

# MANAJEMEN STRATEGI

■ PROF. DR. CEPI PAHLEVI, SE., M.SI., CSF., CWM  
■ MUHAMMAD ICHWAN MUSA SE., M.SI





# **MANAJEMEN STRATEGI**

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

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

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE.,M.Si., CSF., CWM  
Muhammad Ichwan Musa, SE., M.Si

# MANAJEMEN STRATEGI



2023

# **MANAJEMEN STRATEGI**

## **Penulis:**

Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE.,M.Si., CSF., CWM  
Muhammad Ichwan Musa, SE., M.Si

## **Editor :**

**Dr. Sitti Mujahida Baharuddin, S.Pd., SE., MM**

## **Tata Letak/Desain Cover:**

Ilham Rahmat

Copyright © 2023

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN: 978-623-09-1520-8

Anggota IKAPI : 042/SSL/2022

Terbit Pada Bulan Januari 2023

Diterbitkan pertama kali oleh:



## **Kantor :**

Jln Perintis Kemerdekaan.Komp.Nusa Tamalanrea indah Blok  
A no 11 Kec.Tamalanrea Kel.Tamalanrea 90245  
HP. 0812-4144-215

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, berkat petunjuk dan kehendak-Nya jualah sehingga sebuah buku yang diberi judul Manajemen Strategi dapat terwujud. Sebagai mana adanya.

Chandler melalui *Strategy and Structure*, menjelaskan perkembangan bisnis yang besar dan bagaimana struktur administrasi telah digunakan untuk merespons perkembangan. Ia menemukan definisi mengenai strategi dan struktur. Strategi ia definisikan sebagai penentu dasar dari tujuan jangka panjang perusahaan, dan adopsi dari tindakan dan alokasi sumberdaya yang yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dalam *Business Policy*, Andrew menerima konsep strategi dari Chandler, tetapi menambahkan "distinctive competence" milik Selznick yang menekankan ketidakpastian lingkungan dimana manajemen dan perusahaan harus beradaptasi dengan sekitar. Ia juga mendefinisikan "pola objektif, maksud/tujuan, dan kebijakan utama serta perencanaan untuk mencapai tujuan. Intinya, bagaimana mendefinisikan apa dan mau kemana bisnis perusahaan dijalankan.

Manajemen strategi adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang atau sustainable termasuk dari segi profit yang stabil. Maka sebagai penulis pun kami sangat menyadari kekurangan yang ada di dalam buku ini.

Untuk itulah, saran dan kritik dari pembaca buku ini sangat kami harapkan untuk perbaikan edisi selanjutnya. Besar harapan kami semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Makassar, 2 Januari 2023

Penyusun



# DAFTAR ISI

<b>Halaman Sampul .....</b>	<b>iii</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB 1 Ruang Lingkup dan Sejarah Manajemen Strategi</b>	
A. Ruang Lingkup Manajemen Strategi .....	1
B. Sejarah Manajemen Strategi.....	3
<b>BAB 2 Merumuskan Visi Misi Tujuan Sasaran Organisasi</b>	
A. Pengertian Visi Misi.....	9
B. Manfaat Visi Misi.....	13
C. Tujuan dan Sasaran Organisasi .....	17
<b>BAB 3 Mode Deskriptif Manajemen Strategi</b>	
A. Proses Manajemen Strategi.....	20
B. Lingkungan Eksternal .....	23
C. Lingkungan Internal.....	27
D. Formulasi Strategi.....	35
<b>BAB 4 Ruang Lingkup Pengambilan Keputusan</b>	
A. Pengertian Pengambilan Keputusan.....	40
<b>BAB 5 Analisis Strategi</b>	
A. Lingkup Eksternal Internal dan Keunggulan .....	50
B. Analisis Lingkungan Industri.....	56
C. Analisis Lingkungan Pesaing .....	61
D. Analisis Rantai Nilai .....	63
<b>BAB 6 Perumusan Strategi</b>	
A. Proses Perumusan Strategi.....	71
B. Strategi Dasar Induk.....	72
<b>BAB 7 Pedoman Manajemen Strategi</b>	
A. Pedoman Strategi .....	77
B. Pengertian Manajemen Strategi.....	78
C. Komponen Manajemen Strategi.....	79

D. Kerangka Dasar Manajemen Strategi .....	83
<b>BAB 8 Implementasi dan Pemilihan Strategi</b>	
A. Kemampuan Manajerial .....	85
B. Administratif.....	88
C. Komunikasi Persuasif Dalam Manajemen Strategi	94
<b>BAB 9 Strategi Dalam Praktik I</b>	
A. Integritas Strategi.....	101
B. Strategi Integrasi .....	104
C. Security dan Maspion Money Change.....	107
<b>BAB 10 Strategi Dalam Praktik II</b>	
A. <i>Teori Generic</i> .....	113
B. <i>Strategi Generic Fred R David</i> .....	115
<b>BAB 11 Strategi Dalam Praktik III</b>	
A. Organisasi Non Profier dan Organisasi Lainnya .....	124
<b>BAB 12 Isu – Isu Global Dalam Manajemen Strategi</b>	
A. Ciri-Ciri Pesaing Global.....	131
B. Tantangan Global.....	134
C. Pengaruh Positif Dari Globalisasi .....	136
D. Pengaruh Negatif Dari Globalisasi.....	139
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>143</b>

# BAB I

## RUANG LINGKUP DAN SEJARAH MANAJEMEN STRATEGI



### A. Ruang Lingkup manajemen strategi

Menurut (Fahmi, 2014) manajemen strategi adalah suatu rencana yang kemudian disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi profit yang stabil. Profit yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus dan selalu mengalami pertumbuhan (*Constant growth*)

#### 1. Ruang Lingkup Manajemen Strategis

Secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategis sangat luas baik dari segi internal dan eksternal. Di samping itu secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategis bergerak atas dasar pemahaman di bawah ini yaitu:

a. Mengkaji kemudian menganalisis dengan dampak penerapan manajemen strategis khususnya kepada internal pada perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat *sustainable* (berkelanjutan)

b. Menempatkan konstruksi manajemen strategis sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategis.

c. Menjadikan ilmu manajemen strategis sebagai base thinking dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

### 1. Pengertian Strategi

Kata “Strategi” berasal dari kata dalam bahasa Yunani yaitu *strategos* yang dapat diterjemahkan sebagai komandan militer pada zaman demokrasi Athena. Pengertian strategi menurut Siagian (2012:17) adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya di arahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan. Menurut Webster New World Dictionary (dalam Udaya dkk, 2013), strategi adalah; Ilmu merencanakan serta mengarahkan semua kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan lawannya/musuhnya. Sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu strategem atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan. Definisi berbeda dari pendapat Wit dan Meyer (dalam Udaya dkk, 2013 : 6) dan yang mengatakan bahwa strategi harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi, yaitu proses, content, dan context.

a. Strategy process Cara bagaimana strategi-strategi timbul, dimana letak strategy process (atau strategimen proses) , proses strategi menyangkut bagaimana, siapa, dan bilamana strategi itu sendiri; bagaimana strategi tersebut, dan bagaimana seharusnya strategi itu dibuat, di analisis, dibentuk, diuraikan, diformulasi, diimplementasi, diubah, dan dikontrol; siapa yang tersangkut; kapankah kegiatan-kegiatan yang diperlukan.

b. Strategi content Hasil/produk proses strategi disebut strategy content. Jika dinyatakan sebagai suatu/sebuah pertanyaan, strategy content berhubungan dengan apa dari strategi, apa itu strategi, dan bagaimana isi yang seharusnya dari strategi tersebut bagi perusahaan serta untuk unitnya masing-masing.

c. Strategy context sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan strategy content ditentukan disebut strategy context. Bila dinyatakan sebuah pertanyaan, strategy content tersebut terkait dengan dimana strategi berada; di perusahaan mana dan di lingkungan apa proses strategi dan strategy content itu ada.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah keterampilan yang merencanakan suatu strategi dengan skala besar yang berorientasi jangka panjang dengan memanuver kekuatan-kekuatan kedalam posisi yang menguntungkan dan ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang di arahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan

## **B. Sejarah manajemen strategi**

Ketika diperkenalkan secara formal pertama kali pada awal dasawarsa enam puluhan, manajemen strategik mendapat sambutan yang luar biasa. Bahkan terkesan berlebihan. Konsep dan teknik analisisnya diperlakukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial. Ada kesan, bahwa manajemen strategik dapat/mampu mengurangi ketidakpastian dan kompleksitas bisnis. Bahkan sepertinya ada jaminan bahwa perusahaan akan memiliki kinerja yang bagus ketika mempraktikkan teknik manajemen strategik. Setidaknya itulah yang dirasakan oleh sebagian besar manajer puncak perusahaan/instansi. Sekalipun ketika itu sesungguhnya manajemen strategik baru memberikan

perhatian pada faktor internal perusahaan, khususnya manajemen keuangan. Dimulai pada awal dasawarsa delapan puluhan, manajemen strategik mendapat perlakuan yang berbeda dengan masa sebelumnya, bahkan bertolak belakang. Banyak pihak mulai meragukan kontribusi riil yang disumbangkan oleh manajemen strategik. Mulai dikeluhkan tentang fungsi dan efektivitas perencanaan manajerial jangka panjang. Di saat yang sama, juga mulai dirasakan sulitnya melakukan eksekusi strategi seperti yang telah direncanakan. Dengan kata lain, baik dalam dataran perencanaan maupun implementasi strategi, posisi manajemen strategik sedang dipertanyakan. Sekalipun ketika itu, manajemen strategik telah mulai lebih banyak memberikan perhatian pada lingkungan eksternal dan manajemen pemasaran yang seiring dengan semakin meningkatnya turbulensi lingkungan bisnis dan intensitas persaingan. Dimulai pada pertengahan kedua dasawarsa delapan puluhan, manajemen strategik memperoleh posisi terhormat/berderajat yang pernah dimilikinya pada saat pemunculannya pertama kali. Sekalipun sampai kini belum sepenuhnya dapat diraih, akan tetapi tanda-tanda positif nampak terlihat Manajemen Strategik secara transparan. Konsep, asumsi, proses, dan teknik analisis dicoba diperbaharui dan sedapat mungkin dikembangkan untuk meneguhkan peran sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal. Di samping pendekatan logis-rasional, pendekatan yang memberikan tekanan pada seni dan intuisi mulai kembali mendapatkan tempat Pada awalnya manajemen strategik disebut sebagai kebijakan (policy). Yakni, sebagai arahan perusahaan/organisasi atau arah bisnis itu sendiri. Sebagai ilmu, manajemen strategik dirintis oleh sekolah-sekolah ekonomi dan bisnis di Amerika Serikat, seperti the Wharton School pada Universitas Pennsylvania dan Harvard Business School di Universitas Harvard. Ketika itu, Harvard menggunakan istilah kebijakan bisnis (business policy). Sampai awal tahun 1970-an,

pendekatan yang digunakan dalam kajian manajemen strategik adalah lintas disiplin (Rumelt et al. (1994) Keterkaitan manajemen strategik dengan disiplin lain merupakan keniscayaan. Strategi berhubungan dengan ilmu ekonomi, sosiologi, politik, psikologi, dan perilaku organisasi. Pemikiran utama dalam ilmu ekonomi, dari masa Adam Smith sampai sekarang, terpaku pada masalah pasar belaka. Jarang ditemukan perhatiannya pada perusahaan yang menggunakan hirarkhi manajerial untuk perencanaan dan koordinasi.

Secara historis, sebagaimana ditulis oleh Rumelt et al (1994), para pemikir telah mengemukakan konsep, kerangka kerja, dan teori dalam pelbagai disiplin. Misalnya Mc. Kinsey & Co telah menulis tentang strategi di tahun 1930-an. Robinson (1933) dan Chamberlin (1933) telah mengembangkan teori mengenai/tentang persaingan tidak sempurna. Schumpeter (1934) mengembangkan inovatif dengan kewirausahaan (entrepreneur) dan agen kreatif sebagai alternatif dalam menjelaskan konsep persaingan dalam ilmu ekonomi Barnard (1938) menganalisis organizational. Menurutnya, terdapat perbedaan antara pekerjaan manajerial mengenai organisasi yang efisien, dan organisasi yang efektif. Sebuah kriteria yang berlainan dalam konsep strategi. Taylor (1947) mengemukakan pentingnya "science of work" dalam organisasi, mulai dari usaha untuk memahami apa yang disebut dalam ilmu ekonomi sebagai "technical efficiency".

Sedangkan Selznick (1957) menjelaskan peran dari komitmen institusional dan mengenalkan ide dari organisasi sebagai "distinctive competence". Frank Knight (1965) mengembangkan fungsi entrepreneur sebagai dasar pada organizational economics. Newman tahun (1951) telah memperkenalkan konsep strategi untuk membedakan pekerjaan penting dari manajer.

Mulai tahun 1960-an, menurut Rumelt et al tahun (1994), manajemen strategi telah menarik minat banyak ilmuwan. Hal tersebut dapat dilihat melalui tiga kajian ini: Pertama, Alfred Chandler mengkaji masalah Strategi dan Struktur (1962). Kedua, Igor Ansoff mengemukakan kajian tentang Strategi Perusahaan (1965). Ketiga, penggunaan buku teks mengenai strategi di Harvard yang dimulai oleh Kenneth Andrew melalui Business Polic : Text and Cases (Learned et al., 1965),.

Chandler melalui Strategy and Structure, menjelaskan perkembangan bisnis yang besar dan bagaimana struktur administrasi yang telah digunakan untuk merespons perkembangan. Ia menemukan definisi mengenai strategi dan struktur . Strategi ia definisikan sebagai penentu dasar dari tujuan jangka panjang perusahaan, dan adopsi dari tindakan dan alokasi sumberdaya yang yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Dalam Business Policy, Andrew menerima konsep strategi dari Chandler, tetapi kemudian menambahkan "distinctive competence" milik Selznick yang kemudian menekankan ketidakpastian pada lingkungan dimana manajemen dan perusahaan harus beradaptasi. Ia mendefinisikan "pola objektif, maksud/tujuan, dan kebijakan utama serta perencanaan untuk mencapai tujuan. Intinya, bagaimana mendefinisikan apa dan mau kemana bisnis perusahaan dijalankan.

Perkembangan manajemen strategik, sejak tahun 1970-1980 an, menurut Rumelt et al. (1994), telah terjadi transisi yang berorientasi pada penelitian. Pada periode inilah muncul dominasi Harvard (dari Chandle sampai Porter). Yang ingin dicapai dengan pendekatan lintas disiplin dalam penelitian-penelitian strategi adalah untuk: (1) Meletakkan pertanyaan-pertanyaan mendasar mengenai manajemen strategik secara kontekstual; (2) Melihat bagaimana manajemen strategik terkait dengan lintas disiplin



Perencanaan strategik merupakan proses Sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Jadi tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencanaan strategik adalah merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen strategik.

Untuk pertama kalinya manajemen strategik dikembangkan dalam kalangan militer Indonesia pada awal dasawarsa tujuh puluhan, guna mewujudkan suatu tatanan kekuatan nasional yang berperan melindungi keutuhan teritori serta kedaulatan bangsa dan negara. Tatanan tersebut hingga saat ini dikenal sebagai sistem manajemen sumberdaya pertahanan dan keamanan dengan Sistem Perencanaan Strategis Pertahanan keamanan Negara (Sisrenstra Haneg) sebagai perwujudan rencana tindakan dan kegiatan mendasar dalam pola implementasi.

Ketika itu ada kecenderungan manajemen strategis ini hendak dijadikan model untuk mendukung perencanaan strategis pembangunan nasional 'ersi pemerintah, akan tetapi hal ini tidak berkembang sebagai keputusan manajerial, kecuali pro dan kontra kehendak masing-masing. Ketika lingkungan mendadak berubah dalam suatu era reformasi menuju pemerintahan demokratis democratic go'ernance yang mengandaikan semua itu dirumuskan dan dilaksanakan dengan parameter prinsip supremasi otoritas politik civilian supremacy & mekanisme checks and balances dan tersedianya instrumen transparansi kebijakan yang membuka peluang bagi akuntabilitas publik, maka berkembanglah pemahaman dan pengetahuan praktis tentang perencanaan strategis sehingga banyak pihak mulai melihat secara terbuka dan meragukan kontribusi riil yang disumbangkan oleh manajemen strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang overlap dengan tujuan

Ialu mulai dikeluhkan tentang fungsi dan efektifitas perencanaan strategis, di saat yang sama juga mulai dirasakan sulitnya melakukan eksekusi strategi seperti yang telah direncanakan. Manajemen strategik hanya memberi perhatian pada faktor internal organisasi khususnya manajemen keuangan. Dengan kata lain, baik dalam wilayah perencanaan strategik maupun implementasi strategik, posisi manajemen strategik dikalangan saat ini sedang dipertanyakan terlebih dengan semakin meningkatnya turbulensi lingkungan strategis dan intensitas pembaruan. Sementara itu sebagai buah reformasi telah terbentuk dasar-dasar perubahan di bidang manajemen pemerintahan dan pembangunan yang terwujudkan dalam UU no 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, kemudian ditindak lanjuti oleh pemerintah dengan menerbitkan Inpres no. 7 tahun 1999

## **BAB II**

# **MERUMUSKAN VISI MISI TUJUAN SASARAN ORGANISASI**



### **A. Pengertian Visi Misi**

#### **1. Visi**

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang (Akdon, 2006:94).

Visi Adalah Pernyataan Yang Merupakan Sarana Untuk :

- a) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- b) Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait).
- c) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.
- d) Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan perlu ditafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi makna sehingga dapat menjadi acuan yang mempersatukan semua pihak dalam sebuah organisasi.

Hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan visi

- Visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi.
- Visi harus disebarkan di kalangan anggota organisasi (stakeholder)
- Visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.

Kriteria Merumuskan Visi

1. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
  2. Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
  3. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
  4. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
  5. Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
  6. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.  
Rumusan visi yang baik seharusnya memberikan isyarat :
- a) Visi berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama.
  - b) Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
  - c) Visi organisasi harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai.
  - d) Visi harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi stakeholder.
  - e) Mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan ke arah yang lebih baik.
  - f) Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan organisasi.
  - g) Dalam merumuskan visi harus disertai indikator pencapaian visi

## 2. Misi

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang (Akdon, 2006: 97). Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan.

### **Alasan Diperlukannya Misi Dalam Sebuah Organisasi.**

Misi menawarkan kesempatan bagi setiap organisasi untuk menentukan usaha dengan jelas, menyatakan

tujuan keseluruhan dan menunjukkan keunikannya atau kompetensi (Davies dan Glaister, 1997; 594). Banyak penulis telah mencatat pentingnya pernyataan misi untuk mengarahkan dan membimbing strategi organisasi. Nilai pernyataan misi sebagai alat pemasaran internal yang juga telah diakui.

Stakeholder internal, manajer dan karyawan lain perlu titik referensi untuk menjelaskan tujuan dan filosofi organisasi. Dengan cara ini mereka dapat membantu memastikan arah perusahaan yang konsisten di seluruh organisasi yang lebih besar (Tolle, 1988; Davies dan Glaister, 1997; 595). Memang, bahwa nilai pernyataan misi di banyak organisasi terutama sebagai perangkat internal, membantu manajer untuk menegaskan kepemimpinan mereka dan memberikan motivasi bagi karyawan (Klemm, Sanderson dan Luffman, 1991; Davies dan Glaister, 1997; 595)

Pentingnya pernyataan misi kepada manajemen strategis adalah yang efektif dari organisasi bisnis didokumentasikan sehingga dengan baik dalam literatur. Pernyataan misi adalah ekspresi umum tujuan utama dari sebuah organisasi yang, idealnya, sejalan dengan nilai-nilai dan harapan pemangku kepentingan utama.

Pernyataan misi yang dianggap memiliki banyak keuntungan bagi perusahaan/instansi. Hal ini mungkin menjelaskan mengapa mereka begitu populer meskipun kurangnya kesepakatan tentang tujuan dan isinya. Empat dari keuntungan yang paling sering dikutip adalah (Bartkus, Glassman dan McAfee, 2000; 24) :

1. Untuk berkomunikasi arah dan serta tujuan perusahaan. Sebagian merasa yaitu bahwa hanya dengan memiliki pernyataan misi perusahaan dapat mengembangkan koheren tujuan jangka pendek dan jangka panjang , tujuan dan rencana . Dengan membaca pernyataan misi perusahaan, karyawan, pemegang saham dan pelanggan akan tahu mana perusahaan isheaded.

2. Untuk melayani sebagai mekanisme kontrol untuk menjaga perusahaan “agar tetap di jalur . “ Pernyataan misi membantu menjaga perusahaan dari berkelana ke bisnis terkait dan mengejar tujuan yang tidak terkait . Mereka melayani sebagai batas baris untuk membuat keputusan .
3. Untuk membantu dalam membuat berbagai keputusan sehari – hari .Ketika keputusan rutin baru atau non perlu dibuat, pernyataan misi dapat digunakan sebagai kriteria keputusan, kemudi karyawan ke arah yang benar
4. Untuk menginspirasi dan lalu memotivasi karyawan. Pernyataan misi memberi makna untuk bekerja dan memberikan rasa tujuan bersama. Mereka membantu pekerja mewujudkan tujuan yang lebih luas dari upaya mereka dan mendorong mereka untuk menempatkan tujuan itu menjelang diri mereka sendiri – kepentingan . Hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi:
  1. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan.
  2. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
  3. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi (Akdon, 2006:98).

Misi merupakan tindakan atau upaya yang untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Kriteria Untuk Merumuskan Misi.

1. Penjelasan tentang produk atau serta pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat.
2. Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani.

3. Kualitas produk dan serta pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.
4. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa mendatang juga bermanfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia (Akdon, 2006:99)

#### Beberapa Hal Yang Harus Diperhatikan Dalam Merumuskan Misi.

- a. Pernyataan misi harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah.
- b. Rumusan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.
- c. Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas.
- d. Misi menggambarkan tentang produk atau pelayanan yang akan diberikan pada masyarakat (siswa)
- e. Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun disesuaikan dengan kondisi organisasi.

#### **B. Manfaat Visi Misi**

- a. Defenisi manfaat visi misis  
Pernyataan **visi dan misi** adalah alat penting dari **perencanaan strategis**, dan dengan demikian membantu membentuk **strategi** yang akan digunakan oleh organisasi untuk mencapai masa depan yang diinginkan
1. Memberikan standar kerja  
Pertama, visi dan misi dapat berfungsi untuk menjadi standar kerja bagi organisasi dalam perusahaan. Standar kerja dapat digunakan untuk menentukan tugas dan

tanggung jawab tenaga kerja atau karyawan dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. Adanya standar kerja dapat membuat tenaga kerja atau karyawan memiliki target dalam bekerja, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien

2. Meningkatkan motivasi kerja

Kedua, visi dan misi dalam sebuah perusahaan dapat berfungsi untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja atau karyawan dalam bekerja. Visi dan misi sangat dapat memudahkan tenaga kerja untuk memahami dengan jelas apa yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Oleh karena itu, visi dan misi dari sebuah perusahaan sangat berpengaruh kemudian untuk meningkatkan motivasi dan semangat karyawan dalam bekerja dan mewujudkan tujuan atau visi dari perusahaan.

3. Meningkatkan produktivitas dan kinerja

Ketiga, apabila visi dan misi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan bisa merangsang motivasi dan semangat kerja. Secara signifikan, maka tenaga kerja atau karyawan dapat menjadi lebih produktif. Produktivitas tenaga kerja bisa jadi sangat didorong oleh adanya semangat atau motivasi yang dimilikinya. Visi dan misi yang dapat dipahami memiliki potensi untuk menggerakkan perasaan dari tenaga kerja dan atau karyawan untuk semakin bersemangat dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

4. Menjadi acuan bagi perusahaan

Keempat, visi dan misi sebuah perusahaan tentunya dapat berfungsi sebagai acuan bagi perusahaan dalam melangkah ke depan. Visi dan misi dari sebuah perusahaan dapat menjadi landasan atau sebagai tonggak atau dasar untuk menjadi sebuah acuan dalam membuat inovasi untuk perkembangan organisasi atau perusahaan.



Secara umum, fungsi visi dan misi memiliki fungsi sebagai acuan untuk perusahaan dalam membuat langkah-langkah perubahan dalam menentukan perkembangan. Hal ini dapat mencegah dan menghindari sebuah perusahaan yang melenceng dari arah tujuannya dan segala kegiatannya disesuaikan dengan visi dan misi yang digunakan sebagai acuan.

5. Menjadi pedoman kerja karyawan

Kelima, setelah memiliki fungsi sebagai acuan, visi misi juga bisa berfungsi menjadi sebagai sebuah pedoman. Dalam fungsi sebagai pedoman, visi dan misi akan dijadikan dasar untuk para tenaga kerja atau karyawan yang bekerja di perusahaan atau organisasi. Otomatis sebuah pedoman akan sangat membantu karyawan dalam memantapkan keyakinan bekerja karena adanya pedoman tersebut.

6. Meningkatkan loyalitas karyawan

Keenam, visi dan misi dapat berfungsi sebagai upaya untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Apabila perusahaan telah menetapkan visi dan misi yang pasti dan bisa menggerakkan perasaan karyawan, karyawan tidak hanya meningkat kinerja dan produktivitas saja, namun karyawan juga akan memiliki loyalitas dalam bekerja kedepannya. Loyalitas yang akan meningkat secara otomatis pada akhirnya akan membuat para karyawan mampu bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan.

7. Mempengaruhi pengambilan keputusan

Ketujuh, visi dan misi sebenarnya memiliki kekuatan untuk mempengaruhi suatu pengambilan keputusan

dalam sebuah perusahaan. Pengambilan keputusan yang berdasarkan visi dan misi dapat mencegah adanya langkah-langkah yang melenceng atau menyimpang jauh dari tujuan. Visi dan misi pada sebuah perusahaan akan turut mempengaruhi pengambilan keputusan terkait perusahaan. Pengambilan keputusan dilakukan untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan.

## 8. Memastikan tujuan dasar

Terakhir, visi dan misi memiliki kegunaan lain untuk dijadikan sebagai suatu tujuan dasar bagi perusahaan. Visi dan misi yang memiliki tujuan dasar yang jelas dan inspiratif akan semakin mempermudah kegiatan perusahaan. Hal itu disebabkan karena kegiatan perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan sudah memahami tujuan dasar perusahaan sehingga memiliki gambaran atau pandangan yang jelas terkait tugas dan tanggung jawabnya.

### b. Manfaat visi misi

Setelah memahami pengertian visi dan misi, perbedaan hingga fungsi dari visi dan misi. Untuk lebih memahami peran penting dari sebuah visi misi, berikut ini adalah manfaat visi dan misi yang perlu diketahui, di antaranya yaitu:

#### 1. Manfaat Visi

- Menjadi sesuatu yang dapat membangun imajinasi bersama dalam meraih keberhasilan bersama, baik saat ini maupun di masa yang akan datang.
- Mampu membuat peningkatan standar kerja yang lebih baik.

- Mampu menumbuhkan dan meningkatkan perasaan tanggung jawab dan kinerja dalam bekerja
- Mampu menumbuhkan dan meningkatkan rasa memiliki bersama perusahaan kepada karyawan.

## 2. Manfaat Misi

- Dapat menjadi langkah awal dari perusahaan dalam mencapai visinya
- Dapat memacu perusahaan untuk membuat inovasi dalam menghadapi sebuah persaingan.
- Dapat menjadi pedoman untuk karyawan maupun perusahaan dalam mengambil keputusan agar sesuai dengan visi organisasi.
- Dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam melakukan berbagai perubahan atau pengembangan perusahaannya.
- Dapat membantu tenaga kerja atau karyawan baru memahami dengan mudah tanggung jawab dan tujuan dari perusahaan.
- Dapat menciptakan situasi dan kondisi perusahaan yang sehat karena memiliki tujuan besar yang sama.
- Dapat memberikan dan menerjemahkan tujuan dasar organisasi sehingga dapat memberikan tolak ukur untuk penggunaan waktu, biaya, dan kinerja dapat dikontrol dan dievaluasi

### c. Syarat Membuat Visi dan Misi

Setelah memahami pengertian, perbedaan, fungsi, hingga manfaat dari visi dan misi. Visi dan misi juga memiliki peran yang sangat penting untuk memberikan sebuah dorong kepada seluruh perusahaan besar hingga kecil untuk menciptakan visi dan misi perusahaannya. Berikut ini adalah beberapa syarat yang perlu digunakan untuk

membuat visi dan misi yang sesuai dengan perusahaan masing-masing, di antaranya adalah:

1. Syarat Visi:

- a. Memiliki orientasi pada masa depan
- b. Disusun dengan berdasarkan nilai-nilai perusahaan
- c. Tidak hanya berdasarkan pada situasi dan kondisi masa kini

2. Syarat Misi:

- a. Dinyatakan secara sederhana dan jelas
  - b. Memuat kebenaran dan sesuai untuk program jangka pendek hingga jangka panjang
  - c. Berfokus kepada masa sekarang atau masa kini
- C. Tujuan dan sasaran organisasi
1. Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang (Akdon, 2006:143). Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi.

Tujuan adalah untuk menggambarkan arahan yang jelas bagi organisasi. Perumusan tujuan akan strategi/perlakuan, arah kebijakan dan program suatu

organisasi. Oleh karena itu perumusan tujuan harus memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan tujuan:

- Tujuan organisasi harus memberikan ukuran yang spesifik dan akuntabel (dapat diukur)
- Tujuan organisasi merupakan penjabaran dari misi, oleh karena itu tujuan harus selaras dengan visi dan misi.
- Tujuan organisasi menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya?

Kriteria Tujuan.

- Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
- Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan.
- Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang
- Tujuan menggambarkan hasil program
- Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.
- Tujuan harus menantang, namun realistik dan dapat dicapai.

## 2. Sasaran

Sasaran adalah target yang terukur sebagai indikator tingkat keberhasilan dari tujuan yang telah ditetapkan

## **BAB III**

### **MODE DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGI**



#### **A. Proses Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategis adalah metode di mana manajer memahami dan menerapkan strategi yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Proses perencanaan strategis adalah cara yang sistematis dan atau yang timbul untuk melakukan perencanaan yang sangat strategis dalam organisasi melalui penilaian awal, analisis menyeluruh, perumusan strategi, implementasi dan evaluasi.

##### **1. Apa itu proses perencanaan strategis**

Proses manajemen strategis mencantumkan langkah apa yang harus diambil oleh para manajer untuk membuat strategi yang lengkap dan bagaimana menerapkan strategi tersebut dengan sukses di perusahaan. Ini mungkin terdiri dari 7 hingga hampir 30 langkah dan cenderung lebih formal dalam organisasi yang mapan. Adapun Cara-cara strategi diciptakan dan direalisasikan berbeda. Jadi, ada banyak model proses yang berbeda. Model bervariasi antara perusahaan tergantung pada:

- a. Budaya organisasi.
- b. Gaya kepemimpinan.
- c. Pengalaman yang dimiliki perusahaan dalam menciptakan strategi yang sukses.

##### **2. Komponen proses perencanaan strategis**

Ada banyak komponen dari proses yang tersebar di seluruh tahap perencanaan strategis. Paling sering, proses perencanaan strategis memiliki 4 fase umum:

analisis strategis, perumusan strategi, implementasi dan kemudian pemantauan (David, Johnson, Scholes & Whittington, Rothaermel, Thompson dan Martin). Untuk pemahaman yang lebih jelas, artikel ini mewakili 5 tahapan proses perencanaan strategis:

1. Penilaian Awal
2. Analisis Situasi
3. Formulasi Strategi
4. Implementasi strategi
5. Pemantauan Strategi

### 3. Penilaian Awal

Titik awal dari proses adalah penilaian awal dari perusahaan. Pada tahap ini, manajer harus secara jelas mengidentifikasi visi dan misi perusahaan. Visi bisnis menjawab pertanyaan: Apa yang diinginkan organisasi? Tanpa memvisualisasikan masa depan perusahaan, manajer tidak akan tahu ke mana mereka ingin pergi dan apa yang harus mereka capai. Visi adalah tujuan akhir bagi perusahaan dan arah bagi karyawannya. Selain itu, misi menggambarkan bisnis perusahaan. Visi menginformasikan pemangku kepentingan organisasi tentang produk, pelanggan, pasar, nilai, kepedulian terhadap citra publik dan karyawan organisasi (David, p. 93) Pernyataan misi menyeluruh bertindak sebagai panduan bagi manajer dalam membuat keputusan harian yang tepat (Rothaermel, p. 34)

### 4. Apa Saja Proses Manajemen Strategis dalam Perusahaan?

Proses manajemen strategis terbagi menjadi tiga tahap, sesuai pengertiannya yang disebutkan sebelumnya. Prosesnya terdiri dari perumusan (*formulation*), implementasi (*implementation*) dan evaluasi

(*evaluation*). Berikut adalah uraian proses manajemen strategis perusahaan.

**1. Perumusan Strategi (Strategy Formulation)**

Tahap awal manajemen strategi yaitu berpusat pada penetapan fondasi dan kemudian arah bisnis. Pimpinan merumuskan strategi seperti: pengembangan visi dan misi, analisis SWOT (kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman), merumuskan tujuan jangka panjang, menciptakan alternatif strategi, dan memilih strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Strategi yang dirumuskan tidak berputar pada fondasi, tetapi juga rencana yang dilakukan saat menjalankan bisnis. Jenis usaha yang ingin dijalankan, alokasi sumber daya, rencana merger, ekspansi, dan sebagainya pun dibahas dalam tahap perumusan

**2. Implementasi Strategi (Strategy Implementation)**

Berikutnya, pimpinan dan serta anggota perusahaan melakukan penerapan strategi yang telah dirumuskan. Tahap ini membutuhkan keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menciptakan kebijakan, motivasi karyawan, serta mengalokasikan sumber daya. Semua keputusan tersebut membantu implementasi strategi agar berjalan lancar. Ada pula pengembangan strategi dalam tahap implementasi ini. Langkah yang dilakukan berputar mempersiapkan anggaran, pengembangan sumber daya, peningkatan strategi, dan sebagainya. Keberhasilan atau kegagalan implementasi dipengaruhi oleh kompetensi pemimpin perusahaan atau instansi dalam memotivasi karyawannya.



### 3. Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation)

Semua penerapan strategi akan dinilai di tahap akhir ini. Evaluasi menjadi alat bantu pimpinan mengenai keberhasilan atau kegagalan implementasi yang telah dilakukan. Ada tiga aktivitas utama dalam tahap ini, yakni: melakukan *review* faktor internal dan eksternal sebagai dasar strategi, mengukur prestasi atau capaian, serta mengambil tindakan untuk perbaikan pada masa datang.

Evaluasi bertujuan untuk melihat kesesuaian antara implementasi dan formulasi strategi. Metode analisis yang kemudian digunakan bersifat komparasi, yakni perbandingan dua tahap awal manajemen strategis tadi. Hasil evaluasi dipresentasikan dalam laporan agar dipahami oleh semua anggota sebagai refleksi atas pekerjaannya.

#### B. Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah pemindaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Peluang dan ancaman hadir setiap saat dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. Artinya kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih lemah dalam menanggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun (David, 1989).

Menurut Herry achmad buchory dan Djaslim Saladin (2010: 48-49), ada 4 langkah proses analisis lingkungan eksternal yaitu:

- 1) scanning adalah identifikasi perubahan yang terjadi di lingkungan dan tren,
- 2) monitoring adalah observasi yang terus dilakukan pada perubahan lingkungan dan tren,
- 3) forecasting adalah membuat perencanaan proyeksi berdasarkan perubahan lingkungan dan tren,

#### **4) Assessing adalah menentukan strategi perusahaan berdasarkan perubahan lingkungan dan tren .**

Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila telah merancang strategi yang tepat bagi perusahaan. Pengimplementasian strategi dapat dilakukan dengan pengorganisasian yang tepat dengan memulai pengidentifikasian, penguatan organisasi, serta peningkatan kemampuan perusahaan. Dalam membangun keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus melakukan peran manajemen strategik dan pemahaman strategi. Keunggulan bersaing hanya dapat dipertahankan apabila pesaing tidak melakukan strategi yang sama.

General Environments adalah komposisi berbagai dimensi dalam masyarakat yang mempengaruhi industri dan juga perusahaan - perusahaan didalamnya. Pengelompokannya dibagi menjadi beberapa segmen yaitu : demografis, ekonomi, politik dan hukum, sociocultural, teknologi, global, dan lingkungan fisik. Apa yang kemudian dapat dilakukan perusahaan yaitu menganalisis tren pada setiap segmen dan memprediksi efek terhadap aktivitasnya.

Lingkungan industri merupakan faktor yang mempengaruhi secara langsung pada perusahaan dan kompetisi didalamnya seperti: ancaman dari pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pelanggan, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan antar perusahaan. Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan kemudian menginterpretasikan informasi tentang kompetitornya disebut competitor analysis yang akan melengkapi pemahaman lingkungan industri secara umum Lingkungan eksternal Analisis Kompetitor

##### **a. External Enviromental Analysis**

Ambiguitas dan serta ketidaklengkapan data lingkungan umum akan menjadi masalah perusahaan sehingga diperlukan upaya untuk dapat meningkatkan

pemahaman yang dapat ditempuh dengan external environmental analysis. Tahapan analisis yang dilakukan ada empat, antara lain yaitu scanning, monitoring, forecasting, dan assesing.

Scanning : Scanning sangat amat penting bagi perusahaan untuk memahami tren secara umum dan memprediksi dampaknya.

Monitoring : Melalui monitoring analis dapat mengobservasi perubahan lingkungan untuk melihat tren penting yang sedang berkembang dari beberapa tren hasil scanning. Scanning dan serta monitoring menyediakan informasi bagi perusahaan, mentransfer pengetahuan tentang pasar dan kemudian bagaimana mengkomersialisasikan secara sukses teknologi terbaru yang sedang dikembangkan.

Forecasting : Analisis mengembangkan proyeksi yang mungkin terjadi dan kecepatan deteksi hasil dari peristiwa dan serta tren berdasarkan scanning dan monitoring. Sebagai contoh analis dapat memprediksi waktu yang dibutuhkan bagi teknologi termutakhir mencapai pangsa pasar

Assesing : Assesing bertujuan untuk menentukan waktu dan signifikansi dampak perubahan lingkungan dan tren yang kemudian diidentifikasi. Assesing dapat menentukan apakah tren tersebut menjadi ancaman atau kesempatan bagi perusahaan.

b. Segments of the General Environment

1. The Demographic Segment

Segmen ini terfokus pada ukuran populasi, struktur usia, distribusi geografis, bauran etnik, dan distribusi pendapatan.

2. The Economic Segment

Kondisi ekonomi mempengaruhi bagaimana potensi ataupun kompetisi yang sedang berjalan bagi suatu perusahaan. Dengan lalu memantau kondisi ekonomi,

perusahaan mampu memprediksi tren dan efeknya bagi aktivitas usaha yang dilakukan.

3. The Political/Legal Segment

Segmen ini terfokus pada bagaimana usaha organisasi mempengaruhi pemerintah dan memahami dampaknya bagi kompetisi yang terjadi. Biasanya perusahaan mengembangkan strategi politik seperti pendekatan apa yang hendaknya dilakukan agar kesepakatan berjalan sukses.

4. The Sociocultural Segment

Segmen sosiokultural terfokus pada perilaku masyarakat dan nilai budaya. Perilaku dan nilai ini mempengaruhi faktor demografis, ekonomi, politik dan hukum, serta perkembangan teknologi. Perusahaan harus memiliki pandangan bahwa keberadaannya bukan hanya berada dalam wilayah terisolasi, namun terhubung dengan masyarakat disekitarnya.

5. The Technological Segment

Perkembangan teknologi yang pesat beserta risikonya menjadi pembelajaran penting bagi perusahaan agar mampu bertahan dalam pasar. Perusahaan hendaknya tetap memindai lingkungan secara umum untuk mengidentifikasi substitusi teknologi saat itu, atau mengembangkan semua teknologi yang dimiliki demi mencapai competitive advantage.

6. The Global Segment

Segmen global mencakup pasar global baru, perubahan pasar yang ada, kejadian penting politik internasional, dan budaya kritis serta karakteristik pasar global. Ketika mempelajari pasar global, perusahaan harus mengenali opportunity dan threat untuk memasuki pasar yang juga menjadi target pasar pesaingnya.

Global focusing biasanya digunakan perusahaan dengan operasi internasional level menengah yang terfokus pada pasar global terbatas. Pendekatan ini mendorong perusahaan membangun dan menggunakan core

competencies di samping membatasi risiko yang dihadapi. Cara untuk membatasi risiko dapat dilakukan dengan beroperasi fokus pada wilayah tertentu sehingga akan mempersulit pesaing masuk dalam pasar.

#### 7. The Physical Environment Segment

Segmen lingkungan fisik berkaitan dengan potensi dan perubahan fisik lingkungan dan praktik bisnis yang cenderung terpengaruh oleh perubahan tersebut. Ekologi, sosial, dan ekonomi berinteraksi dengan perusahaan dan menjadi bagian tidak terpisahkan dengan masyarakat global. Perusahaan melakukan aksi yang mendukung lingkungan seperti corporate social responsibility demi keberlanjutan aktivitas perusahaan.

#### C. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah semua sumber daya manusia dan fisik yang mempengaruhi organisasi. Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan.

Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (Lawrence dan William, 1998), Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis

internal tersebut memiliki kemampuan (capability) yang akan menciptakan distinctive competencies sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Beberapa analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan sumber daya internal perusahaan, antara lain : Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat) dan analisis rantai nilai (value chain analysis) dan pandangan berbasis sumber daya (resource base view - RBV). Masingmasing alat analisis memiliki kelebihan dan kelemahan dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan.

Menurut David (2009) mengemukakan bahwa dapat dikatakan semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Analisis lingkungan eksternal terhadap peluang dan ancaman tidak cukup untuk memberikan organisasi keuntungan kompetitif.

Analisis lingkungan internal lebih mengarah pada analisis intern perusahaan dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi keuangan dan akuntansi, pemasaran, riset dan pengembangan, personalia serta operasional.

Menurut Jauch dan Glueck (1997), lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2005), analisis lingkungan internal adalah pengertian mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal.

Hasil dari analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan atau keunggulan perusahaan itu meliputi keunggulan pemasaran, agar keunggulan sumberdaya

manusia, keunggulan keuangan, keunggulan operasi dan keunggulan organisasi dan manajemen. Kekuatan dan kelemahan Oemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, instansi, pangsapasar, kualitas produk, keanekaragaman produk, merek produk, kemasan produk, model produk, ukuran produk, garansi produk, kualitas pelayanan, serta efektifitas penetapan harga, efektifitas distribusi, serta efektifitas promosi, kekuatan penjualan, efektifitas infomasi dan cakupan geografis.

Lingkungan Internal, ialah lingkungan dalam perusahaan yang perludiidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Model Above-average returns sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas. Sumber daya meliputi seluruh asetaset keuangan, fisik, manusia, dan budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasanya.

Di dalam manajemen strategik untuk model RBV yang digunakan adalah mempunyai ciri utama sebagai berikut :

- a. Perusahaan pada intinya adalah sekumpulan kapabilitas
- b. Efektivitas suatu perusahaan/instansi tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan
- c. Pertumbuhan suatu perusahaan/instansi dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya
- d. Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan dan tersedia bagi semua perusahaan namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat atau relatif sulit ditiru

Analisis internal adalah proses di mana semua komponen yang berinteraksi dalam suatu organisasi dievaluasi untuk mengidentifikasi kegagalan dan bidang peluang. Tujuan utama dari jenis analisis ini adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi Anda. Ini membantu manajemen dalam membuat

keputusan untuk pengembangan strategi perusahaan, perumusan, dan prosedur implementasi.

Analisis internal dapat menganalisis faktor-faktor internal yang dapat dikendalikan. Artinya perusahaan dapat mempengaruhi dan mengendalikan unsur-unsur tersebut. Perusahaan sendiri dapat menyesuaikan dan memodifikasi aspek internal

### Jenis Analisis Internal

Perusahaan dapat melakukan analisis internal menggunakan berbagai kerangka kerja. Masing-masing menggunakan alat, teknik, dan tujuan yang berbeda. Strategi ini mengidentifikasi informasi paling penting tentang struktur, aset, dan operasi. Untuk membantu Anda memilih yang terbaik, mari kita lihat beberapa kerangka kerja analisis internal yang paling umum.

#### 1. **Analisis Kesenjangan**

Gap analysis menemukan kesenjangan antara “where we are” (kondisi eksisting) dan where “we want to be” (keadaan target). Ini mengidentifikasi perbedaan antara tujuan perusahaan dan kondisi operasi yang ada. Ini juga menyoroti area lemah perusahaan. Analisis ini membantu merencanakan urutan tindakan untuk menjembatani kesenjangan.

#### 2. **Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi memeriksa hasil dan pelaksanaan rencana strategis. Adalah bermanfaat untuk melakukan evaluasi strategi secara teratur untuk memastikan pemahaman semua orang dan tindakan mereka sesuai dengan rencana strategis bisnis. Anda dapat meninjau kinerja perusahaan Anda setiap enam bulan atau setelah menerapkan strategi bisnis baru. Strategi strategis yang sangat baik tidak ada gunanya jika tidak diterapkan. Gunakan kerangka kerja ini untuk menghubungkan strategi Anda dengan budaya perusahaan Anda.



### 3. **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah alat analisis bisnis yang terkenal dan banyak digunakan. Ini memberikan analisis perusahaan/instansi internal dan eksternal. Analisis didefinisikan sebagai *Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman*. Kekuatan dan kelemahan menjadi faktor internal perusahaan komersial dalam penelitian ini. Ini mengacu pada kekuatan dan kelemahan organisasi itu sendiri. Elemen eksternal yang menganalisis kinerja perusahaan adalah peluang dan ancaman. Ini berfokus pada potensi keuntungan dan penjualan pasar.

### 4. **Analisis VRIO**

Analisis VRIO adalah metode yang sangat baik untuk memeriksa lingkungan internal bisnis. Itu didefinisikan sebagai berharga, langka, tak ada bandingannya, dan Terorganisir. Ini memfasilitasi organisasi sumber daya perusahaan. VRIO adalah kerangka kerja yang dapat membantu Anda dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Jika Anda ingin membuat rencana untuk mendapatkan manfaat komparatif, Anda harus memikirkan penerapan alat analisis VRIO. Ini akan membantu Anda memperoleh pengetahuan yang lebih baik tentang aset Anda dan nilai tambah organisasi Anda.

### 5. **OCAT**

OCAT adalah singkatan dari Organizational Capacity Assessment Tool. Ini mengevaluasi kinerja internal di berbagai area terpisah. OCAT menyelidiki struktur organisasi secara mendalam. Kekuatannya adalah mengubah kapabilitas organisasi menjadi strategi. Analisis ini meningkatkan kinerja organisasi ke tingkat yang lebih tinggi.

### 6. **Kerangka kerja McKinsey 7S**

Kerangka kerja McKinsey 7S adalah alat bisnis yang terkenal. Ini menentukan tingkat sinkronisasi antara departemen dan proses. Kerangka kerja ini dapat

digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan antara situasi sekarang dan keadaan masa depan yang diusulkan. Ini membantu untuk menyelidiki tujuh aspek internal perusahaan untuk mencapai tujuannya. Ini adalah sebagai berikut:

- Staf
- Keahlian
- Gaya
- Nilai
- Struktur
- Sistem
- Strategi

Kerangka kerja 7S McKinsey memberikan deskripsi yang efektif tentang penyesuaian internal organisasi.

#### 7. **Analisis internal kompetensi inti**

Analisis kompetensi inti membantu perusahaan dalam mengembangkan keunggulan pasar mereka. Ini dapat membantu dalam mengalahkan para pesaing mereka. Analisis ini membantu mengidentifikasi kekuatan inti seperti bakat, informasi, dan sumber daya yang memberikan manfaat signifikan bagi klien. Yang satu ini menekankan hal-hal yang tidak berwujud daripada sumber daya yang berwujud. Ini berfokus pada manfaat signifikan yang juga strategis dan operatif.

Mengapa analisis internal penting?

Analisis internal dapat membantu bisnis memperkuat kegiatan inti mereka. Ini dapat membantu eksekutif perusahaan dalam mengidentifikasi metode untuk dapat meningkatkan operasi mereka. Mengidentifikasi peluang adalah salah satu alasan paling penting untuk melakukan analisis internal. Jadi mari kita mulai.

#### 1. **Kekuatan perusahaan**

Kualitas karyawan, ketersediaan sumber daya penting, atau keakraban merek pelanggan adalah contoh

kekuatan. Kekuatan yang membantu kinerja dan lalu keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan, dan menemukan kekuatan melalui studi internal berguna.

2. **Kelemahan dalam struktur**

Studi internal dapat membantu mengidentifikasi kelemahan perusahaan, yang dapat mencakup masalah seperti pelatihan yang tidak efektif, teknologi yang ketinggalan zaman, atau komunikasi antar departemen yang tidak memadai. Kelemahan dapat memiliki efek sederhana pada perusahaan, yaitu seperti membatasi penyebaran pengetahuan internal, atau implikasi besar, seperti kehilangan pendapatan.

3. **Peluang bisnis**

Pemeriksaan internal juga dapat digunakan untuk mengungkap prospek komersial. Peluang perusahaan umumnya melibatkan pertumbuhan internal dan eksternal. Meningkatkan sistem perangkat lunak atau meluncurkan produk baru adalah dua contohnya.

4. **Untuk Mengidentifikasi Ancaman di Masa Depan**

Risiko eksternal sering dihadapi. Mengidentifikasi risiko eksternal masa depan sebagai bagian dari studi internal. Di sisi lain, mereka dapat membantu bisnis bereaksi terhadapnya dengan upaya memaksimalkan kekuatan perusahaan, memperbaiki kelemahan, dan membuka prospek pertumbuhan baru.

5. **Menentukan kelayakan pasar**

Studi kelayakan pasar yang dapat membantu Anda memutuskan apakah meluncurkan perusahaan di pasar itu layak secara finansial atau tidak. Menemukan ceruk khusus dalam pasar yang lebih besar agar untuk membedakan perusahaan dari pesaing adalah salah satu keuntungan paling menguntungkan dari penyelidikan internal. Ini sering merupakan tujuan jangka panjang dari pemeriksaan internal.

Bagaimana cara melakukan analisis internal?

Jika Anda ingin melakukan analisis internal, ikuti langkah-langkah ini untuk melakukan analisis yang efektif.

- a. **Tetapkan tujuan Anda.** Untuk memulai analisis internal, Anda perlu menetapkan tujuan dan alasan terlebih dahulu. Anda harus tahu apa yang ingin Anda capai dari analisis internal sejak awal. Setelah Anda memiliki tujuan atau sasaran tertentu, lebih mudah untuk mengidentifikasi data yang relevan. Tujuannya bisa untuk mengidentifikasi peluang perusahaan yang baru dan kreatif.
- b. **Pilih kerangka kerja yang sesuai** Setelah menetapkan tujuan, Anda harus memilih kerangka kerja yang sesuai untuk melakukan analisis internal. Beberapa kerangka kerja cocok untuk mengidentifikasi area kelemahan perusahaan dan kemudian yang lainnya bagus dalam pengembangan. Sehingga perlu untuk memilih yang tepat untuk memenuhi kebutuhan. Ini akan membantu Anda untuk mencapai tujuan atau sasaran Anda.
- c. **Lakukan penelitian Anda.** Lakukan riset dan kumpulkan data dari semua sumber internal. Anda harus mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti kinerja, kemampuan, dan aset perusahaan.
- d. **Tetap berpegang pada kerangka kerja** Gunakan kerangka kerja yang dipilih untuk menyajikan data. Jika Anda melakukan analisis SWOT, Anda akan dapat menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan berdasarkan analisis Anda. Sajikan semua temuan secara terpisah.
- e. **Tetapkan prioritas Anda.** Setelah menerapkan informasi, menganalisis kerangka kerja. Identifikasi dan bandingkan dengan tujuan dan sasaran yang Anda tetapkan sebelumnya. Cari tahu semua data yang akan membantu Anda dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan. Jika Anda ingin meningkatkan

kapasitas teknologi Anda, cari peralatan apa yang perlu diperbarui.

- f. **Melaksanakan temuan.** Sekarang terapkan temuan Anda berdasarkan analisis Anda. Jika Anda ingin memenuhi tujuan Anda, maka Anda harus menerapkan perubahan yang Anda butuhkan. Jika membeli sesuatu diperlukan, Anda harus melakukannya.

Analisis internal sangat penting dalam menentukan masa depan perusahaan. Untuk mengidentifikasi peluang bisnis, setiap perusahaan harus melakukan analisis internal. Sebelum membuat perubahan apa pun pada rencana bisnis Anda, luangkan waktu untuk memeriksa kemungkinan peningkatan untuk pertumbuhan perusahaan Anda. Berdasarkan tujuan Anda, pilih dan lakukan kerangka kerja analisis internal yang sesuai

#### **D. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi atau perumusan strategi (*strategy formulation*) adalah tugas memilih strategi yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif. Ini adalah bagian dari proses manajemen strategis yang menyangkut pilihan strategi dalam hal di mana dan bagaimana berkompetisi.

Biasanya, formulasi strategis terjadi pada tiga tingkat yang berbeda dari suatu organisasi:

1. Tingkat perusahaan, di mana formulasi manajemen strategi yang didasarkan pada tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan
2. Tingkat bisnis. Ini dikenal sebagai perumusan strategi persaingan, dan berhubungan dengan perumusan strategi dalam kaitannya dengan setiap area di mana organisasi terlibat.

3. Tingkat fungsional, yakni perumusan strategi yang terkait langsung untuk memastikan bahwa strategi tingkat perusahaan atau tingkat bisnis dapat dicapai melalui serangkaian aktivitas-aktivitas fungsional saat ini.

### **Apa Itu Formulasi Strategi Bisnis**

Formulasi strategi bisnis adalah merupakan proses menggunakan pengetahuan, data, dan informasi yang tersedia untuk merumuskan arah yang diinginkan dari sebuah bisnis dan serta langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti untuk mencapai tujuannya. Proses ini biasanya digunakan untuk membuat alokasi sumber daya, membuat daftar prioritas, menyelaraskan pemahaman kepada seluruh anggota organisasi, dan memvalidasi tujuan bisnis.

Strategi bisnis yang telah dirumuskan harus dapat dipahami dengan mudah oleh banyak orang, mulai dari pemegang kekuasaan, pegawai, hingga rekan bisnis yang ada. Maka dari itu, seorang pebisnis harus dapat melakukan formulasi strategi bisnis dengan sangat baik agar rencana tersebut dapat mudah dipahami oleh orang lain.

Formulasi strategi bisnis yang lalu sukses dapat memungkinkan perusahaan untuk memiliki satu visi yang jelas. Jadi, perusahaan dapat meminimalkan risiko miskomunikasi yang dapat terjadi. Selain itu, hal ini juga dapat membantu melacak kinerja dengan key indicator performance (KPI) yang terukur.

### **Pentingnya Formulasi Strategi Bisnis**

Melalui formulasi strategi bisnis, perusahaan dapat mengevaluasi sumber dayanya dan menentukan cara terbaik untuk memaksimalkan laba atas investasi atau return on investment (ROI) mereka. Output tersebut akan menjadi kerangka atau pedoman bagi seluruh karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut

dalam menjalankan perannya masing-masing Selain itu, formulasi strategi bisnis juga dapat membantu Anda memahami kekuatan dan kekurangan dari kompetitor. Dengan begitu, Anda dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk menerapkan strategi yang lebih matang agar hasil penjualan yang didapatkan bisa lebih unggul dari kompetitor

## **5 Cara Melakukan Formulasi Strategi Bisnis**

Secara garis besar, formulasi strategi bisnis dapat dilakukan melalui lima tahapan. Berikut ini adalah lima cara melakukan formulasi dan strategi bisnis yang harus Anda ketahui.

### **1. Menetapkan Tujuan Bisnis**

Strategi adalah merupakan media yang digunakan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Maka dari itu, kunci utama dalam formulasi strategi bisnis adalah dengan menetapkan tujuan bisnis terlebih dahulu. Selain itu, keputusan strategis juga hanya dapat diambil setelah tujuan organisasi telah ditentukan.

### **2. Mengevaluasi Lingkungan Bisnis**

Langkah selanjutnya adalah yang harus dilakukan untuk memformulasikan strategi bisnis adalah dengan melakukan evaluasi terhadap lingkungan ekonomi dan industri secara umum di mana bisnis Anda beroperasi. Sangat penting untuk melakukan tinjauan, baik itu yang kualitatif maupun kuantitatif, dari lini produk bisnis yang ada.

Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk memastikan bahwa segala faktor yang memengaruhi keberhasilan bisnis dapat ditemukan, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari kompetitor. Dengan begitu, Anda dapat

menghindari ancaman yang kemungkinan dapat terjadi dan meminimalkan risiko terjadinya kerugian.

### 3. Menetapkan Misi Strategis

Perusahaan pasti memiliki pola pikir untuk terus berkembang dan bergerak maju, dan mereka ingin tujuan bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Misi strategis dapat membantu memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana cara mencapai tujuan bisnis tersebut. Misi strategis dapat merumuskan tujuan bisnis secara lebih terperinci dan bagaimana tujuan bisnis tersebut dapat tercapai. Nantinya, misi strategis ini akan berfungsi sebagai panduan yang pasti dan jelas bagi perusahaan dan karyawannya ketika mereka melaksanakan segala tugas dan pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan bisnis.

### 4. Analisis Kinerja

Analisis kinerja sangat penting untuk dilakukan demi menemukan kesenjangan yang terjadi antara kinerja yang telah dilakukan, yang sedang dilakukan saat ini, dan kemungkinan kinerja yang akan terjadi pada masa depan. Proses ini dapat membantu melacak kinerja bisnis melalui Key Indicator Performance (KPI), apakah bisnis sudah bekerja sesuai dengan standarnya atau tidak.

### 5. Menentukan Strategi yang Digunakan

Ada berbagai macam jenis strategi bisnis yang dapat digunakan. Agar bisnis dapat berjalan dengan lebih lancar, ketika proses formulasi strategi bisnis, Anda harus memilih jenis strategi yang paling cocok digunakan untuk bisnis tersebut. Jika sampai memilih strategi yang kurang tepat, akan ada banyak sekali sumber daya yang terbuang sia-sia. Formulasi strategi bisnis adalah hal yang wajib diketahui



oleh setiap pelaku bisnis. Namun, selain strategis bisnis, seorang pebisnis juga harus dapat merumuskan strategi pemasarannya. Salah satu jenis pemasaran yang paling efektif saat ini adalah pemasaran digital.

## BAB IV

### RUANG LINGKUP PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Konsep tentang perlunya pengambilan keputusan, bagaimana keputusan yang sangat bermutu, apa alasan melakukan pengambilan keputusan, definisi masalah, sampai dengan bagaimana implementasi dari alternatif keputusan yang diambil.

keputusan, sebagai suatu pilihan tindakan antara berbagai aksi atau tindakan yang memenuhi satu atau lebih tujuan, merupakan suatu hal yang sangat menentukan bagi beberapa pihak yang terkait oleh dampak suatu keputusan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan menjadi fungsi yang utama bagi seorang pemimpin, baik di sebuah perusahaan ataupun lembaga publik.

Kemampuan pembuat keputusan yaitu dalam memutuskan sebuah keputusan sangat terkait dengan kualitas dari keputusan itu sendiri, dimana sebuah keputusan yang baik akan diterima oleh semua pihak yang terkait dengan keputusan dan juga output dari keputusan akan mengacu pada semua tujuan dibuatnya keputusan tersebut. Pengambilan keputusan tentunya juga didasarkan pada tujuan dari keputusan itu dibuat. Tujuan dari keputusan akan mengacu pada pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan, misalnya target penjualan, target pengurangan biaya, tujuan merger atau akuisisi terhadap perusahaan lain, dan sebagainya. Cara melakukan pengambilan keputusan merupakan suatu ilmu tertentu yang menyangkut ilmu manajemen dengan

metode kuantitatif optimalisasi untuk menghasilkan suatu keputusan sebagai output seorang pemimpin atau manajer dalam mencapai tujuan tertentu. Kaidah-kaidah atau metode ilmiah menjadi dasar dari teori pengambilan keputusan untuk menjaga objektivitas dari keputusan yang diambil, meski walaupun beberapa cara, seperti pengalaman seseorang, dan dapat digunakan sepanjang menyangkut aspek rasionalitas.

#### A. Pengertian pengambilan keputusan

Manusia merupakan makhluk sosial; setiap manusia akan berinteraksi antara satu dengan yang lain dan dengan lingkungannya dalam segala bidang kehidupan. Interaksi tersebut akan memunculkan suatu pilihan aksi dalam kehidupan manusia. Setiap pilihan yang diambil sehingga akan berakibat pada kehidupannya, orang lain, dan lingkungannya. Oleh karena itu, penentuan pilihan dalam kehidupan sehari-hari akan memberikan pengaruh demikian besar pada setiap pihak, sehingga pada prinsipnya, pilihan tersebut akan dipilih berdasarkan pertimbangan yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan bagi minimal si pembuat pilihan.

Bagi lingkup suatu organisasi, pilihan aksi akan dipilih berdasarkan pada pencapaian tujuan dari organisasi. Pilihan-pilihan yang tersedia memerlukan suatu keputusan dalam menentukan satu pilihan. Oleh karena itu, semua kemampuan dalam pengambilan keputusan bagi suatu organisasi akan memberi dampak bagi keberlanjutan organisasi itu sendiri. Efektivitas dari semua tujuan organisasi akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana suatu keputusan diambil dan bagaimana keberlanjutan dari hasil pengambilan keputusan.

Tujuan organisasi akan tercapai, dan fungsi serta komponen organisasi akan terjaga, bila keputusan

yang diambil adalah keputusan yang bermutu. Para pimpinan, manajer atau juga administrator harus mengetahui bagaimana cara mengambil keputusan yang paling optimal, sehingga keputusan yang diambil akan memberikan hasil yang efektif dengan cara yang efisien. Keputusan yang akan diambil harus dipikirkan dan diperhitungkan konsekuensinya dalam segala aspek yang terkait, sehingga tidak akan memberikan dampak yang merugikan setelah keputusan tersebut diambil. Keputusan yang diambil melalui cara pengambilan keputusan yang baik tentunya akan menghasilkan keputusan yang bermutu. Semakin mahir seseorang dalam menentukan keputusan yang bermutu, semakin meningkat kualitas dari suatu keputusan.

Mutu keputusan yang semakin meningkat akan semakin meyakinkan orang lain tentang keputusan yang diambil dan bisa meningkatkan profesionalisme dari seorang pemimpin, manajer atau administrator. Profesionalisme dari pengambil keputusan juga akan semakin meningkat seiring dengan mutu keputusan yang semakin baik, karena fungsi utama dari seorang manajer atau administrator adalah membuat keputusan dan menjaga agar keputusan tersebut dapat dijalankan.

Kualitas dari sebuah keputusan bisa dijabarkan dalam arti luas, yaitu keputusan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien serta tepat dalam legitimasinya. Kekurangan dari penjabaran keputusan akan mengakibatkan kualitas dari keputusan akan berkurang, sehingga mengurangi pencapaian tujuan dari pembuatan keputusan. Para pengambil keputusan banyak melakukan pengambilan keputusan yang berkualitas rendah.

Hal ini terjadi tanpa disadari oleh pengambil keputusan itu sendiri. Kegagalan sebagai akibat dari

pengambilan keputusan yang tidak tepat atau berkualitas rendah sehingga bisa memberikan dampak terhadap semua orang yang terlibat pada keputusan yang dibuat. Hal ini akan terus berulang bila pengambil keputusan tidak mengetahui kesalahan yang dibuatnya, apalagi bila rekan seprofesi dan bawahan tidak mau atau tidak berani menunjukkan kesalahan yang dibuat pada waktu mengambil keputusan yang tidak tepat.

Kualitas keputusan yang baik pada dasarnya bisa dibuat bila pengambil keputusan sehingga mengetahui bagaimana cara atau metode atau teknik untuk dapat meningkatkan semua kualitas suatu keputusan. Ketidaktahuan ini disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya adalah mereka yang bahkan tidak pernah mendapatkan pelatihan atau pengajaran tentang bagaimana kemudian teknik/cara mengambil keputusan yang baik, tidak pernah bekerja sama dengan para pengambil keputusan lain yang berpengalaman dalam metode-metode pengambilan keputusan, dan kesibukan kerja yang dapat tidak memungkinkan kegiatan belajar dari sendiri untuk meningkatkan keterampilannya. Seorang pengambil keputusan, bisa menghasilkan keputusan yang bermutu bila dia segera mengetahui metode-metode pengambilan keputusan yang baik.

Potensi hadirnya pengambil keputusan dalam menghasilkan keputusan yang bermutu merupakan kualitas potensial dari keputusan. Ketidaktahuan pengambil keputusan dalam pengambilan keputusan yang bermutu akan memberikan jarak atau perbedaan antara kualitas potensial dari keputusan dan kualitas keputusan yang sebenarnya (kasim, 2003).

Pengertian pengambilan keputusan antara lain dikemukakan oleh tiga orang ahli di bawah ini (hasan, 2004, hal. 10):

- a. menurut george r. Terry pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
- b. menurut s.p. Siagian pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- c. menurut james a.f. Stoner pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Pengambilan keputusan yang dilakukan haruslah berlandaskan pada fungsi dan tujuan dari pengambilan keputusan itu sendiri

- B. Fungsi pengambilan keputusan  
Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah, antara lain memiliki fungsi sebagai: 1. Pangkal dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional. 2. Sesuatu yang bersifat futuristik atau menyangkut keadaan masa yang akan datang, yang efeknya berlangsung cukup lama
- C. Tujuan dari pengambilan keputusan  
Tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu: 1. Tujuan yang bersifat tunggal terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya sekali diputuskan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain. 2. Tujuan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih, yang bersifat kontradiktif dan atau yang bersifat tidak kontradiktif.

## 1. Metode pengambilan keputusan

Manajemen pengambilan keputusan tentunya dilakukan secara ilmiah, artinya berdasarkan kaidah atau metode ilmiah. Metode ini digunakan agar hasil dari pengambilan keputusan bersifat objektif, sehingga memberikan hasil yang optimal. Langkah-langkah dalam melakukan metode ilmiah merupakan langkah yang sistematis untuk melakukan penelitian dan banyak dilakukan di lingkungan ilmu-ilmu eksakta dan sosial. Secara lebih jelas, langkah-langkah dalam melakukan metode ilmiah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Merumuskan dan mendefinisikan bahwa yaitu persoalan merupakan tujuan dari penelitian supaya terarah. Masalah yang akan diangkat atau coba dipecahkan harus dinyatakan secara jelas dan fokus dan biasanya dibuat dalam bentuk pertanyaan. Misalnya, apakah ada pengaruh yang berarti antara jumlah biaya iklan terhadap jumlah barang yang terjual.
- b. Lakukan penelitian tahap ini merupakan suatu studi literatur atau studi untuk mencari model pemecahan dari masalah yang sudah ditetapkan sebelumnya. Bentuk pemecahan masalah atau model penelitian ini akan menjadi alat analisis untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.
- c. Kembangkan hipotesis hipotesis merupakan dugaan dari penelitian untuk dijadikan sebagai arahan dari penelitian.
- d. uji hipotesis tahap ini merupakan pengujian baik secara model penelitian atau statistik, setelah data atau informasi dari apa yang akan diteliti telah dimasukkan ke dalam model penelitian.
- e. Analisis hasil merupakan analisis dari hasil pengolahan gaya/model penelitian berdasarkan

kerangka berpikir yang telah dicari dalam studi literatur.

- f. tarik kesimpulan membuat kesimpulan atas masalah yang telah ditetapkan dan jawaban yang didapat dari hasil penelitian.

Salah satu metode pengambilan keputusan yang berdasarkan metode ilmiah adalah berdasarkan pengambilan keputusan manajemen. Tahapan ini merupakan proses pengambilan keputusan yang ilmiah dan mempunyai unsur-unsur sebagai berikut (supranto 2005).

- a. Rumuskan persoalan keputusan perumusan masalah ini menjadi penting sebagai batasan dari proses pengambilan keputusan yang akan dibuat.
- b. kumpulkan informasi informasi yang dimaksud di sini adalah tentang penyebab dari munculnya masalah di atas. Identifikasi penyebab masalah yang muncul bisa memberikan gambaran yang lebih jelas dan serta bisa mempersempit atau memfokuskan tindakan pemecahan masalah yang akan diambil.
- c. Cari alternatif tindakan seperti dijelaskan di atas, informasi akan memberikan langkah konkret yang akan diambil dalam memecahkan masalah yang ada. Langkah tersebut disebut dengan tindakan. Tindakan dibuat atas beberapa pilihan sebagai alternatif pilihan tindakan. Hal ini dilakukan untuk memberikan pilihan atas tindakan yang akan memberikan hasil dan atau cara yang paling diinginkan.
- d. Lakukan analisis alternatif yang mungkin dilakukan (feasible) analisis atas kepada berbagai alternatif tindakan yang dilakukan berdasarkan kemungkinan pada situasi masa depan bilamana tindakan tertentu dipilih. Hasil analisis sangat memudahkan pengambil keputusan di dalam



memilih alternatif yang terbaik. Karenanya, kegiatan analisis berusaha memisahkan mana alternatif yang harus dipertahankan karena memenuhi syarat tertentu dan mana yang harus ditinggalkan karena tidak memenuhi syarat.

- e. Pilih alternatif terbaik pengambil keputusan pada akhirnya harus memilih salah satu dari berbagai alternatif tindakan. Dasar dari pemilihan alternatif ini adalah tujuan dari suatu keputusan dibuat. Misalnya terhadap seorang pedagang yang ingin memaksimalkan keuntungan maka akan diambil keputusan yang akan memberikan keuntungan tertinggi.
- f. Laksanakan keputusan dan evaluasi hasilnya setelah dipilih alternatif terbaik, pada akhirnya keputusan akan dijalankan. Proses selama keputusan dijalankan akan dilakukan evaluasi sebagai bahan masukan atas proses pengambilan keputusan dan evaluasi terhadap pilihan tindakan yang dijalankan.

## 2. Informasi pengambilan

Keputusan unsur-unsur pengambilan keputusan yang telah diuraikan di atas menyangkut salah satunya adalah informasi. Hal ini menjadi penting dan bahkan bisa membawa keputusan yang dipilih akan tepat sasaran atau tidak. Informasi yang benar akan memberikan gambaran sempurna tentang masalah dan cara pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien, sehingga hasil keputusan nantinya akan sesuai dengan yang diinginkan.

Ada beberapa hal mengenai informasi yang sering digunakan oleh para pengambil keputusan dalam menentukan serta dan memilih tindakan pemecahan masalah. Informasi tersebut juga bisa dijadikan dasar untuk mengambil keputusan. Beberapa hal mengenai dasar-dasar pengambilan

keputusan yang berhubungan dengan informasi, adalah sebagai berikut:

- a. Intuisi intuisi atau feeling, menyangkut perasaan dan merupakan naluri dari pengambil keputusan tentang situasi masa depan yang akan terjadi, sehingga alternatif tindakan yang dipilih akan berdasarkan intuisi dari pengambil keputusannya.
- b. Pengalaman informasi yang sumber/berasal dari pengalaman adalah merupakan informasi yang menganggap situasi di sekitar permasalahan akan sama seperti yang pernah terjadi sebelumnya. Informasi untung rugi atas peristiwa yang sama atau mirip akan mudah diperhitungkan.
- c. Fakta informasi yang didasarkan atas fakta-fakta yang terkait dengan permasalahan, sehingga lebih objektif untuk dianalisis. Misalnya, rencana untuk menjual es mambo pada bulan november harus diperhitungkan matang-matang, akibat dari fakta pada bulan november merupakan musim hujan.
- d. Wewenang dasar dengan pengambilan keputusan berdasarkan wewenang, sangat terbatas pada tugas atau wewenang dari pengambil keputusan. Informasi yang ada sangat sempit dan dibatasi oleh tujuan dari jabatan si pengambil keputusan.
- e. rasional rasionalitas sangat berkaitan dengan objektivitas, logika dan serta transparansi. Hasil keputusan akan sangat jelas awal dan ujungnya karena didasarkan pada rasionalitas yang berasal dari proses yang ilmiah.

Pengambilan keputusan perlu dipelajari untuk dapat meningkatkan kemampuan para pengambil keputusan dalam pengambilan keputusan yang bermutu. Keputusan yang bermutu akan menghasilkan produktivitas yang tinggi baik bagi pengambil keputusan maupun para bawahan yang mencoba mengimplementasikan keputusan keputusan. Proses

pengambilan keputusan bisa bermacam-macam baik dari yang berdasarkan perasaan sampai dengan metode ilmiah. Hasil yang diinginkan adalah yang bisa memecahkan masalah dan memberikan hasil seperti yang diinginkan

## BAB V ANALISIS STRATEGI



### **A. Lingkungan Eksternal Internal dan Keunggulan**

#### **1. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan Eksternal adalah Faktor Faktor diluar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan. Lingkungan Eksternal dapat dibagi menjadi Lingkungan Jauh, Lingkungan Industri dan Lingkungan operasi

- a. Lingkungan Jauh adalah lingkungan atas factor-aktor yang berasal dari luar biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu perusahaan Lingkungan Jauh terdiri dari faktor ekonomi, hukum, politik, sosial budaya, dan demografi Faktor Ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi.

- a) Faktor Hukum

Lingkungan hukum dan pemerintah tidak dapat dipungkiri memberikan iklim yang kondusif bagi perkembangan bisnis oleh karena peraturan-peraturan berlaku akan sangat berpengaruh dalam operasional perusahaan.

- b) Faktor Politik

Arah dan juga stabilitas politik yaitu merupakan pertimbangan utama dari manajer dalam merumuskan strategi perusahaan.

- c) Faktor Sosial Budaya

Lingkungan sosial merupakan interaksi antar manusia. Lalu lingkungan sosial mempunyai pengaruh penting bagi jalannya suatu bisnis.

Perubahan lingkungan sosial dapat berpengaruh keputusan investasi atau tidak disuatu lokasi.

d) Lingkungan demografi meru pakan faktor yang amat sangat penting bagi pebisnis. Karateristik populasi dan perubahannya setiap waktu dapat memberikan gambaran umum tentang potensi pasar

b. Lingkungan Industri

Lingkungan Industri adalah kondisi umum persaingan yang mempengaruhi seluruh bisnis yang menyediakan produk atau jasa serupa.

✓ Ancaman pendaatang

Pendaatang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting.

Beberapa faktor yang mempengaruhi m udah dan sulitnya memasuki suatu industry

- Skala Ekonomi ( economies of scala )
- Differensiasi Produk (proprietary product difference )
- Identitas Merek ( brand identity)
- Kebutuhan Modal ( capital requirement)

✓ Persaingan sesama pesaing dalam indu stri yang sama

Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan.

Intensitas persaingan tergantung oleh beberapa faktor

- Pertumbuhan industri (industry growth )
- Biaya tetap dan biaya penyipmanan ( fixed and strange cost )
- Biaya pengalihan ( switching cost )
- Konsentrasi dan keseimbangan ( concentrate and balance)

- ✓ Ancaman barang substitusi  
 Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain., dengan kata lain barang substitusi dapat menggantikan produk sejenis.  
 Ancaman barang substitusi dapat dijelaskan oleh faktor-faktor berikut
  - Harga relatif dalam kinerja barang substitusi ( relative price performance of substitutes)
  - Biaya pengalihan ke produk lain ( switching cost)
  - Kecendrungan pembeli untuk mensubstitusikan (buyer propensity to substitute)
- ✓ Daya Tawar Pembeli/konsumen  
 Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga. Faktor-faktor yang meningkatkan kekuatan tawar pembeli
  - a. Pangsa pembeli yang besar
  - b. Biaya pengalihan ke produk lain yang relatif kecil
  - c. Tidak atau minimnya differensiasi produk.
  - d. Banyaknya produk substitusi
- ✓ Daya Tawar pemasok  
 Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli.  
 Faktor yang mempengaruhi kuat tidaknya daya tawar pemasok
  - Industri pemasok didominasi hanya sedikit perusahaan
  - Produk pemasok hanya memiliki sedikit pengganti barang substitusi
  - Pembeli bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok
  - Produk pemasok didiferensiasi.

### c. Lingkungan Operasi

Lingkungan operasi adalah factor - faktor dalam situasi kompetitif langsung yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Lingkungan Operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dibandingkan dengan lingkungan jauh. Dengan demikian perusahaan dapat lebih proaktif dalam menangani lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh.

Lingkungan operasi dipengaruhi beberapa faktor :

#### a. Posisi Kompetitif

Penilaian atas posisi kompetitif suatu perusahaan memperbaiki peluang perusahaan untuk mendesain strategi yang mengoptimalkan peluang lingkungannya

#### b. Profil Pelanggan.

Mengembangkan profil pelanggan dan calon pelanggan perusahaan memperbaiki kemampuan manajer perusahaan untuk merencanakan operasi strategis, mengantisipasi perubahan dalam ukuran pasar dan alokasi sumber daya.

#### c. Pemasok.

Suatu perusahaan mengandalkan secara teratur pemasok untuk mendapatkan dukungan keuangan, jasa, bahkan bahan baku karena sangat penting perusahaan untuk memiliki hubungan yang berkelanjutan dengan pemasok

#### d. Kreditor

Penilaian atas pemasok dan kreditor adalah sangat penting bagi evaluasi yang akurat atas lingkungan operasi perusahaan

### 2. Lingkungan Internal

Lingkungan Internal Definisi yang populer mengidentifikasi lingkungan sebagai segala sesuatu yang berada di luar batas organisasi. Secara garis besar

sebuah perusahaan akan dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan dimana lingkungan tersebut dapat dibagi kedalam dua bagian besar, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan di dalam internal perusahaan itu sendiri. Penyusunan strategi perusahaan yang tepat harus memperhatikan betul - betul apa kekuatan dan kelemahan yang semuanya dimilikinya selain memperhatikan faktor eksternal.

Analisis lingkungan internal perusahaan dan instansi merupakan analisis yang berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas dasar sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya.

- a. Lingkungan internal:  
Memiliki dua variabel yakni kekuatan(strength) dan kelemahan(weakness). Mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya.
- b. Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan lalu memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu - isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

Lingkungan Internal, ialah lingkungan dalam perusahaan yang perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, yang meliputi:

1. Relationships among the
2. functional areas of business
3. Management
4. Marketing
5. Finance/Acounting



6. Production/operation
7. Research and development
8. Computer information system
9. Human Resources

Disamping factor- faktor di atas, faktor internal lainnya adalah budaya organisasi, yang meliputi:

- a. Menjunjung nilai- nilai luhur standar etika moral, ilmu pengetahuan, dan profesi.
- b. Membantu pengembangan manusia secara optimal, baik dilingkungan pendidikan maupun masyarakat.
- c. Mengembangkan ilmu secara bertanggung jawab dan berkesinambungan serta menjadikan budaya belajar (learning culture) dan peningkatan mutu diri yang berkesinambungan (continuous quality improvement) sebagai falsafah hidup.
- d. Mengembangkan ilmu bagi kepentingan dan kesejahteraan umat manusia tanpa membedakan agama dan suku bangsa.
- e. Memperlakukan manusia sesuai dengan martabat dan harkatnya.

Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat kemudian dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki. Analisa internal menurut Porter yang dikenal / disebut dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa dalam kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang

## **B. Analisis Lingkungan Industri (Kekuatan 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. Harus kita akui bersama bahwa keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan berada pada profitabilitasnya dalam industri perusahaan tersebut berasal. Untuk itu, tugas yang paling utama dari manajemen strategis adalah memilih industri yang dinilai menguntungkan. Selain itu, model analisis Porter Five Force pun memberikan dampak menyeluruh dan mendalam pada perumusan strategi perusahaan. Penerapannya juga bisa diterapkan di hampir semua sektor industri, seperti jasa keuangan, teknologi, dan industri lainnya. Bila dibandingkan dengan model analisis lain, seperti misalnya SWOT, Porter Five Force lebih cenderung sederhana untuk menganalisa lingkup persaingan dasar di dalam suatu industri.

Model bisnis ini akan melakukan identifikasi keunggulan kompetitif dengan cara menggunakan lima sumber utama persaingan, yakni kekuatan tawar menawar supplier, daya tawar dari pembeli, ancaman para kompetitor baru, ancaman dari pengganti, dan persaingan di dalam industri. Dengan adanya kelima faktor kekuatan ini, maka perusahaan bisa menentukan strategi bisnisnya, apakah lebih condong pada biaya yang rendah, kemudian disimilasi produksi, ataupun sentralisasi. Penentuan terkait strategi ini tentunya didasarkan pada setiap kekuatan perusahaan dan juga perbandingan dari kelima faktor kekuatan tersebut.

## **Lima Faktor Porter Five Force**

Sebagai pebisnis, Anda tidak boleh menganggap remeh persaingan dalam dunia bisnis. Anda harus yakin dan menyadari bahwa kompetitor terus mengawasi pergerakannya, sehingga bisa memanfaatkan momentum tertentu untuk mengalahkan Anda.

Untuk itu, penting sekali untuk mengawasi setiap kompetitor. Sehingga, Anda bisa mengetahui setiap pergerakan kompetitor agar bisa selangkah lebih maju dari kompetitor dalam hal mengembangkan bisnis. 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**

Kekuatan yang pertama mengacu pada jumlah pesaing dan juga kemampuan mereka dalam melemahkan perusahaan. 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. Sebaliknya, saat persaingan mulai rendah, yang mana tidak banyak kompetitor dalam industri bisnis yang dijalankan oleh pebisnis, maka perusahaan pun akan lebih cenderung mempunyai kekuatan yang lebih besar dalam menguasai pasar.

Perusahaan bisa menetapkan harga yang lebih tinggi, sehingga peluang dalam memperoleh keuntungan pun akan lebih besar. Untuk bisa melakukan sebuah analisa faktor persaingan yang

kompetitif ini, pastikanlah perusahaan mengetahui jumlah serta kekuatan dari kompetitor. Perusahaan harus mengetahui dengan baik jumlah pesaing yang dimiliki dan juga latar belakangnya. Selain itu, perusahaan pun harus bisa mengukur kualitas produk dan juga layanan dari pesaing. Saat suasana kompetisi semakin panas, perusahaan nantinya bisa tetap menarik minat beli konsumen dengan cara menawarkan diskon secara agresif. Selain itu, perusahaan pun bisa melakukan kampanye marketing yang bisa memberikan dampak besar pada tingkat penjualan – penjualan pada layanan ataupun produknya.

## **2. Kekuatan Pemasok**

Bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan pasti tidak akan bisa lepas dari input barang atau jasa sebagai suatu bahan baku untuk proses produksi produk. Untuk itu, kehadiran supplier memiliki peran yang penting dan bisa memberikan pengaruh pada semua kekuatan kompetitif perusahaan. Pengadaan pasokan input barang ataupun jasa ini jelas akan memberikan dampak pada biaya produksi. Semakin mahal suatu input, maka biaya produksi pun akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Untuk itu, setiap perusahaan harus melakukan analisis kekuatan pemasok agar nantinya mampu bisa bertahan serta memenangkan persaingan bisnis.

Selain itu, perusahaan pun harus bisa mengetahui jumlah supplier potensial yang dimilikinya. 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.

### 3. **Kekuatan Pelanggan**

Salah satu faktor penting dalam mencapai kesuksesan dalam berbisnis adalah dengan tidak meremehkan kekuatan dari pelanggan. Tanpa mereka, perusahaan tidak akan menghasilkan apa-apa. Semakin banyak pelanggan, maka kekuatan perusahaan akan semakin besar, begitu juga sebaliknya. Harus diakui bersama bahwa pelanggan mempunyai suatu kekuatan yang bisa mendorong harga produk ataupun jasa perusahaan menjadi lebih rendah. Kekuatan pelanggan ini berada pada jumlahnya. Basis pelanggan yang besar tentunya akan lebih kuat dalam memberikan dampak pada tingkat harga output yang menjadi lebih rendah.

Hal tersebut tentu berbeda dengan basis pelanggan yang kecil, perusahaan akan cenderung mempunyai kekuatan untuk bisa menetapkan harga yang lebih tinggi, sehingga bisa meningkatkan keuntungannya. Agar bisa melakukan sebuah analisa kekuatan pelanggan, maka perusahaan pun harus terlebih dulu mengetahui besaran basis pelanggannya. Selain itu, perusahaan pun harus mengetahui loyalitas pelanggan dalam membeli produknya dan kemungkinan dalam beralih ke kompetitor. Sehingga, perusahaan nantinya bisa melakukan analisis kekuatan pelanggan dalam mendikte persyaratan yang berhubungan dengan harga produk.

### 4. **Ancaman Produk Pengganti**

Setiap pebisnis tidak hanya harus berhati-hati pada kompetitor di dalam industri yang sama saja, tapi juga harus hati-hati dengan kehadiran perusahaan yang mampu membuat produk pengganti atau produk substitusi. Produk pengganti yang bisa dimanfaatkan sebagai produk substitusi

dari suatu produk atau jasa perusahaan tentunya menjadi ancaman yang nyata. 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.

Tentunya akan lain ceritanya jika produk atau jasa yang dibuat perusahaan mempunyai substitusi yang dekat. Kekuatan perusahaan dalam mengendalikan harga nantinya akan cenderung lemah. Peralnya, pelanggan mempunyai pilihan produk lain, sehingga tidak harus membeli ataupun bergantung pada produk atau jasa yang dikeluarkan produk tersebut saja.

#### 5. **Ancaman Pendatang Baru**

Dunia bisnis akan selalu bergerak dinamis. Ada beberapa yang gagal dan keluar dari persaingan, tapi akan selalu ada pemain baru yang ikut meramaikan dunia bisnis. Sebagai pebisnis, Anda harus bisa bijak dalam menghadapi para pendatang baru dan tidak boleh memandang remeh mereka. Kemungkinan pelanggan baru tersebut mempunyai pengalaman yang terbatas dan minim. Tapi, 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 hanya dengan mengeluarkan sedikit modal dan usaha. Tentunya hal tersebut menjadi suatu ancaman untuk perusahaan. Faktor ancaman dari para pendatang baru ini menjadi salah satu kekuatan bisnis yang wajib dianalisa agar pihak perusahaan

senantiasa bisa memastikan bahwa memang posisinya tidak goyah dengan kehadiran mereka. Dengan melakukan analisis ancaman, maka perusahaan bisa mempertahankan posisinya agar tetap memaksimalkan keuntungan.

Bila perusahaan bisa menyadari kekuatan ancaman dari pendatang baru ini, maka perusahaan pun akan bisa membentengi dirinya dengan penerapan strategi yang lebih tepat, sehingga akan mampu mempersulit pendatang baru untuk bisa memasuki bahkan merebut pasar.

### **C. Analisis Lingkungan Pesaing**

Apapun bisnis yang di bangun biasanya akan menghadapi persaingan pasar. Namun bertentangan dengan kepercayaan banyak orang, persaingan ternyata memiliki manfaat bagia sebuah bisnis terutama manfaat dari analisis pesaing. Adanya persaingan bisnis biasanya menunjukkan adanya permintaan pasar dan penawaran tersebut layak untuk dijual. Ini berarti anaisis pesaing berguna membuat peta persaingan pada saat ini dan masa yang akan datang.

Selain itu persainganmendorong anda untuk berinovasi membedakan dan lalu mengembangkan penawaran terbaik agar menonjol di pasar dan meningkatkan pangsa pasar baik secara konvensional maupun dengan penggunaan system penjualan. Jadi tidak masalah jika baru mengenal pasar atau permainan yang sudah ada. Anaisis kompetitif adalah sesuatu yang harus ada dalam daftar tugas karena pesaing diluar sana mempraktikkannya untuk menemukan peluang untuk memimpin

Analisis pesaing adalah proses mengidentifikasi strategi bisnispesaing untuk menentukan kekuatan dan kelemahan mereka dalam kaitanya dengan perusahaan atau penawaran

Singkatnya analisis pesaing juga dikenal sebagai analisis kompetitif adalah proses untuk :

1. Mengidentifikasi pesaing ini mencakup pesaing saat ini dan pesaing potensial
2. Pemeriksaan strategi bisnis mereka, strategi korporat dan kompetitif jangka panjang termasuk dalam strategi bisnis. Seperti juga strategi korporat dan kompetitif jangka pendek
3. Mengenali peluang dan ancaman, tujuan analisis pesaing adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing dan membandingkan strategi yang dimiliki

Pentingnya analisis pesaing, selain fakta bahwa analisis pesaing membantu dalam menentukan kekuatan dan kelemahan pesaing untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman jangka pendek dan jangka panjang, melakukan analisis pesaing sangat penting karena memungkinkan anda untuk :

- a. Mengembangkan pemahaman tentang bagaimana pasar yang ada bekerja dan bagaimana pelanggan potensial mengevaluasi pesaing
- b. Mendapatkan pemahaman yang baik tentang apa yang benar-benar pelanggan butuhkan dan bagaimana dapat menjualnya kepada mereka
- c. Membantu membuat strategi untuk memperluas bisnis ke pasar baru dan bertumbuh dipasar saat ini
- d. Biat penawaran berbeda mengenai keunggulan kompetitif agar menonjol dari yang lain.

Tujuan analisis pesaing dalam bisnis

1. Memahami kondisi pasar lebih baik  
Tidak biasa bagi sebuah perusahaan untuk bersaing hanya dengan satu pesaing. Analisis pesaing dapat



membantu dalam mengidentifikasi semua pesaing langsung saat ini dan potensial yang dapat menghambat masuk atau pertumbuhan pasar

2. Menemukan peluang yang belum dimanfaatkan dan ancaman mendatang

Analisis ini sering mengarah pada penemuan peluang yang sebelumnya belum dimanfaatkan untuk keuntungan jangka pendek dan jangka panjang. Kemungkinan ini merupakan kelemahan dalam siklus pengembangan produk pesaing serta proses pemasaran dan penjualan pesaing

3. Munculnya strategi yang baik

Menjadi lebih mudah untuk berpikir diluar kotak ketika anda memahami bagaimana pasar bekerja saat ini dan apa yang ada didalam kotak saat ini, kemungkinan anda mengembangkan strategi yang lebih efektif dan efisien (korforat dan kompotitif) yang akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan dalam pesaing

4. Munculnya strategi yang lebih baik

Analisis pesaing yang tepat sangat penting dalam mengembangkan hambatan yang tidak dapat perusahaan tembus. Analisis pesaing yang tepat waktu juga membantu dalam mengembangkan hambatan untuk mencegah masuknya pesaing baru kepasar

5. Membantu mengembangkan hambatan kompotitif  
Ketika mengembangkan hambatan yang tidak dapat tembus, sangat penting untuk melakukan analisis pesaing secara menyeluruh. Analisis pesaing yang tepat waktu juga membantu dalam pengembangan hambatan yang mencegah pesaing baru memasuki pasar.

#### **D. Analisis Rantai Nilai**

Analisis rantai nilai (VCA) adalah proses di mana perusahaan mengidentifikasi aktivitas utama dan

aktivitas pendukungnya yang menambah nilai pada produk akhir dan kemudian menganalisa kegiatan ini untuk mengurangi biaya atau serta meningkatkan diferensiasi produk. Rantai nilai mewakili aktivitas internal yang dilakukan oleh perusahaan ketika mengubah input menjadi output

Analisis rantai nilai adalah alat strategi yang digunakan untuk menganalisis aktivitas internal perusahaan. Adapun tujuannya adalah untuk mengenali kegiatan mana yang paling berharga (yaitu sumber biaya atau keunggulan diferensiasi) kepada perusahaan dan mana yang dapat ditingkatkan untuk memberikan keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, dengan melihat ke dalam semua kegiatan internal, analisis mengungkapkan di mana keuntungan atau kerugian kompetitif suatu perusahaan. Perusahaan yang bersaing melalui keunggulan diferensiasi akan mencoba untuk melakukan kegiatannya lebih baik daripada yang akan dilakukan pesaing. Jika bersaing melalui keunggulan biaya, maka perusahaan akan mencoba melakukan kegiatan internal dengan biaya lebih rendah daripada yang akan dilakukan pesaing. Ketika sebuah perusahaan mampu memproduksi barang dengan biaya lebih rendah daripada harga pasar atau untuk menyediakan produk unggulan, maka perusahaan dapat memperoleh laba.

Porter memperkenalkan model rantai nilai generik pada tahun 1985. Rantai nilai mewakili semua aktivitas internal yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. VC dibentuk dari aktivitas utama yang menambahkan nilai ke produk akhir secara langsung dan mendukung aktivitas yang menambah nilai secara tidak langsung

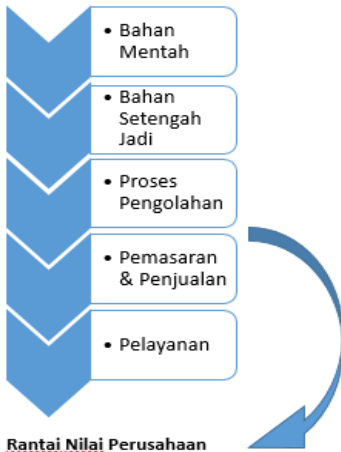


### Model Analisis Rantai Nilai menurut Porter

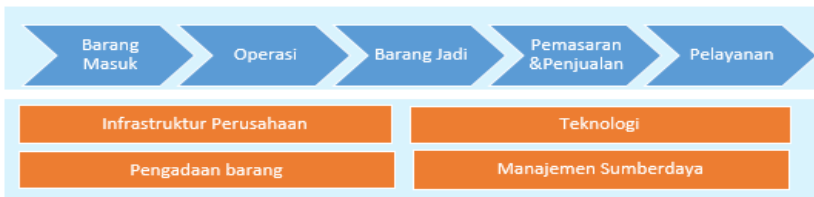
Kegiatan utama akan tidak selalu lebih penting daripada kegiatan pendukung, meskipun, kegiatan utama dapat menambah nilai langsung ke proses produksi. Saat ini, keunggulan kompetitif utama berasal dari peningkatan teknologi atau inovasi dalam model atau proses bisnis. Oleh karena itu, aktivitas dukungan seperti 'sistem informasi', 'R & D' atau 'manajemen umum' biasanya merupakan sumber keunggulan diferensiasi yang paling penting. Di sisi lain, kegiatan utama biasanya merupakan sumber keunggulan biaya, di mana biaya dapat diidentifikasi dengan mudah untuk setiap kegiatan dan dikelola dengan baik. VC perusahaan adalah bagian dari VC industri yang lebih besar. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan perusahaan dibandingkan dengan VC industri, semakin terintegrasi secara vertikal.

Di bawah ini Anda dapat menemukan rantai nilai industri dan juga hubungannya dengan VC tingkat perusahaan.

### Rantai Nilai Industri



### Rantai Nilai Perusahaan



Ada dua pendekatan berbeda tentang cara melakukan analisis, yang bergantung pada jenis keunggulan kompetitif apa yang ingin dibuat perusahaan (keunggulan biaya atau diferensiasi). Tabel di bawah ini mencantumkan semua langkah yang diperlukan untuk mencapai keunggulan biaya atau diferensiasi menggunakan VCA.

Perusahaan menciptakan nilai dengan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dari sumber daya yang digunakan. Semakin besar nilai yang diciptakan dan diberikan kepada pelanggan, maka semakin menguntungkan kegiatan operasionalnya karena mampu membangun keunggulan kompetitif. Memahami bagaimana perusahaan menciptakan nilai dan mencari cara untuk menambah nilai lebih merupakan elemen penting dalam mengembangkan strategi

kompetitif. Konsep rantai nilai pertama kali dikenalkan oleh Michael Porter berdasarkan pemahaman tersebut.

Rantai nilai adalah serangkaian kegiatan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Porter menciptakan model menganalisis rantai nilai perusahaan untuk memeriksa semua aktivitas dan melihat bagaimana mereka terhubung. Analisis ini mengidentifikasi peluang penghematan biaya dan diferensiasi dalam siklus produksi di antara aktivitas yang terhubung dan pada akhirnya akan mempengaruhi laba dan membantu memahami sumber nilai organisasi Anda

Berikut adalah penjelasan mengenai analisis rantai nilai:



### Aktivitas Utama

Kegiatan yang berhubungan langsung dengan penciptaan fisik, penjualan, pemeliharaan, dan dukungan produk atau layanan, contohnya:

- **Inbound Logistics** – semua proses yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, dan kemudian pendistribusian *input* secara internal. Faktor utama untuk menciptakan nilai di proses ini adalah menciptakan hubungan baik dengan pemasok.
- **Operations** – semua aktivitas kegiatan-kegiatan yang mengubah *input* menjadi *output* yang dijual.

- ***Outbound Logistics*** – kegiatan memberikan produk atau layanan Anda kepada pelanggan. Kegiatan ini meliputi pengumpulan, penyimpanan, dan sistem distribusi.
- ***Marketing & Sales*** – proses menarik pelanggan agar tertarik membeli produk Anda dibandingkan pesaing. Manfaat yang ditawarkan dan seberapa baik Anda mengomunikasikannya merupakan sumber nilai di sini.
- ***Service***– kegiatan yang kemudian berkaitan dengan mempertahankan nilai produk atau layanan.

### **Aktivitas Pendukung**

Aktivitas ini mendukung kegiatan utama yang dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan gambar di atas, garis putus-putus menunjukkan bahwa aktivitas pendukung ini memiliki peran dalam setiap aktivitas utama.

- ***Procurement*** – merupakan proses mendapatkan sumber daya untuk juga beroperasi, contohnya menemukan *vendor* dan seta menegosiasikan harga terbaik.
- ***Human Resource Management*** – seberapa baik perusahaan merekrut, melatih, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan karyawannya.
- ***Technology Development*** – kegiatan mengelola, memproses informasi, dan melindungi basis pengetahuan perusahaan. Meminimalkan biaya teknologi informasi, mengikuti perkembangan teknologi, dan mempertahankan keunggulan teknis adalah sumber penciptaan nilai.
- ***Infrastructure*** – Merupakan sistem pendukung kegiatan operasional perusahaan, contohnya seperti kegiatan akuntansi, hukum, administrasi, dan manajemen umum.

Untuk mengidentifikasi dan memahami rantai nilai perusahaan, ikuti langkah berikut ini:

1. **Langkah Pertama**

Untuk setiap aktivitas utama, tentukan sub-aktivitas yang menciptakan nilai. Ada tiga jenis sub-aktivitas dalam kegiatan pemasaran dan penjualan buku sebagai contoh:

- Aktivitas langsung: sub-aktivitas langsung termasuk melakukan panggilan penjualan ke toko buku, memasang iklan, dan melakukan penjualan *online*.
- Aktivitas tidak langsung: aktivitas ini mendukung kegiatan langsung agar berjalan dengan lancar. Untuk kegiatan pemasaran dan penjualan buku, sub-aktivitas tidak langsung termasuk mengelola tenaga penjualan dan menyimpan catatan pelanggan.
- Kegiatan penjaminan kualitas aktivitas langsung dan tidak langsung: kegiatan ini contohnya meliputi mengoreksi dan mengedit iklan pemasaran buku.

2. **Langkah Kedua**

Untuk setiap aktivitas pendukung, tentukan sub-aktivitas yang menciptakan nilai dalam setiap aktivitas utama. Misalnya saja, pertimbangkan bagaimana *HumanResource Management* menambah nilai bagi *Inbound Logistics, Operations, Outbound Logistics*, dan sebagainya. Sama halnya dengan langkah pertama, carilah sub-aktivitas langsung, tidak langsung, dan penjaminan kualitas.

3. **Langkah Ketiga**

Temukan hubungan antara semua aktivitas nilai yang diidentifikasi. Hubungan ini merupakan kunci meningkatkan keunggulan kompetitif dari kerangka rantai nilai. Misalnya, kemudian hubungan antara pengembangan karyawan (investasi SDM) dengan volume penjualan. Hubungan lainnya yaitu antara waktu penyelesaian pesanan dalam layanan

panggilan telepon dari pelanggan yang frustrasi menunggu pengiriman.



## **BAB VI**

### **PERUMUSAN STRATEGI**



#### **A. Proses perumusan Strategi**

Perumusan Strategi adalah Kegiatan Wirausaha berdasarkan hal-hal pengambilan keputusan strategis. Implementasi Strategis terutama merupakan Tugas Administratif berdasarkan keputusan strategis dan operasional. Perumusan Strategi menekankan pada efektivitas. Implementasi Strategi menekankan pada efisiensi,

Proses manajemen strategis adalah seperangkat lengkap komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan pengembalian di atas rata-rata. Tahapannya biasanya terdiri dari analisis situasi, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi

Secara garis besar, proses tersebut menggabungkan unsur-unsur berikut:

- a. memfokuskan proses perencanaan pada pencarian keunggulan kompetitif;
- b. integrasi perencanaan strategis dengan tingkat operasional dan fungsional;
- c. orientasi terhadap pendanaan dan implementasi strategidaripada proyek terpisah; dan
- d. penekanan yang lebih besar dan fokus lanjutan pada isu-isu strategis.

Proses manajemen strategis melibatkan analisis, strategi, dan kinerja. Langkah pertama

perusahaan dalam proses ini adalah menganalisis lingkungan eksternal dan organisasi internalnya untuk menentukan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi utamanya. Analisis ini menjadi landasan strategi.

Perumusan manajemen strategi perusahaan bisa meliputi berbagai pengembangan misi usaha, mengidentifikasi sebuah peluang dan ancaman dari eksternal, dan mengukur serta menetapkan kelemahan maupun kekuatan internal perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kasus kasus tertentu

Cakupan perumusan strategi meliputi obyek baru yang akan dikerjakan, obyek usaha yang akan ditingggalkan, mengalokasikan sumber daya baik itu financial ataupun non finansial, memutuskan apakah dibutuhkan sebuah pengembangan aktivitas atautkah diversifikasi produk, memutuskan pasar domestik atau internasional, dibutuhkan merger atau akuisis apa tidak, menghindari dari akuisisi perusahaan oleh perusahaan pesaing. karena tidak ada perusahaan yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, maka sebuah strategi harus berani untuk memutuskan suatu strategi alternatif yang bisa memberikan dampak yang positif yang terbaik supaya memberi keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Sebuah strategi harusnya memberi keunggulan komparatif dan pada akhirnya bisa memberikan keunggulan yang kompetitif dalam jangka panjang. Hal itu haruslah menjadi penting bagi manajemen strategi.

## **B. Strategi dasar Induk**

Strategi dasar induk perusahaan adalah Master Strategies atau Grand Strategies yang memberikan arah

mendasar untuk tindakan strategik. Strategi dasar induk menjadi dasar upaya pengkoordinasian dan sekaligus untuk mempertahankan arah bagi pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Strategi ini juga merupakan matriks penting dari kerangka kerja perumusan strategi. Matrix Grand Strategy adalah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Matriks ini terbagi menjadi empat kuadran.

Setiap organisasi harus ditempatkan di salah satu dari empat kuadran. Strategi yang tepat untuk organisasi yang dipertimbangkan terdaftar dalam urutan daya tarik di setiap kuadran dari matriks. Grand strategy didasarkan pada dua dimensi utama :

1. Market Growth.
2. Competitive Position.

Kuadran satu strategi induk berisi perusahaan yang kuat memiliki situasi kompetitif yang kuat didalam pertumbuhan pasar yang cepat untuk industry yang sedang dijalani.

### **Kuadran I Strategi Induk.**

Perusahaan yang berlokasi di Kuadran I dari Matriks Strategi berada dalam posisi strategis yang sangat baik.

Perusahaan-perusahaan ini harus fokus pada pasar saat ini dan memanfaatkan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan nilai perusahaan.

## **Kuadran II Grand Strategies**

Kuadran dua strategi dasar induk berisi perusahaan memiliki situasi kemampuan persaingan yang lemah dan pertumbuhan pasar yang cepat.

Perusahaan yang ditempatkan di Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan yang selama ini digunakan di dalam pasar secara serius.

Walaupun industri perusahaan sedang berkembang, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan perusahaan perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat mengubah dengan baik untuk meningkatkan daya saingnya.

Karena perusahaan Quadrant II berada dalam industri pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan.

## **Kuadrant III Grand Strategies.**

Kuadran tiga grand strategies berisi situasi persaingan perusahaan yang lemah dan pertumbuhan pasar yang lambat. Perusahaan yang jatuh dalam kuadran ini bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah.

Perusahaan-perusahaan ini harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari kematian lebih lanjut dan kemungkinan likuidasi.

Pengurangan biaya dan pengurangan aset (penghematan) harus dikejar terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis

saat ini ke area yang berbeda. Jika semuanya gagal, opsi terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

### **Kuadrant IV Strategi Induk.**

Kuadran empat master strategies berisi situasi persaingan perusahaan yang kuat dan pertumbuhan pasar yang lambat. Akhirnya, bisnis kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi berada dalam industri yang pertumbuhannya lambat.

Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program yang beragam ke bidang pertumbuhan yang lebih menjanjikan.

Perusahaan-perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering berhasil melakukan diversifikasi konsentris, horizontal, joint venture atau konglomerat.

Beberapa contoh strategi-strategi dari kuadran diatas sebagai berikut:.

1. Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy).
2. Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy).
3. Strategi Inovasi (Innovation Strategy).
4. Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi (Concentrated Growth Strategy).
5. Strategi Pertumbuhan Integrasi Horizontal (Growth Strategy Horizontal Integration).
6. Strategi Pertumbuhan Integrasi Vertical (Vertical Integration Growth Strategy).

7. Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi (Concentrated Diversification Strategy).
8. Strategi Diversifikasi Konglomerasi (Conglomeration Diversification Strategy).
9. Strategi Putar Haluan (Turnaround Strategy).
10. Strategi Divestasi (Divestment Strategy).
11. Strategi Likuidasi (Liquidation Strategy).
12. Strategi Bankruptcy (Bankruptcy Strategy).
13. Strategi Joint Venture (Joint Venture Strategy).
14. Strategi Aliansi Stratejik (Strategic Alliance Strategies)

## BAB VII

### PEDOMAN MANAJEMEN STRATEGI



#### A. Pengertian Strategi

Definisi Strategi Sebelum membahas lebih dalam mengenai manajemen strategis, terlebih dahulu akan dibahas tentang apa itu strategi. Istilah strategi sering didengar dalam kehidupan sehari-hari terutama pada aktivitas politik, militer, organisasi sampai olah raga. Kata “Strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu “Strategos” yang terdiri dari dua suku kata yaitu “Stratos” yang berarti Militer dan “Ag” yang berarti Memimpin.

Pada konteks permulaannya, strategi banyak diasumsikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana menaklukkan atau mengalahkan musuh guna meraih kemenangan dalam perang. Oleh karena itu, sangatlah masuk akal apabila istilah ini sangat dekat dengan dunia militer dan politik. Pada masa sekarang pun, penerapan strategi sangat dekat dengan asumsi pada awal kemunculannya, sekalipun hal tersebut diterapkan bukan pada dunia militer. Sebagai contoh dalam dunia ekonomi, strategi masih sering diasumsikan dengan bagaimana cara mengalahkan kompetitor, bagaimana bisa menguasai pasar, dan sebagainya. Begitu juga dalam dunia olah raga, strategi juga diasumsikan dengan bagaimana cara mengalahkan lawan bertanding kita. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil

oleh organisasi. Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.

Beberapa contoh singkat strategi organisasi publik atau organisasi nonprofit berikut diharapkan dapat memperjelas arti makna dari strategi:

1. Museum Seni Modern San Jose adalah lembaga yang relatif baru. Dalam upaya mengejar misi untuk meningkatkan kesempatan menghadirkan seni kelas dunia bagi masyarakat, mereka memilih strategi akuisisi yang inovatif. Mereka juga memilih untuk menyewa koleksi bukannya membeli. Daripada perlahan-lahan dan mengumpulkan koleksi seperti strategi tradisional yang dilakukan oleh kebanyakan museum seni, San Jose berunding dengan Museum of Modern Art di New York (yang mampu memamerkan sekitar 10% koleksinya sekali setahun) untuk meminjamkan satu museum penuh benda seni dengan cara rotasi dengan tujuan menarik koleksi dunia.
2. Pada beberapa Daerah di Indonesia, seperti di Kabupaten Karang Anyar, sudah diterapkan sebuah strategi untuk meningkatkan pelayanan masyarakat (public services) yaitu dengan berupaya menyediakan pelayanan satu atap yang dalam istilah bisnis disebut juga dengan sebutan nama one stop shopping. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat dapat mendapatkan pelayanan dengan cepat, murah, dan optimal.

## **B. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen Strategis merupakan istilah yang sangat dekat dengan teori ekonomi dan atau bisnis atau manajemen bisnis. Akan tetapi, seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, manajemen strategis sudah mulai banyak dan biasa diaplikasikan pada sektor-sektor publik. Sektor publik menginginkan



keberhasilan yang dicapai dalam organisasi bisnis berupa efektivitas dan efisiensi dapat terwujud pada organisasi publik/pemerintahan. Sebelum membahas lebih lanjut tentang manajemen strategis, terlebih dahulu kita harus mengenal apa itu manajemen strategis. Banyak definisi tentang manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli. Definisi tersebut terdapat perbedaan dan persamaan satu dengan yang lainnya serta terus mengalami perkembangan sesuai dengan sudut pandang masing-masing. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi tentang manajemen strategis.

Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majluk dalam bukunya "Strategic Management" mendefinisikan bahwa manajemen strategis merupakan sebagai cara menuntun organisasi/perusahaan dan instansi pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang dapat dilakukan merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang hingga cross-functional yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (objectives).

### **C. Komponen Manajemen Strategis**

Manajemen Strategis dibagi atas dua kegiatan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan semua strategis. Perencanaan strategis berhubungan dengan visi dan misi organisasi, proyeksi, pedoman dan taktiktaktik yang menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis lebih berhubungan dengan analisis terhadap internal organisasi. Yaitu analisis terhadap bentuk organisasi, apa

tujuan organisasi, kekuatan dan kelemahannya, peluang dan tantangan yang dihadapi serta analisis terhadap pasar/masyarakat dari organisasi tersebut. Dengan terjawabnya pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka sebuah organisasi akan mempunyai sebuah perencanaan yang baik sehingga sebuah organisasi akan lebih siap menghadapi lingkungannya.

Manajemen strategis pada implementasinya dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu

1. tipe dan struktur organisasi,
2. gaya kepemimpinan,
3. kompleksitas lingkungan eksternal
4. kompleksitas proses produksi, dan
5. hakikat masalah yang dihadapi.

Adapun penjelasannya dapat Anda lihat di bawah ini.

1. Tipe dan struktur organisasi  
Pemilihan tipe dan struktur organisasi akan berdampak pada kinerja dan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Karena tipe dan struktur organisasi tidak hanya sebagai sebuah identitas formal organisasi, ia harus bisa menjelaskan pola interaksi dan perilaku organisasi tersebut. Dengan demikian, tipe dan struktur akan menentukan proses manajemen organisasi tersebut. Organisasi pemerintah daerah sebagai contoh, sebelum diberlakukannya otonomi daerah, tipe dan struktur organisasi pemerintah daerah lekat dengan hierarki dan rantai komando yang kuat sampai ke bawah. Hal ini mengakibatkan manajemen pemerintah daerah sangat bergantung pada pemerintah pusat. Akan tetapi, setelah diberikannya otonomi, daerah secara mandiri harus mengatur jalannya roda pemerintahan. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai pembiayaan harus berasal dari daerah itu sendiri. strategi dan struktur ini diperkuat oleh buku yang berjudul *Strategy and Structure* karya Alfred Chandler seorang Profesor dari Harvard University.

Buku tersebut sangat berpengaruh terhadap perkembangan manajemen strategis pada tahun 1990-an.

2. Gaya kepemimpinan Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa manajemen strategis sangat dipengaruhi oleh pimpinan puncak. Oleh karena itu, tipe kepemimpinan dan gaya manajerial seorang pimpinan akan mempengaruhi format manajemen strategis yang akan dijalankan. Sebagai contoh, tipe kepala daerah yang otoriter dan demokratis akan menentukan pola manajemen pemerintah. Tipe kepala daerah yang otoriter tidak akan memberikan peluang kepada bawahan untuk berkembang dan maju karena semua strategi dan keputusan ada di tangannya, bawahan hanya sebagai pelaksana. Hal ini akan berbeda dengan tipe pemimpin yang demokratis. Seorang pemimpin dengan tipe demokratis akan melibatkan para bawahannya dalam menentukan kebijakan, sehingga dengan strategi seperti itu, para pegawainya akan merasa lebih dihargai dan mempunyai kesempatan yang luas untuk maju. Akan tetapi, perlu diingat bahwa satu tipe kepemimpinan pada implementasinya tidak ada yang cocok untuk semua situasi, artinya satu tipe kepemimpinan biasanya hanya cocok untuk satu situasi tertentu. Jadi, semua tipe kepemimpinan pada hakikatnya hanya akan cocok pada satu situasi tertentu sesuai situasi ruang dan waktunya. Untuk itu, Anda dapat mengimplementasikan tipe pemimpin tertentu dengan cara mengadopsi gaya kepemimpinan tersebut untuk diaplikasikan sesuai dengan situasi yang kita hadapi saat itu.
3. Kompleksitas lingkungan eksternal Ketika sebuah organisasi mengaku dirinya sebagai organisasi yang modern dan terbuka, tentunya ia tidak dapat menghindari dari situasi yang ada di sekitarnya yang

secara langsung maupun tidak langsung dapat atau sangat mempengaruhi organisasi, termasuk juga organisasi pemerintahan daerah. Tantangan terbesar sebuah organisasi adalah menghadapi lingkungan yang selalu berubah dan tidak terduga atau tidak dapat Anda duga sebelumnya, seperti kondisi politik nasional, ekonomi nasional maupun global yang terjadi saat ini. Hal ini menuntut seorang pemimpin harus mampu membaca situasi tersebut agar dapat menyesuaikan dengan lingkungan. Dengan situasi. pemimpin harus menerapkan manajemen yang fleksibel sesuai dengan perubahan dan tentu saja didukung dengan fondasi yang cukup kuat. Alasannya adalah manajemen yang terlalu fleksibel dan sering berubah-ubah tanpa ditopang oleh fondasi yang kuat maka akan membuat organisasi tersebut selalu dalam keadaan instabilitas.

4. Kompleksitas proses produksi Pada organisasi bisnis, proses produksi akan menghasilkan barang dan jasa. Dalam organisasi publik, dalam hal ini organisasi pemerintahan daerah, proses produksi dapat diartikan sebagai pemberian pelayanan kepada masyarakat atau pemberian “pelayanan jasa”. Mengapa proses produksi/pelayanan mempengaruhi manajemen? Dalam organisasi bisnis, untuk perusahaan yang masih dalam kategori kecil/ sederhana sampai dengan menengah, maka langkah yang akan diambil adalah memanfaatkan tenaga manusia dalam jumlah yang sedikit. Akan tetapi, untuk perusahaan yang digolongkan dalam kategori atas dengan kompleksitas yang tinggi, maka langkah yang diambil bisa saja akan menerapkan teknologi tinggi dan canggih serta semuanya dijalankan dengan komputerisasi sehingga tenaga manusia akan sedikit tergeser. Cara seperti ini dapat juga diterapkan pada organisasi pemerintahan daerah sesuai dengan judul modul ini. Pada organisasi

publik, dalam hal ini organisasi pemerintahan daerah, kompleksitas jenis pelayanan akan membuat pemerintah menerapkan manajemen yang berbeda karakteristiknya, yaitu karakter organisasi pelayanan jasa. Walaupun jenis pelayanan sangat kompleks akan tetapi pemerintah harus memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Sebagai contoh, di beberapa kabupaten dan kota sudah menerapkan pelayanan satu atap yang sudah dirasakan positif oleh masyarakat.

5. Hakikat permasalahan yang dihadapi Manajemen puncak sebagai bagian yang paling berpengaruh dalam manajemen strategis harus mampu mengidentifikasi sekaligus memecahkan masalah yang dihadapi. Pemecahan masalah tersebut harus menyentuh “sebab” bukan hanya menangani “akibat” yang hanya jadi riak-riak kecil saja karena apabila solusi tersebut untuk mengatasi “akibat” maka masalah tersebut akan kembali terulang. Permasalahan yang kompleks akan membutuhkan strategi yang rumit dan banyak diperlukan bahan pertimbangan yang matang, tentu berbeda dalam menangani masalah yang sederhana. Sebagai contoh, masalah kriminal yang terjadi di suatu kabupaten/kota, organisasi pemerintahan daerah tidak dapat menyelesaikan hanya dengan membasmi kriminalitas dan menangkap orang-orang yang dianggap sebagai pelakunya saja. Sudah barang tentu harus dicarikan pemecahan masalah penyebabnya atau akar permasalahan terjadinya jenis kriminalitas di daerahnya. Apabila cara ini dapat dilakukan, maka dapat diyakini kriminalitas di kota tersebut tidak akan terjadi lagi.

#### **D. Kerangka Dasar Manajemen Strategis**

Kerangka dasar manajemen Strategis mempunyai 3 tahapan yang mana masing-masing tahapan mempunyai

sub-sub tahapan. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Arsitektur strategi Pada proses ini dilakukan sintesis terhadap masukan strategi baik berupa arah maupun besaran. Proses ini merupakan konstruksi dari strategi dan lebih kepada proses “apa”-nya strategi.

Tahapan ini terdiri dari 3 bagian, yaitu:

- 1) Destinasi strategis, yaitu proses untuk mendefinisikan serta melakukan sintesis ke mana arah strategi yang akan dibangun. biasanya berupa visi dan misi suatu organisasi;
- 2) Pemikiran strategis, yaitu proses analisis dari lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal;
- 3) Formasi strategis, yaitu proses formasi strategi berdasarkan arah dan posisi yang didapatkan dari destinasi dan pemikiran strategis.
- 4) Transformasi strategi Tahapan ini terdiri dari proses komunikasi strategi dan membuat ukuran-ukuran yang sesuai, dan menyelaraskan dengan semua strategi. Kemudian, Selanjutnya menyangkut penyelarasan setelah implementasi.
- 5) Implementasi strategi Merupakan adalah proses pelaksanaan strategi yang melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Sebagai konsep dasar dalam memahami manajemen strategis, terdapat beberapa hal-hal yang harus diperhatikan, yaitu:
  - 1) manajemen strategis merupakan sebuah proses;
  - 2) sebagai sebuah proses, manajemen strategis senantiasa akan berkesinambungan; Manajemen Strategis Pemerintahan
  - 3) karena lingkungan organisasi yang terus berubah maka organisasi harus terus menerus dimodifikasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana.

## **BAB VIII**

### **IMPLEMENTASI DAN PEMILIHAN STRATEGI**



#### **A. Kemampuan manajerial**

Katz dan Starrat (1979) menyatakan terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seseorang pemimpin yaitu keterampilan konseptual, keterampilan teknis dan keterampilan hubungan manusia.

*Pertama*, keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk memandang dan memahami suatu persoalan, suatu isu atau organisasi secara keseluruhan dan mengkoordinasikan serta memadukan semua bagian-bagiannya yang saling terkait untuk kepentingan atau kegiatan organisasi. Keterampilan ini merupakan pemahaman dan kecakapan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial, meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, dan pendelegasian, pengontrolan, evaluasi dan pemecahan masalah. Secara teori, konsep ini sangat sederhana namun banyak manajer dan supervisor yang belum bisa membedakan antara keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Demikian halnya dalam organisasi, seorang manajer yang memiliki keterampilan konseptual yang baik, akan mampu berfikir jauh ke depan dan dapat menjelaskan kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai

fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Hal ini dipertegas dengan hasil penelitian Keil, Lee dan Deng (2013), Hwang dan Ng Jian (2012), Fisher (2010), Bee dan Hie (2015). Pengukuran keterampilan konseptual manajer adalah *leadership, problem solving, entrepreneurship, leading others, team building, influencing others, cultural awareness, building trust, managing emotions, profesionalism, leading inovaton, decision making, problem solving skill dan marketing and sales.*

*Kedua*, keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan, metode, atau teknik spesifik dalam bidang spesialisasi tertentu. Keterampilan ini merupakan pemahaman dan kecakapan melakukan aktivitas pekerjaan yang berhubungan dengan bidang khusus atau pekerjaan tertentu. Keterampilan teknis biasanya lebih banyak berhubungan dengan keahlian tangan atau fisik lainnya, namun ada juga beberapa keahlian non-fisik yang bersifat teknis, seperti keahlian teknis bagi seorang akuntan dan *salesman*. Artinya kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi diberbagai level harus selalu ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi. Hal ini dipertegas dengan hasil penelitian Keil, Lee dan Deng (2013), Hwang, Ng Jian (2012), Fisher (2010), Bee dan Hie, (2015). Pengukuran keterampilan



teknis manajer menggunakan indikator *life long learning and information, management, technical, project management, business domain knowledge, team management IT, problem solving the course of a project, basic technical skill, Site layout and mobilization, estimating and tendering, design activities and background, reading and understanding drawings, technical writing, IT skills, drafting contracts, presentation, report writing dan chairing meetings.*

*Ketiga*, keterampilan sosial yaitu keterampilan mengelola diri sendiri dan bersosialisasi dengan orang lain yang didasarkan pada nilai-nilai yang dianut dalam kehidupan seseorang, termasuk didalamnya tentang pola pikir (*mindset*), sistem kepercayaan (*belief system*), kematangan emosi (*emotional maturity*) dan kepercayaan diri (*self confidence*) seseorang. *Soft-skill* bersifat *intangible*, kecakapannya tidak bisa diukur tapi pengaruhnya dapat dirasakan, dan kadar kualitasnya bisa disadari atau tidak disadari oleh seseorang. Dalam keterampilan manajemen, yang termasuk dalam keterampilan *soft-skill* diantaranya adalah kemampuan untuk memimpin, memotivasi, mengelola konflik, berkomunikasi dengan hingga efektif, bekerjasama, menumbuhkan partisipasi, memberdayakan rekan kerja dan bawahan. Dalam konteks jenis keterampilan ini diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerjasama, komunikasi dalam berbagai kelompok, kemampuan-kemampuan seperti itu harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen. Hal ini dipertegas dengan hasil penelitian Hwang, Ng Jian,

(2012), Fisher (2010), Bee dan Hie (2015). Pengukuran keterampilan sosial manajer menggunakan indikator *team work, communication, ethics and professional morals, effective communication, motivating others, people skills, communicate effectively, personal characteristics, organizational, negotiation, human behavior, delegation, team working, stress handling, public speaking, dan public relation.*

Walaupun ketiga keterampilan ini penting bagi seorang manajer, namun arti pentingnya relatif tergantung pada tingkatan manajer itu dalam organisasi. Dengan kata lain, ini memberi petunjuk kepada kita, terhadap keterampilan mana yang bobotnya perlu kita beri perhatian lebih, sesuai dengan jabatan yang sedang atau akan kita pegang. Dalam konteks ini, keterampilan teknis merupakan keterampilan yang paling penting bagi manajer lini pertama atau supervisor. Keterampilan *soft skill* penting bagi semua manajer pada setiap jenjang. Sedangkan keterampilan konseptual akan meningkat kebutuhannya seiring dengan bertambah tingginya kedudukan seorang manajer dalam suatu jenjang manajemen, sesuai dengan hirarki wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

## **B. Administratif**

### **a. Pengertian Administratif**

Sejumlah ahli di semua bidang ilmu manajemen memberikan penjelasan terkait definisi manajemen administrasi, berikut penjelasan lengkap menurut para ahli:

### **1.W.H. Evans**

Menurut pendapat oleh W.H. Evans, Manajemen Administrasi adalah fungsi yang berhubungan dengan manajemen dan pengarahan semua tahap operasional perusahaan mengenai pengolahan bahan, keterangan, komunikasi, dan memori organisasi.

### **2.Millis Geoffrey**

Menurut pendapat Millis Geoffrey, definisi manajemen administrasi adalah seni membimbing personel kantor dalam mempergunakan sarana yang sesuai dengan lingkungan demi mencapai tujuan yang ditetapkan.

### **3.George R. Terry**

Menurut pendapat George R. Terry, Manajemen Administrasi adalah semua kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian pekerjaan, serta penggerakan para pekerja agar mencapai goal yang telah ditentukan.

### **4.Edwin Robinson dan William Leffingwell**

Menurut pendapat Edwin Robinson dan William Leffingwell definisi Manajemen Administrasi adalah sebuah perencanaan, kemudian pengendalian, dan pengorganisasian pekerja di perusahaan, serta penggerakan para pelaksana agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai dengan baik.

### **5.Prajudi Atmosudirjo**

Menurut pendapat Prajudi Atmosudirjo, yaitu bahwa Administrative Management adalah kombinasi antara corporate management (kantor sebagai kesatuan yang terdiri atas gedung, tanah, personil, dan perlengkapan) dan operation management (pekerjaan kantor).

### **6.Suparjati dkk**

Menurut pendapat oleh Suparjati dkk, Manajemen Administrasi adalah sebuah proses kerjasama di dalam kantor agar tujuan-tujuan kantor yang telah ditetapkan sebelumnya yang dapat tercapai dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

## **7. Moekijat**

Menurut pendapat oleh Moekijat Administrative Management merupakan adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen pada kantor, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, serta pengawasan kantor agar tujuan kantor bisa tercapai dan para pegawai merasa puas.

## **8. Rifhi Siddiq**

Menurut pendapat Rifhi Siddiq, bahwa Manajemen Administrasi merupakan adalah sebuah metode yang dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen berkaitan dengan pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya.

## **9. John Neuner dan Benjamin Haynes**

Menurut pendapat John Neuner dan Benjamin Haynes, Manajemen Administrasi adalah manajemen dalam kantor mencakup bidang yang lebih sempit daripada yang umumnya di kandung oleh istilah “manajemen” untuk sebagian besar berkenaan dengan pengawasan.

## **10. Arthur Grager**

Definisi Manajemen Administrasi menurut pendapat Arthur Grager: “office management is the function of administering, the communication and record services of an organization.” Dalam bahasa Indonesia berarti “Manajemen administrasi adalah fungsi tata penyelenggaraan terhadap komunikasi dan pelayanan warkat dari suatu organisasi

### **b. Tujuan Manajemen Administrasi**

Berbicara tentang administrasi, tidak akan lepas dari pencatatan, kemudian pendistribusian, serta penyimpanan suatu data atau informasi.

Sedangkan manajemen tidak lepas dari hal-hal yang berkaitan dengan proses mengatur, yang meliputi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya tujuan dari manajemen administrasi adalah memberikan keterangan lengkap, baik kepada pihak internal maupun eksternal organisasi dan memberikan catatan serta laporan secara lengkap.

Tujuan manajemen administrasi bahwa dapat tercapai, apabila fungsi-fungsi dari manajemen administrasi tersebut di atas dijalankan dengan benar. Tujuan manajemen administrasi diantaranya adalah :

1. Membantu organisasi untuk memelihara dan memenuhi kebutuhan yang berhubungan dengan administrasi.
2. Mengelola seluruh data dan keterangan secara lengkap, melindungi dan lalu menyimpan serta memberikan informasi kepada yang membutuhkan.
3. Memberikan laporan yang relevan dan terbaru.
4. Menampilkan laporan dan catatan penting dengan rincian biaya yang sesuai.
5. Pemberian pelayanan oleh tata usaha kepada mitra kerja dan pelanggan.

Sedangkan pendapat **George R. Terry** dalam bukunya yang berjudul "*Office Management and Control*", dijelaskan bahwa tujuan manajemen administrasi adalah:

1. Memberikan semua keterangan yang lengkap dan diperlukan siapa saja, kapan dan di mana hal tersebut diperlukan untuk pelaksanaan perusahaan secara efisien.
2. Memberikan catatan dan laporan yang cukup dengan biaya serendah-rendahnya.
3. Membantu organisasi memelihara persaingan.
4. Memberikan pekerjaan ketatausahaan yang cermat.
5. Membuat catatan dengan biaya minimal.

### **c. Fungsi Manajemen Administrasi**

Dalam suatu organisasi terdapat berbagai sumber daya, seperti manusia, material, uang, pasar, dan lain-lain yang harus dikelola dengan baik dan benar.

Sumber daya tersebut merupakan modal dasar suatu organisasi dalam usahanya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan fungsi yang dimilikinya, manajemen administrasi hadir untuk membantu dan mempermudah pengelolaan sumber daya organisasi tersebut. Fungsi dari manajemen administrasi adalah sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan**

Salah satu kegiatan yang harus dilakukan oleh manajemen organisasi adalah perencanaan, yaitu keseluruhan proses pemikiran dan penentuan dari kegiatan-kegiatan yang akan dikerjakan oleh suatu organisasi. Salah satu perencanaan yang utama yang harus dilakukan adalah terkait dengan administrasi, seperti pemeliharaan sarana dan prasarana yang meliputi anggaran organisasi, penentuan jumlah dan keahlian pegawai, pemeliharaan gedung, tata ruang, peralatan kantor, dan lain sebagainya.

#### **2. Pengorganisasian**

Merupakan keseluruhan proses pengelompokan alat yang dipakai dalam bidang usaha, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan sumber daya manusia yang terbagi di dalam suatu organisasi. Fungsi pengorganisasian tersebut bertujuan untuk menciptakan organisasi yang selaras dengan visi perusahaan.

### 3. Motivasi atau Penggerakan

Merupakan pemberian dorongan dan motif kerja kepada pegawai untuk dapat berkeja dengan giat dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Motivasi yang dilakukan oleh manajemen organisasi kepada pegawainya dapat berupa memberikan pengarahan, bimbingan, dan pelatihan kepada pegawai, memberikan semangat kerja berupa pemberian fasilitas, jabatan, dan lain-lain.

### 4. Pengawasan

Merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa semua kegiatan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. Pengawasan dalam bidang manajemen administrasi meliputi waktu kerja, kualitas pekerjaan, metode dan standarisasi pekerjaan, pelayanan, biaya, dokumentasi, dan lain sebagainya.

## **d. Tugas Manajemen Administrasi**

Pada dasarnya, manajemen administrasi dalam suatu organisasi bertugas dalam hal:

1. Mengurusi masalah ketatausahaan.
2. Mengendalikan informasi dan data organisasi.

Sedangkan menurut pendapat Millis Geoffrey, tugas pokok manajemen administrasi adalah:

1. Duplicating atau penggandaan.
2. Mailing atau pengiriman surat atau pesan dan sejenisnya.
3. Calculating atau perhitungan.
4. Filing atau pengarsipan.

5. Teleponing.
6. Checking atau pengecekan.
7. Dan lain sebagainya.

## **C. Komunikasi Persuasif dalam Manajemen Strategi**

### **a. Pengertian Komunikasi Persuasif**

Shannon dan Weaver menyatakan bahwa komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak disengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi. Sedangkan pengertian persuasif menurut Vik dan Gilsdorf yang dikutip oleh Sutrisna Dewi dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Bisnis, persuasif adalah suatu usaha yang dengan sadar dilakukan oleh individu dan atau organisasi untuk memodifikasi dan atau mengubah pendapat, sikap, kepercayaan, atau perilaku individu maupun organisasi lain. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Colman yang menyatakan bahwa persuasi merupakan proses perubahan sikap yang dilakukan melalui presentasi pesan yang bermuatan argumen-argumen yang melemahkan atau menguatkan seseorang, obyek, maupun tempat seseorang dalam mengarahkan sikapnya.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa komunikasi persuasif merupakan metode komunikasi yang digunakan untuk mengubah sikap, perilaku dan tindakan orang lain, sehingga orang lain tersebut bersedia melakukan apa yang dikehendaki oleh komunikator dengan senang hati, suka rela dan tanpa paksaan.



### **b. Ciri-ciri Komunikasi Persuasif**

Komunikasi persuasif sebagai salah satu jalan memanfaatkan data dan fakta pshycolos dan sosiologi dari komunikasi yang hendak dipengaruhi. Komunikasi persuasif memiliki ciri-ciri yaitu

1. Kejelasan tujuan. Tujuan komunikasi persuasif adalah untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku.
2. Memikirkan secara cermat orang yang menghadapi. Sasaran persuasif memiliki keragaman yang cukup kompleks. Keragaman tersebut dapat dilihat dari karakteristik demografis, jenis kelamin, level pekerjaan, suku bangsa hingga gaya hidup.
3. Memilih strategi komunikasi yang tepat. Strategi komunikasi persuasif merupakan perpaduan antara perencanaan semua komunikasi persuasif dengan manajemen komunikasi

### **c. Teknik Komunikasi Persuasif**

Hal yang perlu diperhatikan komunikator adalah sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan pesan (masagge management). Untuk itu diperlukan teknikteknik tertentu dalam melakukan komunikasi peesusasif. Adapun beberapa teknik komunikasi persuasif yang dapat dilakukan dalam komunikasi persuasif yaitu:

1. Teknik asosiasi  
Teknik asosiasi adalah penyajian pesan dengan cara menumpangkan pesan pada suatu objek atau peristiwa yang sedang menarik perhatian halayak.
2. Teknik integrasi  
Teknik integrasi adalah kemampuan komunikator untuk menyatakan diri secara komunikatif dengan komunikan. Ini berarti bahwa melalui kata-kata yang digunakan, komunikator menggambarkan bahwa ia senasib dengan komunikan.

3. Teknik ganjaran  
Teknik ganjaran adalah kegiatan yang memengaruhi orang lain dengan jalan mengiming-imingi hal yang menguntungkan atau menjanjikan harapan.
4. Teknik tataan  
Teknik tataan yaitu adalah upaya menyusun pesan komunikasi sedemikian rupa sehingga enak didengar dan lalu dibaca serta termotivasi untuk melakukan sebagaimana yang disarankan oleh pesan tersebut.
5. Teknik red herring  
Teknik red herring adalah seni komunikator untuk meraih kemenangan dalam perdebatan dengan mengelakkan argumentasi yang akan lemah untuk kemudian mengalihkan sedikit demi sedikit ke segi, aspek, ataupun topik yang dikuasanya guna dijadikan senjata ampuh untuk menyerang lawan

**d. Hambatan Komunikasi Persuasif**

Dalam sebuah proses komunikasi sudah sewajarnya akan muncul hambatanhambatan yang berpengaruh terhadap efektivitas sebuah komunikasi persuasif. Sebuah komunikasi persuasif akan mengalami empat hal hambatan, antara lain :

1. Perbedaan kepentingan  
Kepentingan seseorang akan menyebabkan semua rasa ketertarikan sendiri dalam menanggapi bahwa sebuah pesan persuasif. Ketika kepentingan sesuai dengan pesan, maka proses komunikasi akan berjalan dengan efektif, demikian juga sebaliknya. Kepentingan adalah suatu alasan ketika seseorang menginginkan sesuatu.
2. Prasangka  
Prasangka memiliki pengertian sabagai sebuah perasaan negatif terhadap sesuatu yang termanifestasi bahwa dalam sikap merendahkan, diskriminasi, memusuhi, dan sebagainya. Prasangka ini merupakan hambatan yang bersifat psikologis

mengingat perasaan tidak terlihat tetapi memberikan dampak nyata dari sebuah proses komunikasi. Prasangka terdiri atas bermacam-macam jenis yaitu:

- (a) Prasangka rasial, memiliki sikap negatif terhadap ras atau etnis tertentu,
  - (b) Prasangka jenis kelamin, deskriminasi kepada kelompok jenis kelamin tertentu,
  - (c) Prasangka homoseksual, prasangka yang muncul terhadap kaum homoseksual sebagai orang-orang yang mengganggu ketentraman,
  - (d) Prasangka agama, salah satu agama menganggap rendah agama lain
3. Stereotip Sebuah stereotip dikatakan oleh Lyeen sebagai keyakinan terhadap suatu atribut seseorang yang biasanya mengarah kepada sifat atau kepribadian sekelompok orang. Stereotip muncul sebagai upaya untuk melakukan sebuah generalisasi dari sifat suatu kelompok tertentu.
  4. Motivasi Motivasi yaitu merupakan alasan yang menggerakkan orang untuk berperilaku. Keberhasilan seseorang sangat tergantung ada tidaknya sebuah motivasi melekat dalam diri seseorang

#### **e. Korelasi antar komponen dalam Strategi Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media. Dalam rangka menyusun strategi komunikasi diperlukan suatu pemikiran dengan memperhitungkan faktor-faktor pendukung dan penghambat. Akan lebih baik apabila dalam strategi itu diperhatikan komponen - komponen komunikasi dan faktor-faktor pendukung dan penghambat pada setiap komponen tersebut. Seperti komunikator, pesan dan komunikan sebagai tujuan komunikasi.

## **f. Teori Komunikasi persuasive dan pendekatan Komunikasi Persuasif**

Dalam komunikasi persuasif menggunakan beberapa teori yang akan dibahas, teori ini merupakan langkah-langkah bahwa dalam melakukan pendekatan komunikasi persuasif pada masyarakat kota serang. Dan teori komunikasi persuasif ini pun ada hubungannya dengan yaitu sosialisasi lazharfa dalam meningkatkan kesadaran zakat masyarakat dikota Serang. Adapun teori-teori tersebut yakni:

### **1. Teori Konsistensi Afektif-Kognitif**

Teori ini menyatakan bahwa sikap berhubungan dengannilai-nilai sentral, dan memberikan kerangka untuk menjelaskan korelasi antara sifat dasar dan kekuatan perasaan yang berkaitan dengan objek sikap disatu sisi dan disisi lain, dengan kepercayaan dan persepsi.

Kaitan antar komponen kognitif dan afektif, Rosenberg menjelaskan bahwa “Apabila antara komponen kognitif dan komponen afektif bersifat konsisten satu sama lain, maka sikap seseorang akan berada dalam kondisi yang stabil. Sebaliknya, jika menunjukkan ketidak konsistenan, maka sikap seseorang dalam kondisi tidak stabil

Pada dasarnya, bahwa pendekatan konsistensi afektifkognitif memfokuskan dirinya pada konsisten internal, dengan mengabaikan unsur perilaku dan faktor-faktor lainnya yang melengkapi atau menghalangi perubahan sikap.

### **2. Teori Disonansi Kognitif**

Teori disonansi membahas tentang ketidak konsistenan secara psikologis mengenai apa yang diketahui seseorang dan bagaimana mereka bertindak, serta bagaimana mereka memperlakukan ketidak

konsistenan tersebut. Kondisi Disonansi Kognitif, menurut Mar'at adalah "keadaan dimana terdapat ketidak seimbangan psikologis yang diliputi oleh ketegangan diri yang berusaha untuk mencapai keseimbangan kembali". Mar'at pun menjelaskan bahwa konsep dasar teori Disonansi Kognitif adalah terdapatnya variable unsur kognitif, terapan, besarnya ketidak seimbangan dan tanggung jawab dari diri 54 seseorang. Dengan demikian, ketidak seimbangan pada diri seseorang dapat disebabkan oleh adanya perbedaan jumlah kognitif yang seimbang dan yang tidak seimbang, kedua hal tersebut sama Pentingnya.

### 3. Teori Social Judgment

Teori Social judgment atau teori Pertimbangan sosial dirintis dan dikembangkan oleh Hovland dan Sherif. Asumsi dasar teori ini adalah bahwa orang membentuk situasi yang penting buat dirinya dan tidak ditentukan oleh situasi. Pembentukan situasi tersebut terdiri atas aspek internal dan aspek eksternal. Aspek internal meliputi sikap, emosi, motif, pengaruh pengalaman masa lalu, dan sebagainya.

Dan aspek eksternal terdiri atas objek, orang perorang dan lingkungan secara fisik. Sarwono, menjelaskan dan bahwa teori Sosial Judgment memfokuskan dirinya dalam mempelajari proses psikologi yang mendasari pernyataan sikap dan perubahan sikap melalui komunikasi. Konsep utama Teori ini, menurut Hovland dan sheriff yaitu, pembentukan skala penilaian, norma-norma, penolakan, penerimaan, serta wilayah dari tingkat menerima atau menolak.

### 4. Teori Fungsional

Aspek-aspek yang akan dibahas berdasarkan pendekatan teori fungsional dalam komunikasi persuasif adalah adanya perubahan-perubahan sikap utilitarian, sikap ego-defensive, sikap nilai ekspresif,

dan sikap fungsi pengetahuan. Fungsi perubahan sikap utilitarian menyatakan bahwa individu dengan sikapnya, berusaha untuk memaksimalkan hal-hal yang diinginkan dan meminimalkan aspek-aspek yang tidak disukainya. Fungsi pertahanan ego berarti bahwa sikap yang dibentuk oleh individu, digunakan untuk melindungi dirinya dari anacaman dunia luar. Nilai Ekspresif berasal dari konsep diri seseorang dan merupakan refleksi dari nurani manusia.

Dalam fungsi ini sikap merupakan layar bagi segala ungkapan diri individu yang dapat dibaca dan dilihat. Melalui fungsi ekspresi nilai, individu dapat mengembangkan sikap tertentu untuk memperoleh kepuasan dalam menyatakan nilai yang dianutnya, sesuai dengan penilaian pribadi dan konsep dirinya. Sikap dapat berfungsi sebagai penerima objek dan ilmu pengetahuan serta dapat memberikan arti dari makna terhadap objek tertentu. Sikap dapat berfungsi sebagai alat evaluasi terhadap fenomena yang ada dan melalui sikap tersebut diorganisasikan.

Dan aspek aspek teori Fungsional yang telah diingatkan oleh Applebaum dan Anatol bahwa “jika kita mengetahui bahwa hal-hal mengapa seseorang mempertahankan sikapnya, kita barangkali akan memiliki posisi yang baik untuk mengubah mereka” selanjutnya dikatakan” kemudian pendekatan fungsional terhadap perubahan sikap menunjukkan bahwa keadaan untuk berubah sangat tergantung pada tipe sikap itu sendiri”. Dasar dari teori Fungsional adalah bahwa perubahan sikap seseorang tergantung pada kebutuhannya (Mar’at). Jadi yang ditekankan dalam teori ini adalah faktor “kebutuhan”. Strategi komunikasi persuasif yang baik, tidak bisa dikembangkan sampai seseorang mengetahui apakah sikap tertentu yang dilakukan oleh seorang persuade

membantu dalam penyesuaian, pertahanan, ego, pengekspresian nilai dan sebuah fungsi pengetahuan.

## **BAB IX**

### **STRATEGI DALAM PRAKTEK I**

#### **(Macam-Macam Strategi)**



#### **A. Intergritas strategi**

Strategi Integrasi Vertikal Strategi integrasi vertikal merupakan suatu strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok dan atau pesaing.

Strategi ini dibagi menjadi tiga, yaitu :

##### **1. Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration Strategy)**

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan market share dari produk yang ada saat ini pada pasar yang ada saat ini melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar paling sering digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Cara melaksanakan semua strategi penetrasi pasar dengan mengencarkan unsure bauran pemasaran promosi dan harga, yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan anggaran iklan, menawarkan secara gencar berbagai item promosi penjualan, atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas. Efektifitas strategi penetrasi pasar tergantung pada beberapa faktor, antara lain:

- a. Pasar belum jenuh
- b. Tingkat pemakaian pelanggan saat ini adalah dapat ditingkatkan secara signifikan

- c. Market share pesaing turun, tetapi penjualan industri naik - Kenaikan skala ekonomi berdampak pada keunggulan kompetitif
  - d. Ada korelasi yang positif signifikan antara kenaikan penjualan dan dengan kenaikan biaya pemasaran.
2. Strategi Integrasi ke Belakang (backward integration) Strategi ini merupakan strategi untuk mencari mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Integrasi ke belakang sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

**Contoh :**

- a). HM sampoerna melakukan aktivitas pemasaran dan promosi yg intensif dan besar-besaran untuk produk rokok merk A-Mild,
- b). Coca Cola menerapkan strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan semua pangsa pasar dengan melakukan upaya pemasaran yg lbh besar. Untuk mendukung strategi tersebut cocacola berusaha menciptakan suatu trend an membuat iklan yg unik dan kreatif. Sebagai contoh nyatanya, coca cola meluncurkan iklan “Coca-Cola brrrrrrr...” dilihat dri iklan ini, coca cola ingin menciptakan suatu image bahwa dgn minum coca cola bisa membuat konsumen menjadi lebih bersemangat.

**2. Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy)**

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (new market). Strategi Pengembangan pasar ke New market ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing. Beberapa pedoman yang akan membuat strategi pengembangan pasar efektif:



- a. Saluran distribusi baru lebih andal, murah, berkualitas bagus
- b. Perusahaan sukses, apapun yang dilakukan - Pasar belum jenuh
- c. Ada kelebihan kapasitas produksi - Industri dasar menjadi global secara cepat

Contoh:

- a). PT.Carrefour Indonesia membuka berbagai gerai ritel barunya di berbagai kota besar di Indonesia. Saat ini Carrefour telah memiliki 30 toko di Indonesia. ,
- b).PT. Garuda Indonesia membuka berbagai rute penerbangan yang baru baik domestic maupun mancanegara, antara lain rute Jakarta-tanjung karang, Jakarta –malang , dll

### 3. Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy)

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Pedoman yang harus dijalankan agar strategi pengembangan produk efektif adalah:

- a. Produk berada pada tahap kedewasaan dari daur hidup produk.
- b. Industri dicirikan oleh pengembangan teknologi yang cepat.
- c. Pesaing menawarkan kualitas produk yang lebih baik pada harga yang bersaing.
- d. Persaingan yang tajam dalam industri yang sedang tumbuh pesat.
- e. Kemampuan yang kuat dibidang penelitian dan pengembangan

**Contoh:**

- a) PT unilever Indonesia mengembangkan produk pepsodent dengan beberapa varian,
- b) PT .TELKOM telah melakukan pengembangan pelayanan, dari jasa PSTN menuju hingga jasa narrowband ISDN dan Intelligent Networks.

## **B. Strategi Integrasi (Integration Strategy)**

### **1. Strategi integrasi**

Berarti menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor serta secara horizontal kearah pesaing. Strategi integrasi ada 3 bentuk yaitu: strategi integrasi ke depan ; strategi integrasi ke belakang; strategi integrasi horizontal. Seringkali secara keseluruhan strategi ini disebut sebagai strategi integrasi vertical yang dijalankan untuk memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing.

Strategi Integrasi Ke Depan (Forward Integration Strategy) Strategi integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali. Semakin meningkatnya jumlah manufaktur, atau dalam hal ini pemasok menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan strategi integrasi ke depan oleh manufaktur. E-commerce, franchise, factory outlet adalah bentuk pengembangan strategi integrasi ke depan yang sedang tren saat ini. Beberapa pedoman yang mempengaruhi efektifitas strategi integrasi ke depan antara lain:

- a. Distributor saat ini berbiaya mahal atau tidak andal
- b. Ketersediaan distributor yang berkualitas terbatas
- c. Perusahaan berada dalam industri yang tumbuh pesat
- d. Perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia yang mampu mengelola usaha baru dibidang distribusi - Distributor saat ini menikmati profit margin yang

terlampau tinggi

**Contoh:**

- a) Perusahaan PT.Kimia farma membangun jaringan apotiknya sendiri yaitu Apotik Kimia farma,
- b) PT .Astra internasional menguasai saluran distribusi sampai hilirnya dengan mempunyai outlet shop and drive yg memberikan pelayanan service dan menjual suku cadang.

**2. Strategi Integrasi Ke Belakang (Backward Integration Strategy)**

Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Baik manufaktur maupun retailer membutuhkan bahan baku dari pemasok. Berikut pedoman yang diikuti agar strategi integrasi ke belakang efektif:

- a. Jika perusahaan perlu memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara cepat
- b. Pemasok saat ini mahal dan tidak andal
- c. Jumlah pemasok terbatas, tetapi jumlah pesaing banyak
- d. Pertumbuhan tinggi di sector industri
- e. Perusahaan memiliki modal dan SDM untuk mengelola bisnis baru
- f. Pentingnya stabilitas harga pasokan
- g. Pemasok yang ada menikmati profit margin yang tinggi

Contoh :

- a) kelompok Kompas Gramedia memiliki bnyk anak perusahaan media termasuk penerbitan,
- b) PT. Gudang Garam Internasional memiliki pabrik kertas rokok di afrika selain juga memiliki pabrik kertas rokok di Kediri dgn nama PT Surya Zig Zag.

**3. Strategi Diversifikasi**

Sebenarnya ini adalah tipe strategi yang kurang begitu populer karena sulitnya memanage aktivitas bisnis

yang berbeda. Ada 3 bentuk strategi diversifikasi yakni: strategi diversifikasi konsentris; horizontal, dan konglomerasi. :

**a. Strategi Diversifikasi Konsentris (Concentric Diversification Strategy)**

Dijalankan dengan menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada saat ini. Keterkaitan dalam hal hal: kesamaan teknologi, pemanfaatan fasilitas bersama, ataupun jaringan pemasaran yang sama. Pedoman keberhasilan strategi diversifikasi konsentris adalah:

- a) Bersaing dalam industri yang tidak atau rendah pertumbuhannya.
- b) Adanya produk baru yang terkait dengan produk yang ada saat ini dapat menaikkan penjualan produk yang ada.
- c) Produk baru ditawarkan pada harga yang kompetitif.
- d) Produk yang ada saat ini berada pada tahap penurunan dalam daur hidup produk.
- e) Memiliki tim manajemen yang kuat

**Contoh:**

- 1) Perusahaan mobil seperti Suzuki dan Honda juga memproduksi sepeda motor,
- 2) Kelompok usaha Kompas Gramedia masuk ke bisnis penerbitan (elexmedia komputindo), took buku (gramedia) dan pentiaran ( radio Sonora dan TV7)

**b. Strategi Diversifikasi Horizontal (Horizontal Diversification Strategy)**

Strategi diversifikasi horizontal adalah strategi menambah atau menciptakan produk baru yang tidak terkait dengan produk saat ini kepada pelanggan saat ini. Dasarnya adalah, bahwa perusahaan sudah sangat familiar dengan pelanggannya saat ini dan pelanggan saat ini sangat loyal dengan merk/brand perusahaan.

Pedoman yang akan menjamin keberhasilan strategi diversifikasi horizontal adalah:

- a. Tambahan produk baru akan sangat meningkatkan revenue secara signifikan.
- b. Tingkat kompetisi yang tajam dalam industri yang tidak tumbuh, margin dan return rendah.
- c. Saluran distribusi yang ada saat ini dapat dimanfaatkan.
- d. Produk baru dapat mengkompensir pola penjualan yang siklikal.

Contoh:

- 1) PT.Bank Lippo, Tbk sebagai cikal bakal group lippo memutuskan untuk bergerak di sector property seperti lippo karawaci, lippo cikarang.
- 2) PT.Maspion Indonesia memiliki PT.Bank Maspion Indonesia, Maspion .

### **C. Securities, Dan Maspion Money Changer.**

Strategi Diversifikasi Konglomerasi (Conglomerate Diversification Strategy) Penambahan produk baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tak terkait dengan yang ada saat ini. Ide dasar strategi ini terutama pertimbangan profit. Untuk menjamin strategi diversifikasi konglomerasi efektif, ada beberapa pedoman yang perlu diikuti, yakni:

- a. Terjadi penurunan penjualan dan profit
- b. Kemampuan manajerial dan modal untuk berkompetisi dalam industri baru
- c. tercipta sinergi financial antara perusahaan yang diakuisisi dengan yang mengakuisisi
- b. Pasar bagi produk saat ini sudah jenuh
- c. Ada peluang untuk membeli atau memperoleh bisnis baru yang tak terkait yang memiliki peluang investasi yang menarik
- d. Jika ada tindakan antitrust atas bisnis yang terkonsentrasi pada bisnis tunggal

Contoh:

1. PT. Bank Lippo, Tbk sebagai cikal bakal group lippo memutuskan untuk bergerak di sector property seperti lippo karawaci, lippo cikarang.
2. PT.Maspion Intonesia memiliki PT.Bank Maspion Indonesia, Maspion securities, dan Maspion money changer.

### **3. Devensif strategi**

#### **a. STRATEGI DEFENSIF (DEFENSIVE STRATEGY)**

Dalam kondisi tertentu perusahaan akan lebih memilih strategi defensive yang mampu dan kemudian akan mempertahankan posisi yang ada saat ini atau karena kondisi yang terbatas maka perusahaan paling tidak harus survive. Berikut beberapa strategi defensive yang dapat diterapkan sesuai dengan urutan skala prioritas mulai dari strategi yang paling awal yaitu strategi penghematan yang jika diterapkan tidak ada hasil maka strategi berikutnya adalah divestasi jika strategi inipun tidak menolong perbaikan kondisi perusahaan maka jalan dan strategi terakhir adalah likuidasi.

Dalam Strategi Penghematan / Retrenchment Penghematan terjadi ketika perusahaan melakukan regrouping melalui pengurangan biaya dan asset untuk mengatasi penurunan penjualan dan profit. Strategi ini disebut juga strategi turnaround, atau reorganisasi. Kemudian Retrenchment didesain untuk memperkuat basic kompetensi distingtif. Selama retrenchment, strategist bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemilik, karyawan, dan media. Kemudian Langkah awal dalam pelaksanaan strategi penghematan ini adalah menonaktifkan beberapa asset yang tidak produktif, jika ini tidak berhasil, maka menonaktifkan asset yang produktif dengan syarat perusahaan mengalami

penurunan penjualan. Wujud nyata dari strategi ini juga berupa, pemangkasan lini produk, penutupan unit bisnis, penutupan pabrik, otomatisasi proses, pengurangan karyawan, system pengendalian biaya yang ketat. Pedoman yang harus dijalankan agar strategi retrenchment efektif:

- a) Gagal mencapai tujuan dan sasaran secara konsisten, tetapi perusahaan memiliki kompetensi distingtif.
- b) Perusahaan adalah salah satu pesaing lemah.
- c) Inefisiensi, profitabilitas rendah, moral karyawan buruk, serta tekanan dari pemilik untuk melakukan reorganisasi.
- d) Manajemen stratejik gagal dilaksanakan.
- e) Pertumbuhan yang terlampau pesat, perlu reorganisasi internal

**Contoh:**

1. PT.Dirgantara Indonesia telah mem-PHK-kan sekitar 9.643 karyawannya.
2. Strategi Divestasi/Divesture

Jika langkah penghematan tidak menolong perbaikan kondisi perusahaan maka penjualan asset nonproduktif ataupun selanjutnya asset produktif seperti tanah, bangunan, dan aktiva tetap lainnya perlu dilakukan untuk memperoleh dana segar. Strategi divestasi juga sering dilakukan untuk menggali modal untuk selanjutnya digunakan mendanai akuisisi atau investasi. Strategi divestasi dapat juga menjadi bagian dari keseluruhan strategi penghematan untuk memangkas semua bisnis yang tidak profitable, yang membebani dan memerlukan modal cukup banyak, dan yang tidak sejalan dengan misi dan aktivitas perusahaan. Pedoman yang harus diikuti agar strategi divestasi berjalan efektif adalah:

- a) Penghematan gagal dilakukan untuk memperbaiki keadaan.
- b) Divisi perlu sumber daya lebih dari yang ada.
- c) Divisi dari bertanggungjawab atas keseluruhan performans perusahaan yang buruk.
- d) Divisi tidak sejalan dengan organisasi.
- e) Banyak dana kas yang dibutuhkan dan tidak dapat digali dari sumber lain

**Contoh:**

- 1. PT Bank Niaga Tbk. Melepas seluruh kepemilikan saham (divestasi) di PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia yg berkedudukan di Jakarta.

- 2. Strategi Likuidasi

Menjual seluruh asset perusahaan yang bernilai tangible merupakan strategi likuidasi. Strategi likuidasi diakui sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti operasi daripada terus menerus kehilangan sejumlah uang. Sebelumnya perusahaan menyatakan diri bangkrut baru setelah itu, dijual asset-aset tangible yang masih bernilai untuk memenuhi kewajiban terutama kepada kreditor. Pedoman yang harus diikuti agar strategi likuidasi efektif adalah:

- a. Ketika strategi penghematan dan divestasi tidak berhasil.
- b. Hanya alternative bangkrut, likuidasi adalah satu-satunya cara untuk memperoleh dana kas atas asset perusahaan. Perusahaan pertama harus menyatakan diri bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi untuk memperoleh kas.
- c. Pemilik perusahaan dapat meminimumkan kerugian dengan cara menjual asset perusahaan



**Contoh:**

1. Bank IFI dilikuidasi oleh Bank Indonesia,
2. PT Asahimas Flat Glass melakukan likuidasi terhadap anak perusahaannya, yakni Glavermas Mirror Pte Ltd.

**4. Keuntungan strategi integrative :**

1. Dapat menciptakan penghematan biaya kalau volume kebutuhan bahan baku yang diperlukan cukup besar sehingga cukup ekonomis kalau di produksi sendiri.
2. Akan mampu memberikan kontribusi laba yang diharapkan karena memberikan keamanan supply bahan baku utama yang dibutuhkan perusahaan dan perusahaan tidak mengalami kesulitan menguasai teknologi yang diperlukan.
3. Integrasi ke belakang akan memberikan keunggulan bersaing atas dasar differensiasi jika integrasi tersebut mampu meningkatkan kualitas produk akhir dan pelayanan kepada konsumen.

**Kelemahannya :**

1. Adanya semua beban kelebihan kapasitas akibat tidak meratanya skala pabrik.
2. Koordinasi yang tidak jalan akan manikkan biaya dan menghilangkan sinergi.
3. Proses kadaluarsa.
4. Menghalangi keluar pasar yang telah/sudah kurang menguntungkan.
5. Kehilangan akses informasi dari supplier maupun dari distributor.

**5. Keuntungan difersifikasi**

1. Perusahaan dpt mengejar pertumbuhan dlm waktu yg relatif singkat

2. Manfaat dr adanya management team hasil proses akuisisi
3. peningkatan kinerja, posisi perusahaan, memanfaatkan strategic fit, mengarahkan sumber daya korporasi pada unit bisnis yang paling menguntungkan dan perencanaan pajak.

### **Kelemahan difersifikasi**

1. Biaya utk menguasai perush lain bisa melebihi manfaat yg diperoleh.
2. Kemungkinan budaya kerja yg muncul dr 2 perush tdk saling mendukung
3. Memang diversifikasi dapat meletakkan anda pada jalan yang sangat cepat untuk pertumbuhan, namun sebaliknya bila gagal
4. Dengan memperluas rentang produk anda dan bahkan perputaran produk anda meningkat, maka biaya-biaya juga meningkat dan hal ini dapat pula berakibat menurunkan profit anda.
5. Dengan memperluas ke pasar yang baru, maka bahaya yang muncul pada target pelanggan yang baru belum tentu anda ketahui. Untuk itu diperlukan suatu riset sebelum melakukan diversifikasi.
6. Untuk melakukan diversifikasi diperlukan orang yang benar-benar menguasai karakteristik bisnis tiap-tiap produk anda.

## BAB X STRATEGI DALAM PRAKTEK II



### A. Teori generic

Ketika akan melakukan kajian terhadap strategi perusahaan, harus dipahami bahwa strategi tersebut berbeda antar-industri, antar-perusahaan, dan antar-situasi. Porter mengelompokkan strategi ini ke dalam strategi generik, yaitu strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis.

Menurut Porter, bahwa jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk yang berbiaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsipnya itu Porter menyatakan ada **3 prinsip Genericd strategic, yaitu Strategi Diferensiasi (*Differentiation*), Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*) dan Fokus (*Focus*)**

- a. **Strategi Diferensiasi (*differentiation*)**. Cirinya adalah perusahaan memutuskan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dibandingkan produk pesaing. Pelanggan diharapkan mau membeli dengan hargamahal karena adanya perbedaan itu.
- b. **Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*overall cost leadership*)**. Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan perhatian pada harga jual produk yang murah untuk menekan biaya produksi, promosi, maupun riset. Jika perlu, produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk pesaing.
- c. **Strategi Fokus (*focus*)**. Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar tertentu

untuk menghindari dari pesaing.

Starting Point dari proses strategi dari Porter adalah **Pasar (*market*)**, **kompetisi (*competition*)** dan **pelanggan (*customer*)**. Konsep Michele Porter tentang strategi generik sering dikategorikan orang ke dalam Market-Based strategy, beberapa ahli strategi yang menyusun Generik strategi dalam konsep yang berbeda-beda.

Beberapa ahli / pendapat / teori yang mendukung kepada strategi generik dari Michael R. Porter

**a. Strategi Generik Wheelen dan Hunger ; General Electric**

Wheelen dan Hunger menggunakan konsep **General Electric**. General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi 3 macam, yaitu strategi yaitu **Stabilitas (*stability*)**, **Ekspansi (*expansion*)**, dan **Penciutan (*Retrencment*)**

Strategi Wheelen dan Hunger menggunakan konsep **General Electric** dianggap sejalan dengan Porter karena strategi ini terkait dengan masalah pasar yang sejalan dengan konsep Porter.

**b. Strategi Stabilitas (*stability*)**. Strategi ini menekankan pada efisiensi pada segala bidang (produk, pasar, dan fungsi perusahaan) untuk meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini berisiko rendah dan cocok untuk posisi mature.

**c. Strategi Ekspansi (*expansion*)**. Strategi ini menekankan pada perluasan produk, pasar, dan fungsi perusahaan sehingga meningkatkan aktivitas perusahaan. Keuntungan yang diperoleh sebanding dengan resiko keagalannya.

**d. Strategi Penciutan (*retrechment*).** Strategi ini dilakukan dengan cara mengurangi produk, pasar, maupun fungsi perusahaan, khususnya yang bercash-flow negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini terjadi karena sumber daya yang perlu dicitkan itu lebih baik dikerahkan untuk usahayang sedang berkembang.

## **B. Strategi Generik Fred R. David**

Definisi strategi generik menurut Michael Porter adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis.

Menurut Michael Porter, ada tiga landasan strategi yang kemudian dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan yang kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

### **a. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)**

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang

sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Strategi ini membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus bisa/mampu memenuhi persyaratan di dua (2) bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). (*Umar, 1999*).

**Contoh perusahaan yang menerapkan:**

- Toyota, dapat dilihat dari implementasi JIT (*Just in Time*) sehingga proses produksi bisa dipotong, efisiensi dapat tercapai.
- Beberapa contoh perusahaan yang terkenal karena strategi keunggulan biaya adalah *Wal-Mart, BIC, Mc*

*Donald's, Black and Decker, Lincoln Electric, dan Briggs and Stratton.*

- Kemasan Isi ulang kecap Bangau.

## **b. Strategi Pembedaan Produk (Differentiation)**

Strategi Pembedaan Produk (differentiation), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para semua konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (price insensitive). Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (durable) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (competitive advantage) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. (Lihat David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985). Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini ; bidang sumber daya (resources) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (product engineering), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi

manajemen yang lalu terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999).

**Contoh Perusahaan yang menggunakan Strategi Differensial:**

- Starbucks dengan kopinya yang berbeda dengan coffee shop lain, sehingga pengunjung betah berlama-lama dan rela mengeluarkan harga yang cukup mahal dari yang lain.
- Indofood terutama produk mie instannya memiliki keunikan rasa dan promosi iklan yang mengusung tema nusantara.
- Jasa pengiriman cepat (overnight delivery) dari Federal Express.

**c. Strategi Fokus (focus)**

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar –, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “niche market” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk — barang dan jasa — khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut).



Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (niche market), wilayah geografis tertentu, atau produk — barang atau jasa — tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, excellent delivery. (Lihat David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985).

Porter kemudian membagi strategi Focus menjadi 2: Cost Focus dan Differentiation Focus. Istilah Cost Focus dan Differentiation Focus bisa sedikit membingungkan karena hal itu bisa dimaknai sebagai Sebuah Fokus Terhadap Biaya dan atau Sebuah Alat Fokus Terhadap Diferensiasi. Cost Focus bermakna penekanan kepada minimalisasi biaya dalam sebuah pasar terfokus, dan Differentiation Focus bermakna menciptakan perbedaan strategis dalam sebuah pasar yang terfokus.

**Contoh Perusahaan:**

- Apple, yang berfokus kepada produknya selama bertahun-tahun tanpa terpengaruh pasar.
- BMW Jerman yang secara eksklusif memfokuskan pada pembuatan mobil-mobil mewah kelas atas. Strategi BMW tersebut bertentangan dengan paradigma umum industri mobil, yaitu memproduksi mobil untuk pasar massal.
- Motor gede Harley Davidson.

**d. Syarat dan Risiko Strategi Generik**

Dalam menerapkan strategi generik, perlu mempertimbangkan beberapa hal yang menjadi persyaratan. Persyaratan tersebut harus dipertimbangkan dengan baik agar hasilnya benar-benar optimal.

### Persyaratan Strategi Generik

Strategi Generik	Ketrampilan dan Sumber Daya Umum yang diperlukan	Persyaratan Organisasi umum
Keunggulan biaya menyeluruh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investasi modal yang terus</li> <li>• Ketrampilan perekayaan proses</li> <li>• Supervisi tenaga kerja yang ketat</li> <li>• Produk didesai untuk kemudahan dalam produksi</li> <li>• Sistem distribusi yang berbiaya rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian biaya yang ketat</li> <li>• Laporan yang sering dan pengendalian yang terinci dan sering</li> <li>• Intensif berdasarkan target kualitatif yang ketat</li> </ul>
Diferensiasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan pemasaran yang kuat</li> <li>• Bakat yang kreatif</li> <li>• Perekayaan produk</li> <li>• Kemampuan yang kuat dalam riset pasar</li> <li>• Reputasi korporat untuk memimpin mutu dan teknologi</li> <li>• Tradisi yang lama dalam industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi yang kuat antar fungsi-fungsi dalam riset pengembangan produk, pasar dan pemasaran</li> <li>• Pengukuran yang intensif dan subyektif dari tolok ukur kuantitatif</li> <li>• Suka untuk menarik tenaga</li> </ul>

	<b>atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain</b>	<b>kekerja yang berketrampilan tinggi, ilmuwan atau orang kreatif</b>
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gabungan dari kebijakan-kebijakan di atas yang diarahkan pada target strategi khusus</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gabungan dari kebijakan diatas diarahkan pada target strategi leguler</b></li> </ul>

### Risiko Strategi Generik

<b>Risiko Keunggulan Biaya</b>	<b>Risiko Diferensiasi</b>	<b>Risiko Fokus</b>
Keuangan biaya tidak bertahan lama	Diferensiasi tidak bertahan lama	Strategi fokus ditiru segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing meniru</li> <li>• Teknologi berubah</li> <li>• Bisnis lain untuk unggul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing meniru</li> <li>• Basis untuk diferensiasi menjadi kurang penting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur rusak</li> <li>• Permintaan menghilang</li> </ul>

an biaya runtuh	bagi pembeli	
Kedekatan (Proksimitas) dalam diferensiasi hilang	Kedekatan biaya hilang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing bersasaran luas menguasai segmen</li> <li>• Perbedaan segmen dengan segmen lain menyempit</li> <li>• Keunggulan lini luas meningkat</li> </ul>
Penganut strategi fokus mencapai biaya yang lebih rendah dalam segmen	Penganut strategi fokus diferensiasi mencapai diferensiasi yang bahkan lebih besar dalam segmen	Penganut baru strategi fokus menggarap subsegmen dalam industri

Dalam realitas, perusahaan menerapkan lebih dari satu bahkan semua strategi generik. Perusahaan yang menerapkan semua strategi generik, tetapi gagal

mencapai sesuatupun dikatakan 'terperangkap di tengah'. Perusahaan yang seperti itu berad pada posisi yang tidak menguntungkan karena pemimpin biaya, diferensiator, atau penganut strategi fokus akan memiliki posisi yang lebih baik untuk bersaing dalam segmen manapun. Terperangkap ditengah sering merupakan manifestasi dari ketidak bersediaan perusahaan untuk membuat pilihan secara tegas mengenai cara bersaing. Perusahaan mengusahakan keunggulan bersaing melalui segala cara dan tidak mencapai satupun karena pencapaian jenis keunggulan bersaing yang berbeda biasanya memerlukan tindakan yang berbeda pula.

## BAB XI

### STRATEGI DALAM PRAKTEK III



#### **A. Organisasi dalam non profier dan organisasi Lainnya**

##### **a. Pengertian Organisasi**

Secara umum, organisasi adalah suatu wadah yang digunakan sekumpulan orang untuk dapat bekerja sama secara rasional serta sistematis, di mana dalam organisasi, akan ada seorang yang memimpin atau sistemnya terkendali untuk dapat mencapai tujuan tertentu, memanfaatkan sumber daya yang ada di sekitarnya.

Dalam semua dunia bisnis, organisasi adalah sekelompok orang yang berkolaborasi, bekerja sama untuk mencapai tujuan secara komersial dengan budaya pekerjaan yang khusus dan struktur yang jelas.

Kemudian, berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia atau KBBI, organisasi bisnis adalah suatu organisasi yang bergerak di bidang ekonomi dengan tujuan yaitu dapat memperoleh keuntungan ataupun profit sebanyak-banyaknya dan semaksimal mungkin.

Sehingga organisasi bisnis ini dikatakan masuk dalam kategori organisasi komersial atau sering menghasilkan profit, bisa juga disebut sebagai macam-macam badan usaha, organisasi laba, organisasi niaga, dan sebagainya. Terlepas dari nama-nama lain yang ada, yang penting profit dan komersial.

##### **b. Ciri - ciri dan Tujuan Organisasi**

Ciri-ciri secara umum memiliki sekurang-kurangnya 2 orang atau lebih anggota untuk dapat menjalankan organisasi tersebut dan setiap anggotanya harus saling bekerja sama, memiliki tujuan yang akan dicapai bersama sehingga jelas pula kegiatan yang akan dilakukan, memiliki peraturan

kepentingan setiap anggota dalam organisasi, serta adanya pembagian tugas yang sinergis dan sesuai kebutuhan pekerjaan.

Dengan begitu, maka setiap anggota organisasi dan pemimpinnya, kerja sama, tujuan, lingkungan pendukung, peralatan, dan komunikasi adalah unsur-unsur yang harus ada dalam organisasi.

Jika membicarakan soal perusahaan bisnis, dalam praktiknya, lalu perusahaan bisnis biasanya mengambil satu dari tiga bentuk perusahaan pada umumnya, yakni perorangan, kemitraan, dan koperasi atau perseroan terbatas.

Namun dalam pengoperasiannya, ada beberapa unsur atau komponen yang 'harus ada' dalam pembentukan organisasi bisnis, yaitu:

1. **Unsur pembentuk organisasi:** Pasar, di mana ada konsumen sebagai pengguna produk atau jasa perusahaan secara langsung dan ada produsen dari perusahaan. Pasar terbagi ke dalam beberapa bentuk, misalnya persaingan sempurna, monopoli, duopoli, dan oligopoli.
2. **Unsur pembentuk organisasi:** Perusahaan dan komponen yang terkait (manajemen perusahaan level bawah hingga atas, pabrik, sisi fungsional, pemasaran, SDM, keuangan, operasi, dan sebagainya).
3. **Unsur pembentuk organisasi:** Komponen eksternal, di mana akan ada kondisi suatu gerak organisasi tidak bisa dikendalikan lagi oleh pasar dan internal, misalnya dari politik, lingkungan, ekonomi, sosial, dan sebagainya. Bisa datang juga dari kompetitor dengan produk atau jasa serupa yang dianggap lebih baik oleh pasar.
4. **Unsur pembentuk organisasi:** Perubahan, yang harus diterima oleh perusahaan tersebut, bisa dijadikan peluang, bisa juga dijadikan ancaman bagi

perusahaan. Intinya perusahaan itu harus siap akan segala perubahan yang ada.

Lalu, dalam pengoperasian perusahaan bisnis, ada dua bentuk bisnis yang bisa dijalankan. Pertama, barang (manufaktur), bisa dilihat secara fisik. Kedua, jasa, bisa dirasakan secara langsung oleh pengguna jasa.

Secara umum, tujuan dari adanya organisasi adalah dapat meningkatkan kemandirian serta kemampuan dari setiap sumber daya yang ada di dalamnya, sebagai wadah pengembangan diri bagi individu, wadah untuk memiliki kekuasaan dan fungsi pengawasan.

Tak hanya itu membantu setiap individu agar dapat memanfaatkan waktu luangnya secara lebih berdampak dan bermanfaat, wadah yang akan membantu setiap anggota dalam mencari keuntungan secara bersama-sama dengan adanya kerja sama, hingga tercapainya tujuan secara efisien dan efektif sesuai tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama dalam suatu organisasi.

### **c. Pengertian Organisasi Profit dan Non Profit**

Organisasi profit adalah suatu bentuk kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk dapat mencapai tujuan bersama, yaitu untuk menghasilkan laba.

Untuk itu, organisasi profit ini menyediakan atau menghasilkan produk barang ataupun jasa guna memperoleh hasil atau laba sesuai dengan keinginan mereka selaku pemilik organisasi tersebut. Intinya, organisasi ini bersifat satu kesatuan usaha yang utuh dan berorientasi kepada laba.

Dalam hal orientasinya untuk mendapatkan laba, jangka waktu kegiatan operasional suatu perusahaan akan dapat diketahui melalui anggaran dasar yang telah dibuat oleh perusahaan itu sendiri.



Selain itu, organisasi profit ini dapat dibubarkan/dilikuidasi sewaktu-waktu apabila tidak mampu memperoleh keuntungan lagi dan terus-menerus menderita kerugian sehingga modal yang didapatkan menjadi sangat berkurang.

Contoh organisasi profit ini adalah lebih ke perusahaan manufaktur makanan dan minuman. Misalnya PT Indofood Sukses Makmur Tbk, di mana perusahaan ini dimiliki oleh Sudono Salim dan didirikan sejak tahun 1972, dengan sumber dana dari investor.

Berbagai produk yang dihasilkan Indofood pun juga tak asing lagi di berbagai pasar di Indonesia, seperti minuman, snack, indomie, kecap, bumbu masakan, minyak goreng, dan sebagainya. Tujuan pendirian Indofood ini jelas, yaitu untuk menghasilkan laba dan memenuhi kebutuhan masyarakat pada umumnya.

Sementara itu, organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bertujuan pokok untuk mendukung suatu perihal atau isu dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal apapun terkait laba atau untung atau yang bersifat moneter.

Berbeda dengan organisasi profit, tujuan utama dari organisasi non profit bukanlah semata-mata mencari laba saja, tetapi untuk mewujudkan perubahan baik pada individu maupun komunitas.

Organisasi non profit akan menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang paling berharga karena semua aktivitas organisasi yang dijalankan ini dari, oleh, dan untuk manusia. Tidak ada kepemilikan khusus seperti halnya organisasi profit, sehingga tidak dapat dijual, ditebus, atau dialihkan, dan tidak dapat dibubarkan secara mudah.

Contoh organisasi profit di sini adalah LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat), yang didirikan oleh perorangan atau sekelompok orang yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sukarela tanpa bertujuan untuk meraih keuntungan apapun.

Kegiatan hanya dilakukan berorientasi kepada masyarakat umum saja. Misalnya saja, LSM Wisata, di bidang pariwisata yang mendorong pelestarian berbagai objek wisata alam, seni kebudayaan tradisional, kebudayaan nenek moyang yang potensial, dan sebagainya, dengan harapan dapat meningkatkan keingintahuan para turis mancanegara untuk datang ke Indonesia.

#### **d. Perbedaan Organisasi Profit dan Non Profit**

Perbedaan pertama, bisa dilihat dari tujuan operasi. Organisasi profit jelas memproduksi barang dan jasa untuk keuntungan mereka sendiri dan kelangsungan bisnis mereka ke depannya.

Sedangkan organisasi non profit memiliki bentuk kegiatan produksi barang dan jasa yang lebih ditujukan untuk pembiayaan kegiatan serta misi, bukan untuk keinginan pribadi semata.

Pada perbedaan yang kedua, bisa dilihat dari komponen semua pembiayaan. Organisasi profit menyandarkan biaya kegiatannya dengan komoditas atau jasa yang dijual, dan biasanya perusahaan-perusahaan tersebut berdiri dengan adanya pembiayaan dari saham dan sebagainya.

Sedangkan organisasi non profit tidak hanya menyandarkan biaya kegiatannya dengan menjual komoditas atau jasa yang dimilikinya, melainkan ada jalur pembiayaan lain seperti dari yayasan tertentu, donasi online atau crowdfunding, dan bantuan dari pemerintah.

Seringkali organisasi non profit yang ada merupakan bagian dari yayasan yang didirikan oleh

organisasi profit sebagai bentuk tanggung jawab sosial terhadap komunitas sosial, dengan pendanaan utama dari dana CSR perusahaan tersebut, misalnya Tanoto Foundation dan Djarum Foundation.

Kemudian, perbedaan ketiga, bisa dilihat dari staf. Organisasi profit cenderung akan merekrut karyawan sebagai tenaga kerja yang akan digaji.

Sehingga, karyawan dituntut untuk memiliki kreativitas dan produktivitas yang tinggi sedemikian rupa sehingga mampu meningkatkan pendapatan perusahaan, dan mereka yang berhasil mencapai level tinggi di manajemen tidak jarang ditawarkan sebagai bagian dari kepemilikan saham perusahaan.

Sementara itu, organisasi non profit sangat mengandalkan relawan (ada kalanya dibayar, dan ada kalanya tidak alias benar-benar sukarela), dan relawan ini lebih didorong untuk berdampak lebih terhadap masyarakat dan lingkungan, bukan hanya harus memiliki kreativitas dan produktivitas yang tinggi semata.

Lalu, untuk perbedaan yang keempat, bisa dilihat dari proses rekrutmen karyawan dari organisasi tersebut. Organisasi profit cenderung merekrut tenaga kerja melalui job fair, online vacancies, dan sebagainya.

Sementara organisasi non profit merekrut tenaga kerja dengan cara yang demikian, ditambah dengan cara-cara lain melalui akun-akun khusus kerelawanan seperti indorelawan, volunteering, dan sebagainya.

Selanjutnya, pada perbedaannya yang kelima, Anda bisa lihat sendiri dari segi keragaman pelanggan. Organisasi profit biasanya sudah mendefinisikan karakteristik pangsa pasar mereka sendiri demi membentuk komunikasi yang baik antara perusahaan dengan calon pelanggan.

Organisasi non profit tidak menembak pangsa pasar tertentu, melainkan hanyalah masyarakat luas yang bersedia membantu mereka dalam menjalani misi-misi mereka.

Kemudian, untuk perbedaan yang keenam, Anda bisa lihat dari budaya organisasinya. Tolok ukur keberhasilan kinerja yang dapat diukur di organisasi profit adalah melalui KPI (key performance indicator), apakah mereka bisa setara atau melebihi target yang ditetapkan di KPI.

Sementara itu, organisasi non profit juga memiliki target dan KPI, tetapi umumnya lebih menekankan pada dampak yang diterima oleh lingkungan dan masyarakat karena adanya misi yang mereka lakukan untuk menuntaskan masalah yang ada.

Terakhir, atau perbedaan ketujuh, Anda bisa lihat dari proses pembayaran pajak. Organisasi profit harus membayar pajak atau kalau tidak para karyawannya akan mangkir (terancam denda atau penjara).

Sementara itu, organisasi non profit tidak perlu membayar pajak, dan dana perusahaan yang digunakan untuk kegiatan CSR tidak terhitung sebagai komponen pajak.

## BAB XII

### ISU-ISU GLOBAL DALAM MANAJEMEN STRATEGI



#### A. Ciri-ciri pesaing global

Pasar global adalah sebuah pasar yang transaksi antara penjual dan pembeli melingkupi cakupan dunia: dari satu negara ke negara lain. Beda halnya dengan pasar lokal yang jalur distribusinya hanya mencakup satu negara saja.

Kemunculan pasar global dilatarbelakangi oleh negara yang memiliki sumber daya alam terbatas. Setidaknya ada empat faktor terjadinya pemasaran global, yakni perbaikan komunikasi dan transportasi, teknologi, kemudian perjanjian ekonomi regional, serta perkembangan ekonomi dunia.

Demi dapat memenuhi kebutuhan penduduknya, terjadilah transaksi impor yaitu membeli barang dari negara lain. Sebaliknya, ada transaksi ekspor ketika terjadi permintaan dari untuk memenuhi kebutuhan negara tujuan

**a. Hal-hal yang mencirikan pasar global tidak berbeda jauh dengan definisi pasar itu sendiri. Berikut uraiannya:**

##### **1. Ada Calon Pembeli dan Penjual**

Ini merupakan salah satu ciri utama dari pasar. Pasar didefinisikan sebagai tempat menjajakan beragam komoditas untuk mencukupi kebutuhan konsumen.

## **2. Terdapat Produk**

Produk yang dijual bisa ditampilkan di beberapa platform *e-commerce* global secara *online* maupun melalui peledangan di setiap negara.

## **3. Adanya Permintaan dan Penawaran**

Dalam proses ini, terdapat serangkaian dokumen resmi yang dikirimkan, baik oleh perusahaan penyedia produk maupun konsumen.

## **4. Terjadi Interaksi Antara Penjual dengan Pembeli**

Interaksi bisa terjadi secara langsung ataupun tidak langsung. Interaksi langsung bisa dilakukan melalui *expo* atau bazar. Interaksi tidak langsung melalui surat elektronik, telepon, maupun fitur percakapan *e-commerce* global.

## **b. Keuntungan Memasarkan Pada Pasar Global**

### **1. Konsumen Luas**

Analoginya seperti ini, apabila kita memasarkan produk di Indonesia bisa menggaet konsumen satu juta orang, maka ketika kita melakukan promosi ke sekuruh dunia bisa menjadi lima juta orang.

### **2. Keuntungan Meningkatkan**

Semakin banyak konsumen, semakin meningkat pula pendapatan. Pasar global akan sangat menguntungkan bagi para pelaku bisnis jika mereka dapat memanfaatkannya dengan baik.

### **3. Membuka Peluang Bisnis Baru**

Dengan pemasaran yang lebih luas dan permintaan konsumen yang kian beragam, akan membuka banyak peluang produk atau jasa baru untuk dikembangkan. Kemajuan teknologi dan informasi membuat semuanya menjadi hal yang sangat mungkin.

### **4. Menghasilkan Produk Berkualitas**

Kompetisi yang terjadi mendorong pelaku usaha yang terlibat dalam pasar global menerapkan strategi pemasaran yang efektif sehingga dengan menciptakan produk yang berkualitas untuk menarik perhatian konsumen global.

5. Mendorong Eksistensi Perusahaan

Perusahaan akan semakin eksis karena merek-merek produknya mejeng di berbagai negara. Selain itu mereka pun mendapatkan keuntungan yang lebih banyak sehingga operasional perusahaan dapat terus berjalan

### **c. Risiko Pasar Global**

Pasar global adalah proses transaksi global yang menggiurkan. Namun, dalam praktik pemasarannya juga memiliki risiko, yang di antaranya:

**1. Regulasi**

Negara A dan negara B tentunya akan memiliki kebijakan atau regulasi yang berbeda. Misalnya negara B yang mengharuskan menerima produk makanan berlabel sertifikasi halal, sehingga produk dari negara A yang ingin masuk ke negara B perlu melakukan proses sertifikasi sesuai dengan kebijakan negara muslim tersebut.

**2. Pajak**

Hal ini seringkali menjadi risiko karena memaksa menaikkan harga jual dari produk kita. Perlunya menghitung harga jual perkiraan naik setelah terkena pajak. Perlu pula membandingkan dengan kompetitor dan menentukan apakah produk kita mampu bersaing dengan para kompetitor yang sudah ada.

### **3. Bahasa**

Bahasa merupakan menjadi instrumen penting untuk berkomunikasi kepada calon konsumen. Oleh karena itu, perlu hendak memiliki tim yang dapat mengkomunikasikan produk kita kepada negara yang dituju.

### **4. Biaya**

Biaya ekspor akan sangat tergantung sekali dengan nilai mata uang dolar dan nilai fluktuasi. Perlu memantau nilai semua mata uang agar dapat menyesuaikan semua biaya untuk produk yang dikirimkan.

### **5. Proses**

Perlu memerlukan jangka waktu yang lama dalam melakukan proses transaksi perdagangan dari negara A ke B. Lama waktu proses biasanya terjadi karena adanya pengecekan, proses handling produk, dan beberapa faktor lain seperti antrean.

## **B. Tantangan global**

Konsep globalisasi perlu penjelasan yang lebih rinci agar kita dapat mengevaluasi pengaruh globalisasi terhadap segala segi kehidupan seperti politik, ekonomi, sosial, budaya dan agama. Sifat dan ruang lingkup pengaruh globalisasi yang dapat dibahas tergantung pada makna yang diberikan kepada istilah globalisasi itu sendiri. Dan perlu difahami bahwa makna globalisasi merupakan "sumber pengaruh", sedangkan "penerima pengaruh" adalah segala segi kehidupan.

Lyman berpendapat bahwa penggunaan konsep globalisasi tidak dapat dibatasi hanya pada fenomena perdagangan dan aliran keuangan yang berkembang pesat, Hal ini karena adanya kecenderungan lain yang dibawa oleh kemampuan teknologi, yang turut mempercepat pertukaran keuangan. Salah satu kecenderungan tersebut adalah globalisasi komunikasi.



Pendapat ini didukung oleh Pusat Studi dan Daerah (CSGR) Universitas Warwick, Inggris, yang menolak pandangan bahwa globalisasi terbatas pada fenomena ekonomi dan bahkan tidak menerima pandangan yang mengatakan bahwa globalisasi hanyalah merupakan fenomena Amerika Utara, bukannya fenomena Eropa. CSGR tersebut menekankan bahwa pemahaman tentang globalisasi harus memperhitungkan berbagai dimensi seperti dimensi politik, ekonomi dan budaya. Banyak hal yang bisa diglobalisasikan, antaranya barang (goods), pengkhidmatan (services), keuangan (money), masyarakat (people), informasi (information), ide-ide (ides), perilaku (behavioural) dan budaya (cultural). Karena luasnya cakupan globalisasi ini, CSGR memiliki dua pandangan tentang fenomena ini yaitu pertama, globalisasi sebagai suatu proses dan kedua, globalisasi sebagai suatu wacana.

Sebelumnya, Briones dan Loy mengemukakan bahwa globalisasi memiliki berbagai dimensi, tidak hanya ada globalisasi bisnis dan ekonomi, tetapi juga terdapat globalisasi di lembaga-lembaga demokrasi, sosial, kemanusiaan dan gerakan perempuan. Pada umumnya, konsep globalisasi ekonomi dipandang sebagai suatu inti fenomena yang dinamakan globalisasi, maka Osman berpendapat bahwa globalisasi ekonomi adalah proses pendalaman saling ketergantungan ekonomi dunia dalam berbagai bidang - termasuk pasar - yang mengoptimalkan faktor distribusi produksi dan berbagai sumber dengan mendorong aliran lintas batas dari sumber daya manusia, modal, komoditas, pengkhidmatan, teknologi dan informasi.

Robinson berpendapat bahwa jika kita merenung secara mendalam tentang perubahan yang monumental telah menyapu planet pada abad baru ini, kita akan dapat menghargai kontribusi dan potensi nyata dari teori globalisasi.

Sangat jelas, kerja masa depan dari teori globalisasi akan memberikan kontribusi yang baik terhadap teori perubahan secara lebih sistematis, baik dalam sifat tindakan sosial maupun dalam kekuatan hubungan globalisasi dalam era globalisasi, dan bagaimana globalisasi dapat menciptakan berbagai kemungkinan. Salah satu alasan mengapa globalisasi menjadi suatu ide yang populer adalah kebangkitan komunikasi global, terutama internet, yang membuat orang merasa bahwa hubungan di seluruh dunia telah mengalir lebih kuat, cepat dan lebih demokratis. Setelah berakhirnya perang dingin, terlihat bahwa dunia bipolar telah berubah menjadi lebih menyatu, baik melalui homogenisasi budaya atau penyebaran kapitalisme. Orang menjadi lebih sadar bahwa masalah global, seperti perubahan iklim, aliran uang, ketidakstabilan adalah lebih bebas dan jelas.

Meskipun gambaran globalisasi dapat dijelaskan secara baik, namun sangat sedikit perhatian yang ditujukan kepada konsep globalisasi dibandingkan dengan pandangan lain yang lalu tersedia dalam teori globalisasi itu sendiri. Pada 17 Menurut Ferguson, pembahasan konsep yang globalisasi lebih sedikit dibandingkan dengan ungkapan ideologi kapitalis. 18 Padahal, menurut Bordieu & Wacquant bahwa konsep globalisasi memiliki pengaruh - jika tidak tepat dikatakan sebagai fungsi - menenggelamkan imperialisme dalam ekumenisme budaya atau fatalisme ekonomi, serta mampu membuat semua suatu kekuatan hubungan transnasional yang muncul sebagai satu kebutuhan netral.

### **C. Pengaruh Positif Dari Globalisasi**

Dari segi perkembangan pendidikan dan ilmu pengetahuan dapat kita lihat bahwa telah terjadi perkembangan ke arah yang lebih baik. Pada masa dahulu, tidak banyak orang yang mencapai pendidikan

tinggi. Hanya sebagian remaja yang berasal 102 dari keluarga kaya dan keturunan bangsawan saja yang dapat mengikuti pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi. Namun sekarang, semua remaja dapat mengikuti pendidikan ke tingkat yang mereka inginkan sesuai dengan kemampuannya, tidak peduli apakah mereka berasal dari keluarga kaya atau miskin.

Pada saat ini, perkembangan teknologi komunikasi, elektronik dan media semakin modern dan canggih. Pada masa dahulu, walaupun alat komunikasi sudah ada, namun tidak secanggih sekarang. Alat elektronik pula sudah ada, seperti radio dan televisi hitam-putih, dan hanya dimiliki oleh beberapa orang saja karena pada saat itu barang-barang tersebut masih sangat mahal. Berbeda dengan masa sekarang.

Sangat sedikit remaja yang masih meminati radio, karena menurut mereka radio sudah ketinggalan zaman. Mereka lebih meminati MP3 player, MP4 Player, Laptop, iPad, Hand phone dan lain-lain. Televisi hitam putih telah berkembang menjadi menjadi lebih modern dan canggih seperti TV LCD, TV LED, TV 3D, dan bahkan Internet TV. Perkembangan alat komunikasi juga semakin canggih. Surat menyurat dan telepon kabel yang dulu digunakan untuk berkomunikasi jarak yang jauh, kini diganti dengan telepon yang dapat dibawa kemana kita pergi. Mengirim dan menerima pesan dapat dilakukan dalam waktu yang sangat singkat. Dapat dikatakan bahwa komunikasi saat sekarang sudah sangat mudah.

Perkembangan budaya juga menjadi lebih baik. Pada masa dulu, model baju serta cara berpakaian masih sangat sederhana. Untuk menghadiri pesta misalnya, kebanyakan orang menggunakan pakaian tradisional, seperti memakai baju adat dan kebaya. Namun pada saat ini, orang-orang lebih berminat terhadap pakaian casual yang cenderung lebih meniru gaya barat (westernisasi).

Bagaimanapun, perkembangan mode pakaian ini juga memberikan keuntungan, dapat menambah kekayaan corak dan pilihan yang lebih pelbagai. Contohnya, pakaian muslim dan batik yang dimodifikasi sehingga sesuai dengan adat dan budaya lokal.

Namun, banyak pihak di dunia telah dan sedang menilai baik buruknya globalisasi saat ini, terutamanya globalisasi ekonomi. Menurut Joseph & Chandra bahwa ada delapan kebaikan dari globalisasi dan ada tiga belas keburukannya. Antara kebaikan globalisasi tersebut adalah :

1. Peran investasi asing (FDI) dalam menciptakan pekerjaan dan mengurangkan kemiskinan di beberapa negara,
2. Peningkatan mobilitas sosial dan pengukuhan kelas menengah,
3. Kesempatan yang lebih luas untuk mendapatkan informasi dan menyebarkan ilmu pengetahuan berkat teknologi baru dari informasi dan komunikasi,
4. Komunikasi yang lebih mudah dan murah,
5. Kesempatan yang lebih luas untuk manusia dari berbagai kelompok etnik, budaya dan agama dalam berinteraksi,
6. Kesempatan yang lebih luas untuk melahirkan rasa simpati dan rasa prikemanusiaan terhadap korban berbagai jenis bencana alam dan tragedi oleh perbuatan manusia di seluruh dunia,
7. Penonjolan ide-ide dan praktek pemerintahan yang baik seperti pertanggungjawaban awam, peraturan hukum dan hak asasi manusia,
8. Penonjolan hak-hak asasi kaum Wanita

Jika diperhatikan, maka kita dapat melihat bahwa sebagian besar kebaikan globalisasi adalah yang berkaitan dengan dimensi ekonomi, dan sisanya terkait dengan dimensi politik dan sosial.

#### **D. Pengaruh Negatif Dari Globalisasi**

Globalisasi mempunyai kenderaanya sendiri yaitu badan-badan konglomerat dunia yang berasaskan dan berpusat di Barat. Oleh karena itu, kepentingan globalisasi pada hakikatnya adalah untuk kepentingan Barat jua. Globalisasi pada hakikatnya tidak lebih dari maksud dominasi. Laungan keadilan dan kesamaan universal yang coba dikaitkan dengan proses globalisasi adalah merupakan suatu pemalsuan dan penyembunyian hakikat yang sebenarnya.

Tidak dipungkiri lagi bahwa globalisasi sebagai suatu istilah baru kepada gerakan yang lama, tidak lagi dapat difahami apalagi dianalisa dengan kritikal. Semakin banyak para pakar menganalisis dan mengakui bahwa globalisasi sebagai satu kenyataan yang harus diterima dan perlu dijadikan pembenaran yang benar dan tidak dapat diragukan keberadaanya. Keghairahan para pakar dan ahli-ahli akademis untuk menerima globalisasi kini diperkuat oleh badan-badan internasional dengan berbagai nama yang amat mengagumkan. Tanpa ada rasa segan lagi, mereka mengatakan bahwa fenomena adanya "rakyat global" adalah suatu bentuk idelisme yang perlu diterima oleh semua negara. Sudah amat merisaukan pemikiran globalisasi yang dijiwai oleh perancang-perancang pembangunan di seluruh dunia sehingga tidak ada lagi rasa curiga terhadap apa yang dicanangkan oleh kuasa barat.

Kedaulatan sebuah negara-bangsa tidak perlu lagi karena para penganut faham globalisme beranggapan bahwa "dunia tanpa batas" merupakan puncak kemajuan. Anggapan seperti inilah yang membuat mereka merasa puas walaupun mereka dijadikan alat dan hamba kepada berbagai institusi global. Seluruh kepakaran dan kemahiran mereka dieksploitasi bagi membuka dan membongkar segala halangan yang

menyebabkan sebuah negara tidak mengakui globalisasi sebagai satu keharusan.

Hal di atas didukung oleh banyaknya negara dan pemimpin-pemimpin dunia yang telah membuat komitmen untuk menyertai proses globalisasi. Makna, arah, tujuan dan implikasi globalisasi bukan merupakan hal penting lagi, yang diutamakan adalah semua pihak perlu menyertai dan menyesuaikan diri untuk menjadi lebih global. Osman menambahkan bahwa belum ada bukti yang menunjukkan bahwa global itu memberi makna lebih menyeluruh dan memperhatikan semua aspek dan kepentingan setiap warga dunia, melainkan semakin jelas fenomena dunia yang bersifat unipolar sedang dikuasai oleh hanya satu blok kuasa yaitu blok Barat. Bahkan yang semakin jelas ialah penekanan konsep "semua untuk satu" jualah yang kini menjadi agenda Barat.

Secara umum, pengaruh negatif dari pengaruh globalisasi seperti yang dipaparkan oleh Joseph & Chandra antaranya adalah sebagai berikut :

1. Kualitas lingkungan yang semakin merosot adalah sebagai akibat dari terlalu mementingkan faktor keuntungan.
2. Pembangunan yang tidak seimbang dan jurang perbezaan ekonomi yang semakin melebar antara kawasan-kawasan di sebuah negara dan antara sektor-sektor ekonomi.
3. Pengabaian keperluan asas hidup di kalangan rakyat miskin di banyak negara, terutamanya di negara-negara Selatan. .
4. Modal jangka pendek yang keluar-masuk pasaran seperti kilat, sebagai akibat praktek baru yang menjadikan uang sendiri yaitu sebagai komoditi keuntungan.

5. Pengangguran yang semakin memburuk dan jurang perbedaan pendapatan yang semakin melebar di negara-negara Utara sendiri. .
6. Penyebaran budaya konsumen yang bertentangan dengan tuntutan nilai-nilai kerohanian dan moral yang murni dan yang merendahkan martabat sumber daya manusia. .
7. Kecenderungan ke arah pembentukan suatu budaya global yang homogen akibat peranan yang dimainkan oleh badan-badan transnasional dan media komunikasi global. .
8. Penyebaran budaya pop Amerika yang “menyegarkan panca indera dan mematikan roh”. .
9. Kecenderungan pusat-pusat pendidikan tinggi untuk memberi keutamaan kepada kursus-kursus ilmu manajemen dan teknik dengan mengabaikan kursus-kursus ilmu kemanusiaan dan kemasyarakatan. .
10. Pembanjiran informasi yang tidak berguna..
11. Amerika Serikat dan beberapa negara Eropa memanipulasi isu-isu demokrasi dan hak-hak asasi manusia untuk mendominasi politik dunia..
12. Peng-internasional-an kriminal yang menyulitkan kriminal dibendung. .
13. Peng-internasional-an penyakit

Dalam perspektif jangka panjang, tentu lebih mengutamakan isuisu yang lebih pokok sifatnya seperti isu nilai-nilai kemanusiaan dan kemasyarakatan dan isu pembentukan institusi-institusi politik, ekonomi dan sosial yang lebih abadi sifatnya. Juga perspektif peradaban lebih mementingkan isu pembentukan budaya yang sihat baik budaya politik mahu pun budaya intelektual. Kita maklum bahwa peradaban Islam merupakan adalah teras peradaban Malaysia. Kita mempertimbangkan fakta ini dalam menilai implikasi globalisasi kontemporari kepada proses pembentukan peradaban di negara ini. Kita juga percaya bahwa oleh

karena perspektif Islam yang akan digunakan adalah perspektif universal, maka pertimbangan-pertimbangan yang dibuat seharusnya dapat diterima oleh agama-agama lain di Malaysia.

Daftar baik-buruk globalisasi yang dipaparkan di atas jelas mengesahkan kedudukan dimensi ekonomi sebagai dimensi terpenting globalisasi masa kini, dan juga yang paling berpengaruh terhadap segala segi kehidupan. Sebab utama globalisasi ekonomi meninggalkan banyak pengaruh negatif dalam berbagai bidang kehidupan manusia sejagat ialah sifat dan ciri fenomena kapitalisme global yang menjadi teras dan fokus dimensi globalisasi tersebut. Kapitalisme menekankan ide dan praktek perdagangan bebas, liberalisasi pasaran keuangan dan pengaliran bebas modal, tetapi nampaknya konsep kebebasan dan liberalisasi yang difahami dan diamalkan ini betul-betul bebas dari nilai-nilai murni yang diperjuangkan oleh Islam dan agama-agama lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2009, Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan, Alfabeta, Bandung
- AR, Murniati dan Nasir Usman, 2009, Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan, Cita Pustaka Media Perintis, Bandung
- Anni. L, Wennadi. L.Y, Udaya. J, 2013, Manajemen Strategik, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Ahmad. 2020, Manajemen Strategi, (Makassar: CV. Nas Media Pustaka).
- Ahsan, Fadhil Dkk. 2020 Lawan Virus Corona: Studi Nutrisi untuk Kekebalan Tubuh, (Airlangga University Press: Surabaya).
- Ais, Rohadatul. 2020 Komunikasi Efektif Di Masa Pandemi Covid-19: Pencegahan Penyebaran Covid-19 Di Era 4.0 (KKN-DR), (Makmood Publishing: Banten,).
- Anas, Ahmad.Paradigma, 2006 Daerah Kontemporer Aplikasi Teoritis Dan Praktis Sebagai Solusi Problematika Kekinian, (Semarang: PT Pustaka Riki Putera,).
- Assauri, Sofjan. 2016. Strategic Management: Sustainable Competitive Advantage. Jakarta: Rajawali Pers.
- Basri, Hasniar dkk. 2020 Polemik Covid-19 & Perubahan Sosial, (IAIN Parepare Nusantara Press: Sulawesi selatan,).

- Bill, Yolande. (2019). Porter's Value Chain: Understanding How Value is Created Within Organizations. Retrieved April 28, 2022, from [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm)
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management : Concepts and Cases*. Edition 13th Pearson Education
- Dahlia, Meidylisha Patty, Dian Utami Sutiksno.2015. *Pengaruh Kompetensi Entrepreneur, Penggunaan Teknologi Informasi, Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Menuju Asean Economic Community 2015*. ISBN : 978-602-9238-60-0
- Dedi Rianto Rahadi. 2018. *Kreatifitas Kewirausahaan Sosial Dan Menggali Ide Usaha Baru Melalui Pengolahan Kripik Tempe Lupin*.
- Dowd, J. B., Rotondi, V., Adriano, L., Brazel, D. M., Block, P., Ding, X., ... Mills, M. C. (2020). Demographic science aids in understanding the spread and fatality rates of COVID-19. *MedRxiv*, (4), 2020.03.15.20036293. <https://doi.org/10.1101/2020.03.15.20036293>
- Emron Edison, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta,), hal. 26
- Fred R. David. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. (Jakarta: Salemba Empat, 2011)
- Hamidah Dkk. *Inspiration of Work From Home*, (Zifama Jawara: Sidoarjo, 2020).

- Hamzah, Amir. Metode Penelitian Kualitatif (Rekonstruksi Pemikiran Dasar Serta Contoh Penerapan Pada Ilmu Pendidikan, Sosial dan Humaniora), (Malang: Literasi Nusantara, 2019).
- Hanggraeni, Dewi. Strategi Bisnis Manajemen Risiko Dalam Pengembangan UMKM Di Indonesia, (Bogor: PT. Penerbit IPB Press, 2021).
- Irfanunnisa 2013 ' Tsalits Hartanty dan Alifah Ratnawati. Peningkatan Kinerja Pemasaran Melalui Optimalisasi Keunggulan Bersaing. EKOBIS Vol.14, No.2, Januari 2013.
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), hal.155
- Muhammad, Suwarsono. 2012. Strategi Pemerintahan-Manajemen Organisasi Publik. Jakarta: Erlangga
- Mulgan, Geoff. 2008. The Art of Public Strategy - Mobilizing Power and Knowledge For the Common Good. New York: Oxford University Inc.
- Rangkuti, F. (2002). Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suryana. (2013). Kewirausahaan : Kiat dan Proses Menuju Sukses. Edisi 4. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2014. Manajemen Strategi. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Silalahi, Ulber. 2015. Asas-Asas Manajemen. Bandung: PT. Refika Aditama

Sumodiningrat, Gunawan dan Wulandari, Ari. 2015. Menuju Ekonomi Berdikari; Pemberdayaan UMKM dengan Konsep OPOP-OVOP-OVOC. Yogyakarta: Media Pressindo

The Complete Guide to Value Chain Modeling. (2020). Retrieved April 28, 2022, from <https://www.smartsheet.com/value-chain-model>

Tjiptono, Fandy, 2008, Strategi Pemasaran edisi III, CV. ANDI OFFSET, Yogyakarta.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A.J. and Jain, A.K., 2013. Crafting & Executing Strategy 19/e: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. McGraw-Hill Education.

Tintin Suhaeni.(2018) Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing di Industri Kreatif (Studi Kasus UMKM Bidang Kerajinan Tangan di Kota Bandung). Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 4, No. 1, April 2018 57 ISSN 2460-8211

Pearce/Robinson, 2008, Manajemen Strategi (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian), Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Wilantara, R. F., & Indrawan, R. (2016). Strategi dan Kebijakan Pengembangan UMKM. Serambinews.Com, 217. Retrieved from <http://aceh.tribunnews.com/2013/03/07/pengembangan-umkm>

World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019. World Health Organization, 2019(March), 2633. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.2633>

Zimmerer, Thomas W. dan Norman Scarborough. 2008.  
Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil. Jakarta:  
Salemba Empat.