkendara maks 40km/jam untuk kenyamanan pelanggan.
 - Memberi masker dan helm.
 - Harga sudah pasti sesuai yang tertera di aplikasi
 - 2) Grab-Taxi:
 - Tidak ada biaya pemesanan atau biaya ekstra dalam pemesanan taxi melalui Grab.
 - Tarif perjalanan menggunakan argo taxi, tarif di aplikasi hanya estimasi.
 - Bermitra dengan taxi-taxi yang *safety-riding* dan berlisensi.
 - Biaya parkir, tol menjadi tanggungan penumpang.
 - 3) Grab-Car:
 - Memberikan perasaan nyaman, aman, dalam perjalanan dengan tarif pasti, tanpa biaya pemesanan.
 - Menyediakan asuransi kecelakaan bagi maksimal 6 penumpang dalam 1 kendaraan.
 - Melatih para pengemudi untuk memberikan pelayanan yang terbaik juga aman bagi penumpang.
 - Memberikan kebebasan dalam memilih metode pembayaran dengan kemudahan pembayaran non-tunai dengan OVO.
 - 4) Grab-Express
 - Pengiriman barang cepat.

- Lacak pengiriman barang secara langsung dan setiap pengiriman terasuransikan hingga Rp. 2 juta, kecuali: kertas, dokumen, ternak, makanan beku, buah-buahan, sayuran (termasuk cengkeh tembakau), aneka kacang, semua jenis minyak kimia, cairan, bahan peledak, barang berbahaya, elektronik (HP, tablet), kupon, barang pecah belah, barang seni/antik.

5) Grab-Food

- Kemudahan dalam pembayaran non-tunai.
- Restoran yang terdaftar disusun berdasarkan estimasi waktu dan jarak pengiriman ke tempatmu sehingga makanan dapat disantap selagi hangat layaknya bersantap langsung di restoran.
- Tidak dikenakan minimum pembelian.

f) Analisis SWOT PT. GRAB

Analisis SWOT pada PT. Grab menurut (Parid,2020) adalah sebagai berikut:

1) STRENGTHS

- Grab merupakan suatu layanan yang simple, efektif dan efisien.
- Harga yang diberikan Grab lebih murah dibanding jasa transportasi konvensional.
- Mengutamakan pelayanan bagi penumpangnya.
- Grab memberikan insentif atau bonus bagi para mitra Grab.
- Dapat memesan layanan transportasi dengan hanya menunggu di rumah atau titik penjemputan yang kita inginkan.
- Bukan hanya jasa transportasi untuk berpindah dari lokasi satu ke lokasi yang lain namun kita bisa memesan makanan dan minuman tanpa harus keluar rumah, kita juga bisa mengirim barang/paket tanpa harus mengunjungi agen pengiriman, dsb.

- Dari segi driver atau mitra Grab sendiri, penghasilan yang didapatkan pun cukup lumayan dengan waktu kerja yang fleksibel.
- Memberikan insentif atau bonus bagi para mitra Grab yang berhasil memperoleh pemesanan di jam-jam sibuk yang ditentukan oleh Grab.

2) WEAKNESS

- Harus ada akses internet untuk menjalankan aplikasi.
- Masih banyak masyarakat yang enggan menggunakan layanan Grab dikarenakan mereka menganggap driver yang akan mengantarkan mereka ke suatu tempat merupakan orang lain yang tidak mereka kenal sama sekali asal-usulnya.
- Jika ojek pangkalan biasanya adalah penduduk sekitar yang sudah diketahui dan dikenal sebelumnya.
- Beberapa kasus kejahatan yang dilakukan oleh Mitra Grab membuat masyarakat khawatir menggunakan layanan Grab

3) OPPORTUNITY

- masyarakat membutuhkan transportasi umum yang cepat dan efisien.
- Tarif transportasi konvensional yang tidak jelas.
- Pemberian bonus kepada mitra Grab.
- Memberikan peluang besar bagi masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup menjadi lebih baik dengan bergabung menjadi Mitra Grab.
- Selain diberikan kenyamanan saat melakukan perjalanan menggunakan Grab, juga diuntungkan dalam bentuk point yang bisa ditukarkan untuk mendapatkan diskon di merchant-merchant yang bekerjasama dengan Grab.

4) THREAT

- Bermunculan penyedia layanan transportasi online lainnya yang memberikan tarif lebih murah dari harga pasaran.
- Persaingan yang terjadi sangat begitu ketat antara Grab dengan penyedia layanan transportasi online lainnya.

- Adanya perusahaan sejenis yang memberikan dasar tarif lebih murah dari harga pasaran.
- Munculnya perusahaan sejenis Grab di Indonesia yang menawarkan kelebihan masing-masing, membuat Grab harus bekerja keras guna menjaga eksistensi Grab di Indonesia.
- Saat ini di beberapa daerah di Indonesia melarang masuknya layanan transportasi online yang membuat Grab harus pintar dalam mencari cara lain agar dapat terus menjangkau seluruh daerah di Indonesia.

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Berdasarkan pada pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi terutama bermanfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak menentu atau sedikit preseden. manajemen strategik adalah teknik yang dirancang untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendasari kinerja organisasi dan untuk membantu manajer dalam berpikir, merencanakan, dan bertindak serta mewujudkan visi misi organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Manajemen strategik terdiri dari empat elemen dasar yaitu: (*environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, evaluation and control*)

DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, Opan & Tanjung, Rahman & Sofyan, Yayan. 2020. *Manajemen Strategik Teori dan Implementasi*. Pena Persada: Purwokerto.
- Bahauddin, Achmad & Hamdat, Aminuddin & Mulyapradana, Aria & Prabowo, Arief & Cahya, Tri Bayu & Andriani, Chichi & Sundah, Daisy Iriany Erny & Apriansyah, Deni & Dewa Gede, Satriawan & Fachrudin, Dudi Hendra & Adawiyah, Endah Robiatul & Sriwardiningsih, Enggal & Husnurrosyidah & Gunawan, Karebet & Soebandrija, Khristian Edi Nugroho & Heriyanto, Meyzi & Jamil, Muhammad & Mandey, Nancy Henrietta Jessamine & Di wyarthi, Ni Desak Made Santi & Saputra, Nopriadi & Lewaherilla, Novalien C. & Wiyono, Tri Sulismuji & Tutik, Dwita & Vidyarini & Yudiansyah & Agustina, Yuli. *Manajemen Bisnis Kontemporer (Prinsip Dasar dan Aplikasi)*. 2020. Gcaindo: Yogyakarta.
- Campbell, David & Stonehouse, George & Houston, Bill. 2002. *Business Strategy An Introduction 2nd Ed*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Karmawan, I Gusti Made. 2022. Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis. <https://sis.binus.ac.id/2022/05/11/manajemen-strategi-dan-kebijakan-bisnis-2/> diakses pada 27 Maret 2023.
- Parid, Muhammad. 2020. Analisis SWOT pada Perusahaan Grab Indonesia. <https://paridoartikel.blogspot.com/2020/11/analisa-swot-pada-perusahaan-grab.html> diakses pada 31 Maret 2023.
- Rahim, Abd. Rahman & Radjab, Enny. 2017. *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar: Makassar.
- Umar, Husein. 2020. *Manajemen Strategik Konsep dan Analisis*. The Jakarta Business Research Center: Jakarta.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David & Noffman, Alan N. & Bamford Charles E. *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, And Sustainability 14th Ed*. 2015. Pearson: England



ORGANISASI BISNIS: KOMPETENSI DAN AKTIVITAS

Johan Arief Indrajaya, S.E 1708822040

A. PENDAHULUAN

Organisasi bisnis adalah entitas yang dibentuk oleh sekelompok individu untuk mencapai tujuan yang sama dan mendapatkan keuntungan. Dalam organisasi bisnis, terdapat berbagai macam kompetensi dan aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan bisnis tersebut.

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu atau organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dengan baik. Dalam organisasi bisnis, terdapat berbagai macam kompetensi yang dibutuhkan, seperti kompetensi dalam hal manajemen, pemasaran, keuangan, teknologi informasi, dan lain sebagainya. Kompetensi yang kuat dalam bidang-bidang tersebut sangat penting untuk kesuksesan organisasi bisnis.

Aktivitas adalah tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi bisnis, terdapat berbagai macam aktivitas yang dilakukan, seperti produksi, penjualan, pemasaran, pengadaan sumber daya, pengembangan produk, manajemen sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Aktivitas-aktivitas ini harus dilakukan secara efisien dan efektif untuk memastikan kesuksesan organisasi bisnis.

Dalam organisasi bisnis, kompetensi dan aktivitas saling terkait dan saling mempengaruhi. Kompetensi yang kuat dalam berbagai bidang dapat membantu organisasi bisnis dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya dengan lebih baik. Sebaliknya, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dengan baik dapat membantu meningkatkan kompetensi organisasi bisnis dalam bidang-bidang tertentu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi bisnis untuk memperhatikan dan mengembangkan kompetensi dan aktivitasnya secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan.

Pemikiran penentuan posisi kompetitif, terutama didasarkan pada karya Michael Porter (1980, 1985), menekankan pentingnya bagaimana organisasi diposisikan sehubungan dengan lingkungan atau industri kompetitifnya. Sumber daya atau kompetensi (Prahalad dan Hamel, 1990; Heene dan Sanchez, 1997), di sisi lain, berpendapat bahwa itu adalah kompetensi (kemampuan) bisnis dan cara khas yang mengatur kegiatannya yang menentukan kemampuannya untuk mengungguli pesaing.

B. PEMBAHASAN

1. Kompetensi

Kompetensi bisnis adalah keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh individu atau organisasi bisnis untuk menjalankan bisnis secara efektif dan efisien. Kompetensi bisnis mencakup berbagai aspek, termasuk pengetahuan, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan kemampuan untuk mengelola sumber daya bisnis.

Beberapa kompetensi bisnis yang penting untuk dimiliki oleh individu atau organisasi bisnis antara lain:

- 1) Manajemen Sumber Daya: Kemampuan untuk mengelola sumber daya bisnis, seperti waktu, uang, dan tenaga kerja, dengan baik dan efisien.
- 2) Keterampilan Kepemimpinan: Kemampuan untuk memimpin dan memotivasi tim dalam mencapai tujuan bisnis yang diinginkan.
- 3) Pemasaran dan Penjualan: Kemampuan untuk memahami pasar dan pelanggan, serta mempromosikan produk atau layanan yang ditawarkan oleh bisnis.

- 4) Inovasi dan Kreativitas: Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif yang dapat membantu bisnis tetap bersaing di pasar.
- 5) Keterampilan Komunikasi: Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dan efektif dengan semua pihak terkait, termasuk karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis.
- 6) Manajemen Risiko: Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan bisnis, seperti risiko keuangan, operasional, dan reputasi.
- 7) Kemampuan Keuangan: Kemampuan untuk memahami dan mengelola keuangan bisnis, termasuk memahami laporan keuangan dan membuat rencana keuangan yang baik.
- 8) Pengembangan Produk: Kemampuan untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Semua kompetensi bisnis tersebut harus dikuasai oleh individu atau organisasi bisnis untuk memastikan keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Oleh karena itu, individu atau organisasi bisnis harus terus memperbarui dan meningkatkan kompetensi bisnisnya agar dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kompetensi bisnis merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan kualitas pribadi yang diperlukan untuk berhasil di dunia bisnis. Kompetensi bisnis mencakup berbagai keterampilan, termasuk:

- 1) Keterampilan kepemimpinan: Keterampilan kepemimpinan meliputi kemampuan untuk memimpin, memotivasi, dan mengarahkan tim secara efektif. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dan memecahkan masalah dengan cepat dan efektif.
- 2) Keterampilan manajemen: Keterampilan manajemen meliputi kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan sumber daya organisasi bisnis secara efektif. Keterampilan manajemen juga meliputi kemampuan untuk memimpin dan mengelola orang, sumber daya keuangan, dan aset bisnis lainnya.

- 3) Keterampilan pemasaran: Keterampilan pemasaran meliputi kemampuan untuk memahami pasar dan pelanggan, serta kemampuan untuk mengembangkan dan melaksanakan strategi pemasaran yang efektif.
- 4) Keterampilan keuangan: Keterampilan keuangan meliputi kemampuan untuk memahami laporan keuangan dan mengelola keuangan organisasi bisnis secara efektif. Keterampilan keuangan juga meliputi kemampuan untuk memahami risiko dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keuangan.
- 5) Keterampilan teknologi: Keterampilan teknologi meliputi kemampuan untuk memahami dan menggunakan teknologi yang diperlukan untuk operasi bisnis. Keterampilan teknologi juga meliputi kemampuan untuk memahami tren teknologi yang berkembang dan menerapkan inovasi teknologi dalam bisnis.
- 6) Keterampilan interpersonal: Keterampilan interpersonal meliputi kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan orang lain dengan efektif. Keterampilan interpersonal juga meliputi kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, mitra bisnis, dan anggota tim.

Semua keterampilan ini penting untuk kesuksesan di dunia bisnis. Seorang pemimpin bisnis yang sukses harus memiliki kombinasi keterampilan ini dan mampu menggunakannya dengan tepat untuk mencapai tujuan organisasi bisnis.

1) Kompetensi Inti

Kompetensi inti atau *core competencies* merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan sifat yang unik dan esensial yang dimiliki oleh individu atau organisasi dan memungkinkan mereka untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan dan membedakan diri dari pesaing. Kompetensi inti dalam konteks bekerja meliputi keterampilan dan sifat yang diperlukan untuk bekerja dengan baik dan sukses dalam sebuah organisasi. Berikut beberapa contoh kompetensi inti yang penting dalam dunia Bisnis:

- Kemampuan beradaptasi
Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan bisnis, tuntutan pekerjaan, dan kebutuhan organisasi.
- Kemampuan mengambil keputusan
Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan rasional berdasarkan fakta, data, dan analisis.
- Kemampuan berpikir kritis
Kemampuan untuk menganalisis informasi secara kritis dan objektif, mengevaluasi argumen dan ide, dan mengambil keputusan berdasarkan bukti.

2) Kompetensi inti dan Kompetensi umum

Kompetensi inti dan umum adalah dua konsep yang berbeda dalam konteks keahlian atau kemampuan seseorang atau organisasi.

Kompetensi inti merujuk pada kemampuan utama yang dimiliki oleh individu atau organisasi untuk melaksanakan tugas atau aktivitas yang spesifik dalam lingkup kerja tertentu. Kompetensi inti juga sering kali terkait dengan nilai tambah yang dapat diberikan kepada pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya. Misalnya, dalam industri teknologi, kompetensi inti yang diperlukan mungkin termasuk pemrograman, pengembangan produk, dan manajemen proyek.

Sementara itu, kompetensi umum merujuk pada kemampuan yang bersifat lebih umum dan dapat diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan atau aktivitas. Contoh dari kompetensi umum meliputi kemampuan berkomunikasi secara efektif, kerja sama tim, dan kemampuan mengambil keputusan. Kompetensi umum biasanya diperlukan oleh hampir semua pekerjaan dan dapat membantu individu atau organisasi untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

Kedua jenis kompetensi ini penting untuk dipertimbangkan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Kompetensi inti dapat membantu organisasi membangun keunggulan kompetitif dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan, sementara kompetensi umum dapat membantu individu atau

organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang cepat dan berbagai jenis pekerjaan yang berbeda

3) Kompetensi Inti dan Kompetensi Khusus

Kompetensi inti dan kompetensi khusus adalah dua konsep yang berbeda dalam konteks kemampuan atau keahlian seseorang atau organisasi.

Kompetensi inti merujuk pada kemampuan utama yang dimiliki oleh individu atau organisasi untuk melaksanakan tugas atau aktivitas yang spesifik dalam lingkup kerja tertentu. Kompetensi inti biasanya berhubungan dengan misi dan tujuan organisasi, serta terkait dengan keunggulan kompetitif atau diferensiasi dari pesaing di pasar. Misalnya, kompetensi inti yang diperlukan oleh sebuah perusahaan manufaktur dapat meliputi desain produk, manajemen rantai pasokan, dan teknologi produksi.

Sementara itu, kompetensi khusus adalah kemampuan atau keahlian yang bersifat lebih spesifik dan terkait dengan tugas atau pekerjaan tertentu dalam organisasi. Misalnya, kemampuan mengoperasikan mesin tertentu, kemampuan bahasa asing untuk bekerja di pasar internasional, atau kemampuan untuk melakukan penelitian kualitatif.

Perbedaan antara kompetensi inti dan kompetensi khusus terletak pada tingkat umumitas dari kemampuan tersebut. Kompetensi inti bersifat lebih abstrak dan fundamental, sedangkan kompetensi khusus lebih spesifik dan terkait dengan tugas atau pekerjaan tertentu.

Kedua jenis kompetensi ini penting untuk dipertimbangkan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia dan manajemen organisasi. Kompetensi inti membantu organisasi membangun keunggulan kompetitif dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan, sementara kompetensi khusus membantu individu atau organisasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu secara efektif dan efisien.

2. Sumber daya

Sumber daya bisnis atau business resources adalah semua aset dan sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan dan mencapai tujuan bisnisnya. Berikut beberapa

contoh sumber daya bisnis yang umum adalah Sumber daya manusia, Sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya teknologi, dan sumber daya intelektual.

Semua sumber daya bisnis ini penting bagi organisasi dan harus dikelola secara efektif agar organisasi dapat mencapai tujuannya dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

1) Analisis sumber daya

Analisis sumber daya bisnis adalah proses evaluasi dan pemahaman terhadap sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Hal ini dapat membantu manajemen untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta membuat keputusan strategis yang tepat untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.

Berikut adalah beberapa langkah untuk melakukan analisis sumber daya bisnis:

- a. Identifikasi sumber daya bisnis: Langkah pertama dalam analisis sumber daya bisnis adalah mengidentifikasi semua sumber daya bisnis yang dimiliki oleh organisasi, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, termasuk sumber daya manusia, finansial, fisik, teknologi, intelektual, alam, dan jaringan.
- b. Evaluasi sumber daya bisnis: Setelah sumber daya bisnis diidentifikasi, manajemen harus melakukan evaluasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sumber daya. Pertanyaan yang dapat membantu dalam evaluasi ini antara lain: Apakah sumber daya tersebut cukup? Apakah sumber daya tersebut berkontribusi pada keunggulan kompetitif? Apakah sumber daya tersebut mudah dikelola? Apakah sumber daya tersebut efisien dan efektif?
- c. Prioritaskan sumber daya bisnis: Setelah evaluasi dilakukan, manajemen dapat memprioritaskan sumber daya bisnis berdasarkan pentingnya dan kontribusinya terhadap tujuan bisnis. Dalam hal ini, manajemen harus memutuskan sumber daya yang perlu dikembangkan dan ditingkatkan serta sumber daya yang perlu dikurangi atau dihilangkan.
- d. Strategi pengelolaan sumber daya: Setelah melakukan analisis sumber daya bisnis dan memprioritaskan sumber daya bisnis, manajemen

harus mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya. Strategi ini harus mencakup bagaimana sumber daya bisnis akan digunakan secara optimal, bagaimana sumber daya yang tidak efektif akan dihapus, dan bagaimana sumber daya baru akan diperoleh.

- e. Implementasi dan monitoring: Terakhir, manajemen harus mengimplementasikan strategi pengelolaan sumber daya dan memantau kinerja organisasi secara berkala. Ini akan membantu manajemen untuk memastikan bahwa sumber daya bisnis digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bisnis. Selain itu, manajemen juga dapat melakukan perubahan atau perbaikan pada strategi jika diperlukan.

Dengan melakukan analisis sumber daya bisnis secara teratur, manajemen dapat memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya yang cukup dan efektif untuk mencapai tujuan bisnis. Analisis ini juga dapat membantu organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan berkembang di pasar yang semakin kompetitif.

3. Analisis internal

Analisis internal bisnis adalah proses evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau dioptimalkan dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Analisis ini mencakup evaluasi terhadap sumber daya, sistem, dan proses yang dimiliki oleh organisasi.

Setelah melakukan evaluasi terhadap komponen-komponen di atas, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang perlu diperbaiki atau dioptimalkan. Hal ini dapat membantu organisasi dalam membuat keputusan strategis yang tepat dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, sehingga dapat mencapai tujuan bisnis yang diinginkan

4. Analisis kinerja

Analisis kinerja bisnis adalah proses evaluasi terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Analisis ini

dilakukan dengan membandingkan kinerja organisasi dengan standar yang telah ditetapkan atau dengan organisasi sejenis di industri yang sama.

Berikut adalah beberapa langkah yang biasanya dilakukan dalam analisis kinerja bisnis:

- 1) Identifikasi tujuan bisnis: Langkah pertama dalam analisis kinerja bisnis adalah mengidentifikasi tujuan bisnis yang ingin dicapai. Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam evaluasi kinerja.
- 2) Pengumpulan data: Data yang dibutuhkan untuk analisis kinerja bisnis dapat berasal dari berbagai sumber, seperti laporan keuangan, laporan operasional, data penjualan, dan data pelanggan. Data tersebut harus diolah dan dianalisis untuk menghasilkan informasi yang relevan.
- 3) Analisis kinerja: Dalam analisis kinerja, data yang telah dikumpulkan akan dianalisis untuk mengukur kinerja organisasi terhadap tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Beberapa indikator kinerja yang dapat digunakan antara lain laba kotor, margin keuntungan, tingkat retensi pelanggan, dan waktu siklus penjualan.
- 4) Identifikasi kekuatan dan kelemahan: Setelah melakukan analisis kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mengambil keputusan strategis yang tepat dan meningkatkan efektivitas operasional.
- 5) Penyusunan rencana tindakan: Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, organisasi dapat menyusun rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan analisis kinerja bisnis, organisasi perlu memperhatikan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja, seperti perubahan tren pasar, persaingan, dan perubahan teknologi. Dengan melakukan analisis kinerja secara teratur, organisasi dapat memantau kinerja dan mengambil tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan.

5. Meningkatkan dan membangun kompetensi

Meningkatkan dan membangun kompetensi bisnis adalah proses yang kontinu dan penting bagi kesuksesan dan pertumbuhan bisnis. Berikut adalah beberapa tips yang dapat membantu meningkatkan dan membangun kompetensi bisnis:

- 1) **Identifikasi kompetensi bisnis yang diperlukan:** Langkah pertama adalah mengidentifikasi kompetensi bisnis yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan meninjau ulang rencana bisnis, strategi bisnis, dan target pasar. Setelah itu, kompetensi yang diperlukan harus diidentifikasi dan dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh tim atau karyawan saat ini.
- 2) **Pelatihan dan pengembangan:** Setelah identifikasi, pelatihan dan pengembangan dapat membantu karyawan memperoleh atau meningkatkan kompetensi yang diperlukan. Pelatihan dapat dilakukan melalui pelatihan formal atau informal, program mentor atau pelatihan individu.
- 3) **Kolaborasi dan jaringan:** Membangun jaringan dan kolaborasi dapat membantu memperkuat kompetensi bisnis. Terlibat dalam organisasi industri, bergabung dengan kelompok profesional, dan terlibat dalam komunitas bisnis dapat membuka peluang untuk belajar dari orang-orang yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang berbeda.
- 4) **Evaluasi kinerja:** Evaluasi kinerja secara teratur dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kompetensi bisnis dan memberikan umpan balik untuk membantu meningkatkan kinerja.
- 5) **Fokus pada pengalaman praktis:** Praktik langsung dapat membantu karyawan memperoleh pengalaman dan membangun kompetensi bisnis yang diperlukan. Mendorong karyawan untuk terlibat dalam proyek atau tugas baru dan berbeda dapat membantu mereka memperoleh pengalaman dan keterampilan yang lebih luas.
- 6) **Teknologi:** Teknologi dapat membantu meningkatkan kompetensi bisnis dengan memberikan akses ke informasi, alat, dan sistem yang memudahkan pekerjaan. Memastikan bahwa karyawan memiliki akses dan pelatihan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Secara keseluruhan, meningkatkan dan membangun kompetensi bisnis adalah proses yang memerlukan waktu dan upaya yang berkelanjutan. Mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan, memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, dan membangun kolaborasi dan jaringan dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan bisnis.

6. Proses Penambahan Nilai

Proses penambahan nilai bisnis adalah proses untuk meningkatkan nilai dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu bisnis.

Proses penambahan nilai bisnis sangat penting untuk keberhasilan bisnis jangka panjang. Dengan menambahkan nilai pada produk atau jasa, bisnis dapat membedakan diri dari pesaing dan menarik pelanggan baru. Penting untuk memastikan bahwa proses ini dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk mencapai hasil yang optimal.

Berikut adalah beberapa langkah dalam proses penambahan nilai bisnis:

- 1) Identifikasi nilai tambah yang diinginkan: Langkah pertama dalam proses ini adalah mengidentifikasi nilai tambah yang diinginkan oleh pelanggan atau pasar. Ini dapat dilakukan dengan melakukan penelitian pasar dan mengidentifikasi kebutuhan atau keinginan pelanggan yang belum terpenuhi.
- 2) Perencanaan dan analisis: Setelah nilai tambah yang diinginkan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merencanakan dan menganalisis bagaimana nilai tambah tersebut dapat ditambahkan pada produk atau jasa yang ditawarkan. Ini melibatkan pengembangan ide, desain, dan analisis biaya-manfaat.
- 3) Implementasi: Setelah rencana telah dibuat, nilai tambah dapat diimplementasikan melalui perubahan pada produk atau jasa, peningkatan proses bisnis, atau penggunaan teknologi baru. Implementasi harus dilakukan dengan hati-hati dan dengan mempertimbangkan dampak pada seluruh organisasi.
- 4) Evaluasi dan pengukuran: Setelah implementasi, proses penambahan nilai harus dievaluasi dan diukur untuk memastikan bahwa nilai tambah yang diinginkan telah tercapai. Evaluasi ini dapat melibatkan

pengukuran kinerja, umpan balik pelanggan, dan pengujian produk atau jasa.

- 5) Perbaiki terus-menerus: Langkah terakhir dalam proses ini adalah perbaikan terus-menerus. Nilai tambah harus terus ditingkatkan melalui evaluasi dan peningkatan proses. Ini memastikan bahwa organisasi selalu menghasilkan produk atau jasa yang lebih baik dan lebih efektif.

C. PENUTUP

Analisis sumber daya, kompetensi, dan kompetensi inti adalah tiga konsep yang saling terkait dalam konteks pengembangan sumber daya manusia dan manajemen organisasi.

Analisis sumber daya bertujuan untuk mengevaluasi aset yang dimiliki oleh organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan intelektual. Dalam konteks analisis sumber daya manusia, analisis sumber daya dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya, seperti keterampilan, pengalaman, dan kinerja karyawan.

Kompetensi merujuk pada kemampuan atau keahlian individu atau organisasi untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, analisis kompetensi dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan mengukur kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan oleh organisasi. Analisis kompetensi juga dapat membantu organisasi untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

Kompetensi inti adalah kemampuan utama yang dimiliki oleh individu atau organisasi untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu yang terkait dengan misi dan tujuan organisasi. Dalam konteks analisis kompetensi inti, organisasi harus mengidentifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kompetensi inti tersebut. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi inti, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

Secara keseluruhan, analisis sumber daya, kompetensi, dan kompetensi inti saling terkait dan dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka. Dengan mengoptimalkan sumber daya manusia, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Analisis sumber daya, kompetensi, dan kompetensi inti dapat digunakan sebagai landasan untuk penambahan nilai bisnis. Proses penambahan nilai bisnis melibatkan penggunaan sumber daya, kompetensi, dan kompetensi inti untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing bisnis.

Dalam proses penambahan nilai bisnis, analisis sumber daya, kompetensi, dan kompetensi inti dapat menjadi alat yang berguna untuk mengidentifikasi peluang dan mengembangkan strategi yang efektif. Dengan memahami sumber daya yang dimiliki bisnis dan keahlian yang diperlukan, bisnis dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan memperkuat daya saingnya di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashshidiq, N., & Ali, H. (2019). PENYELARASAN TEKNOLOGI INFORMASIDENGAN STRATEGI BISNIS. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i1.46>
- James O. Brain.(2005). Introduction to Information System, Perspektif Bisnis dan Managerial.Salemba Empat
- Wayan Gede Supartha. (2009). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Pengusaha Terhadap Budaya Serta Kinerja Perusahaan. Jurnal Manajemen FE UNUD, I(3), 1978-2853.
- Fithri dan Amanda. (2012). David Mc. Clelland, 2006. Pengembangan Kompetensi Kewirausahaan.
- Ardiana, Brahmayanti, Subaedi., 2010. Kompetensi SDM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. V(12),42-55.
- Budiarta, K., Ginting, S. O., & Simarmata, J. (2020). Ekonomi dan Bisnis Digital. Yayasan Kita Menulis.
- R. L. Mathis and J. H. Jackson, "Manajemen Sumber Daya Manusia," in Manajemen Sumber Daya Manusia, 2012.
- L. R. Mathis and H. J. Jackson, Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. 2019
- Phadermrod, B., Crowder, R., dan Wills, G. (2016). Importance-Performance Analysis Based SWOT Analysis. International Journal of Information Management, Hal 1-34. United Kingdom, Thailand: University of Southampton, Southampton, United Kingdom, Kasetsart University, Nakhon Pathom, Thailand. <https://eprints.soton.ac.uk/394441/> . Tanggal di akses: 10 Februari 2020.
- Siregar, N. (2016). Analisis SWOT Sebagai Dasar Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan PT.Harmony Toba Jaya Medan. Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Hal 34-46. Medan: Universitas Medan Area.

<http://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman/article/view/236> . Tanggal di akses: 10 Februari 2020

Kaplan, Robert S dan David P. Norton, *Linking the Balance Scorecard to Strategy*, *Manajemen Review* Vol.39 No.1, California, 1996

Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard*, YKPN, Yogyakarta, 2007

Wahyuni, E.HS , T , *Tangkilisan, Balance Scorecard untuk Manajemen Publik*, YPAI, Yogyakarta, 2005



SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA

Deni Setiabudi, S.E - NIM 1708822037

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dan budaya memiliki peran yang sangat penting dalam strategi bisnis karena keduanya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Sumber daya manusia mencakup karyawan dan kemampuan, keterampilan, pengalaman, pengetahuan, serta sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan. Sementara budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dipegang oleh organisasi dan karyawan.

Latar belakang sumber daya manusia dalam strategi bisnis bermula dari pemahaman bahwa karyawan adalah aset yang paling berharga bagi organisasi dan dapat memberikan keunggulan kompetitif. Pemimpin bisnis menyadari bahwa investasi pada sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kualitas pekerjaan, sehingga membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya. Selain itu, strategi sumber daya manusia yang efektif dapat membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas, meningkatkan retensi, dan mengurangi biaya penggantian karyawan.

Sementara itu, latar belakang budaya dalam strategi bisnis bermula dari pemahaman bahwa kebudayaan organisasi dapat memengaruhi kinerja organisasi secara signifikan. Budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat juga dapat membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan menarik bakat baru untuk bergabung dengan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia dan budaya juga perlu diperhatikan dalam konteks globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan cara yang inovatif dan adaptif untuk menghadapi perubahan pasar dan teknologi yang terus berubah. Hal ini mencakup pengembangan karyawan, manajemen kinerja, komunikasi yang efektif, serta penggunaan teknologi yang tepat.

Di samping itu, penting juga bagi organisasi untuk mengukur dan mengelola kinerja sumber daya manusia dan budaya. Hal ini dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja karyawan, survei kepuasan kerja, serta pengukuran budaya organisasi. Pengukuran ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi area di mana mereka dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan kebudayaan mereka, serta mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Sumber daya manusia dan budaya merupakan faktor kunci dalam strategi bisnis yang efektif. Organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia dan budaya organisasi dengan cara yang inovatif dan adaptif untuk menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks. Dalam mengembangkan strategi bisnis, organisasi perlu mempertimbangkan sumber daya manusia dan budaya sebagai aset kunci yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dan memberikan kontribusi positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. PEMBAHASAN

a. Sumber Daya Manusia

Orang adalah sumber daya penting bagi sebagian besar organisasi. Keputusan tentang strategi masa depan organisasi dibuat oleh orang-orang dan strategi diimplementasikan oleh orang-orang. Keberhasilan atau kegagalan strategi saat ini tidak hanya bergantung pada keputusan yang dibuat di masa lalu, tetapi juga pada bagaimana keputusan tersebut diimplementasikan sekarang oleh orang-orang yang dipekerjakan oleh organisasi. Oleh karena itu penting untuk mengajukan pertanyaan tentang siapa, bagaimana dan mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan dan apa yang harus mereka lakukan dalam implementasi strategis. Singkatnya, sumber daya manusia menambah nilai, mengelola bisnis, dan dapat berkontribusi pada kesuksesan strategis, tetapi sebaliknya, mereka dapat membuat kesalahan spektakuler yang dapat merugikan organisasi.

Pemahaman tentang kemampuan individu dan kelompok dalam hal sikap, kemampuan dan keterampilan, serta pemahaman tentang bagaimana individu berhubungan satu sama lain, merupakan bagian penting dari penyusunan dan pengembangan strategi. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam strategi bisnis karena memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Strategi sumber daya manusia yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya, meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, serta mempertahankan dan menarik bakat yang berkualitas. Oleh karena itu, pemimpin bisnis harus memperhatikan sumber daya manusia dalam mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis yang efektif.

b. Audit Sumber Daya Manusia

1. Definisi dan Pengertian Audit SDM

Audit sumber daya manusia (SDM) adalah proses evaluasi sistem manajemen SDM dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku, serta mengidentifikasi kelemahan dan peluang perbaikan. Beberapa definisi dari ahli mengenai audit SDM antara lain:

- a) Menurut Gary Dessler, audit SDM adalah proses evaluasi dan analisis terhadap kebijakan dan praktik manajemen SDM dengan tujuan untuk menjamin efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia.
- b) Menurut Ivancevich dan Glueck, audit SDM adalah proses pengecekan dan pengkajian terhadap program dan prosedur SDM untuk menjamin kesesuaian dengan kebutuhan organisasi.
- c) Menurut Michael J. Jones, audit SDM adalah proses penilaian terhadap kinerja SDM dalam organisasi, termasuk kebijakan, prosedur, praktik, dan program SDM, dengan tujuan untuk mengidentifikasi kelemahan dan peluang perbaikan.
- d) Menurut Leon C. Megginson, audit SDM adalah proses evaluasi sistematis dan objektif terhadap program SDM dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk mengevaluasi efektivitas penggunaan sumber daya manusia dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku.

Audit sumber daya manusia melibatkan pemeriksaan dan analisis semua aspek yang terkait dengan fungsi sumber daya manusia, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta kebijakan dan praktik sumber daya manusia lainnya. Selain itu, audit sumber daya manusia juga dapat meliputi penilaian terhadap kepatuhan hukum dan peraturan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang. Sumber daya dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut.

Audit juga menciptakan citra departemen SDM yang profesional antara manajer dan spesialis SDM, membantu menjernihkan peran departemen, dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Utamanya, audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana

strategis perusahaan. Di samping itu, audit dapat memberi pandangan bahwa departemen SDM responsif terhadap kebutuhan para manajer.

2. Tujuan Audit SDM

Tujuan dari audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi dan memastikan bahwa organisasi memiliki sistem sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mendukung tujuan bisnisnya.

Tujuan audit SDM adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

- Menilai efektivitas SDM.
- Mengenali dan mempelajari aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
- Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja.

Manfaat dari audit sumber daya manusia adalah untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam sistem sumber daya manusia yang mereka miliki. Dengan mengevaluasi dan menganalisis fungsi sumber daya manusia, organisasi dapat mengembangkan rekomendasi dan strategi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja sumber daya manusia mereka.

Audit sumber daya manusia juga dapat membantu organisasi dalam memastikan bahwa mereka mematuhi hukum dan peraturan yang terkait dengan sumber daya manusia. Sebagai contoh, audit sumber daya manusia dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa mereka tidak melakukan diskriminasi dalam proses rekrutmen dan seleksi, serta memastikan bahwa mereka mematuhi peraturan mengenai gaji dan tunjangan karyawan.

Dalam kesimpulan, audit sumber daya manusia adalah proses evaluasi menyeluruh yang dilakukan terhadap fungsi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Audit sumber daya manusia dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam sistem

sumber daya manusia mereka, serta memastikan bahwa mereka mematuhi hukum dan peraturan terkait dengan sumber daya manusia.

3. Ruang Lingkup Audit SDM

a) Manajemen Audit (*Policy Audit*)

Suatu penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independen, berorientasi ke masa depan terhadap keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen. Tujuannya untuk meningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang telah ditetapkan, serta pencapaian social objective.

b) *Performance* atau *Operational Audit*

Suatu kegiatan penilaian yang sistematis dan dilaksanakan secara independen dan objektif, berorientasi untuk masa depan atas semua kegiatan yang berada dalam sebuah perusahaan, terutama SDM. Baik yang menyangkut bidang kegiatan top-middle atau low manajemen, dengan tujuan untuk mengadakan perbaikan rencana kerja perusahaan, pencapaian serta meningkatkan manfaat SDM yang ada pada perusahaan.

c) *Financial Audit*

Berorientasi pada pengujian atau penilaian secara independen dan objektif atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan atau administrasi untuk memberikan perlindungan keamanan aset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan internal control yang diterapkan.

4. Sumber Data dan Pendekatan Audit SDM

a) Sumber Data Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber data yang dapat digunakan untuk keperluan audit, dapat diperoleh dari berbagai sumber, antara lain:

- Pemeriksaan fisik,
- Konfirmasi,
- Dokumentasi,
- Observasi, dan
- Pertanyaan pada klien.

b) Pendekatan Riset Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Riset digunakan untuk mengaudit kegiatan SDM dan diarahkan untuk meningkatkan kinerja dari departemen tersebut. Beberapa alat pengumpul data dapat membantu dalam menghimpun data mengenai aktivitas SDM sebuah perusahaan. Setiap alat menyajikan pandangan yang berbeda mengenai aktivitas SDM sebuah perusahaan sehingga tim auditor akan menyusun pandangan-pandangan tersebut menjadi gambaran yang jelas mengenai segala bentuk aktivitas yang ada dalam sebuah perusahaan.

Adapun alat-alat tersebut adalah interview atau wawancara, informasi eksternal, survei, eksperimen SDM, analisis sejarah, dan audit internasional.

Terdapat 6 pendekatan dalam mengaudit SDM dengan riset, yaitu sebagai berikut:

1) Riset Terapan (*Applied Research*)

Riset ini digunakan untuk mengevaluasi aktivitas-aktivitas SDM. Kadang kala risetnya canggih, tergantung pada desain dan statistik yang digunakan. Melalui riset ini bisa diupayakan untuk memperbaiki kinerja departemen.

2) Pendekatan Komparatif (*Comparative Approach*)

Merupakan riset yang sederhana. Pendekatan ini menggunakan perusahaan lain sebagai model, setelah itu membandingkan hasil atau prosedur mereka. Pendekatan komparatif sering digunakan untuk membandingkan masalah ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan data gaji. Pendekatan ini dapat membantu dalam mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

3) Pendekatan Otoritas Pihak Luar (*Outside Authority Approach*)

Auditor dapat menggunakan pendekatan keahlian yang standarnya ditentukan oleh konsultan atau dari temuan penelitian yang telah dipublikasikan, kemudian dijadikan sebagai standar atas kegiatan dan selanjutnya dievaluasi. Dalam hal ini konsultan dapat membantu mendiagnosis penyebab timbulnya masalah.

4) Pendekatan Statistik (*Statistical Approach*)

Mengembangkan ukuran statistika kinerja berdasarkan sistem informasi perusahaan yang ada. Sebagai contoh, dari catatan yang ada dalam perusahaan mengungkapkan tingkat ketidakhadiran dan

perputaran karyawan. Data menunjukkan seberapa baik aktivitas SDM dan manajer operasi dalam mengendalikan masalah. Pendekatan ini biasanya dilengkapi dengan perbandingan terhadap informasi yang dapat dikumpulkan dari perusahaan lain.

Informasi ini juga sering dinyatakan sebagai rasio yang mudah dihitung dan digunakan.

5) Pendekatan Kepatuhan (*Compliance Approach*)

Metode ini meninjau praktik-praktik di masa lalu untuk menentukan apakah tindakan-tindakan tersebut telah sesuai atau tidak mengikuti kebijakan dan prosedur perusahaan, atau bahkan terjadi penyimpangan hukum. Cara kerjanya adalah dengan mengambil sampel data atau informasi formulir kerja, kompensasi, disiplin, dan penilaian kerja. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memastikan apakah para manajer patuh terhadap ketentuan yang berlaku di perusahaan.

6) Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective Approach*)

Pendekatan terakhir adalah meminta staf SDM dan manajer menetapkan tujuan sesuai dengan tanggung jawab mereka. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini menciptakan tujuan khusus terhadap kinerja sehingga dapat diukur. Selanjutnya diteliti kinerja aktual dan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam praktiknya, pendekatan di atas tidak semuanya diterapkan sekaligus pada semua departemen dan departemen SDM. Lazimnya, hanya menggunakan beberapa dari pendekatan yang telah dijelaskan sebelumnya, tergantung pada aktivitas-aktivitas yang akan diaudit. Di sini auditor biasanya memberikan umpan balik terhadap temuan-temuan yang ada di dalam departemen tersebut, demikian pula kepada para manajer dan para karyawan. Umpan balik yang tidak menguntungkan akan menyebabkan tindakan korektif yang membenahi kontribusi aktivitas-aktivitas SDM.

5. Hasil Audit SDM

Hasil dari proses audit sumber daya manusia (SDM) tersebut adalah sebuah laporan audit SDM (*audit report*) yang memberi deskripsi komprehensif berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit SDM. Laporan ini meliputi baik penghargaan maupun rekomendasi perbaikan untuk praktik yang kurang atau tidak efektif. Temuan yang bersifat negatif biasanya dibuat dalam bentuk Kertas Data Temuan (KDT) yang akan dilaporkan pada institusi auditor. KDT ini kemudian akan ditanggapi oleh perusahaan yang diaudit.

Hasil audit sumber daya manusia (HR audit) dapat bervariasi tergantung pada perusahaan yang dilakukan auditnya dan tujuan dari audit tersebut. Berikut adalah beberapa hasil audit sumber daya manusia yang umum:

- a) Evaluasi kinerja karyawan: Audit sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.
- b) Identifikasi kelemahan sistem manajemen sumber daya manusia: Audit sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mengidentifikasi kelemahan dalam sistem manajemen sumber daya manusia mereka dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem tersebut.
- c) Kepatuhan hukum: Audit sumber daya manusia dapat membantu perusahaan memastikan bahwa mereka memenuhi persyaratan hukum dan peraturan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti persyaratan gaji dan jam kerja minimum.
- d) Penilaian risiko: Audit sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mengidentifikasi risiko terkait pengelolaan sumber daya manusia, seperti risiko kehilangan karyawan kunci atau risiko karyawan yang tidak puas.
- e) Rekomendasi perbaikan: Audit sumber daya manusia dapat memberikan rekomendasi tindakan perbaikan untuk meningkatkan sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan.

Hasil audit sumber daya manusia dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan secara keseluruhan, meningkatkan kepuasan karyawan, dan meningkatkan produktivitas bisnis.

Beberapa manfaat organisasi/perusahaan dari melakukan audit sumber daya manusia adalah:

- a) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia perusahaan.
- b) Membantu perusahaan mengidentifikasi potensi risiko dan masalah di dalam sistem manajemen sumber daya manusia.
- c) Memastikan bahwa perusahaan memenuhi persyaratan hukum dan peraturan dalam pengelolaan sumber daya manusia.
- d) Meningkatkan kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.
- e) Menyediakan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

6. Mengidentifikasi sumber daya manusia sebagai faktor penentu keberhasilan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Hal ini karena SDM berperan dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan semua sumber daya lainnya, termasuk teknologi, finansial, dan materiil. Oleh karena itu, SDM harus dipandang sebagai aset strategis yang harus dikelola dengan baik.

Berikut beberapa alasan mengapa SDM menjadi faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factor-CSF*):

- a) SDM mempengaruhi kinerja organisasi. SDM yang berkualitas dan terlatih dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- b) SDM mempengaruhi inovasi dan kreativitas. SDM yang kreatif dan inovatif dapat membantu organisasi menciptakan produk dan layanan baru, yang dapat meningkatkan daya saing dan keunggulan organisasi.
- c) SDM mempengaruhi kualitas layanan dan produk. SDM yang berkualitas dapat memberikan layanan dan produk yang berkualitas

kepada pelanggan, yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat merek organisasi.

- d) SDM mempengaruhi budaya organisasi. SDM yang memiliki nilai, norma, dan sikap yang sama dengan organisasi dapat menciptakan budaya organisasi yang positif dan menyebarkan nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota organisasi.
- e) SDM mempengaruhi efisiensi dan produktivitas. SDM yang terlatih dan berkualitas dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, mengurangi biaya, dan meningkatkan profitabilitas.

Pada akhirnya, SDM memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (CSF), oleh karena itu, organisasi harus mengelola SDM dengan baik dan memperhatikan pengembangan dan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Budaya Organisasi

1. Definisi dan Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara kerja dan interaksi antara karyawan dan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah pandangan beberapa ahli mengenai budaya organisasi:

- a) Edgar Schein: Menurut Schein, budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat - artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak meliputi hal-hal seperti simbol dan slogan, sedangkan nilai meliputi keyakinan dan norma yang dianut oleh karyawan, dan asumsi dasar adalah keyakinan yang tidak disadari tetapi mendasar yang mempengaruhi perilaku karyawan.
- b) Charles Handy: Menurut Handy, ada empat jenis budaya organisasi, yaitu budaya kekuasaan (power culture), budaya peran (role culture), budaya tugas (task culture), dan budaya individu (person culture). Masing-masing budaya ini memiliki karakteristik yang berbeda dan mempengaruhi cara organisasi bekerja.
- c) Deal dan Kennedy: Menurut Deal dan Kennedy, budaya organisasi dapat diukur berdasarkan dua dimensi, yaitu orientasi terhadap tugas

dan orientasi terhadap orang. Empat tipe budaya organisasi yang dihasilkan dari pengukuran ini adalah budaya kekeluargaan (clan culture), budaya kekuasaan (power culture), budaya tugas (task culture), dan budaya pemasaran (market culture).

- d) Cameron dan Quinn: Menurut Cameron dan Quinn, ada empat jenis budaya organisasi, yaitu budaya hierarki (hierarchy culture), budaya pasar (market culture), budaya keluarga (clan culture), dan budaya inovasi (adhocracy culture). Setiap jenis budaya memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda dan dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Semua pandangan ahli di atas menggambarkan betapa pentingnya budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola budaya organisasi mereka dengan bijak.

2. Faktor Penentu dalam Budaya Organisasi

Berikut adalah pandangan beberapa ahli mengenai faktor-faktor penentu budaya organisasi:

- a) Edgar Schein: Menurut Schein, faktor-faktor yang menentukan budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat - artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak meliputi hal-hal seperti simbol dan slogan, sedangkan nilai meliputi keyakinan dan norma yang dianut oleh karyawan, dan asumsi dasar adalah keyakinan yang tidak disadari tetapi mendasar yang mempengaruhi perilaku karyawan.
- b) Cameron dan Quinn: Menurut Cameron dan Quinn, ada empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu orientasi terhadap tugas, orientasi terhadap orang, fleksibilitas, dan stabilitas. Setiap faktor ini dapat mempengaruhi bagaimana organisasi beroperasi dan cara karyawan berinteraksi satu sama lain.
- c) Schein dan Kotter: Menurut Schein dan Kotter, ada delapan faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi, yaitu kejelasan dan konsistensi tujuan organisasi, orientasi terhadap pelanggan, orientasi terhadap karyawan, orientasi terhadap hasil, kepercayaan dan kerja

sama, inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap kualitas, dan adaptabilitas.

- d) Denison: Menurut Denison, faktor-faktor penentu budaya organisasi terdiri dari empat dimensi, yaitu orientasi terhadap tujuan (mission), orientasi terhadap fleksibilitas dan inovasi (adaptability), orientasi terhadap konsistensi dan kontrol (involvement), dan orientasi terhadap kepercayaan dan keterbukaan (consistency).

Semua pandangan ahli di atas memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi, mulai dari nilai dan asumsi dasar hingga orientasi terhadap tugas dan orang. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat mengembangkan budaya yang lebih efektif dan membangun lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat menentukan budaya organisasi, di antaranya:

- a) Sejarah dan tradisi: Budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh sejarah dan tradisi perusahaan yang terbentuk sejak awal. Hal ini dapat mencakup cara organisasi dibentuk, nilai-nilai yang dianut, dan kebiasaan yang terbentuk dari waktu ke waktu.
- b) Nilai dan norma: Nilai dan norma yang dianut oleh karyawan dan pemimpin organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi secara signifikan. Nilai dan norma ini dapat mencakup nilai-nilai seperti integritas, kerja tim, inovasi, dan kesuksesan.
- c) Struktur organisasi: Struktur organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi dengan cara mengatur hubungan antara karyawan dan pemimpin, dan bagaimana keputusan dibuat dan komunikasi dilakukan. Struktur organisasi yang terbuka dan demokratis dapat menciptakan budaya yang lebih terbuka dan kolaboratif.
- d) Lingkungan eksternal: Faktor lingkungan eksternal seperti persaingan industri, kondisi ekonomi, dan peraturan pemerintah juga dapat mempengaruhi budaya organisasi. Misalnya, organisasi yang beroperasi dalam industri yang sangat kompetitif dapat memiliki budaya yang lebih agresif dan fokus pada hasil.

- e) **Kepemimpinan:** Kepemimpinan organisasi dapat memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda dapat menciptakan budaya yang berbeda pula. Misalnya, pemimpin yang otoriter dapat menciptakan budaya yang lebih konservatif dan hierarkis.
- f) **Karyawan:** Karyawan merupakan faktor penting dalam membentuk budaya organisasi. Sikap, nilai, dan perilaku karyawan dapat mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan.

Faktor-faktor di atas saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain untuk membentuk budaya organisasi yang unik dan khas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor ini dan mengelola budaya organisasi mereka secara bijaksana.

3. Mengapa Budaya itu Penting

Budaya organisasi mengacu pada seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dipegang bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi sangat penting karena mempengaruhi cara karyawan berinteraksi satu sama lain, mempengaruhi gaya kepemimpinan, dan mempengaruhi keputusan dan tindakan organisasi secara keseluruhan.

Berikut beberapa alasan mengapa budaya organisasi itu penting:

- a) **Memperkuat identitas organisasi.** Budaya organisasi dapat membantu memperkuat identitas dan karakteristik organisasi, yang dapat membedakan organisasi dari pesaing dan menciptakan rasa identitas yang kuat pada karyawan.
- b) **Meningkatkan kinerja organisasi.** Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan inovasi, dan mempromosikan kepuasan kerja.
- c) **Meningkatkan loyalitas karyawan.** Budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan memungkinkan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- d) **Meningkatkan reputasi organisasi.** Budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat meningkatkan reputasi organisasi, yang dapat memikat karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis.

- e) Mempromosikan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi dapat mempromosikan nilai-nilai organisasi dan memastikan bahwa anggota organisasi berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

Atau dengan kata lain budaya dapat mempengaruhi motivasi karyawan, daya tarik organisasi sebagai pemberi kerja dan tingkat pergantian karyawan, moral karyawan, produktivitas dan efisiensi, kualitas pekerjaan, sifat karyawan dan hubungan industrial, sikap karyawan di tempat kerja, inovasi dan kreatifitas.

4. Jaringan Budaya

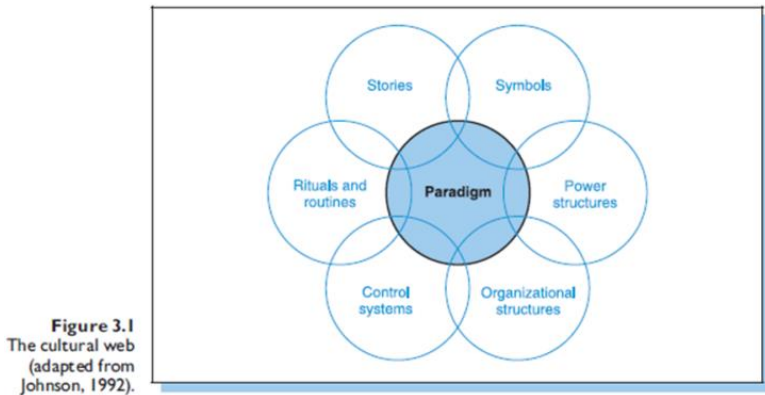
Jaringan budaya merujuk pada hubungan sosial dan interaksi antara individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki kesamaan dalam budaya atau nilai-nilai budaya yang dipegang bersama. Jaringan budaya dapat mencakup jaringan informal seperti keluarga, teman, dan rekan sejawat, serta jaringan formal seperti organisasi dan lembaga budaya.

Berikut beberapa contoh jaringan budaya:

- a) Komunitas etnis. Komunitas etnis adalah kelompok orang yang memiliki kesamaan dalam budaya atau latar belakang etnis. Komunitas etnis dapat membentuk jaringan budaya yang kuat melalui acara-acara budaya, organisasi, dan kegiatan lain yang melibatkan anggota komunitas.
- b) Industri seni dan budaya. Industri seni dan budaya dapat membentuk jaringan budaya melalui acara seni, kolaborasi seniman, dan organisasi seni dan budaya.
- c) Organisasi agama. Organisasi agama dapat membentuk jaringan budaya melalui praktik keagamaan, pengajaran, dan pelayanan kepada masyarakat.
- d) Organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan dapat membentuk jaringan budaya melalui pengajaran tentang nilai-nilai budaya dan praktik, serta melalui kegiatan dan acara sosial.
- e) Kelompok minat khusus. Kelompok minat khusus seperti kelompok penggemar film, klub buku, atau klub penggemar musik dapat membentuk jaringan budaya melalui minat yang sama dalam seni dan budaya.

Jaringan budaya dapat membantu individu atau organisasi untuk memperkuat budaya atau nilai-nilai yang dipegang bersama, memfasilitasi komunikasi, pemahaman, dan kerjasama antar anggota, serta meningkatkan kesadaran dan apresiasi terhadap budaya atau nilai-nilai budaya tertentu. Oleh karena itu, jaringan budaya dapat menjadi sumber daya yang penting dalam mempromosikan dan melestarikan budaya.

Salah satu cara yang paling umum digunakan untuk memahami budaya organisasi adalah dengan menggunakan jaringan budaya (Johnson, 1992). Hal ini merupakan representasi skematis dari elemen budaya organisasi sedemikian rupa sehingga kita dapat melihat bagaimana setiap elemen mempengaruhi paradigma.



Paradigma adalah pandangan dunia atau cara memandang dunia. Itu diungkapkan dalam asumsi yang dibuat orang dan dalam keyakinan mereka yang mengakar. Paradigma organisasi atau budaya nasional penting karena menentukan bagaimana berperilaku dalam situasi tertentu.

d. Tipologi Budaya

Tipologi budaya merujuk pada pengelompokan atau klasifikasi berbagai jenis budaya organisasi berdasarkan karakteristik dan ciri-ciri tertentu. Beberapa tipologi budaya yang umum dikenal di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Tipologi budaya Edgar Schein: Schein mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat jenis, yaitu budaya keluarga, budaya hierarkis, budaya pasar, dan budaya keilmuan. Budaya keluarga ditandai dengan adanya hubungan interpersonal yang dekat dan saling mendukung di antara anggota organisasi, sedangkan budaya hierarkis ditandai dengan adanya perbedaan status dan otoritas yang jelas di antara anggota organisasi. Budaya pasar cenderung mengutamakan persaingan dan pencapaian tujuan secara individual, sedangkan budaya keilmuan mengutamakan inovasi dan pengetahuan.
2. Tipologi budaya Charles Handy: Handy mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat jenis, yaitu budaya kekuasaan (*power culture*), budaya peran (*role culture*), budaya tugas (*task culture*), dan budaya individu (*person culture*). Budaya kekuasaan ditandai dengan adanya pemimpin yang sangat berpengaruh dalam organisasi, sedangkan budaya peran cenderung mengutamakan aturan dan prosedur yang jelas. Budaya tugas mengutamakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efisien, sedangkan budaya individu mengutamakan kebutuhan dan kepentingan individu.
3. Tipologi budaya Cameron dan Quinn: Cameron dan Quinn mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat jenis, yaitu budaya hierarki (*hierarchy culture*), budaya pasar (*market culture*), budaya keluarga (*clan culture*), dan budaya keilmuan (*adhocracy culture*). Budaya hierarki cenderung mengutamakan pengendalian dan efisiensi, sedangkan budaya pasar cenderung mengutamakan persaingan dan pencapaian tujuan. Budaya keluarga ditandai dengan adanya hubungan interpersonal yang erat di antara anggota organisasi, sedangkan budaya keilmuan mengutamakan inovasi dan eksplorasi.
4. Tipologi budaya Denison: Denison mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat jenis, yaitu orientasi terhadap tujuan (*mission*), orientasi terhadap fleksibilitas dan inovasi (*adaptability*), orientasi terhadap konsistensi dan kontrol (*involvement*), dan orientasi terhadap kepercayaan dan keterbukaan (*consistency*). Masing-masing jenis budaya ini memiliki ciri-ciri dan karakteristik yang berbeda, tetapi semua terkait dengan pengembangan budaya organisasi yang efektif dan efisien.

5. Tipologi Budaya Miles dan Snow: Miles dan Snow (1978) mengkategorikan budaya menjadi empat jenis, berdasarkan bagaimana mereka cenderung bereaksi dalam istilah strategis, yaitu: Pembela, Prospektor, Penganalisa dan Reaktor.

Tipologi budaya dapat membantu organisasi dalam mengenali dan memahami budaya organisasi mereka, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan budaya organisasi yang lebih efektif dan efisien. Namun, tipologi ini harus digunakan dengan hati-hati dan diadaptasi untuk kondisi dan kebutuhan organisasi yang spesifik.

C. PENUTUP

Sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam strategi bisnis keduanya merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan terampil akan membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja dan daya saing, sedangkan budaya organisasi yang positif dan efektif akan memperkuat nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dalam organisasi.

Dalam strategi bisnis, sumber daya manusia dan budaya organisasi harus diintegrasikan dan diarahkan pada tujuan dan misi organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan dan penerapan kebijakan dan praktik yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, serta pembangunan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai dan visi organisasi.

Budaya organisasi yang positif dapat membantu meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi organisasi. Sementara itu, sumber daya manusia yang berkualitas dan terampil dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran bisnis, serta membantu organisasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan pasar.

Dalam rangka mencapai kesuksesan dan keberhasilan bisnis, organisasi perlu memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi, serta memastikan bahwa keduanya terintegrasi dan saling mendukung dalam mencapai tujuan dan visi organisasi.

Selain itu, strategi bisnis yang baik juga harus memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi sumber daya manusia dan budaya organisasi, seperti faktor ekonomi, sosial, dan politik. Misalnya, adanya perubahan ekonomi atau kebijakan pemerintah dapat memengaruhi pasar kerja dan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kepekaan terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal, serta mampu menyesuaikan strategi bisnis dan manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi sesuai dengan perubahan tersebut. Hal ini akan membantu organisasi dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan bisnis.

Dalam kesimpulannya, sumber daya manusia dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam strategi bisnis. Keduanya harus diintegrasikan dan diarahkan pada tujuan dan misi organisasi. Organisasi harus memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi, serta memastikan bahwa keduanya terintegrasi dan saling mendukung dalam mencapai tujuan dan visi organisasi. Terakhir, organisasi harus memiliki kepekaan terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal, serta mampu menyesuaikan strategi bisnis dan manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi sesuai dengan perubahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Campbell D., & Stonehouse G., & Houston B. (2002). *Business Strategy an introduction 2nd Edition*. Oxford:Butterworth Heinemann.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership -3rd Edition*. USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004
- Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management. Fifteenth Edition, Global Edition*, Boston: Pearson Education.
- Ivancevich, John M. Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Wether, William B. and Keith Davies. *Human Resources and Personal Management, Fifth Edition*, USA: The McGraw Hill Companies INC, 2000
- Newstrom, Jhon W. and Keith Davies. *Organiation Behavior: HumanBehavior at Work. Eleventh Edition*. New York: McGraw Hill Companies, 2002
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge. *Perilaku organisasi*. Edisi ke-16. Jakarta: Salemba Empat , 2015
- Megginsi, Leon C. *Human Resource Management*. Dame Publication, 1999.
- CHR. Jimmy L. Gaol. 2014. *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Gramedia Widiasarna Indonesia
- Willy, Susilo. *Audit Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Vorqistama Binamega, 2002
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi : Teori, penelitian dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat



ANALISIS KEUANGAN DAN INDIKATOR KINERJA

A. PENDAHULUAN

Kemampuan untuk mengukur kinerja dan memahami situasi keuangan organisasi merupakan bagian penting dari analisis strategis. Untuk melakukan analisis keuangan terhadap situasi perusahaan atau industri, perlu memahami beberapa dasar keuangan dan sumber-sumbernya. Bab ini dimulai dengan pembahasan tentang sumber keuangan perusahaan dan kemudian membahas biaya dari berbagai jenis modal. Informasi ini membantu mahasiswa memahami struktur keuangan perusahaan sebelum alat analisis keuangan konvensional dibahas. Berbagai 'alat' untuk analisis keuangan diperkenalkan. Akhirnya, konsep perbandingan dijelaskan dan penggunaannya dalam analisis dibahas. Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami apa yang dimaksud dengan analisis keuangan;
2. Mengidentifikasi sumber dana yang tersedia bagi perusahaan dan keuntungan dan kerugian relatif dari masing-masing;
3. Menilai potensi perusahaan untuk pendanaan lebih lanjut berdasarkan posisi saat ini, prospek masa depan, dan kinerja masa lalu;
4. Memahami masalah biaya dan non-biaya yang terlibat dalam meningkatkan dan menggunakan berbagai bentuk modal;
5. Memahami pentingnya biaya modal;

6. Memahami keterbatasan laporan dan rekening perusahaan sebagai sumber data untuk analisis keuangan;
7. Menjelaskan alat-alat utama yang dapat digunakan untuk menganalisis posisi keuangan perusahaan

B. PEMBAHASAN

a. Pentingnya keuangan

Sebagian besar program bisnis universitas memiliki beberapa konten akuntansi dan keuangan. Oleh karena itu, pembaca mungkin sudah familiar dengan beberapa isi bab ini dan ini akan menguntungkan mereka. Bab ini mengambil materi dari unit lain dan mengembangkannya ke dalam konteks analisis strategis.

Uang atau ketiadaan uang, adalah inti dari pengembangan strategis semua organisasi baik besar ataupun kecil. Ini adalah salah satu input sumber daya utama dan tidak dapat diabaikan. Strategi paling orisinal dan rencana paling rumit untuk masa depan bisnis tidak ada artinya kecuali manajemen telah mempertimbangkan posisi keuangan organisasi pada awal dan selama periode yang dicakup oleh strategi tersebut. Kemampuan perusahaan untuk membiayai strategi saat ini dan masa depan merupakan inti dari setiap analisis posisi perusahaan. Tema sentral bab ini adalah kemampuan perusahaan untuk membiayai strategi saat ini dan kemampuannya untuk meningkatkan pendanaan yang dibutuhkan untuk pengembangan di masa mendatang.

Keberhasilan atau kegagalan organisasi dinilai dari kemampuannya untuk memenuhi tujuan strategisnya. Informasi keuangan (dalam bentuk laporan perusahaan tahunan) yang dihasilkan oleh perusahaan menyediakan sarana terukur untuk menilai keberhasilan. Namun, penting untuk diketahui bahwa informasi lain yang dapat diukur, seperti data efisiensi dan produktivitas, dan data yang tidak dapat diukur, seperti citra perusahaan, juga dapat digunakan untuk membuat penilaian semacam itu. Dalam bab ini kita akan mengkaji nilai informasi yang diambil dari laporan perusahaan sebagai sumber dari mana penilaian dapat dibuat.

Namun, laporan perusahaan hanyalah salah satu sumber informasi tentang keadaan keuangan perusahaan. Manajer memiliki sejumlah cara untuk mengumpulkan informasi tentang keuangan mereka sendiri dan keuangan pesaing dan kita akan membahasnya nanti di bab ini.

Penting juga untuk diingat bahwa kinerja keuangan hanyalah salah satu cara untuk mengukur keberhasilan dalam strategi. Bergantung pada tujuan perusahaan, ukuran keberhasilan yang lebih cepat mungkin mencakup peningkatan pangsa pasar, peningkatan reputasi, peningkatan harga saham, pengurangan keluhan, peningkatan kemampuan untuk menarik masukan sumber daya utama seperti sumber daya manusia, dan beberapa hal lainnya. Oleh karena itu adalah jangka pendek dan rabun untuk menyarankan bahwa kinerja keuangan adalah satu-satunya ukuran keberhasilan. Ini penting, tetapi belum tentu merupakan ukuran terpenting pada titik waktu tertentu.

b. Sumber pendanaan perusahaan

Sumber daya keuangan, seperti yang telah kita pelajari, merupakan input penting untuk pengembangan strategis. Sumber pendanaan perusahaan untuk pembangunan dapat diperoleh dari beberapa sumber sebagai berikut:

1. Modal

Akuntan menggunakan istilah modal untuk menggambarkan satu jenis 'uang' tertentu. Biasanya dikontraskan dengan pendapatan. Pendapatan adalah uang yang diperoleh melalui transaksi bisnis normal seperti melalui penjualan, sewa, atau apa pun yang dilakukan perusahaan melalui aktivitas normalnya. Pendapatan adalah uang yang 'mengalir' melalui operasi normal. Modal adalah uang yang digunakan untuk berinvestasi dalam bisnis seperti untuk membeli peralatan baru, kapasitas baru, ruang pabrik tambahan, dll. Investasi modal memungkinkan bisnis berkembang dan, melalui ekspansi itu, meningkatkan pendapatan dan keuntungannya di tahun-tahun mendatang. Modal dapat diperoleh dari pemegang saham, melalui laba ditahan, melalui *rights issue*, melalui modal pinjaman atau melalui pelepasan aset.

a) Modal Saham

Saham merupakan surat berharga yang bersifat kepemilikan. Dengan demikian artinya pemilik saham merupakan pemilik perusahaan. Semakin besar saham yang dimilikinya, semakin besar pula kekuasaannya di perusahaan tersebut. Keuntungan yang diperoleh dari saham dikenal dengan nama dividen. Pembagian dividen ditentukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) (Kasmir, 2009).

Di sebagian besar perusahaan terbatas, sebagian besar modal dikumpulkan dari pemegang saham (pemilik keuangan perusahaan) dalam bentuk modal saham. Secara historis, modal saham merupakan sebagian besar modal untuk memulai perusahaan terbatas dan pengembangan selanjutnya. Sebagai imbalan atas investasinya, pemegang saham menerima pengembalian sesuai dengan kinerja perusahaan pada tahun tertentu dalam bentuk dividen. Dividen per saham diambil sebagai ukuran penting, oleh pemegang saham, keberhasilan perusahaan dalam strategi yang dipilihnya. Saham juga memberi pemegangnya hak untuk memberikan suara pada resolusi perusahaan pada rapat tahunan atau rapat perusahaan luar biasa pro rata dengan ukuran kepemilikan mereka. Oleh karena itu, tentu saja kepemilikan saham lebih dari 50% saham berhak suara memberikan kendali penuh atas strategi perusahaan.

Dalam keadaan normal, modal saham dianggap permanen; tidak dibayar kembali oleh perusahaan. Dengan demikian tidak seperti bentuk modal lainnya (misalnya modal pinjaman). Satu-satunya 'pengembalian' pemegang saham adalah dalam bentuk dividen dan melalui pertumbuhan modal seperti peningkatan nilai saham. Pemegang saham yang ingin mendivestasi sahamnya di suatu perusahaan biasanya harus menjualnya melalui bursa saham (dalam kasus saham di perusahaan terbatas publik) atau melalui penjualan pribadi (dalam kasus perusahaan swasta). Dalam keadaan luar biasa, beberapa perusahaan menawarkan 'pembelian kembali' saham mereka sendiri untuk meningkatkan kontrol strategis dewan terhadap perusahaan.

Pemegang saham dapat berupa individu atau pemegang saham institusional. Beberapa individu memegang portofolio saham pribadi mereka, namun sebagian besar saham dipegang oleh pemegang saham institusional seperti dana pensiun, perusahaan asuransi jiwa dan

perwalian investasi. Satu perusahaan besar Inggris, BOC Group plc, melaporkan pada tahun 1999 bahwa 92% modal saham biasa dipegang oleh pemegang saham institusional, dengan hanya 19 institusi yang memegang saham ini. Pemusatan kepemilikan saham di tangan sejumlah kecil investor besar bukanlah hal yang aneh.

b) Rights issue

Dari waktu ke waktu, suatu perusahaan dapat berupaya menambah modalnya untuk ekspansi atau pengurangan utang melalui rights issue. Ini adalah saat sebuah perusahaan menerbitkan saham baru ke pasar saham, biasanya memberikan penolakan pertama kepada pemegang sahamnya secara pro rata dengan proporsi volume saham perusahaan mereka saat ini.

Keputusan untuk melakukan *rights issue* mungkin merupakan keputusan strategis bagi manajemen karena dapat berdampak pada kepemilikan, dan karenanya kendali atas perusahaan. Jika pemegang saham yang ada tidak menggunakan hak mereka untuk membeli, maka kemungkinan kepemilikan akan terdilusi, yaitu pemegang saham akan menemukan bahwa mereka memiliki persentase volume saham yang lebih rendah daripada sebelum rights issue.

Kebijakan right issue atau penawaran saham terbatas merupakan upaya emiten untuk menghemat biaya emisi serta untuk menambah jumlah saham yang beredar. Penambahan jumlah saham baru dalam kebijakan right issue hanya ditawarkan kepada pemegang saham lama dengan jangka waktu tertentu, sehingga kebutuhan akan tambahan dana tetap terpenuhi dengan menambah modal sendiri, tetapi tidak menimbulkan dilusi kepemilikan bagi pemegang saham lama. Pemegang saham lama juga dapat mempertahankan pengendalian atas perusahaan dan mencegah penurunan nilai. Di samping itu dengan melakukan right issue kebutuhan akan tambahan modal dapat terpenuhi dan pemegang saham lama dapat membeli saham yang ditawarkan dengan harga yang lebih rendah dari harga pasar (Budiarto & Baridwan, 1999).

Saham yang tidak diambil oleh pemegang saham, yang mungkin tidak mampu atau tidak mau membelinya, biasanya ditanggung oleh penjamin emisi (investor institusional) dengan harga yang disepakati sebelumnya.

Underwriting adalah fitur teknis penting dari masalah saham baru dan dengan demikian merupakan biaya dalam prosesnya

Variasi dari right issue adalah penempatan. Penempatan melibatkan penjualan saham langsung ke sejumlah kecil investor, biasanya lembaga keuangan besar. Ini mungkin sedikit lebih murah (bagi perusahaan) daripada rights issue, tetapi keuntungan utamanya adalah fleksibilitasnya dalam memungkinkan pemegang saham baru memiliki kepemilikan yang signifikan dan mungkin strategis. Penempatan terjadi, misalnya, sebagai bagian dari perjanjian usaha patungan di mana kedua perusahaan bertukar kepemilikan saham yang ditempatkan sebagai tanda komitmen bersama mereka terhadap aliansi.

c) Laba Ditahan

Pemegang saham menyediakan dana lain untuk pengembangan dengan menyetujui untuk tidak menerima seluruh keuntungan perusahaan pada tahun tertentu. Laba ditahan, yaitu unsur laba operasi yang tidak dibayarkan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen, merupakan cara paling umum untuk mendanai perkembangan strategis, terutama jika perusahaan sudah cukup tua dalam hal tahun. Laba ditahan (*retained earning*) merupakan salah satu dari sumber dana yang paling penting untuk membiayai pertumbuhan perusahaan sehingga dapat dijadikan indikator bagi perusahaan untuk memberikan sinyal kepada investor mengenai kemampuannya dalam membayar kewajibannya (Riyanto, 2011). Dengan menggunakan bentuk pendanaan ini, organisasi menghemat biaya yang terlibat dalam penggunaan alternatif seperti biaya untuk bank dagang, pengacara, dan akuntan. Ini juga berarti bahwa manajemen tidak harus mengungkapkan atau membenarkan strateginya kepada orang lain dan mengambil risiko rencananya diketahui oleh pesaing.

Harus diakui bahwa laba ditahan bukan merupakan kerugian bagi pemegang saham, karena nilai organisasi dan akibatnya harga saham biasanya meningkat ketika dana ini digunakan untuk reinvestasi. Namun demikian, penting bagi perusahaan untuk mengenali kebutuhan untuk menyeimbangkan proporsi laba yang dibagikan dan ditahan untuk

memuaskan para pemegang saham yang membutuhkan aliran dana rutin itu sendiri (misalnya perusahaan asuransi dan pensiun).

d) Modal Pinjaman

Pertimbangan penting dalam penggunaan laba ditahan untuk mendanai pengembangan perusahaan jelas adalah kemampuan perusahaan untuk benar-benar menghasilkan laba yang dapat, setidaknya sebagian, dibagikan kepada pemegang saham sebagai dividen. Meskipun sebuah perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari aktivitas normalnya setelah pajak, beberapa keuntungan akan diperlukan untuk memenuhi biaya bentuk lain dari pembiayaan atau pinjaman utang.

Pembiayaan utang ditampilkan dalam neraca di bawah dua judul:

- 1) kreditur: jumlah yang jatuh tempo dalam satu tahun;
- 2) kreditur: jumlah yang jatuh tempo setelah lebih dari satu tahun.

Pembiayaan utang ditampilkan dalam neraca di bawah dua judul: 1 kreditur: jumlah jatuh tempo dalam satu tahun; 2 kreditur: jumlah yang jatuh tempo setelah lebih dari satu tahun.

Pembiayaan hutang biasanya untuk jangka waktu tertentu dan dengan tingkat bunga tetap atau variabel. Bunga harus dibayar setiap tahun, berapapun tingkat keuntungannya (disebut sebagai pembayaran utang). Tingkat bunga untuk sumber ini biasanya kurang dari biaya modal saham (ketika pembayaran dividen tipikal pada saham diperhitungkan)

e) Sumber modal lainnya

Meskipun yang disebutkan di atas adalah mekanisme yang paling umum untuk meningkatkan modal bagi pembangunan, namun masih tersedia sumber modal lainnya sesuai dengan keadaan.

Salah satu metode tersebut adalah dengan membuang aset tetap yang ada. Ini dapat berkisar dari menjual peralatan atau pabrik hingga menjual anak perusahaan ke pihak ketiga. Penjualan aset dapat menawarkan manfaat mengurangi kewajiban (jika fasilitas merugi) atau menjual aktivitas non-inti. Harga realisasi aset akan bergantung pada waktu penjualannya.

Akhirnya, perbaikan marjinal dalam situasi modal perusahaan dapat dicapai dengan memperbaiki pengelolaan modal kerja. Selama satu tahun keuangan, penghematan kecil dapat terakumulasi hingga proporsi yang signifikan, meningkatkan profitabilitas dan modal untuk diinvestasikan kembali. Ini dapat dicapai dengan:

- 1) memperpanjang waktu yang dibutuhkan untuk membayar kreditur;
- 2) membuat debitur membayar lebih cepat;
- 3) mengendalikan saham secara lebih efisien.

2. Nilai Saham dan Volume Saham

Nilai saham adalah harga saham perusahaan tertentu pada titik waktu tertentu. Seperti komoditas lainnya, nilainya ditentukan oleh kekuatan penawaran dan permintaan. Mengingat dalam keadaan normal pasokan bersifat tetap dalam jangka pendek hingga menengah, maka harga ditentukan oleh berapa banyak orang yang ingin membelinya. Jika pasar memiliki kepercayaan pada prospek perusahaan, permintaan akan saham tersebut akan meningkat dan demikian pula harganya. Jika prospek perusahaan dianggap buruk, investor akan menjual sahamnya, lebih sedikit investor yang mau membelinya dan harganya akan turun.

Volume saham adalah jumlah saham yang diterbitkan oleh perusahaan secara total. Ini biasanya ditentukan di yayasan atau flotasi perusahaan, meskipun *rights issue* dan acara serupa dapat meningkatkan volume saham. Secara umum benar bahwa perusahaan yang lebih besar memiliki volume saham yang lebih tinggi daripada perusahaan yang lebih kecil

3. Membandingkan modal saham dan modal pinjaman

Setiap jenis modal yang dijelaskan di atas memiliki pro dan kontra. Modal saham memiliki keuntungan bahwa jumlah yang dibayarkan atas modal tergantung pada hasil perusahaan. Perusahaan dapat memutuskan untuk tidak membayar dividen jika laba buruk pada tahun tertentu. Modal pinjaman, sebaliknya, harus dilayani terlepas dari hasilnya dengan cara yang sama seperti hipotek atas rumah harus dilunasi terlepas dari komitmen lainnya.

Mengimbangi keuntungan ini adalah fakta bahwa modal saham bersifat permanen. Selama perusahaan ada, ia memiliki kewajiban untuk membayar dividen kepada pemegang sahamnya. Modal pinjaman memiliki keuntungan bagi perusahaan yaitu waktunya terbatas. Melayani modal terbatas pada jangka waktu pinjaman (seperti hipotek rumah) dan, ketika akhirnya dilunasi secara penuh, bisnis tidak memiliki kewajiban lebih lanjut kepada pemberi pinjaman.

Fakta bahwa pelunasan pembiayaan hutang lebih diutamakan daripada dividen saham berarti bahwa pemegang saham menanggung risiko yang meningkat. Jika kinerja perusahaan buruk, pengembalian investasi mereka akan kecil atau tidak ada pada tahun tertentu. Terhadap kemungkinan ini, mereka biasanya berharap menerima pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan penyedia modal pinjaman di tahun-tahun ketika keuntungannya bagus.

Dalam praktiknya, keuntungan bisnis dapat bervariasi secara signifikan dari waktu ke waktu. Dalam beberapa tahun, lebih disukai menggunakan modal pinjaman, terutama ketika suku bunga rendah dan laba tinggi. Di tahun-tahun lain, ketika keuntungan lebih rendah dan suku bunga lebih tinggi, modal saham menjadi lebih murah. Fakta bahwa manfaat dibagi secara halus berarti bahwa sebagian besar perusahaan memilih untuk menggunakan elemen dari keduanya. Hubungan modal hutang dengan modal pemegang saham disebut sebagai gearing ratio perusahaan.

Gearing merupakan indikasi bagaimana perusahaan telah mengatur struktur modalnya. Itu dapat dinyatakan sebagai:

$$\frac{\text{Borrowed capital (i.e. debt)}}{\text{Total capital employed (i.e. borrowings plus shareholders' capital)}}$$

atau:

$$\frac{\text{Borrowed capital (i.e. debt)}}{\text{Shareholders' capital (i.e. equity)}}$$

Keduanya biasanya dinyatakan sebagai persentase dengan mengalikan hasil bagi dengan 100. Tidak penting yang mana yang digunakan kecuali kita membandingkan persneling dua atau lebih perusahaan.

4. Modal Kerja

Modal kerja adalah jumlah uang yang dimiliki perusahaan dalam operasi normal bisnisnya. Menurut Weston dan Brigham (1999) Modal kerja adalah Total nilai investasi perusahaan dalam harta jangka pendek (gross working capital) seperti kas, piutang dagang, pembayaran yang dilakukan di muka, atau total nilai investasi perusahaan dalam aktiva lancar dikurangi kewajiban lancar yang digunakan untuk membiayai aktiva lancar tersebut (net working capital). Menurut Sundjaja dan Barlian (2003) modal kerja adalah Aktiva lancar yang mewakili bagian dari investasi yang berputar dari satu bentuk ke bentuk lainnya dalam melaksanakan suatu usaha atau modal kerja adalah kas/bank, surat-surat berharga yang mudah diuangkan (misalnya giro, cek, deposito), piutang dagang dan persediaan yang tingkat perputarannya tidak melebihi satu tahun atau jangka waktu operasi normal perusahaan. Modal kerja terdiri dari uang yang diikat dalam:

- a) saham; & debitor (uang yang terutang ke bisnis);
- b) kreditor (uang perusahaan berutang);
- c) kas atau giro bank.

Tujuan perusahaan biasanya untuk meminimalkan angka-angka diatas

5. Biaya Modal

Ketersediaan modal (dari mana mendapatkannya) adalah salah satu masalah ketika memeriksa pendanaan modal perusahaan, tetapi pertimbangan lain yang sama pentingnya adalah biayanya. Kami belajar di atas bahwa penyedia pinjaman atau modal saham (ekuitas) keduanya membutuhkan pengembalian investasi mereka. Oleh karena itu, manajemen perlu mengetahui pengembalian (keuntungan) apa yang mereka butuhkan untuk memenuhi persyaratan minimum penyedia modal. Kegagalan untuk mencapai jumlah minimum ini akan mempersulit penggalangan dana di masa mendatang. Biaya modal dapat dilihat sebagai pengembalian minimum yang diperlukan atas aset perusahaan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tujuan perusahaan.

Sederhananya, biaya modal dapat dilihat sebagai jumlah tahunan yang harus dibayar (sebagai persentase) terhadap jumlah pokok uang. Sebagian besar dari kita akan menyadari bahwa pengembalian yang harus dibayar untuk hal-hal seperti pinjaman bervariasi antara pemberi pinjaman dan dari waktu ke waktu karena suku bunga dan profil risiko bervariasi. Biaya pinjaman pada kartu kredit, misalnya, jauh lebih tinggi daripada pinjaman hipotek (di mana jaminan terhadap pinjaman tersebut terutama bertanggung jawab atas selisihnya).

a) Biaya Modal Utang

Biaya modal utang relatif mudah dihitung karena cenderung berhubungan erat dengan tingkat bunga yang berlaku. Jika pinjaman harus dilunasi dengan suku bunga tetap, perhitungannya bahkan lebih mudah. Biasanya tingkat bunga yang melekat pada pinjaman akan sangat dipengaruhi oleh risiko gagal bayar. Pinjaman tanpa jaminan menarik tingkat tertinggi sedangkan yang dapat dipulihkan dengan penjualan aset yang menjadi dasar pinjaman (seperti properti) akan menarik tingkat yang lebih rendah. Sejarah bisnis dalam berurusan dengan pemberi pinjaman (peringkat kreditnya) juga akan menjadi faktor.

b) Biaya Modal Saham

Menghitung biaya modal saham sedikit lebih rumit karena mengandung lebih banyak variabel. Akademisi akuntansi telah membahas panjang lebar apa yang harus dan tidak boleh dimasukkan dalam perhitungan ini dan bagaimana setiap komponen harus diberi bobot. Alasan kompleksitas ini termasuk sifat pendanaan yang tidak terbatas, biaya peluang dari laba yang tidak dibagikan, dan ekspektasi pemegang saham. Sebagai tambahan, beberapa model mencoba memasukkan komponen inflasi, rata-rata industri, dan sikap terhadap risiko. Sederhananya, biaya modal saham dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Cost of share capital (equity) as a percentage} = \frac{\text{Current net dividend per share}}{\text{Current market price of share}} \times 100 + \text{average percentage annual growth rate}$$

c) Model Biaya Modal

1) Model CAPM

Salah satu model keseimbangan dapat digunakan untuk menentukan besarnya hubungan antara risiko dan return yang diperoleh investor adalah Metode Capital Asset Pricing Model (CAPM). CAPM merupakan model yang menghubungkan tingkat return ekspektasi dari suatu aset berisiko dengan risiko dari suatu aset tersebut pada kondisi pasar yang seimbang (Tandelilin, 2010). Capital Asset Pricing Model (CAPM) adalah model yang lebih kompleks namun banyak digunakan untuk menghitung biaya modal saham:

$$\text{Cost of share capital} = (R_i + \beta R_m - R_i)$$

Model memperhitungkan produk keuangan pesaing yang tersedia bagi calon investor. Ini berkisar dari persentase pengembalian pada obligasi pemerintah (R_i) yang hampir bebas risiko hingga komponen yang mencakup bunga rata-rata untuk pasar saham (ekuitas) secara keseluruhan (R_m). Elemen terakhir dari model mewakili perusahaan itu sendiri, atau lebih tepatnya posisinya relatif terhadap pasar secara keseluruhan. Koefisien β adalah ukuran volatilitas pengembalian keuangan perusahaan.

Model CAPM memang memiliki sejumlah kelemahan yang perlu dikenali. Pertama, saham perusahaan perlu diperdagangkan di pasar saham. Artinya biaya ekuitas pada perusahaan swasta tidak dapat dihitung dengan menggunakan model ini. Kedua, volatilitas harga saham dalam beberapa tahun terakhir menyebabkan masalah dalam mencapai tanggal pengembalian tabel terima. Sifat dinamis dan kompleks dari banyak industri dan pasar juga menunjukkan bahwa data historis memiliki nilai yang terbatas.

2) Model WACC

Model CAPM digunakan untuk menghitung *cost of share capital*, rata-rata tertimbang biaya modal (WACC) dapat digunakan untuk menentukan keseluruhan biaya pendanaan untuk sebuah perusahaan. Koziol (2014) menjelaskan bahwa WACC merupakan salah satu perhitungan yang dapat mengukur rasio risiko serta kebangkrutan untuk mengukur kebijakan dalam 1 periode yang konstan. Mari dan

Marra (2018) juga menjelaskan bahwa pengukuran WACC sebagai gambaran perusahaan untuk mengukur seberapa besar risiko gagal bayar dalam menentukan biaya kebangkrutan. Namun nilai WACC pada perusahaan tidak selamanya menggambarkan kondisi perusahaan. Penelitian sebelumnya oleh Kaufmann, Kraay, dan Mastruzz (2009) yang membahas mengenai kualitas perusahaan dan WACC menjelaskan untuk meningkatkan indikator kualitas perusahaan, perlu adanya peningkatan jumlah investasi asing (Foreign Direct Investment) dan posisi hutang jangka panjang sehingga nilai WACC dapat diperkecil, sehingga WACC bukan menjadi faktor satu-satunya sebagai indikator keberlangsungan perusahaan. Perhitungan informasi ini relatif sederhana.

$$\text{WACC} = [(\text{Proportion of loan finance}) \times (\text{Cost of loan finance})] + [(\text{Proportion of shareholders' funds}) \times (\text{Cost of shareholders' funds})]$$

3) Mengapa menghitung biaya modal

Biaya modal biasanya merupakan angka penting untuk dihitung karena, jika ternyata terlalu tinggi, strategi yang dimaksudkan untuk didanai mungkin tidak layak. Mengingat bahwa hutang dan modal saham sama-sama menarik biaya pelayanan, pengembalian laba harus melebihi biaya pelayanan ini sejauh proposal tersebut menarik secara ekonomi.

Jika pengembalian yang diproyeksikan pada pengembangan strategis (seperti fasilitas pabrik baru) sedikit lebih banyak daripada biaya servis yang diproyeksikan, maka manajemen harus membuat penilaian apakah investasi tersebut benar-benar sepadan dengan risikonya.

Seluruh situasi menjadi lebih kompleks jika modal utang diperoleh dengan tingkat bunga variabel. Suku bunga dapat bervariasi secara substansial biasanya sepanjang siklus ekonomi dan bergantung pada hal-hal seperti target inflasi pemerintah, nilai tukar mata uang, dan tingkat investasi modal Nasional.

Tidak ada panduan mengenai struktur modal yang ideal – yaitu keseimbangan antara pembiayaan utang dan ekuitas. Struktur optimal akan bervariasi dari perusahaan ke perusahaan, dari industri ke

industri dan dari tahun ke tahun. Beberapa perusahaan akan menghitung WACC mereka dan memasukkan faktor-faktor yang sulit dihitung, seperti tingkat risiko yang dihadapi industri, tren suku bunga, dan bahkan biaya dan ketersediaan dana untuk pesaing.

c. Analisis Keuangan

Kami biasanya menggunakan analisis situasi keuangan perusahaan sebagai bagian dari analisis strategis internal. Kita mungkin ingin memahami keuangan perusahaan untuk menilai 'kesehatan' atau kesiapannya untuk melakukan fase pengembangan strategis. Ada tiga bidang analisis keuangan:

1. analisis longitudinal (terkadang disebut analisis tren);
2. analisis *cross-sectional* (atau analisis perbandingan);
3. analisis rasio

Sebuah analisis komprehensif atas situasi keuangan perusahaan biasanya akan melibatkan unsur dari ketiga analisis tersebut. Harahap (2011) mengungkapkan analisis laporan keuangan berarti menguraikan pos-pos laporan keuangan menjadi unit informasi yang lebih kecil dan melihat hubungannya yang bersifat signifikan atau yang mempunyai makna antara satu dengan yang lain baik antara data kuantitatif maupun data non-kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui kondisi keuangan lebih dalam yang sangat penting dalam proses menghasilkan keputusan yang tepat. Satu hal yang perlu diingat ketika melihat laporan akuntansi adalah bahwa mereka mengandung angka secara terpisah. Nomor akuntansi itu sendiri hanyalah itu – sebuah angka. Untuk membuatnya masuk akal, kita harus membandingkannya dengan angka akuntansi lainnya.

1. Analisis longitudinal

Cara paling sederhana untuk menilai setiap aspek keuangan perusahaan adalah dengan membandingkan data selama dua tahun atau lebih dan melihat apa yang meningkat dan apa yang menurun selama periode waktu tersebut, dan seberapa banyak. Tak perlu dikatakan bahwa semakin lama kita melihat ke belakang, maka semakin baik gagasan yang akan kita dapatkan tentang posisinya saat ini dalam konteks sejarahnya.

Banyak laporan perusahaan memberikan catatan lima atau sepuluh tahun dan ini dapat membantu kami dalam menyusun analisis longitudinal

Cara termudah untuk melakukan analisis ini adalah dengan melakukan pemindaian awal terhadap angka-angka tersebut untuk mengidentifikasi setiap perubahan besar di antara tahun-tahun tersebut. Ini melibatkan hanya melihat sepanjang setiap baris secara bergantian dan menyoroti kenaikan atau penurunan yang lebih besar dari biasanya; misalnya, pemindaian sepanjang lima tahun angka saham dari neraca (ditunjukkan di bawah) dengan jelas menunjukkan sesuatu terjadi pada tahun ke-4. Tidak hanya angkanya lebih dari dua kali lipat dibandingkan tahun ke-3, tetapi juga kembali ke tren 'normal' pada tahun berikutnya:

Year	1	2	3	4	5
Stock	300	330	370	800	450

Anomali seperti ini mungkin perlu diselidiki lebih lanjut. Pertanyaan perlu ditanyakan, atau lebih tepatnya jawaban ditemukan untuk alasan peningkatan tersebut. Dampak dari 'blip' pada kinerja tahun ini harus dinilai, demikian pula dampaknya terhadap kinerja saat ini. Investigasi lebih lanjut atas neraca atau akun laba rugi, bersama dengan catatan apa pun pada akun, dapat memberikan beberapa petunjuk. Mungkin penting untuk menemukan bagaimana peningkatan seperti itu dibiayai, mengapa ada kebutuhan untuk mempertahankan tingkat stok yang begitu tinggi dan dampak dari tingkat tersebut pada pemasok dan pelanggan.

Pemindaian awal mungkin perlu diikuti dengan analisis yang lebih rinci yang menghitung peningkatan/penurunan tahun-ke-tahun dalam persentase. Terkadang berguna untuk memplot tren pada grafik terhadap waktu. Ini dapat membantu menyoroti perubahan pada titik waktu tertentu.

Identifikasi tren, dalam hal omset katakanlah, biaya atau beberapa item neraca (seperti saham), karenanya dapat berharga dalam analisis keuangan kami. Akan tetapi, tren seperti itu harus dilihat dalam konteksnya. Sebuah organisasi yang beroperasi di pasar yang pertumbuhannya statis atau lambat dapat menilai peningkatan omset 1%

tahun-ke-tahun sebagai kesuksesan besar, sedangkan perusahaan di pasar yang berkembang pesat akan menilai peningkatan 1% sebagai kegagalan.

2. analisis *cross-sectional*

Meskipun analisis longitudinal membantu kami menilai kinerja bertentangan dengan tren historis, itu tidak memberi tahu kita tentang kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing atau perusahaan lain industri. Jika kita, misalnya, mengidentifikasi pertumbuhan penjualan yang kuat sebesar 10% per tahun dalam analisis longitudinal atas keuangan Perusahaan A pernyataan, kita mungkin tergoda untuk berpikir bahwa perusahaan itu berkinerja baik. Jika kita kemudian membandingkan perusahaan ini dengan salah satu pesaingnya, hanya untuk menemukan bahwa tingkat rata-rata industri pertumbuhan adalah 15%, maka kami ingin mengubah penilaian awal kami terhadap kinerja Perusahaan A

Untuk keperluan perbandingan seperti inilah analisis *cross-sectional* menjadi penting. Serta membandingkan angka akuntansi seperti perputaran, sering membantu untuk membandingkan rasio (lihat bagian selanjutnya) dari dua atau lebih perusahaan, seperti laba atas penjualan atau salah satu rasio modal kerja.

3. Analisis rasio

Alat penting ketiga dalam analisis kinerja perusahaan adalah analisis rasio. Rasio adalah perbandingan (berdasarkan hasil bagi) dua item dari kumpulan akun yang sama. Mengingat ada banyak angka dalam satu set akun, tidak mengherankan mengetahui bahwa sejumlah besar rasio dapat ditarik – beberapa di antaranya lebih berguna daripada yang lain.

Analisis rasio adalah bidang dari beberapa perdebatan akademis, dan, karenanya, cara rasio dinyatakan dapat bervariasi antara buku teks akuntansi dan strategi. Oleh karena itu, yang penting adalah menggunakan pendekatan yang konsisten untuk analisis rasio, terutama dalam analisis longitudinal dan *cross-sectional*. Untuk sebagian besar tujuan, kita dapat membagi rasio menjadi lima kategori besar:

- a. rasio kinerja;
- b. rasio efisiensi;
- c. rasio likuiditas;

- d. rasio investor;
- e. rasio struktur keuangan

Berikut penjelasan lebih rinci terkait dengan rasio diatas:

a. Rasio Kinerja

Seperti namanya, rasio kinerja menguji untuk melihat seberapa baik perusahaan mengubah masukannya menjadi keuntungan. Ini biasanya melibatkan perbandingan pengembalian (PBIT, laba sebelum bunga dan pajak) terhadap omset atau terhadap modalnya. Hal ini karena tarif pajak dan bunga yang harus dibayar bervariasi. Menggunakan laba setelah bunga dan pajak akan mendistorsi angka kinerja karena akan memasukkan unsur biaya di luar kendali langsung perusahaan (tarif pajak dan suku bunga).

Pengembalian modal yang digunakan mungkin merupakan ukuran kinerja yang paling penting dan banyak digunakan. Ini menunjukkan pengembalian tahunan yang dilakukan dibandingkan dengan dana yang diinvestasikan. Sederhananya, angka inilah yang menguji keuntungan berinvestasi dalam bisnis dibandingkan dengan hanya menempatkan modal sebagai imbalan di bank.

Ketika sebuah organisasi dapat memecah angkanya menjadi divisi atau anak perusahaan, kinerja individu dapat diukur dan keputusan yang berkaitan dengan kepemilikan terus dibuat.

Pengembalian ekuitas atau pengembalian dana pemegang saham biasa memberikan indikasi seberapa efektif modal saham telah diubah menjadi laba (yaitu tidak memperhitungkan modal pinjaman). Rasio ini harus digunakan dengan hati-hati karena struktur modal perusahaan dapat mempengaruhi rasio tersebut

Pengembalian penjualan atau margin keuntungan, baik bersih maupun kotor, adalah panduan populer untuk profitabilitas perusahaan. Rasio ini menilai laba yang dihasilkan per Rp terjual. Pengembalian penjualan cenderung bervariasi dari industri ke industri dan antara perusahaan dalam suatu industri. Pengecer makanan biasanya menghasilkan antara 5% dan 12%, sedangkan perusahaan di phar sektor maceuticals jarang menghasilkan kurang dari 20%.

b. Rasio Efisiensi

Rasio ini menunjukkan seberapa efisien perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan penjualan. Kita dapat menggunakan salah satu dari sejumlah masukan perusahaan untuk menguji penjualan atau laba. Rasio efisiensi umum mencakup penjualan per karyawan dan laba per karyawan, keduanya menguji efisiensi yang digunakan perusahaan untuk menggunakan input tenaga kerjanya.

Istilah efisiensi digunakan dalam banyak hal – tidak hanya dalam akuntansi. Kita dapat berbicara tentang mesin yang efisien atau efisiensi sistem pemanas di sebuah rumah. Efisiensi adalah perbandingan keluaran sistem dengan masukannya dengan maksud untuk menguji seberapa baik masukan telah diubah menjadi keluaran. Oleh karena itu, sistem yang lebih efisien akan menghasilkan lebih banyak output untuk input yang diberikan daripada yang kurang efisien

Rasio efisiensi lain yang biasa digunakan adalah perputaran aset dan varian dari ini, perputaran aset tetap. Tingkat perputaran aset yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan asetnya secara efisien; sebaliknya, tingkat yang rendah dapat mengindikasikan bahwa perusahaan mengalami kelebihan kapasitas. Perputaran saham memberikan indikasi seberapa baik perusahaan mengendalikan sahamnya. Perusahaan yang menjaga pergerakan stok akan memiliki perputaran stok yang lebih tinggi daripada perusahaan yang memiliki tumpukan bahan yang tidak dapat dijual atau usang. Waktu tinggal stok memiliki implikasi biaya dan perputaran stok yang rendah menunjukkan manajemen stok yang tidak efisien dan mahal. Perputaran saham diukur dalam waktu – yaitu berapa kali total saham dibalik pada tahun tertentu.

c. Rasio Likuiditas

Rasio-rasio ini menguji kemampuan perusahaan untuk memenuhi hutang jangka pendeknya – hal penting untuk ditetapkan jika ada alasan untuk percaya bahwa perusahaan sedang dalam masalah. Pada dasarnya, mereka mengajukan pertanyaan: Apakah perusahaan memiliki cukup dana untuk membayar utangnya?

Rasio lancar adalah rasio likuiditas yang paling terkenal . Ini adalah ukuran total kewajiban perusahaan dibandingkan dengan total asetnya dan karenanya dihitung seluruhnya dari angka neraca. Ini digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dengan menggunakan asetnya seperti saham, debitur (piutang) dan uang tunai.

Rasio uji asam adalah varian dari rasio lancar dan menguji kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya menggunakan kas atau aset 'mendekati kas'. Banyak buku teks menyarankan bahwa rasio 2:1 harus menjadi target untuk rasio ini dan target 1:1 harus dicari untuk rasio uji asam. Ini adalah panduan sederhana dan tidak boleh dianggap sebagai norma untuk semua industri. Sebagai contoh, banyak perusahaan di industri retail yang memiliki sedikit debitur dan perputaran saham yang tinggi namun masih memiliki kreditor karena current ratio-nya di bawah 2:1.

d. Rasio Investor

Keluarga rasio ini menguji hal-hal yang penting bagi investor perusahaan, biasanya pemegang saham atau pemegang saham potensial. Ada tiga rasio yang banyak digunakan.

Laba per saham (EPS) dihitung dengan membagi laba setelah bunga dan pajak (disebut laba) dengan jumlah saham. Ini menunjukkan berapa banyak laba yang dapat diatribusikan untuk setiap saham. Rasio harga/pendapatan (P/E) memberikan indikasi kepercayaan pasar saham terhadap saham perusahaan. Ini adalah harga pasar saat ini dari saham biasa perusahaan dibagi dengan EPS-nya pada akhir tahun lalu dan oleh karena itu, P/E bervariasi dengan harga saham. Secara umum, ini adalah cara untuk menunjukkan seberapa tinggi nilai investor terhadap pendapatan yang dihasilkan perusahaan. Rasio P/E yang tinggi (di mana harga tinggi dibandingkan dengan EPS terakhir yang diumumkan) biasanya menunjukkan potensi pertumbuhan, sedangkan P/E yang rendah menunjukkan laba statis. Rasio P/E untuk perusahaan yang dikutip adalah aturan banyak dipublikasikan di media keuangan.

Hasil dividen adalah rasio investor ketiga yang banyak digunakan. Pemegang saham potensial sering ingin tahu berapa pengembalian saham terbaru dalam hal persentase. Hasil dividen dihitung dengan membagi

dividen per saham pada akhir tahun lalu dengan harga saat ini (lalu dikalikan dengan 100 untuk mendapatkan persentase).

e. Rasio Struktur Keuangan

Kami menemukan struktur keuangan di atas, ketika kami membahas manfaat relatif dari pinjaman dan modal saham. Cara perusahaan 'mencampur' bentuk-bentuk modal ini disebut sebagai struktur keuangan (atau modal).

Rasio gearing melihat hubungan antara semua pinjaman perusahaan (termasuk pinjaman jangka pendek) dan semua modal yang digunakan oleh perusahaan. Ini memberikan pandangan tentang sejauh mana pinjaman merupakan bagian dari total basis modal perusahaan dan karenanya risiko yang terkait dengan kenaikan suku bunga.

Rasio hutang/ekuitas, variasi dari rasio gearing, menggunakan dana pemegang saham dalam perhitungannya daripada total modal yang digunakan. Rasio ini memberikan perbandingan yang lebih langsung antara dana yang diatribusikan kepada pemegang saham dan kewajiban perusahaan kepada pemberi pinjaman.

6. Keterbatasan informasi keuangan

Untuk sebagian besar tujuan dalam analisis strategis, kami dapat menerima proposisi bahwa data yang kami kumpulkan dari rekening tahunan perusahaan adalah akurat dan memberikan pernyataan yang benar tentang posisi keuangannya. Namun, dari waktu ke waktu, kami mungkin perlu mengkualifikasikan analisis kami untuk satu atau beberapa alasan.

Pertama, meskipun laporan keuangan diaudit keakuratannya, bagian lain dari laporan tahunan tidak. Jika analisis keuangan kita terdiri dari pemeriksaan seluruh dokumen dan bukan hanya bagian akuntansi, maka kita perlu menyadari hal ini. Pengungkapan tambahan yang dibuat dalam laporan perusahaan dapat memiliki beberapa tujuan. Beberapa komentator berpendapat bahwa pengungkapan semacam itu mungkin merupakan latihan hubungan masyarakat dan pemasaran.

Kedua, kita harus ingat bahwa informasi keuangan dalam laporan perusahaan bersifat historis, terkadang diterbitkan beberapa bulan setelah periode yang dijelaskan. Meskipun informasi historis ini dapat digunakan untuk menilai kinerja masa lalu, penggunaannya mungkin terbatas dalam memprediksi kinerja masa depan. Neraca menunjukkan posisi keuangan pada saat tertentu (pada akhir tahun).

Dalam upaya untuk menghindari potensi masalah ini, perusahaan yang dikutip di Bursa Efek diminta untuk membuat laporan interim, biasanya setengah tahunan dan tidak diaudit, yang menunjukkan keuntungan dan perputaran mereka untuk periode tersebut. Perusahaan yang dikutip juga diharuskan untuk memberikan informasi kepada Bursa Efek yang mungkin berdampak signifikan pada prospeknya, seperti perubahan dewan perusahaan atau apa pun yang menimbulkan 'peringatan keuntungan'.

Ketiga, mereka yang menyiapkan laporan keuangan perusahaan (akuntan keuangan) terkadang memiliki alasan untuk 'menyembunyikan' berita buruk agar tidak membuat investor perusahaan khawatir. Dimungkinkan untuk menggunakan restrukturisasi keuangan legal untuk membuat beberapa angka tampak lebih baik daripada yang sebenarnya. Peningkatan nilai aset tetap dari tahun ke tahun, misalnya, mungkin tampak sehat pada pandangan pertama, tetapi mungkin perusahaan telah mengakumulasi jumlah utang yang tinggi untuk membiayainya. Karena alasan inilah terkadang kita perlu memeriksa semua bagian laporan keuangan perusahaan untuk menemukan berita buruk penyeimbang yang telah dikaburkan oleh perusahaan dalam pelaporannya.

7. Alat analisis lainnya

Meskipun sebagian besar situasi dapat dipahami dengan menggunakan 'alat' di atas, dua alat lain terkadang berguna; ini dibahas di sini.

a. Perbandingan keuangan

Perbandingan antar perusahaan atau benchmarking merupakan variasi dari analisis *cross sectional*. Ini biasanya melibatkan analisis 'mirip' perusahaan dalam industri yang sama, tetapi kadang-kadang bisa menjadi analisis antar-industri.

Untuk membuat analisis perbandingan bermakna, *selection* perusahaan biasanya harus dipandu oleh kesamaan dengan:

- 1) ukuran perusahaan (yaitu perusahaan harus sebanding dalam hal omset, nilai pasar atau serupa);
- 2) industri (di mana perusahaan menghasilkan produk serupa);
- 3) pasar (yaitu perusahaan berbagi basis pelanggan yang serupa)

Dalam praktiknya, pemilihan sampel untuk studi perbandingan selalu melibatkan beberapa kompromi karena tidak ada dua perusahaan yang dapat dibandingkan secara langsung dalam segala hal. Banyak perusahaan, misalnya, beroperasi di lebih dari satu industri dan hal ini dapat membuat perbandingan yang bermasalah dengan perusahaan lain yang hanya beroperasi di satu industri .

Praktek analisis antar perusahaan (*cross-sectional*) dengan menggunakan data keuangan telah dilakukan oleh para akuntan selama bertahun-tahun. Tolok ukur, bagaimanapun, dapat digunakan untuk membandingkan keuangan dan, yang terpenting, informasi non-keuangan antara dua atau lebih perusahaan.

Benchmarking sekarang digunakan untuk membandingkan keefektifan berbagai proses, produk, dan prosedur dengan yang lain. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi di mana kinerja unggul ditemukan dalam variabel apa pun yang digunakan untuk perbandingan. Begitu perusahaan dengan kinerja tertinggi teridentifikasi, latihannya menjadi mengeksplorasi alasan di balik kinerja unggul dan belajar dari praktik terbaik.

Oleh karena itu, proses perbandingan melibatkan keputusan tentang:

- 1) apa yang menjadi tolok ukur (data keuangan atau non-keuangan);
- 2) siapa yang menjadi tolok ukur (pemilihan sampel);
- 3) cara mendapatkan informasi;
- 4) bagaimana menganalisis informasi;
- 5) bagaimana menggunakan informasi tersebut.

Nilai perbandingan adalah dalam mengidentifikasi tidak hanya perusahaan mana yang memiliki kinerja unggul di suatu sektor, tetapi juga mengapa demikian. Sebuah analisis mungkin, misalnya, menunjukkan bahwa Perusahaan X menikmati laba atas penjualan yang jauh lebih tinggi

daripada perusahaan lain di sektor tersebut. Perusahaan X dengan demikian menempati tolok ukur profitabilitas di sektor ini. Perusahaan lain kemudian mungkin ingin memeriksa praktik di dalam Perusahaan X yang menimbulkan tingkat kinerja ini.

Untuk indikator non-keuangan, analisis dapat menyoroiti fakta bahwa Perusahaan Y mampu menarik orang-orang yang paling berkualifikasi dalam kategori personel utama (misalnya ilmuwan atau pemrogram komputer terbaik). Dalam hal ini, Perusahaan Y menunjukkan tolok ukur keberhasilan rekrutmen. Perusahaan lain yang tidak mampu menarik personel terbaik biasanya ingin memeriksa Perusahaan Y untuk melihat mengapa begitu sukses dalam hal ini.

b. Ukuran umum akun

Ukuran umum akun sangat berguna dalam analisis *cross-sectional*, tetapi juga dapat digunakan untuk menganalisis akun perusahaan yang sama dari tahun ke tahun. Jika kita, misalnya, memeriksa laporan laba rugi atau neraca dua perusahaan dalam industri yang sama, mungkin pada awalnya kita tidak dapat memahami perbedaan antara keduanya. Kadang-kadang kita dapat memahami dua akun terpisah dengan membuat total keduanya sama dengan 100 dan kemudian membagi setiap entri dengan hasil bagi yang dihasilkan. Contoh sederhana dari ukuran akun yang umum ditunjukkan pada Tabel 4.1.

	Company A		Company B	
	£m	Common size	£m	Common size
Sales	113.4	100	224.6	100
Cost of sales	65	57.32	112	49.87
Gross profit	48.4	42.68	112.6	50.13
Administrative costs	33.7	29.72	67	29.83
Operating profit	14.7	12.96	45.6	20.3

Kita dapat membuat perbandingan antara struktur biaya kedua perusahaan meskipun pada kenyataannya Perusahaan B memiliki perputaran kira-kira dua kali lipat dari Perusahaan A. Kita dapat mengatakan, misalnya, bahwa, secara keseluruhan, Perusahaan B lebih baik dalam mengendalikan biaya daripada Perusahaan A sebagaimana dibuktikan oleh fakta bahwa laba operasinya adalah 20,3 dibandingkan dengan angka Perusahaan A sebesar 12,96 (keduanya ukuran umum). Kami dapat menarik kesimpulan yang sebanding dari komponen akun berukuran umum lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Campbell, David & Stonehouse, George & Houston, Bill. 2002. *Business Strategy An Introduction 2nd Ed*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Kasmir. 2009. Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Jakarta: Rajawunaiali Pres.
- Budiarto, A & Baridwan, Z. 1999. Pengaruh Right Issue Terhadap Tingkat Keuntungan dan Likuiditas Saham di BEJ periode 1994-1996. Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia. pp: 96
- Riyanto. (2011). Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yogyakarta: YBPFE UGM.
- Weston, J. Fred dan Eugene F. Brigham., 1999. Dasar-dasar Manajemen Keuangan. Diterjemahkan oleh A. Q Khalid. Erlangga, Jakarta.
- Sundjaja, Ridwan. S dan Barlian, Inge, 2003. Manajemen Keuangan 1, Edisi Kelima. Literata Lintas Dunia, Jakarta.
- Tandelilin, Eduardus. (2010). Portofolio dan Investasi: Teori dan Aplikasi Edisi 1. Yogyakarta: Kanisius.
- Koziol, C. 2014, "A simple correction of the WACC discount rate for default risk and bankruptcy costs", Review of Quantitative Finance and Accounting, Vol. 42 No. 4,
- Mari, C. and Marra, M. 2018, "Valuing firms under default risk and bankruptcy costs: a WACC based approach", International Journal of Business, Vol. 23 No. 2
- Harahap, Sofyan Syafri. 2011. Analisis Kritis atas Laporan Keuangan. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta



PRODUK DAN PASAR

Rahma Karnia Lakamudi, S.M. (1708822012)

A. PENDAHULUAN

Pemasaran adalah salah satu fungsi yang paling penting dalam mendukung usaha para pengusaha bertahan, berkembang dan menghasilkan keuntungan. Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tergantung dari kompetensi pengusaha dalam pemasaran, produksi, keuangan dan bidang lainnya. Di luar itu, tergantung juga kemampuan pengusaha untuk menggabungkan kegiatan sehingga bisnis perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Dalam hal ini, pemasar selalu memiliki cara agar terus terhubung dengan pasar sasarannya, karena ini merupakan salah satu perspektif terpenting dari strategi bersaing. Selain itu perusahaan atau organisasi harus memiliki pengetahuan tentang pasar dan pasar produk. Pasar merupakan tempat dimana produsen dan konsumen berinteraksi sehingga baik pada input maupun output dapat diterapkan. Sedangkan, pasar produk adalah tempat dimana para produsen bersaing untuk memasarkan produk, selain itu, ada juga pasar sumber daya yang merupakan tempat dimana perusahaan mencari atau merekrut sumber daya yang mereka butuhkan. Namun, selain memiliki pengetahuan tentang pasar, pemasar juga harus dapat menggambarkan

tentang segmentasi pasar dan dapat mengsegmentasikan pasar, mengetahui definisi, manfaat, dan siklus hidup produk.

B. PEMBAHASAN

a. Mendefinisikan pasar dan pangsa pasar

Menurut para ahli ekonomi, pasar mempunyai dua sisi yaitu, sisi permintaan yang termasuk di dalamnya konsumen atau pembeli dari sebuah produk atau sumber daya, kemudian sisi yang satu lagi adalah sisi penawaran yang memproduksi atau menghasilkan hal yang sama. Namun, dalam strategi sisi permintaan pada pasar memiliki definisi yang berbeda. Menurut pandangan dalam strategi sisi permintaan pada pasar adalah sekelompok konsumen aktual atau potensial dengan kebutuhan atau permintaan serupa. Sedangkan strategi merujuk sisi penawaran sebagai industri.

Dengan mendefinisikan dan memberi batas tentang pasar organisasi merupakan titik tumpu yang penting untuk perumusan strategi dan memberikan dasar untuk pengukuran kinerja kompetitif. Dari analisis dan definisi pasar dapat memberikan informasi kunci tentang ancaman dan peluang.

Saham merupakan barometer kinerja perusahaan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Ini dapat diukur dengan volume ataupun dengan nilai mengacu pada bagian organisasi dari unit yang dijual di pasar contohnya jumlah setara barel minyak yang di jual oleh perusahaan minyak dengan jumlah barel terjual. Ukuran nilai terkait dengan penjualan perputaran perusahaan yang berkaitan dengan total nilai pasar. Dalam menentukan batas-batas pasar memiliki cara berbeda. Dapat dilihat dari kacamata setiap perusahaan dalam mendefinisikan pasar dengan cara yang berbeda, jadi tidak mengejutkan bahwa jumlah pangsa pasar mereka klaim bisa lebih tinggi atau kurang dari 100%. Misalnya, pasar grosir dapat berarti hal yang berbeda dari perusahaan yang berbeda. Sebab itu, sangat penting bahwa ukuran pangsa pasar dinyatakan dengan batasan pasar yang jelas. Terdapat tiga cara dalam mendefinisikan pasar secara umum yaitu :

- a) Definisi berdasarkan produk
- b) Definisi berdasarkan kepuasan kebutuhan atau fungsi yang dilakukan.

c) Definisi berdasarkan identitas pelanggan

1. Definisi Berdasarkan Produk

Jika seorang karyawan dari suatu perusahaan ditanya tentang pasar mana mereka berada jawaban mereka cenderung menjelaskan tentang produk yang mereka tawarkan.

2. Definisi Berdasarkan Kepuasan Kebutuhan Atau Fungsi Yang Dilakukan

Pembeli memiliki beberapa alasan ketika membeli sebuah produk atau jasa agar mendapatkan keuntungan kegunaan.

3. Definisi Berdasarkan Identitas Pelanggan

Dengan cara ini identitas dari pelanggan dapat digunakan untuk mendefinisikan pasar.

4. Definisi Gabungan

Dalam praktek bisnis, secara umum bisnis melayani pasar dengan berbagai produk. Cara mereka menentukan pasar dengan kombinasi. Tugas utama manajemen tingkat strategis adalah menemukan kombinasi yang menghasilkan sinergi dan membuka peluang dipilih dan digunakan sebaik mungkin.

b. Segmentasi Pasar

Pasar jarang sepenuhnya homogen. Ada kelompok di pasar pelanggan dengan persyaratan serupa dan kebutuhan umum dan keinginan inilah yang memisahkan satu segmen pasar dari yang lain “Sub pasar” ini disebut segmen pasar mempertimbangkan sejauh mana segmen harus diperlakukan berbeda dari yang lain dan segmen mana yang harus dipilih.

1. Target Pemasaran dan Segmentasi Pasar

Proses segmentasi merupakan alat kompetitif yang kuat. Memang benar bahwa bisnis berhasil dengan memberikan pelanggan apa yang diinginkan pelanggan. Karena tidak semua pelanggan biasanya menginginkan hal yang sama, mengidentifikasi himpunan bagian dan memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih tepat adalah cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Kita dapat mengatakan bahwa untuk separuh pelanggan potensial, lebih baik membenci dan mencintai separuh lainnya daripada menyukai untuk semua. Yang terakhir adalah

resep untuk menjadi pilihan kedua setiap orang dan menunjukkan bahaya menggelembungkan rata-rata riset pasar.

2. Tiga Pendekatan Untuk Pemasaran Segmen

Terdapat tiga pendekatan dalam segmen. Dalam hal organisasi, dikenal tiga pendekatan umum pemasaran dapat mendekati segmen pasar (atau sub pasar) yaitu :

a) Pemasaran yang tidak terdeferensiasi

Dengan strategi ini, perusahaan mengabaikan perbedaan segmen pasar dan mengisi seluruh pasar dengan satu penawaran. Dengan kata lain, strategi harus fokus pada konsumen tertentu lebih dari yang lain (Henky Hendrawan, 2021). Pendekatan ini berkaitan dengan segmentasi ini tidak di bedakan pemasarannya. Disini diketahui bahwa perusahaan tersebut menolak bahwa keseluruhan pasarnya sepenuhnya tersegmentasi dan saling berhubungan dengan asumsi permintaan stabil. Secara ekonomis pendekatan pemasaran yang sederhana melebihi keuntungannya segmentasi pasar.

b) Pemasaran yang terdeferensiasi

Sesuai dengan strategi ini, perusahaan menangani beberapa segmen pasar dan merencanakan penawaran terpisah untuk setiap segmen pasar. Dengan menawarkan berbagai produk dan pemasaran ke segmen tersebut, perusahaan berharap dapat menghasilkan penjualan yang lebih tinggi dan posisi yang kuat di setiap segmen (Henky Hendrawan, 2021).

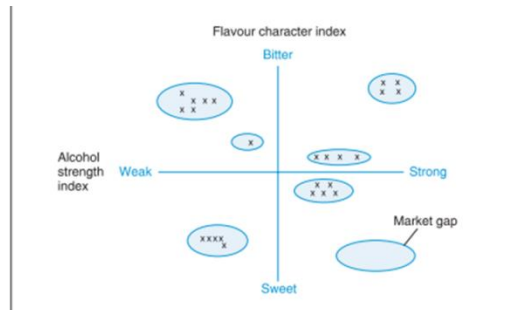
c) Pemasaran terkonsentrasi

Strategi ini berfokus pada pemasaran produk kepada satu atau lebih segmen/kelompok pembeli, sehingga pemasaran produk hanya ditujukan kepada kelompok pembeli yang memiliki potensi paling tinggi. Dengan berfokus pada segmen tertentu, perusahaan bertujuan untuk menawarkan produk terbaik untuk pangsa pasar mereka. Perusahaan menjadi lebih hemat biaya dalam produksi, distribusi dan promosi. Karena mereka semua hanya fokus pada satu atau dua kelompok (Henky Hendrawan, 2021).

3. Pemosisian Produk

Positioning produk adalah cara produk atau merek dipersepsikan dalam kaitannya dengan preferensi segmen pasar dan dalam kaitannya dengan produk pesaing. Disini dapat kita lihat bahwa positioning merupakan cara atau langkah bagaimana perusahaan menjelaskan posisi produk kepada konsumen dan apa keunggulan dari produk milik mereka dengan produk pesaing (Sri Aderafika et al, 2022).

Pada pasar minuman beberapa minuman beralkohol, fitur yang dianggap penting oleh pelanggan mungkin kekuatan alkohol (lemah versus kuat) dan rasa (pahit versus manis). Mungkin ada kelompok pelanggan dengan preferensi untuk setiap kombinasi fitur ini dan untuk berbagai produk pesaing melalui mana produk itu sendiri dan iklan serta promosinya terlihat untuk mengambil posisi tertentu. Ini disajikan sebagai grafik penempatan produk, seperti pada Gambar membentuk oval dalam diagram menggambarkan preferensi kelompok pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap produk yang ditandai dengan simbol 'x'.



Gambar : Produk penentuan posisi kerangka

c. Basis untuk segmentasi

Basis segmentasi merupakan salah satu cara membedakan jenis pelanggan dengan yang lain. Ada opsi yang berpotensi tidak terbatas di pasar dapat di bagi dalam beberapa segmen dan segmen terakhir adalah satu pelanggan. Dalam praktiknya sejumlah kriteria biasanya harus terpenuhi sebelum dasar pembagian pasar dapat dianggap dapat diterima. Kriteria terpenting untuk membangun segmen pasar adalah :

- 1) Ukuran Pasar
- 2) Identifikasi Segmen
- 3) Keterukuran Segmen
- 4) Aksesibilitas Ke Segmen
- 5) Membeli Karakteristik Perilaku Segmen

1. Basis Tipikal Untuk Segmentasi Pasar

Pada pasar konsumen, organisasi membagi pasar konsumen seperti pada umumnya yaitu:

- a) Variabel demografis
Pembagian dengan cara ini seperti perbedaan usia, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, ras dan agama.
- b) Variabel geografis
Pembagian dengan cara ini seperti perbedaan menurut negara, wilayah, jenis perumahan atau lingkungan (geografis) dan lain-lain.
- c) Variabel psiko grafis
Pembagian dengan cara ini merupakan yang mengeksplorasi gaya hidup, kepribadian atau kecerdasan antara individu.

d. Definisi Produk

Pada umumnya produk diartikan sebagai segala sesuatu yang di tawarkan dengan tujuan dijual. Suatu produk dapat berupa barang fisik, layanan, atau bauran keduanya. Produk dalam bentuk barang yaitu memiliki wujud dan dapat diperoleh. Kemudian, produk layanan adalah suatu tindakan yang dilakukan atas nama konsumen dan tidak memiliki wujud. Sedangkan, produk bauran antara barang dan layanan seperti ketika konsumen membeli jasa tata rambut, konsumen dapat menikmati produk dan layanan sekaligus.

1. Lima Tingkat Manfaat Produk Kotler

Terdapat lima manfaat produk menurut kotler yaitu :

- 1) Manfaat Inti
- 2) Manfaat dasar
- 3) Manfaat yang diharapkan
- 4) Manfaat yang ditambah
- 5) Manfaat potensial

2. Persaingan Manfaat Tambahan

Pada pasar, persaingan biasanya pada tingkat produk tambahan atau lebih tinggi sedangkan produk dasar diterima begitu saja. Apa yang ada di suatu produk yang di harapkan di beberapa pasar mungkin ada produk tambahan di pasar lain.

3. Tipologi Dan Strategi Produk Copeland

Terdapat pandangan umum bahwa jenis produk yang berbeda harus dikelola dan dipasarkan dengan cara yang berbeda pula. Produk jasa misalnya, jasa hanya dapat dinikmati langsung dan tidak dapat disimpan. Hasil dari faktor-faktor, Copeland dapat mengantisipasi penawaran harga diluar puncak, kemudian kebutuhan akan kredibilitas pemasok dan kesulitan periklanan. Produk industri sangat kecil kemungkinannya untuk dijual langsung ke pengguna akhir dibanding produk konsumen, dengan iklan yang relatif lebih penting bagi produk konsumen dan kontak pribadi yang memiliki kualitas tinggi yang relatif lebih penting untuk produk industri.

Dalam membangun karakteristik produk agar memiliki sistem klasifikasi produk yang berfungsi menjadi panduan komperehensif. Menurut Copeland klasifikasi produk konsumen menjadi produk kenyamanan, produk belanja, dan produk khusus (Copeland, 1923).

4. Keterbatasan Kerangka Kerja Copeland

Penggunaan sistem klasifikasi diterima secara luas oleh para pemimpin perusahaan dan peneliti akademik. Mudah untuk menunjukkan cara kerjanya dalam praktik dan banyak contoh dapat dibuat untuk menunjukkan seberapa akuratnya. Argumen yang kuat terhadap adopsi budak adalah bahwa hal itu dapat menunjukkan logika melingkar. Dengan kata lain, mempelajari bagaimana produk dipasarkan dan berdasarkan itu, menyelaraskannya dengan klasifikasi tertentu. Kami kemudian menggunakan ini untuk menginformasikan bagaimana itu harus dipasarkan. Ini adalah resep untuk bertahan dalam status quo, dan perusahaan yang mengadopsi praktik ini tidak akan pernah memimpin dengan strategi produk baru, meskipun secara implisit. Perubahan teknologi serta selera atau mode pelanggan juga berpengaruh Ciptakan

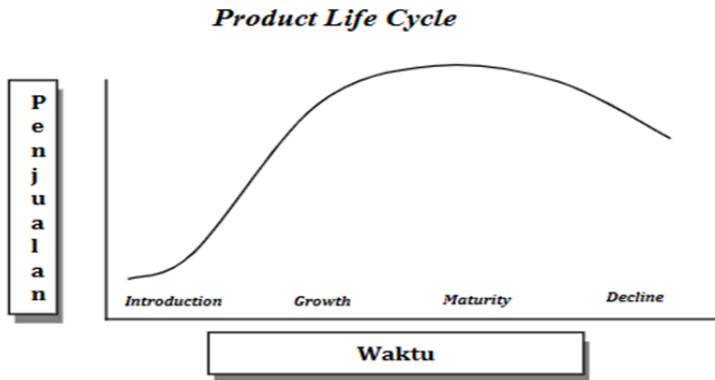
peluang untuk melakukan berbagai hal secara berbeda, dan selalu ada segmen pasar yang merespons pendekatan ini menyimpang dari norma.

e. Siklus Hidup Produk

Sama halnya dengan siklus hidup makhluk hidup, siklus hidup produk juga memiliki batasan. Siklus hidup produk adalah lamanya waktu produk atau layanan ada di pasar. Setiap produk berbeda, ada yang cepat hilang dan ada yang bertahan relatif lama. siklus hidup produk memiliki fase standar dari masuk pasar hingga keluar pasar. Dalam setiap langkah waktu, siklus hidup produk memiliki strategi bersaing yang berbeda.

1. Penggunaan Siklus Hidup Produk

Menurut Kho (2017), saat memasarkan produknya, perusahaan menggunakan empat tahapan umum siklus hidup produk yang digunakan penjualan dan umur produk: Perkenalan, perkembangan, kematangan, dan penurunan (Ratna Suminar,2020). Fase atau siklus hidup produk seperti yang di tunjukan pada gambar dibawah ini.



Gambar: Siklus Kehidupan Produk

2. Tahap Perkenalan

Tahap ini produk masih belum banyak dikenal dan belum dapat memberikan keuntungan yang besar. Biaya dari pemasaran mungkin akan besar dalam rangka melakukan uji coba pasar dan memasang jalur distribusi.

3. Tahap Pertumbuhan

Tahap ini produk mulai membuat keuntungan, penjualan mulai meningkat secara signifikan dengan adanya biaya pada pemasaran khususnya pada pembangunan merek. Kompetitor mulai masuk pada tahap ini dalam jumlah yang cenderung besar bergantung pada bagaimana menariknya pasar pada mereka. Jika dimulainya tanda-tanda keuntungan berkurang, maka dimulailah tahap Maturity.

4. Tahap Kedewasaan

Tahap Maturity. Tahap adanya peningkatan pada penjualan namun pada tahap penurunan sehingga membuatnya menjadi cenderung stabil, dikarenakan dari kompetisi harga. Produk sudah mulai memasuki akhir dari produk ini, hampir semua perusahaan yang ada bersaing secara agresif untuk mempertahankan *market share* mereka. Kompetisi akan menjadi sangat intens, dan perusahaan kecil akan mulai mati.

5. Tahap Penurunan

Tahap ini keuntungan sudah mulai menurun secara pasti, sehingga perusahaan harus memanajemen secara hati-hati. Tidak banyak pilihan yang ada selain mengambil apa yang bisa dan keluar dari pertarungan atau mengembangkan pasar dengan strategi marketing mix dalam rangka untuk memperpanjang usia produk (Reynaldi & Sanaji, 2019).

6. Kritik Terhadap Siklus Hidup Produk

Siklus hidup produk tampaknya dipahami dan digunakan secara luas alat untuk analisis strategis dan pengambilan keputusan (Greenley dan Bayus, 1993). Namun, beberapa kritik serius telah diajukan. Meskipun dengan mudah kembali ke cerita dan menunjukkan semua fitur konsep, Masa depan sulit diprediksi dan terutama sulit diprediksi titik balik Namun, dengan tidak mencobanya sama sekali, sepertinya menghadapi masalah strategis yang sulit.

f. Pengembangan Dan Pentingnya Produk Baru

Produk baru dapat memberikan mekanisme untuk pertumbuhan lebih lanjut. Persaingan yang semakin ketat, seringkali disebabkan oleh produk baru atau yang dimodifikasi, berarti bahwa inovasi seringkali bukan merupakan pilihan tetapi suatu keharusan. “Pembaharuan” dapat berkisar dari penataan ulang atau modifikasi kecil membuat produk yang “baru bagi dunia” dan mengarah ke pasar baru. Namun, pada saat yang sama, penjualan dan keuntungan besar dapat dicapai. Banyak produk baru dapat dipertahankan di pasar meskipun tidak terpenuhi tujuan awal.

1. Pengembangan Ide Produk Baru

Ide produk baru bisa datang dari banyak sumber. Semakin besar pilihannya sumber digunakan, semakin besar kemungkinan daerah itu luas dan banyak ide baru muncul (Sowrey, 1990). Ada beberapa ide dari pelanggan yaitu :

- a) Ide dari pelanggan
- b) Ide dari penelitian dan pengembangan
- c) Sumber ide lain

2. Penyaringan

Dalam proses penyaringan dua jenis kemungkinan kesalahan harus dihindari sebanyak mungkin: Kesalahan GO, yang melibatkan pengembangan produk yang pada akhirnya gagal atau gagal memenuhi tujuan, dan kesalahan DROP, yang pada akhirnya melibatkan pengabaian ide-ide sukses. Dalam praktiknya, proses penyaringan biasanya multi-tahap, dengan setidaknya beberapa jenis review di beberapa titik dalam proses. Karena risikonya bisa tinggi dan politik organisasi dapat memainkan peran biasanya direkomendasikan bahwa setidaknya dalam satu langkah ada proses pembentukan ide formal dievaluasi berdasarkan kriteria objektif yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Perkembangan

Tahapan pengembangan berbeda-beda menurut sifat produk dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengembangkan versi baru, tetapi penting untuk memasukkan proses penyaringan terutama sebagai kegiatan yang membutuhkan komitmen keuangan yang besar. Juga tidak

masuk akal menghabiskan banyak uang untuk mengembangkan produk baru tanpa membuktikan bahwa ada permintaan untuk itu. Langkah-langkah dalam proses biasanya sebagai berikut:

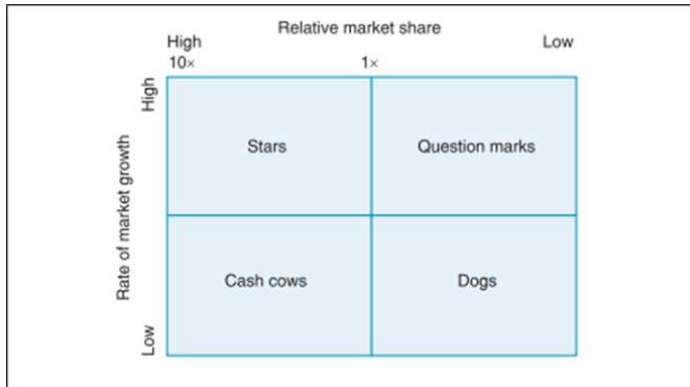
- a) Penilaian awal
- b) analisis bisnis terperinci dan penilaian investasi
- c) Pengembangan teknis
- d) Pengujian pasar
- e) Meluncurkan.

g. Teori Portofolio Produk

Portofolio yang luas berarti bahwa perusahaan hadir di beberapa area produk dan pasar. Di sisi lain, portofolio yang sempit berarti organisasi tersebut hanya aktif pada beberapa atau bahkan hanya satu produk atau sektor pasar. Portofolio yang luas menawarkan fleksibilitas sebagai keuntungan, karena penurunan di satu pasar tidak mengancam seluruh perusahaan.

1. Matriks BCG

Matriks Boston Consulting Group memberikan jalan untuk tinjauan dan wawasan jangkauan produk perusahaan dan kepentingan pasar. Ini adalah cara untuk melihat seluruh rentang produk, memungkinkan kita untuk melihat produk perusahaan sebagai grup, itu sama dengan pemegang saham beberapa perusahaan mungkin keputusan tentang apa yang harus dilakukan Saham. Salah satu cara untuk melihat produk dalam portofolio adalah dengan melihatnya setiap produk pada posisinya dalam siklus hidup produk dan berjuang untuk itu keseimbangan produk pada setiap tahap. Pangsa pasar yang matang sangat tinggi berkorelasi dengan profitabilitas dan relatif lebih murah juga minim risiko untuk mencoba memenangkan bagian dalam tahap pertumbuhan pasar ketika banyak konsumen baru yang melakukan pembelian pertama. Pendekatan inilah yang digunakan oleh matriks BCG. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis rangkaian produk dengan tujuan membantu keputusan tentang cara produk diperlakukan dalam analisis strategi internal. Dapat dilihat pada Gambar di bawah ini, fitur penting dari matriks.



Gambar : Matriks Boston Consulting Group

Sumbu horizontal matriks BCG didasarkan pada ukuran pangsa pasar sangat spesial. Ukuran ini adalah rasio dibandingkan dengan pesaing penting, produk dengan pangsa pasar 20% dari pesaing bagian 10% terbesar berikutnya memiliki bagian relatif 2, sementara produk dengan pangsa pasar 20% juga merupakan pesaing terbesar yang memiliki 20%, akan memiliki pangsa relatif 1. Titik potong antara pangsa pasar tinggi dan rendah adalah 1, analisis ini adalah pemimpin pasar. Sumbu vertikal matriks BCG adalah tingkat pertumbuhan pasar, dengan definisi paling relevan dari pasar yang dilayani. Titik populer yang digunakan untuk membagi pertumbuhan tinggi dan rendah di pasar adalah 10% pertumbuhan setiap tahun. Hal ini berguna dalam situasi praktis agar pertumbuhan yang lebih cepat dari laju pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh, yang setelah inflasi biasanya antara 1% dan 2,5% setahun.

2. Penggunaan Matriks BCG

Cara menggunakan matriks BCG dilihat dari gambar matriks Boston Consulting Group yaitu :

a) *Cash Cows* (Sapi Perah)

Produk dengan pangsa pasar yang tinggi pada pasar yang pertumbuhannya rendah biasanya memperoleh keuntungan. Keuntungannya adalah dapat digunakan untuk mendukung produk lain yang berada dalam tahap pengembangan. Strategi standar adalah mengelola secara konservatif, tetapi bertahan dengan kuat terhadap

pesaing. Produk yang demikian disebut *cash cows* karena keuntungan dari produk tersebut dapat 'diperah' secara terus menerus.

b) *Dogs* (Anjing)

Produk yang memiliki pangsa pasar rendah di pasar dengan pertumbuhan rendah disebut *dogs*. Dalam hal itu biasanya tidak terlalu menguntungkan. Menumbuhkan produk untuk meningkatkan pangsa pasarnya akan menimbulkan biaya dan risiko, paling tidak karena pasar tempat ia berada memiliki tingkat pertumbuhan yang rendah. Oleh karena itu, setelah seekor anjing diidentifikasi sebagai bagian dari portofolio, sering kali dihentikan atau dibuang.

c) *Stars* (Bintang)

Bintang memiliki pangsa pasar yang berkembang pesat dan penjualan yang berkembang pesat. Akan tetapi, bisa menjadi mimpi buruk akuntan, karena mereka cenderung menyerap uang tunai dalam jumlah besar, bahkan jika mereka sangat menguntungkan. Seringkali perlu menghabiskan banyak uang untuk iklan dan peningkatan produk, sehingga, ketika pasar melambat, produk ini menjadi sapi perah. Jika pangsa pasar hilang, produk akhirnya akan menjadi anjing ketika pasar berhenti berkembang.

d) *Question Mark* (Tanda Tanya)

Tanda tanya dinamai dengan tepat karena menimbulkan dilema. Mereka sudah memiliki pijakan di pasar yang berkembang tetapi, jika pangsa pasar tidak dapat ditingkatkan, mereka akan menjadi anjing. Sumber daya perlu dikhususkan untuk memenangkan pangsa pasar, yang membutuhkan keberanian untuk produk yang mungkin belum memiliki penjualan besar, atau produk tersebut dapat dijual ke organisasi dengan posisi yang lebih baik untuk mengeksploitasi pasar

h. Keterbatasan Matriks BCG

Pengukuran yang akurat dan definisi pasar yang cermat sangat penting untuk menghindari kesalahan diagnosis saat menggunakan matriks. Kritikus mungkin salah, yang menunjukkan bahwa ada banyak aspek terkait untuk produk yang tidak dipertimbangkan tetapi tidak pernah diminta oleh BCG bahwa prosesnya adalah solusi dan mencakup semua aspek strategi. Yang terpenting, matriks membantu

mengidentifikasi produk yang digunakan didorong atau dijatuhkan, dan kapan. Ini membantu mengidentifikasi jendela kemungkinan dan ada bukti kuat terhadap aturan sederhana alokasikan sumber daya ke produk.

i. Model Portofolio Gabungan : Matriks BCG

Keterbatasan matriks BCG menyebabkan beberapa model lain yang berarti mempertimbangkan lebih banyak faktor dan memesan lebih banyak fleksibel untuk digunakan. Contoh utama adalah matriks GEC, yang dikembangkan oleh McKinsey dan perusahaan bersama dengan General Electric Company di AS. Unit bisnis strategis dibagi menjadi beberapa kategori rasional dan, meskipun tidak ada arahan strategis otomatis, posisi ini digunakan untuk mengembangkan strategi yang tepat.

Market attractiveness	High	A	B	C
	Medium	D	E	F
	Low	G	H	I
		High	Medium	Low
		Competitive strength		

Gambar : Matriks GEC

Untuk produk di sel A, perusahaan akan berinvestasi dengan kuat, karena ini berpotensi berada di posisi strategis yang menarik, di mana kompetensi khusus dapat dimanfaatkan untuk peluang yang baik. Di B, perusahaan bisa menjadi agresif dan berusaha membangun kekuatan untuk menantang, atau bisa membangun secara selektif. Di C, ada dilema nyata, di mana ada kesulitan untuk bersaing dengan baik melawan pesaing yang lebih kuat – opsi yang paling masuk akal adalah melakukan divestasi, karena peluangnya mungkin menarik bagi orang lain, atau berspesialisasi di sekitar ceruk di mana beberapa kekuatan dapat dibangun. D akan menunjukkan investasi dan pemeliharaan kemampuan kompetitif. E dan F

akan menunjukkan minimalisasi risiko dan pilihan bijaksana untuk ekspansi. G dan H menunjukkan manajemen untuk laba, sedangkan sel I memerlukan divestasi atau meminimalkan investasi.

Keputusan yang akan dibuat harus dilakukan dengan sangat hati-hati mengklasifikasikan produk atau unit bisnis strategis dalam salah satu kategori dan model ini secara tidak langsung memperhitungkan sinergi antar produk atau kegiatan usaha yang berbeda. Pembaca yang cermat akan mencatat bahwa model tersebut mewakili medianya. Menghubungkan kompetensi dengan lingkungan eksternal dan juga bentuk cara untuk membawa SWOT ke tingkat yang baru.

Studi Kasus : Matriks BCG-Apple

BCG MATRIX APPLE



Gambar : Matriks BCG Pada Apple

Berikut adalah analisis strategis produk Apple :

- a) Bintang (*Stars*) – iPhone : sejak awal berdirinya Apple, iPhone telah menjadi produk unggulan. Permintaannya sangat tinggi dan pertumbuhannya tidak pasti, karena semakin banyak pesaing.

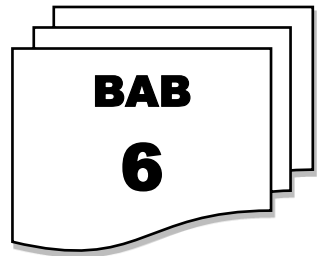
- b) Sapi perah (*Cash Cows*) – MacBook macBook: laptop ini adalah salah satu pemimpin pasar saat ini. Diproduksi dalam jumlah besar dan kualitasnya diakui, karenanya harga jualnya tinggi.
- c) Tanda tanya (*Question Mark*) – Apple TV apple TV: Ini adalah produk baru yang memiliki profitabilitas rendah untuk saat ini, karena tidak *up to date* dengan para pesaingnya seperti Amazon, Fire stick, Alexa, dll. Namun demikian, ia memiliki potensi pertumbuhan yang kuat.
- d) Anjing (*Dogs*)– iPad iPad telah menjadi produk khusus untuk grafis dan perdagangan. Tapi itu bukan hal baru seperti beberapa tahun yang lalu, jadi pertumbuhannya rendah.

C. PENUTUP

Persaingan pasar yang semakin ketat, menuntut para pelaku bisnis semakin aktif agar usaha mereka terus berjalan dan berkembang. Dalam hal ini produsen harus mengetahui apa itu pasar dan juga produk. Dengan mengidentifikasi pasar dan juga produk, produsen dapat mengklasifikasikan segmen pasar yang sesuai dengan produk mereka. Kemudian dapat mengenali siklus hidup dari produk yang akan di pasarkan sehingga, produsen juga dapat mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Campbell, David & Stonehouse, George & Houston, Bill. 2002. *Business Strategy An Introduction 2nd Ed.* Butterworth Heinemann: Oxford.
- Hendrawan, Henky. (2021). Analisa SWOT dan STP (Segmentasi, Tertarget, Posisi) terhadap Strategi Pemasaran Digital pada Usaha Mikro – Bunda Culinary. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*. 7(2). 127-138
<https://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman/article/view/4505/3254>
- Junianta, Dwi, Reynaldi & Sanaji. (2019). Perbandingan Siklus Hidup Produk Dota 2 Dan Cs:Go Berdasarkan Strategi Event Marketing. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. 10 (1). 1-24.
<https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/8601/6840>
- S, Suminar., Ratna. (2020). Formulasi Strategi Dari Evaluasi Siklus Hidup Produk, Strategi Kekuatan Kompetisi Dan Anticipating Competitor's Action Studi Kasus Convenience Store. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)*. 16 (1). 1-14.
<https://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/JIAM/article/view/109/128>



ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO

A. PENDAHULUAN

Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha. Perubahan yang sangat cepat, yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah secara otomatis menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungannya. Hal ini mengkondisikan perusahaan untuk kemudian merumuskan strategi agar mampu mengantisipasi perubahan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dasar atas pentingnya perumusan strategi, proses perumusan strategi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Perusahaan pada umumnya berupaya untuk selalu dapat mencapai tujuan dan sasarannya di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan diukur dengan besarnya total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal investasi perusahaan, dan penguasaan pasar dengan saham terbesar. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan hanya dimungkinkan bila perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing.

Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai yang menimbulkan keunggulan

bersaing, dapat terjadi apabila pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan bila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan, dengan menyusun strategi sekaligus mengimplementasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan pengorganisasian yang tepat, dimulai dengan pengidentifikasian, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Semua kegiatan tersebut dicakup dalam pemantapan manajemen strategik, terutama dalam tingkat pimpinan puncak dan menengah di perusahaan. Oleh karena itu, untuk membangun keunggulan bersaing, suatu perusahaan perlu melakukan pemahaman strategi dan peran manajemen strategik dalam peningkatan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Assauri, 2013).

Menganalisis suatu strategi dan situasi bertujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik situasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal, yang langsung mempengaruhi peluang dan pilihan strategi. Analisis industri dan persaingan menekankan pada pengaruh lingkungan eksternal sedangkan analisis situasi perusahaan berdasarkan pada pengaruh lingkungan internal. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah kondisi lingkungan makro dengan faktor-faktor yang lebih luas di luar perusahaan seperti situasi politik, hukum, sosial, ekonomi, kependudukan dan lain-lain. Sedangkan yang tergolong lingkungan internal adalah faktor-faktor yang lebih sempit dan dekat dengan perusahaan seperti faktor internal perusahaan (Riyanto, 2018).

B. PEMBAHASAN

a. Lingkungan Makro

Analisis lingkungan dibutuhkan agar perusahaan mampu menentukan tindakan preventif dan antisipasi atas perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan menjadi perusahaan yang mampu bertahan di tengah kondisi lingkungan yang sangat rumit. Selain itu, dengan adanya analisis lingkungan, perusahaan dapat membuat keputusan-keputusan

strategi yang tepat bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Rangkaian kegiatan yang diperlukan meliputi analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.



Gambar Bagan Lingkungan Pemasaran

Sejak dasawarsa tujuh puluhan, manajemen telah memahami betapa pentingnya pengaruh lingkungan makro terhadap kegagalan atau keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Ketika itu, manajemen mulai sadar betapa lingkungan makro lebih sering berubah dengan tingkat kecepatan dan percepatan perubahan yang semakin tinggi. Akan tetapi di sisi lain, manajemen juga mengetahui bahwa melakukan analisis lingkungan makro sama sekali bukan pekerjaan yang mudah. Bahkan teramat sulit. Hal ini terjadi karena lingkungan makro memiliki karakteristik yang khas (Kotler, 2009) yakni;

1. Tidak memiliki batas (*boundlessness*).

Sekalipun secara umum terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, hukum, sosial, dan kependudukan; akan tetapi detail dari masing-masing lingkungan amat luas, dalam, dan tanpa batas. Masing-masing memiliki intensitas pengaruh yang berbeda terhadap berbagai aspek manajemen fungsional. Mustahil ditemukan seseorang yang memiliki pengetahuan dan kecakapan yang menyeluruh yang dapat memahami keluasan dan kedalaman begitu banyak aspek.

Manajemen perlu menyiapkan waktu, tenaga, dan dana yang cukup jika mereka dituntut untuk mengamati perubahan lingkungan makro secara komprehensif dan terus menerus. Sekalipun demikian, belum ada jaminan bagi manajemen mampu menemukan sebagian dari lingkungan makro yang unik (khas) yang dilihatnya sebagai faktor penentu utama keberhasilan perusahaan. Sering kali terjadi justru manajemen terjebak untuk membuat daftar yang begitu panjang dan tidak mampu menentukan urutan penting dan intensitas pengaruh masing-masing faktor.

2. Memberikan sinyal yang lemah

Lingkungan makro memberikan sinyal amat lemah kepada manajemen, oleh karena itu sering terlewatkan oleh eksekutif amat jarang ditemukan sinyal perubahan yang transparan. Manajemen perlu melakukan deteksi sinyal yang berada di pinggiran (*scanning the periphery*). Kecenderungan perubahan biasanya baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Kadang kala sinyal yang diberikan bertolak belakang satu sama lain yang dapat menyulitkan pemilahan. Oleh karena itu, disamping pengetahuan dan kecakapan, manajemen juga dituntut memiliki intuisi bisnis yang terlatih, dan terus menerus diasah (Pratiwi, 2017). Manajemen juga perlu menggali sumber informasi di luar yang formal dan resmi.

Pada banyak negara berkembang, manajemen perlu membangun jaringan informasi secara informal, yang biasanya berasal dari rekan bisnis, gosip, humor. Jika perlu manajemen perlu memiliki sumber informasi dari pusat pengambilan keputusan kebijaksanaan lingkungan makro (*insider sources*).

3. Tidak dapat dikendalikan

Manajemen sama sekali tidak memiliki kendali manajerial terhadap besaran dan arah perubahan lingkungan makro. Dalam batas-batas tertentu yang amat kecil, hanya perusahaan yang amat sangat luar biasa dalam segala ukuran kadang kala memegang kendali lingkungan makro. Akibatnya, manajemen tidak dapat sepenuhnya

bersikap proaktif, cenderung bersikap reaktif. Manajemen lebih banyak hanya sekedar menunggu.

Manajemen hanya sekedar memberikan tanggapan terhadap perubahan lingkungan makro. Manajemen cenderung hanya menyiapkan antisipasi bisnis. Oleh karena itu, biasanya pilihan yang paling lazim adalah menyesuaikan (adaptasi) dengan perubahan lingkungan bisnis. Prinsip bersedia melakukan adaptasi atau memilih mati (*adapt or die*) amat populer. Kalaulah ada perusahaan yang mampu melakukan rekayasa pada lingkungan bisnis makro, biasanya memerlukan biaya yang amat mahal dan juga membutuhkan waktu tunggu yang relatif lama (Pratiwi, 2017).

Perubahan lingkungan bisnis akan terjadi setiap saat, umumnya berupa gerak perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan, baik pada skala nasional, regional maupun global. Sebagian dari dampak yang ditimbulkan banyak terbukti telah mempengaruhi datangnya berbagai kesempatan usaha, tetapi banyak pula rekaman contoh kasus dari faktor eksternal yang menjadi kendala dalam berusaha (Yulianti, 2014).

Banyak perusahaan mengalami penurunan dalam kinerja usahanya hanya karena kesalahan dalam menafsirkan skenario dan asumsi pengaruh lingkungan makro. Perubahan dalam lingkungan eksternal dapat menjadi sangat penting bagi suatu perusahaan, yang cenderung berdampak pada semua sektor dalam suatu industri dan terkadang juga di dalam pasar yang dilayani oleh industri tersebut. Perubahan lingkungan makro dapat menyebabkan lahir atau matinya seluruh industri, dapat membuat pasar berkembang atau berkontraksi, dapat menentukan tingkat daya saing dalam suatu industri dan banyak hal lainnya. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk waspada terhadap perubahan aktual dan potensial dalam lingkungan makro.

b. Analisis Lingkungan Makro

Analisis Lingkungan eksternal meliputi Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi) yang mencakup kondisi lingkungan makro, yaitu perekonomian, teknologi, politik/hukum, demografi dan sosial budaya.

Proses yang dilakukan secara kontinyu untuk melakukan analisis lingkungan menurut David (2004), yaitu:

1. Pemindaian (*scanning*)

Pemindaian adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum, dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil.

2. Pengawasan (*monitoring*)

Melalui pengawasan perusahaan mendeteksi perubahan dan trend-trend lingkungan melalui pengawasan yang berkelanjutan. Kritisal bagi pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.

3. Peramalan (*forecasting*)

Pada peramalan, analis mengembangkan proyek-proyek yang layak tentang apa yang mungkin terjadi, dan seberapa cepat, perubahan-perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.

4. Penilaian (*assessing*)

Tujuan dari penilaian adalah untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui scanning, monitoring dan forecasting, analis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari penilaian adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi, tanpa penilaian, analis akan mendapatkan data yang menarik, tanpa mengetahui relevansinya.



Gambar Proses Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan makro mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis/ bahkan ancaman bagi perusahaan. Bagi pengembangan strategik, analisis ini di butuhkan tidak hanya terbatas pada rincian analisis kesempatan dan ancaman saja tetapi juga untuk menentukan dari mana dan untuk apa hasil analisis itu di pergunakan. Oleh karena itu manajer puncak membutuhkan diagnosis lebih lanjut atas hasil analisis lingkungan eksternal (Suwarsono, 2014).

c. Pendekatan Analisis Lingkungan Makro

Tersedia tiga pendekatan pokok yang dapat digunakan untuk melakukan analisis lingkungan makro (Hitt, 1999), yakni:

1. Pendekatan tidak reguler (*irregular approach*)

Analisis lingkungan makro hanya dibuat ketika ada peristiwa tertentu (pendekatan dadakan/*ad-hoc*), yang diperkirakan mempengaruhi prospek perusahaan. Analisis dibuat ketika diperlukan. Bagi industri kesehatan, misalnya, kini memerlukan analisis tentang persoalan AIDS dan implikasi ekonomis yang ditimbulkannya terhadap rumah sakit. Bagi industri otomotif di Indonesia, misalnya, kini perlu mempelajari efek deregulasi ekonomi yang terus dilakukan pemerintah, juga perlu mempelajari implikasi GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*).

2. Pendekatan reguler (*regular approach*)

Dengan berusaha secara periodik memperbaharui dan melengkapi sejumlah variabel lingkungan makro. Secara selektif dipilih beberapa variabel yang dianggap relevan dan signifikan. Pendekatan ini menjadikan perusahaan secara berkala memperoleh informasi baru pada pokok-pokok persoalan tertentu. Oleh karena itu, manajemen dapat menyiapkan antisipasi bisnis secara reguler. Bagi industri jasa keuangan dan industri yang padat modal di Indonesia, misalnya, akan lebih baik jika memiliki informasi yang selalu diperbaharui tentang struktur utang, harga migas di pasar internasional, dan kemampuan ekspor non-migas.

3. Pendekatan kontinu (*continous approach*)

Menganalisis sejumlah banyak variabel dari lingkungan makro, yang digunakan sebagai masukan penyusunan perencanaan korporat. Bagi manajemen, dengan demikian, pengumpulan dan analisis data lingkungan makro menjadi hal yang rutin dan terus menerus. Perusahaan memiliki bank data yang selalu diperbaharui dan siap digunakan sebagai masukan pengambilan keputusan. Pendekatan ini biasanya diterapkan oleh perusahaan yang telah memiliki sistem informasi manajemen yang mapan. Perusahaan yang peka terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Tabel Pendekatan Analisis

No	Karakteristik	Tidak Reguler	Reguler	Kontinyu
1.	Ciri	Dadakan	Periodik	Terus menerus
2.	Ruang Lingkup	Peristiwa tertentu	Sejumlah variabel	Banyak variabel
3.	Penyebab	Krisis	Masalah	Perencanaan
4.	Orientasi	Reaktif	Proaktif	Proaktif
5.	Rentang Waktu	Restrospektif	Restrospektif dan sekarang	Sekarang dan akan datang
6.	Penanggung Jawab	Tim yang dibentuk	Berbagai staff pelayanan	Unit analisis lingkungan bisnis

d. Keterbatasan Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan makro memiliki keterbatasan dan bisa menjadi sangat kompleks, sehingga pada satu waktu mungkin terjadi perubahan yang saling bertentangan dan kontradiktif. Laju perubahan dalam banyak situasi lingkungan makro meningkat dan menjadi lebih bergejolak dan tidak dapat diprediksi (Campbell, 2002). Tingkat ketidakpastian ini, sampai

batas tertentu, menimbulkan keraguan atas nilai analisis lingkungan makro. Pada saat sebuah organisasi menghadapi satu perubahan besar dalam lingkungan makro, sering terjadi perubahan lain yang membutuhkan lebih banyak perhatian dan tindakan. Dengan demikian, para manajer yang peduli dengan analisis strategis harus:

- Menyadari keterbatasan dan ketidakakuratan makro-analisa lingkungan
- Memahami kompleksitas lingkungan tempat mereka beroperasi dan sumber informasi yang menjadi dasar analisis
- Melakukan analisis terus menerus (seiring cepatnya perubahan)
- Terus berupaya meningkatkan sumber informasi dan teknik analisisnya
- Menggunakan informasi sebagai salah satu sumber pembelajaran organisasi (di samping kegiatan pengumpulan informasi lainnya)
- Menggunakan informasi untuk menginformasikan strategi masa depan.

Dengan mengingat poin-poin ini, analisis lingkungan makro adalah mekanisme yang berharga untuk meningkatkan kesadaran strategis para manajer.

e. Faktor Lingkungan Makro

Mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Elemen-elemen ini dikelompokkan ke dalam segmen lingkungan (environmental segments), yang terdiri dari segmen demografi, ekonomi, politik atau hukum, sosial-budaya, serta teknologi. Perusahaan tidak dapat mengendalikan segmen-segmen secara langsung, karena tantangan strategisnya adalah untuk mengerti setiap segmen dan implikasi masing-masing, sehingga strategi yang tepat dapat dirumuskan dan diterapkan (Kotler, 1997).

Tabel Faktor Lingkungan Makro

Segmen	Elemen
Segmen Demografis	<ul style="list-style-type: none">• Besarnya populasi• Struktur usia• Distribusi geografis• Komposisi etnis• Distribusi pendapatan
Segmen Ekonomi	<ul style="list-style-type: none">• Tingkat inflasi• Tingkat bunga• Defisit atau surplus neraca perdagangan• Defisit atau surplus anggaran• Tingkat simpanan pribadi• Tingkat simpanan perusahaan• Produk domestic bruto
Segmen politik/hukum	<ul style="list-style-type: none">• Hukum anti-trust• Hukum perpajakan• Hukum pelatihan tenaga kerja• Kebijakan dan filosofi pendidikan
Segmen Sosial Budaya	<ul style="list-style-type: none">• Wanita dalam angkatan kerja• Variasi dalam angkatan kerja• Perilaku atas kualitas kerja• Pertimbangan mengenai lingkungan
Segmen Teknologi	<ul style="list-style-type: none">• Inovasi produk• Inovasi proses• Aplikasi pengetahuan Teknologi komunikasi baru



Gambar Environment Segment

Dari tabel diatas terlihat bahwa faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam perusahaan tersebut.

1. Segmen Demografis

Demografi adalah ilmu sosial yang berkaitan dengan pemetaan ukuran dan struktur populasi, seperti:

- Besarnya populasi, ukuran pengamatan perubahan demografis dalam populasi akan menggaris bawahi pentingnya segmen lingkungan ini. Dalam Negara-negara tertentu, termasuk Amerika Serikat dan beberapa Negara Eropa, setiap pasangan rata-rata memiliki kurang dari dua anak. Dengan tingkat kelahiran demikian, maka populasi akan menyusut dari waktu ke waktu. Berkurangnya populasi dapat mendorong suatu negara untuk meningkatkan imigrasi sehingga tenaga kerja cukup.
- Struktur Usia, dalam Negara-negara tertentu, seperti Amerika Serikat, usia rata-rata populasi meningkat. Penyebabnya adalah tingkat kelahiran yang menurun serta bertambahnya tingkat harapan hidup. Salah satu dampak yang timbul adalah berupa beban tambahan pada

sistem perawatan kesehatan. Dibalik semua ini, perusahaan dapat mengartikannya sebagai peluang untuk mengembangkan barang dan jasa untuk memenuhi populasi yang semakin panjang usianya.

- Distribusi Geografis, selama berpuluh-puluh tahun, Amerika Serikat telah mengalami pergeseran populasi dari utara dan timur ke barat dan selatan. Demikian juga kecenderungan perpindahan dari daerah metropolitan ke non-metropolitan terus berlanjut. Salah satu dampak perubahan ini adalah pada dasar pengenaan pajak pemerintah lokal maupun negara bagian.
- Komposisi Etnis, dalam populasi suatu negara akan selalu berubah. Di Amerika Serikat, komposisi etnis di negara bagian dan di kota dalam negara bagian amat bervariasi. Bagi perusahaan, tantangannya adalah agar waspada dan sensitive atas perubahan tersebut. Melalui pengamatan yang teliti, perusahaan dapat mengembangkan dan memasarkan barang atau jasa yang dimaksudkan untuk memuaskan kebutuhan unik serta kepentingan kelompok etnis yang berbeda.
- Distribusi Pendapatan, dengan mengerti bagaimana pola distribusi pendapatan dalam populasi, perusahaan dapat mengetahui besarnya daya beli dan *discretionary income* kelompok yang berbeda. Penelitian atas distribusi pendapatan memberikan gambaran bahwa dengan adanya peningkatan standar hidup, terdapat perbedaan di dalam dan antar negara. Yang biasanya menjadi perhatian perusahaan adalah pendapatan rata-rata masing-masing keluarga dan individu. Dengan memperhatikan angka ini, perusahaan akan mendapatkan informasi yang relevan. Focus strategis selanjutnya akan mempertahankan bagaimana pola distribusi pendapatan dalam suatu masyarakat setempat memainkan peranan penting dalam membangun dan mengoperasikan suatu perusahaan kecil yang sukses.

2. Segmen Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah ekonomi suatu perusahaan beroperasi. Faktor ekonomi berdampak langsung secara nyata pada berbagai strategi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relative berbagai segmen pasar, di dalam perencanaan strategis setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan

ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Misalnya, bila suku bunga naik maka dana yang diperlukan untuk menambah modal akan lebih mahal atau bahkan tidak tersedia, penghasilan yang dibelanjakan menurun dan barang yang di beli menurun.

Analisis lingkungan ekonomi berpusat pada perubahan ekonomi makro dan pengaruhnya terhadap bisnis dan konsumen. Penting untuk diingat bahwa, karena pemerintah mengintervensi (pada tingkat yang berbeda-beda) dalam operasi perekonomian semua negara, banyak faktor yang digolongkan sebagai faktor politik dalam bab ini akan memiliki implikasi ekonomi yang penting. Secara garis besar, pengaturan ekonomi nasional dilakukan oleh dua instrumen kebijakan utama: kebijakan fiskal dan kebijakan moneter (Campbell, 2002). Instrumen kebijakan ini, bersama pengaruh dari pasar internasional, menentukan iklim ekonomi di negara tempat bisnis bersaing.

- Kebijakan fiskal adalah pengaturan perekonomian nasional melalui pengelolaan penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Setiap tahun fiskal, pemerintah mengumpulkan begitu banyak pendapatan (seperti melalui perpajakan) dan membelanjakan jumlah lain melalui berbagai departemennya (seperti kesehatan, pendidikan, pertahanan, dll.). Pemerintah dapat mempengaruhi iklim ekonomi di suatu negara dengan memvariasikan salah satu atau kedua sisi persamaan fiskal ini.
- Kebijakan moneter adalah pengaturan ekonomi nasional dengan memvariasikan penawaran dan harga uang. Pasokan uang menyangkut volume uang (dalam berbagai bentuknya) dalam perekonomian dan 'harga' uang adalah tingkat dasar yang menentukan tingkat bunga yang dikenakan oleh bank dan pemberi pinjaman lainnya untuk pinjaman.

Ketika efek dari tekanan fiskal dan moneter bekerja dengan sendirinya dalam perekonomian, mereka dapat mempengaruhi salah satu atau semua faktor ekonomi berikut:

- tingkat pertumbuhan ekonomi (pertumbuhan tahun-ke-tahun dalam ukuran total ekonomi nasional, biasanya diukur dengan produk domestik bruto)

- tingkat pendapatan dalam perekonomian
- tingkat produktivitas (yaitu output per pekerja dalam perekonomian)
- tingkat upah dan tingkat kenaikan upah
- tingkat inflasi (yaitu kenaikan harga dari tahun ke tahun)
- tingkat pengangguran
- neraca pembayaran (ukuran daya saing internasional perekonomian suatu negara terhadap negara-negara pesaing internasionalnya)
- nilai tukar (nilai tukar satu mata uang terhadap mata uang lainnya)

Pertumbuhan ekonomi, nilai tukar, tingkat pendapatan, inflasi dan pengangguran semua akan mempengaruhi kemampuan masyarakat untuk membayar produk dan jasa dan karenanya mempengaruhi tingkat dan pola permintaan. Demikian pula tingkat produktivitas, tingkat upah, tingkat inflasi dan nilai tukar akan mempengaruhi biaya produksi dan daya saing. Semua indikator tersebut harus dipantau dibandingkan dengan yang dihadapi oleh pesaing di luar negeri untuk memberikan indikasi perubahan daya saing internasional.

3. Segmen Politik

Faktor-faktor politik mencakup peraturan pemerintah pusat dan daerah serta aktivitas-aktivitas politik yang dirancang untuk mempengaruhi perilaku bisnis. Faktor politik meneteskan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan bunga, batasan administrative dan banyak lagi tindakan yang di maksud untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Lingkungan politik didefinisikan sebagai bagian dari lingkungan makro yang berada di bawah kendali langsung atau pengaruh pemerintah dan/atau negara (Campbell, 2002). Pemerintah terdiri dari tiga tingkat, yakni:

- Tingkat nasional, pemerintah suatu negara
- Tingkat sub nasional, pemerintah daerah yang berbasis di balai kota

- Tingkat supra nasional, badan politik yang memberikan pengaruh atas beberapa pemerintah Nasional. Uni Eropa, NAFTA, dan Perserikatan Bangsa-Bangsa adalah contoh badan politik supraNasional.

Pemerintah pada tingkat apa pun memiliki kendali atau pengaruh langsung atas:

- Legislasi dan regulasi mencakup hukum yang mempengaruhi ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, kesehatan dan keselamatan kerja, kontrak dan perdagangan, serikat pekerja, monopoli dan merger, pajak, dll.
- Kebijakan ekonomi khususnya kebijakan fiskal. Pemerintah biasanya menetapkan kebijakan mengenai tingkat perpajakan dan pengeluaran di negara tersebut.
- Bisnis milik pemerintah, industri yang dinasionalisasi. Beberapa pemerintah mempertahankan kendali atas industri strategis utama, dan cara pengendalian ini dapat memiliki efek 'menjatuhkan' ke bagian lain negara.
- Kebijakan internasional pemerintah, intervensi pemerintah untuk mempengaruhi nilai tukar, perdagangan internasional, dll.

Tujuan yang mungkin dimiliki pemerintah terhadap regulasi bisnis Sebagian besar akan bergantung pada kecenderungan politik partai yang memerintah. Namun, sebagian besar pemerintah telah berusaha untuk membangun kebijakan atas sejumlah bidang utama kegiatan bisnis (Campbell, 2002), yaitu:

- Pengendalian inflasi (seperti untuk meningkatkan daya saing internasional)
- Promosi pertumbuhan ekonomi dan investasi
- Pengendalian pengangguran
- Stabilisasi nilai tukar
- Pengendalian
- Neraca pembayaran
- Penguasaan kekuatan monopoli, baik oleh dunia usaha maupun oleh serikat pekerja
- Penyediaan barang publik dan jasa seperti kesehatan, pendidikan, pertahanan,

- Pengendalian pencemaran dan perlindungan lingkungan
- Redistribusi pendapatan (pada tingkat yang berbeda-beda)
- Perlindungan Konsumen
- Pengaturan kondisi kerja
- Regulasi perdagangan.

Untuk tingkat yang berbeda-beda, semua bisnis akan dipengaruhi oleh pengaruh politik. Oleh karena itu, penting bagi para manajer untuk memantau kebijakan pemerintah untuk mendeteksi perubahan sejak dini sehingga dapat merespons secara efektif. Aspek penting lain dari lingkungan politik adalah resiko politik dan efek potensial pada bisnis. Risiko politik sangat penting dalam bisnis internasional. Meskipun Eropa dan Amerika Utara relatif stabil secara politik, bagian lain dunia seperti Eropa Timur dan sebagian Amerika Selatan.

4. Segmen Sosial Budaya

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan nilai-nilai, sikap, opine dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang dikembangkan dari kondisi cultural, ekologi, demografis, religious, pendidikan dan etnis. Seandainya sikap sosial berubah, maka untuk berbagai tipe pakaian, buku, aktivitas yang menyenangkan dan lain-lain berubah juga. Seperti kekuatan-kekuatan lain dalam lingkungan eksternal yang jauh, kekuatan sosial adalah dinamis, dengan perubahan yang konstan yang diakibatkan oleh usaha individu untuk memuaskan keinginan dan keperluan mereka dengan mengenali dan mengadaptasi terhadap faktor-faktor lingkungan. Faktor perubahan sosial yang paling besar adalah:

- Masuknya sejumlah besar tenaga wanita dalam pasar tenaga kerja. Ini tidak hanya mempengaruhi kebijakan penerimaan dan kompensasi dan kemampuan sumber daya dari perusahaan mereka, ini juga menciptakan atau memperluas secara besar permintaan untuk serangkaian produk atau jasa luas yang diperlukan, karena absensinya tenaga wanita tersebut di rumah.
- Perubahan sosial besar yang kedua telah merupakan kepentingan yang diakselerasi dari konsumen dan karyawan dalam masalah mutu

kehidupan. Misalnya banyak karyawan perusahaan yang menuntut seminggu bekerja lima hari, kesempatan untuk pelatihan dan lain-lain.

5. Segmen Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus sadar mengenai perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat memunculkan kemungkinan produk baru, perbaikan dalam produk yang ada, atau dalam teknik manufacturing dan pemasaran (Jogiyanto, 2005).

Super konduktor terbaru dengan hambatan rendah terhadap arus listrik mampu merevolusi operasi bisnis, khususnya dibidang transportasi, kesehatan, listrik dan industri komputer. Internet merupakan mesin ekonomi global dan nasional yang memacu produktivitas, faktor kunci untuk meningkatkan standar kehidupan dan menghemat biaya.

f. Studi Kasus PT. Gojek Indonesia

PT. Gojek Indonesia didirikan oleh Nadiem Makarim pada tahun 2010. Gojek adalah perusahaan berjiwa sosial yang memimpin revolusi industri transportasi Ojek. Gojek bermitra dengan para pengendara Ojek yang sudah berpengalaman di Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta dan Bali. Layanan gojek tersedia di beberapa kota besar di Indonesia diantaranya: Jabodetabek, Bali, Bandung, Surabaya, Makassar, Medan, Palembang, Semarang, Solo, Malang, Yogyakarta, Balikpapan, Manado dll.



Gambar Gojek Indonesia

a. Visi dan misi PT. Gojek Indonesia

Visi dari PT. Gojek Indonesia adalah dapat membantu memperbaiki struktur transportasi di Indonesia, memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melaksanakan pekerjaan atau kegiatan sehari – hari seperti pengiriman dokumen, belanja harian dengan menggunakan layanan fasilitas kurir, serta turut mensejahterakan kehidupan tukang ojek di Surabaya dan beberapa kota besar di Indonesia.

Misi dari PT. Gojek Indonesia adalah

1. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola struktur transportasi roda dua yang baik dengan menggunakan kemajuan teknologi.
1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada pelanggan.
2. Membuka lapangan kerja selebar – lebarnya bagi masyarakat Indonesia.
3. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.
4. Menjaga hubungan baik dengan berbagai pihak yang terkait dengan usaha ojek online seluruh Indonesia.

b. Sumber Daya PT. Gojek Indonesia

Tabel Sumber Daya PT. Gojek Indonesia

Berwujud	Tidak berwujud
Kantor	Brand
Karyawan	Harga
Konsumen	Pelayanan
Engineering	Kualitas
Aplikasi	Loyalitas konsumen
Alat transportasi roda dua (motor) Alat Transportasi Roda empat (Mobil)	Promosi
Mitra gojek (driver ojek) beserta Atribut	Inovatif

c. Penyusunan External Factor Analysis Strategy

Tabel Analisis Faktor Eksternal

Scanning		Monitoring	Forcasting		Assesing
Faktor	Indikator	KPI	O	T	Interpretasi
Sosial Budaya	Gaya Hidup	Gaya Hidup	✓		Semakin tinggi gaya hidup seseorang makan semakin tinggi pula intensitas berpergian, berbelanja maupun kuliner melalui aplikasi gojek
	Demografi	Kelas Sosial	✓		Semakin tinggi kelas sosial masyarakat semakin tinggi pula intensitasnya baik untuk berpergian, berbelanja maupun kuliner melalui aplikasi gojek
	Etnis	Tidak Terlalu Berpengaruh			
	Tingkat Pendidikan	Tidak Terlalu Berpengaruh			
	Adat Istiadat	Tidak Terlalu Berpengaruh			
	Kepercayaan	Tidak Terlalu Berpengaruh			
Kebijakan Pemerintah	PERDA	Amdal		✓	Sebelum membangun suatu usaha maka pelaku bisnis harus melakukan studi kelayakan rencana yang di dalamnya mengatur tentang analisis dampak lingkungan hidup (AMDAL) dan biasanya hal tersebut

Scanning		Monitoring	Forecasting		Assesing
Faktor	Indikator	KPI	O	T	Interpretasi
					dinilai rumit oleh pelaku bisnis begitu pula dengan Gojek yang masih memperlakukan polusi udara karena kegiatan operasionalnya terkait kendaraan bermotor.
	Subsidi BBM	BBM			✓ Subsidi BBM diperuntukkan bagi rakyat perseorangan dan tidak untuk suatu perusahaan besar seperti Gojek
	Perpajakan	Pajak		✓	Dalam peraturan pemerintah No.46 Tahun 2013 mengenai pajak penghasilan hal tersebut di anggap terlalu besar oleh pelaku usaha apalagi bagi pelaku usaha yang baru mendirikan usaha kecil-kecilan, Namun bagi perusahaan yang membayar pajaknya, hal tersebut dapat menjadikan citra perusahaan dikenal baik oleh masyarakat sebagai perusahaan yang taat pajak, Gojek sendiri merupakan satu dari perusahaan yang selalu memenuhi kewajibannya.
	Perizinan	Izin		✓	Perizinan Mendirikan Usaha bagi pelaku bisnis terkadang dianggap rumit

Scanning		Monitoring	Forecasting		Assesing
Faktor	Indikator	KPI	O	T	Interpretasi
					sehingga banyak pebisnis yang tidak mengurus izin bisnisnya, namun hal ini berbeda dengan Gojek yang sudah memiliki berbagai izin operasional yang dapat mempermudah kegiatan operasi kerjanya.
	Standarisasi	ISO	✓		Perusahaan yang memiliki sertifikasi ISO akan memiliki kemungkinan lebih besar untuk memenangkan persaingan pasar dan kepercayaan konsumen dikarenakan adanya jaminan kualitas dari jasa yang ditawarkannya.
	UU No. 8 Tahun 1999	UU No.8 Tahun 1999		✓	Undang-Undang No.8 Tahun 1999 merupakan UU yang mengatur tentang perlindungan konsumen dan jika sebagai produsen atau penyedia layanan kita melanggarnya maka perizinan bisnis pun dapat dicabut.
Ekonomi	GDP	Pendapatan Perkapita	✓		Pendapatan Perkapita yang tinggi menunjukkan masyarakat suatu Negara memiliki rata-rata penghasilan yang tinggi, maka itu intensitas masyarakat untuk melakukan

Scanning		Monitoring	Forecasting		Assesing
Faktor	Indikator	KPI	O	T	Interpretasi
					aktivitas berpergian serta belanja dan kuliner melalui aplikasi Gojek pun tinggi
	Pertumbuhan Ekonomi	Pertumbuhan Ekonomi	✓		Pertumbuhan ekonomi menunjukkan jika suatu perekonomian masyarakat di suatu wilayah tumbuh dengan baik maka tidak di ragukan jika intensitas masyarakat untuk berpergian serta berbelanja dan kuliner pun melalui aplikasi Gojek tinggi
	Inflasi	Tidak Terlalu Berpengaruh			
	Suku Bunga	Tidak Terlalu Berpengaruh			
	Neraca Perdagangan	Tidak Terlalu Berpengaruh			
	Tingkat Pengangguran	Tidak Terlalu Berpengaruh			
Teknologi	Informasi	Medsos	✓		Media Sosial dijadikan peluang bagi perusahaan sebab kecanggihan media social dapat dijadikan alat promosi yang efektif.
	Transportasi	Aplikasi Pemesanan Modern	✓		Kemudahan transportasi dengan menggunakan aplikasi pemesanan yang

Scanning		Monitoring	Forecasting		Assesing
Faktor	Indikator	KPI	O	T	Interpretasi
					modern dapat memudahkan segala urusan konsumen.
	Keuangan	Sistem Pembayaran	✓		Sistem pembayaran yang semakin canggih, selain membayar secara cash konsumen juga dapat menggunakan Gopay
	Media Elektronik	Media Elektronik		✓	Semakin pesatnya perkembangan media elektronik diharapkan dapat memajukan Gojek dan memudahkan konsumen dalam menggunakan aplikasi tersebut. Namun perlu diwaspadai jika berbalik dapat menghancurkan nama Gojek
Persaingan	Pendatang Baru	Banyaknya Pesaing		✓	Pesaing merupakan ancaman nyata bagi pelaku usaha, oleh karena itu inovasi yang berkelanjutan penting perusahaan terapkan.
	Konsumen	Perilaku Konsumen		✓	Perilaku konsumen yang berbeda-beda harus dapat dipahami oleh perusahaan agar perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitive di banding perusahaan sejenis, namun hal ini bukanlah suatu persoalan yang mudah terlebih untuk perusahaan jasa.

Scanning		Monitoring	Forecasting		Assesing
Faktor	Indikator	KPI	O	T	Interpretasi
Supplier (Mitra kerja)	Supplier (Mitra kerja)	Supplier	✓		Supplier pada dasarnya adalah perusahaan yang secara continue menyediakan barang kita, namun dalam perusahaan jasa biasanya barang/jasa bersifat sebagai pendukung kegiatan usaha.
Serikat Buruh (Driver Gojek)	Serikat Buruh (Driver Gojek)		✓		Ikatan Driver Gojek yang solid memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan terutama dalam bentuk dukungan moril
Politik	Kondisi Lingkungan Politik			✓	Jika di Indonesia terjadi polemik politik atau tidak stabilnya keadaan politik Indonesia maka hal tersebut secara tidak langsung dapat menghambat bisnis Gojek

Tabel Faktor-faktor lingkungan eksternal (Opportunity & Threat)

Ekonomi	Serikat Buruh (Driver Gojek)
Teknologi	Media Elektronik
Pemerintah	Suppliers (Mitra Gojek)
Sosial Budaya	Konsumen
Politik	Pesaing

Tabel Faktor-Faktor eksternal (*Envorimental Opportunity*)

Faktor-faktor eksternal	Dampak: Oppurtunity
Ekonomi	(+) GDP dan Pertumbuhan ekonomi yang tinggi menyebabkan tingginya pengguna Aplikasi Gojek (+) Harga yang transparan dan terjangkau membuat masyarakat lebih memilih alat transportasi Gojek ini
Teknologi	(+) Perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi agar menciptakan layanan-layanan baru di aplikasi (+) Menciptakan aplikasi yang aman untuk penggunaanya
Suppliers (Mitra Gojek)	(+) Semakin banyak suppliers yang bergabung dengan Gojek maka semakin besar kesempatan Gojek bekerja sama dengan masyarakat luas. (+) Memberikan lapangan kerja bagi suppliers lainnya
Serikat buruh (driver Gojek)	(+) Ikatan antar driver Gojek sangat solid sehingga memberikan dampak positif bagi perusahaan Gojek
Sosial Budaya	(+) Gaya hidup yang semakin tinggi membuat seseorang semakin intens dalam berpergian, berbelanja dan kuliner melalui aplikasi Gojek (+) Kondisi kelas social juga menentukan tingginya pengguna aplikasi Gojek

Tabel Faktor Strategis (Opportunity)

Faktor Strategis	Bobot	Bobot Relatif	Rating	Skor
Ekonomi: Harga transparan dan terjangkau	3	0.2	3	0.6
Teknologi: Inovasi dalam layanan baru di aplikasi dan menciptakan aplikasi yang aman	4	0.2	4	0.8
Sosial Budaya: Gaya hidup masyarakat mempengaruhi tingginya pengguna gojek online	3	0.2	3	0.6
Supplier: Kerjasama Gojek semakin luas dengan banyaknya mitra yang bergabung	3	0.2	3	0.6
Serikat Buruh (Driver Gojek): Ikatan driver Gojek yang solid	3	0.2	3	0.6
Nilai Total	16	1		3.2

Tabel Faktor-Faktor eksternal (Envorimental Threat)

Faktor-faktor eksternal	Dampak: Threat
Pesaing	(-) Walaupun Gojek merupakan pionir jasa ojek online pertama kali. Gojek wajib untuk selalu berinovasi agar tidak kalah saing dan bisa mempertahankan pangsa pasar
Media Elektronik	(-) Semakin pesatnya perkembangan media elektronik diharapkan dapat memajukan Gojek dan memudahkan konsumen dalam menggunakan aplikasi tersebut. Namun perlu diwaspadai jika berbalik dapat menghancurkan nama Gojek
Politik	(-) Jika di Indonesia terjadi polemik politik atau tidak stabilnya keadaan politik Indonesia maka dapat menghambat bisnis Gojek
Konsumen	(-) Perilaku konsumen yang berbeda-beda pada dasarnya menimbulkan kesulitan tersendiri bagi setiap usaha bisnis begitupun Gojek
Pemerintah	(-) Pemerintah harus menyediakan regulasi yang sesuai dengan kegiatan operasional Gojek

Tabel Faktor Strategis (Threat)

Faktor Strategis	Bobot	Bobot Relatif	Rating	Skor
Pesaing: Gojek sebagai market leader	4	0.3	-2	-0.6
Media Elektronik: Pesatnya perkembangan media elektronik mewajibkan gojek untuk selalu waspada	3	0.2	-2	-0.4
Politik: Keadaan politik Indonesia secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap bisnis gojek	2	0.1	-2	-0.2
Konsumen: Prilaku konsumen yang berbeda-beda menjadi tantangan sendiri bagi bisnis gojek	3	0.2	-2	-0.4
Pemerintah: Regulasi yang dikeluarkan pemerintah harus sesuai dengan kebutuhan bisnis gojek	3	0.2	-2	-0.4
Nilai Total	15	1		-2.0

Tabel Rekomendasi Strategi untuk Pengembangan PT.Gojek Indonesia

Kondisi Eksternal	
Ancaman (Threat)	Peluang (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> Ancaman 1 Pesaing: Gojek sebagai market leader Ancaman 2 Pemerintah: Munculnya berbagai peraturan dan regulasi yang di keluarkan pemerintah terkadang tak hanya menguntungkan namun juga mengancam apabila tidak sejalan dengan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Peluang 1 Teknologi: Inovasi dalam layanan baru di aplikasi dan menciptakan aplikasi yg aman Peluang 2 Ekonomi: Harga transparan dan terjangkau
<p>(S – T)</p> <ul style="list-style-type: none"> Selalu menjaga manajemen kualitas jasa agar lebih baik lagi untuk mempertahankan Gojek sebagai market leader mengingat banyak pesaing dari ojek online 	<p>(S – O)</p> <ul style="list-style-type: none"> Menjaga manajemen kualitas jasa yg sudah baik menjadi lebih baik Mengintegritaskan seluruh komponen karyawan agar meningkatkan kinerjanya

<ul style="list-style-type: none"> • Jika Gojek dapat menjalin kerjasama dan komunikasi dengan pemerintah, peraturan yang di tetapkan pun dapat menjadi disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan teknologi yg terupdate untuk menunjang promosi yg lebih efisien dan efektif
<p>(W – T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebagai market leader Gojek harus berusaha untuk memperluas jangkauan distribusi ke kota – kota kecil. Selain untuk meningkatkan pangsa pasar dapat membuka lapangan kerja yg luas • Melalui beberapa peraturan dan UU yang ada Gojek sebenarnya telah memenuhinya, sehingga tidak semua ketetapan yang di buat oleh pemerintah menjadi ancaman, namun sampai saat ini belum ada regulasi yang mendukung pihak Gojek padahal sudah semestinya pemerintah ikut mendukung Gojek dalam rangka memajukan Karya anak bangsa. 	<p>(W – O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semakin berinovasi dalam menciptakan layanan baru yg ada di aplikasi dan dapat menjangkau kota – kota yg lebih kecil agar dapat memperluas jaringan distribusi Gojek • Memperbaiki dan melakukan sosialisasi menyeluruh mengenai SOP Gojek dan Jaminan Asuransi Ancaman

C. PENUTUP

Lingkungan eksternal adalah semua elemen di luar perusahaan yang relevan untuk operasi. Elemen di luar perusahaan sulit dikendalikan namun berpengaruh terhadap perusahaan. Analisis Lingkungan eksternal meliputi Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi) yang mencakup kondisi lingkungan makro, yaitu demografi, sosial budaya, perekonomian, politik/hukum dan teknologi.

Demografik atau keadaan penduduk pada suatu wilayah seperti bertambahnya usia angkatan kerja. Hal ini membawa perubahan bagi organisasi karena mempengaruhi besarnya pasokan tenaga kerja. Faktor **nilai sosial** budaya antara satu negara dengan negara lainnya berbeda dan memiliki karakteristik tersendiri yang tidak bisa disamakan. Secara umum

kondisi ekonomi turut menentukan keberhasilan organisasi. Variabel **ekonomi** seperti kebijakan moneter serta kebijakan fiskal pemerintah mempengaruhi biaya produksi barang atau penawaran jasa dan kondisi pasar. Indikator ekonomi mengukur pendapatan, tabungan, investasi, harga, upah, produktivitas, lapangan kerja, aktivitas pemerintah serta transaksi internasional. Variabel **politik** yaitu berbagai faktor yang mungkin mempengaruhi aktivitas suatu organisasi sebagai hasil dari proses atau iklim politik. pemerintah hendaknya menjadi kekuatan politik yang mewakili masyarakat melalui deregulasi, debirokratisasi, dan dekonsentrasi. Variabel teknologi meliputi perkembangan baru dalam produk atau proses serta pengetahuan seperti fisika yang mempengaruhi aktivitas organisasi. Teknologi dapat mengubah segala sesuatu secara cepat dan adakalanya masyarakat tidak siap atau belum siap akan perubahan teknologi. Inovasi dalam bidang komputerisasi, robot, bioteknologi dan sumber daya alam lainnya mempengaruhi produktivitas masyarakat.

Dari penjelasan di atas jelas bahwa lingkungan makro tidak statis. Manajemen perusahaan bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kesempatan agar berkembang yang pada akhirnya dapat menentukan keberhasilan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic management, sustainable competitive advantage*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Campbell, David, dkk. 2002. *Business Strategy: An Introduction, Second edition*. Butterworth-Heinemann. Oxford
- David, F. R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep, Edisi Kesembilan*. PT Indeks. Jakarta.
- Hitt, Michael A, dkk. 1999. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases, Edisi Ketiga*. South-Western College Publishing. Ohio
- Jogiyanto, HM., 2005. *Sistem Teknologi Informasi. Pendekatan Terintegrasi : Konsep Dasar, Teknologi, Aplikasi, Pengembangan dan Pengelolaan*. Edisi II, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13 Jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kotler, P., Armstrong, G., 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran, Principles of Marketing 7 e, Edisi Bahasa Indonesia*, Jilid 1, diterjemahkan oleh Drs. Alexander Sindoro. Prenhallindo. Jakarta.
- Pratiwi, Hana Noviana, dkk. 2017. *Analisis Lingkungan Makro: Studi Kasus PT. Gojek Indonesia*: FE. Pasundan Bandung
- Riyanto, Slamet. 2018. *Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) Di Madiun*. Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi Vol.5 No.3
- Suwarsono. 2014. *Manajemen Strategik*, Edisi 2. Universitas Terbuka, Tangerang.
- Yulianti, Devi. 2014. *Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan*. Jurnal Sosiologi, Vol. 16, No. 2.



ANALISA LINGKUNGAN KOMPETITIF

Oleh Puspita Mekar Sari, S.E (1708822062)

A. PENDAHULUAN

1. Latar belakang

Industri bergerak tumbuh mengikuti pemenuhan kebutuhan pasar sehingga segala aktifitas bisnis yang dilakukan seperti pemasaran, produksi, distribusi dikembangkan berdasarkan orientasi terhadap konsumen. Pasar merupakan suatu organisasi jual beli, dengan cara apapun dan dimanapun. Seiring dengan perkembangan zaman dan semakin majunya teknologi, pasar tidak hanya sebagai tempat terjadinya transaksi jual beli bagi masyarakat yang ada di sekitar pasar, lebih dari itu pasar telah dijadikan sebagai sarana penggerak roda perekonomian dalam skala besar. Misalnya sebuah industri yang memproduksi barang dalam jumlah yang besar, pastinya dana atau modal yang dibutuhkan juga dalam skala yang besar. Dengan demikian, tentu dibutuhkan pasar sebagai tempat untuk mendistribusikan produk hasil industri tersebut agar dapat dikonsumsi oleh masyarakat banyak.

Seiring dengan perkembangan masyarakat, pasar kemudian berkembang menjadi salah satu penggerak utama kegiatan ekonomi masyarakat dan kegiatan ekonomi masyarakat tidak akan berjalan tanpa adanya pasar. Sebagai contoh orang tidak akan mengkonsumsi barang dan

jasa jika tidak ada pasar, di mana dia menjual barang dan jasanya tersebut dan sebaliknya orang tidak akan mengkonsumsi barang dan jasa jika tidak ada pasar yang menyediakannya. Jadi dapat dikatakan pasar merupakan suatu tempat pengalokasian sumber-sumber berdaya ekonomi oleh masyarakat.

Adanya laju tatanan perekonomian dunia mengalami perkembangan dan mengarah pada sistem pasar bebas, sehingga perusahaan dapat dikatakan berhasil dan sukses apabila dapat menghasilkan laba yang maksimal. Laba merupakan keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan setelah dalam masa perhitungan antara pemasukan dan pengeluaran selama satu periode. Pertumbuhan laba tidak bisa terlepas dari kinerja perusahaan. Apabila kinerja perusahaan baik maka pertumbuhan laba akan meningkat, tetapi apabila kinerja perusahaan tidak baik maka pertumbuhan laba akan menurun. Hal ini dapat dikatakan bahwa pertumbuhan laba merupakan peningkatan laba yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan tahun yang sebelumnya.

Persaingan industri membuat setiap perusahaan semakin meningkatkan kinerja agar tujuannya dapat tercapai. Persaingan yang sangat ketat di dalam pasar dapat menjadikan suatu produk akan tumbuh dan berkembang. Agar perusahaan menang dalam suatu persaingan maka dalam memasarkan produk atau jasa tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk atau jasa saja, tetapi juga berdasarkan dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Dengan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai maka produk akan mudah diterima calon konsumen sehingga calon konsumen akan membeli produk yang dijual.

2. Tujuan penulisan

Melalui penulisan bab ini tentang menganalisa lingkungan kompetitif/persaingan di bab ini agar dapat memahami pentingnya persaingan bisnis, memahami *Porter Five Force* atau lima kekuatan porter yang merupakan metode untuk melakukan identifikasi dan analisa kekuatan kompetitif di dalam suatu industri yang mampu membantu menentukan kelemahan dan kekuatan dari industri tersebut, memotivasi untuk tetap bertahan dalam dunia persaingan bisnis.

B. PEMBAHASAN

1. Kajian Pembahasan

Bertahannya suatu industri usaha di dunia pasar merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh pemilik bisnis maupun pemerintah dalam rangka membantu menggerakkan roda ekonomi pemerintah. Dalam menganalisa industri bertujuan untuk menetapkan sifat persaingan dalam suatu industri dan posisi kompetitif bisnis sehubungan dengan lingkungan mikronya. Sementara lingkungan mikro itu adalah lingkungan yang berada di dekat sekitar industry itu tumbuh dimana lingkungan tersebut memiliki pengaruh untuk mencapai tujuan seperti pesaing, pemasok, dan pelanggan yang merupakan bagian utama dari strata lingkungan itu. Melalui pemasaran dengan strategi yang tepat dan mengenal perilaku konsumen salah satu cara yang dapat dilakukan.

Ketika perusahaan beroperasi dan menawarkan produk dan layanan dengan cara yang lebih berkelanjutan, mereka mungkin secara bersamaan ingin konsumen mengenali, merangkul, dan menghargai *values* dan tindakan berkelanjutan mereka dengan cara yang memacu konsumsi berkelanjutan dan memaksimalkan keberlanjutan perusahaan dan manfaat bisnis strategis. Pekerjaan saat ini dilatarbelakangi oleh perlunya tinjauan pemahaman dan kerangka kerja yang terkait dengan pendorong utama perubahan perilaku konsumen yang dapat dibendung. Kami membangun pekerjaan yang ada yang telah dengan tepat menguraikan langkah-langkah yang dapat diambil pemasar untuk mengidentifikasi, membina, dan mengevaluasi perilaku berkelanjutan.

Dalam dunia bisnis dapat dikatakan bahwa tanpa adanya persaingan, bisnis akan sulit untuk dapat maju sebab persaingan dalam berbisnis memberikan banyak perubahan positif dengan syarat persaingan disikapi dengan bijak. Walaupun banyak orang yang berpikir bahwa persaingan bisnis dalam bentuk apa pun itu pasti terkait dengan hal-hal negatif dan melelahkan ketika menghadapinya. Salah satu caranya adalah dengan terus memberikan usaha yang maksimal untuk mengembangkan bisnisnya.

Persaingan bisnis merupakan kompetisi yang melibatkan pebisnis atau penjual di mana kedua pihak itu memiliki tujuan yang sama yakni mendapatkan keuntungan. Keuntungan bisa dengan mudah didapatkan ketika pebisnis berhasil membuat produk sukses menguasai pasar,

memiliki pangsa pasar yang banyak, serta laku di pasaran. Persaingan bisnis akan terjadi di antara para pengusaha yang menyuguhkan produk atau layanan serupa. Persaingan terjadi lantaran mereka memiliki target konsumen yang sama. Ketika jumlah persaingan bisnis sangat tinggi, itu artinya pasar tempat produk dijual berada dalam kondisi sehat, maksudnya berpotensi memberikan keuntungan bagi pebisnis.

2. Cara melakukan competitive analysis

Membahas mengenai bisnis, tidak akan terlepas dari yang namanya kompetitor. Oleh karena itu, salah satu hal yang penting untuk dilakukan adalah *competitive analysis*. Tidak bisa dimungkiri, semakin ke sini jumlah kompetitor tentu akan semakin bertambah seiring berjalannya waktu. Tujuan dari *competitive analysis* adalah untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari kompetitor serta mencegah ancaman persaingan yang masuk ke dalam bisnis. Adapun cara melakukan *competitive analysis* dengan:

1) Tentukan siapa pesaing bisnis kita

Pesaing yang menawarkan produk atau layanan yang hampir mirip dengan apa yang kamu tawarkan merupakan sebuah kompetitor langsung. Sementara kompetitor tidak langsung yaitu pesaing yang produk atau layanannya tidak sama denganmu, tetapi target pelanggan atau pasarnya bergerak di wilayah yang sama denganmu, tetapi target pelanggan atau pasarnya bergerak di wilayah yang sama dengan kita.

2) Tentukan produk yang ditawarkan pesaing.

Untuk mempermudahnya dengan mempertimbangkan beberapa pertanyaan berikut yang mungkin bisa mewakili untuk menentukan produk yang ditawarkan pesaing, seperti:

- Karakteristik dan kebutuhan pelanggan pesaing kita seperti apa
- Penentuan harga pesaing kita berada di level rendah atau tinggi
- Karakteristik dan kebutuhan pelanggan pesaing
- Keunikan dari produk pesaing

3) Pahami strategi penjualan

Untuk mengetahui sampai menganalisa seperti apa proses penjualan hingga dimana mendistribusikan produknya atas pesaing kita. Dengan

begitu, setidaknya bisa memahami strategi penjualan yang tepat untuk produk mu ke depannya.

4) Analisa strategi marketing kompetitor

Dengan mengetahui bagaimana kompetitor melakukan pemasaran terhadap produk mereka, apakah melalui blog atau *platform* media sosial seperti Instagram, Twitter, dan Facebook.

3. Metode Analisis Porter Five Force

Porter Five Force methode atau lima kekuatan porter merupakan metode yang digunakan untuk melakukan identifikasi dan analisa kekuatan kompetitif di dalam suatu industri yang mampu membantu menentukan kelemahan dan kekuatan dari industri tersebut. Jenis analisis bisnis ini bisa diterapkan dalam beragam segmen ekonomi agar bisa memahami tingkat persaingan di dalam industri dan meningkatkan keuntungan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Model analisa bisnis ini pertama kali dikembangkan dan ditemukan oleh Michael E. Porter. Dalam model ini, analisis struktur industri dan strategi perusahaan akan didasarkan pada lima faktor kekuatan utama. Kelima faktor kekuatan tersebut dimanfaatkan untuk bisa mengukur intensitas persaingan, daya tarik, serta profitabilitas suatu pasar ataupun industri.

Berkaitan dengan hal tersebut, Porter mengidentifikasi lima faktor yang menjadi kekuatan utama dalam bisnis yang mampu membentuk lingkungan yang kompetitif, yaitu:

1) Persaingan yang Kompetitif

Saat jumlah kompetitor semakin banyak, maka jumlah produk dan layanan yang mereka tawarkan pun akan semakin banyak juga, dan hal tersebut akan melemahkan kekuatan perusahaan. Biasanya, pihak supplier dan konsumen akan mencari produk dan layanan yang lebih baik ataupun harga yang lebih rendah.

2) Kekuatan Pemasok

kehadiran supplier memiliki peran yang penting dan bisa memberikan pengaruh pada kekuatan kompetitif perusahaan. Semakin banyak jumlah supplier, maka perusahaan bisa mempunyai banyak pilihan untuk memperoleh bahan baku dengan harga yang bersaing. Itu artinya, perusahaan tidak akan hanya bergantung pada satu pemasok

atau supplier saja. Untuk itu, setiap perusahaan harus melakukan analisis kekuatan pemasok agar nantinya bisa bertahan serta memenangkan persaingan bisnis.

3) Kekuatan Pelanggan

Semakin banyak pelanggan, kekuatan perusahaan akan semakin besar, begitu juga sebaliknya karena dalam mencapai kesuksesan dalam berbisnis adalah dengan tidak meremehkan kekuatan dari pelanggan.

4) Ancaman Produk Pengganti

Setiap pebisnis harus hati-hati dengan kehadiran perusahaan yang mampu membuat produk pengganti atau produk substitusi. Saat perusahaan memproduksi barang atau jasa yang tidak mempunyai substitusi dekat, maka tingkat kekuatan perusahaan dalam meningkatkan harga serta mengunci persyaratan yang lebih menguntungkan pun akan menjadi lebih besar.

5) Ancaman Pendatang Baru

Dalam dunia bisnis akan selalu ada pebisnis baru yang ikut meramaikan dunia bisnis dan tidak boleh memandang remeh mereka bisa jadi juga mereka memiliki keunggulan dalam kesiapan produk, strategi pemasaran yang jitu, tim manajemen yang andal, atau berbagai hal lainnya sehingga, mereka bisa jadi kompetitor yang efektif untuk memasuki pasar perusahaan.

4. Manfaat persaingan dalam berbisnis

Kesiapan pebisnis setelah melakukan identifikasi dan analisa kekuatan kompetitif di dalam suatu industri yang mampu membantu menentukan kelemahan dan kekuatan dari industri tersebut, harus wajib mengetahui bahwa persaingan usaha juga memiliki manfaat untuk perkembangan bisnis itu sendiri seperti mendorong pebisnis untuk berfikir inovatif, mendorong untuk meningkatkan pelayanan, memberikan motivasi tinggi untuk tetap mempertahankan bisnisnya dengan berbagai strategi bisnis yang tepat, mendapatkan konsumen yang loyal dengan selalu memperbaiki kualitas produk atau jasa yang ditawarkan serta memberikan pembelajaran dan pengalaman. Salah satu strategi bisnis yang paling mudah adalah dengan menunjukkan keunggulan produk.

Menunjukkan keunggulan dan nilai jual dari bisnis kita yang tidak dimiliki oleh pesaing merupakan strategi yang dapat dilakukan. Cari tahu apa yang membuat bisnis kamu berbeda dari kompetitor. Misalnya, jika menjual bahan makanan, harus dapat mengatakan bahwa bahan yang digunakan adalah organik. Jika kamu menjual sepatu kulit, kamu bisa tahu bahwa kulit yang digunakan adalah kulit berkualitas tinggi. Tekankan keunggulan tersebut dalam strategi bisnis agar target konsumen memilih produk kamu dibandingkan produk kompetitor.

Memiliki *brand* yang solid dan konsisten juga penting agar bisnis dikenal dan diingat oleh konsumen. Hal lain yang juga perlu diperhatikan adalah strategi digital. Kebanyakan orang mengandalkan *platform* digital untuk berbelanja. Oleh karena itu, pastikan memiliki kehadiran *online* yang kuat. bisa meningkatkan kehadiran bisnis secara *online* dengan membuat website atau akun media sosial. Bagikan konten-konten yang menarik dan relevan dengan audiens. Semakin banyak pengikut, artinya semakin banyak juga orang yang mengenal bisnis. Alhasil, tidak akan ketinggalan dari kompetitor. Jika kamu sudah memiliki pelanggan yang loyal serta *brand* yang solid di mata konsumen saat ini, dengan bisa memperluas jangkauan pasar.

5. Contoh kasus persaingan bisnis

Adapun contoh kasus persaingan bisnis seperti:

1) Coke vs Pepsi

Pada tahun 1980-an, Coke dan Pepsi mulai terlihat melakukan persaingan bisnis, persaingan di dunia minuman soda. Di mana keduanya mengeluarkan produk baru dan melakukan beragam inovasi agar bisa menjadi penguasa pasar. Sama-sama tercipta dari tangan apoteker, dua merek minuman ringan jenis soda ini mulai bertempur sengit sejak periode 1970'an. Salah satu jurus jitu yang kerap mereka adu seringkali terkait dengan strategi pemasaran mulai dari spanduk, plakat, sampai dengan iklan di berbagai media. Perang iklan melalui semua media pada saat itu, menciptakan inovasi rasa, berlomba menjadi sponsor. Pertarungan kedua merek juga terjadi di arena olahraga. Sejak 1928, Coca-Cola identik dikaitkan dengan Olimpiade karena menjadi sponsor olahraga akbar dunia empat tahunan itu.

Pepsi sang rival memiliki kontrak jangka panjang dengan NFL, kompetisi liga football AS. Perang besar keduanya kini turut berlanjut ke dunia maya. Sementara ini, Coca-Cola menjadi pemenang dengan penggemar Facebook dan Twitter yang lebih banyak dibanding Pepsi.

2) Microsoft vs Apple

Sejak berdiri dua perusahaan raksasa di bidang komputer ini telah lama merevolusi dunia teknologi. Para pendiri Apple dan Microsoft, masing-masing Steve Jobs dan Bill Gates tampak memahami teknologi melebihi siapapun. Bill Gates memulai bisnis lebih dulu menciptakan sistem operasi Windows saat Steve Jobs kala itu masih terkatung-katung menciptakan sistem operasi iOS. Steve Jobs dengan Apple-nya kala itu bahkan sempat mengalami kebangkrutan hingga dibantu berupa suntikan investasi oleh Bill Gates agar bisa bertahan. Kini dalam 15 tahun terakhir, Steve Jobs berhasil membawa bisnis Apple jauh lebih unggul daripada Windows yang diciptakan Bill Gates. Dengan strategi yang diambil seperti memiliki pegawai yang kompeten Hingga 2010, Microsoft tercatat telah mempekerjakan 93 ribu pegawai di berbagai negara. Sedangkan di periode yang sama, Apple hanya memiliki 32 ribu pegawai saja di sejumlah penjuru dunia, mengutamakan kepuasan konsumen disini Apple lebih unggul dibandingkan Microsoft, sebanyak 70 persen pelanggan Microsoft mengaku puas dengan produknya. Apple unggul karena sebanyak 84 persen pelanggan mengaku puas menggunakan produknya. Kini setelah 24 tahun berlalu, dunia mengenal Apple dan Microsoft sebagai dua perusahaan teknologi dunia yang sama-sama besar. Persaingan antar perusahaan dan tokoh pemimpin pun terus berlanjut namun terus membentuk industry computer secara berurutan dengan berbagai transformasi teknologi. Ketika Steve Jobs meninggal pada tahun 2011, Bill Gates menghormati ikon Apple itu sebagai pesaing dan teman.

C. PENUTUP

Perusahaan atau bisnis yang baik harus dapat menyesuaikan dengan keadaan dan kondisi pasar, serta mengikuti perkembangan zaman. Maksimalkan potensi bisnis dengan menggunakan kekuatan yang ada dan

jadikan kelemahan sebagai proses pembelajaran untuk menjadikan bisnis yang lebih unggul.

Persaingan dalam bisnis bukanlah menjadi suatu hal yang menakutkan bahkan dihindari, kondisi tersebut sebenarnya membawa nilai-nilai positif baik bagi pemilik usaha maupun konsumen. Faktanya persaingan usaha sangat-sangat menguntungkan konsumen Perusahaan akan memperbaiki produk mereka, memberikan keunggulan, pelayanan, dan harga yang sangat bersahabat dengan konsumen. Konsumen juga dimanjakan dengan pelayanan perusahaan yang menjual produk karena mereka akan terus berusaha menjaga pelanggan loyal.

Salah satu wadah proses pembelajaran bagi pemilik usaha untuk menjadi produk lebih baik ada di dalam lingkungan persaingan. Perlu diingat bahwa, yang terlihat begitu menyeramkan bukan berarti selalu menghadirkan hal negatif saja. Akan tetapi, kondisi tersebut juga menghadirkan berbagai hal positif bagi yang menghadapinya dengan bijak seperti halnya persaingan dalam berbisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Nunes, M. Lopes. (2017). "Smart products development approaches for Industry 4.0". *Procedia Manufacturing*.
- White, Katherine. (2019). "How to shift consumer behaviors to be more sustainable : A Literature Review and Guiding Framework". Vol. 83(3) 22-49.
- Gareche, Manijeh dkk. (2017) "A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses". Volume 6, Issue 4 (2017) pp. 312-329.
- LP2M, Universitas Medan Area. (2022) "Analisis Porter Five Force - definisi serta penjelasannya". <https://lp2m.uma.ac.id>.
- "Manfaat persaingan dalam berbisnis dan cara mengatasinya". <https://zahiraccounting.com/id/blog/5-manfaat-persaingan-dalam-berbisnis/>. 5 Januari 2022
- Liputan 6. New York. (2014). "Apple vs Microsoft, Pergelutan Perusahaan Teknologi Terpanas". <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2062224/apple-vs-microsoft-pergelutan-perusahaan-teknologi-terpanas>



KEUNGGULAN KOMPETITIF: STRATEGI, PENGETAHUAN, DAN KOMPETENSI INTI

Mayang Sari, S.Pd 1708822050

A. PENDAHULUAN

Melihat kondisi persaingan bisnis saat ini, tidak heran jika perusahaan mengembangkan bisnisnya ke berbagai kegiatan usaha. Berdiam diri saja, sama dengan merelakan bisnis lenyap. Hal ini juga akan membuat pelanggan bingung memilih, karena sulit membedakan antara produk A dengan produk B atau memiliki pilihan yang banyak untuk membeli satu produk. Untuk itu, kreativitas dan inovasi sangat ditekankan pada setiap bisnis.

Kreativitas dan inovasi diperlukan strategi bisnis yang dibuat perusahaan agar memiliki diferensiasi terhadap kompetitor. Salah satu strategi bisnis yang biasa dilakukan adalah memperhatikan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan dalam merumuskan strategi oportunitas keuntungan dengan memaksimalkan jaringan dan interaksi yang ada untuk mendapatkan informasi baru, ide yang kreatif dan oportunitas yang baru.

B. PEMBAHASAN

a. Sumber Keunggulan Kompetitif

1. Aliran Pemikiran

Keunggulan kompetitif tidak mudah diraih atau dipertahankan. Keunggulan kompetitif merupakan tujuan utama dari manajemen strategi yang dapat muncul baik dari strategi yang direncanakan maupun dari peluang suatu bisnis (Henderson, 2003). Keunggulan kompetitif yaitu memberikan nilai lebih kepada pelanggan dan menghasilkan profit di atas rata-rata (Fahriyah & Yoseph, 2020). Strategi yang direncanakan membutuhkan kinerja yang unggul melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Perubahan IPTEK (ilmu, politik, teknologi dan ekonomi) mengakibatkan peningkatan lingkungan bisnis yang drastis. Hal ini dibuktikan dengan semakin berkembangnya siklus hidup produk maupun kebutuhan pelanggan.

Sekolah berbasis sumber daya (Rumelt, 1984, 1991; Prahalad dan Hamel, 1990) muncul atas dasar bahwa hasil keunggulan kompetitif dari pengembangan dan eksploitasi kompetensi inti oleh bisnis individu, industri apa pun mereka berada. Teori ini dibangun di atas gagasan bahwa perusahaan tertentu mengungguli pesaing mereka di industri yang sama. Jika demikian, keunggulan kompetitif tidak dapat dijelaskan sepenuhnya oleh kondisi industri yang berbeda. Penjelasan keunggulan kompetitif harus terletak, setidaknya sebagian, di dalam perusahaan itu sendiri.

Pengembangan strategi pasti akan memanfaatkan beberapa analisis bisnis, tujuan, sumber daya, kompetensi, dan niat strategis – terus-menerus merentangkan organisasi ke arahnya.

2. Keunggulan Kompetitif dan Kolaboratif

Keunggulan kompetitif akan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan mengharuskan perusahaan mengungguli para pesaingnya dalam jangka waktu yang lama.

Strategi apa pun harus mempertimbangkan faktor-faktor ini karena dengan demikian kemungkinan besar strategi tersebut akan lebih sulit ditiru oleh pesaing. Kolaborasi dengan pemasok, distributor, dan

pelanggan dapat menjadi sangat penting dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena kolaborasi semacam itu bisa sangat sulit ditiru oleh pesaing.

Dilansir dalam Beritasatu.com, Sony dengan Panasonic berkolaborasi membuat televisi OLED (*Organic Light Emitting Diode*). Ini merupakan suatu usaha selain untuk mengembangkan bisnisnya, juga untuk membuat OLED untuk melawan rival mereka dari Korea, Samsung Electronics dan LG Electronics dalam pasar televisi generasi mutakhir. Untuk menempatkan posisi terdepan dalam teknologi OLED, tergantung pada perusahaan mana yang mampu melakukan produksi layar OLED secara massal dengan harga yang menarik konsumen.

3. Strategi: Kerangka Kerja

Ada sejumlah kerangka kerja yang berusaha menjelaskan bagaimana cara keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai, Kerangka kerja yang ditinjau adalah:

- strategi berbasis pengetahuan;
- strategi generik; & strategi hibrid;
- kompetensi inti/kemampuan khusus/strategi berbasis sumber daya

Dalam semua kasus, organisasi akan memilih strategi dari berbagai kemungkinan dan kemudian mengkonfigurasi dan mengoordinasikan aktivitas penambahan nilainya sedemikian rupa untuk mendukung strategi yang dipilih.

b. Pengetahuan dan Keunggulan Kompetitif

Jika sebuah organisasi memiliki pengetahuan yang unggul untuk para pesaing, maka ini dapat memberikan kompetensi inti yang, pada gilirannya, menghasilkan keunggulan kompetitif. Pengetahuan dapat berupa eksplisit atau implisit. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang maknanya dinyatakan dengan jelas, detailnya dapat direkam dan disimpan. Pengetahuan para ahlinya yang seringkali sulit untuk dicatat dan disimpan, tetapi juga sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Pengetahuan tentang pelanggan, produk, proses, teknologi, pesaing, hukum, keuangan, dan sebagainya dibutuhkan dalam dunia bisnis. Hal itu dikarenakan tiap bisnis memiliki keunikannya sendiri. Pengetahuan dan pembelajaran organisasi memainkan peran unik dalam membangun dan mempertahankan kompetensi inti. Kompetensi inti dapat didasarkan pada pengetahuan tentang pelanggan dan kebutuhan mereka, pengetahuan tentang teknologi dan bagaimana menggunakannya dengan cara yang berbeda, pengetahuan tentang produk dan proses, dll. Pengetahuan tentang lingkungan bisnis, tentang pesaing dan perilaku mereka, tentang negara dan budaya mereka. juga dapat membantu dalam membangun kompetensi yang berbeda dan unggul dibandingkan pesaing. Pengetahuan bertindak sebagai dasar untuk membangun dan memanfaatkan kompetensi.

Misalnya pada, kompetensi inti Microsoft yang didasarkan pada pengetahuan perusahaan tentang cara membangun dan memasarkan sistem operasi dan perangkat lunak. Demikian pula, keunggulan kompetitif Microsoft didasarkan pada pengetahuan tentang perangkat keras dan jaringan komputer, dan pengetahuan tentang perusahaan yang memproduksi produk tersebut. Microsoft telah meningkatkan kompetensinya dalam sistem operasi dan perangkat lunak komputer pribadi dan juga membangun kompetensi terkait baru untuk membangun keunggulan kompetitif dalam jaringan komputer dan perangkat lunak Internet. Membangun dan memanfaatkan kompetensi semacam itu sebagian besar berbasis pengetahuan.

c. Strategi Generik Michael Porter

Porter berpendapat bahwa sebuah organisasi harus membuat dua keputusan kunci dalam strateginya:

- Haruskah strategi menjadi salah satu diferensiasi atau pemimpin biaya?
- Haruskah ruang lingkup strategi menjadi luas atau sempit?

Dengan kata lain, organisasi harus memutuskan apakah akan mencoba membedakan produknya dan menjualnya dengan harga premium atau apakah akan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan memproduksi dengan biaya lebih rendah daripada pesaingnya.

Menurut Porter, terdapat tiga jenis strategi bersaing yang disebut sebagai strategi generik. Porter menyebut ketiga strategi tersebut sebagai strategi generik karena strategi-strategi tersebut dapat digunakan oleh berbagai tipe atau ukuran perusahaan di berbagai industri. Strategi generik Porter tersebut antara lain:

a) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi kepemimpinan biaya atau *cost leadership strategy* adalah strategi yang digunakan oleh organisasi yang berusaha untuk memiliki biaya terendah di suatu industri, dan memproduksi barang atau jasa untuk kelompok customer yang luas. Strategi ini juga disebut dengan *low-cost strategy*. Strategi ini merupakan usaha menekankan penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, serta meminimalkan biaya (Rustamblin et al., 2013).

Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil persentase profit yang lebih tinggi. Perusahaan yang mampu membuat produk/jasa dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu:

1. Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya lebih tinggi melakukan perang harga (untuk bertahan dari perang harga, menyerang dari sudut harga, menikmati laba yang tinggi)
2. Laba yang lebih tinggi dapat di reinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
3. Menghalangi masuknya pesaing baru.
4. Kenaikan bahan baku dari supplier dapat diredam oleh keunggulan dalam biaya.

Perusahaan yang mengandalkan keunggulan biaya menyeluruh bergantung pada kemampuan khusus untuk mencapai posisi biaya rendah. Ada sejumlah risiko yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan harga, yaitu:

1. Terlampaui ditekankannya efisiensi dapat menyebabkan organisasi kehilangan kepekaannya terhadap tuntutan konsumen/user yang selalu berubah.
2. Banyak rute untuk menuju posisi biaya rendah sehingga biaya rendah relative lebih mudah ditiru

b) Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi diferensiasi merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk bersaing berdasarkan penyediaan barang dan jasa yang unik dengan fitur-fitur yang dihargai customer, dianggap berbeda, dan bersedia untuk membayar dengan harga premium. Diferensiasi adalah strategi generik yang menekankan pada keunggulan produk untuk menjaga loyalitas pelanggan (Rustamblin et al., 2013).

Hanya sekedar berbeda dengan pihak lain bukanlah strategi diferensiasi. Kunci ke arah strategi diferensiasi yang berhasil adalah bahwa produk/jasa yang dihasilkan harus bersifat unik dilihat dari sudut pandang para pembeli atau stakeholder utama yang dilayani. Keunikan tersebut dapat berupa bentuk, fungsi, kecepatan, kualitas, image/citra, jaringan layanan, dan lain-lain agar dapat menciptakan diferensiasi atau perbedaan yang dihargai lebih oleh konsumen/user.

Strategi diferensiasi yang berhasil akan menciptakan kelompok (segmen) pembeli yang loyal, tidak begitu memperhatikan penawaran-penawaran dari pihak lain dan cenderung kurang begitu peka dengan perubahan harga. Perusahaan harus berusaha membuat produk yang memiliki pembeda dan nilai tambah yang dibutuhkan konsumen dan unggul dalam persaingan serta mampu memberikan solusi bagi persoalan konsumen (Yusuf et al., 2020).

c) Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi fokus atau *focus strategy* diterapkan ketika perusahaan mengejar keunggulan biaya dan diferensiasi, namun memiliki kelompok atau segmen pelanggan yang terbatas. Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan profit di atas rata-rata untuk industrinya.

Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang lebih lemah (Septiyorini et al., 2009). Strategi fokus dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu : 1) melayani satu segmen yang dipilih dengan kepemimpinan harga, atau 2) melakukan diferensiasi untuk melayani permintaan khusus dari suatu segmen yang dipilih. Resiko yang mungkin harus dihadapi oleh organisasi yang menerapkan strategi fokus adalah :

1. Target segmen yang dipilih menghilang karena alasan-alasan tertentu.
2. Pihak-pihak luar secara intensif menyerbu dan mencuri target segmen yang dipilih suatu organisasi sehingga organisasi selalu menjadi pihak yang bertahan dari serangan pihak lain.



Strategi Generik Porter

d. Risiko dalam Strategi Kompetitif

Tidak ada satu strategi bersaing yang dijamin untuk mencapai kesuksesan, dan beberapa perusahaan yang memilikinya berhasil menerapkan salah satu strategi kompetitif Porter telah menemukan bahwa mereka bisa tidak mempertahankan strategi. Setiap strategi generik memiliki risiko. Misalnya, sebuah perusahaan mengikuti strategi

diferensiasi harus memastikan bahwa harga yang lebih tinggi dikenakan biaya untuk yang lebih tinggi kualitas tidak terlalu jauh di atas harga pesaing, jika tidak, pelanggan tidak akan melihatnya kualitas ekstra sebanding dengan biaya tambahan.

e. Strategi Koperatif

a) Kolusi

Kolusi adalah kerjasama aktif perusahaan dalam industri untuk mengurangi produksi dan menaikkan harga dalam rangka untuk melingkupi normal hukum ekonomi penawaran dan permintaan. Kolusi dapat eksplisit, dalam hal ini perusahaan bekerja sama melalui komunikasi langsung dan negosiasi, atau diam-diam, dalam hal ini perusahaan bekerja sama secara tidak langsung melalui sistem informal sinyal. Eksplisit kolusi adalah ilegal di sebagian besar negara dan dalam sejumlah asosiasi perdagangan regional, seperti Uni Eropa. Sebagai contoh, Archer Daniels Midland (ADM), besar perusahaan produk pertanian AS, bersekongkol dengan para pesaingnya untuk membatasi volume penjualan dan meningkatkan harga makanan aditif lisin.

b) Aliansi Strategis

Sebuah aliansi strategis merupakan suatu kemitraan antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis untuk mencapai tujuan strategis yang signifikan yang saling menguntungkan. Perusahaan atau unit bisnis dapat membentuk aliansi strategis untuk sejumlah alasan, termasuk:

- 1) Untuk memperoleh teknologi dan atau manufaktur kemampuan.
- 2) Untuk mendapatkan akses ke pasar tertentu.
- 3) Untuk mengurangi risiko keuangan.
- 4) Untuk mengurangi risiko politik.
- 5) Untuk mempelajari kemampuan baru.

c) Mutual Service Consortia

Sebuah layanan timbal balik konsorsium merupakan suatu kemitraan antara perusahaan sejenis di industri yang sama untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi untuk mengembangkan diri, ke akses ke teknologi maju.

Layanan bersama konsorsium adalah cukup lemah dan jauh aliansi yang tepat bagi mitra yang ingin bekerja sama tetapi tidak berbagi kompetensi inti mereka. Sangat sedikit interaksi atau komunikasi di antara para mitra.

d) Joint Ventures.

Perusahaan patungan adalah sebuah aktivitas bisnis yang dibentuk oleh dua atau lebih organisasi terpisah untuk tujuan strategis, yang menciptakan identitas bisnis yang independen dan mengalokasikan kepemilikan, tanggung jawab operasional, dan risiko finansial dan reward untuk setiap anggota, sambil mempertahankan identitas mereka yang terpisah/otonomi. Bersama dengan pengaturan perizinan, usaha patungan terletak pada titik tengah kontinum dan dibentuk untuk mengejar kesempatan yang memerlukan kemampuan dari dua perusahaan atau unit bisnis, seperti teknologi satu dan saluran distribusi lain.

Joint venture adalah paling populer bentuk aliansi strategis. Sangat populer di usaha internasional karena finansial dan politik-kendala hukum, membentuk usaha patungan adalah cara yang nyaman untuk perusahaan untuk bekerja sama tanpa kehilangan kemerdekaan mereka. Kerugian dari usaha patungan termasuk kehilangan kendali, laba yang lebih rendah, kemungkinan konflik dengan para mitra, dan kemungkinan teknologi transfer keuntungan kepada pasangannya.

e) *Licensing Arrangements*

Susunan Lisensi adalah perjanjian di mana hak-hak hibah perusahaan lisensi ke perusahaan lain di negara lain atau pasar untuk memproduksi dan/atau menjual suatu produk. Lisensi membayar kompensasi kepada perusahaan lisensi dengan imbalan keahlian teknis.

Licensing adalah strategi yang sangat berguna jika merek dagang atau nama merek terkenal tapi MNC tidak memiliki dana yang cukup untuk membiayai memasuki negara secara langsung.

f) Rantai Nilai Kemitraan.

Sebuah rantai nilai kemitraan yang kuat dan dekat persekutuan di mana satu perusahaan atau unit bentuk jangka panjang perjanjian dengan pemasok kunci atau distributor untuk keuntungan bersama.

f. Elastisitas Harga Permintaan

Ekonom menggunakan istilah elastisitas harga untuk menggambarkan sejauh mana volume permintaan suatu produk bergantung pada harganya. Koefisien elastisitas dinyatakan dalam persamaan sederhana: Persentase perubahan kuantitas Nilai E_p (elastisitas harga) memberi tahu kita respons harga dari permintaan produk.

Jika, untuk setiap perubahan harga $E_p > 1$, itu berarti bahwa perubahan harga telah menyebabkan perubahan volume penjualan yang lebih proporsional. Hubungan antara perubahan harga dan kuantitas ini disebut sebagai permintaan elastis harga.

Nilai E_p (elastisitas harga) memberi tahu kita respons harga dari permintaan produk. Elastisitas harga permintaan (nilai E_p) bergantung pada sifat persepsi pasar terhadap suatu produk. Produk cenderung elastis harga jika pasar melihat suatu produk tidak diperlukan tetapi diinginkan. Produk akan memiliki harga permintaan in elastis jika pelanggan merasakan kebutuhan akan suatu produk daripada keinginan (seperti permintaan untuk sebagian besar obat-obatan, tembakau, dll.).

Alternatifnya, Perusahaan yang kegiatannya mencakup produk terstandarisasi volume tinggi sering menjadi pemimpin biaya. Maskapai 'tanpa embel-embel' adalah contoh yang bagus.

g. Keunggulan Kompetitif Berbasis Kompetensi

Model strategi generik bukan satu-satunya yang berusaha memberikan penjelasan tentang sumber-sumber keunggulan kompetitif. Model berbasis kompetensi atau sumber daya menekankan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari atribut organisasi yang dikenal sebagai kompetensi atau kemampuan yang membedakannya dari para pesaingnya, memungkinkannya mengungguli mereka. Banyak perhatian baru-baru ini terhadap konsep kompetensi inti didasarkan pada karya Hamel dan Prahalad (1989, 1990) dan Stalk et al. (1992), yang menganjurkan gagasan bersaing atas dasar kemampuan. Demikian pula, Kay (1993) mengajukan gagasan bahwa keunggulan kompetitif didasarkan pada kemampuan khusus.

Kompetensi inti

Mungkin penjelasan yang paling terkenal tentang kompetensi inti adalah yang diberikan oleh Prahalad dan Hamel (1990):

- melengkapi bisnis dengan kemampuan untuk masuk dan berhasil bersaing di beberapa pasar;
- menambah nilai pelanggan yang dirasakan lebih besar pada produk bisnis daripada yang dirasakan pada produk pesaing;
- sulit ditiru oleh pesaing.

Menurut Prahalad dan Hamel, ada banyak contoh kompetensi inti yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Pengembangan media optik Philips, termasuk cakram laser, telah menghasilkan berbagai macam produk hi-fi dan teknologi informasi baru. Teknologi mesin Honda telah menghasilkan keunggulan dalam mobil, sepeda motor, mesin pemotong rumput dan yang membedakannya dari para pesaingnya, memungkinkannya mengungguli mereka. Demikian pula, Kay (1993) mengajukan gagasan bahwa keunggulan kompetitif didasarkan pada kemampuan khusus.

Kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif organisasi, terutama bagaimana mengoordinasikan keterampilan produksi yang beragam dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi.

Prahalad dan Hamel berpendapat bahwa keunggulan kompetitif kemungkinan besar dalam praktiknya didasarkan pada tidak lebih dari lima atau enam kompetensi. Kompetensi ini akan memungkinkan manajemen untuk menghasilkan produk baru dan tidak terduga, dan tanggap terhadap peluang yang berubah karena keterampilan produksi dan pemanfaatan teknologi. Mengingat lingkungan bisnis yang bergejolak di banyak industri, kemampuan beradaptasi seperti itu sangat penting jika keunggulan kompetitif ingin dibangun dan dipertahankan

Kemampuan yang Khas

Kay (1993) mengambil konsep kapabilitas, awalnya diidentifikasi oleh Stalk et al. (1992), untuk mengembangkan kerangka kerja yang menjelaskan keunggulan kompetitif dalam hal apa yang dia definisikan sebagai kemampuan khusus.

Gagasan kapabilitas khusus ini memiliki banyak kesamaan dengan kompetensi inti yang memandang keunggulan kompetitif bergantung pada atribut unik dari bisnis tertentu dan produknya.

Menurut Kay (1993), kemampuan khusus dihasilkan dari satu atau & Reputasi – ini berasal dari beberapa sumber, termasuk kualitas produk yang unggul, karakteristik, desain, layanan, dll.

Demikian pula, hubungan unik mungkin bersifat internal terhadap bisnis dan didasarkan pada cara organisasi mengatur aktivitasnya dalam rantai nilai.

Aset strategis – bisnis juga dapat memperoleh keunggulan kompetitif dari aset seperti monopoli alami, paten, hak cipta, yang membatasi persaingan.

Arsitektur – jaringan unik dari hubungan internal dan eksternal bisnis yang menghasilkan kinerja superior. Ini bisa berupa hubungan unik dengan pemasok, distributor, atau pelanggan yang tidak dimiliki pesaing.

Kompetensi ini akan memungkinkan manajemen untuk menghasilkan produk baru dan tidak terduga, dan tanggap terhadap peluang yang berubah karena keterampilan produksi dan pemanfaatan teknologi. Mengingat lingkungan bisnis yang bergejolak di banyak industri, kemampuan beradaptasi seperti itu sangat penting jika keunggulan kompetitif ingin dibangun dan dipertahankan. Sama halnya tergantung pada kemampuan bisnis untuk meningkatkan desain dan organisasi dari aktivitas penambahan nilainya.

h. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar didasarkan pada masuknya ke pasar baru atau ke segmen baru dari pasar yang ada sambil menggunakan produk yang ada. Memasuki pasar baru kemungkinan besar didasarkan pada pemanfaatan kompetensi yang ada, tetapi mungkin juga membutuhkan pengembangan kompetensi baru. Memasuki segmen baru dari pasar yang ada mungkin memerlukan pengembangan kompetensi baru yang melayani kebutuhan khusus pelanggan di segmen ini.

Internasionalisasi dan globalisasi adalah contoh umum dari pengembangan pasar. Kemungkinan besar suatu organisasi perlu membangun kompetensi baru Ketika memasuki pasar internasional untuk

menghadapi potensi masalah linguistik, budaya, logistik dan lainnya. Risiko utama pengembangan pasar adalah bahwa ia berpusat pada jalan masuk pasar di mana bisnis mungkin hanya memiliki pengalaman terbatas.

i. Pengembangan Produk

Pengembangan produk berpusat pada pengembangan produk baru untuk pasar yang sudah ada. Seperti dua arah pertumbuhan sebelumnya, tujuannya adalah untuk menarik pelanggan baru, mempertahankan yang sudah ada, dan meningkatkan pangsa pasar. Penyediaan produk baru akan didasarkan pada pemanfaatan kompetensi yang ada tetapi mungkin juga memerlukan kompetensi baru yang dibangun (seperti dalam penelitian produk).

Pengembangan produk menawarkan keuntungan bagi bisnis dalam menangani kebutuhan pelanggan yang telah berpengalaman karena mereka berada dalam pasar yang ada. Dalam dunia yang mempersingkat siklus hidup produk, pengembangan produk telah menjadi bentuk penting dari pengembangan strategis bagi banyak organisasi.

j. Diversifikasi

Diversifikasi adalah pertumbuhan bisnis melalui produk baru dan pasar baru. Ini adalah pilihan yang tepat ketika pasar saat ini jenuh atau ketika produk mencapai akhir siklus hidup mereka. Ini dapat menghasilkan sinergi penting dan juga dapat membantu menyebarkan risiko dengan memperluas portofolio produk dan pasar. Diversifikasi dapat mengambil dua bentuk utama tergantung pada seberapa berbedanya produk dan pasar dengan yang sudah ada

Diversifikasi terkait dikatakan telah terjadi ketika produk dan/atau pasar berbagi tingkat kesamaan tertentu dengan yang sudah ada. 'Kedekatan' ini dapat mengurangi risiko diversifikasi. Dalam praktiknya, diversifikasi terkait biasanya berarti pertumbuhan ke industri serupa, atau maju atau mundur dalam rantai pasokan bisnis yang ada.

k. Studi Kasus Keunggulan Kompetitif pada Perusahaan Amazon.com

Amazon.com didirikan Jeffrey Preston Bezos bersama istrinya Mackenzie pada tanggal 16 Juli 1995 di Seattle, Amerika Serikat. Jeff Bezos

sendiri tadinya adalah seorang wirausahawan sejati walaupun sempat meniti karir sebagai profesional dan bahkan sempat mencatatkan rekor sebagai Senior Vice President termuda dari DE Shaw Bank (Kotha, 1998). Jeff Bezos mendapatkan ide mendirikan Amazon setelah sebelumnya melihat pertumbuhan pengguna internet pada tahun 1994 yaitu sebesar 2300 persen (Kotha, 1998) dan masih sedikitnya buku yang dijual secara online. Awalnya amazon.com didirikan dari garasi rumah Bezos dengan hanya mengandankan 3 buah Sun Microsystem bekas di atas meja komputer bekas, dengan dua orang karyawan yaitu Jeff Bezos dan istrinya sendiri. Dalam bulan pertama pendiriannya, Amazon.com telah menerima pesanan dari 50 negara bagian di Amerika Serikat dan 45 negara lain di dunia. Pada September tahun yang sama, Amazon berhasil meraih omzet penjualan 20.000 dolar AS per minggu. Nama Amazon sendiri diambil dari nama sungai terpanjang di benua Amerika.



Amazon.com

Value: [1] Obsesi pelanggan, [2] Kepemilikan, [3] Kemampuan untuk aksi, [4] Kesederhanaan, [5] Perekrutan yang baik, dan [6] Inovasi (Amazon Watch, 2012)



Gambar 4 Tampilan amazon.co.jp (Septiyorini et al., 2009)

Sumber Daya Strategis (Resource-Based View)

1. Valuable Supply chain management Amazon mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Contohnya adalah dengan membangun gudang yang mendekati lokasi tinggal pelanggan maka waktu pengiriman dapat dipersingkat dan biaya pengirimannya pun dapat dipotong. Sehingga konsumen mendapatkan *best value price*.
2. Rare Pelayanan konsumen yang dilakukan oleh seluruh karyawan Amazon tanpa kecuali (termasuk pendiri dan CEO) adalah hal yang belum pernah dilakukan sebelumnya oleh perusahaan lain. Amazon termasuk salah satu perusahaan paling awal yang memanfaatkan situs jejaring sosial seperti Facebook dan Twitter untuk mendekatkan diri pada konsumennya. Pendekatan ini dilakukan dengan sangat transparan bahkan semua komentar. Hal ini semakin membuktikan visi Amazon yang sangat berpusat pada pelanggan dengan penuh kejujuran dan semakin membuat konsumen dekat dan percaya pada Amazon karena kualitas hubungan yang diberikan dan tidak banyak perusahaan (baik online maupun offline) yang melakukannya.
3. Imperfectly Imitable
Banyak perusahaan yang sudah mencoba untuk meniru supply chain management yang diterapkan oleh Amazon, namun karena supply chain management milik Amazon terus dikembangkan dengan investasi yang signifikan sehingga para kompetitor sulit untuk mengikuti standar yang telah diterapkan oleh Amazon. Beberapa bentuk dari strategi tersebut adalah:
 - Amazon memiliki lebih dari 10 gudang dengan luas masing-masingnya ± 10.000 m²
 - Konsumen yang dilayani oleh gudang terdekat dengan jarak maksimal 200 mil telah mencapai 79%
 - Pesanan paling lambat diterima oleh konsumen pada hari berikut setelah pemesanan sedangkan kompetitor paling cepat 2 atau 3 hari setelahnya.
 - Hal ini menunjukkan kekuatan jaringan dan operasional Amazon.
4. Non substitutable
Sumber daya Amazon yang tidak dapat tergantikan adalah merupakan gabungan dari beberapa faktor berikut:

- *best price value* yang diberikan oleh Amazon
- kemampuan Amazon menyediakan berbagai pilihan produk dengan berbagai pilihan layanan (contoh: diversifikasi produk, website berbagai bahasa dan pilihan layanan pengiriman)
- pengalaman Amazon sebagai salah satu perusahaan ritel online pertama yang selamat dari *era dot com crash* pada tahun 2003 memberikan standar di pelayanan ritel
- kemudahan pemesanan produk dan kecepatan barang diterima oleh konsumen.

Perspektif Manajemen Strategis

Dari sudut pandang pengetahuan yang dimiliki manajemen strategis Amazon terus mengembangkan dirinya dan terus memantau perkembangan lingkungan sekitar. Amazon terus berusaha menjadi organisasi pembelajar. Salah satu bentuk Amazon untuk menjadi organisasi pembelajar adalah dengan pemantau secara langsung kebutuhan, harapan dan kegelisahan konsumen melalaui program layanan konsumennya yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan tanpa kecuali. Program lain yang ditujukan untuk memahami konsumen adalah dengan mengembangkan website multibahasa. Dengan memahami konsumen lebih dalam, maka setiap karyawan Amazon akan memiliki pengetahuan yang tidak kasat mata yang baik tentang konsumennya. *Tacit knowledge* yang dimiliki kemudian ditransformasikan menjadi *explicit knowledge* guna meraih keunggulan kompetitif. Keunggulan inilah yang mengantarkan Amazon menjadi toko ritel online terbesar di dunia dan mempertahankan kualitas produk dan layanannya.

Contoh transformasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* adalah pemahaman atas kebutuhan konsumen yang menginginkan menerima produk yang sudah dipesan dan dibeli melalui situs online dengan lebih cepat. Jika dilihat dari 5 kekuatan yang membentuk kompetisi sebuah industri (yang dirumuskan oleh Porter) maka dapat terlihat pengaruhnya sebagai berikut:

- Konsumen: memberikan *best price value* bagi konsumen. Harga yang diberikan oleh Amazon mungkin bukanlah yang termurah namun memberikan nilai dan manfaat yang paling baik bagi konsumennya.

- Kompetitor: Sulit untuk meniru kombinasi produk, layanan serta standar jaringan dan operasional yang telah di-set oleh Amazon. Produk Pengganti: sulit untuk menemukan bisnis ritel online yang sepadan dengan Amazon atau bahkan mendekati standarnya.
- Supplier: supplier akan berlomba untuk dapat menjual produknya melalui Amazon sehingga Amazon dapat menerapkan standar harga kulakan yang murah dari supplier.
- Pendaatang baru: dengan standar layanan dan jaringan operasionalnya maka akan teramat sulit untuk menjadi kompetitor Amazon. Dengan strategi ini Amazon mendapat Sustainable Competitive Advantages karena sulitnya pendaatang baru masuk mengingat bisnis internet yang banyak menganut falsafah me too atau meniru.

C. PENUTUP

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan agar mampu bersaing dalam dunia bisnis. Keunggulan kompetitif akan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan mengharuskan perusahaan mengungguli para pesaingnya dalam jangka waktu yang lama.

Strategi memang tidak menjamin seluruhnya dapat berjalan sukses, namun berdasarkan beberapa penelitian dapat dibuktikan bahwa Strategi Generik Porter dapat membuahkan keberhasilan pada bisnisnya. Strategi Generik Porter yang terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Salah satu bisnis besar yang menerapkan strategi ini adalah Amazon.com. Amazon menjadi toko ritel online terbesar di dunia dan mempertahankan kualitas produk dan layanannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahriyah, A., & Yoseph, R. (2020). *Keunggulan Kompetitif Spesial sebagai Strategi Keberlanjutan UKM di Era New Normal*. 21(1), 1–9. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Henderson, S. (2003). Business Strategy: an Introduction. *Long Range Planning*, 36(5), 504–506. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2003.08.004>
- Rustamblin, D., Thoyib, A., & Zain, D. (2013). Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan Alamat Korespondensi: Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 3(1)(66), 115–121.
- Septiyorini, I., Fatchi, M., & Zain, D. (2009). *ANALISIS PENGGUNAAN STRATEGI GENERIK TERHADAP KINERJA PADA LEMBAGA PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH DI KOTA MALANG*. 12(3), 1–23.
- Yusuf, R., Hendawati, H., & Wibowo, L. A. (2020). Pengaruh Konten Pemasaran Shoppe Terhadap Pembelian Pelanggan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 506–515. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- <https://www.beritasatu.com/news/56186/kolaborasi-sony-dan-panasonic-untuk-saingi-samsung-lg>



EVALUASI DAN PEMILIHAN STRATEGI

Ahmad Fauzan Kamal, S.M. (1708822060)

A. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis saat ini semakin tinggi yang menuntut perusahaan untuk selalu meningkatkan kinerja agar tetap bertahan. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan, tetapi juga dituntut untuk berkomunikasi secara efektif dengan pihak-pihak terkait.

Keputusan penting tidak pernah mudah. Untuk memastikan bahwa kita membuat pilihan yang tepat dalam situasi apa pun, pertama-tama kita harus memiliki semua informasi yang relevan. Ini adalah tujuan dari tahap analisis strategis untuk memastikan bahwa manajemen bisnis sepenuhnya menyadari kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal.

Dalam membuat keputusan penting adalah perlunya menyadari semua opsi yang tersedia. Pilihan yang paling jelas belum tentu pilihan yang tepat. Setelah menghasilkan pilihan, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi setiap pilihan dengan menggunakan kriteria yang diterapkan secara konsisten. Tujuan evaluasi adalah untuk memastikan bahwa semua opsi dinilai dengan ketelitian yang sama. Akhirnya, seleksi strategis melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan evaluasi pilihan.

Menurut Porter (1996), mengelola strategi adalah berbeda dengan mengelola operasi. Tetapi keduanya sangat penting, dan perlu diintegrasikan. Strategi visioner yang tidak dikaitkan dengan keunggulan proses operasi dan tata kelola (*governance*) tidak akan dapat diterapkan. Sebaliknya, keunggulan operasi mungkin bisa menurunkan biaya, memperbaiki mutu dan mengurangi jumlah proses dan waktu tunggu, tetapi tanpa visi dan panduan dari strategi, perusahaan tidak mungkin menikmati kesuksesan yang berkesinambungan hanya dengan perbaikan operasi semata (Kaplan & Norton, 2008). Perkembangan kondisi eksternal yang dinamis dan situasi internal dalam perusahaan yang ingin terus bergerak maju telah menuntut perusahaan untuk merumuskan strategi bisnisnya dengan baik dan bisa memandu implementasinya sehingga berhasil mewujudkan visi dan misi yang telah dicanangkan.

B. PEMBAHASAN

1. Beberapa Pengertian Dasar

Pengertian Formulasi Strategi Bisnis

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga di dalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahan kebijakan (Whelen and Hunger, 2012:65).

Ada empat formulasi strategi bisnis yaitu :

1) Strategi Bisnis

Formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis.

- a. Strategi Keunggulan Biaya (*Overall Cost Leadership*), dengan strategi ini perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya.
- b. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*), Dengan strategi ini perusahaan menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli.
- c. Strategi fokus (*Focus*), menekankan pada pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri.

2) Strategi Fungsional

Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing bidang fungsional dari suatu usaha/bisnis. Strategi terdapat lima fungsi yaitu :

- a. Strategi Bidang Penelitian & Pengembangan (R&D Strategi)
- b. Strategi Bidang Operasi (*Operation Strategy*)
- c. Strategi Bidang Keuangan (*Financial Strategy*)
- d. Strategi Bidang Pemasaran (*Marketing Strategy*)
- e. Strategi Bidang SDM (*Human Resource Strategy*)

Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69).

- a. Programb.Anggaranc.Prosedur
- b. Anggaran
- c. Prosedur

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi strategi

Menurut Kaplan & Norton (2001), menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi implementasi strategi antara lain: visi dan strategi tidak *actionable*, strategi tidak terhubung ke alokasi sumber daya perusahaan dan strategi tidak terhubung dengan tim departemen dan individu. Selain itu, faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi strategi yaitu, budaya organisasi, struktur organisasi, kesiapan sumber daya manusia dan aplikasi sistem informasi dan teknologi.

Evaluasi Strategi Bisnis

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut pengertian istilah “evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan

instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan”(Yunanda : 2009).

Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah sebagai berikut :

- a. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang
- b. Mengukur prestasi
- c. Mengambil tindakan korektif aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Whelen & Hunger, 2003:4). Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* untuk mewujudkan visi perusahaan (Mulyadi, 2007:38). Sedangkan Tujuan utama dalam manajemen strategi adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus, sehingga menghasilkan laba (Whelen & Hunger, 2003:1112).

Manajemen strategi terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007:36).

- a. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*)
- b. Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*).
- c. Pengimplementasian (*implementation*)
- d. Pemantauan (*monitoring*)

2. Mengidentifikasi opsi strategis

Sifat pilihan strategis

Keputusan strategis diambil di tingkat tertinggi organisasi. Mereka menyangkut keputusan tentang bagaimana seluruh organisasi akan diposisikan sehubungan dengan pasar produk dan sumber dayanya, pesaingnya, dan pengaruh makronya. Oleh karena itu, pilihan pada tingkat strategis adalah pilihan yang menawarkan solusi atas 'pertanyaan besar' dalam hal ini.

Keputusan operasional adalah mereka yang berkaitan dengan bagaimana bagian internal organisasi harus dikonfigurasi dan dikelola sehingga mereka dapat mencapai tujuan strategis dengan sebaik-baiknya.

'Pertanyaan besar' yang dipertimbangkan dalam pemilihan strategis biasanya menyangkut tiga bidang utama, yang semuanya dibahas secara rinci di tempat lain di buku ini:

- a. keputusan tentang produk dan pasar
- b. keputusan tentang strategi umum dan ruang lingkup
- c. keputusan tentang pilihan pertumbuhan dan pembangunan

Dalam kebanyakan kasus, bisnis perlu membuat keputusan terus-menerus tentang semua masalah ini. Kita tidak boleh melupakan fakta bahwa proses strategis hanyalah itu – sebuah proses. Seleksi strategis tidak lebih dari aktivitas 'sekali untuk semua' daripada analisis strategis atau implementasi dan manajemen strategis. Untuk organisasi yang ada di lingkungan yang berubah dengan cepat, keputusan tentang opsi strategis akan diperlukan secara terus menerus.

keputusan produk dan pasar

Pertanyaan tentang produk dan pasar mana yang sangat penting karena tidak hanya menentukan tingkat profitabilitas, tetapi juga kelangsungan hidup bisnis itu sendiri.

Ada sejumlah keputusan produk dan pasar yang harus dibuat. Kategori produk dan pasar

Pertama, keputusan harus dibuat tentang kategori produk yang akan ditawarkan bisnis. Beberapa klasifikasi produk utama, khususnya perbedaan antara:

- barang dan/atau jasa;
- produk konsumen dan/atau industri;
- kenyamanan, belanja dan produk khusus

Untuk pasar, bisnis harus mengambil keputusan tentang cakupan geografis, eksposur internasional, dan manfaat serta risiko yang muncul dari opsi tersebut.

Fitur Produk

Kedua, keputusan harus dibuat berdasarkan fitur yang akan dimiliki produk. Bauran manfaat produk yang akan dimiliki suatu produk tidak hanya akan sangat memengaruhi biaya, tetapi juga posisi yang akan diambil produk tersebut di pasar. Ada lima 'tingkat' fitur produk (atau 'manfaat'), dan penyertaan atau 'meninggalkan' salah satu dari ini akan memiliki pengaruh kuat pada setiap strategi yang diusulkan.

Portofolio produk dan pasar

Ketiga, keputusan produk dan pasar harus mencakup pertimbangan portofolio. Sejauh mana produk dan pasar difokuskan atau disebarakan bisa menjadi sangat penting. Portofolio yang luas (kehadiran di banyak sektor pasar produk) menawarkan keuntungan dari kemampuan menahan penurunan di satu sektor dan memanfaatkan peluang yang muncul di area mana pun di mana bisnis beroperasi. Sebaliknya, portofolio yang sempit memungkinkan manajemen organisasi untuk lebih fokus dan mengembangkan keahlian dalam bidang operasinya yang lebih sempit.

Pertimbangan siklus hidup

Pertimbangan terakhir yang harus dibuat untuk produk dan pasar menyangkut posisi siklus hidup mereka. Mungkin secara intuitif jelas untuk mengatakan bahwa produk atau pasar yang mendekati jatuh tempo terlambat atau menurun harus menjadi perhatian khusus, tetapi ada juga kebutuhan untuk menghasilkan produk baru atau mengembangkan pasar baru secara berkelanjutan.

Keputusan strategi umum

Keputusan atas strategi generik organisasi penting tidak hanya karena mereka menentukan posisi kompetitif organisasi, tetapi juga karena mereka akan menentukan cara kegiatan rantai nilai internal dikonfigurasi.

Jika perusahaan memilih untuk mengejar strategi diferensiasi, misalnya, implikasinya akan terasa di semua bagian organisasi. Budaya dan struktur perlu dikonfigurasi sedemikian rupa sehingga mendukung strategi generik dan fitur serta kualitas produk juga akan mencerminkan hal ini. Demikian pula, cara organisasi mengonfigurasi basis sumber dayanya perlu mendukung strategi.

Masalah yang sama akan dipertimbangkan jika strategi berbasis biaya dipilih, meskipun cara konfigurasi aktivitas internal akan agak berbeda.

Keputusan pertumbuhan dan perkembangan

Pengecualian jika pilihan strategi menyertakan opsi 'tidak ada perubahan', kemungkinan besar strategi tersebut akan melibatkan perubahan ukuran perusahaan. Ini mungkin elemen 'tumbuh lebih kecil', seperti ketika perusahaan hadir di pasar yang menurun, tetapi sebagian besar strategi pertumbuhan bersifat 'tumbuh lebih besar'.

Dua jenis keputusan diambil dalam hal ini. Keputusan pertama menyangkut arah pertumbuhan umum yang akan dikejar organisasi. Strategi-strategi ini muncul dari kerangka kerja Igor Ansoff dan tidak boleh disamakan dengan strategi generik Porter. Rangkaian keputusan kedua berkaitan dengan mekanisme yang akan digunakan perusahaan untuk mengejar strategi pertumbuhan generiknya.

Strategi pertumbuhan generik Ansoff memperhatikan apakah pertumbuhan akan melibatkan pasar dan produk baru atau yang sudah ada. Mekanisme pertumbuhan dapat bersifat internal (organik) atau eksternal. Setiap opsi pertumbuhan memiliki manfaat dan risikonya sendiri dan tahap evaluasi dan pemilihan strategi biasanya akan melibatkan analisis penuh terhadap hal ini.

3. Menerapkan kriteria evaluasi

Ketika mempertimbangkan tindakan mana yang harus diambil, biasanya sejumlah opsi muncul dengan sendirinya kepada manajemen

puncak organisasi. Untuk memastikan bahwa setiap opsi dinilai secara adil dan merata, sejumlah kriteria diterapkan.

Untuk setiap opsi, empat kriteria diterapkan: pertanyaan yang diajukan untuk setiap opsi. Untuk 'lulus', opsi biasanya harus menerima jawaban afirmatif untuk masing-masing opsi. Keempat kriteria tersebut adalah:

- 1) Apakah opsi strategis cocok?
- 2) Apakah opsi strategis layak?
- 3) Apakah opsi strategis dapat diterima?
- 4) Akankah opsi strategis memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif?

Kriteria kesesuaian

Pilihan strategis cocok jika memungkinkan organisasi untuk benar-benar mencapai tujuan strategisnya. Jika dengan cara apa pun gagal mencapai tujuan-tujuan ini, tidak ada gunanya mengejanya dan pilihan itu harus dibuang.

Sebagai contoh sederhana, pilihan mengemudi ke selatan dari Paris akan menjadi pilihan yang tidak cocok jika tujuan saya adalah mencapai London. Namun, jika salah satu opsi adalah berkendara ke utara atau bahkan ke arah utara, maka kami dapat menerima opsi tersebut sebagai opsi yang sesuai. Demikian pula, jika tujuan organisasi adalah untuk menyebarkan portofolio pasarnya dengan mendapatkan kehadiran di pasar luar negeri, maka pilihan untuk meningkatkan investasi perusahaan di dalam negeri jelas tidak sesuai.

Kriteria kelayakan

Opsi strategis layak jika memungkinkan. Saat mengevaluasi opsi menggunakan kriteria ini, kemungkinan opsi akan layak untuk derajat yang berbeda-beda. Beberapa akan benar-benar tidak layak, yang lain 'mungkin' layak dan yang lain pasti begitu. Sejauh mana suatu opsi cocok akan tergantung sebagian besar pada basis sumber daya yang dimiliki organisasi. Defisit di salah satu bidang sumber daya utama (sumber daya fisik, keuangan, manusia dan intelektual) akan menimbulkan masalah pada tahap evaluasi ini. Jika sebuah pilihan membutuhkan modal yang tidak

tersedia, keterampilan manusia yang sulit dibeli, tanah atau peralatan yang sama-sama sulit diperoleh atau sumber daya intelektual yang langka, maka kemungkinan akan gagal memenuhi kriteria kelayakan.

Kriteria penerimaan

Pilihan strategis dapat diterima jika mereka yang harus setuju dengan strategi tersebut menerima pilihan tersebut. Hal ini menimbulkan pertanyaan yang jelas: Siapakah mereka yang setuju bahwa opsi tersebut dapat diterima?

Disini peran pemangku kepentingan dapat memberikan pengaruh pada pengambilan keputusan strategis organisasi terletak pada dua variabel, kekuasaan dan kepentingan. *Stakeholder* yang memiliki kombinasi tertinggi baik kemampuan untuk mempengaruhi (kekuasaan) dan kemauan untuk mempengaruhi (kepentingan) akan memiliki pengaruh yang paling efektif. Jika dua atau lebih kelompok pemangku kepentingan memiliki pengaruh yang sebanding, kemungkinan konflik atas penerimaan akan meningkat. Dalam kebanyakan kasus, dewan direksi akan menjadi pemangku kepentingan yang paling berpengaruh.

Kriteria keunggulan kompetitif

Salah satu tujuan utama dalam strategi adalah menciptakan keunggulan kompetitif. Kriteria ini mengajukan pertanyaan sederhana tentang opsi strategis apa pun: Apa gunanya mengejar opsi jika tidak akan menghasilkan kinerja yang unggul (dibandingkan dengan pesaing) atau profitabilitas yang lebih tinggi dari rata-rata? Dengan kata lain, opsi strategis akan gagal dalam pengujian ini jika hanya menghasilkan bisnis yang 'biasa' atau rata-rata terkait dengan norma industri.

Ini sangat penting ketika mempertimbangkan pilihan produk. Misalnya, jika opsi produk baru diperkirakan akan menerima penerimaan yang tidak pasti dari pasar, kita mungkin akan bertanya apa gunanya peluncuran itu. Ini tidak mungkin menghasilkan keunggulan kompetitif untuk bisnis.

4. Alat keuangan untuk evaluasi

Pada tahap evaluasi dan pemilihan, sejumlah 'alat' tersedia bagi manajer yang dapat membantu dalam memutuskan pilihan yang paling

tepat. Tidak semuanya akan sesuai dalam setiap keadaan dan beberapa lebih banyak digunakan daripada yang lain. Mereka digunakan untuk mengeksplorasi implikasi dari pilihan sehingga keputusan yang dibuat didasarkan pada informasi terbaik.

Akuntan biasanya sangat terlibat dalam evaluasi dan seleksi strategis karena keahlian mereka dalam memahami implikasi keuangan dari tindakan yang mungkin dilakukan. Ada dua bidang utama analisis keuangan:

- peramalan arus kas;
- penilaian investasi.

Perkiraan arus kas

Salah satu alat keuangan yang paling mudah adalah analisis arus kas – terkadang disebut analisis arus dana. Pada dasarnya, ini melibatkan perkiraan pendapatan yang diharapkan dari opsi, biaya yang akan dikeluarkan dan, dari sini, perkiraan arus kas masuk atau keluar bersih. Untuk sebagian besar opsi, perkiraan akan dipecah menjadi 'potongan' bulanan dan laporan laba rugi akan dibuat untuk setiap bulan. Jika prosedur yang sama dilakukan untuk setiap opsi, yang paling disukai dapat diidentifikasi.

Penilaian investasi

Investasi, paling sederhana, adalah sejumlah uang yang disiapkan untuk sebuah proyek dengan harapan akan menghasilkan lebih banyak uang di masa depan. Pertanyaan seputar penilaian investasi menyangkut berapa banyak yang akan dihasilkan organisasi terhadap setiap opsi investasi.

Ada elemen waktu yang kuat untuk teknik penilaian investasi karena pengembalian investasi dapat bertahan selama beberapa tahun atau bahkan puluhan tahun. Karena alasan inilah suatu faktor sering dimasukkan ke dalam perhitungan untuk menghitung inflasi.

Hal pertama dan paling jelas yang ingin diketahui akuntan tentang investasi apa pun adalah periode pengembalian. Ini adalah waktu yang dibutuhkan untuk membayar kembali investasi, semakin pendek semakin baik.

Dalam praktiknya, periode pengembalian jarang sesingkat ini dan fakta inilah yang membuat perhitungan penilaian investasi sedikit lebih rumit. Ketika efek inflasi diperhitungkan, pengembalian investasi dapat terkikis dari waktu ke waktu. Konsekuensinya, akuntan memasukkan faktor untuk memperhitungkan efek inflasi, biasanya berdasarkan 'tebakan terbaik'.

Keterbatasan alat keuangan

Keterbatasan alat keuangan terletak pada masalah ketidakpastian masa depan. Kita bahwa lingkungan makro dan mikro dapat berubah, terkadang dengan cepat. Dengan demikian, pengembalian aktual yang dihasilkan organisasi atas investasi mungkin tidak selalu seperti yang diharapkan.

Keterbatasan serupa berlaku untuk meramalkan tingkat inflasi untuk perhitungan nilai sekarang bersih. Di negara-negara besar Dunia Pertama seperti di Eropa Barat, Amerika Utara, Jepang, dan Australia, tingkat inflasi secara historis relatif stabil antara 2% dan 10%, dengan 'kejutan' sesekali seperti pada pertengahan 1970-an ketika di Inggris mencapai 24%. Namun, di belahan dunia lain, masalah pasokan barang dan nilai mata uang dapat menyebabkan tingkat inflasi yang jauh lebih tinggi – terkadang melebihi 1000% setahun. Oleh karena itu, anggapan inflasi yang rendah dan stabil akan cenderung mendorong investasi daripada inflasi yang tinggi dan tidak dapat diprediksi.

5. Alat evaluasi lainnya

Evaluasi finansial atas opsi strategis sangat penting, tetapi bagi sebagian besar organisasi alat lain juga dapat memberikan informasi yang berguna. Ini mungkin memerlukan informasi keuangan sebagai input dan karenanya harus dilihat bukan sebagai 'sebagai pengganti' analisis keuangan, tetapi 'sebaik'. Mereka memperkaya informasi yang memungkinkan manajemen memilih opsi strategis terbaik.

Analisis biaya-manfaat

Analisis biaya-manfaat berlaku untuk hampir setiap bidang kehidupan, bukan hanya evaluasi dan pemilihan strategis. Setiap opsi akan memiliki biaya yang terkait dengannya dan diharapkan akan mengembalikan

manfaat tertentu. Jika kedua hal ini dapat diukur secara finansial, maka perhitungan biaya-manfaat akan relatif mudah. Masalahnya adalah bahwa hal ini jarang terjadi. Biaya mengejar satu opsi tertentu akan memiliki sejumlah elemen. Setiap biaya investasi keuangan akan mudah diukur. Terhadap ini, biaya tidak mengejar opsi terbaik berikutnya perlu diperhitungkan – biaya peluang. Mungkin juga ada sejumlah biaya sosial dan lingkungan yang jauh lebih sulit untuk diberi nilai.

Masalah yang sama berlaku untuk manfaat. Selain manfaat finansial, organisasi juga dapat mempertimbangkan manfaat sosial dan lainnya seperti peningkatan reputasi atau peningkatan layanan. Manfaat tak berwujud sangat sulit untuk dilampirkan nilai untuk analisis biaya-manfaat karena mereka dapat memakan waktu lama untuk bekerja melalui peningkatan kinerja keuangan.

6. Biaya dan manfaat sosial

Semua organisasi berdampak pada masyarakat yang berada di lokalitas mereka atau yang dipengaruhi oleh produk atau aktivitas mereka. Meskipun istilah sosial agak kabur, umumnya diartikan efek pada kondisi kerja, kesejahteraan sosial, kesehatan, emisi kimia, polusi, penampilan estetika (misalnya 'luka mata'), masyarakat amal, dll.

Pilihan strategis akan memiliki unsur biaya sosial dan manfaat sosial. Kami akan menggambarkan biaya sosial sebagai kemunduran dalam hal-hal di atas: peningkatan pengangguran, tingkat emisi yang lebih tinggi, polusi, penurunan gaji, dll. Sebaliknya, manfaat sosial akan menghasilkan perbaikan kondisi masyarakat: peningkatan lapangan kerja, industri yang lebih bersih, kondisi kerja yang lebih baik, dll.

Analisis dampak

Ketika pilihan strategis mungkin diharapkan memiliki konsekuensi yang luas baik secara sosial maupun keuangan, studi dampak mungkin tepat. Pada dasarnya, ini melibatkan mengajukan pertanyaan: Jika opsi ini dilanjutkan, apa dampaknya terhadap hal yang mungkin terpengaruh akan tergantung pada keadaan tertentu dari opsi tersebut. Untuk usulan pengembangan stasiun tenaga nuklir baru, misalnya, studi dampak biasanya akan mempertimbangkan implikasi pembangunan untuk tenaga

kerja lokal, pariwisata lokal, risiko kesehatan bagi karyawan dan penduduk lokal, reputasi dan penampilan kota atau wilayah, flora dan fauna setempat, dan beberapa hal lainnya.

Dalam banyak kasus, studi dampak akan menjadi bagian intrinsik dari kalkulasi biaya-manfaat, dan mengalami keterbatasan yang sama – yaitu mengevaluasi nilai sebenarnya dari setiap hal yang mungkin terkena dampak.

'Bagaimana jika?' dan analisis sensitivitas

Ketidakpastian masa depan, seperti yang telah kita lihat, membuat prediksi apa pun menjadi tidak pasti. Meskipun sebuah organisasi tidak pernah bisa memastikan urutan peristiwa masa depan, analisis 'bagaimana jika?' dan variannya, analisis sensitivitas, dapat memberikan gambaran tentang bagaimana hasilnya akan dipengaruhi oleh sejumlah kemungkinan gangguan.

Perkembangan aplikasi komputerisasi seperti *spreadsheet* membuat kegiatan ini lebih mudah dari sebelumnya. Model keuangan pada *spreadsheet* yang membuat sejumlah asumsi seperti proyeksi pendapatan, perkiraan biaya, tingkat inflasi, dll., dapat dimodifikasi untuk secara instan menunjukkan efek dari, katakanlah, kenaikan biaya sebesar 10% atau lebih tinggi dari tingkat inflasi yang diharapkan. Ini dirancang untuk menunjukkan seberapa sensitif arus kas terhadap asumsinya.

Variabel kualitatif juga dapat dianalisis. Jika suatu opsi memiliki ketergantungan yang tinggi pada ketersediaan bahan baku utama atau pengawasan dari manajer kunci, studi 'bagaimana jika?' akan menunjukkan efek hilangnya atau pengurangan input kunci.

7. Evaluasi strategis dalam strategi yang muncul

Terdapat gagasan bahwa strategi bisnis dapat disengaja (atau preskriptif) atau muncul. Ini untuk mengatakan bahwa beberapa strategi direncanakan sebelumnya, seringkali mengikuti urutan kejadian yang rasional, strategi preskriptif. Lainnya tidak direncanakan dengan cara ini dan dikatakan muncul, mereka dihasilkan dari manajemen organisasi yang mengikuti pola perilaku yang konsisten.

Perbedaan ini penting ketika datang ke evaluasi strategis. Perusahaan yang menggunakan model yang disengaja cenderung menggunakan kriteria dan alat di atas, sedangkan perusahaan yang memilih model yang muncul sangat tidak mungkin melakukannya secara eksplisit. Namun, ini bukan untuk mengatakan bahwa proses analitis tidak dapat menjadi bagian dari pemikiran intuitif manajer yang cerdas.

Di sinilah salah satu potensi keterbatasan strategi muncul menjadi jelas. Jika suatu organisasi mengikuti proses yang disengaja dengan peristiwa yang sistematis dan berurutan, maka dapat dipastikan bahwa semua opsi yang mungkin telah diidentifikasi dan dievaluasi sebelum memilih yang paling tepat. Pendekatan darurat intuitif yang bergantung pada pola perilaku tidak dapat memastikan bahwa pilihan terbaik diambil setiap saat dalam pengambilan keputusan. Mungkin benar - tetapi mungkin juga tidak.

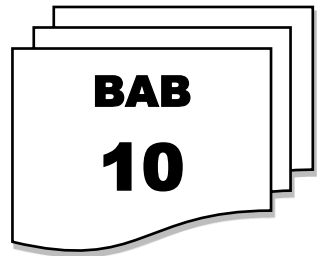
C. PENUTUP

Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi strategi adalah cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini memberikan metode obyektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi bisnis, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan bisnis ke arah tujuan strategis yang dimaksudkan. Tak hanya itu saja, evaluasi strategis juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif apa yang diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan bisnis yang Anda lakukan.

Evaluasi kinerja menjadi salah satu bagian dari aktivitas *strategic management* yang esensial untuk dilakukan oleh perusahaan, sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana perusahaan telah efektif dalam mengimplementasikan rencana strategisnya, dalam upaya untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, P. (1997) *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control, Ninth Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Ansoff, I. (1987) *Corporate Strategy*. London: Penguin.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Campbell, David; Stonehouse, George & Houston, Bill (2002). *Business Strategy An Introduction*. Butterworth-Heinemann An imprint of Elsevier Science Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
- Hunger, J.D dan Wheelen, T.L (2012). *Strategic Management and Bussiness*. Policy: Toward Global Sustainability(13th Edition) New York: Pearson
- Yunanda, Martha. (2009). *Metode Inquiry dalam Pembelajaran*. Artikel Social-Science
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, (2001). *The Balanced scorecard-measures that drive Performance*. Harvard Bus. Rev.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L, (2003), *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi
- Mulyadi, (2007), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Menejemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Ridwan dan Yuli (2018). *Formulasi, Implementasi Dan Evaluasi Strategi Dalam Penyusunan Business Plan Pada Pt. Bosowa Propertindo*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, 2018 - e-jurnal.nobel.ac.id



IMPLEMENTASI STRATEGIS

Hisyam Abdurrahman S.K.M – 1708822064

A. PENDAHULUAN

Implementasi strategis adalah segala sesuatu hal yang dianggap perlu untuk keberhasilan pelaksanaan strategi. Dalam proses strategis preskriptif, implementasi strategis akan dilakukan hanya setelah perusahaan mengumpulkan informasi yang cukup tentang lingkungan internal dan eksternalnya yang akan menjadi tujuan analisis strategis dan setelah melakukan proses evaluasi dan pemilihan strategi. (campbell et al, 2002.)

Agar berhasil dalam menjalankan strategi, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa bidang utama. Pertama, harus menetapkan bagaimana strategi akan sumber daya. Kedua, ia harus bertanya pada dirinya sendiri seberapa baik budaya, struktur, dan sistem internalnya saat ini mampu memenuhi tantangan strategi. Perubahan pada salah satu atau semua ini mungkin diperlukan. Akhirnya, sebagian besar strategi memerlukan beberapa tingkat perubahan internal dan proses perubahan ini perlu dikelola.

Implementasi mempunyai peran terpenting dalam manajemen strategi suatu perusahaan, karena implementasi berkaitan dengan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuan perusahaan. (Aslamiyah, 2022)

B. PEMBAHASAN

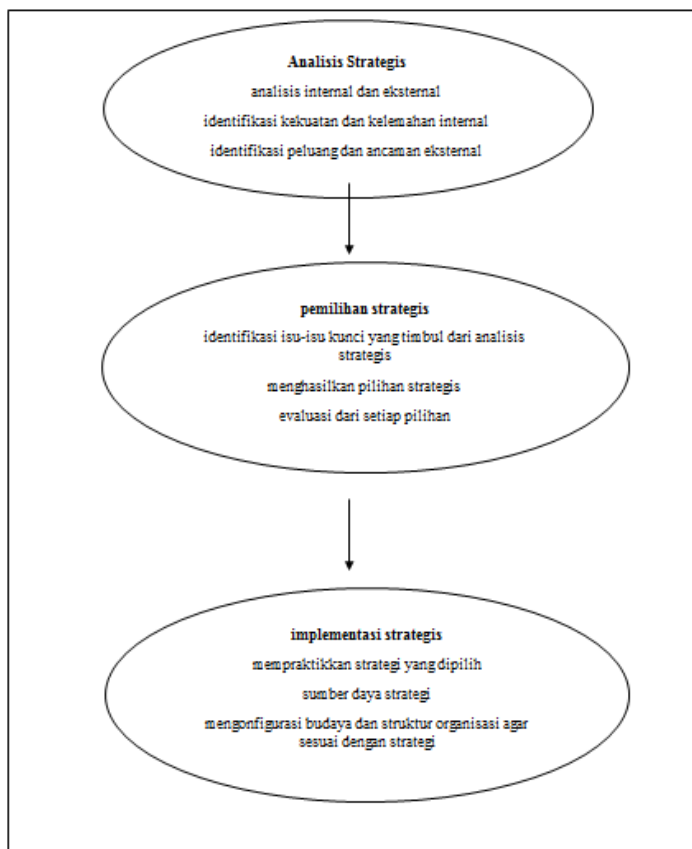
1. Implementasi dan proses strategi

Kebanyakan orang secara intuitif memahami bahwa banyak informasi diperlukan sebelum keputusan besar dibuat. Kita tidak akan membeli rumah tanpa survei menyeluruh dan biasanya kita akan menemukan sesuatu tentang perusahaan sebelum kami menerima pekerjaan di sana. Dengan cara yang sama, sebuah bisnis akan mengambil risiko besar jika mengejar opsi strategis tanpa terlebih dahulu melakukan analisis terperinci terhadap lingkungan internal dan eksternalnya.

Pemilihan dan implementasi strategi yang sukses bergantung pada informasi yang diperoleh dalam analisis strategis. Penting bagi perusahaan untuk menyadari kekuatan dan kelemahan internalnya serta peluang dan ancaman eksternalnya. Tanpa 'dipersenjatai' dengan informasi ini, perusahaan tidak dapat memastikan bahwa strategi yang dipilih akan menjadi pilihan yang tepat.

Agar berhasil menjalankan (menerapkan) strategi, sebuah organisasi perlu memikirkan bagaimana sumber dayanya. Ini berarti bagaimana memperoleh keuangan yang diperlukan, sumber daya manusia (biasanya dalam bentuk karyawan yang terampil) dan pabrik, peralatan dan bangunan. Itu juga harus membentuk ulang budaya dan strukturnya agar 'sesuai' dengan strategi yang diusulkan. Terakhir, implementasi strategis seringkali berarti perubahan di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen perubahan dengan demikian merupakan area ketiga yang harus dipertimbangkan dalam implementasi strategis.

Menurut Mintzberg (1985) pembagian strategi menjadi disengaja dan muncul tiba-tiba. Hal ini relevan dengan implementasi karena beberapa strategi diimplementasikan dengan cara yang disengaja dan berurutan sedangkan yang lain (strategi darurat) cenderung diimplementasikan secara bertahap. Sedangkan strategi yang disengaja sering direncanakan secara rinci, strategi yang muncul dapat diterapkan secara lebih *ad hoc*, biasanya dengan rentang waktu yang jauh lebih pendek dan dengan pendekatan yang lebih fleksibel.



Gambar 10.1 Proses strategis linear-rasional (preskriptif).

Tahap implementasi dalam proses sering melihat pergeseran tanggung jawab, dari tingkat strategis ke manajer divisi atau fungsional. Pengalihan ini juga dapat bertindak sebagai penghalang penerapan strategi yang diinginkan karena tanggung jawab bergeser dari sedikit ke banyak. Setiap pelaksana baru mungkin memiliki interpretasi yang sedikit berbeda tentang apa yang diminta dari mereka, sehingga menciptakan penerapan strategi dan 'pergeseran' strategis yang tidak merata. Distorsi ini semakin dibesar-besarkan jika pelaksana bekerja di unit organisasi yang berbeda dan di lokasi yang berbeda.

Alexander (1985) mengidentifikasi perencanaan dan komunikasi yang tidak memadai sebagai dua kendala utama bagi keberhasilan penerapan strategi. Kurangnya dukungan pada tahap implementasi dari mereka yang bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi juga diidentifikasi sebagai masalah utama. Penulis lain di lapangan telah menemukan masalah serupa. Banyak strategi yang gagal dilakukan karena kegagalan memperhitungkan masalah internal seperti sistem informasi, struktur organisasi dan ketidakmampuan budaya perusahaan untuk beradaptasi.

2. Sumber daya dan implementasi

1) Sumber daya: kunci masukan

Dengan cara yang sama bahwa manusia dan hewan membutuhkan masukan berupa udara, makanan, kehangatan, dll., demikian juga organisasi memerlukan masukan agar dapat berfungsi secara normal. Buku teks ekonomi akan mengacu pada input ini sebagai faktor produksi. Mereka jatuh ke dalam empat kategori besar:

- a. sumber daya fisik (tanah, bangunan, pabrik, peralatan, dll.);
- b. sumber keuangan (modal investasi – saham, pinjaman, obligasi, modal obligasi, dll. – diperlukan untuk pengembangan dan perluasan);
- c. sumber daya manusia (memperoleh jumlah yang diperlukan dari karyawan, agen, kontraktor, dll. yang terampil);
- d. sumber daya intelektual atau 'tidak berwujud' (input non-fisik yang mungkin diperlukan di beberapa industri, seperti database, izin hukum, pendaftaran merek atau desain, kontak, dll.; see Hall, 1992).

Di sebagian besar industri, pesaing harus mendapatkan input sumber daya di pasar yang kompetitif. Ini berarti bahwa mereka harus bersaing dengan bisnis lain untuk mendapatkan orang-orang terbaik, keuangan termurah dan memadai, lokasi terbaik untuk pengembangan, dll. Semua masukan ini memiliki biaya yang melekat padanya dan perencanaan yang cermat untuk kebutuhan sumber daya biasanya merupakan perhitungan utama. dalam implementasi strategis.

Research and Development (R & D) merupakan unit yang memiliki tanggung jawab terhadap penyusunan strategi perusahaan di masa yang akan datang baik berkaitan untuk pengembangan usaha maupun

pengembangan perusahaan yang memproduksi produk dan jasa. Lingkungan bisnis eksternal terus berubah tidak bisa diantisipasi, seperti terjadinya pandemi Covid-19 banyak perusahaan yang mengalami deadlock yang berkepanjangan, karena mereka tidak memiliki pilihan strategi alternatif sehingga menerima apa adanya, bahkan solusi yang dianggap baik oleh mereka adalah melakukan penghentian sebagian karyawannya (Lin et al dalam Santosoulilik et al., 2022)

2) Mencocokkan strategi dengan sumber daya

Setelah opsi strategis ditetapkan (dalam tahap pemilihan strategis), perhatian manajemen beralih ke evaluasi implikasi sumber daya dari strategi tersebut. Sejauh mana basis sumber daya perlu disesuaikan, tentu saja, tergantung pada tingkat perubahan yang diperlukan oleh strategi yang diusulkan.

Secara garis besar, perencanaan sumber daya jatuh ke dalam tiga kategori (Johnson dan Scholes, 1998).

Pertama, beberapa strategi, terutama yang tidak terlalu ambisius, membutuhkan *sedikit perubahan* pada basis sumber daya. Mereka mungkin memerlukan, misalnya, *sedikit* peningkatan dalam pembiayaan untuk mendanai ekspansi kecil-kecilan atau perekrutan atau pelatihan ulang sejumlah kecil karyawan baru untuk memenuhi kekurangan keterampilan di satu atau dua bidang. Sebaliknya, tentu saja, strategi 'beberapa perubahan' mungkin memerlukan pelepasan beberapa aset atau sedikit pengurangan basis sumber daya manusia.

Kedua, beberapa strategi memerlukan *peningkatan* basis sumber daya untuk memfasilitasi program pertumbuhan yang lebih substansial. Ini biasanya memerlukan dua hal: realokasi sumber daya internal dan pembelian input sumber daya segar dari pemasok eksternal. Realokasi internal memerlukan pengurangan pekerjaan sumber daya di satu area bisnis dan memindahkannya ke tempat yang dibutuhkan, katakanlah dengan memindahkan sumber daya manusia atau dengan menjual beberapa peralatan untuk menginvestasikan kembali uang di area pertumbuhan. Sumber daya baru (dari luar organisasi) diperoleh melalui saluran biasa: pasar kerja, pasar real estat, pasar keuangan, dan sebagainya.

Ketiga, beberapa strategi melibatkan pengurangan basis sumber daya agar berhasil mengelola *penurunan* di satu atau lebih bidang bisnis. Jika sebuah organisasi menemukan, setelah audit sumber daya, bahwa ia memiliki terlalu banyak sumber daya (katakanlah terlalu banyak karyawan, terlalu banyak lahan, dll.) maka tindakan dilakukan untuk melakukan pengurangan. Kelebihan modal atau sumber daya fisik seringkali dapat berhasil diinvestasikan kembali di area bisnis yang berada di pasar yang lebih apung sementara kelebihan sumber daya manusia biasanya harus dibuat mubazir.

Konsep Kunci

a. Audit sumber daya

Proses audit dapat digunakan untuk membuat penilaian terhadap salah satu atau semua input sumber daya. Mengenai sumber daya manusia dan budaya, kita menemukan audit sumber daya manusia, tetapi prosedur yang sama dapat digunakan untuk mengaudit sumber daya keuangan, fisik, atau intelektual.

Sifat audit apa pun (termasuk audit sumber daya) adalah pemeriksaan atau pengujian yang disengaja atas apa pun yang diaudit. Sumber daya diaudit (atau sengaja diperiksa) untuk:

- a) *kecukupan uang* (apakah cukup untuk tujuan itu);
- b) *kecukupan* (kondisi, lokasi, keadaan atau kualitas sumber daya yang memadai untuk tujuan tersebut);
- c) *ketersediaan* (apakah sumber daya yang dibutuhkan tersedia pada waktu dan dalam jumlah yang dibutuhkan).

Audit atas tanah dan bangunan organisasi (contoh sumber daya fisik) dapat berupa penilaian apakah luas *kecukupan uang* untuk kebutuhan saat ini dan perluasan yang direncanakan. Ini mungkin diikuti oleh evaluasi *kecukupannya* – lokasi relatif terhadap pelanggan, dll., dan kondisinya. Akhirnya, jika diperlukan lebih banyak jika pengembangan tanah atau bangunan diperlukan, ketersediaan diperiksa, baik properti tambahan atau izin untuk pengembangan.

3) Mengembangkan dan mengendalikan sumber daya

Untuk memenuhi persyaratan sumber daya dari strategi yang diusulkan, sumber daya dikembangkan dan kemudian dikendalikan untuk memastikan mereka memenuhi kebutuhan strategi.

Perencanaan keuangan

Perencanaan keuangan berbentuk pembiayaan strategi yang diusulkan. Kekhawatiran *penganggaran modal* memproyeksikan kebutuhan modal strategi. Ini biasanya operasi yang relatif mudah karena biaya biasanya dapat diperkirakan dengan akurat. Setelah persyaratan modal diketahui, rencana dibuat untuk membiayai kekurangan apa pun. Sementara beberapa strategi dapat dibiayai dari laba ditahan (bergantung pada berapa banyak laba ditahan yang dimiliki perusahaan di neraca), yang lain dibiayai dari sumber eksternal seperti penerbitan saham (rights), modal utang atau penerbitan obligasi korporasi atau surat utang.

Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia melibatkan proyeksi modal manusia yang diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan strategi yang diusulkan. Ini biasanya berupa perkiraan jumlah orang yang dibutuhkan dan jenis keterampilan dan kemampuan yang akan dibutuhkan. Jika kekurangan di salah satu dari ini teridentifikasi, m 'gap' akan diisi dengan pelatihan atau penunjukan. Pelatihan, pelatihan ulang, dan pengembangan staf dirancang untuk menutup kesenjangan keterampilan dengan mengembangkan karyawan yang ada; mengangkat pegawai baru adalah tepat jika kebutuhan sumber daya manusia tidak dapat dipenuhi secara internal.

Perencanaan sumber daya fisik

Perencanaan sumber daya fisik sedikit lebih kompleks daripada perencanaan keuangan dan sumber daya manusia. Alasannya adalah begitu banyak input yang termasuk dalam kategori ini. Kami memasukkan dalam kategori ini tanah, bangunan, lokasi, pabrik, peralatan dan stok bahan baku.

Beberapa sumber daya fisik lebih mudah diperoleh daripada yang lain. Sebagian besar stok, pabrik, dan peralatan relatif mudah diperoleh, kecuali jika persyaratannya sangat khusus. Yang lebih bermasalah adalah mendapatkan lokasi, tanah dan bangunan. Bisnis yang memiliki persyaratan untuk lokasi utama dan bangunan dengan kekhususan tertentu mengekspos diri mereka pada kemungkinan harus puas dengan yang terbaik kedua jika mereka tidak dapat bersaing secara efektif di pasar sumber daya khusus ini.

Salah satu industri yang mencontohkan persaingan untuk sumber daya fisik adalah ritel. Lokasi gerai ritel seringkali menjadi penentu utama keberhasilan bisnis. Berhasil bersaing dengan pengecer lain untuk mendapatkan lokasi utama dan bangunan terbaik akan menjadi sangat penting, terutama ketika lokasi ini kekurangan pasokan (di mana mereka berada di bagian terbaik dari sebagian besar jalan raya).

Perencanaan sumber daya intelektual

Sumber daya intelektual – masukan yang tidak dapat dilihat dan disentuh – dapat menjadi masukan sumber daya yang paling penting. Beberapa strategi yang diusulkan memiliki persyaratan untuk izin hukum, database (katakanlah pelanggan utama di segmen pasar tertentu), pendaftaran paten, atau yang serupa.

Kepemilikan (atau tidak) sumber daya intelektual utama lah yang sering kali menentukan keberhasilan strategi. Beberapa operasi bisnis memerlukan lisensi atau izin resmi, contohnya adalah produksi energi, peralatan pertahanan, farmasi, dan konstruksi. Lainnya bergantung pada masukan informasi tertentu seperti database, pengetahuan pasar yang unggul atau pengetahuan teknis yang unggul.

3. Budaya dan implementasi

1) Kesesuaian budaya

Mengenai sumber daya dan budaya. Implementasi strategis biasanya melibatkan penilaian kesesuaian suatu budaya untuk menjalankan strategi. Dengan cara yang sama kepribadian manusia berbeda dalam kesiapan mereka untuk melakukan tindakan tertentu, demikian juga beberapa 'kepribadian' organisasi berbeda.

Dalam konteks implementasi, budaya biasanya dianalisis kesesuaiannya. Jika kita mempertimbangkan kepribadian manusia, kita dapat dengan mudah memahami bahwa mereka tidak cocok untuk semua pekerjaan atau tugas.

Beberapa orang, misalnya, memiliki kepribadian yang siap menerima tantangan baru dan siap untuk berubah dengan semangat dan kegembiraan. Orang lain lebih suka hal-hal yang tidak berubah dan memiliki sifat yang lebih konservatif. Kedua tipe kepribadian ini menonjolkan kontras kesesuaian yang mungkin ada.

Mengenai sumber daya dan budaya terdapat dua tipologi budaya perusahaan. Handy (1993) mengidentifikasi empat jenis budaya: kekuasaan, peran, tugas dan orang. Miles dan Snow (1978) juga mengidentifikasi empat tipe budaya berdasarkan kecenderungan reaksinya, dan ini mungkin tipologi yang lebih berguna dalam konteks ini.

2) Tipologi Miles dan Snow dan postur budaya

Tipologi Miles dan Snow (1978) membagi tipe-tipe budaya menurut cara mereka mendekati strategi. Perbedaan ini penting karena memberi tahu kita bagaimana setiap jenis budaya akan bereaksi terhadap opsi strategis yang berbeda.

Tinjauan kategori Miles dan snow

Budaya pembela cocok untuk organisasi yang ada di area pasar yang relatif terdefinisi dengan baik dan di mana meningkatkan posisi di pasar yang ada adalah pilihan strategis yang paling tepat (misalnya penetrasi pasar). Budaya akan merasa tidak nyaman karena harus mengembangkan pasar baru atau diversifikasi. Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya pembela bekerja dengan baik jika pasar stabil dan relatif matang.

Budaya prospektor, berbeda dengan budaya pembela, terus mencari produk baru dan peluang pasar. Oleh karena itu, mereka sering menciptakan perubahan dan ketidakpastian. Norma budaya dalam organisasi semacam itu akibatnya lebih mampu mengembangkan pasar dan produk baru.

Budaya penganalisis menunjukkan ciri-ciri pembela dan pencari. Mereka telah mengembangkan budaya yang mampu mengakomodasi stabilitas (yang disukai para pembela HAM) dan ketidakstabilan (yang

telah dipelajari oleh para pencari emas untuk menyesuaikan diri). Budaya bisa formal dalam beberapa keadaan dan fleksibel dan 'organik' pada orang lain.

Budaya reaktor kadang-kadang kurang fokus strategis dan akibatnya kadang-kadang dituduh 'tertiup angin' oleh perubahan di lingkungan mereka. Mereka tidak berinovasi dan cenderung meniru keberhasilan pesaing.

Tujuan memeriksa tipologi Miles dan Snow

Jelaslah bahwa kemampuan budaya untuk melakukan tindakan strategis yang berbeda bervariasi. Mungkin, misalnya, bahwa budaya pembela dan yang serupa dengannya akan kurang mampu melakukan program perubahan radikal daripada, katakanlah, yang menunjukkan karakteristik pencari.

Perbedaan antara keduanya ialah *apa itu* dan *apa yang diperlukan* untuk suatu strategi adalah salah satu aspek terpenting dari implementasi strategis. Kesenjangan antara keduanya menghadirkan tantangan bagi manajemen dalam hal mengubah budaya atau berkompromi pada tujuan strategis sehingga perubahan budaya diperlukan pada tingkat yang lebih rendah.

4. Struktur dan Implementasi

1) Apa itu Struktur?

Struktur organisasi mengacu pada 'bentuk' bisnis. Pentingnya struktur untuk kesuksesan strategis secara intuitif mudah dipahami dengan menggunakan struktur tubuh manusia sebagai metafora. Beberapa orang secara alami besar dan mungkin sedikit kelebihan berat badan, sedangkan yang lain lebih kecil, lentur dan bugar. Struktur kerangka dan otot manusia merupakan penentu utama kesesuaian mereka untuk aktivitas tertentu. Orang yang bertubuh besar dan kelebihan berat badan kurang cocok untuk menari balet tetapi lebih cocok sebagai pegulat sumo. Sebaliknya, orang yang lebih kecil dan bugar lebih baik dalam berlari, mendayung, dan pacuan kuda kompetitif.

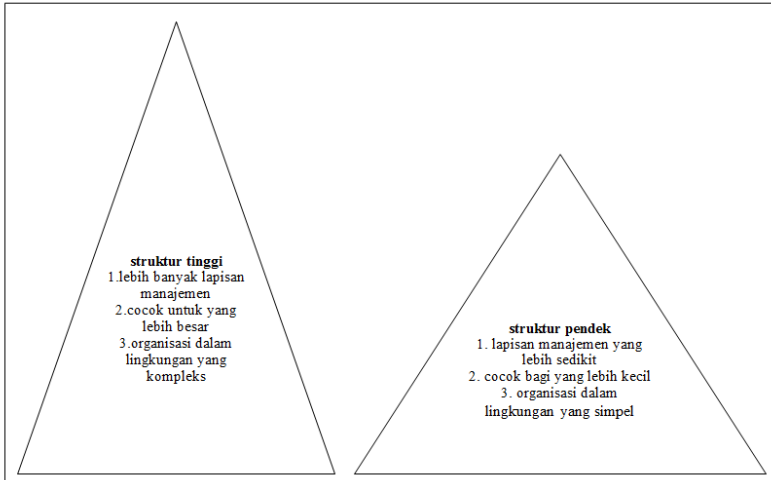
Struktur organisasi cenderung digambarkan dalam hal 'tinggi', 'lebar' dan kompleksitasnya. Cara keempat, terkait, untuk menggambarkan struktur organisasi adalah menurut metode pembagiannya.

2) Struktur 'tinggi'

Ketinggian mengacu pada jumlah lapisan yang ada di dalam struktur. Mungkin secara intuitif jelas bahwa organisasi yang lebih besar lebih tinggi daripada yang lebih kecil. Panduan untuk seberapa tinggi struktur organisasi harus tergantung pada kompleksitas tugas yang memerlukan strategi yang diusulkan. Pabrik kecil di satu tempat biasanya akan terlibat dalam persaingan dalam satu industri, terkadang dengan satu jenis produk. Skenario ini jauh lebih kompleks daripada perusahaan kimia multinasional yang bersaing di banyak pasar nasional, dalam beberapa jenis produk dan dengan ketergantungan tinggi pada penelitian dan kepatuhan hukum.

Intinya, ketinggian memfasilitasi keterlibatan manajer spesialis di tengah organisasi yang dapat mengawasi dan mengarahkan banyak kegiatan yang melibatkan beberapa organisasi besar. Tidak semua organisasi memiliki persyaratan ini dan akan lebih tepat jika organisasi semacam itu memiliki posisi yang lebih kepada struktur datar.

Gambar Tinggi dan lebar organisasi.



Konsep Kunci

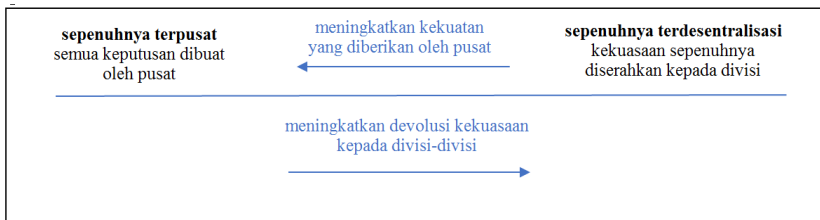
- *Struktur tinggi*, yang melibatkan lebih banyak lapisan manajer spesialis, memungkinkan organisasi untuk mengoordinasikan aktivitas yang lebih luas di berbagai produk dan sektor pasar yang berbeda yang sulit dikendalikan oleh manajemen senior dan jelas lebih mahal dalam hal overhead manajemen.
- *Struktur yang lebih pendek* melibatkan sedikit lapisan manajemen dan cocok untuk organisasi yang lebih kecil yang terlibat dalam sedikit produk atau struktur pasar. Mereka lebih murah untuk beroperasi dan memfasilitasi tingkat kontrol manajemen senior yang lebih besar.

3) 'Lebar' struktur

'Lebar' struktur organisasi mengacu pada sejauh mana organisasi itu tersentralisasi atau terdesentralisasi. Struktur organisasi yang terdesentralisasi adalah struktur di mana pusat memilih untuk menyerahkan beberapa tingkat kekuasaan pengambilan keputusan ke bagian lain dari organisasi. Organisasi terpusat adalah organisasi di mana sedikit atau tidak ada kekuasaan yang dilimpahkan dari pusat. Dalam

praktiknya, ada sebuah rangkaian di antara dua ekstrem di mana berbagai tingkatan desentralisasi dapat divisualisasikan. (lihat Gambar 10.3)

Seperti halnya ketinggian struktur, ada trade-off antara biaya dan keuntungan dari lebar. Keunggulan sentralisasi terutama berkaitan dengan kemampuan pusat untuk mempertahankan kontrol langsung yang lebih ketat atas aktivitas organisasi. Ini biasanya lebih tepat ketika organisasi lebih kecil dan terlibat dalam beberapa produk atau segmen pasar. Beberapa tingkat desentralisasi menguntungkan ketika organisasi beroperasi di sejumlah pasar dan pengetahuan lokal khusus merupakan penentu penting keberhasilan secara keseluruhan.



Gambar Rangkaian sentralisasi-desentralisasi.

4) Kompleksitas struktur

Kompleksitas struktur biasanya diartikan sejauh mana organisasi mengamati hierarki formal dalam hubungan pelaporannya. Hirarki yang ketat tidak selalu merupakan bentuk organisasi yang tepat, terutama ketika tidak dapat secara otomatis diasumsikan bahwa senioritas menjamin keahlian manajemen yang unggul.

Dalam beberapa konteks, hirarki formal sepenuhnya tepat dalam mengimplementasikan strategi. Namun, di tempat lain, mengizinkan karyawan untuk bertindak dengan tingkat kemandirian tertentu sebenarnya dapat memungkinkan organisasi menjadi lebih efisien. Penggunaan struktur matriks, misalnya, dapat mengakibatkan organisasi dapat melaksanakan lebih banyak tugas daripada yang dapat dilakukan oleh struktur hierarkis formal. Banyak perusahaan mengambil 'setengah jalan' dalam hal ini dengan menempatkan karyawan ke dalam gugus tugas khusus atau tim lintas fungsi yang bukan merupakan bagian dari struktur hierarkis dan yang bertindak semi-independen.

5) Metode pembagian

Cara keempat dan terakhir untuk memahami bagaimana struktur sesuai dengan implementasi strategis adalah dengan mempertimbangkan bagaimana bagian-bagian organisasi akan dibagi. Seperti semua hal lain yang harus dipertimbangkan dalam struktur, metode pembagian sepenuhnya bergantung pada konteks perusahaan dan posisi strategisnya. Ini adalah kasus membangun struktur divisi yang paling tepat untuk memenuhi tujuan dari strategi yang diusulkan.

Divisi didasarkan pada pengelompokan bersama orang-orang dengan spesialisasi bersama. Dengan bertindak bersama dalam spesialisasi mereka, dikatakan bahwa sinergi dapat diperoleh baik di dalam maupun di antara divisi. Ada empat metode pembagian yang umum:

- 1) berdasarkan spesialisasi fungsional (biasanya operasi, manajemen sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, R&D);
- 2) berdasarkan konsentrasi geografis (di mana divisi-divisi berlokasi secara regional dan memiliki pengetahuan khusus tentang kondisi pasar lokal);
- 3) oleh spesialisasi produk (di mana divisi, biasanya dalam perusahaan multiproduk, memiliki pengetahuan rinci tentang bidang produk tertentu mereka);
- 4) oleh fokus pelanggan (di mana perusahaan mengorientasikan dirinya dengan divisi yang didedikasikan untuk melayani jenis pelanggan tertentu - misalnya, pelanggan ritel, pelanggan industri, dll.)

5. Mengelola perubahan dalam implementasi

1) Kebutuhan akan perubahan

Sederhananya, strategi adalah tentang perubahan. Kita telah menemukan pentingnya basis sumber daya organisasi, budayanya, dan strukturnya. Untuk mewujudkan reposisi strategis (katakanlah sehubungan dengan produk dan pasar), semua ini mungkin perlu diubah.

Organisasi yang berbeda menunjukkan sikap yang berbeda terhadap perubahan. Kita bisa menggambar paralel di sini dengan tipe orang yang berbeda. Beberapa orang sangat konservatif dan mengatur hidup mereka untuk meminimalkan perubahan. Orang-orang seperti itu umumnya takut akan perubahan dan menolaknya. Orang lain sepertinya mudah bosan dan

selalu mencari tantangan baru, pekerjaan baru, dan sebagainya. Organisasi mencerminkan spektrum sikap ini. Di sinilah kita menemukan konsep *inersia*.

2) **Inersia: mengidentifikasi hambatan untuk berubah**

Inersia adalah istilah yang dipinjam dari fisika. Ini mengacu pada gaya yang perlu diberikan pada benda untuk mengatasi keadaannya sehubungan dengan gerakannya. Jika benda diam (yaitu diam), kita perlu mengerahkan gaya padanya untuk membuatnya bergerak. Ukuran dan bentuk tubuh akan memiliki bantalan yang besar pada bantalannya – bandingkan inersia sepak bola dengan kereta api.

Dengan cara yang sama, berbagai organisasi menghadirkan manajemen dengan berbagai tingkat inersia. Beberapa mudah diubah dan yang lainnya jauh lebih enggan. Kesiapan untuk berubah mungkin bergantung pada budaya organisasi, ukurannya, struktur yang ada, posisi produk dan/atau pasarnya, dan bahkan umurnya (yaitu berapa lama ia telah ada dalam bentuknya yang sekarang).

Untuk sebagian besar tujuan, kita dapat mengatakan bahwa penolakan terhadap perubahan di pihak karyawan dapat disebabkan oleh satu atau beberapa sikap berikut.

Pertama, mungkin mereka yang terkena dampak perubahan *kurang memahami* detailnya. Mereka mungkin tidak memiliki alasan untuk perubahan yang dijelaskan kepada mereka atau mereka mungkin tidak menyadari bagaimana mereka akan terpengaruh secara pribadi. Hambatan khusus ini biasanya dapat diatasi dengan relatif mudah oleh manajemen yang mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menutup kesenjangan informasi.

Kedua, mungkin ada kurangnya kepercayaan di pihak karyawan sehubungan dengan manajemen.

Ketiga, kelambanan karyawan mungkin didasarkan pada rasa takut – terutama sehubungan dengan posisi pribadi atau hubungan sosial mereka. Mereka yang terpengaruh oleh perubahan mungkin takut bahwa perubahan yang diusulkan akan berdampak buruk pada posisi mereka dalam struktur atau hubungan yang mereka nikmati dalam organisasi.

Akhirnya, beberapa inersia *didorong* oleh ketidakpastian tentang masa depan. Sikap terhadap ketidakpastian bervariasi secara signifikan di antara orang-orang, dengan beberapa menunjukkan reaksi yang jauh lebih buruk daripada yang lain.

3) model tiga langkah perubahan pemahaman kurt lewins

Lewin (1947) mengemukakan bahwa perubahan organisasi dapat dipahami dalam tiga proses berturut-turut: pencairan, pemindahan, dan kemudian pembekuan kembali.

Pencairan

Pencairan melibatkan pengenalan langkah-langkah yang akan memungkinkan karyawan untuk meninggalkan praktik atau norma budaya mereka saat ini sebagai persiapan untuk perubahan. Di banyak organisasi, tidak ada yang berubah selama bertahun-tahun dan pencairan diperlukan sebagai fase 'mengguncang'. Dorongan untuk pencairan bisa datang baik dari dalam maupun dari luar organisasi itu sendiri. Kondisi pasar yang berubah, misalnya, terkadang memberi peringatan kepada karyawan bahwa perubahan akan segera terjadi. Krisis pasar tertentu dapat memicu ekspektasi di antara karyawan bahwa perubahan harus terjadi sebagai hasilnya. Secara internal, perombakan manajemen, peringatan laba, atau pembicaraan tentang restrukturisasi dapat menimbulkan ekspektasi yang serupa

Pindah ke tingkat baru

Pindah ke tingkat baru melibatkan membawa perubahan yang diperlukan itu sendiri. Periode waktu yang diberikan untuk fase ini sangat bervariasi. Perubahan struktural biasanya dapat dilakukan dengan relatif cepat. Perubahan dalam sistem internal terkadang memakan waktu lebih lama (seperti pengenalan kualitas baru atau sistem informasi), dan perubahan budaya dapat memakan waktu bertahun-tahun.

Pembekuan ulang

Pembekuan ulang diperlukan untuk 'mengunci' perubahan dan untuk mencegah organisasi kembali ke cara lama. Sekali lagi, kami biasanya akan mengambil perubahan budaya untuk membutuhkan lebih banyak

'penyemenan' daripada beberapa perubahan lain dan beberapa penyelesaian mungkin diperlukan dari pihak manajemen senior.

4) Langkah dan perubahan bertahap

Laju terjadinya perubahan biasanya dapat dibagi menjadi salah satu dari dua kategori: langkah dan incremental. Ada dua faktor yang menentukan mana yang paling tepat (Quinn dan Voyer, 1998):

- a. Betapa mendesaknya kebutuhan akan perubahan. Krisis pasar biasanya akan membawa kebutuhan mendesak untuk perubahan yang cepat sedangkan mempersiapkan pengenalan peraturan hukum baru dalam waktu lima tahun biasanya akan memungkinkan perubahan dilakukan lebih lambat dan mungkin lebih mudah.
- b. Berapa banyak inersia yang ada dalam budaya organisasi. Waktu yang dibutuhkan untuk mencairkan kelembaman di beberapa organisasi pasti akan memakan waktu lebih lama daripada yang lain.

Perubahan langkah menawarkan keuntungan 'menyelesaikannya'. Ini memungkinkan organisasi untuk merespon dengan cepat perubahan dalam lingkungannya dan karenanya memungkinkannya untuk menyesuaikan diri dengan kondisi baru tanpa tertinggal. Kerugiannya termasuk faktor 'rasa sakit': mungkin memerlukan paksaan atau paksaan dari pihak manajemen, yang pada gilirannya dapat merusak hubungan karyawan-manajemen.

Perubahan bertahap menawarkan keuntungan dari pendekatan langkah demi langkah untuk berubah. Untuk organisasi dengan inersia tinggi, perubahan inkremental memungkinkan manajemen memperoleh penerimaan sebelum dan selama proses perubahan; akibatnya, cenderung lebih inklusif. Prosesnya dibagi menjadi beberapa fase yang berbeda dan mungkin ada periode 'istirahat' di antara fase-fase tersebut. Ini akan menjadi teknik yang tidak tepat untuk digunakan dalam situasi perubahan lingkungan yang cepat.

6. Model untuk mengelola perubahan

proses benar-benar mengelola perubahan strategis membawa kita untuk mempertimbangkan sejumlah pendekatan manajerial dan kesesuaiannya dalam berbagai konteks. Penulis di bidang ini cenderung ke arah dua pendekatan yang saling melengkapi:

- 1) pendekatan manajerial;
- 2) pendekatan agen perubahan.

1) Pendekatan manajerial

Beberapa penulis telah menyarankan bahwa perubahan dapat berhasil dikelola dengan menggunakan berbagai praktik manajerial. Kita dapat memahami pendekatan ini sebagai mekanisme 'jika ini tidak berhasil, coba ini'.

Sebagian besar akademisi dan manajer telah sepakat bahwa proses tersebut harus dimulai dengan *pendidikan* dan *komunikasi*. Tujuannya adalah untuk menginformasikan pemangku kepentingan (biasanya internal) yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut. Pesan yang dikomunikasikan biasanya akan berisi penjelasan tentang alasan perubahan dan gambaran skala waktu dan jangkauannya. Dalam beberapa konteks organisasi, prosedur ini saja sudah cukup untuk mengatasi kelambanan dan menjalankan proses perubahan. Di tempat lain, ini tidak akan cukup.

Dengan demikian, langkah selanjutnya adalah maju ke *negosiasi* dan *partisipasi*. Pemangku kepentingan yang terkena dampak akan diundang untuk berkontribusi dalam proses dan berpartisipasi dalam pelaksanaannya. Dengan demikian diharapkan, dengan proses ini, karyawan akan 'ikut serta' - bahwa mereka akan merasakan rasa kepemilikan atas perubahan tersebut. Beberapa manajer dapat memperkenalkan beberapa tingkat manipulasi (karyawan) pada tahap ini, mungkin dengan menarik tanggapan emosional karyawan atau dengan melebih-lebihkan atau meremehkan realitas perubahan lingkungan.

Akhirnya, jika semuanya telah gagal untuk mewujudkan partisipasi karyawan yang bersedia, manajemen mungkin dapat memperkenalkan beberapa tingkat *pemaksaan*. Taktik ini jauh dari tepat dalam semua konteks, tetapi, jika memungkinkan, dapat digunakan untuk memberikan

efek yang signifikan. Pemaksaan adalah praktik pemaksaan melalui perubahan dengan mengeksploitasi asimetri kekuatan antara manajemen eksekutif dan karyawan 'pangkat dan file'. Ini biasanya hanya digunakan sebagai upaya terakhir karena dapat berdampak sangat negatif pada hubungan manajemen-karyawan setelah perubahan.

2) Pendekatan agen perubahan

Pada pendekatan ini sebagai model 'juara perubahan'. Ini adalah proses perubahan yang dikelola dari awal hingga akhir oleh satu individu. Individu (atau agen perubahan) dapat menjadi manajer kunci dalam organisasi atau dia dapat dibawa sebagai konsultan selama proses berlangsung.

Pendekatan agen perubahan menawarkan sejumlah keuntungan.

Pertama, ia memberikan fokus pada perubahan dalam bentuk seseorang yang berwujud yang menjadi personifikasi dari proses tersebut. Sebuah 'simbol berjalan' perubahan dapat bertindak sebagai stimulus untuk berubah dan dapat memastikan bahwa rasa puas diri dihindari.

Kedua, dalam banyak kasus, agen perubahan akan terlibat karena dia ahli di bidangnya. Dia mungkin telah mengawasi proses perubahan yang sama di banyak organisasi lain dan sangat mengenal masalah yang biasa terjadi dan cara menyelesaikannya.

Ketiga, penunjukan agen perubahan terkadang berarti bahwa waktu manajemen senior tidak perlu sepenuhnya disibukkan dengan proses perubahan. Tanggung jawab untuk perubahan didelegasikan kepada agen perubahan dan manajemen dengan demikian memperoleh keuntungan normal dari pendelegasian. Dengan demikian, manajemen senior dibebaskan untuk berkonsentrasi pada pengembangan strategi masa depan.

7. Studi kasus strategi bisnis UMKM selama pandemic COVID-19

Permasalahan di bidang manajemen sumber daya manusia pelaku UMKM di tengah pandemic Covid-19 yaitu minimnya pengetahuan, keterampilan, dan wawasan dalam memanfaatkan teknologi yang tersedia untuk meningkatkan produktivitas bisnis. Wabah pandemic ini menuntut pelaku UMKM bisa beradaptasi dengan kondisi saat ini salah satunya

adalah mereka harus bisa memanfaatkan teknologi yang ada seperti berjualan secara online menggunakan media sosial, menambah kualitas pelayanan kepada konsumen, dan membuat diversifikasi produk maupun jasa untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. (Nurul Ichsan & Yusuf, 2021)

Terbatasnya akses permodalan akibat kebijakan dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah pada masa pandemic Covid-19. Munculnya hutang dari pelaku bisnis yang menyebabkan gagal bayar sehingga mengharuskan mereka untuk melakukan restrukturisasi kredit. Belum melakukan pencatatan keuangan yang baik dan aman sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dimana mayoritas responden mencatat keuangan secara manual di kertas bahkan hanya mengingat di pikiran mereka. Terkait masalah ini, dalam masa pandemic Covid-19 pelaku UMKM dituntut untuk bijak dalam berhutang dan memastikan modal dan kasa tersedia untuk keberlanjutan usaha. Selanjutnya mereka juga dituntut untuk memangkas anggaran biaya dengan tepat. (Nurul Ichsan & Yusuf, 2021)

Kemudian kendala yang dihadapi di bidang manajemen operasional oleh pelaku UMKM dalam masa pandemic Covid-19 adalah minimnya ketersediaan bahan baku, terhambatnya produksi dan distribusi, lokasi usaha yang ditutup, tidak mampu memastikan ketersediaan bahan baku yang berkualitas karena akses dari pemasok sebelumnya yang terdampak juga dengan pandemic ini. Tingginya harga bahan baku memaksa pelaku UMKM untuk memotong rantai distribusi produk dengan melakukan sendiri aktifitas distribusi untuk menekan biaya yang membesar sehingga pelaku UMKM dapat memastikan sendiri kualitas produknya karena terlibat langsung dari proses hulu sampai hilir. (Nurul Ichsan & Yusuf, 2021)

C. PENUTUP

Implementasi strategi memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan agar tujuan dapat tercapai. Agar berhasil menjalankan (menerapkan) strategi, sebuah organisasi perlu memikirkan bagaimana sumber dayanya. Ini berarti bagaimana memperoleh keuangan yang diperlukan, sumber daya manusia (biasanya dalam bentuk karyawan yang terampil) dan pabrik, peralatan dan bangunan. Itu juga harus membentuk ulang budaya dan strukturnya agar 'sesuai' dengan strategi yang diusulkan.

Terakhir, implementasi strategis seringkali berarti perubahan di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen perubahan dengan demikian merupakan area ketiga yang harus dipertimbangkan dalam implementasi strategis. Perencanaan strategi dan implementasi strategi bisnis yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non finansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, L.D. (1985) Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3).
- Aslamiyah, S. (2022). MODEL IMPLEMENTASI STRATEGI SEBAGAI DETERMINAN KINERJA BISNIS KETIKA PANDEMI COVID-19. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 5(1), 17. <https://doi.org/10.30587/jre.v5i1.3506>
- Campbell, D., stonehouse, G., Houston, B. (2002). *Business Strategy*. Butterworth-Heinemann
- Handy, C.B. (1993) *Understanding Organisations*, Fourth Edition. London: Penguin.
- Johnson, G. (1987) *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1998) *Exploring Corporate Strategy*, Fifth Edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics. Part II-B: Feedback problems of social diagnosis and action. *Human Relations*, 1, 147–153.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978) *Organisational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987) Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall. Reprinted in Mintzberg, H., Quinn, J. B. and Ghoshal, S. (1998) *The Strategy Process: Revised European Edition*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Nurul Ichsani, R., & Yusuf, M. (2021). STRATEGI BISNIS UMKM SELAMA PANDEMI COVID-19. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 6(2).
- Santosoulilik, R., Ahmad, S., Permata, M., Mohammad, S., Rosianaukosasih, S., Mahananiudyanasariabdurohimi, E., Mulyadi, E., Azizuiwan, A. A., Kusnadi, H., & Wardhana, A. (2022). *MANAJEMEN STRATEGI. PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA*.

Quinn, J.B. and Voyer, J. (1998) Logical incrementalism: managing strategy formation. In: Mintzberg, H., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (eds), *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.



PENGEMBANGAN STRATEGIS: ARAH DAN MEKANISME

Ricky Gumilang Pratama, S.E 1708822031

A. PENDAHULUAN

Keputusan tentang metode pengembangan strategis mana yang akan diadopsi adalah penting untuk keberhasilan strategi bersaing. Variasi metode yang digunakan untuk pengembangan akan dipertimbangkan, bersama dengan penilaian kritis atas keberhasilan atau kegagalan metode ini.

Bab ini secara singkat mempertimbangkan arah pertumbuhan bisnis dan kemudian melanjutkan untuk memeriksa masing-masing mekanisme. Temuan penelitian empiris disajikan yang mempertanyakan keberhasilan beberapa pendekatan ini.

Manajemen strategis adalah disiplin yang relatif muda, jika memang bisa disebut disiplin padahal sebenarnya merupakan bidang studi multi dan antar disiplin (Campbell et al., 2002). Para ahli strategi banyak memanfaatkan disiplin ilmu yang beragam seperti teori dan perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, ekonomi, akuntansi dan keuangan, dan pemasaran, serta mencoba merumuskan teori dan kerangka kerja analitis mereka sendiri. Masa depan manajemen strategis tidak diragukan lagi akan lebih lama dari masa lalunya. Untuk alasan ini,

teori, alat dan teknik yang digunakan dalam manajemen strategis dalam banyak kasus masih jauh dari formulasi yang lengkap. Subjek akan terus berkembang dan kecanggihan metode serta metodologinya akan berkembang dan meningkat seiring waktu.

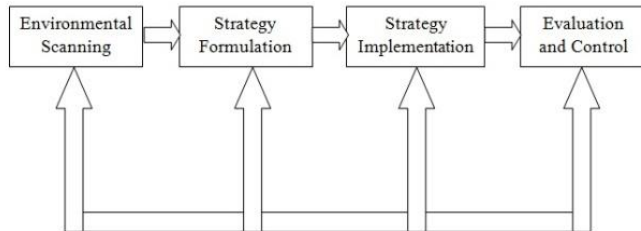
Transformasi dunia saat ini sudah berdiri pada era digital. Dinamisasi perkembangan digital merambah dan memicu konsep-konsep baru pada pelbagai latar keilmuan. Di era ini, manusia terkoneksi langsung dengan internet yang seakan internet merupakan kebutuhan primer. Dilengkapi juga dengan adanya pandemi Covid-19 yang menjangar dan membawa dampak pada pelbagai aspek kehidupan masyarakat. Kondisi pandemi membawa kita untuk berevolusi dan beradaptasi pada dunia digital baik dalam kehidupan sosial, pendidikan, budaya, dan bisnis (Pujiyanto, 2022).

Dalam kondisi persaingan yang ketat saat ini, dalam kondisi tekanan globalisasi lingkungan bisnis yang semakin meningkat, sumber daya manusia menjadi aspek yang semakin penting bagi organisasi (Bariqi, 2018). Sekarang ini bukan sarana keuangan, teknik dan teknologi modern dan efisien, tetapi orang, karyawan efisien yang tampaknya menjadi daya saing utama. Organisasi yang ingin bertahan dan tumbuh, dan memenangkan kompetisi yang ada dan secara substansial menerapkan keunggulan kompetitif harus menarik, memupuk, dan mempertahankan karyawan berbakat mereka, terutama mereka yang berbakat luar biasa selama yang organisasi bisa lakukan (Ramadhani et al., 2020).

Memasuki era disruptif saat ini, perusahaan dituntut untuk berinovasi dan memiliki creative breakthrough untuk bertahan hidup. Tidak sedikit perusahaan yang mengalami kerugian dan terpaksa menutup bisnisnya karena tidak beradaptasi untuk persaingan bisnis. Perkembangan bisnis yang semakin dinamis menjadikan perusahaan harus terus beradaptasi melalui berbagai lini. Ilmu manajemen mempersiapkan dan ikut serta berinovasi sebagai proses agen-agen perubahan dimasa yang akan datang.

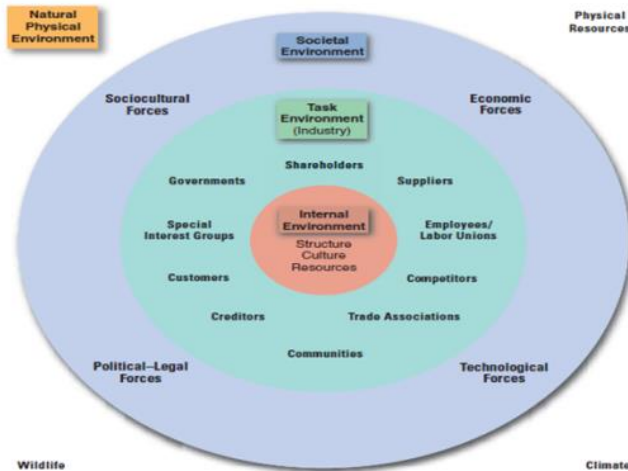
B. PEMBAHASAN

1. Model Dasar Manajemen Strategi (Wheelen et al., 2015).



Gambar. Elemen dasar dari proses manajemen strategi

Environmental scanning adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal hingga orang-orang kunci dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis—elemen eksternal dan internal yang akan membantu saat melakukan analisa saat perusahaan membuat keputusan strategis. Cara melakukan Environmental scanning yang paling sederhana adalah melalui analisis SWOT. SWOT adalah akronim yang digunakan untuk menggambarkan Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman faktor strategis untuk perusahaan tertentu. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (Peluang dan Ancaman) yang berada di luar organisasi dan biasanya tidak berada di dalam kontrol jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana korporasi ada.



Gambar. Variabel Lingkungan

Gambar Variabel Lingkungan mengilustrasikan variabel lingkungan utama. Ini mungkin kekuatan umum dan tren di lingkungan yang alami atau masyarakat atau faktor spesifik yang beroperasi dalam lingkungan tugas khusus organisasi—sering disebut industrinya.

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel (Kekuatan dan Kelemahan) dalam organisasi itu sendiri dan biasanya tidak dalam kendali jangka pendeknya dari manajemen puncak. Variabel-variabel ini dalam konteks di mana pekerjaan dilakukan. Mereka termasuk struktur perusahaan, budaya, dan sumber daya. Kekuatan utama membentuk satu set kompetensi inti yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Sedangkan manajemen strategi pada dasarnya berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yaitu metode untuk menganalisis masing-masing telah berkembang secara substansial dalam dua dekade terakhir. Kami tidak lagi hanya mencantumkan variabel SWOT dan meminta karyawan mencoba mengisi kuadran.

Strategy formulation adalah proses investigasi, analisis, dan pengambilan keputusan perusahaan dalam menentukan kriteria untuk mencapai keunggulan kompetitif. Termasuk mendefinisikan keunggulan

kompetitif bisnis (Strategi), menyusun misi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, dan menetapkan pedoman kebijakan.

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Itu disampaikan sesuai dengan apa yang perusahaan berikan kepada masyarakat—apakah layanan seperti konsultasi atau sebuah produk seperti mobil. Pernyataan misi yang dibuat dengan baik mendefinisikan dasar-dasar, tujuan unik yang membedakan perusahaan dari perusahaan serupa lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkupnya atau domain operasi perusahaan dalam hal produk (termasuk layanan) yang ditawarkan. Penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan dengan pernyataan misi mengandung gambaran eksplisit tentang *customer* dilayani dan teknologi yang digunakan memiliki pertumbuhan yang jauh lebih tinggi daripada perusahaan tanpa memiliki tujuan. Pernyataan misi juga dapat mencakup nilai dan filosofi perusahaan tentang bagaimana menjalankan bisnis dan memperlakukan karyawannya; namun, mereka biasanya lebih baik memisahkan dokumen. Itu tidak hanya dapat mengungkapkan dengan kata-kata apa perusahaan itu sekarang tetapi juga apa yang diinginkannya—visi manajemen strategis tentang masa depan perusahaan. Pernyataan misi menunjukkan harapan bersama pada karyawan dan mengkomunikasikan citra publik kepada mereka yang penting kelompok pemangku kepentingan di lingkungan tugas perusahaan. Beberapa orang suka mempertimbangkan visi dan misi sebagai dua konsep yang berbeda: Misi menjelaskan seperti apa organisasi itu sekarang; visi menggambarkan ingin menjadi apa organisasi tersebut.

Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan. Mereka harus dinyatakan sebagai kata kerja tindakan dan memberitahu apa yang harus dicapai dengan kapan dan diukur jika mungkin. Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan pemenuhan misi perusahaan. Akibatnya, ini apa respon yang dilakukan masyarakat kepada perusahaan ketika perusahaan melakukan pekerjaan yang baik dalam memenuhi misinya. Seperti kebijakan pengelolaan lingkungan hidup pada PT Len Industri (Persero) dalam rangka meningkatkan kinerja pengelolaan lingkungan Perusahaan dan untuk mencegah terjadinya pencemaran lingkungan ke area masyarakat, Len Industri telah berkomitmen kuat dalam menjaga

pengelolaan lingkungan sekitar, baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung pada aktifitas lingkungan hidup.

Tujuan Program CSR dalam cakupan bidang Lingkungan adalah untuk menunjang pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan hidup dalam menjaga keseimbangan alam bagi generasi mendatang. Terkait pelaksanaan CSR Bidang Lingkungan Len membagi program menjadi:

- Program K3L Len yang mengacu pada standar ISO 45001 dan ISO 14001. Selain program tersebut Len juga melakukan kegiatan CSR dibawah koordinasi Sekretaris Perusahaan.
- Program PKBL dan CSR Len yang mengacu pada Panduan Pelaksanaan PKBL dan CSR PT Lem Industri (Persero) tahun 2018. Kebijakan tersebut disusun berdasarkan Peraturan Menteri BUMN tentang Program PKBL Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No: PER-02/MBU/07/2017.

Perseroan berkomitmen dalam pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, maka Perseroan senantiasa memastikan kegiatan usahanya berdampak bagi lingkungan. Upaya Perseroan diwujudkan melalui partisipasi dalam kegiatan bina lingkungan.

Dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan hidup, Len Industri melaksanakan strategi sebagai berikut:

- 1) Melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah dalam rangka program bantuan social dan penghijauan dikabupaten Bandung.
- 2) Berkordinasi dengan Dinas Pekerjaan Umum, Badan Lingkungan Hidup Pemerintah dan dinas terkait di Kabupaten Bandung untuk mendukung program program penciptaan lingkungan hidup yang sehat di Kabupaten Bandung.
- 3) Menerapkan prinsip keberlanjutan dalam setiap implementasi program CSR terhadap lingkungan, sehingga bantuan yang diberikan dapat bertahan lama dan terpelihara.

Perseroan berkomitmen dalam pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, maka Perseroan senantiasa memastikan kegiatan usahanya berdampak bagi lingkungan. Upaya Perseroan diwujudkan melalui partisipasi dalam kelestarian lingkungan.

Inisiatif CSR terkait lingkungan hidup:

- Bantuan Pelestarian Alam
- Bantuan Pengelolaan Lingkungan
- Green Office (internal)

Strategi korporasi membentuk pendekatan utama yang komprehensif yang menyatakan bagaimana caranya perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Ini memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kerugian kompetitif. Tipikal perusahaan bisnis biasanya mempertimbangkan tiga jenis strategi: perusahaan, bisnis, dan fungsional.

- 1) Strategi perusahaan menggambarkan keseluruhan arah perusahaan dalam hal umumnya pada sikap terhadap pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bisnis dan lini produknya. Strategi perusahaan biasanya masuk dalam tiga kategori utama stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.
- 2) Strategi bisnis biasanya terjadi pada tingkat unit bisnis atau produk, dan itu menekankan peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Strategi bisnis mungkin cocok dalam dua kategori keseluruhan: strategi kompetitif dan kooperatif. Misalnya, Persaingan bisnis sepatu di Indonesia merupakan salah satu contoh persaingan bisnis yang terjadi di Indonesia. Sepatu merupakan salah satu kebutuhan yang sangat penting bagi masyarakat Indonesia, sehingga banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Persaingan bisnis sepatu di Indonesia terjadi antara perusahaan-perusahaan yang memproduksi sepatu, baik perusahaan asing maupun perusahaan lokal. Perusahaan-perusahaan tersebut berlomba-lomba untuk menawarkan sepatu dengan kualitas yang baik, harga yang terjangkau, dan model yang up-to-date agar dapat memenangkan persaingan bisnis.

Untuk meningkatkan daya saingnya, perusahaan-perusahaan yang berbisnis di sektor sepatu di Indonesia juga terus berinovasi dengan menciptakan model-model sepatu yang inovatif, serta meningkatkan efisiensi proses produksi agar dapat menurunkan harga jual sepatu yang ditawarkan.

- 3) Strategi fungsional adalah pendekatan yang diambil oleh area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan strategi unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Menjadi perhatian pengembangan dan memelihara kompetensi khas untuk menyediakan perusahaan atau unit bisnis dengan keunggulan kompetitif. Contoh Yahoo- Marissa Mayer Gagal Memahami Tingkat Fungsional Perusahaan. Yahoo (raksasa industri di masa lalu) mempekerjakan seorang eksekutif Google yang terkenal dan sukses, Marissa Mayer, berharap bahwa dia akan mengubah nasib untuk “berjuang” Yahoo. Awalnya, para investor sangat percaya bahwa dia akan mampu mengeluarkan perusahaan dari “lubang gelap”. Namun, apa yang terjadi benar-benar bertentangan dengan harapan semua orang. Dari sekian banyak kesalahan, blunder terbesar Marissa adalah kesalahpahaman total terhadap korporasi di level fungsional/operasional. Dia memang membuat proposal untuk perubahan yang berbeda tetapi meremehkan penolakan terhadap perubahan ini dari karyawan tingkat bawah Yahoo. Setelah semua usahanya sia-sia, dia akhirnya mengusulkan solusi terbaik; menjual Yahoo. Verizon mengakuisisi Yahoo (yang pernah menjadi perusahaan senilai \$135 miliar) hanya dengan \$5 miliar. Yahoo akhirnya melihat kejatuhannya karena perusahaan gagal mengintegrasikan strategi tingkat fungsional dengan strategi perusahaan yang diusulkan oleh Mayer.

Strategy implementation adalah proses dimana strategi dan kebijakan diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam keseluruhan budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen seluruh organisasi. Kecuali ketika perubahan drastis di seluruh perusahaan diperlukan, implementasi strategi biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah,

dengan ditinjau oleh manajemen puncak. Kadang-kadang disebut sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi seringkali melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

Program atau taktik adalah pernyataan kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mendukung strategi. Dalam prakteknya, sebuah program adalah kumpulan taktik dimana taktik adalah tindakan individu yang diambil oleh organisasi sebagai unsur dari upaya untuk menyelesaikan suatu rencana. Suatu program atau taktik membuat suatu strategi berorientasi pada tindakan. Ini mungkin melibatkan restrukturisasi korporasi, mengubah budaya internal perusahaan, atau memulai usaha penelitian yang baru.

Anggaran adalah pernyataan program perusahaan dalam bentuk dana. Digunakan dalam perencanaan dan kontrol, anggaran mencantumkan rincian biaya dari setiap program. Banyak perusahaan menuntut persentase pengembalian investasi tertentu, sering disebut "tingkat rintangan", sebelum manajemen akan menyetujui program baru. Hal ini dilakukan agar program baru memiliki potensi yang secara signifikan menambah kinerja keuangan perusahaan dan dengan demikian menambah nilai pemegang saham. Anggaran dengan demikian tidak hanya berfungsi sebagai rencana rinci dari strategi baru dalam tindakan, itu juga menentukan melalui dampak proforma laporan keuangan yang diharapkan pada masa depan keuangan perusahaan.

Prosedur, kadang-kadang disebut Standar Operasional Prosedur (SOP), adalah sistem langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara rinci bagaimana tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Biasanya merinci berbagai kegiatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program perusahaan.

Evaluation and control adalah proses di mana kegiatan perusahaan dan hasil kinerja dipantau sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer di semua tingkatan menggunakan informasi yang dihasilkan untuk mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan masalah.

Meskipun evaluasi dan pengendalian adalah elemen utama terakhir dari manajemen strategis, itu bisa juga menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang diterapkan sebelumnya dan dengan demikian

merangsang seluruh proses untuk memulai lagi. Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas. Ini mencakup hasil aktual dari proses manajemen strategis. Praktek manajemen strategis dibenarkan dalam hal nya kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, biasanya diukur dalam bentuk keuntungan dan pengembalian investasi. Agar evaluasi dan pengendalian menjadi efektif, manajer harus memperoleh informasi yang jelas, informasi yang cepat dan tidak memihak dari bawahan mereka dalam hierarki perusahaan. Dengan menggunakan informasi ini, manajer membandingkan apa yang sebenarnya direncanakan terjadi dengan apa yang semula terjadi pada tahap formulasi.

Berfikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada hanya berfikir secara mekanik dan intuisi, Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang dan hal ini akan membuat keuntungan bagi si pembuat keputusan.

Berpikir strategik memerlukan beberapa tahapan yaitu:

- a. Identifikasi masalah,
Pada tahap awal ini, diharapkan dapat untuk mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada.
- b. Pengelompokan masalah,
Pada tahap ini, kita diharapkan bisa mengelompokkan masalah-masalah sesuai dengan sifatnya agar kemudahan pemecahannya.
- c. Proses abstraksi,
Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor-faktor penyebabnya. Oleh Karena itu, kemudian kita dituntut lebih teliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.
- d. Penentuan metode/ cara pemecahan dan
Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.
- e. Perencanaan untuk implementasi.
Pada tahap yang akhir ini, kita dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Manfaat Manajemen Strategi adalah dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategik.

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

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

Usaha untuk mengintegrasikan konsep strategi dalam sebuah model baku tampaknya menjadi sia-sia karena strategi bersifat kontijensi, walaupun dibuat model yang baku maka kinerja adalah fungsi strategi dapat menjadi model yang baku. (Aldi, 2015)

Komite Ekonomi dan Industri Nasional (KEIN) menyebutkan bahwa UMKM adalah sektor yang memiliki potensi besar. Menurut data Kementerian Koperasi dan UMKM, sekitar 98,7% usaha di Indonesia merupakan usaha mikro. Tidak mengherankan apabila UMKM berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia hingga mencapai 36,82%. Dari tahun ke tahun, sektor UMKM di Indonesia terus mengalami perkembangan. Pada 2009, jumlah UMKM adalah 52.764.750 unit dengan pangsa 99,99%. Memasuki tahun 2014-2016, jumlah tersebut meningkat menjadi lebih dari 57,9 juta unit.

Melihat perkembangan UMKM yang begitu pesat tersebut, maka otomatis persaingan di antar UMKM serta perebutan pangsa pasar juga semakin ketat. Oleh karena itu, UMKM membutuhkan strategi bisnis atau manajemen strategi yang tepat agar UMKM tersebut dapat bertahan dan berkembang menjadi lebih baik lagi.

Mengapa strategi itu penting bagi UMKM? Karena strategi dalam manajemen strategis akan mampu untuk memberikan fondasi dasar atau pedoman dalam hal pengambilan keputusan di suatu organisasi. UMKM akan memperoleh keuntungan yang optimal dan mampu untuk mengelola risiko kerugian jika manajemen strategi mereka berjalan dengan baik.

2. Teknologi dan Globalisasi

Pada zaman globalisasi dan teknologi seperti sekarang ini, hampir semua orang harus berlomba-lomba menjalankan usaha UMKM dan meraih peluang bisnis yang ada. Implementasikan manajemen strategi yang telah diformulasikan dan direncanakan dengan baik dalam aktivitas yang dilakukan pada usaha yang kalian akan jalankan sehingga usaha kalian dapat bersaing dengan kompetitor lain serta tumbuh berkembang.

Selain membawa banyak manfaat dan peluang baru, *e-business* dan *e-commerce* menciptakan berbagai tantangan-tantangan baru dalam bidang manajemen. Mendigitalkan perusahaan membutuhkan perubahan sikap mental yang menyeluruh. Karena perusahaan digital memerlukan proses manajemen dan perancangan organisasi yang baru. Untuk dapat berhasil menggunakan internet dan teknologi digital lainnya untuk koordinasi, kolaborasi dan perdagangan elektronik, perusahaan harus meneliti dan menguji serta merancang Kembali keseluruhan proses. (Ginting, 2011)

Untuk menemukan suatu model bisnis internet yang berhasil, perusahaan perlu berpikir cermat mengenai apakah mereka bisa menciptakan model bisnis yang sudah terbukti berfungsi baik pada internet dan bagaimana internet berhubungan dengan keseluruhan strategi bisnis. Karena tidak semua situs *e-commerce* berhasil sepenuhnya sehingga bisa menguntungkan penjualan pemasaran.

Globalisasi merupakan proses kegiatan diberbagai sektor, dimana negara-negara diseluruh dunia menjadi suatu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi yang tidak dibatasi oleh batas teritorial suatu negara

memasuki era globalisasi berdampak pada semua aspek kehidupan baik bidang sosial, budaya, teknologi, politik bahkan dampak yang paling di rasakan adalah globalisasi dibidang ekonomi, dimana dampak tersebut bisa berdampak positif maupun negatif. (Dewi, 2019)

Dalam bidang ekonomi, perdagangan Internasional menunjukkan perkembangan yang sangat pesat hal itu dapat kita cermati dari berbagai kegiatan dunia usaha, misalnya pertukaran produk atau barang tertentu tidak memiliki batasan antar negara, kemajuan teknologi sebagai media mempermudah perdagangan Internasional. Globalisasi berdampak terhadap perdagangan Internasional baik positif maupun negatif dimana dunia dianggap sebagai kesatuan yang semua daerah dapat terjangkau dengan mudah dan cepat sisi perdagangan dan inventaris membuat semua orang bebas untuk berusaha dimanapun dan kapanpun mereka mau apalagi didukung dengan era perdagangan bebas.

Tiap keunggulan kompetitif menjadi bersifat sementara sehingga perusahaan dipaksa untuk meningkatkan kemampuan yang tidak bersifat fit dengan eksternal tetapi mentransformasikan terus menerus seluruh aspek manajemen internal agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. (Wandrial, 2004)

Inovasi, sebagaimana istilah yang digunakan dalam bisnis, dimaksudkan untuk menggambarkan produk, layanan, metode, dan pendekatan organisasi baru yang memungkinkan bisnis mencapai hasil yang luar biasa. Inovasi telah menjadi bagian penting dari bisnis sehingga Blomberg Businessweek memiliki bagian artikel mingguan tentang topik tersebut.

Inovasi pemasaran lebih menekankan pada inovasi kegiatan pemasaran tidak terbatas hanya pada kegiatan inovasi produk tetapi meliputi juga inovasi cara-cara baru dalam kegiatan distribusi, promosi, dan harga. Oleh karenanya, dalam survei ini juga diperoleh bukti bahwa pada umumnya hanya perusahaan berskala besar yang lebih tertarik untuk melakukan inovasi pemasaran. (Wintoro, 2008)

Jika inovasi kegiatan pemasaran yang terbukti sukses kemudian dengan mudah ditiru oleh para pesaing dalam waktu yang sangat cepat maka inovasi pemasaran tersebut bernilai negatif bagi perusahaan yang melakukan inovasi pemasaran sebagai akibat dari pengaruh inovasi yang

mudah ditiru. Oleh karenanya, perusahaan harus memperhatikan pengaruh inovasi yang negatif untuk melakukan inovasi pemasaran yang sulit ditiru oleh para pesaing. Inovasi pemasaran akan bernilai positif bagi perusahaan jika inovasi pemasaran yang terbukti sukses dan tidak mudah ditiru oleh para pesaing. Mereka masih memerlukan waktu lama untuk dapat meniru inovasi pemasaran. Inilah yang dimaksud dengan pengaruh imitasi yang mengalami penundaan waktu. Oleh karenanya, semakin lama waktu yang diperlukan untuk meniru inovasi pemasaran yang terbukti sukses maka semakin besar nilai positif bagi perusahaan yang berprakarsa melakukan inovasi pemasaran.

Masalah penggundulan hutan, erosi, banjir, kepunahan jenis, pemanasan global, hujan asam, dan lubang ozon telah menjadi isu global yang hangat, sehingga sering kita membaca dan mendengar tentang berbagai konferensi internasional tentang masalah tersebut juga, Perdebatan tentang pro dan kontra, baik tentang benar tidaknya isu itu maupun tentang data yang diajukan. Bagi masyarakat awam yang tidak mengikuti permasalahan tersebut, pro dan kontra itu menimbulkan kebingungan. Hal-hal tentang hutan yang diajarkan kepada kita sejak di SD, ternyata terlalu disederhanakan sehingga menimbulkan salah pengertian. Salah pengertian itu di sana-sini telah menjadi dasar kebijakan dan tindakan yang kurang tepat.

Sementara itu, timbul isu-isu baru yang membuat permasalahannya menjadi lebih rumit. Apalagi karena isu-isu itu menjadi isu politik global yang tidak bebas dari subyektivitas dan bias. Masing-masing pelaku melihatnya dari sudut kepentingannya dengan kacamata sendiri. (Soemarwoto, 1991)

Seperti yang disampaikan oleh Kementerian Komunikasi Dan Informatika Republik Indonesia melalui laman web kominfo.go.id bahwa terdapat Tiga isu utama yang diusung Indonesia sebagai Presiden dalam Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) G20 2022 adalah transisi energi berkelanjutan, transformasi digital, dan arsitektur kesehatan global. Indonesia terakhir kali memegang posisi Ketua ASEAN pada 2011. Sepanjang chairmanship tersebut Indonesia berhasil menggulirkan sejumlah inisiatif. Antara lain Implementasi Cetak Biru Komunitas Politik-

Keamanan ASEAN dan mendorong terbentuknya ASEAN Institute for Peace and Reconciliation (AIPR) dalam bidang manajemen resolusi konflik.

Dalam bidang maritim, ASEAN juga berhasil menyepakati penguatan kerja sama melalui ASEAN Maritime Forum (AMF) guna penanganan kejahatan lintas negara secara komprehensif. Termasuk juga kesepakatan tentang kawasan bebas senjata nuklir di kawasan ASEAN.

Keberlanjutan mengacu pada penggunaan praktik bisnis untuk mengelola triple bottom line seperti yang telah dibahas sebelumnya. Triple bottom line tersebut melibatkan (1) pengelolaan keuntungan/kerugian tradisional; (2) pengelolaan tanggung jawab sosial perusahaan; dan (3) pengelolaan tanggung jawab lingkungannya.

Perusahaan memiliki tanggung jawab jangka panjang yang relatif jelas kepada para pemegang saham organisasi. Itu berarti bahwa perusahaan harus dapat berkembang meskipun ada perubahan dalam industri, masyarakat, dan lingkungan fisik. Inilah fokus dari sebagian besar buku pelajaran ini dan fokus strategi dalam bisnis.

Perusahaan yang mengejar pendekatan bisnis yang berkelanjutan memiliki tanggung jawab kepada karyawannya, pelanggannya, dan komunitas tempat perusahaan beroperasi. Perusahaan yang telah menganut praktik berkelanjutan telah melihat peningkatan dramatis dalam mitigasi dan inovasi risiko, dan perasaan tanggung jawab sosial perusahaan secara keseluruhan.

Emisi Gas Rumah Kaca (GRK) menjadi faktor penentu semakin memanasnya suhu global, oleh karena itu negara-negara yang berkomitmen dalam Paris Agreement wajib mengurangi emisi GRK sesuai target yang telah ditetapkan. Indonesia sebagai salah satu negara yang telah meratifikasi konvensi perubahan iklim juga terikat akan komitmen tersebut. Sebagai negara dengan penggunaan energi fosil yang cukup besar, Indonesia menghasilkan 1.637.156 juta ton emisi GRK pada 2018. Jumlah ini menempatkan Indonesia pada papan tengah peringkat negara penghasil emisi terbesar di dunia.

Salah satu sektor yang menyumbang emisi sangat signifikan adalah energi, khususnya transportasi. Pada 2018, jumlah emisi GRK dari sektor energi mencapai 595 Juta tCO₂ e (ton setara CO₂) dan dari jumlah tersebut sebanyak 28% berasal dari sektor transportasi. Fenomena ini

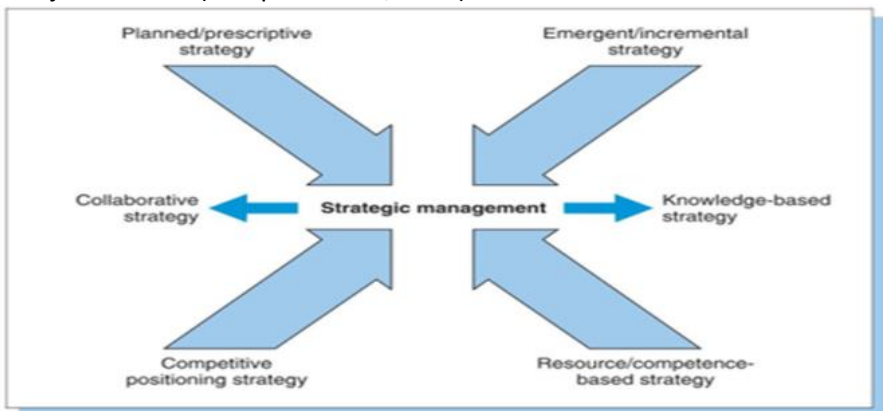
tentu saja meresahkan banyak pihak, terlebih pertumbuhan kendaraan konvensional yang terus bertambah. Sepanjang 2018 dan 2019 tercatat tujuh juta lebih kendaraan bertambah baik itu roda dua dan empat.

Inovasi kendaraan ramah lingkungan dan beremisi rendah adalah salah satu solusi yang dianggap dapat mengurangi emisi GRK dan berkorelasi terhadap pengendalian dampak perubahan iklim. Negara-negara di Eropa, Tiongkok, dan Amerika Serikat telah menggunakan kendaraan listrik secara masif. (Nur & Kurniawan, 2021)

Hal yang sama berlaku untuk pemanasan global. Jika Anda menerimanya sebagai kenyataan, menyesuaikan strategi dan praktik Anda, pabrik Anda akan menggunakan lebih sedikit energi dan mengeluarkan lebih sedikit limbah. Kemasan Anda akan lebih mudah terurai secara hayati, dan produk baru Anda akan dapat menangkap pasar apa pun yang diciptakan oleh pengaruh cuaca buruk. Ya, pemanasan global mungkin tidak merusak seperti yang diperkirakan beberapa orang, dan Anda mungkin telah berinvestasi lebih dari yang Anda butuhkan, tetapi seperti yang dikatakan Pascal: Mengingat semua hasil yang mungkin terjadi, keuntungan dari kesiapan dan persiapan untuk "peristiwa menakutkan" tentunya mengalahkan alternatif.

3. Pengembangan Manajemen Strategis

Seputar pengembangan manajemen strategis dapat diringkas dalam dua judul besar: (Campbell et al., 2002)



Gambar. Perkembangan Manajemen Strategis

Tabel. Pendekatan Manajemen Strategi

Pendekatan	Teori	Keuntungan	kritikal
Strategi preskriptif atau perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajemen strategis adalah proses perencanaan yang sangat formal ▪ Tujuan bisnis ditetapkan dan strategi dirumuskan dan dilaksanakan untuk mencapainya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan yang jelas memberikan fokus untuk bisnis ▪ Tujuan dapat diterjemahkan ke dalam target yang kinerjanya dapat diukur dan dipantau ▪ Sumber Daya dapat dialokasikan untuk tujuan tertentu dan efisiensi dapat dinilai ▪ Pendekatannya logis dan rasional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sering ada perbedaan besar antara strategi yang direncanakan dan yang direalisasikan ▪ Perencanaan yang kaku dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan bergejolak menjadi tidak produktif ▪ Resep dapat melumpuhkan kreativitas ▪ Kepatuhan yang kaku terhadap rencana dapat berarti kehilangan peluang bisnis
Muncul atau bertahap strategi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategi muncul dan berkembang secara bertahap dari waktu ke waktu tanpa adanya perencanaan yang kaku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategi yang muncul meningkatkan fleksibilitas dalam lingkungan yang bergejolak, memungkinkan bisnis merespons ancaman dan memanfaatkan peluang ▪ Mengubah pemangku kepentingan interaksi dapat berarti bahwa strategi seringkali, karena kebutuhan, muncul 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada bahaya 'penyimpangan strategis' karena tujuan kurang jelas ▪ Lebih sulit untuk mengevaluasi kinerja karena target kurang didefinisikan dengan baik

Pendekatan	Teori	Keuntungan	kritikal
<p>Pendekatan posisi bersaing untuk strategi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keunggulan kompetitif dihasilkan dari posisi organisasi sehubungan dengan industrinya ▪ Bisnis menganalisis kekuatan kompetitif dalam industrinya dan memilih strategi generik yang tepat. Bisnis mengkonfigurasi aktivitas penambahan nilainya untuk mendukung strategi umum ini ▪ Pendekatan terhadap strategi adalah 'di luar-dalam' 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kerangka analitik yang dikembangkan dengan baik seperti Lima kekuatan Porter, rantai nilai, dan strategi umum ▪ Pendekatan terstruktur membantu menyederhanakan kompleksitas bisnis dan lingkungan bisnis ▪ Baik untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengabaikan pentingnya kompetensi khusus bisnis dibandingkan dengan faktor industri secara luas ▪ Beberapa analitis kerangka kerja (misalnya strategi generik) telah banyak dikritik
<p>Pendekatan strategi berbasis sumber daya atau kompetensi dasar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi harus mengidentifikasi dan membangun kompetensi inti atau kemampuan khusus yang dimanfaatkan di sejumlah pasar & Pendekatan strategi adalah 'dari dalam ke luar' 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendekatan ini menekankan pentingnya bisnis individu dalam memperoleh keunggulan kompetitif ▪ Niat strategis, visi dan kreativitas ditekankan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kerangka analitik masih dalam masa pertumbuhan dan saat ini kurang berkembang ▪ Pentingnya lingkungan dalam menentukan keunggulan kompetitif diremehkan

Pendekatan strategi terencana atau preskriptif memandang perumusan dan implementasi manajemen strategis sebagai proses yang logis, rasional dan sistematis. Setelah analisis bisnis dan lingkungannya, ahli strategi harus menetapkan tujuan perusahaan dan bisnis yang terdefinisi dengan baik dan merumuskan, memilih dan menerapkan strategi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan. Pendekatan semacam itu telah dikritik dengan alasan bahwa seringkali ada perbedaan besar antara strategi yang direncanakan dan yang direalisasikan. Dikatakan juga bahwa meningkatnya turbulensi dan kekacauan lingkungan bisnis membuat perencanaan yang sangat preskriptif menjadi tidak masuk akal. Rencana kaku mencegah yang diperlukan dalam lingkungan perubahan volatil. Menjadi terlalu preskriptif, katanya, juga menghambat kreativitas yang seringkali mendasari strategi yang sukses.

Posisi kompetitif dari segi prosedur, proses analisis posisi persaingan diawali dengan kerangka lima kekuatan. Ini digunakan untuk menganalisis sifat persaingan dalam industri organisasi. Hal ini diikuti dengan pemilihan strategi generik yang tepat bersama dengan analisis rantai nilai untuk memastikan bahwa bisnis mengkonfigurasi aktivitas penambahan nilainya sedemikian rupa untuk mendukung strategi berdasarkan perbedaan atau kepemimpinan biaya.

Pendekatan kompetensi sumber daya/inti telah memfokuskan pencarian keunggulan kompetitif pada bisnis individu, tetapi para pengkritiknya berpendapat bahwa pendekatan tersebut tidak memiliki kerangka analitis yang dikembangkan dengan baik dari sekolah pemosisian kompetitif dan, mungkin, mengecilkan pentingnya potensi lingkungan bisnis di menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Seperti Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan topik penting yang berkembang dalam berbagai kebijakan publik, tak terkecuali dalam bidang pendidikan. Integrasi TIK dalam kehidupan sehari-hari mengubah hubungan kita dengan informasi dan pengetahuan. (Sriasih, 2017)

Peluang yang ditawarkan oleh penggunaan TIK dalam pendidikan begitu banyak jumlahnya, sehingga dapat mengarah pada pengalaman belajar yang lebih baik dan lebih menarik. Efek ini tidak hanya terbatas pada ruang kelas, tetapi juga transformasi model pendidikan, contohnya

seperti model jarak jauh ke model e-learning atau blended learning yang menawarkan pilihan baru dalam penyampaian, serta peluang baru dalam layanan pelatihan guru dan dukungan lain.

Kapasitas TIK untuk membangun jaringan tanpa batas merupakan kemungkinan pembelajaran inovatif yang setara di seluruh wilayah dan negara. Kemampuan siswa untuk memanfaatkan TIK sudah menjadi kebutuhan baru untuk sistem pendidikan yang efektif.

Banyak negara menghadapi tantangan bagaimana teknologi menjadi kenyataan untuk pembelajaran. Kebanyakan tantangan ini terkait dengan biaya atau masalah infrastruktur dan teknis, seperti kurangnya akses terhadap teknologi atau buruknya konektivitas. Tantangan lainnya adalah kurangnya konten yang relevan dalam bahasa yang dimengerti oleh pengguna dan terbatasnya akses untuk sumber daya pendidikan terbuka. Namun tantangan utama, termasuk pada sistem Pendidikan yang paling canggih sekalipun, terletak pada kapasitas guru untuk menggunakan TIK secara efektif di dalam kelas. Dengan di sadarkannya kontribusi TIK dalam membangun hubungan baru antara sekolah dan masyarakat, serta menjembatani kesenjangan antara pendidikan formal, non-formal dan informal, maka para pembuat kebijakan dituntut untuk menyiapkan strategi untuk menghasilkan keterampilan dan kapasitas yang diperlukan dalam masyarakat berbasis pengetahuan.

Pemerintah telah mengadopsi TIK dalam bingkai kebijakan pendidikan dan kurikulum Nasional. Jenis keterampilan baru yang dibutuhkan sebagian besar didorong oleh pertumbuhan pesat informasi dalam repository di seluruh dunia. Akibatnya, siswa perlu mengembangkan literasi informasi dan keterampilan terkait lainnya untuk mencari informasi dari sumber-sumber yang tak terbatas. Pada saat yang sama, kemajuan TIK tumbuh dengan cepat. Jika kemajuan baru dalam TIK ini dimanfaatkan untuk pendidikan, tentunya siswa maupun guru membutuhkan keahlian baru. Untuk itu diperlukan strategi implementasi dan pengembangan profesional yang komprehensif.

4. Arah pertumbuhan

Pertumbuhan dapat berada dalam industri yang sama atau dalam industri yang berbeda. Yang pertama biasanya disebut *terkait* sedangkan

yang terakhir adalah *tidak terkait*, tetapi karakterisasi ini seringkali kurang bermanfaat karena pembagian arah pertumbuhan menjadi hanya dua jenis merupakan penyederhanaan yang berlebihan. Ketika adanya risiko dan peluang keberhasilan strategi pertumbuhan tertentu, elemen yang paling penting seringkali adalah sejauh mana kompetensi yang ada dalam bisnis, baik dalam industri baru atau yang sama.

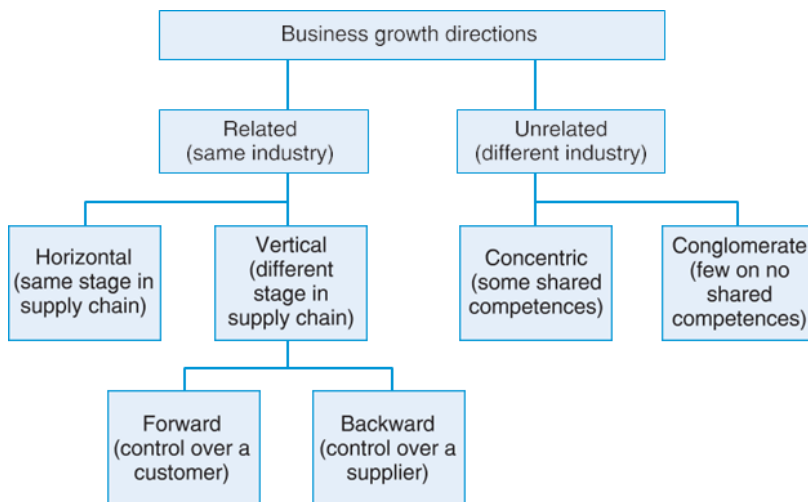
Dengan pertimbangan tersebut, masih mungkin untuk mengklasifikasikan arah ke dalam tipe-tipe untuk kemudahan pemahaman. Perkembangan yang tidak terkait (yang biasanya diklasifikasikan sebagai diversifikasi dalam matriks Ansoff) – yang di dalamnya terdapat industri yang berbeda – dapat diklasifikasikan menurut ke *Bagaimana berbeda* itu kegiatan industri 'baru' adalah dibandingkan dengan yang sudah ada. Jika memungkinkan untuk memanfaatkan kompetensi yang ada di dalam industri baru, itu peluang dari kesuksesan adalah meningkat (seperti kesamaan dalam teknologi, pemasaran, konsep desain atau serupa). Kita dapat menyebut jenis perkembangan yang tidak terkait ini sebagai *konsentris*. Namun, jika industri baru yang dimasuki tidak memungkinkan untuk memanfaatkan kompetensi yang ada dan/atau tidak ada hubungan umum antara yang baru dan yang sudah ada, risikonya menjadi lebih tinggi. Ini disebut sebagai perkembangan *konglomerat*. Perusahaan terkonglomerat adalah mereka yang mengandung berbagai kepentingan bisnis, banyak di antaranya tidak memiliki hubungan yang jelas satu sama lain.

Namun, sebagian besar pertumbuhan dan perkembangan terjadi di dalam area di mana bisnis paling dikenal – mikro atau lingkungan terdekatnya. Dalam pengaturan ini, pertumbuhan dapat terjadi dalam dua cara: vertikal atau horizontal.

Pertumbuhan vertikal adalah pengembangan bisnis ke tahap yang berbeda dari rantai pasokan yang menjadi bagiannya. Pengembangan vertikal mundur adalah perubahan sumber daya pemasok yang digunakan oleh bisnis. Ini mungkin menjadi sebuah percobaan dari sumber kunci atau untuk mendapatkan keunggulan biaya atas pesaing dengan 'mengunci' pemasok. Sebaliknya, perkembangan vertikal ke depan adalah Langkah lanjutan dalam rantai pasokan untuk mendapatkan sebuah minat pembeli dari perusahaan. Dalam kedua kasus tersebut, logika strateginya adalah

mengamankan pijakan dalam rantai pasokan yang sama untuk menjamin pasokan atau distribusi.

Pembangunan horizontal adalah sebuah Gerakan yang dihasilkan lebih tinggi dalam pasar yang sama. Sebuah akuisisi, atau merger, sebagai contoh kompetitor akan menjadi satu jalan dari mencapai ini. Logika strategis di balik perkembangan horisontal merupakan tipikal mendapatkan manfaat atau kekuatan pasar yang ditawarkan pemasok atau pembeli. Volume yang lebih tinggi umumnya memberikan skala ekonomi yang lebih besar dalam pembelian sedangkan pangsa pasar produk yang lebih besar memberikan kekuatan harga yang lebih besar kepada pelanggan.



Gambar Arah Pertumbuhan Strategis

5. Pertumbuhan Organik

Pertumbuhan organik adalah mekanisme pertumbuhan bisnis yang paling mudah. Sebagian besar perusahaan telah menggunakan pertumbuhan internal sebagai metode pertumbuhan utama mereka pada suatu waktu, sehingga 'popularitasnya' menjadi jelas. Fitur penting dari pertumbuhan organik adalah reinvestasi laba tahun-tahun sebelumnya dalam bisnis yang sama yang menghasilkan laba. Dengan meningkatkan kapasitas (misalnya, dengan membeli tempat yang lebih besar atau lebih

banyak mesin), bisnis membutuhkan lebih banyak karyawan untuk mengatasi permintaan tambahan. Dengan demikian, omzet meningkat dan demikian pula nilai modal (neraca) perusahaan bisnis.

Pertumbuhan organik biasa terjadi selama tahap awal pengembangan perusahaan karena perusahaan membangun pasar dan mengembangkan produk baru. Namun, perusahaan besar dapat menggunakannya bersamaan dengan pertumbuhan eksternal untuk mengkonsolidasikan posisi pasar. Pengembangan outlet supermarket baru adalah contoh pertumbuhan internal. Keuntungan tahun-tahun sebelumnya disalurkan ke pengembangan dan keuntungan perusahaan dari pangsa pasar yang meningkat.

Pertumbuhan organik menawarkan keuntungan yang biasanya merupakan opsi berisiko lebih rendah daripada pertumbuhan eksternal. Fakta bahwa peningkatan kapasitas tetap sepenuhnya di bawah kendali manajemen yang ada berarti risiko berurusan dengan perusahaan lain dapat dihindari. Kompetensi inti biasanya dapat dieksploitasi dan keahlian yang ada dapat dimanfaatkan.

Di sisi lain, pertumbuhan organik biasanya merupakan mekanisme yang lebih lambat dibandingkan dengan pertumbuhan eksternal. 'Peluncuran' perusahaan baru dengan pertumbuhan eksternal adalah jalur yang lebih cepat menuju pertumbuhan daripada pertumbuhan internal. Beberapa perusahaan besar telah mencapai ukurannya saat ini sebagian besar melalui pertumbuhan organik secara sukses dari tahun-ke-tahun.

Pertumbuhan internal adalah ekspansi melalui reinvestasi keuntungan tahun-tahun sebelumnya dan modal pinjaman dalam bisnis yang sama yang menghasilkan keuntungan. Ini menghasilkan peningkatan kapasitas, peningkatan lapangan kerja dan, pada akhirnya, peningkatan omset.

- *Keuntungan* – risiko yang lebih rendah, dalam bidang keahlian yang ada, menghindari eksposur yang tinggi terhadap biaya mekanisme pertumbuhan alternatif (misalnya dengan pembayaran utang).
- *Kekurangan* – lebih lambat dibandingkan pertumbuhan eksternal, kecil cakupan untuk diversifikasi, bergantung pada keterampilan pada manajemen bisnis.

6. Mekanisme pertumbuhan eksternal: merger dan akuisisi

Dalam *merger*, pemegang saham organisasi berkumpul, biasanya rela, untuk berbagi sumber daya organisasi yang diperbesar (digabung), dengan pemegang saham dari kedua sisi merger menjadi pemegang saham di organisasi baru. Akuisisi adalah bergabungnya mitra yang tidak setara, dengan satu organisasi membeli dan mengambil alih pihak lain. Dalam transaksi seperti itu pemegang saham target organisasi (yang lebih kecil) tidak lagi menjadi pemilik organisasi yang diperbesar kecuali pembayaran kepada pemegang saham dibayarkan sebagian dalam bentuk saham di perusahaan yang mengakuisisi. Saham perusahaan yang lebih kecil dibeli oleh perusahaan yang lebih besar.

Pengambilalihan adalah secara teknis itu sama sebagai sebuah Akuisisi, Tetapi ketentuan itu sering diartikan bahwa pendekatan perusahaan pengakuisisi yang lebih besar tidak disukai dari sudut pandang perusahaan target yang lebih kecil. Istilah *pengambilalihan bermusuhan* menggambarkan tawaran untuk saham publik perusahaan terbatas yang ditolak oleh direktur target. Jika pemegang saham kemudian menerima penawaran (meskipun rekomendasi itu dari direktur), Kemudian pengambilalihan bermusuhan terus berlanjut.

Jalur mana pun yang diambil, hasilnya adalah perusahaan yang lebih besar dan lebih kuat secara finansial. Kata *integrasi* adalah istilah kolektif yang digunakan untuk menggambarkan mekanisme pertumbuhan ini.

Semua perusahaan terbatas publik memiliki nilai pasar. Nilai pasar sama dengan jumlah saham di pasar saham (*volume saham*) dikalikan dengan harga saham. Ini dianggap sebagai indikator yang baik dari nilai perusahaan karena menyumbang nilai aset perusahaan. Berikutnya bahwa nilai pasar gabungan dari merger atau akuisisi adalah nilai dua perusahaan yang ditambahkan bersama. Ini adalah indikasi dari apa yang akan dilakukan perusahaan menjadi bernilai setelah itu integrasi terus berlanjut.

Salah satu konsekuensi dari aktivitas M&A adalah bahwa banyak 'nama' terkenal di masa lalu telah menghilang, sementara beberapa perusahaan terkenal saat ini masih relatif muda dalam bentuknya yang sekarang.

Beberapa perusahaan teknologi di Tanah Air telah tercatat melakukan aksi akuisisi dan merger salah satu perusahaan yang melakukan akuisisi tahun ini adalah PT XL Axiata yang mengakuisisi PT Link Net. Pada Juni 2022, Axiata Group Berhad dan XL Axiata menyelesaikan proses akuisisi saham Link Net sebesar 66,03% dengan nilai mencapai RM2,63 miliar atau sekitar Rp8,72 triliun. Proses akuisisi ini menjadi bagian dari upaya XL dalam memperluas penyediaan layanan digital dan konvergensi untuk masyarakat. Lalu aksi merger juga dilakukan oleh dua operator telekomunikasi di Indonesia yakni Indosat Ooredoo dengan Hutchison Tri (3). Kedua perusahaan telekomunikasi tersebut sudah mengumumkan kesepakatan merger sejak September 2021 dan secara resmi melakukan merger atau penggabungan per 4 Januari 2022 setelah melewati serangkaian proses yang cukup panjang. Setelah merger, Indosat sebagai Perusahaan Penerima Penggabungan Usaha pun memiliki kewajiban untuk memenuhi beberapa poin komitmennya yang harus dicapai hingga empat tahun ke depan atau sampai tahun 2025.

Ada sejumlah alasan potensial untuk mengejar strategi pertumbuhan eksternal. Mengapa pertumbuhan merupakan tujuan yang diinginkan? Motivasi ini dapat diringkas sebagai berikut:

- Meningkatkan *market share* untuk menaikkan harga di industri;
- *Memasuki baru pasar*, dimungkinkan mengimbangi efek dari menghindari pasar saat ini atau untuk memperluas portofolio pasar;
- *Mengurangi persaingan*, mungkin dengan membeli pesaing;
- *Melakukan kontrol merek nama berharga* atau bagian-bagian dari kekayaan intelektual seperti paten;
- untuk mendapatkan *akses preferensial ke saluran distribusi* (untuk mendapatkan input sumber daya dengan persyaratan preferensial atau untuk mengamankan pasokan penting) dengan membeli pemasok;
- untuk *memperluas jangkauan produk* untuk mengeksploitasi lebih banyak peluang pasar dan untuk menyebar risiko;
- untuk *mengembangkan produk baru* pasar lebih cepat daripada internal R&D yang melakukan;

- *memperoleh akses ke produksi baru atau informasi teknologi* untuk mengurangi biaya, meningkatkan kualitas atau meningkatkan diferensiasi produk;
- untuk *mendapatkan skala ekonomi*, seperti dengan meningkatkan daya beli maka bisa melakukan pembelian dengan biaya lebih rendah;
- untuk menggunakan sumber daya cadangan atau yang kurang digunakan secara produktif, seperti keuangan yang disimpan di deposito bank;
- to ' *asset strip* ' – praktik memecah perusahaan yang diakuisisi dan memulihkan lebih dari harga yang dibayarkan dengan menjual suku cadang terpisah;
- untuk *meningkatkan reputasi perusahaan* (sesuai jika nama perusahaan yang ada dikaitkan dengan dugaan pelanggaran) .

Pada tingkat yang sederhana, kita dapat mengkonseptualisasikan sinergi menggunakan contoh manusia. Ketika dua orang bekerja *sama* melakukan tugas seperti mengangkat kayu gelondongan yang berat ke atas truk, mereka dapat mencapai pekerjaan yang jauh lebih banyak daripada dua orang yang mengangkat kayu gelondongan secara terpisah. Tim reli yang terdiri dari dua orang memungkinkan tim untuk memenangkan perlombaan jika mereka bekerja sama dengan satu mengemudi dan satu navigasi. Jika keduanya bekerja secara terpisah, maka setiap orang harus mengemudi dan menavigasi pada saat yang bersamaan.

Fakta bahwa M&A tidak diragukan lagi populer sebagai metode pertumbuhan bisnis dapat membuat kita percaya bahwa mereka selalu berhasil. Dalam praktiknya, ini tidak selalu benar. Secara empiris merger dan akuisisi tidak dapat menjadi salah satu cara perusahaan untuk mendapatkan pertumbuhan profitabilitas ataupun perbaikan likuiditas. (Mardianto et al., 2018)

Ada sejumlah alasan mengapa integrasi tidak berfungsi. Kita dapat meringkas 'faktor kegagalan' ini menjadi enam judul:

1. *Kurangnya penelitian* masuk dalam keadaan yang menjadi target perusahaan (dan karena itu pengetahuannya tidak lengkap);
2. *ketidacocokan budaya* diantara Kedua Pihak;

3. *kekurangan dari komunikasi* di dalam dan di antara Kedua Pihak;
4. *hilangnya personel kunci* di perusahaan target setelah integrasi;
5. *pembayaran banyak untuk akuisisi perusahaan*;
6. *asumsinya bahwa pertumbuhan target perusahaan pasar akan terus tanpa batas.*

Sejarah telah menunjukkan bahwa M&A bekerja dengan baik ketika perusahaan pemrakarsa mengikuti sejumlah 'aturan'. Mereka dirancang untuk mengimbangi faktor kegagalan yang kami identifikasi di atas.

Pertama, kesuksesan bergantung pada *identifikasi kandidat 'target' yang cocok* untuk digabungkan atau diakuisisi.

Kedua, persiapan untuk mendekati sebaiknya melibatkan terperinci evaluasi target milik *posisi kompetitif* perusahaan. Ini biasanya terdiri dari survei profitabilitasnya, market share nya, portofolio produk, daya saingnya di pasar sumber daya.

Ketiga, pertimbangan sebaiknya diberikan *kesesuaian dua* dari *perusahaan pengelolaan gaya Dan budaya*. Karena integrasi sering melibatkan penggabungan dua papan dari direktur, dia adalah biasanya penting sehingga direksi dari kedua perusahaan tersebut mampu bekerja bersama. Selain itu, budaya, jika tidak identik dalam karakter, sebaiknya dapat disatukan dengan sukses.

Keempat, harus ada kemungkinan perkawinan yang sukses antara dua *struktur perusahaan*. Jika seseorang, misalnya, sangat tinggi dan terpusat dan lainnya lebih pendek dan terdesentralisasi, masalah dapat terjadi dalam upaya menyatukan keduanya.

Kelima, jika perusahaan target memiliki personel kunci (misalkan seorang manajer kunci atau residen dengan kapabilitas penelitian khusus di antara sejumlah ilmuwan berkualifikasi unik), maka langkah-langkah harus diambil untuk memastikan bahwa orang-orang kunci ini *dipertahankan setelah integrasi*. Ini seringkali dapat dicapai dengan mengadakan pembicaraan kontraktual dengan orang-orang seperti itu sebelum integrasi berjalan.

7. Pertumbuhan eksternal tanpa M&A: aliansi strategis

Ketentuan *Aliansi strategis* adalah perjanjian bisnis formal antara dua atau lebih perusahaan yang memutuskan untuk melakukan kerjasama untuk mendapatkan keuntungan bersama (Mahanani, 2022). Perjanjian ini dapat bervariasi dari perjanjian sangat diformalkan, yang bisa melihat pembentukan itu perusahaan terbatas milik bersama baru, menjadi informal pengaturan untuk proyek jangka pendek.

Terdapat empat tipe aliansi strategi, yaitu:

- 1) *Joint venture*: dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- 2) *Equity strategic alliance*: dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumberdaya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- 3) *Nonequity strategic alliance*: dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sumber daya dan kapabilitas unik untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- 4) *Global strategic alliance*: kerjasama secara *partnership* antara dua atau lebih perusahaan lintas negara atau lintas industri. Terkadang aliansi ini dibentuk antara korporasi/beberapa korporasi dengan pemerintah asing.

Kesepakatan antara Starbucks dan Barnes & Noble adalah contoh klasik aliansi strategis. Starbucks menyeduh kopinya. Barnes & Noble menyediakan buku dan majalah. Kedua perusahaan melakukan apa yang mereka lakukan terbaik dengan berbagi biaya untuk keuntungan kedua perusahaan. Aliansi strategis bisa juga dalam berbagai ukuran dan bentuk:

- 1) Sebuah perusahaan minyak dan gas alam mungkin membentuk aliansi strategis dengan laboratorium penelitian untuk mengembangkan proses pemulihan yang lebih layak secara komersial.
- 2) Pengecer pakaian mungkin membentuk aliansi strategis dengan satu produsen untuk memastikan kualitas dan ukuran yang konsisten.
- 3) Sebuah situs web dapat membentuk aliansi strategis dengan perusahaan analitik untuk meningkatkan upaya pemasarannya.

Contoh lain aliansi strategis, PT AQUA Golden Mississippi Tbk (AGM) dan Danone. AQUA dapat memanfaatkan jaringan pemasaran maupun teknologi yang dimiliki Grup Danone untuk memperkuat penetrasinya ke pasar regional. Setelah aliansi strategis itu, penjualan AQUA meningkat dan Danone pun diuntungkan daripada harus membangun merek sendiri yang penuh resiko di Indonesia.

Usaha patungan (join venture) adalah bentuk khusus aliansi strategis yang merupakan gabungan dua atau lebih perusahaan untuk menciptakan entitas bisnis baru yang secara hukum terpisah dan berbeda dari induk perusahaannya. Usaha patungan biasanya berbentuk perusahaan dan dimiliki oleh induk perusahaan dengan proporsi sesuai hasil negoisasi. Contoh perusahaan besar yang tergabung ke dalam sistem joint venture: perusahaan teknologi Taiwan yaitu ASUS dan Gigabyte, Sharp dan Sony, PT. Pusri dengan National Petrochemical Company of Iran (NPCI), Nestle dan Indofood mendirikan PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia. Aliansi strategis non usaha patungan dapat dibentuk semata-mata untuk membuat partner-partner mampu mengatasi hambatan yang dihadapi setiap partner dalam jangka pendek. Aliansi strategis non usaha patungan biasanya memiliki tujuan dan lingkup yang lebih sempit, sering dibentuk untuk tujuan tertentu yang akan berakhir secara alami. Karena misinya sempit dan tidak ada struktur organisasi formal, aliansi strategi non usaha patungan biasanya kurang stabil dibandingkan dengan usaha patungan (joint venture).

Alasan Menggunakan Aliansi Internasional

- 1) Perusahaan multinasional memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang hanya beroperasi secara domestik saja
- 2) Peluang-peluang untuk tumbuh melalui akuisisi atau aliansi terbatas dalam negara asal perusahaan tersebut
- 3) Adanya Kebijakan pemerintah
- 4) Membantu sebuah perusahaan yang mentransformasi dirinya sendiri dalam kondisi-kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat

Ruang Lingkup Aliansi Strategis Internasional

- 1) Aliansi Komprehensif (comprehensive alliances): terbentuk ketika partisipan setuju untuk melaksanakan secara bersama-sama berbagai

tahapan proses yang membuat produk/jasa dapat dibawa ke pasar meliputi: R&D, desain, produksi, pemasaran dan distribusi.

- 2) Aliansi Fungsional: lingkup strategi aliansi yang lebih sempit dengan menyertakan hanya satu fungsi bisnis meliputi:
- 3) Aliansi produksi: dua atau lebih perusahaan membuat produk/jasanya masing-masing dengan fasilitas yang dipakai bersama. Aliansi produksi dapat memakai fasilitas yang telah dimiliki oleh salah satu partner.
- 4) Aliansi pemasaran: dua atau lebih perusahaan berbagi jasa atau keahlian pemasaran. Perusahaan yang sudah mapan membantu perusahaan pendatang baru dalam mempromosikan, mengiklankan dan mendistribusikan produk atau jasanya.
- 5) Aliansi keuangan: perusahaan-perusahaan ingin mengurangi resiko finansial yang terkait dengan proyek tertentu. Partner-partner memberikan sumber finansial ke proyek dalam proporsi yang sama atau salah satu partner memberikan sebagian besar finansial sementara partner-partner lain menyediakan keahlian khusus atau memberikan kontribusi lain untuk mengimbangi kecilnya investasi finansial yang diberikan.
- 6) Aliansi riset dan pengembangan: partner-partner setuju untuk mengadakan riset (R&D) bersama untuk mengembangkan produk atau jasa baru.

Terdapat empat keuntungan dari strategi aliansi yaitu:

- 1) Kemudahan masuk pasar: strategi aliansi akan membuat perusahaan mampu memperoleh manfaat dari cepatnya masuk ke pasar baru dengan biaya rendah.
- 2) Berbagi resiko: menjadi pertimbangan sangat penting ketika perusahaan masuk ke pasar yang relatif baru atau memiliki tingkat ketidakpastian dan instabilitas tinggi.
- 3) Berbagi pengetahuan dan keahlian: perusahaan berpeluang untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian yang dianggap kurang baik mengenai cara produksi, cara memperoleh sumber daya tertentu, cara menghadapi peraturan pemerintah lokal atau cara mengelola lingkungan yang berbeda.

- 4) Sinergi dan keunggulan bersaing: melalui beberapa kombinasi untuk masuk ke pasar, berbagi resiko dan potensi pengetahuan. Setiap perusahaan yang berkolaborasi ini akan dapat mencapai lebih banyak keunggulan dan bersaing dengan lebih efisien dibandingkan jika perusahaan ini berusaha masuk ke pasar atau industri baru sendirian.

Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan Strategis Aliansi Beberapa sumber masalah yang mengancam kelangsungan strategi aliansi antara lain:

- 1) Ketidaksesuaian antar partner (*incompatibility of partner*): dapat menghasilkan konflik serius walaupun hanya menghasilkan penurunan kinerja aliansi
- 2) Akses ke informasi: perusahaan harus dapat berbagi informasi, maka jika tidak, efektifitas kolaborasi akan terganggu
- 3) Konflik distribusi penghasilan: salah satu keterbatasan strategi aliansi adalah distribusi pendapatan.
- 4) Hilangnya otonomi: karena perusahaan-perusahaan berbagi resiko, profit, pengendalian, dengan demikian membatasi kegiatan masing-masing perusahaan.
- 5) Perubahan keadaan: kondisi ekonomi yang dulunya memotivasi perjanjian kerjasama sudah tidak ada lagi atau keunggulan teknologi membuat perjanjian tidak menguntungkan.

Di era industri 4.0 saat ini, aliansi strategis banyak dilakukan oleh pemilik bisnis supaya bisnis memiliki keuntungan yang tinggi dan bisnis lebih dikenal dengan banyak orang sehingga bisa mendapatkan banyak pelanggan. Aliansi strategis adalah suatu hubungan antara beberapa kelompok yang memiliki visi dan misi yang sama serta memiliki beberapa bidang bisnis. Aliansi strategis pada dasarnya adalah perkumpulan beberapa orang maupun kelompok atau bisa juga suatu organisasi yang memiliki beberapa bidang bisnis dan memiliki tujuan yang sama.

Aliansi strategis biasanya digunakan oleh para pemilik bisnis untuk berkolaborasi dan mengembangkan bisnis sehingga bisnis menjadi lebih besar dan lancar. Di dalam satu aliansi strategis berisi beberapa bidang bisnis yang berbeda satu sama lain. Jadi aliansi strategis adalah tentang kolaborasi antar bisnis yang dapat memberikan keuntungan antara satu

sama lain. Dengan adanya aliansi strategis, perusahaan dapat saling membantu satu sama lain terkait sumber daya yang dimiliki masing-masing perusahaan. Banyak perusahaan yang melakukan aliansi strategis untuk mengembangkan bisnisnya. Hal ini karena dampak yang dihasilkan dari sebuah aliansi strategis bisa memberikan banyak keuntungan untuk perusahaan. Beberapa diantara keuntungannya adalah:

- 1) Sumber Daya yang Tercukupi Melakukan aliansi dengan beberapa perusahaan lain dapat membantu mencukupi kebutuhan sumber daya suatu perusahaan. Aliansi strategis dapat membuat perusahaan saling membantu satu sama lain. Dengan begini kedua perusahaan, atau lebih, yang tergabung dalam aliansi bisnis akan memiliki sumber daya yang tercukupi dan bisnis akan berjalan dengan lancar.
- 2) Bertukar ilmu dengan perusahaan lain Dalam satu aliansi, tentunya pertukaran ilmu dapat dilakukan dengan mudah. Dengan adanya kerjasama, masing-masing perusahaan dapat belajar tentang hal yang sebelumnya tidak ada di perusahaan masing-masing. Hal ini untuk menambah wawasan, sehingga dalam hal problem solving akan lebih baik.
- 3) Membuat pemilik bisnis lebih fokus Dengan melakukan aliansi strategis dan sumber daya yang tercukupi, perusahaan tidak perlu mengkhawatirkan tentang hal-hal yang tidak dikuasai. Aliansi strategis mengisi kekurangan sumber daya suatu perusahaan dan melengkapi kebutuhan sumber daya perusahaan lain. Hal ini akan mempermudah perusahaan untuk fokus terhadap sumber daya yang dimiliki tanpa mengkhawatirkan kekurangan yang ada. Aliansi strategis memudahkan proses kerjasama bisnis tersebut.

Keunggulan dalam melakukan aliansi strategis dengan perusahaan yang tepat juga dapat dilakukan untuk memenuhi hal lain seperti kebutuhan ekspor, impor, teknologi, SDM dan sebagainya. Tidak sedikit juga bisnis yang melakukan aliansi untuk memperlancar distribusi, penjualan, pemasaran, reputasi merk dan lain-lain.

Aliansi strategis memberikan banyak keuntungan untuk perusahaan yang bergabung di dalamnya. Banyak bisnis yang berkembang dengan sangat pesat ketika melakukan aliansi bisnis. Bahkan untuk perusahaan

korporasi yang besar sekalipun, aliansi strategis tetap dibutuhkan agar tetap memperlancar bisnis.

Sebelum korporasi melakukan aliansi strategi dengan rekanan, secara internal korporasi harus melakukan beberapa persiapan. Hal ini dilakukan agar aliansi yang dijalankan berhasil sukses. Pemikiran yang mendalam tentang struktur dan rincian bagaimana aliansi akan dikelola perlu mempertimbangkan hal berikut dalam perencanaan proses aliansi. Korporasi terlebih dahulu mendefinisikan outcome yang diharapkan melalui hubungan aliansi strategis, selain juga menentukan elemen-elemen apa saja yang dapat disediakan oleh masing-masing pihak dan keuntungan yang akan diperoleh. Korporasi juga perlu terlebih dahulu melakukan proteksi atas berbagai hak kekayaan intelektual melalui beberapa kesepakatan dan perjanjian legal agar tidak terjadi proses transer pengetahuan yang merugikan. Korporasi juga harus sejak awal menentukan pada layanan atau produk apa yang akan dijalankan. Untuk keberhasilan pengoperasian layanan atau produk, korporasi perlu mengkaji sejauh mana terdapat kompatibilitas budaya perusahaan agar tercipta tingkat kepercayaan yang baik.

8. Disposasi

Kita tidak bisa berasumsi bahwa strategi bisnis selalu dirancang untuk menyebabkan pertumbuhan bisnis. Ada kalanya organisasi mungkin menginginkannya menjadi lebih kecil. Seperti strategi pertumbuhan, pengurangan ukuran dapat dilakukan dicapai dengan reduksi organik (dengan mengurangi produksi area produk), dengan divestasi (kebalikan dari akuisisi) atau dengan demerger (kebalikan dari penggabungan).

Mengapa perusahaan memilih melakukan disposasi dengan membuang bagian dari strukturnya. Diantara alasan yang paling menonjol yaitu:

- 1) kinerja rendah dari bagian yang bersangkutan (mis. profitabilitas yang buruk), mungkin karena negatif sinergi;
- 2) perubahan dalam fokus strategis organisasi di mana calon untuk pembuangan adalah TIDAK lebih lama diperlukan;
- 3) prospek jangka menengah hingga panjang untuk kandidat pelepasan adalah miskin;

- 4) kandidat pembuangan adalah akuisisi yang tidak diinginkan (atau anak perusahaan yang tidak diinginkan dari perusahaan yang diakuisisi yang sebaliknya diinginkan);
- 5) kebutuhan untuk meningkatkan modal dari pelepasan untuk diinvestasikan kembali di area inti atau untuk meningkatkan likuiditas dalam penjualan perusahaan;
- 6) keyakinan bahwa membuang kandidat akan lebih banyak produktif jika disingkirkan dari struktur penjual;
- 7) dalam beberapa keadaan, pelepasan dapat digunakan sebagai taktik untuk membelokkan tawaran pengambilalihan yang bermusuhan, terutama jika perusahaan pemangsa terutama tertarik untuk mengakuisisi perusahaan untuk mendapatkan kendali atas pelepasan tersebut;
- 8) sebagai bagian dari program 'penghapusan aset' – proses memecah perusahaan menjadi beberapa bagian dan menjualnya untuk jumlah lebih besar.

Metode pelepasan perusahaan yang paling umum adalah transaksi 'pribadi' antara dua perusahaan, yang dimaksudkan untuk menguntungkan kedua belah pihak. Penjual mendapatkan dana dari transaksi dan mampu fokus pada area intinya. Pembeli mendapatkan produk dan keberadaan pasar dari pembuangan yang, pada gilirannya, akan menjadi keuntungan strategisnya.

Pelepasan dirancang untuk menciptakan sinergi bagi pemegang saham dengan cara yang sama seperti integrasi. Kita tidak boleh melupakan fakta bahwa organisasi bisnis dimiliki oleh pemegang saham dan itulah perannya direksi perusahaan (sebagai agen pemegang saham) untuk bertindak sedemikian rupa pemegang saham kekayaan dimaksimalkan.

C. PENUTUP

Dalam pengembangan strategis terdapat model dasar manajemen strategis yang dapat diterapkan. Elemen dasar ini sebagai Langkah yang dapat dilakukan organisasi dengan tahapan-tahapan pada *environmental scanning, Strategy Formulation, strategy implementation, evaluation and*

control. Hal itu menjadi salah satu faktor pendukung organisasi dalam menghadapi era globalisasi dengan kemajuan teknologi yang pesat.

Untuk menanamkan teknologi pada proses bisnis yang sudah ada, perusahaan perlu mempertimbangkan: struktur organisasi, perubahan kultur organisasi, struktur pendukung untuk system informasi, prosedur untuk mengelola karyawan dan fungsi proses jaringan, dan beragam strategi bisnis yang berbeda.

Pandangan strategi yang muncul atau bertahap mengadopsi posisi bahwa strategi harus dikembangkan secara bertahap dari waktu ke waktu. Pandangan ini didasarkan pada premis bahwa bisnis adalah organisasi sosial yang kompleks yang beroperasi di lingkungan yang berubah dengan cepat. Dalam keadaan seperti itu, strategi akan cenderung berkembang sebagai hasil interaksi antara kelompok pemangku kepentingan dan antara bisnis dan lingkungannya. Dikatakan bahwa pendekatan yang muncul memiliki keuntungan dari peningkatan fleksibilitas organisasi. Ini dapat menjadi dasar dalam pembelajaran organisasi dan dapat memberikan budaya internal di mana manajer dapat berpikir dan bertindak secara kreatif daripada harus bertindak dalam kerangka kaku strategi yang disengaja. Bahayanya adalah pendekatan yang muncul dapat mengakibatkan kurangnya tujuan dalam strategi dan dapat membuat sulit untuk mengevaluasi kinerja.

Pertumbuhan organisasi dapat dilihat dari pertumbuhan organik (pertumbuhan internal) dan pertumbuhan eksternal. Dimana pertumbuhan eksternal lebih cepat dibandingkan dengan pertumbuhan internal. Pertumbuhan eksternal dapat dilakukan dengan mekanisme merger & akuisisi maupun dengan aliansi strategis. Hal ini yang membuat pertumbuhan eksternal cenderung lebih cepat dibanding harus membangun secara internal organisasi tumbuh organik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldi, B. E. (2015). Upaya generalisasi konsep manajemen strategik. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 6(2), 56–72.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69.
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy: an introduction*. Routledge.
- Dewi, M. H. H. (2019). Analisa dampak globalisasi terhadap perdagangan internasional. *Ekonomia*, 9(1), 48–57.
- Ginting, D. B. (2011). STRATEGI DAN TANTANGAN-TANTANGAN MANAJEMEN YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN E-COMMERCE DAN E-BUSINESS. *Media Informatika*, 10(1), 18–29.
- Mahanani, E. (2022). *Book Chapter" Bisnis Internasional" Ch 7. Aliansi Strategis Internasional*, Penerbit: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Mardianto, M., Christian, N., & Edi, E. (2018). Dampak merger dan akuisisi terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Jurnal Benefita*, 3(1), 44–52.
- Nur, A. I., & Kurniawan, A. D. (2021). Proyeksi Masa Depan Kendaraan Listrik di Indonesia: Analisis Perspektif Regulasi dan Pengendalian Dampak Perubahan Iklim yang Berkelanjutan. *Jurnal Hukum Lingkungan Indonesia*, 7(2), 197–220.
- Pujianto, W. E. (2022). *Pengantar Manajemen Era Digital*.
- Ramadhani, F. E., Harsono, H., & Sunardi, S. (2020). Talent Management dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2).
- Soemarwoto, O. (1991). *Indonesia dalam kancah isu lingkungan global*.
- Sriasih, S. (2017). Teknologi Informasi dan Komunikasi Sebagai Tren Pendidikan Masa Kini dan Masa Datang. *EXPLORE*, 7(1).
- Wandrial, S. (2004). Perkembangan Manajemen Strategi. *The Winners*, 5(1), 52–71.
- Wheelen, T. L., David Hunger, • J, Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (n.d.). *GlobAl edITion GlobAl edITion Strategic Management and business*

Policy Globalization, Innovation, and Sustainability FoURTeenTH edITion.

Wintoro, D. (2008). Dampak Inovasi Pemasaran Terhadap Struktur Modal Dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 12(1), 1–10.



KUALITAS KINERJA OPERASIONAL DAN BENCHMARKING

Firdausy Nisa Azizy, S.E (1708822052)

A. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk lebih kompetitif dalam segala aspek. Perusahaan-perusahaan melakukan persaingan guna untuk menciptakan keunggulan, diferensiasi serta kualitas dalam kinerja operasional dan manajerial perusahaan dalam menciptakan produknya. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan meningkatkan produktivitas (Ibrahim, 2016). Semakin baik kualitas kinerja operasional suatu perusahaan maka perusahaan tersebut mempunyai daya saing yang lebih baik dan penerapan yang berhasil. Salah satu pendekatan yang dapat membantu perusahaan *going concern* adalah TQM (*Total Quality Management*).

TQM memiliki konsep perbaikan secara terus menerus, sehingga membuat perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. TQM merupakan pendekatan terbaik untuk tetap unggul dalam persaingan global, dengan menghasilkan produk dan jasa yang

berkualitas baik. TQM merupakan jawaban untuk perusahaan atau organisasi menghadapi tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan cepat berubah (Utari, 2013).

Dalam bab ini akan menjelaskan tentang bagaimana penekanan pada manajemen kualitas, bagaimana operasi kinerja dalam suatu perusahaan yang menggunakan metode TQM serta menjelaskan jenis-jenis perbandingan operasional yang digunakan dalam perusahaan.

B. PEMBAHASAN

1. Kualitas

Sejumlah ahli ekonomi telah berusaha untuk memberikan definisi kualitas yang koheren. Secara umum, kualitas dapat didefinisikan sebagai tingkat atau kesesuaian suatu produk dengan pemakainya. Jadi suatu produk dianggap berkualitas jika produk tersebut mampu memenuhi atau sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pemakainya.

Beberapa definisi kualitas (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002):

'guru' berkualitas	Definisi kualitas
Deming	Kualitas harus ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, sekarang dan masa depan
Juran	Kualitas adalah kesesuaian untuk tujuan yang dimaksudkan produk
Crosby	Kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan (baik persyaratan pelanggan atau spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya)
Oakland	Kualitas memenuhi persyaratan pelanggan

Kualitas dalam arti sempit dapat didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian produk dengan standar yang telah ditetapkan. Sehingga suatu produk dianggap berkualitas jika produk tersebut dihasilkan dari proses yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Alisjahbana, 2005).

Perbedaan definisi seperti yang dinyatakan beberapa ahli di atas bukanlah suatu hal yang harus dipermasalahkan. Karena pendefinisian dari kualitas tersebut adalah didasarkan pada suatu sudut pandang atau perspektif yang berbeda (Ulfah & Rahardjo, 2013).

Sikap selektif dan kritis dari pelanggan dalam memilih produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka, menjadikan perusahaan dituntut untuk selalu menghasilkan produk-produk yang berkualitas agar tidak ditinggalkan oleh pelanggannya (Budihardja & Indryani, 2010).

Teknik kontrol kualitas statistik diperkenalkan untuk mengurangi variasi dalam proses produksi. Banyak penekanan diberikan pada cara kualitas dikelola, daripada hanya berkonsentrasi pada masalah teknis saja. Fokus bergeser dari pemeriksaan kualitas ke salah satu pencegahan masalah kualitas. Manajemen mulai mendidik dan melibatkan seluruh karyawan untuk mencari cara meningkatkan kualitas produk dan metode kerja. Orang Jepang mengembangkan budaya baru perbaikan terus-menerus di mana setiap orang didorong untuk percaya bahwa mereka memiliki dua pekerjaan – melakukan pekerjaan dan meningkatkan pekerjaan. Mereka menyebut pendekatan ini dengan kaizen.

Kaizen adalah konsep perbaikan berkelanjutan yang tertanam secara budaya yang dirintis di perusahaan Jepang. Ini berkonsentrasi pada perubahan bertahap kecil yang melibatkan semua karyawan di setiap bidang bisnis. Kaizen adalah perubahan yang berorientasi pada proses, yang melibatkan operator secara terus menerus mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka. Proses kaizen dimulai dengan pemeriksaan proses kerja dan praktek operasi, terus menerus mencari peluang perbaikan. Point penting bahwa setiap karyawan berusaha untuk perbaikan dan penerimaan kaizen oleh budaya organisasi merupakan elemen penting. Karyawan diberdayakan untuk bereksperimen dan membuat perubahan tambahan dan kadang-kadang diberikan anggaran terbatas mereka sendiri untuk melakukannya. Proses ini penting agar kegiatan kaizen didukung secara aktif oleh manajemen yang biasanya akan menyediakan sumber daya tambahan jika diperlukan, mungkin saat ide untuk perubahan itu rumit, membutuhkan keahlian teknis, keuangan ekstra atau bantuan dengan cara lain.

Filosofi manufaktur baru ini berangsur-angsur berkembang dan menyebabkan dominasi Jepang dalam industri manufaktur pada akhir 1970-an. Selama tahun 1980-an, seluruh dunia terbangun dengan transformasi ini dan lahirlah gerakan TQM.

2. **Total Quality Management (TQM)**

TQM merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen. Menurut (Heizer & Render, 2006), *Total Quality Management* mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok hingga konsumen. Sedangkan *Total Quality Management* menurut *International Organization for Standardization (IOS)* adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat (Huda, Hartati, & Safitri, 2022).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu metode dalam manajemen kontemporer yang digunakan untuk memaksimalkan daya saing organisasi (perusahaan) dengan melakukan perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Juharni, 2017)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003). TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan.

Tujuan dari TQM adalah melakukan perbaikan kualitas terus menerus menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan selera konsumen yang juga meningkatkan laba dan daya saing perusahaan, serta membangun loyalitas terhadap brand atau layanan perusahaan. Hal pertama dalam penerapan TQM adalah memahami apa yang diinginkan konsumen terhadap produk, dan kepuasan konsumen adalah inti kegiatan TQM (Nasution, 2015) Menurut Juharni (2017: 16-19) terdapat 10 unsur dalam TQM, yaitu:

- 1) Fokus pada pelanggan
Dalam TQM baik pengendalian dilakukan oleh pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal berperan menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
- 2) Obsesi terhadap kualitas
Dengan kualitas yang diterapkan tersebut organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dilakukan dengan lebih baik.
- 3) Pendekatan ilmiah
Dalam penerapan TQM sangat diperlukan pendekatan ilmiah, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.
- 4) Komitmen Jangka Panjang
TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen dibutuhkan guna penerapan TQM yang sesuai dengan harapan dan mampu berjalan dengan baik.
- 5) Kerjasama tim organisasi yang menerapkan TQM, merupakan menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, pemasok, lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar.
- 6) Perbaikan sistem secara berkeseluruhan Perbaikan dilakukan terus menerus untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan memperhatikan tiap prosesnya.
- 7) Pendidikan dan pelatihan
Memberikan pelatihan dan pendidikan untuk para karyawan sebagai dasar agar perusahaan bisa memiliki keunggulan bersaing di dalam penerapan TQM.

- 8) Kebebasan yang terkendali
Memberikan kebebasan bagi para karyawan dengan aturan dan Batasan-batasan yang jelas melakukan pengendalian secara berkala sehingga semua perencanaan dapat dijalankan dengan baik.
- 9) Kesatuan tujuan
Dengan kesamaan tujuan, maka perusahaan memiliki arah tujuan yang jelas dalam pelaksanaan TQM. Dengan demikian perusahaan memiliki arah tujuan yang sama.
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan customer value.

Total Quality Management mempunyai manfaat bagi suatu perusahaan, antara lain:

- 1) Proses produksi menjadi lebih efektif sehingga meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Terhindar dari hasil produksi yang tidak sesuai standar.
- 3) Menghemat waktu kerja mesin serta menjaga produktivitas karyawan sesuai jam kerjanya.
- 4) Menghemat material karena tiap proses dijalankan secara efektif dan efisien.
- 5) Hubungan jangka panjang dengan konsumen dapat terjalin karena produk tersebut telah sesuai dengan selera mereka.
- 6) Komitmen pekerja menjadi lebih kuat karena timbul rasa tanggung jawab. Menghemat biaya operasional karena semua proses berjalan atas prosedur dan pengarahannya yang jelas.

Keuntungan bagi perusahaan dalam menerapkan system TQM adalah:

- 1) Menghemat biaya operasional karena semua proses berjalan atas prosedur dan pengarahannya yang jelas.
- 2) Memperkuat perusahaan dalam menghadapi kompetisi karena TQM membantu menumbuhkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan terhadap produk atau layanan Anda.
- 3) *Progress* perusahaan dapat terus terpantau.
- 4) Mengurangi cacat produk karena kualitasnya dapat terus dipantau.

- 5) Peningkatan kualitas produk dan layanan membantu perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

3. Kualitas Kinerja Operasional

Kualitas kinerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina, 2001: 205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- 2) Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- 3) *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Operasional adalah konsep yang bersifat abstrak untuk memudahkan pengukuran suatu variabel atau operasional dapat diartikan sebagai pedoman dalam melakukan suatu kegiatan ataupun pekerjaan penelitian. Operasional merupakan seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati (observasi) dan bagaimana juga mengukur suatu variabel ataupun konsep definisi operasional tersebut dan dapat membantu kita untuk mengklasifikasi gejala di sekitar ke dalam kategori khusus dari suatu variabel (Wienir, 2015). Operasional adalah penjelasan bagaimana kita dapat mengukur variabel. Pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan angka-angka maupun atribut-atribut tertentu (Hermawan, 2015). Operasional suatu pengelolaan yang dilakukan secara menyeluruh terhadap unsur seperti tenaga kerja, mesin, bahan mentah, peralatan, dan produk yang menjadikan komoditi yang nantinya akan dijual pada konsumen.

Kinerja operasi perusahaan adalah sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam masa periode tertentu dengan menunjuk pada standar yang telah ditentukan. Kinerja usaha menunjuk pada seberapa banyak perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan keuntungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas yang didorong oleh pelanggan dan karakteristik kinerja operasi suatu organisasi, antara lain:

Yang penting bagi pelanggan dalam memilih pembelian produk	Bagaimana bisnis menanggapi permintaan pelanggan
Harga rendah (nilai untuk uang)	Memproduksi secara efisien dengan biaya unit rendah atau masuk akal
Produk berkualitas tinggi	Membangun kualitas ke dalam proses dan produk
Pengiriman cepat	Waktu tunggu manufaktur yang singkat, stok barang bekas jadi (lihat konsep kunci ^ jenis stok) atau distribusi cepat
Keandalan produk dan layanan	Membangun keandalan menjadi produk dan memberikan layanan yang dapat diandalkan
Inovasi (menggunakan teknologi terdepan)	Mengikuti perkembangan terbaru dan menekankan R&D
Pilihan produk yang luas	Fleksibilitas untuk berubah dan bauran produk yang luas
Responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan	Fleksibilitas dalam volume dan pengiriman, waktu respons yang cepat untuk berubah

Dalam kasus operasi layanan, pelanggan sering bertatap muka dengan karyawan yang menyediakan layanan. Pelanggan harus dibuat untuk merasa yakin bahwa layanannya cepat, profesional, efisien dan memberikan nilai uang.

Keandalan produk adalah masalah penting lainnya. Dari sudut pandang pelanggan, keandalan produk diukur dengan kinerja fungsional produk sehingga produk harus berfungsi seperti yang diharapkan. Performa fungsional yang baik terus menerus dari waktu ke waktu juga penting. Produk harus terus bekerja sepanjang apa yang pelanggan anggap sebagai harapan hidup yang wajar. Pengiriman produk cepat yang andal atau ketersediaan produk konsumen siap pakai juga menjadi pertimbangan utama. Bisakah perusahaan memenuhi persyaratan waktu tunggu pengiriman? Apakah itu melakukannya dengan andal dan konsisten? Dalam kasus industri jasa, layanan yang diberikan kurang nyata dibandingkan produk fisik dan oleh karena itu seringkali persepsi pelanggan tentang keandalan dan ketepatan waktu layanan yang diberikan adalah hal yang penting.

Bagi banyak bisnis, 'apa yang benar-benar penting bagi pelanggan' dapat dilihat melampaui masalah di atas. Kualitas yang didorong oleh pelanggan seringkali membutuhkan inovasi dan penggunaan teknologi terdepan. Inovasi semacam itu dapat diterapkan pada bahan dan desain produk, atau bahkan pada proses pembuatan atau cara penyediaan layanan dan fasilitas.

4. **Benchmarking**

Istilah *benchmarking* banyak kita jumpai dalam penerapan *total quality manajemen* (TQM) atau yang diistilahkan dalam bahasa Indonesia manajemen mutu menyeluruh (M3) karena *benchmarking* merupakan strategi yang sangat cocok untuk mencapai keberhasilan yang berorientasi pada perkembangan secara dinamis.

Salah satu fitur utama yang ditetapkan dalam salah satu kerangka kerja di atas adalah pentingnya perbandingan. Pelaku unggul di sebagian besar industri secara teratur meninjau diri mereka melawan persaingan dan perusahaan terbaik lainnya di kelasnya untuk tetap menjadi yang teratas.

Bagi organisasi untuk menganalisis kinerjanya sendiri dan kemudian membandingkan kinerja di beberapa area dengan pesaing. Jika, misalnya, satu pesaing dalam suatu industri menikmati tingkat pemborosan yang lebih rendah atau kualitas yang lebih tinggi daripada yang lain, pertanyaan dapat diajukan tentang apa yang telah dilakukan perusahaan unggul untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Dengan menggunakan perbandingan dengan cara ini, prosedur 'praktik terbaik' dapat ditiru dan kinerja ditingkatkan pada karyawan yang berkinerja lebih rendah.

Benchmarking yang berhasil biasanya bersandar pada premis bahwa pesaing dalam suatu industri bersedia, sampai batas tertentu, untuk berbagi, menilai kolaborasi, atau menyediakan informasi tentang kinerja dan proses mereka. Hasil bahagia dari perbandingan yang sukses adalah bahwa semua peserta dalam suatu industri telah meningkatkan kinerja kualitas, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dengan produk industri tersebut.

Benchmarking memiliki beberapa jenis, antara lain:

1) **Benchmark internal**

Benchmark internal adalah cara membandingkan yang dilakukan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Contohnya membandingkan kinerja antar departemen.

2) **Benchmark external**

Benchmark external adalah perbandingan yang dilakukan sebuah perusahaan dengan perusahaan lain di industri yang sama. Jenis benchmark external dapat dibagi menjadi dua yaitu

membandingkan dengan pesaing utama (competitive benchmarking) atau membandingkan dengan perusahaan lain (non-competitive benchmarking).

Non-competitive benchmarking juga dibagi menjadi dua jenis yaitu benchmark functional di mana perusahaan membandingkan fungsi yang sama dari organisasi yang berbeda pada berbagai industri. Kemudian satu lagi adalah benchmark generic di mana perusahaan membandingkan proses bisnis dasar yang cenderung sama pada setiap industri.

- 3) Strategic benchmarking
Strategic benchmark adalah cara mengamati bagaimana seseorang atau sebuah organisasi menjadi lebih unggul dari kompetitornya.
- 4) Process benchmarking
Process benchmark adalah cara membandingkan proses-proses kerja.
- 5) Functional benchmarking
Functional benchmark adalah cara untuk melakukan perbandingan pada fungsi kerja tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan operasional dari fungsional tersebut.
- 6) Performance benchmarking
Performance benchmark adalah cara untuk membandingkan kinerja dari sebuah produk atau jasa.
- 7) Product benchmarking
Product benchmark adalah cara untuk membandingkan produk pesaing dengan produk sendiri untuk mengetahui letak kekuatan dan kelemahan dari produk tersebut.
- 8) Financial benchmarking
Financial benchmark adalah cara untuk membandingkan kekuatan finansial untuk mengetahui daya saing dari kompetitor.

Langkah-langkah dalam melakukan benchmark adalah sebagai berikut.

- 1) Menentukan metrik dari benchmark
Secara umum, metrik utama sering kali mencakup pendapatan, harga pokok penjualan, atau layanan dan jumlah pesanan yang diterima. Kamu juga dapat memilih produk, layanan, atau proses untuk dijadikan tolak ukur. Salah satu cara untuk memulai

strategi benchmark adalah dengan melakukan analisis SWOT terhadap bisnis kamu, yang mencakup ukuran terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis kamu. Analisis SWOT ini dapat membantu kamu mengidentifikasi metrik bisnis yang ingin kamu tingkatkan.

2) Identifikasi pesaing bisnis

Mengetahui kompetitor dari organisasi atau bisnis kamu sebagai pembanding adalah langkah penting dalam proses benchmarking. Tergantung pada metrik yang ingin kamu ukur, kamu harus mengidentifikasi pesaing terbaik di industri bisnis kamu. Pesaing ini dapat berupa pesaing bisnis dari organisasi lain, atau pesaing internal misalnya dari departemen A dan B yang ingin kamu bandingkan.

3) Lakukan riset kompetitor

Setelah mengetahui siapa pesaing bisnis kamu, langkah selanjutnya dari proses benchmark adalah melakukan riset dan mengumpulkan data yang relevan tentang kompetitor. Tergantung pada metrik yang dipilih, kamu dapat meneliti bagaimana pesaing membuat bisnis mereka berbeda dari kompetitor lainnya di industri yang sama. Hal ini dapat berupa teknik penjualan yang dilakukan, teknologi yang digunakan, bagaimana mereka mengelola situs web mereka dan hal lainnya.

Data kompetitor ini dapat kamu kumpulkan dari laporan tahunan jika organisasi adalah perusahaan publik. Namun untuk perusahaan swasta, kamu dapat mencoba melakukan wawancara, menghubungi kontak atau melakukan percakapan santai dengan pelanggan. Kamu juga dapat mencari informasi dari situs web mereka, laporan yang dikeluarkan, siaran pers atau materi pemasaran lain yang dipublikasi untuk umum.

4) Pusatkan data dan bandingkan dengan data perusahaan

Setelah mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan. Pusatkan dan bandingkan hasilnya dengan KPI di perusahaan kamu. Cobalah ajukan beberapa pertanyaan seperti apa hal yang dapat ditingkatkan perusahaan? Mengapa hasil yang didapat berbeda? Apakah ada proses yang terlewat atau salah dalam penerapannya?

- 5) **Buat perencanaan berdasarkan temuan riset**
Setelah membandingkan praktik bisnis perusahaan kamu dengan perusahaan kompetitor, kamu akan bisa mengungkapkan cara untuk meningkatkan bisnis kamu. Setelah menentukan apa hal berbeda yang dilakukan pesaing dan bagaimana mereka menggunakan hal tersebut sebagai keunggulan kompetitif. Kamu bisa mengembangkan hasil temuan kamu dan membuat rencana untuk mencapai hasil maksimal untuk bisnis kamu.
- 6) **Pantau hasil yang dilakukan**
Setelah menerapkan perubahan dari perencanaan yang telah dibuat, penting untuk terus memantau hasil yang dilakukan, karena pada tahap ini perencanaan yang kamu buat masih butuh improvisasi. Ingatlah bahwa mengubah rencana atau tujuan untuk menyesuaikan kebutuhan bisnis kamu adalah hal yang wajar dan dapat dilakukan sehingga kamu perlu terus memantau perkembangan bisnis kamu.

Saat diterapkan dengan benar, benchmark dapat menjadi alat yang ampuh untuk mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi biaya operasi, hingga meningkatkan keuntungan. Benchmark juga dapat memperkuat serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan, dan membantu merencanakan strategi masa depan. Berikut beberapa manfaat benchmark lainnya:

- 1) **Meningkatkan proses bisnis**
Benchmark dapat meningkatkan proses operasi menjadi lebih cepat, meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya, meningkatkan keuntungan, menetapkan gaji karyawan pada angka yang tepat, meningkatkan kepuasan karyawan dan meraih kesuksesan bisnis.
- 2) **Membantu mendapatkan keunggulan kompetitif**
Dengan membandingkan bisnis kamu dengan bisnis lain, kamu dapat mengetahui hal yang benar dan salah. Dengan ini kamu dapat memperoleh keunggulan strategis dan mengembangkan perusahaan dengan lebih cepat.
- 3) **Menetapkan tujuan dan membuat perencanaan dengan lebih mudah**
Membuat sebuah tujuan bisnis seringkali menjadi hal yang menantang, namun dengan melakukan benchmarking dan mencari tahu tujuan

dari pesaing, kamu dapat menetapkan tujuan dengan lebih strategis sehingga dapat memacu bisnis mu tetap kompetitif.

4) Menciptakan budaya perbaikan terus menerus

Melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus dapat menjadi peluang perusahaan untuk meraih keberhasilan jangka panjang. Dengan menerapkan strategi benchmarking, kamu dapat memberdayakan karyawan mengadopsi pola pikir untuk terus tumbuh dan melakukan inovasi.

C. PENUTUP

Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, oleh karena itu pengendalian kualitas merupakan suatu kegiatan yang sangat erat hubungannya dengan proses produksi, dimana pada pengendalian kualitas ini dilakukan pemeriksaan atau pengujian atas karakteristik kualitas yang dimiliki produk guna penilaian atas kemampuan proses produksinya yang dikaitkan dengan standar spesifikasi produk. Kemudian dengan analisis akan didapatkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan, sebagai dasar untuk mengambil tindakan perbaikan dan pencegahan.

Total Quality Management adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat.

Benchmarking adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menilai, mengukur, dan membandingkan performa yang dilakukan oleh individu, unit kerja, departemen, atau organisasi tertentu. Umumnya, tujuan *benchmarking* adalah guna memberikan informasi pada organisasi terkait produk atau performanya saat ini. Sehingga, perusahaan bisa melakukan evaluasi dan menemukan cara yang paling tepat untuk meningkatkan performa atau kualitas produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Alisjahbana, J. (2005). KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP LAYANAN PURNA JUAL ALAT BANTU OPERASIONAL PERBANKAN OLEH PT. MURNI SOLUSINDO NUSANTARA SURABAYA. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*.
- Budihardja, S., & Indryani, R. (2010). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Terhadap Biaya Mutu Pada Proyek Konstruksi Gedung di Surabaya. *ITS Undergraduate*.
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business Strategy An Introduction (Second edition)*. British Library Cataloguing in Publication Data.
- Heizer, J., & Render, B. (2006). *Operations Management (Manajemen Operasi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hermawan. (2015). Retrieved from <http://www.artikelsiana.com/2015/09/pengertian-operasional-menurut-para-ahli.html>.
- Huda, M., Hartati, N., & Safitri, W. (2022). Penerapan Total Quality Management Melalui Budaya Kualitas terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur Kawasan Hyundai. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*.
- Ibrahim, A. (2016). ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS DARI KINERJA OPERASIONAL PADA INDUSTRI EKSTRAKTIF DI SULAWESI UTARA (Studi Komparasi Pada Pertanian, Perikanan, dan Peternakan). *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen*.
- Juharni. (2017). *Manajemen Mutu Terpadu*. Makassar: CV SAH MEDIA.
- Nasution, M. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Ulfah, F., & Rahardjo, S. T. (2013). ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA USAHA KECIL MENENGAH DI KOTA SALATIGA. *Jurnal Manajemen*, 1-15.

- Utari, D. R. (2013). Pengaruh Total Quality Management dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Bintang Di Kota Padang). *Jurnal Fakultas Ekonomi Negeri Padang*.
- Wienir, W. &. (2015). *Definisi Dan Pengertian Operasional*. Retrieved from <http://www.gurupendidikan.com/10-definisi-dan-pengertian-operasional/>



INTERNASIONAL DAN STRATEGI GLOBAL

Nur Faozi Fatoni S.Pd (1708822059)

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Hubungan antara internasional dan strategi global sangat erat karena strategi global mencakup perencanaan dan pelaksanaan keputusan bisnis atau organisasi yang memengaruhi pasar di seluruh dunia. Latar belakang internasional memainkan peran penting dalam pengembangan strategi global karena faktor-faktor seperti politik, ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan memengaruhi hubungan antara negara-negara dan dapat mempengaruhi bisnis dan organisasi secara global.

Untuk mengembangkan strategi global yang efektif, organisasi harus memahami latar belakang internasional dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti persaingan global, regulasi internasional, kebijakan perdagangan, dinamika pasar, dan perbedaan budaya di seluruh dunia. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang tepat dan mengembangkan strategi yang efektif untuk memenangkan pasar global.

Strategi global juga dapat mempengaruhi latar belakang internasional karena keputusan dan tindakan organisasi dapat memengaruhi pasar dan lingkungan bisnis di seluruh dunia. Oleh karena itu, organisasi yang mengembangkan strategi global harus mempertimbangkan implikasi

jangka panjang dari keputusan mereka dan memahami dampaknya pada latar belakang internasional.

Dalam kesimpulannya, strategi global dan latar belakang internasional saling terkait dan harus dipertimbangkan secara bersamaan dalam pengembangan strategi bisnis atau organisasi yang efektif. Organisasi yang memahami hubungan antara internasional dan strategi global dapat mengambil keputusan yang tepat dan mengembangkan strategi yang efektif untuk memenangkan pasar global dan mencapai tujuan bisnis mereka.

B. PEMBAHASAN

a. Internasional dan Strategi Global

Internasional merujuk pada hubungan antara negara atau organisasi dari negara yang berbeda. Ini mencakup perdagangan internasional, diplomasi internasional, serta hubungan politik dan sosial antara negara-negara.

1. Charles W. Hill: Strategi internasional adalah rencana yang dirancang oleh perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya di pasar global, dengan mempertimbangkan lingkungan bisnis yang berbeda di seluruh dunia.
2. Michael Porter: Strategi internasional mencakup pemilihan pasar global yang tepat, dan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar tersebut dengan memanfaatkan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan.
3. John Dunning: Strategi internasional mencakup pemilihan mode ekspansi yang tepat, seperti melalui investasi langsung atau lisensi, dan membangun keunggulan kompetitif di pasar global.
4. Yip Ghemawat: Strategi internasional melibatkan pengembangan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar global, serta menciptakan struktur organisasi yang dapat mendukung ekspansi global perusahaan.

Secara umum, strategi internasional melibatkan perencanaan dan pelaksanaan rencana untuk memasuki pasar global, menciptakan keunggulan kompetitif di pasar tersebut, dan membangun struktur organisasi yang mendukung ekspansi global

b. Globalisasi pasar dan industri

Globalisasi pasar merujuk pada proses integrasi ekonomi di seluruh dunia, di mana pasar dari berbagai negara dan wilayah terhubung dan saling tergantung satu sama lain. Globalisasi pasar melibatkan perdagangan internasional, investasi asing, aliran modal dan teknologi, serta integrasi pasar keuangan global.

Sementara itu, globalisasi industri merujuk pada proses di mana perusahaan di berbagai negara dan wilayah bekerja sama untuk menciptakan rantai pasok global yang terintegrasi. Globalisasi industri melibatkan transfer teknologi, keahlian, dan sumber daya antar perusahaan di berbagai negara, dan sering kali melibatkan pemindahan produksi ke negara-negara dengan biaya produksi yang lebih rendah.

Secara umum, globalisasi pasar dan industri mengacu pada proses integrasi ekonomi global, di mana pasar dan industri di berbagai negara dan wilayah terhubung dan saling tergantung satu sama lain. Hal ini menciptakan peluang bisnis yang lebih besar, mempercepat pertumbuhan ekonomi, dan meningkatkan efisiensi produksi. Namun, juga dapat memunculkan tantangan, seperti persaingan yang meningkat dan ketidaksetaraan ekonomi global.

Thomas Friedman: Menurut Friedman, globalisasi pasar adalah suatu fenomena di mana perusahaan dapat bersaing di pasar global, dan orang-orang di seluruh dunia dapat membeli dan menjual produk dan jasa dari berbagai negara dan wilayah. Globalisasi pasar dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi global, namun juga dapat memunculkan ketidaksetaraan ekonomi dan sosial.

Jeffrey Sachs: Sachs berpendapat bahwa globalisasi industri dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi global dan mengurangi kemiskinan, dengan menghasilkan investasi dan menciptakan lapangan kerja di negara-negara yang lebih miskin. Namun, ia juga menekankan perlunya

perlindungan sosial dan lingkungan yang tepat untuk memastikan bahwa globalisasi industri memberikan manfaat bagi semua orang.

Joseph Stiglitz: Stiglitz menyatakan bahwa globalisasi dapat menyebabkan ketidaksetaraan ekonomi yang meningkat, karena memungkinkan perusahaan multinasional untuk memindahkan produksi ke negara-negara dengan biaya produksi yang lebih rendah, sementara buruh di negara-negara maju kehilangan pekerjaan mereka. Ia mengusulkan bahwa globalisasi harus diatur dengan cara yang lebih adil dan inklusif.

Secara umum, ahli sepakat bahwa globalisasi pasar dan industri dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi global dan menciptakan peluang bisnis yang lebih besar, namun juga dapat memunculkan tantangan seperti ketidaksetaraan ekonomi dan lingkungan yang tidak seimbang. Oleh karena itu, perlindungan sosial dan lingkungan yang tepat, serta regulasi yang adil dan inklusif, diperlukan untuk memastikan bahwa globalisasi memberikan manfaat bagi semua orang.

c. Globalisasi pasar dan industri

Globalisasi pasar dan industri merujuk pada proses di mana pasar dan industri menjadi semakin terhubung secara global, di mana perusahaan dan organisasi dari berbagai negara saling terhubung dan tergantung satu sama lain dalam hal produksi, pemasaran, dan distribusi produk dan jasa.

Globalisasi pasar dan industri terjadi karena kemajuan teknologi komunikasi dan transportasi yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi di seluruh dunia dengan lebih mudah dan efisien. Hal ini memungkinkan pasar untuk menjadi lebih terintegrasi secara global, sehingga produk dan jasa dapat dijual dan didistribusikan ke seluruh dunia.

Dalam konteks globalisasi pasar dan industri, persaingan menjadi semakin ketat, karena perusahaan dari berbagai negara bersaing satu sama lain untuk memperoleh pangsa pasar dan keuntungan yang lebih besar. Globalisasi juga dapat membawa manfaat bagi konsumen, seperti akses ke produk dan jasa yang lebih beragam dengan harga yang lebih terjangkau. Namun, hal ini juga dapat menimbulkan beberapa masalah seperti hilangnya lapangan kerja di negara tertentu atau kerusakan lingkungan akibat eksploitasi sumber daya alam yang berlebihan.

d. Penggerak globalisasi"

merupakan frasa yang merujuk pada faktor-faktor atau kekuatan yang mempercepat atau mempengaruhi terjadinya proses globalisasi di seluruh dunia. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari berbagai bidang, seperti ekonomi, teknologi, politik, sosial, dan budaya. Beberapa contoh dari penggerak globalisasi antara lain:

Kemajuan teknologi: Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mempercepat dan mempermudah interaksi dan pertukaran informasi antara negara-negara di seluruh dunia. Hal ini memungkinkan perusahaan, organisasi, dan individu untuk berkomunikasi, berbisnis, dan berinteraksi dengan cepat dan mudah tanpa dibatasi oleh jarak dan waktu.

Liberalisasi perdagangan: Deregulasi perdagangan dan investasi di seluruh dunia telah memungkinkan perusahaan untuk memperluas pasar dan mengakses sumber daya dan tenaga kerja yang lebih murah di luar negeri. Hal ini juga memungkinkan konsumen untuk memperoleh barang dan jasa dari negara lain dengan harga yang lebih terjangkau.

Investasi asing: Investasi asing langsung dari perusahaan multinasional telah membuka peluang kerja baru, mengembangkan industri lokal, dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi di berbagai negara di seluruh dunia. Namun, investasi asing juga bisa memunculkan beberapa masalah, seperti ketidakseimbangan ekonomi, masalah lingkungan, dan peningkatan kesenjangan sosial.

Perubahan sosial dan budaya: Perubahan nilai, norma, dan gaya hidup di seluruh dunia mempengaruhi cara masyarakat berinteraksi dan bertindak. Hal ini juga mempengaruhi persepsi dan penerimaan terhadap nilai dan budaya yang berasal dari luar negeri.

Dalam kesimpulannya, penggerak globalisasi adalah faktor-faktor yang mempercepat atau mempengaruhi terjadinya proses globalisasi di seluruh dunia. Faktor-faktor ini memiliki dampak yang signifikan pada ekonomi, teknologi, politik, sosial, dan budaya, sehingga memerlukan manajemen dan pengelolaan yang baik untuk mencapai manfaat yang maksimal dan mengatasi dampak negatifnya.

e. Menggunakan kerangka penggerak globalisasi

Dalam konteks penggerak globalisasi, terdapat beberapa faktor yang berperan penting dalam mendorong terjadinya proses globalisasi di seluruh dunia. Penggunaan kerangka penggerak globalisasi dapat membantu kita memahami bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan memberikan dampak terhadap berbagai aspek kehidupan manusia. Berikut adalah contoh penerapan kerangka penggerak globalisasi pada beberapa aspek kehidupan:

1. **Ekonomi:** Liberalisasi perdagangan dan investasi asing langsung merupakan dua faktor utama dalam mendorong terjadinya globalisasi ekonomi. Hal ini membuka peluang baru bagi perusahaan untuk memperluas pasar, mengakses sumber daya yang lebih murah, dan mencari peluang investasi di berbagai negara di seluruh dunia. Namun, faktor ini juga dapat memunculkan beberapa dampak negatif, seperti meningkatnya kesenjangan ekonomi antara negara kaya dan negara miskin.
2. **Teknologi:** Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan faktor penggerak utama dalam mendorong terjadinya globalisasi teknologi. TIK memungkinkan pertukaran informasi dan ide antar negara dengan cepat dan mudah, sehingga mempercepat perkembangan teknologi di seluruh dunia. Namun, kemajuan teknologi juga dapat memunculkan beberapa masalah, seperti hilangnya pekerjaan karena otomatisasi, dan meningkatnya ancaman keamanan siber.
3. **Budaya:** Perubahan nilai, norma, dan gaya hidup merupakan faktor penggerak dalam mendorong terjadinya globalisasi budaya. Hal ini memungkinkan masyarakat untuk mengadopsi budaya dan gaya hidup dari negara lain, serta memperluas wawasan dan pengalaman sosial. Namun, perubahan budaya juga dapat menimbulkan masalah, seperti hilangnya keanekaragaman budaya dan identitas nasional yang terkikis.
4. **Politik:** Deregulasi dan liberalisasi politik merupakan faktor penggerak dalam mendorong terjadinya globalisasi politik. Hal ini memungkinkan negara-negara untuk saling berinteraksi dan memperkuat hubungan diplomatik untuk mencapai tujuan bersama. Namun, globalisasi politik

juga dapat menimbulkan beberapa masalah, seperti tumpang tindihnya kebijakan dan regulasi antar negara, serta meningkatnya ketegangan geopolitik.

5. Dalam kesimpulannya, faktor-faktor penggerak globalisasi memainkan peran penting dalam mendorong terjadinya proses globalisasi di seluruh dunia. Faktor-faktor ini memiliki dampak yang signifikan pada ekonomi, teknologi, budaya, dan politik, sehingga memerlukan manajemen dan pengelolaan yang baik untuk mencapai manfaat yang maksimal dan mengatasi dampak negatifnya.

f. Strategi global Total

Strategi global "Total" merujuk pada pendekatan yang holistik dalam membangun bisnis global, di mana semua bagian organisasi saling terintegrasi dan saling mendukung dalam mencapai tujuan yang sama. Strategi ini mencakup empat elemen kunci, yaitu:

1. **Integrasi vertikal:** Integrasi vertikal mengacu pada penggabungan atau akuisisi perusahaan yang berada dalam rantai pasokan yang sama untuk mencapai efisiensi dan penghematan biaya. Dalam strategi Total, integrasi vertikal menjadi kunci dalam mengoptimalkan operasi global secara efektif.
2. **Integrasi horizontal:** Integrasi horizontal adalah penggabungan atau akuisisi perusahaan yang bergerak dalam bisnis yang sama. Dalam strategi Total, integrasi horizontal membantu perusahaan memperkuat posisi pasar global dan memperluas jangkauan produk atau layanan yang ditawarkan.
3. **Diversifikasi:** Diversifikasi mengacu pada pengembangan bisnis ke segmen pasar yang berbeda dari yang sebelumnya dilayani oleh perusahaan. Dalam strategi Total, diversifikasi memungkinkan perusahaan untuk mengurangi risiko dengan mendiversifikasi portofolio bisnisnya.
4. **Aliansi strategis:** Aliansi strategis adalah kemitraan antara perusahaan untuk mencapai tujuan bersama secara global. Dalam strategi Total, aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk memperluas jangkauan geografis, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi biaya riset dan pengembangan.

Dengan mengadopsi strategi Total, perusahaan dapat memperkuat posisi pasar global, meningkatkan efisiensi dan penghematan biaya, serta memperluas portofolio bisnisnya melalui diversifikasi dan aliansi strategis. Namun, implementasi strategi ini memerlukan manajemen yang baik dan pengambilan keputusan yang bijaksana untuk meminimalkan risiko dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

g. Keputusan masuk pasar

Keputusan masuk pasar adalah keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan untuk memasuki pasar baru atau memperluas kehadirannya di pasar yang sudah ada. Keputusan ini melibatkan analisis pasar dan persaingan yang teliti, serta pertimbangan terhadap risiko dan peluang yang terkait dengan masuk ke pasar tertentu.

Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan masuk pasar adalah sebagai berikut:

1. Analisis pasar: Perusahaan harus melakukan analisis pasar yang komprehensif untuk memahami potensi pasar yang dituju, ukuran pasar, pertumbuhan pasar, dan karakteristik pelanggan. Ini meliputi juga analisis kekuatan pesaing, strategi pemasaran, dan pengenalan merek.
2. Pemilihan jenis masuk pasar: Perusahaan dapat memilih antara berbagai jenis masuk pasar seperti joint venture, merger dan akuisisi, lisensi, franchising, dan ekspor. Setiap jenis memiliki keuntungan dan risiko yang berbeda, dan keputusan harus dibuat dengan hati-hati.
3. Pertimbangan keuangan: Perusahaan harus mengevaluasi biaya yang terkait dengan masuk ke pasar tertentu dan mempertimbangkan potensi pengembalian investasi. Ini termasuk biaya pemasaran, pengembangan produk, dan biaya modal.
4. Regulasi dan lingkungan bisnis: Perusahaan harus mempertimbangkan faktor lingkungan bisnis yang dapat mempengaruhi keberhasilan di pasar baru, termasuk peraturan pemerintah, norma bisnis, dan kebiasaan lokal.
5. Potensi risiko: Perusahaan harus mempertimbangkan risiko yang terkait dengan masuk ke pasar baru, termasuk risiko politik, risiko ekonomi, dan risiko keamanan.

6. Kesiapan internal: Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya dan kapabilitas yang cukup untuk memasuki pasar baru dan bersaing dengan pesaing yang ada.

Keputusan masuk pasar harus didasarkan pada analisis yang teliti dan data yang akurat. Penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi semua faktor yang relevan dan mempertimbangkan semua kemungkinan sebelum membuat keputusan untuk masuk ke pasar baru.

C. STUDY KASUS

Apple telah mengadopsi berbagai strategi global untuk memperluas jangkauan pasar dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dalam industri teknologi. Beberapa strategi global yang diadopsi Apple adalah:

- a. Ekspansi global: Apple telah memperluas jangkauan globalnya dengan membuka toko ritel di berbagai negara di seluruh dunia. Mereka juga memiliki jaringan distribusi global yang luas yang memungkinkan produk mereka dijual di seluruh dunia.
- b. Diversifikasi produk: Apple telah memperluas jangkauan produknya dari produk-produk awal seperti komputer pribadi dan iPod, menjadi produk-produk seperti iPhone, iPad, dan Apple Watch. Hal ini memungkinkan Apple untuk mengurangi risiko dan meningkatkan pendapatan dengan menawarkan portofolio produk yang beragam.
- c. Aliansi strategis: Apple telah melakukan berbagai aliansi strategis dengan perusahaan lain untuk memperluas jangkauan produk dan layanannya. Contohnya, Apple bekerja sama dengan Nike untuk mengembangkan aplikasi dan perangkat fitness, serta dengan Goldman Sachs untuk meluncurkan kartu kredit Apple.
- d. Penekanan pada inovasi: Apple selalu menekankan pada inovasi dalam produk dan layanan mereka. Mereka telah memperkenalkan inovasi seperti layanan streaming musik, Apple Pay, dan fitur keamanan Touch ID di iPhone.
- e. Fokus pada pengalaman pelanggan: Apple telah membangun merek yang kuat dengan fokus pada pengalaman pelanggan yang superior.

Mereka menawarkan layanan pelanggan yang luar biasa, seperti dukungan teknis 24/7 dan program trade-in untuk produk lama.

Melalui strategi-strategi global ini, Apple telah berhasil memperluas jangkauan produk dan layanannya, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat posisi pasar globalnya. Selain itu, Apple juga berhasil mempertahankan reputasi mereknya yang kuat dan menghasilkan pendapatan yang besar dari penjualan produk dan layanannya di seluruh dunia.

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Memperluas jangkauan pasar dan memperkuat posisi di pasar global, perusahaan perlu mengadopsi strategi global yang tepat. Strategi-strategi global seperti ekspansi global, diversifikasi produk, aliansi strategis, penekanan pada inovasi, dan fokus pada pengalaman pelanggan dapat membantu perusahaan untuk memperkuat posisi mereka di pasar global dan meningkatkan pendapatan mereka.

Namun, dalam mengadopsi strategi global, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti perbedaan budaya, regulasi, dan kondisi pasar yang berbeda di berbagai negara. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa strategi global yang mereka adopsi sesuai dengan visi, misi, dan nilai perusahaan mereka.

Dalam kesimpulannya, untuk menjadi pemain global yang sukses, perusahaan perlu memiliki strategi global yang terintegrasi, adaptif, dan berkelanjutan yang dapat membantu mereka memperluas jangkauan produk dan layanan mereka secara efektif di seluruh dunia.

DAFTAR PUSTAKA

- Hill, C. W. L. (2017). *International business: competing in the global marketplace* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rugman, A. M., & Collinson, S. (2018). *International business* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. Harvard Business Press.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1986). Controlled chaos: strategies for multinational corporations in the 1980s. *Harvard Business Review*, 64(5), 59-68.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 67(2), 143-154.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Porter, M. E. (1986). Competition in global industries: a conceptual framework. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp. 15-60). Harvard Business School Press.
- Yip, G. S. (1995). *Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage*. Prentice Hall.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. Simon and Schuster.



TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA BISNIS

Riyo Adi Sanjaya, S.Pd. (1708822039)

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Etika bisnis adalah salah satu bidang penelitian bisnis yang paling diperdebatkan. Hampir setiap kemungkinan posisi tercermin dalam literatur. Bab ini bertujuan untuk menetapkan diskusi yang tidak memihak tentang subjek tersebut, dimulai dengan pengantar isu-isu seputar perdebatan tentang hubungan antara bisnis dan masyarakat. Posisi pemegang saham dan pemangku kepentingan dibahas. Posisi pemangku kepentingan disajikan sebagai semacam kontrak sosial dan cara-cara pengklasifikasian pemangku kepentingan dibahas. Perdebatan tersebut dieksplorasi lebih lanjut menggunakan kerangka kerja Donaldson dan Preston (1995) untuk memahami perdebatan pemangku kepentingan. Sifat kepedulian pemangku kepentingan disajikan dan postur strategis yang dapat diadopsi oleh bisnis sehubungan dengan kepedulian sosial diuraikan. Beberapa cara bisnis berusaha untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dibahas. Menurut Susanto (2007), terdapat tiga faktor utama yang dapat menciptakan suasana etika dalam perusahaan, yaitu; pertama, terciptanya budaya perusahaan yang baik. Kedua, membangun

kepercayaan dan kejujuran dalam suatu tim dalam perusahaan. Ketiga, terbentuknya silaturahmi yang baik antar karyawan maupun dengan pemimpinnya.

Selain etika dalam berbisnis ada juga tanggung jawab sosial perusahaan atau sering dikenal dengan Corporate Social Responsibility. Tanggung jawab sosial sangat diperlukan perusahaan untuk menciptakan penilaian yang baik terhadap image perusahaan. Tanggung jawab sosial ini juga akan memberikan dampak yang baik terhadap perkembangan perusahaan. Tanggung jawab sosial merupakan kewajiban perusahaan dalam melindungi dan memberikan kesejahteraan pihak-pihak di lingkungan perusahaan. Perusahaan dapat menerapkan tanggung jawab sosial terhadap pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap lingkungan alam dan kesejahteraan sosial.

B. PEMBAHASAN

a. Bisnis dan hubungannya dengan masyarakat

1. Pengertian



Gambar Bisnis Dan Hubungan Dengan Masyarakat

Setiap pembaca reguler berita akan menyadari tren selama beberapa tahun terakhir menuju peningkatan kesadaran perilaku bisnis sehubungan dengan apa yang telah dikenal sebagai masalah 'etis' atau 'sosial'. Dugaan perilaku 'buruk' seperti perilaku lingkungan yang tidak bertanggung jawab,

cara karyawan diperlakukan, mencurigai keamanan produk dan respons terhadap kecelakaan seperti tumpahan minyak sering dilaporkan dan dibahas secara mendalam di media massa dan televisi.

Peristiwa seperti ini menimbulkan pertanyaan strategis yang penting: Apa sifat sebenarnya dari hubungan bisnis dengan masyarakat? 'Teori ekonomi perusahaan' tradisional mengemukakan gagasan bahwa bisnis ada terutama untuk menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya. Beberapa penulis di bidang ini telah mengambil pandangan bahwa satu-satunya perilaku moral bisnis adalah yang didedikasikan untuk memaksimalkan keuntungan bagi pemegang sahamnya (lihat, misalnya, Friedman, 1970). Yang lain mengadopsi posisi yang berlawanan secara diametral – bahwa bisnis memiliki kewajiban moral terhadap konstituen yang menguntungkan mereka secara langsung atau tidak langsung (lihat, misalnya, Clarkson, 1995; Evan dan Freeman, 1993; Freeman, 1994).

Area argumen ini disebut debat pemangku kepentingan-pemegang saham

2. Posisi pemegang saham

Posisi pemegang saham pada tanggung jawab bisnis kepada masyarakat berpendapat bahwa bisnis ada terutama untuk pemiliknya (biasanya pemegang saham).

Oleh karena itu, setiap perilaku bisnis yang membuat kinerja laba tidak optimal tidak hanya pencurian dari pemegang saham tetapi juga, bahkan pada akhirnya, mengarah pada tingkat kinerja bisnis yang akan merugikan semua pemangku kepentingan (termasuk karyawan, pemasok, dll.).

Dalam sebuah artikel terkenal, Profesor Milton Friedman, peraih Nobel, berpendapat pada tahun 1970 bahwa "kewajiban moral bisnis adalah meningkatkan keuntungannya". Friedman berpendapat bahwa satu-satunya kewajiban direktur perusahaan (yang merupakan agen hukum dari kepentingan keuangan pemegang saham) adalah bertindak sedemikian rupa untuk memaksimalkan tingkat pengembalian keuangan atas saham pemilik. Sistem kapitalis yang mendasari perekonomian Barat sebagian besar bersandar pada anggapan bahwa investasi yang dilakukan dalam bentuk saham (misalnya dalam dana pensiun, unit trust, dll.) akan berjalan dengan baik. Kinerja yang menguntungkan dari saham terletak

pada peningkatan nilai saham dan tingkat dividen per saham – tujuan yang hanya dapat dilayani oleh keuntungan finansial.

Pendukung teori pemegang saham berpendapat bahwa, karena satu-satunya tugas moral direktur adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham, maka aktivitas bisnis di luar menghasilkan keuntungan sebenarnya tidak menjadi perhatian pemangku kepentingan lainnya. Silsilah intelektual dari pandangan tentang tanggung jawab sosial ini dapat ditelusuri lebih dari dua ratus tahun yang lalu.

Filsafat ekonomi klasik Adam Smith (Smith, 1776) menyangkut maksimalisasi manfaat bagi masyarakat melalui mekanisme ekonomi dimana semua individu dan bisnis bertindak bebas dalam kepentingan ekonomi terbaik mereka sendiri. Prinsip 'tangan tak terlihat' Smith menunjukkan bagaimana, ketika setiap individu dan bisnis bebas dari pengaruh eksternal untuk membuat keputusan ekonomi, maka pada akhirnya setiap orang dalam masyarakat akan mendapatkan keuntungan. Bisnis yang menguntungkan merangsang pertumbuhan ekonomi makroekonomi dan peningkatan lapangan kerja. Peningkatan tingkat lapangan kerja, pada gilirannya, merangsang daya beli dalam ekonomi, dan karenanya bisnis semakin meningkatkan keuntungan mereka. Jika siklus kebajikan ini dapat dipertahankan, maka masyarakat menjadi sejahtera dan dampak bersihnya sangat positif.

3. Posisi pemangku kepentingan

Posisi pemangku kepentingan berpendapat bahwa organisasi, seperti individu, adalah warga masyarakat. Kewarganegaraan disertai dengan hak-hak tertentu – yang darinya kita mendapat manfaat – tetapi juga kewajiban-kewajiban tertentu. Terbukti, kami menikmati manfaat masyarakat, seperti perdamaian sipil, kebebasan di bawah supremasi hukum, hak untuk memiliki dan menikmati properti kami, dan sebagainya. Sebagai imbalannya, kami menerima kewajiban kami – baik hukum maupun sosial. Secara hukum, kita secara kolektif setuju untuk mematuhi hukum, membayar pajak, dan menghormati otoritas sipil. Secara sosial, sebagian besar dari kita menerima bahwa masyarakat bekerja paling baik ketika kita saling memenuhi kesopanan dasar tertentu. Kami mohon maaf ketika kami menjadi seseorang di koridor, kami bersimpati dan menghibur

mereka yang mengalami masa-masa sulit dan kami merayakan satu sama lain ketika salah satu dari kami mendapat kabar baik.

Dengan kata lain, ada paket timbal balik. Jika kita ingin terus menikmati manfaat kewarganegaraan, sebagai gantinya kita harus menerima tanggung jawab kita.

Beralih ke bisnis, terlihat jelas bahwa bisnis menikmati manfaat tertentu dari masyarakat. Mereka mendapatkan modal keuangan dan karyawan dari masyarakat dan mereka mengandalkan dukungan berkelanjutan dari pelanggan, komunitas lokal, pemasok, dan lainnya. Pandangan pemangku kepentingan tentang hubungan bisnis-masyarakat berpendapat bahwa, karena bisnis mendapat manfaat dari niat baik masyarakat, mereka berutang kewajiban tertentu sebagai imbalannya.

Implikasi dari proposisi ini sangat luas jangkauannya. Intinya, teori pemangku kepentingan berpendapat bahwa pemegang saham bukanlah satu-satunya pemilik bisnis atau satu-satunya penerima manfaat dari aktivitasnya. Meskipun pemegang saham tidak dapat disangkal merupakan salah satu kelompok pemangku kepentingan, mereka bukanlah satu-satunya kelompok yang mengharapkan keuntungan dari aktivitas bisnis dan, karenanya, hanyalah salah satu kelompok yang memiliki hak yang sah untuk mempengaruhi tujuan strategis perusahaan.

Salah satu cara mengkonseptualisasikan teori pemangku kepentingan adalah sebagai kontrak sosial.

Di bawah kontrak sosial, institusi sosial (seperti pemerintah atau bisnis) hanya dapat terus menikmati legitimasi sosial jika mereka terus mengubah kebijakan dan aktivitasnya agar sesuai dengan pendapat masyarakat. Kita dapat dengan mudah memahami bahwa ini harus terjadi pada pemerintahan yang dipilih secara demokratis karena partai politik yang mencari jabatan menawarkan kebijakan yang mereka rasa akan sesuai dengan aspirasi para pemilih. Jika, selama masa jabatan pemerintah, tujuan kebijakan menyimpang dari tujuan pemilih, kemungkinan bahwa mereka akan dicopot dari jabatannya pada pemilihan berikutnya akan meningkat.

b. Kontrak Sosial

Teori kontrak sosial mengemukakan gagasan bahwa setiap institusi sosial ada di samping konstituennya melalui kontrak sosial. Konsepnya sudah sangat tua, tetapi para pemikir berturut-turut sejak abad ketujuh belas telah mengubah pemahaman kita tentangnya. Filsuf Inggris Thomas Hobbes (1588–1679) dan John Locke (1632–1704) mengembangkan teori untuk menjelaskan hubungan antara pemerintah dan pemerintah orang yang di perintahnya. Pada abad ke-20, teori tersebut dimodifikasi untuk membantu menjelaskan hubungan antara organisasi bisnis yang kuat dan pemangku kepentingan yang dapat mereka pengaruhi (lihat, misalnya, Rawls, 1971; Donaldson, 1982).

Inti dari teori ini adalah salah satu tanggung jawab timbal balik. Konstituen setuju untuk menerima otoritas dari institusi yang berkuasa dan institusi tersebut setuju untuk bertindak demi kepentingan terbaik konstituennya. Jika salah satu pihak melanggar syarat-syarat kontrak, maka, dikatakan, sifat kontrak itu hancur.

Sehubungan dengan hubungan bisnis-stakeholder, kontrak sosial dikatakan ada antara organisasi bisnis yang kuat dan kelompok-kelompok dalam masyarakat yang menjadi sandarannya. Para pemangku kepentingan (sebenarnya) setuju untuk mendukung kegiatan organisasi (misalnya sebagai karyawan, pelanggan, dll.) selama organisasi bertindak dengan cara yang dapat diterima oleh para pemangku kepentingan

Masalahnya, tentu saja, bisnis tidak tunduk pada pemilihan oleh konstituen mereka. Oleh karena itu, menurut teori kontrak sosial, bisnis bertindak sedemikian rupa agar sesuai dengan kepentingan pemegang saham mereka. Ada sejumlah cara di mana organisasi menunjukkan kebijakan mereka kepada pemangku kepentingan dan kami akan kembali ke tema ini nanti.

c. Cara mengklasifikasikan pemangku kepentingan.

Kami menjumpai gagasan pemangku kepentingan di Bab 1, di mana kami mempelajari bahwa pemangku kepentingan adalah 'Setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau [dipengaruhi] oleh pencapaian tujuan organisasi' (Freeman, 1984, hal. 46).

Namun, mengingat banyaknya pihak yang termasuk dalam sebagian besar definisi 'pemangku kepentingan', pasti akan ada kesulitan dalam merumuskan strategi jika semua pendapat pemangku kepentingan diperlakukan dengan bobot yang sama. Siapa yang dapat dengan jujur berargumen, misalnya, bahwa pemilik bar lokal harus atau memang memiliki pengaruh yang sama atas strategi seperti kepala eksekutif atau pemegang saham mayoritas? Oleh karena itu, tampaknya tidak semua pemangku kepentingan sama. Sejumlah cara mengklasifikasikan pemangku kepentingan telah dikemukakan dan hal ini akan dibahas di bagian selanjutnya dari bab ini

1. Kriteria untuk membedakan antara pemangku kepentingan

Selain peta kekuasaan-kepentingan (yang kita jumpai di Bab 1), penulis lain dalam literatur telah mencoba mengklasifikasikan pemangku kepentingan berdasarkan kriteria berdasarkan bagaimana pemangku kepentingan berhubungan dengan aktivitas organisasi

a) Pemangku kepentingan yang sempit dan luas

Evan dan Freeman (1993) mengklasifikasikan pemangku kepentingan secara sempit dan luas, dimana kriteria pemilihan ke dalam setiap kategori adalah sejauh mana pemangku kepentingan dipengaruhi oleh kebijakan dan strategi organisasi. Pemangku kepentingan sempit (mereka yang paling terpengaruh oleh kebijakan organisasi) biasanya mencakup pemegang saham, manajemen, karyawan, pemasok, dan pelanggan yang bergantung pada keluaran organisasi. Pemangku kepentingan yang lebih luas (yang tidak terlalu terpengaruh) biasanya mencakup pemerintah, pelanggan yang kurang bergantung, masyarakat luas (berlawanan dengan masyarakat lokal), dan kelompok perifer lainnya. Model Evans dan Freeman dapat mengarahkan kita untuk menyimpulkan bahwa organisasi memiliki tingkat tanggung jawab dan akuntabilitas yang lebih tinggi kepada pemangku kepentingan yang lebih sempit. Ini mungkin dimaafkan karena kurang memperhatikan keprihatinan para pemangku kepentingan yang lebih luas

b) Pemangku kepentingan primer dan sekunder

Clarkson (1995) menarik perbedaan antara pemangku kepentingan primer dan sekunder. Menurut Clarkson: 'Kelompok pemangku

kepentingan utama adalah salah satu yang tanpa partisipasi berkelanjutan korporasi tidak dapat bertahan sebagai kelangsungan'. Oleh karena itu, sementara Evans dan Freeman memandang pemangku kepentingan sebagai (atau tidak) dipengaruhi oleh suatu organisasi, Clarkson melihat perbedaan penting antara mereka yang mempengaruhi organisasi dan yang tidak. Untuk sebagian besar organisasi, pemangku kepentingan utama (yang paling vital bagi organisasi) akan mencakup pemerintah (melalui pajak dan pengaruh legislatifnya), pelanggan, dan pemasok. Pemangku kepentingan sekunder (yang tanpanya 'partisipasi berkelanjutan' perusahaan mungkin masih ada) oleh karena itu akan mencakup masyarakat dan, dalam beberapa kasus, manajemen organisasi itu sendiri

c) Pemangku kepentingan aktif dan pasif

Mahoney (1994) membagi stakeholder menjadi yang aktif dan yang pasif. Stakeholder aktif adalah mereka yang berusaha untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Pemangku kepentingan ini mungkin atau mungkin bukan merupakan bagian dari struktur formal organisasi.

Manajemen dan karyawan jelas termasuk dalam kategori aktif ini, tetapi beberapa pihak dari luar organisasi juga dapat masuk dalam kategori ini seperti regulator (dalam kasus utilitas yang diprivatisasi Inggris) dan kelompok penekan lingkungan. Stakeholder pasif, sebaliknya, adalah mereka yang biasanya tidak berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan organisasi. Ini bukan untuk mengatakan bahwa pemangku kepentingan pasif kurang tertarik atau kurang kuat, tetapi mereka tidak berusaha mengambil bagian aktif dalam strategi organisasi. Pemangku kepentingan pasif biasanya mencakup sebagian besar pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat lokal.

d. Deskripsi hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan

1. kerangka Donaldson dan Preston

Apapun model model pemangku kepentingan yang paling menarik, kita sekarang beralih ke pertanyaan mengapa organisasi memperhitungkan atau tidak memperhitungkan kepentingan pemangku kepentingan dalam perumusan dan implementasi strategi mereka. Suatu

kesejajaran dapat ditarik antara cara-cara di mana organisasi memandang pemangku kepentingan mereka dan cara-cara di mana individu mempertimbangkan (atau tidak mempertimbangkan) pandangan orang lain. Beberapa orang mengkhawatirkan pendapat orang lain tentang mereka, sedangkan orang lain tampaknya kurang atau tidak memedulikan kekhawatiran orang lain. Selain itu, alasan mengapa individu peduli terhadap kepentingan orang lain juga akan berbeda-beda.

Dalam upaya untuk mengatasi masalah ini, Donaldson dan Preston (1995) menarik perbedaan antara dua motivasi yang menjelaskan mengapa organisasi menyetujui kepentingan pemangku kepentingan. Mereka menggambarkan dua motivasi yang kontras ini sebagai instrumental dan normatif

2. Pandangan instrumental dari pemangku kepentingan

Pandangan instrumental dari hubungan pemangku kepentingan berpendapat bahwa organisasi mempertimbangkan pendapat pemangku kepentingan hanya sejauh mereka konsisten dengan tujuan ekonomi lain yang lebih penting (misalnya, maksimalisasi keuntungan). Oleh karena itu, mungkin saja suatu bisnis berubah.

tujuannya berdasarkan kepedulian lingkungan tetapi hanya karena persetujuan terhadap pendapat pemangku kepentingan adalah cara terbaik untuk mengoptimalkan keuntungan atau mencapai kesuksesan bisnis lainnya. Jika loyalitas atau komitmen kelompok pemangku kepentingan utama atau aktif yang penting terancam, kemungkinan besar organisasi akan memodifikasi tujuannya karena tidak melakukannya akan mengancam untuk mengurangi kinerja ekonominya (misalnya profitabilitas). Ini mengikuti dari pendekatan pemangku kepentingan instrumental bahwa nilai-nilai organisasi dipandu oleh pendapat pemangku kepentingannya - mungkin tidak memiliki nilai moral yang melekat pada dirinya sendiri kecuali untuk motif keuntungan utama

3. Pandangan normatif pemangku kepentingan

Pandangan normatif teori pemangku kepentingan berbeda dengan pandangan instrumental karena tidak menjelaskan apa yang ada, tetapi apa yang seharusnya.

Kerangka moral yang paling sering dikutip yang digunakan untuk menggambarkan apa yang seharusnya berasal dari filosofi pemikir etis Jerman Immanuel Kant (1724– 1804). Filosofi moral Kant berpusat pada gagasan tentang kewajiban sipil yang, menurut Kant, penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kebaikan bersih dalam masyarakat. Etika Kantian sebagian didasarkan pada gagasan bahwa kita masing-masing memiliki kewajiban moral satu sama lain sehubungan dengan memperhatikan keprihatinan dan pendapat satu sama lain. Tidak melakukannya akan mengakibatkan atrofi kohesi sosial dan pada akhirnya akan menyebabkan setiap orang (secara moral dan mungkin secara ekonomi) menjadi lebih buruk.

Memperluas argumen ini ke teori pemangku kepentingan, pandangan normatif berpendapat bahwa organisasi harus mengakomodasi kepentingan pemangku kepentingan, bukan karena apa yang organisasi dapat 'keluar darinya' untuk keuntungannya sendiri, tetapi karena mengamati kewajiban moralnya kepada setiap pemangku kepentingan. Pandangan normatif melihat pemangku kepentingan sebagai tujuan pada dirinya sendiri dan tidak hanya berperan dalam pencapaian tujuan lainnya

e. Kekhawatiran pemangku kepentingan

1. Kepedulian sosial para pemangku kepentingan.

Kami sekarang beralih ke masalah yang paling sering diangkat sebagai bidang perhatian. Perhatian pemangku kepentingan yang paling sering disebutkan dapat dibagi menjadi dua kategori besar dan saling berhubungan:

- a) keprihatinan atas sikap organisasi terhadap lingkungan alam.
- b) Keprihatinan atas perilaku etis organisasi

Kerangka kerja (atau taksonomi) pada Tabel Taksonomi Yang Menjadi Perhatian menjelaskan bagaimana ini kategori luas dihubungkan dan dibagi lagi.

Semua bidang dalam Tabel Taksonomi Yang Menjadi Perhatian adalah hal-hal yang menjadi tanggung jawab organisasi (menurut pendukung teori pemangku kepentingan). Mengingat bahwa pemangku kepentingan yang berbeda telah mengangkat masalah ini sebagai perhatian, maka

semuanya adalah bagian dari portofolio masalah di mana organisasi, sebagian, bertanggung jawab kepada masyarakat

TABEL Taksonomi Yang Menjadi Perhatian

Kunci daerah	Anak perusahaan keprihatinan	Contoh dari pribadi pendapat daerah
Lingkungan kekhawatiran	Kekhawatiran lebih itu negara dari alami sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> ■ energi dan konservasi& Mineral sumber daya Dan konservasi& Kepunahan Dan memancing berlebihan
	Kekhawatiran lebih itu jalandi bisnis mana kegiatan mempengaruhi lingkungan polusi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Global pemanasan ('rumah kaca' memengaruhi) ■ Ozon lapisan penipisan ■ Kesehatan keprihatinan (misalnya kulit kanker, asma) ■ Industri emisi (misalnya ke dalam sungai, dll.) ■ Sampah Dan limbah (termasuk TPA, nuklir, dll.) ■ 'Asam' hujan (dari batu bara kekuatan stasiun emisi)
Etis kekhawatiran	Kekhawatiran yang timbul atas itu asimetris alam dari pasar	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ketiga Dunia utang Dan -nya pembayaran kembali ketentuan (ke PertamaDunia bank) ■ 'Perdagangan yang adil' di antara kaya Pertama Dunia perusahaan Dan lebih miskin Ketiga Dunia produsen ■ Multinasional perusahaan dugaan 'eksploitasi' dari lebih lemahKetiga Dunia ekonomi

	Kekhawatiran yang timbul atas bisnis yang dituduhkan tanggung jawab ke masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Masyarakat keterlibatan ■ Pemasaran praktik (misalnya perusahaan sponsor Dan iklan) ■ Satwa 'kekejaman' masalah ■ Produk kesehatan Dan keamanan ■ Kompensasi Dan reparasi (misalnya narkoba, minyak tumpahan)
	Kekhawatiran timbul dari bagian dalam dan kegiatan industri dari itu bisnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pekerjaan praktik (misalnya pekerjaan kecepatan dari minoritas, dengan disabilitas rakyat, wanita, dll.) ■ Kesehatan Dan keamanan di dalam itu tempat kerja (lebih Dan di atas itu hukum minimum) ■ Perlakuan dari pemasok, pelanggan Dan lainnya pemangku kepentingan (misalnya hari diambil ke membayar lebih kecil kreditur)

f. Postur strategis dalam tanggung jawab social

Istilah tanggung jawab sosial menggambarkan persuasi bahwa organisasi tidak bebas bertindak seolah-olah kekhawatiran di atas tidak ada.

Namun, terbukti bahwa tidak semua organisasi mendukung sikap yang sama sehubungan dengan kepedulian sosial dan lingkungan. Empat tingkat umum daya tanggap organisasi telah diidentifikasi & obstruktif secara sosial; & wajib secara sosial; & responsif secara sosial; & kontribusi sosial.

1. Organisasi yang menghalangi secara social

Beberapa bisnis secara aktif obstruktif secara sosial. Deskripsi ini dapat diterapkan pada organisasi yang secara aktif melawan tekanan atau upaya apa pun untuk mengubah tujuan bisnis murni berdasarkan kepedulian sosial. Organisasi semacam itu mungkin menolak upaya untuk membuat mereka mematuhi bahkan standar minimum perilaku hukum – perilaku yang mungkin diikuti dengan penyangkalan dan upaya untuk mencegah badan-badan yang 'mengganggu' keluar dari bisnis mereka. Beberapa berpendapat bahwa produsen tembakau termasuk dalam kategori ini karena, untuk melindungi penjualan

rokok mereka, mereka mungkin secara efektif menyangkal bahwa tembakau menyebabkan kerusakan sebanyak yang disarankan oleh beberapa profesional kesehatan.

Perusahaan semacam itu mungkin akan berpendapat bahwa bukan kepentingan strategis mereka untuk menanggapi kekhawatiran pemangku kepentingan

2. Organisasi wajib sosial

Beberapa bisnis mengamati tidak lebih dari kewajiban sosial minimum mereka. Deskripsi ini dapat diterapkan pada organisasi yang siap untuk mematuhi batasan apa pun yang diberikan oleh pemerintah kepada mereka – dengan kata lain, minimum legal. Mereka tidak mau memberikan kepercayaan kepada tekanan atau kelompok lobi yang, menurut pendapat organisasi, tidak memiliki pengaruh undang-undang atas mereka

3. Organisasi yang tanggap secara sosial

Kelompok ketiga adalah mereka yang tanggap secara sosial. Organisasi- organisasi ini tunduk pada standar hukum minimum untuk perilaku perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan, tetapi lebih dari sekadar sosial organisasi wajib. Perbedaannya adalah bahwa organisasi yang tanggap secara sosial akan berbuat lebih banyak untuk mengatasi masalah masyarakat jika ditekan untuk melakukannya oleh pemangku kepentingan seperti kelompok penekan.

g. Mekanisme pelaksanaan tanggung jawab sosial

Mengingat sejauh mana organisasi bervariasi dalam postur mereka terhadap tanggung jawab sosial, tidak mengherankan bahwa berbagai mekanisme telah diadopsi untuk mengungkapkan tanggung jawab tersebut. Pada dasarnya, bagian ini berkaitan dengan menjawab pertanyaan: Bagaimana organisasi mengungkapkan keprihatinan mereka terhadap isu-isu sosial?

Jawabannya adalah ada sejumlah mekanisme dimana organisasi melepaskan tanggung jawab mereka kepada masyarakat (atau dugaan tanggung jawab mereka). Mekanisme yang paling sering diadopsi adalah:

- modifikasi pernyataan misi atau pernyataan eksplisit lainnya;
- mengadopsi kode etik preskriptif; mengeluarkan

Laporan yang tersedia untuk umum tentang dampak sosial dari aktivitas bisnis atau memasukkan informasi sosial dalam laporan perusahaan reguler; & mengeluarkan audit sosial terpisah dari organisasi selain laporan keuangan wajib.

1. Pernyataan misi yang dimodifikasi

Beberapa organisasi menerbitkan pernyataan misi sebagai kendaraan dimana pemangku kepentingan dapat diberitahu tentang apa strategi yang paling penting tujuan dari perusahaan adalah. Oleh karena itu, secara umum dapat diasumsikan bahwa, jika suatu masalah disebutkan secara khusus dalam pernyataan misi, maka organisasi menganggapnya sebagai kepentingan strategis.

Oleh karena itu, penyebutan masalah sosial atau etika dalam pernyataan tersebut merupakan indikasi yang baik bagi pemangku kepentingan bahwa masalah tersebut harus diberi perhatian yang sangat tinggi.

Salah satu pengadopsi yang antusias dari mekanisme ini adalah Body Shop plc, peritel kosmetik dan produk kesehatan 'bebas dari kekejaman'. Pernyataan misinya dimulai dengan kata-kata "untuk mendedikasikan bisnis kami untuk mengejar perubahan sosial dan lingkungan", dan berlanjut, "untuk berkampanye dengan penuh semangat untuk perlindungan lingkungan, hak asasi manusia dan sipil, dan melawan pengujian hewan di dalam industri kosmetik dan perlengkapan mandi".

Pernyataan eksplisit Body Shop, bagaimanapun, jarang. Sebagian besar pengadopsi pernyataan misi yang direvisi jauh lebih tidak langsung. Mereka mungkin, misalnya, memuat klausul tentang bersikap adil kepada karyawan, membayar pemasoknya tepat waktu, atau memberikan kontribusi (walaupun tidak ditentukan) kepada masyarakat

2. 'Kode perilaku' etis

Beberapa organisasi melangkah lebih jauh daripada memodifikasi pernyataan misi mereka dengan mengeluarkan kode etik bisnis. Ini adalah dokumen yang mengkodifikasikan bagaimana organisasi bermaksud untuk bertindak terhadap para pemangku kepentingannya.

Banyak perusahaan terbesar di Inggris telah mengeluarkan dokumen semacam itu, termasuk British Airways, Barclays and Lloyds Banks, Whitbread, British Aerospace, Phillips Petroleum, dan United Biscuits. Institut Etika Bisnis di London adalah badan yang mempromosikan, antara lain, kode etik semacam itu. Pelindungnya termasuk para pemimpin agama senior di Inggris, termasuk Uskup Agung Canterbury dan Kepala Rabi, dan dewannya mencakup beberapa pebisnis terkemuka.

Institut merekomendasikan agar organisasi mengeluarkan pernyataan sehubungan dengan praktik etis mengenai: & hubungan dengan pelanggan; & hubungan dengan pemegang saham dan investor lainnya; & hubungan dengan karyawan; & hubungan dengan pemasok; & hubungan dengan pemerintah dan masyarakat setempat; & lingkungan; & perpajakan; & hubungan dengan pesaing; & masalah yang berkaitan dengan bisnis internasional; & perilaku sehubungan dengan merger dan pengambilalihan; & masalah etika tentang direktur dan manajer; & kepatuhan dan verifikasi

3. Pelaporan sosial perusahaan

Pelaporan sosial adalah praktik di mana perusahaan secara sukarela menginformasikan kepada pemangku kepentingan tentang perilakunya sehubungan dengan masalah etika dan sosial. Intinya di sini adalah bahwa organisasi tidak memiliki kewajiban hukum untuk melakukan pengungkapan semacam itu, tetapi mereka tetap melakukannya. Pengungkapan mungkin bersifat sosial atau lingkungan dan, telah diperdebatkan, dirancang untuk melegitimasi perilaku organisasi di mata pemangku kepentingan yang berpotensi kritis (lihat, misalnya, Guthrie dan Parker, 1989; Gray et al., 1995).

Pengungkapan pelaporan sosial dapat dilakukan dalam sejumlah dokumen yang diproduksi perusahaan. Praktik ini lebih mapan di antara perusahaan besar, yang memiliki hubungan pemangku kepentingan yang lebih kompleks daripada yang lebih kecil. Meskipun laporan tahunan tetap menjadi sarana utama untuk pengungkapan sosial bagi sebagian besar perusahaan, beberapa perusahaan membuat laporan lingkungan atau sosial yang terpisah (lihat bagian selanjutnya). Ini adalah dokumen tidak wajib yang menjelaskan secara lebih rinci bagaimana perusahaan telah

berperilaku sehubungan dengan masalah lingkungan atau sosial selama setahun terakhir.

4. Akun sosial

Seperti bentuk pengungkapan sosial lainnya, pembuatan akun sosial sepenuhnya bersifat sukarela. Akun sosial dirancang untuk melaporkan dampak perusahaan (melalui aktivitasnya) pada setiap konstituen sosialnya. Oleh karena itu, mereka yang menyiapkan pernyataan ini harus berusaha keras untuk mencari tahu dan, jika mungkin, mengukur sejauh mana perusahaan telah menguntungkan atau merugikan pemangku kepentingannya.

Untuk menambah kredibilitas akun sosial, beberapa perusahaan memintanya diaudit secara independen dengan cara yang sama seperti laporan keuangan mereka. Audit cenderung dilakukan oleh kelompok konsultan khusus, tetapi auditor keuangan yang lebih besar secara bertahap mengambil audit sosial sebagai permintaan untuk layanan tumbuh.

Akun sosial, bagaimanapun, relatif baru di dunia etika bisnis. Pengadopsi awal termasuk beberapa organisasi perdagangan alternatif (ATOs - bisnis yang ada untuk mengejar tujuan etis seperti perdagangan Dunia Ketiga yang 'adil'), tetapi pertumbuhan dalam praktik diharapkan terjadi di kalangan bisnis yang lebih utama.

C. STUDI KASUS

1. Penerapan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan (TJSP) PT. Newmont Nusa Tenggara

Sebagai Perusahaan yang bergerak dalam pertambangan Batu Hijau PT. Newmont Nusa Tenggara (NNT) memiliki komitmen untuk meningkatkan program yang berkelanjutan dengan didasarkan pa& empat pilar yaitu pembangunan berkelanjutan di bidang; kesehatan, pendidikan, komunitas yang makmur, dan penyediaan infrastruktur. Komitmen ini diwujudkan melalui sejumlah strategi seperti Participatory Rural Appraisal (PRA), Future Search Dialogue, Ziel-Orienterte Projekt planung (ZOPP) dan Participatory Wealth Ranking (PWR) untuk kecamatan Sekongkang dan Jereweh. Perencanaan partisipatif membutuhkan partisipasi dari

perusahaan, pemerintah lokal, dan juga komunitas. Sehingga setiap orang tahu apa yang &pat mereka lakukan untuk turut terlibat. Tanggung jawab Sosial dan Lingkungan merupakan salah satu upaya Perusahaan untuk menciptakan keberlangsungan usaha dalam menciptakan dan memelihara keseimbangan antara mencetak keuntungan, fungsi-hgsi sosial, dan pemeliharaan lingkungan hidup (tPiple bottom line) seperti halnya konsep yang disampaikan oleh John Elkington yang terdiri dari Profit (Keuntungan), People (Masyarakat Pemangku Kepentingan), Planet (Lingkungan). Hal ini terkait dengan keberlanjutan usaha dimana penting halnya bagi perusahaan untuk melihat bagaimana pengaruh dimensi sosial dan lingkungan pada setiap bisnis. Untuk itu PT NNT sangat menghargai hubungannya dengan masyarakat lokal dan menghargai perm mereka bagi keberadaan dan kemampuan operasi tambang Batu Hijau. Karyawan, waktu dan sumber daya disediakan dalam jumlah yang signifikan bagi program hubungan kemasyarakatan. Batu Hijau menargetkan empat bidang utama bagi program pengembangan masyarakat yakni infrastruktur, kesehatan, pendidikan dan usaha kecil, serta pengembangan usaha pertanian bagi 10 desa di lingkaran tambang dan sekitarnya. Prioritas tersebut merupakan bagian dari rencana pengembangan masyarakat jangka panjang yang disusun berdasarkan konsultasi dengan Komite Pengembangan Desa pada 2003. Masukan dari Komite membantu penyaluran dana secara langsung sesuai dengan aspirasi masyarakat desa. Untuk menghilangkan persepsi yang salah dan harapan yang tidak realistis terhadap prioritas tersebut, Batu Hijau mengumumkan daftar program pengembangan masyarakat melalui swat kabar lokal pada 2004. PT. Newmont Nusa Tenggara dalam program TJSP menitik beratkan pada program Community Development. Visi program Community Development yang ditetapkan oleh PT. Newmont Nusa Tenggara adalah masyarakat yang sehat, cerdas, mandiri, sejahtera, dan religius. Program-program pengembangan masyarakat ini adalah:

1) Bidang Kesehatan

Meliputi kegiatan kesehatan yang bersifat preventif seperti pengendalian penyakit malaria, program kesehatan ibu dan anak, air dan sanitasi, tuberculosis (TBC), pencegahan penyakit menular seksual, pendirian posyandu dan puskesmas, serta penyuluhan-penyuluhan

kesehatan. Dalam pemberantasan penyakit malaria biasanya PT. Newmont Nusa Tenggara melakukan penyemprotan setiap satu bulan sekali, intensitas penyemprotan nyamuk malaria dari tahun ke tahun menurut masyarakat

cenderung mengalami penman, jika sebelumnya penyemprotan dilakukan setiap minggu, maka dalam tiga tahun terakhir ini hanya satu kali dalam dua minggu bahkan satu bulan sekali. Sehingga terkesan sebatas lip services semata. Begitupun dengan program pencegahan TBC clan penyakit menular seksual (HN-AIDS). Sebelum keberadaan PT. Newmont Nusa Tenggara, masyarakat di wilayah lingkaran tambang tidak mengenal penyakit HIV-AIDS, namun sejak PT. Newmont Nusa Tenggara beroperasi, maka didukung pula dengan beroperasinya sejumlah cafe dan praktek prostitusi terselubung di kawasan wisata pantai Maluku, maka penyakit HN-AIDS mulai muncul. Sejauh ini belum banyak upaya pencegahan yang dilakukan oleh PT. Newmont Nusa Tenggara dalam program pencegahan penyakit menular HIV-AIDS, karena ada pula karyawan PT. Newmont Nusa Tenggara, khususnya para pekerja yang jauh dari istri turut terlibat dan menikmati keberadaan cafe-cafe dan keberadaan PSK di kawasan pantai Maluku.

2) Bidang Pendidikan

Dalam program TJSP bidang pendidikan, PT. Newmont Nusa Tenggara mengarahkan pada upaya peningkatan kualitas pendidikan melalui pelatihan guru, upaya penerapan kurikulum tingkat satuan pendidikan, pendekatan manajemen berbasis sekolah, pelatihan kejuruan (perbengkelan, otomotif, pengelasan, kelistrikan, komputer, kelistrikan). Kemudian pada sektor pendidikan informal, PT. Newmont Nusa Tenggara juga menekankan pada pemberantasan buta huruf. Selain itu, program pengembangan masyarakat di bidang pendidikan juga meliputi pembangunan infrastruktur pendidikan, bantuan peralatan pendidikan, pengadaan bus sekolah, melaksanakan program perpustakaan keliling bagi masyarakat, serta beasiswa bagi pelajar dan mahasiswa yang berprestasi maupun bagi pelajar dan mahasiswa yang kurang mampu. PT. Newmont Nusa Tenggara memulai pemberian program beasiswa pada 1998 sewaktu proyek masih dalam tahap konstruksi. Program Beasiswa ini ditujukan

untuk pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia lokal, meliputi program pemberian beasiswa untuk pelajar dan mahasiswa Sumbawa dan Nusa Tenggara Barat yang memiliki prestasi tinggi. Program ini sesungguhnya difokuskan untuk para pelajar dan mahasiswa yang berasal dari daerah sekitar tambang.

3) Bidang Pertanian

Di bidang pertanian, program community development PT. Newmont Nusa Tenggara yang dilaksanakan adalah meliputi peningkatan teknik pertanian melalui pelatihan dan Sekolah Lapangan Petani, penekanan pada sistem intensifikasi pertanian dan pertanian terpadu, yang mencakup peningkatan teknik pertanian, diversifi tanaman, budi daya perikanan, pupuk organik, pengelolaan hama terpadu, dan jaringan pemasaran terhadap petani. Selain itu PT. Newmont IVusa Tenggara juga membangun bendungan guna fasilitas irigasi, yang sangat mendasar dibutuhkan petani. Program community development di bidang pertanian lainnya yaitu melakukan pelatihan dan pembinaan sumber daya manusia, seperti pelatihan petugas lapangan secara berkala tentang pentingnya menanam padi dengan System of Rice Intenszjkation (SRI) sebagai teknologi terbaik di Indonesia, sebuah program yang dirancang untuk meningkatkan hasil padi pada lahan kering. Namun menurut sebagian besar masyarakat, program pertanian selama ini tidak banyak yang berhasil, tidak ada perubahan apa-apa terhadap peningkatan nasib dan kesejahteraan petani, walaupun dikatakan penanaman SRI berhasil, itu hanya terjadi pada seorang atau dua petani saja. Menurut masyarakat, banyak pula program comdev PT. Newmont Nusa Tenggara dan pendampingan yang dilakukan oleh LSM sebagai mitra perusahaan di lapangan yang mengalami kegagalan. Kondisi kegagalan petani tersebut dikatakan tidak pernah dipublikasikan. Selma ini kecenderungan para tenaga pendamping lapangan hanya memberikan laporan yang baik-baik saja kepada pihak manajemen perusahaan. Laporan yang diberikan berupa laporan keberhasilan semata, sementara kegagalan tidak dilaporkan kepada pihak perusahaan.

3) Bidang Ekonomi (Usaha Lokal)

Program TJSP (community development) PT. Newmont Nusa Tenggara yang keempat adalah pada bidang pengembangan usaha lokal. Merupakan upaya untuk meningkatkan usaha lokal sebagai motor pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Bantuan meliputi usaha jahit menjahit, pabrik paving block, perbaikan kontainer, peralatan penggergajian, pertanian dan produk perikanan meliputi berbagai buah-buahan, sayur-sayuran, madu dan lain-lain, serta jasa kontrak termasuk pelatihan keterampilan keuangan mikro dan pelatihan keterampilan usaha. Pesertanya mendapat sertifikasi pelatihan dengan berbagai keahlian diakui secara internasional. Menurut pihak PT. Newmont Nusa Tenggara yaitu Bapak Teten, prakarsa pembelian lokal telah dibentuk untuk meningkatkan pembelian barang dan jasa yang bersifat lokal, dan membantu usaha lokal memenuhi persyaratan PT. Newmont Nusa Tenggara. Dalam usaha pengembangan komunitas lokal, PT. Newmont Nusa Tenggara mendirikan Yayasan Pembangunan Ekonomi Sumbawa Barat (YPESB). Yayasan ini didirikan dengan bekerja sama dengan masyarakat lokal, LSM, dan pemerintah lokal. Beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan diantaranya adalah mengadakan pelatihan terhadap petani rumput laut, pengembangan produk makanan lokal, pengembangan makanan lidah buaya, gandum, dan sebagainya. Selain YPESB, PT. Newmont Nusa Tenggara juga membangun dan memberikan dukungan pendanaan kepada Yayasan Olat Parigi (Yayasan Olat Parigi).

Program yang telah dilaksanakan diantaranya adalah bantuan hand tractor, bantuan sapi, bantuan modal untuk pengusaha kecil, penanaman jati, dan sebagainya. Namun, program TJSP yang dilaksanakan melalui YOP belum menunjukkan adanya perbaikan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat, keberhasilan program yang terlihat di masyarakat hanya berupa program penanaman pohon jati dan pembuatan produk minimal mineral (Pola Mata), sedangkan program-program lainnya sejauh ini menurut penilaian masyarakat masih jauh dari harapan. Masyarakat secara umum menilai bahwa keberadaan dan peran YOP selama ini hanyalah sebagai alat untuk "meredam gejolak sosial di masyarakat" atau "pemadam kebakaran". Bahkan masyarakat menilai hanya kesejahteraan pengurus YOP sajalah yang meningkat. Karena dinilai sebagian besar

pengurus YOP yang sebelumnya tidak memiliki apa-apa, sejak bekerja dan menjadi pengurus YOP hidupnya sejahtera, serba ada. Kecurigaan masyarakat terhadap dugaan praktek penyimpangan pengelolaan anggaran TJSP yang dikelola oleh YOP bukanlah tidak beralasan, karena selama proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi atas dana TJSP dan program YOP tidak dilakukan secara transparan dan partisipatif, tidak ada sosialisasi yang dilakukan oleh para pengurus YOP tentang anggaran yang diterima dari PT. Newmont Nusa Tenggara setiap tahunnya dan program apa saja yang akan dilaksanakan. Begitupun terkait dengan pertanggungjawaban pengelolaan anggaran dan program tahun sebelumnya, masyarakat tidak pernah diberitahukan, bahkan Kepala Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan Camat sekalipun tidak mengetahui anggaran dan program YOP. Padahal, YOP didirikan dan diperuntukkan oleh masyarakat.

4) Bidang Pembangunan Infrastruktur

Program TJSP (community development) PT. Newmont Nusa Tenggara di bidang pembangunan infrastruktur meliputi perbaikan jalan dan drainase, perbaikan dan pembangunan gedung sekolah, perbaikan rumah ibadah, bantuan pemasangan listrik, sarana air bersih, irigasi, pembangunan tempat sampah, serta pasar tradisional. Semua kegiatan infrastruktur dilakukan atas kerja sama dengan masyarakat dan pemerintah setempat. Pada bidang peningkatan infrastruktur yang berada di sekitar lingkaran tambang, tercatat beberapa proyek infrastruktur dan fasilitas umum yang berhasil diselesaikan. Proyek-proyek tersebut meliputi pembangunan drainase desa, perbaikan jalan utama lingkaran tambang, pengadaan fasilitas air bersih, pembangunan puskesmas, push dan posyandu, pembangunan dan rehabilitasi sekolah dari tingkat TK, SD, SMP/MTs, SMA/MA, pembangunan dan pengadaan fasilitas pasar tradisional, pembangunan pantai wisata, pembangunan bendungan dan saluran irigasi, serta pembangunan Gedung Serba Guna. Bantuan sosial lainnya dari program comdev PT. Newmont Nusa Tenggara kepada masyarakat adalah bantuan langsung. Bantuan utama meliputi bantuan bagi upaya penanggulangan musibah oleh pemerintah setempat kegiatan kemasyarakatan dan budaya, pelatihan dan pendidikan, kegiatan

kenegaraan, seminar dan konferensi, program LSM dan pengembangan usaha kecil.

2. Kendala-Kendala Yang Dihadapi oleh PT Newmont Dalam Penerapan

Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi PT Newmont pada 2004 adalah meningkatnya ketidakpercayaan masyarakat dan kesalahan persepsi yang muncul akibat tuduhan pencemaran terhadap operasi Newmont Minahasa Raya. Tuduhan bahwa Newmont Nusa Tenggara telah mencemari Teluk Buyat meningkatkan perhatian masyarakat terhadap sistem penempatan tailing dasar laut Batu Hijau di Sumbawa. Batu Hijau mencanangkan sebuah kampanye sosialisasi yang intensif dan mendidik dengan memberikan informasi kepada public mengenai pengelolaan lingkungan dan penempatan tailing dasar laut. Kunjungan ke lokasi tambang untuk umum, pertemuan dengan berbagai instansi pemerintah dan penyebaran informasi ke media massa semuanya menekankan pada perbedaan proses yang digunakan di Batu Hijau, sebuah tambang tembaga, dan Minahasa, sebuah tambang emas PT Newmont menyampaikan hasil penelitian ilmiah yang dilakukan oleh pihak ketiga seperti Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dan pemerintah Indonesia yang membuktikan bahwa pembuangan tailing di Minahasa tidak membahayakan masyarakat setempat atau pun kehidupan laut di Teluk Buyat. Izin penempatan tailing PT Newmont, yang mesti diperpanjang pada tahun 2005, akan tetap ditentang oleh LSM anti tambang. Kontroversi lain muncul terkait daerah eksplorasi Dodo di kecamatan Ropang yang melibatkan sembilan desa. Warga Labangkar mengklaim nenek moyang mereka dimakamkan di Dodo dan menuntut ganti rugi lahan dan pemakaman yang ada. Saat ini perusahaan memutuskan untuk menghentikan kegiatan eksplorasi di daerah tersebut.

Analisis Kasus:

PT. Newmont Nusa Tenggara Selain kepedulian terhadap bidang Kesehatan, Pendidikan, Pertanian, Ekonomi dan infrastruktur, PT. Newmont Nusa Tenggara juga peduli terhadap keadaan masyarakat sekitar, perusahaan ini juga memberikan beberapa bentuk kepedulian kepada masyarakat berupa rumah ibadah, fasilitas umum, dan bantuan

sosial lainnya. Dari bentuk sosial yang diberikan oleh PT. Newmont Nusa Tenggara ini kepada masyarakat tentu akan dinilai masyarakat merupakan perusahaan yang sangat peduli terhadap lingkungan sekitar tentu dari penilaian tersebut perusahaan ini telah mematuhi etika dari berbisnis yaitu dengan memberlakukan saling menguntungkan (mutualisme) antara perusahaan tersebut dengan masyarakat.

Kemudian akan menimbulkan keharmonisan antara perusahaan dan masyarakat, walaupun di lapangan masih banyak ditemukan masalah dan kendala namun pada dasarnya perusahaan telah berusaha maksimal dengan menjalankan program tanggung jawab sosial sesuai dengan etika bisnis yang berlaku di Indonesia

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Dalam menjalankan bisnis harus dibarengi dengan etika bisnis yang tepat, karena setiap negara mempunyai budaya dan aturan yang berbeda. Alasan pentingnya etika bisnis, antara lain:

- 1) Untuk menghindari konflik dari karyawan maupun rekan bisnis yang berbeda budaya.
- 2) Meminimalisir risiko terjadinya kecurangan yang mungkin dilakukan oleh perusahaan asing.
- 3) Menghindari eksploitasi yang berlebihan dari pihak perusahaan
- 4) Melindungi aturan atau norma-norma yang telah disepakati bersama dari kedua belah pihak.

Peran Tanggung jawab sosial dalam bisnis sangat lah penting. Untuk itu perusahaan harus mampu membangun kepercayaan konsumen dengan mensejahterakannya dan memberikan hak-haknya sebagai konsumen. Dengan memperlakukan stakeholder perusahaan, dan lingkungan alam dengan bertanggungjawab maka perusahaan dalam skala internasional juga harus mampu mendorong kesejahteraan sosial umum masyarakat negara tersebut. Karena citra perusahaan tercipta dari hasil penilaian konsumen pada sebuah perusahaan yang tercipta dari keseluruhan aktivitas bisnis yang membentuk nilai dan kepercayaan konsumen bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budhi Wilardjo, Setia.2011. Menjalankan Bisnis Secara Etis Dan Bertanggung Jawab.Jurnal UnimusVol 7, No 2.
- Campbell, David dan Stonehouse, G (2002) Business Strategy an introduction (second edition)
- Campbell, D.J. (1997) Organisations and the Business Environment. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Durin, Ramzi. 2020. Arti Penting Menjalankan Etika Dalam Bisnis. Jurnal Valuta Vol. 6, No 1.
- Rahman, Reza. 2009. Corporate Social Responsibility: Antara Teori Dan Kenyataan. Jakarta: Media Persindo.
- Siti Nur Hazizah, Nuri Islami. 2021. Peranan Etika Dan Tanggung Jawab Sosial Dalam Bisnis Internasional Vol. 16. No 2.
- Supranyo, 2010. Corporate Social Responsibility, Teori Dan Praktik. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Triastity, Rahayu. 2010. Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial. Jurnal ekonomi dan Kewirausahaan Vol 10, No 1.



MANAJEMEN STRATEGIS: TREN SEKARANG DAN MASA DEPAN

A. PENDAHULUAN

Manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Atik & Raminto, 2012). Sedangkan Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan berbagai kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka Panjang (Wheelen, 2010). Pendapat lain menurut Fred R. David (2011) mengatakan manajemen strategi dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Inti dari manajemen strategis adalah keinginan untuk menjelaskan alasannya bisnis tertentu mencapai keunggulan kompetitif. Pandangan pada 1980-an keunggulan kompetitif itu didasarkan pada posisi kompetitif organisasi di dalamnya lingkungan berdasarkan perencanaan yang sangat sistematis (Argenti, 1965; Porter, 1980, 1985). Pada 1990-an, pandangan ini ditentang oleh ahli strategi yang percaya bahwa, dalam lingkungan bisnis yang bergejolak, strategi dapat dikembangkan secara bertahap dan keunggulan kompetitif itu tergantung pada kemampuan bisnis untuk

membangun kompetensi inti yang tidak dapat dengan mudah di replikasi oleh pesaing (Prahalad dan Hamel, 1990, 1994; Heene dan Sanchez, 1997; Kay, 1993). Bab ini, dimaksudkan sebagai ringkasan buku, melayani tujuan ganda untuk mengidentifikasi asal-usul manajemen strategis sebelum mempertimbangkan perkembangan terakhir yang akan membentuk masa depannya. Setelah mempelajari bab ini, siswa diharapkan memahami:

1. Garis besar pengembangan manajemen strategis sebagai disiplin akademik.
2. Pendekatan terencana atau preskriptif untuk manajemen strategis.
3. Pendekatan yang muncul atau tambahan untuk manajemen strategis.
4. Pendekatan pemosisian kompetitif untuk manajemen strategis.
5. Sumber daya atau kompetensi inti pendekatan manajemen strategis.
6. Kemungkinan perkembangan dalam manajemen strategis - yaitu, keuntungan kolaboratif dan manajemen pengetahuan.

B. PEMBAHASAN

a. Tema Dalam Manajemen Strategis

1. Kontroversi Besar

Pendekatan strategi terencana atau preskriptif memandang perumusan dan implementasi manajemen strategis sebagai proses yang logis, rasional dan sistematis (Campbell et al., 2002). Setelah analisis bisnis dan lingkungannya, ahli strategi harus menetapkan tujuan perusahaan dan bisnis yang terdefinisi dengan baik dan merumuskan, memilih dan menerapkan strategi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan. Pendekatan semacam itu telah dikritik dengan alasan bahwa seringkali ada perbedaan besar antara strategi yang direncanakan dan yang direalisasikan. Dikatakan juga bahwa meningkatnya turbulensi dan kekacauan lingkungan bisnis membuat perencanaan yang sangat preskriptif menjadi tidak masuk akal. Rencana kaku mencegah yang diperlukan dalam lingkungan perubahan volatil. Menjadi terlalu preskriptif, katanya, juga menghambat kreativitas yang seringkali mendasari strategi yang sukses.

Posisi kompetitif dari segi prosedur, proses analisis posisi persaingan diawali dengan kerangka lima kekuatan. Ini digunakan untuk menganalisis sifat persaingan dalam industri organisasi. Hal ini diikuti dengan pemilihan

strategi generik yang tepat bersama dengan analisis rantai nilai untuk memastikan bahwa bisnis mengkonfigurasi aktivitas penambahan nilainya sedemikian rupa untuk mendukung strategi berdasarkan perbedaan atau kepemimpinan biaya.

Pendekatan kompetensi sumber daya atau inti telah memfokuskan pencarian keunggulan kompetitif pada bisnis individu, tetapi para pengkritiknya berpendapat bahwa pendekatan tersebut tidak memiliki kerangka analitis yang dikembangkan dengan baik dari sekolah pemosisian kompetitif dan, mungkin, mengecilkan pentingnya potensi lingkungan bisnis di menentukan keberhasilan atau kegagalan. sebuah strategi menentukan arah dan langkah-langkah selanjutnya yang akan dipakai untuk kemajuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemikiran-pemikiran serius dan mumpuni untuk mengatur strategi (Arifudin, 2021). Perusahaan harus dapat mengadaptasi perubahan tersebut bila ingin tetap bertahan dalam bisnisnya. Jika tidak maka akan terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk tetap dapat bertahan, banyak konsep yang diperkenalkan oleh para pakar (Wandrial, 2004).

Pandangan tentang strategi sangat berbeda dari pandangan yang dianut di banyak perusahaan. Hal itu adalah pandangan tentang strategi yang menyadari bahwa perusahaan harus melepaskan sebagian besar masa lalunya sebelum perusahaan dapat menemukan masa depan. Hal itu adalah pandangan yang menyadari bahwa tidaklah cukup dengan hanya mendapatkan posisi optimal di pasar yang sudah ada; Tantangannya adalah menembus kebut tidak pastian dan mengembangkan wawasan ke depan. Hal itu adalah pandangan tentang strategi yang menyadari diperlukan lebih daripada sekedar rencana tahunan tetapi yang dibutuhkan adalah arsitektur strategik yang memberikan cetak biru untuk membangun kompetensi yang diperlukan untuk mendominasi pasar masa depan. Seperti Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan topik penting yang berkembang dalam berbagai kebijakan publik, tak terkecuali dalam bidang pendidikan. Integrasi TIK dalam kehidupan sehari-hari mengubah hubungan kita dengan informasi dan pengetahuan (Sriasih, 2017).

b. Muncul Perdebatan Versus Strategi Preskriptif

1. Strategi terencana atau preskriptif

Pendekatan terencana atau preskriptif memandang perumusan dan implementasi manajemen strategis sebagai proses yang logis, rasional dan sistematis. Setelah analisis bisnis dan lingkungannya, ahli strategi harus menetapkan tujuan perusahaan dan bisnis yang terdefinisi dengan baik dan merumuskan, memilih dan menerapkan strategi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan. Konsep preskriptif dari strategi menggunakan system informasi manajemen formal. Pencapaian tujuan perusahaan memerlukan analisa data yang akan memberikan umpan balik pada proses pengambilan keputusan. Jika pengambilan keputusan strategis adalah sebuah perilaku yang terstruktur dan terencana dengan baik, maka hal ini akan menarik sejumlah informasi yang telah dipersiapkan secara formal untuk mengidentifikasi peluang internal dan eksternal serta ancaman yang mungkin muncul tanpa mengabaikan kemungkinan inovasi strategis (Schoemaker & Amit, 1994). Mereka mengasumsikan bahwa pihak manajer secara resmi akan menganalisa upaya bersaing dan akan menilai dengan penuh kesadaran alokasi sumber daya yang terjadi dalam perusahaan berikut penggunaannya sebagai bagian dari perkembangan strategi.

Implementasi strategi ini akan melibatkan analisa yang sifatnya ekstensif dari informasi yang bersifat ekonomis, kuantitatif dan kualitatif. Pada akhirnya, upaya pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dilihat sebagai jalan keluar dari pilihan manajerial yang bersifat diskresi dana kumulasi sumber daya yang bersifat strategis serta pendayagunaan sumber daya tersebut, dimana hal ini semua tergantung pada hasil akhir dan penggunaan system informasi manajemen yang telah didesain secara efektif (Grant, 1996). Berikut table pendekatan manajemen strategis:

Pendekatan	Teori	Keuntungan	Kritik
Strategi preskriptif atau perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Manajemen strategis adalah proses perencanaan yang sangat formal - Tujuan bisnis ditetapkan dan strategi dirumuskan dan dilaksanakan untuk mencapainya 	<ul style="list-style-type: none"> - Tujuan yang jelas memberikan fokus untuk bisnis - Tujuan dapat diterjemahkan ke dalam target yang kinerjanya dapat diukur dan dipantau - Sumber Daya dapat dialokasikan untuk tujuan tertentu dan efisiensi dapat dinilai - Pendekatannya logis dan rasional 	<ul style="list-style-type: none"> - Sering ada perbedaan besar antara strategi yang direncanakan dan yang direalisasikan - Perencanaan yang kaku dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan bergejolak menjadi tidak produktif - Resep dapat melumpuhkan kreativitas - Kepatuhan yang kaku terhadap rencana dapat berarti kehilangan peluang bisnis
Muncul atau bertahap strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi muncul dan berkembang secara bertahap dari waktu ke waktu tanpa adanya perencanaan yang kaku 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi yang muncul meningkatkan fleksibilitas dalam lingkungan yang bergejolak, memungkinkan bisnis merespons ancaman dan memanfaatkan peluang - Mengubah pemangku kepentingan interaksi dapat berarti bahwa strategi seringkali, karena kebutuhan, muncul 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada bahaya 'penyimpangan strategis' karena tujuan kurang jelas - Lebih sulit untuk mengevaluasi kinerja karena target kurang didefinisikan dengan baik
Pendekatan posisi bersaing untuk strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Keunggulan kompetitif dihasilkan dari posisi organisasi sehubungan dengan industrinya - Bisnis menganalisis kekuatan kompetitif dalam industrinya dan memilih strategi generik yang tepat. Bisnis mengonfigurasi aktivitas penambahan nilainya untuk mendukung strategi umum ini - Pendekatan terhadap strategi adalah 'di luar-dalam' 	<ul style="list-style-type: none"> - Kerangka analitik yang dikembangkan dengan baik seperti lima kekuatan Porter, rantai nilai, dan strategi umum - Pendekatan terstruktur membantu menyederhanakan kompleksitas bisnis dan lingkungan bisnis - Baik untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengabaikan pentingnya kompetensi khusus bisnis dibandingkan dengan faktor industri secara luas - Beberapa analisis kerangka kerja (misalnya strategi generik) telah banyak dikritik
Pendekatan strategi berbasis sumber daya atau kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi harus mengidentifikasi dan membangun kompetensi inti atau kemampuan khusus yang dimanfaatkan di sejumlah pasar - Pendekatan strategi adalah 'dari dalam ke luar' 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan ini menekankan pentingnya bisnis individu dalam memperoleh keunggulan kompetitif - Niat strategis, visi dan kreativitas ditekankan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kerangka analitik masih dalam masa pertumbuhan dan saat ini kurang berkembang - Pentingnya lingkungan dalam menentukan keunggulan kompetitif diremehkan

Dikatakan bahwa perencanaan sistematis memungkinkan untuk mengatur kegiatan dan informasi yang kompleks, menyatukan tujuan bisnis, menetapkan target yang dapat dievaluasi kinerjanya dan umumnya meningkatkan tingkat kontrol yang dapat dilakukan atas operasi perusahaan bisnis. Pendekatan terencana atau preskriptif sering dikaitkan dengan pendekatan penentuan posisi kompetitif.

2. Strategi Atau Strategi Inkremental

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Perubahan/strategi Incremental adalah perubahan secara kontinyu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara

keseimbangan umum organisasi, biasanya dilakukan terbatas dalam satu bagian organisasi dan dampaknya dirasakan sendiri (Daft, 2004). Pandangan strategi yang muncul atau bertahap mengadopsi posisi bahwa strategi harus dikembangkan secara bertahap dari waktu ke waktu. Menurut Hamel dan Prahalad (2011) yang menyatakan bahwa “strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”. Pandangan ini didasarkan bahwa bisnis adalah organisasi sosial yang kompleks yang beroperasi di lingkungan yang berubah dengan cepat. Dalam keadaan seperti itu, strategi akan cenderung berkembang sebagai hasil interaksi antara kelompok pemangku kepentingan dan antara bisnis dan lingkungannya. Dikatakan bahwa pendekatan yang muncul memiliki keuntungan dari peningkatan fleksibilitas organisasi. Ini dapat membentuk dasar dalam pembelajaran organisasi dan dapat memberikan budaya internal di mana manajer dapat berpikir dan bertindak secara kreatif daripada harus bertindak dalam kerangka strategi yang disengaja.

Berdasarkan idmetafora.com, penjualan tambahan atau Incremental Sales adalah jumlah dan nilai produk atau layanan yang dijual perusahaan selama periode promosi yang melebihi penjualan normal. Jadi, karena peningkatan penjualan adalah hasil dari penerapan strategi periklanan tertentu, definisi *Incremental Sales* juga menjelaskan metrik penjualan yang berfungsi sebagai metrik kinerja indikator kinerja utama (KPI) efektivitas kampanye dan strategi pemasaran. Dengan membandingkan penjualan aktual dengan *Incremental Sales*, maka akan mendapatkan:

- a) Mengukur laporan keuangan (laporan keuangan atau laporan keuangan) pada saluran pemasaran khusus atau kampanye pemasaran. Misalnya, iklan media sosial, iklan PPC atau pemasaran influencer.
- b) Mengukur laba atas investasi (ROI).

- c) Mengetahui keefektifan kontribusi kamu pada pemasaran afiliasi (pada pemasaran kemitraan).
- d) Mengetahui jumlah pengeluaran yang dikeluarkan bisnis (biaya tetap) serta jumlah pendapatan yang dihasilkan bisnis.
- e) Mengukur seberapa baik hal itu dapat mengubah prospek yang memenuhi syarat menjadi pembeli.

Incremental Sales menunjukkan peningkatan penjualan dengan strategi periklanan tertentu, langkah pertama untuk menghitungnya adalah memilih periode waktu tertentu. Tujuannya adalah untuk mengukur dan menargetkan pemasaran strategis, penggunaan media, atau penggunaan iklan. langkah-langkah untuk menghitung atau mengukur penjualan inkremental yang dihasilkan oleh kampanye pemasaran, yakni:

- a) Identifikasi angka *Incremental Sales*. Sebelum menghitung penjualan inkremental, perlu memutuskan jenis kampanye pemasaran atau afiliasi yang ingin dinilai dan metrik yang ingin digunakan.
- b) Tentukan penjualan dasar atau *baseline sales*. Singkatnya, *baseline sales* adalah penjualan yang akan dilakukan tanpa menggunakan kampanye pemasaran atau promosi tertentu yang telah dianalisis sebelumnya. Sehingga dapat menentukan penjualan dasar dengan menganalisis data penjualan dan melihat tingkat proses penjualan sebelumnya.

Setelah mengikuti dua langkah ini, pengurangan *baseline sales* dari penjualan total selama periode waktu tertentu untuk menentukan penjualan inkremental. Oleh karena itu, diperoleh rumus *Incremental Sales* sebagai berikut:

$$(IS = \text{Total penjualan selama periode penjualan tertentu} - \text{baseline sales})$$

Dalam mengoptimalkan jumlah penjualan tambahan, berikut strategi yang dapat digunakan dalam *Incremental Sales* yakni :

a) Gunakan add-on penjualan

Saat pelanggan atau calon pelanggan mencoba membeli salah satu produk, dapat dilakukan strategi dengan menawarkan diskon besar untuk menarik pelanggan untuk membeli produk lain.

b) Tingkatkan hubungan dengan pelanggan (dalam relationship marketing).

Dengan melakukan upaya terus-menerus untuk menargetkan kelompok pelanggan tertentu dan meningkatkan tingkat keterlibatan pelanggan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas upaya pemasaran.

c) Beradaptasi dengan tren pasar baru.

Tren pemasaran dan perilaku pelanggan selalu berubah. Sehingga, dapat dengan cepat menyesuaikan pendekatan pemasaran dengan praktik dan preferensi baru dapat membantu dalam meningkatkan penjualan tambahan.

c. Pemosisian Kompetitif Versus Debat Kompetensi Sumber Daya Atau Inti

1. Posisi Kompetitif

Bertujuan untuk membangun posisi kompetitif bagi bisnis di lingkungannya yang menghasilkan lebih baik mengungguli para pesaingnya dengan langkah digunakan untuk menganalisis sifat persaingan dalam industri organisasi. Ini diikuti dengan pemilihan strategi generik yang tepat bersama dengan analisis rantai nilai untuk memastikan bahwa bisnis mengkonfigurasi kegiatan nilai tambah sedemikian rupa untuk mendukung strategi berdasarkan diferensiasi atau kepemimpinan biaya ataupun membuat konsep-konsep utama yang mengarah pada penentuan pendekatan strategis, penciptaan strategi, struktur organisasi, perumusan strategi, dan evaluasi strategis sebagai panduan untuk manajemen organisasi, dengan mempertimbangkan efek yang dihasilkan oleh berbagai jenis strategi pada kinerja organisasi.

Membahas mengenai kompetitif berarti mengarah kepada persaingan, persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kegagalan tergantung pada keberanian

perusahaan untuk bersaing, tidak mungkin keberhasilan bisa diperoleh. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Dengan adanya Strategi bersaing maka pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industry. Perusahaan-perusahaan yang bersaing pada pasar sasaran yang sama, pada waktu tertentu mempunyai sasaran dan sumber daya yang berbeda. Sebagian perusahaan mempunyai banyak sumber daya sedangkan yang lain tidak, sebagian merupakan perusahaan yang sudah tua dan mapan sedangkan yang lain masih baru, dan sebagainya. Perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda dalam satu pasar sasaran.

Adapun posisi bersaing yang didasarkan pada peran yang dimainkan perusahaan dalam pasar dapat sebagai pemimpin pasar (*market leader*) dimana perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi, kemudian sebagai penantang pasar (*market challenger*) yaitu perusahaan yang dalam tahap berkembang di suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya, dan sebagai pengikut pasar (*market follower*) yaitu perusahaan yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan. Setelah perusahaan mengetahui posisi bersaingnya maka selanjutnya adalah menentukan strategi bersaing atau strategi pemasaran. Pemasaran itu sendiri adalah suatu proses sosial dan manajerial dari individu maupun kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk (nilai) dengan pihak lain, dalam hal ini diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumennya. Pada intinya untuk membangun posisi kompetitif bagi bisnis di lingkungannya yang menghasilkan lebih baik mengungguli para pesaingnya dan memaksimalkan strategi sudah tentu akan mendapatkan manfaat jangka panjang.

2. Strategi Berbasis Sumber Daya Atau Kompetensi Inti

Perbedaan utama dari *competitive positioning* adalah bahwa hal itu menekankan pentingnya masing-masing perusahaan daripada industri dalam mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu pendekatannya adalah "inside out". Pendekatan ini berasal dari karya Penrose tahun 1959, yang menitik beratkan pentingnya perusahaan dan sumber dayanya dalam menentukan kinerjanya namun, pendekatan ini menjadi terkenal di tahun 1990-an oleh Prahalad dan Hamel dalam karyanya "kompetensi inti korporasi". Kompetensi inti adalah kombinasi sumber daya, keterampilan, pengetahuan, dan teknologi yang membedakan perusahaan dari para pesaingnya di mata pelanggan. Fitur khusus ini menciptakan keunggulan kompetitif.

Pendekatan sumber daya/kompetensi inti memfokuskan pencarian Keunggulan kompetitif di masing-masing perusahaan, tetapi kritiknya berpendapat bahwa pendekatan tersebut tidak memiliki kerangka analitis yang dikembangkan dari sekolah dengan posisi yang sangat kompetitif dan mungkin menyedihkan kemungkinan pentingnya lingkungan bisnis untuk keberhasilan atau gagal.

d. Menuju Pendekatan Terpadu Untuk Strategi

1. Persamaan Dan Perbedaan Antar Pendekatan

Pendekatan positioning preskriptif dan kompetitif sering terlihat terkait satu sama lain karena keduanya mengadopsi pandangan manajemen strategis yang sangat terstruktur. Demikian pula, pendekatan yang muncul dan berbasis kompetensi sering dikaitkan satu sama lain karena fokus bersama mereka pada pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Di sisi lain, pendekatan preskriptif dan muncul sering disajikan sebagai bertentangan secara diametris, seperti posisi kompetitif dan pendekatan berbasis kompetensi. Kenyataannya adalah bahwa pendekatan tersebut dalam banyak hal saling melengkapi karena menghadirkan perspektif yang berbeda dari situasi yang sama. Mintzberg et al. (1995) berpendapat bahwa pendekatan penentuan posisi berbasis kompetensi dan kompetitif harus dilihat sebagai "pelengkap, yang mewakili dua bentuk analisis yang berbeda yang keduanya harus dibawa untuk meningkatkan kualitas pemikiran strategis dan analisis". Demikian

pula, Quinn dan Voyer (1994) mengakui bahwa dalam inkrementalisme logis 'teknik perencanaan formal memang melayani beberapa fungsi penting'.

2. Mengakui Kontribusi Dari setiap Pendekatan

Setiap Pendekatan Memiliki Kelebihannya. setiap pendekatan bisnis dapat memberikan kontribusi yang berbeda dalam mengembangkan bisnis dan mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Penting bagi perusahaan untuk memilih pendekatan yang sesuai dengan kondisi pasar dan tujuan bisnis yang ingin dicapai. Pendekatan ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi kesuksesan bisnis, tergantung pada tujuan bisnis dan kondisi pasar yang dihadapi. Dalam beberapa kasus, kombinasi dari ketiga pendekatan tersebut dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang lebih besar dan pertumbuhan bisnis yang lebih baik. Kontribusi masing-masing pendekatan terhadap pemahaman terpadu dapat diringkas sebagai berikut:

- a) terencana/preskriptif – tingkat perencanaan diperlukan untuk memberikan fokus pada strategi organisasi dan untuk membantu dalam evaluasi kinerja;
- b) emergent/incremental – rencana harus selalu fleksibel untuk memungkinkan organisasi belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan;
- c) Pendekatan berbasis kompetensi menunjukkan bahwa bisnis harus berkonsentrasi pada pengembangan kompetensi inti untuk mencapai keunggulan kompetitif. Setiap kegiatan yang tidak dilihat sebagai inti dapat di alih dayakan ke organisasi lain untuk siapa kegiatan tersebut.
- d) posisi kompetitif – menekankan pentingnya lingkungan dan menyediakan alat yang berguna untuk menganalisis bisnis dalam konteks industrinya;
- e) Berbasis sumber daya/kompetensi – berfokus pada pentingnya bisnis dan membantu dalam mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitif khusus perusahaan

e. Masa Depan Pemikiran Manajemen Strategis

1. Kerja Sama Dan Perilaku Kompetitif Dalam Industri

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak penelitian dan teoritisasi yang telah difokuskan pada sejauh mana kerjasama antara bisnis (dari pada kompetisi) dapat berkontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif (Contractor dan Lorange, 1988; Hamel et al., 1989; Quinn et al., 1990; Reeve, 1990; Davidow dan Malone, 1992; Heene dan Sanchez, 1997). Kerja sama dan perilaku kompetitif keduanya dapat memainkan peran penting di industri, tergantung pada konteks dan tujuan dari para pemain yang terlibat. Kerja sama dapat membantu memupuk inovasi, mengurangi biaya, dan memperluas pasar. Misalnya, perusahaan dapat bekerja sama untuk mengembangkan teknologi atau produk baru, berbagi sumber daya atau keahlian, atau memasarkan barang atau jasa mereka secara bersama-sama. Kerja sama juga dapat membantu mengurangi risiko, seperti melalui kemitraan atau aliansi strategis.

Di sisi lain, perilaku kompetitif sering kali diperlukan agar dapat bertahan di pasar yang kompetitif. Persaingan dapat mengarah pada harga yang lebih rendah, peningkatan kualitas, dan efisiensi yang lebih besar. Ini juga dapat mendorong inovasi, karena perusahaan berusaha untuk membedakan diri mereka dan menawarkan produk atau jasa baru atau yang lebih baik. Namun, persaingan juga dapat mengarah pada hasil negatif, seperti perang harga, penurunan keuntungan, atau bahkan kebangkrutan untuk pemain yang lebih lemah di pasar. Dalam beberapa kasus, perusahaan dapat terlibat dalam perilaku anti-kompetitif, seperti penetapan harga atau praktik monopoli, yang dapat merugikan konsumen dan perekonomian secara keseluruhan. Pada akhirnya, keseimbangan yang tepat antara kerja sama dan persaingan akan tergantung pada keadaan khusus dari setiap industri dan tujuan dari para pemain yang terlibat. Penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan pilihan strategis mereka dengan cermat dan memilih pendekatan yang paling mungkin untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang.

a) Kolaborasi dalam kegiatan non inti

Kolaborasi/kerjasama dalam aktivitas non inti (*Collaboration in non core activities*) merujuk pada praktik bekerja sama dengan

individu atau organisasi lain untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak terkait langsung dengan fungsi atau operasi inti dari organisasi sendiri. Aktivitas-aktivitas ini dapat mencakup pemasaran, riset dan pengembangan, atau area lain yang bukan bagian dari fokus utama organisasi. Kerjasama dalam aktivitas non inti dapat memiliki banyak manfaat, seperti pengurangan biaya, peningkatan efisiensi, dan akses ke keahlian khusus. Dengan bekerja sama dengan organisasi lain, perusahaan dapat menggabungkan sumber daya dan keahlian mereka untuk mencapai tujuan bersama, tanpa harus menginvestasikan sumber daya yang signifikan ke area yang bukan fokus utama mereka. Namun, ada juga risiko dan tantangan yang terkait dengan kolaborasi dalam aktivitas non inti. Hal ini mungkin termasuk masalah kepercayaan, komunikasi, dan keselarasan tujuan dan objektif. Penting untuk menetapkan kesepakatan dan protokol yang jelas seputar peran, tanggung jawab, dan harapan untuk memastikan bahwa kolaborasi berhasil. Banyak jaringan berpusat pada bisnis inti yang strateginya menggerakkan operasi jaringan. Quinn et al. (1990) menyarankan bahwa perubahan dalam teknologi layanan telah mencapai "ekonomi skala yang cukup, fleksibilitas, efisiensi, dan potensi spesialisasi sehingga vendor eksternal dapat menyediakan banyak fungsi penting perusahaan dengan nilai yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah. Oleh karena itu, banyak dari fungsi-fungsi tersebut harus dioutsourcingkan." Sebagai ganti meninggalkan kontrol kepada vendor eksternal, akan lebih baik untuk membentuk aliansi atau jaringan dengan mereka. Jaringan kerjasama berpotensi memberikan beberapa keuntungan, antara lain:

- Memungkinkan bisnis untuk fokus pada kompetensi inti dan kegiatan inti mereka;
- Memungkinkan bisnis untuk menggabungkan kompetensi inti, sehingga menciptakan sinergi antara mereka;
- Mengurangi birokrasi dan memungkinkan struktur organisasi yang lebih datar;
- Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya;
- Meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas;
- Membuat sulit bagi pesaing untuk meniru.

Pembentukan jaringan kolaboratif akan melibatkan:

- identifikasi kompetensi inti organisasi;
- identifikasi dan fokus pada kegiatan yang kritis untuk kompetensi inti organisasi dan mengoutsourcing kegiatan yang tidak relevan;
- mencapai hubungan internal dan eksternal dalam rantai nilai/pasokan yang diperlukan untuk koordinasi yang efektif dari kegiatan dan meningkatkan responsivitas.
- Kolaborasi dapat dilakukan dalam beberapa cara:
- horizontal - mitra berada pada tahap yang sama dalam sistem nilai dan sering kali merupakan pesaing;
- vertikal - mitra berada pada tahap yang berbeda dalam sistem nilai (termasuk kolaborasi dengan pemasok, distributor, dan pelanggan).

Secara keseluruhan, kerjasama/kolaborasi dalam aktivitas non inti dapat menjadi alat yang sangat efektif bagi organisasi yang ingin mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien dan efektif. Namun, hal ini memerlukan perencanaan, komunikasi, dan koordinasi yang hati-hati untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat bekerja menuju tujuan yang sama.

b) Organisasi Virtual

Organisasi virtual atau *Virtual organization* adalah suatu bentuk organisasi yang terdiri dari individu atau kelompok yang bekerja secara terpisah secara geografis dan waktu, tetapi terhubung secara virtual melalui teknologi informasi dan komunikasi. Dalam virtual organization, anggota tim tidak perlu berada di satu lokasi fisik yang sama, karena pekerjaan dapat dilakukan secara online melalui berbagai platform dan alat yang tersedia. Virtual organization biasanya terdiri dari sekelompok profesional independen atau perusahaan yang bekerja bersama untuk menyelesaikan proyek tertentu atau mencapai tujuan bersama. Model bisnis ini memberikan fleksibilitas bagi anggota tim dan meningkatkan produktivitas karena menghilangkan batasan waktu dan jarak. Selain itu, virtual organization juga memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya

overhead seperti sewa kantor dan perjalanan bisnis. Namun, kelemahan dari virtual organization adalah bahwa terkadang dapat sulit untuk membangun dan mempertahankan hubungan antar anggota tim yang kuat dan saling percaya, terutama jika mereka tidak pernah bertemu secara fisik. Oleh karena itu, virtual organization memerlukan komunikasi dan manajemen yang efektif untuk memastikan bahwa anggota tim tetap terhubung dan tetap fokus pada tujuan bersama.

c) **Virtual Teams**

Selain *virtual organization*, dalam organisasi saat ini juga terdapat *virtual teams* yaitu kelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu melalui penggunaan teknologi komunikasi online. Anggota tim virtual sering kali berada di lokasi geografis yang berbeda dan berkomunikasi melalui alat seperti email, pesan instan, video konferensi, atau alat kolaborasi online lainnya. Tim virtual sering kali dibentuk untuk menghadapi tantangan proyek atau tugas tertentu yang memerlukan kerja sama antar anggota tim yang terpisah secara geografis. Menurut penelitian (Hacker, J.V. Tahun 2019), secara keseluruhan, organisasi semakin mengandalkan VT (Virtual Teams) meskipun tantangan yang ditemui dalam struktur virtual, yang ditandai oleh tingginya penggunaan teknologi. Perubahan dalam cara kerja ini merupakan peluang bagi penelitian untuk memberikan informasi kepada praktik dan mengeksplorasi kepercayaan dalam bentuk organisasi yang berkembang juga meningkat pesat. Model terintegrasi tentang kepercayaan dalam VT membantu mengidentifikasi aspek-aspek penting, konsekuensi, dan konstruk lain yang kritis dalam membangun dan mengalami kepercayaan dalam VT. Meskipun kepercayaan memiliki sifat yang kuat, tinjauan peneliti menemukan beberapa kelemahan penting dalam literatur yang harus diatasi untuk bergerak maju - yaitu, permasalahan konseptualisasi tentang kepercayaan dan virtualitas. Peneliti menyoroti kelemahan-kelemahan ini dan mengusulkan bagaimana penelitian lintas disiplin dapat digunakan untuk memulai dialog multidisiplin yang sehat dan

menciptakan konseptualisasi yang lebih baik untuk teoritisasi dan melakukan penelitian tentang kepercayaan dalam VT.

Hubungan antara virtual team dan *virtual organization* adalah bahwa virtual team dapat menjadi bagian dari *virtual organization*. Dalam beberapa kasus, tim virtual dapat menjadi unit kerja atau bagian dari *virtual organization* yang lebih besar. Virtual team dapat bekerja untuk *virtual organization* dalam menjalankan proyek atau tugas tertentu yang terkait dengan tujuan *virtual organization* tersebut.

Misalnya, dalam konteks start-up teknologi, anggota tim pengembangan produk mungkin berada di berbagai lokasi di seluruh dunia dan bekerja sebagai tim virtual untuk menciptakan produk atau layanan baru untuk *virtual organization* mereka. Oleh karena itu, virtual team dapat menjadi komponen penting dalam struktur dan operasional *virtual organization*. Dalam hal ini, virtual team berkontribusi pada upaya *virtual organization* dalam mencapai tujuan bisnis atau proyek secara efisien dan efektif melalui kerja sama online yang erat dan penggunaan teknologi komunikasi yang canggih. Namun, penting untuk diingat bahwa tidak semua virtual team berada dalam konteks *virtual organization*, karena virtual team juga dapat digunakan dalam organisasi tradisional yang memiliki kantor fisik tetap. Perlu diingat bahwa *virtual organization* seringkali lebih besar dan kompleks daripada virtual team, dan virtual team dapat beroperasi sebagai entitas independen atau sebagai komponen dalam *virtual organization* yang lebih besar. Oleh karena itu, meskipun virtual team dan *virtual organization* saling terkait, mereka memiliki perbedaan dalam cakupan, skala, dan kompleksitas mereka. Dalam kesimpulannya, virtual team dan *virtual organization* adalah dua konsep yang saling berkaitan dalam konteks kerja virtual, namun mereka memiliki perbedaan dalam konteks penggunaan dan skala operasional mereka.

2. Pembelajaran Organisasi Dan Manajemen Pengetahuan

Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan merupakan dua konsep yang saling melengkapi (Lopez et al., 2004). Kapabilitas manajemen pengetahuan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk

mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya berdasarkan pengalaman atau proses yang diciptakan oleh individu pada saat memperoleh pengetahuan, membagi pengetahuan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam sebuah organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bahrami et al., (2013) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan mencakup manajemen sumber daya manusia, strategi dan kebijakan berbasis pengetahuan, teknologi informasi, dan akan berpengaruh pada pembelajaran organisasi. Organisasi dengan tingkat kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik, akan mendorong proses berbagi pengetahuan antar individu di dalamnya sehingga proses pembelajaran yang ada didalam organisasi juga akan semakin membaik (Bahrami et al., 2013). Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu membuktikan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan sebagai infrastruktur yang tepat guna mendukung dan memfasilitasi proses pembelajaran organisasi (Noruzy et al., 2013; Nafei, 2014; Ngah et al., 2016).

a) Jenis Pembelajaran Organisasi

Argyris (1978, 1992) berpendapat bahwa organisasi harus mengembangkan 'pembelajaran putaran ganda'. Dengan kata lain, belajar bukan hanya sekedar belajar bagaimana memecahkan suatu masalah dengan segera, tetapi juga harus bertujuan untuk mengembangkan prinsip-prinsip yang akan menginformasikan dan menentukan perilaku masa depan. Itu juga harus menghasilkan kemampuan untuk menggeneralisasi dari pembelajaran khusus. Pembelajaran semacam itu terjadi ketika solusi individu tercapai dan kemudian digeneralisasikan untuk diterapkan dalam keadaan lain. Senge (1990) mengidentifikasi dua jenis pembelajaran yang ditemukan di organisasi terkemuka: 'pembelajaran adaptif' dan 'pembelajaran generatif'. Pembelajaran adaptif berpusat pada perubahan dalam menanggapi perkembangan di lingkungan bisnis. Adaptasi seperti itu seringkali diperlukan untuk kelangsungan bisnis. Sebaliknya, pembelajaran generatif adalah tentang membangun kompetensi baru atau mengidentifikasi atau menciptakan peluang untuk memanfaatkan kompetensi yang ada di arena persaingan baru. Sebagai contoh, masuknya Marks & Spencer ke dalam jasa keuangan didasarkan pada pemanfaatan kompetensinya yang ada di bidang ritel dan

penambahan kompetensi baru, berdasarkan pembelajaran tentang sifat jasa keuangan, awalnya melalui operasi kartu tokonya.

b) Kunci Keberhasilan Manajemen Pengetahuan

Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis bahkan mampu mencapai kesuksesan adalah perusahaan yang mampu menerapkan manajemen pengetahuan dengan baik (Sangkala, 2007). Salah satu komponen kritis yang dijadikan sebagai kategori kesuksesan implementasi manajemen pengetahuan adalah budaya tempat kerja yang benar sehingga karyawan termotivasi untuk memanfaatkan pengetahuan (Setiarso et al., 2009). Oleh karena itu, faktor-faktor lingkungan sosial pembentuk budaya tempat kerja yang dapat mendorong kesuksesan implementasi manajemen pengetahuan dipandang penting untuk diteliti. manajemen pengetahuan terutama berkaitan dengan penciptaan pengetahuan baru, penyimpanan dan berbagi pengetahuan dan kontrol pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan elemen penting dalam membangun kompetensi inti yang harus khas dan sulit ditiru.

f. Studi Kasus: Tren Masa Depan Penggunaan Aplikasi Web Usage Mining

Pengguna WWW perlu menggunakan alat yang cerdas untuk menemukan, mengurutkan, dan memfilter data yang tersedia. Dengan menggunakan algoritma, kita dapat menemukan pekerjaan pada data web. Pengguna membutuhkan beberapa alat untuk menemukan data yang diperlukan pola penggunaan. Ini memberikan perkembangan cepat sistem cerdas dan cerdas yang dapat menggali Informasi. Hasil data mining akan digabungkan dengan situs web dinamis untuk memberikan tugas yang terkomputerisasi, ujung ke ujung ke Manajemen hubungan pelanggan dan sistem pemasaran. *Web usage mining* harus menangani integrasi informasi offline dengan alat ecommerce, Manajemen database relasional, menyediakan katalog produk dan layanan dengan lainnya aplikasi, Beberapa variabel baru diperlukan untuk menemukan pola alami dan bermakna dan berguna. Tes standar selalu perlu untuk algoritma mining untuk mengembangkan kinerja karena efektivitas dapat mengukur alat

yang lebih baik untuk data web mining. Untuk mengembangkan visualisasi adalah penting untuk pengguna dapat memahami data. Selain itu rekayasa, pemasaran, kecerdasan buatan, database akan dapat mengembangkan aplikasi web mining. Sekarang dapat kita lihat bahwa aplikasi data mining banyak digunakan di berbagai bidang seperti e-business, pendidikan, telekomunikasi, keuangan, teknik, bioteknologi, anti-terorisisme.

C. PENUTUP

1. Kesimpulan

Perkembangan tren saat ini dan pada masa mendatang menuntut perusahaan untuk terus bertumbuh. Dari sudut pandang strategi, pengembangan membutuhkan pendekatan strategi perspektif, bertahap, strategi untuk bersaing, strategi berbasis sumberdaya dan kompetensi. Selain itu juga diperlukan adanya kerja sama dan perilaku kompetitif dalam industri. Dalam manajemen strategi juga terdapat pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan, karena organisasi dengan tingkat kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik, akan mendorong proses berbagi pengetahuan antar individu di dalamnya sehingga proses pembelajaran yang ada di dalam organisasi juga akan semakin membaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, O. (2021). Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi.
- Atik & Ratminto. (2012). Manajemen Pelayanan. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Campbell, David & Stonehouse, George & Houston, Bill. 2002. *Business Strategy An Introduction 2nd Ed*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Daft, R. L. 2004. 8 th edition. Organization Theory and Design. *Mason*, Ohio: Thomson.
- Fred, R David. (2011). Strategic Management : Concept and Cases. Buku 1 Edisi 12 Jakarta.
- Fuertes, Guillermo.dkk. (2020). *Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive*. Journal of Engineering Volume 2020, Article ID 6253013.
- Grant. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*.
- Hamel, G dan Prahalad, C, K, 2011. Kompetisi Masa Depan. Yogyakarta: Bina Rupa. Aksara.
- Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (1995) The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, European Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Saqib, Natasha. (2020). *Positioning – a literature review*. PSU Research Review Vol. 5 No. 2, 2021
- Schoemaker, & Amit. (1994). *“Investment in strategic assets: industry and firm-level perspectives”*, *Advances in Strategic Management*. JAI Press: Greenwich.
- Sriasih, S. (2017). Teknologi Informasi dan Komunikasi Sebagai Tren Pendidikan Masa Kini dan Masa Datang. *EXPLORE*, 7(1).

- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management – Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Mitra Wacana Media, 2020
- Taufik Hidayat, Muhammad Ali Fikri dan Desta Rizky Kusuma (2022) Peran Pembelajaran Organisasi Pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* Vol 05, No. 04.
- Todorovic, N., Vjestica, M., Dimitrieski, V., Lukovic, I (2021). *A Novel Approach and a Language for Facilitating Collaborative Production Process in Virtual Organizations Based on DLT Networks*. SCITEPRESS – Science and Technology Publications. DOI:10.5220/0010720900003062
- Thomas Wheelen. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition: Pearson.
- Quinn, J.B. and Voyer, J. (1994) *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Wandrial, S. (2004). Perkembangan Manajemen Strategi. *The Winners*. 5(1). 52-71.
- Windarti dan Anggraini Sukmawati (2011). Faktor-Faktor Kunci Kesuksesan Implementasi Manajemen Pengetahuan pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol 2(1)

DATA DIRI PENULIS

- Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Bogor Raya Permai Blok Fax-2 No 2, RT/RW
004/004, Kel. Cibadak, Kec. Tanah Sareal, Bogor
Kode pos : 16166
Provinsi : Jawa Barat
Email : mohamadrizan72@unj.ac.id
Nomor Telepon : 081219713497
- Musdalifah Dimuk, S.E., M.Si, Ph.D.
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : APT Green Pramuka City SC/25/H11 Jl. Jend. A.
Yani KAV49 RT 013/009 Rawasari Kec. Cempaka
Putih Jakarta Pusat
Kode pos : 10570
Provinsi : DKI Jakarta
Email : iffaphd2018@gmail.com
Nomor Telepon : 08111112397
- Herli Malina, S.E.
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Pemuda III No. 39A RT 12/2 Rawamangun,
Pulogadung
Kota : Jakarta Timur
Kode pos : 13260
Provinsi : DKI Jakarta
Email : herlimarlina97@gmail.com
Nomor Telepon : 082378584206

- Riyo Adi Sanjaya, S.Pd
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Perumahan Puri Bintaro Hijau Blok H6 No. 9B RT
 05 RW 07, Parung Serab
 Kec : Ciledug
 Kota : Tangerang
 Kode pos : 15153
 Provinsi : Banten
 Email : riyoadisanjaya@gmail.com
 Nomor Telepon : 081320449874

- Deni Setiabudi, SE
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Apartemen Green Pramuka Tower Fagio
 FA/12/QK Rawasari Cempaka Putih
 Kota : Jakarta Pusat
 Kode pos : 10570
 Provinsi : DKI Jakarta
 Email : denisetiabudi85@gmail.com
 Nomor Telepon : 087702669022

- Hisyam Abdurrahm S.K.M
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Jalan raya kalisari no.14 rt.006 rw.002 kel. Kalisar
 kec pasar rebo
 Kota : Jakarta Timur
 Kode pos : 13790
 Provinsi : DKI Jakarta
 Email : Hisyam.22th@gmail.com
 Nomor Telepon : 081296488651

- Suci Agus Setiani, S.E
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Jl. Rambutan I Blok V No.4 Kramat Jati, Jakarta
 Timur

Kota : Jakarta Timur
Kode pos : 13510
Provinsi : DKI Jakarta
Email : suci.as88@gmail.com
Nomor Telepon : 082280200715

- Ahmad Fauzan Kamal S.M.

Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Jimy Rt 011/002 No 22, Kel. Kalisari,
Kec. Pasar Rebo
Kota : Jakarta Timur
Kode pos : 13790
Provinsi : DKI Jakarta
Email : fauzankama690@gmail.com
Nomor Telepon : 0856 3348 497

- Johan Arief Indrajaya, SE

Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jalan Asem Gede II No.22D , RT.6/RW.5,
Utang Kayu Selatan, Matraman, Jakarta
Timur
Kota : Jakarta Timur
Kode pos : 13120
Provinsi : DKI Jakarta
Email : Joeindrajaya@gmail.com
Nomor Telepon : 082187519092

- Rahma Karnia Lakamudi, SM.

Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Kebon kacang III, Tanah Abang
Kota : Jakarta Pusat
Kode pos : 13260
Provinsi : DKI Jakarta
Email : rahmakrnia26@gmail.com
Nomor Telepon : 082248274807

- Nur Faozi Fatoni S.Pd**
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Jalan Margasatwa. Gang Melati,
 RT.1/RW.3, Pondok Labu, Cilandak No 20
 Kota : Jakarta Selatan
 Kode pos : 12450
 Provinsi : DKI Jakarta
 Email : tonifauzi69@gmail.com
 Nomor Telepon : 081314538611
- Firdausy Nisa Azizy**
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Jl. Blok Duku Rt.13/Rw.10, Cibubur,
 Ciracas
 Kota : Jakarta Selatan
 Kode pos : 13720
 Provinsi : DKI Jakarta
 Email : firdausynisaa@gmail.com
 Nomor Telepon : 089508444509
- Mayang Sari**
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Jalan Kayumanis V D Lama No. 265 RT
 005 RW 003
 Kode pos : 13110
 Provinsi : DKI Jakarta
 Email : mayngsr4@gmail.com
 Nomor Telepon : 085692140294

- Ricky Gumilang Pratama, S.E.
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Sukahati Residence Blok E16 RT 002/05
 Sukahati Cibinong
 Kota : Bogor
 Kode pos : 16913
 Provinsi : Jawa Barat
 Email : rickygum@gmail.com
 Nomor Telepon : 081511760671
- Utami Indira Sari, ST
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Jl. Kebon Bawang VIII no. 18 Tg. Priok
 Kota : Jakarta Utara
 Kode pos : 14320
 Provinsi : DKI Jakarta
 Email : utamindira@gmail.com
 Nomor Telepon : 08561262160
- Puspita Mekar Sari, S.E
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Alamat : Jl. Majapahit Kav. 100 Jakapermai Bekasi
 Barat
 Kota : Bekasi
 Kode Pos : 17145
 Provinsi : Jawa Barat
 Email : Puspita.Msari@Gmail.Com
 Nomor Telp : 081818183228

Strategi Bisnis

di Era Digital

Melihat kondisi persaingan bisnis saat ini, tidak heran jika perusahaan mengembangkan bisnisnya ke berbagai kegiatan usaha. Berdiam diri saja, sama dengan merelakan bisnis lenyap. Hal ini juga akan membuat pelanggan bingung memilih, karena sulit membedakan antara produk A dengan produk B atau memiliki pilihan yang banyak untuk membeli satu produk. Untuk itu, kreativitas dan inovasi sangat ditekankan pada setiap bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar sehingga perlunya adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategis tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia.

Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal. Strategi memang tidak menjamin seluruhnya dapat berjalan sukses, namun berdasarkan beberapa penelitian dapat dibuktikan bahwa Strategi Generik Porter dapat membuahkan keberhasilan pada bisnisnya. Strategi Generik Porter yang terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Salah satu bisnis besar yang menerapkan strategi ini adalah Amazon.com. Amazon menjadi toko ritel online terbesar di dunia dan mempertahankan kualitas produk dan layanannya.



Penerbit
widina
www.penerbitwidina.com

ISBN 978-623-459-550-5



9 786234 595505