



MANAJEMEN STRATEGIK

Implementasi Strategis Pada Perusahaan

Dr. Hadita, S.Pd., M.M | Dr. Sugeng Suroso, S.E., M.M
Dr. Tyna Yunita, S.E., M.M | Pratiwi Nila Sari, S.E., M.Ak., CPA
Dr. Hj. Beti Nurbaiti, S.T.P., M.E | Cahyadi Husadha, S.E., M.M
Dr. Andrian, S.E., M.M | Dr. Bungaran Saing, S.Si., Apt., M.M
Dr. Anik Malikah, S.E., M.M



Manajemen Strategik

Implementasi Strategis Pada Perusahaan

Penulis

Dr. Hadita, S.Pd., M.M.

Dr. Sugeng Suroso, S.E., M.M.

Dr. Tyna Yunita, S.E., M.M.

Pratiwi Nila Sari, S.E., M.Ak., CPA.

Dr. Hj. Beti Nurbaiti, S.T.P., M.E.

Cahyadi Husadha, S.E., M.M.

Dr. Andrian, S.E., M.M.

Dr. Bungaran Saing, S.Si., Apt., M.M.

Dr. Anik Malikah, S.E., M.M.

Editor

Muhammad Rijalus Sholihin, S.E., M.Ak



**MEDIA KUNKUN
NUSANTARA**

Cetak Mimpi Terbitkan Inspirasi

Copyright © Media Kunkun Nusantara, 2025
Penulis: Dr. Hadita, S.Pd., M.M., et. al.
Editor: Muhammad Rijalus Sholihin, S.E., M.Ak
Cover Design: Dwi Navitasari, S.Ak
Layout: Dr. Lia Rachmawati, S.E., M.Ak
Proofreading: Iqbal Sabilirasyad, S.ST., M.Tr.Kom

Diterbitkan oleh:

Media Kunkun Nusantara

Anggota IKAPI 425/JTI/2024

Queen Cempaka Blok C No. 30 Kabupaten Jember, 68117 Jawa Timur

OMP web: <https://omp.mediakunkun.com>

E-mail: mediakunkun@gmail.com

Referensi | Non Fiksi | R/D

x + 187 hlm.; 15.5 x 23 cm.

ISBN: 978-623-10-8540-5

Cetakan 1, Maret 2024

Dilarang mereproduksi atau memperbanyak seluruh atau sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin dari penerbit.

© Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang No. 28 Tahun 2014

Materi yang ada pada buku ini sepenuhnya tanggungjawab penulis.

All Right Reserved

Kutipan Pasal 72:

Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Hak Cipta (Undang-Undang No. 19 Tahun 2022)

3. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat 1 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 bulan dan / atau denda paling sedikit (1 juta rupiah), atau pidana paling lama 7 tahun dan / atau denda paling banyak 5 milyar rupiah.
4. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama lima (5 tahun) dan atau denda paling banyak 500.000.000 rupiah.

**RESPECT
COPYRIGHTS**

Ucapan Terima Kasih

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah yang maha kuasa, untuk rahmat dan karunia-Nya telah memberikan saya kesehatan, kekuatan, dan kesempatan untuk menyelesaikan buku ini. Tanpa pertolongan-Nya, karya ini tidak akan terwujud.

Rasa terima kasih yang mendalam saya sampaikan kepada:

1. **Profesor Dr. Istianingsih Sastrodihardjo**, Wakil Rektor 1 Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, untuk dukungan dan kesempatan yang diberikan kepada saya.
2. **Dr. Yayan Hendayana, S.E.,M.M.**, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, untuk dukungan dan kesempatan yang diberikan kepada saya.
3. **Dr. Dovina Navanti, S.T.,M.M.**, Kaprodi Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk dukungan dan kesempatan yang diberikan kepada saya berkarya di Prodi Manajemen.
4. **Teman-teman dosen, mahasiswa dan para peneliti serta pembelajar**, yang memberi saya kesempatan belajar bersama.

Terima kasih saya sampaikan kepada suami dan anak-anak saya, yang selalu memahami untuk waktu dan kesempatan ketika saya berkarya.

Semoga segala bimbingan, doa, dan dukungan yang diberikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT yang Maha Kuasa.

Daftar Isi

Cover	i
Kata Pengantar	iii
Prakata	iv
Ucapan Terima Kasih.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Gambar.....	x
BAB 1 Manajemen Strategik dan Keunggulan Bersaing	1
A. Pengertian Manajemen Strategik	1
B. Manajemen Strategis Menurut Para Ahli	1
C. Tujuan Manajemen Strategis	2
D. Fungsi Manajemen Strategis	3
E. Proses Manajemen Strategis	4
F. Manfaat Manajemen Strategis	4
G. Membuat Manajemen Strategi yang Baik	5
H. Keunggulan Bersaing	7
I. Konsep Keunggulan Bersaing	8
J. Indikator Keunggulan Bersaing, Unsur-unsur dan Fungsi- fungsi Strategi	8
BAB 2 Proses Manajemen Strategik dan Keberhasilan Usaha	11
A. Proses Manajemen Strategik	11
B. Komponen Manajemen Strategi	15
C. Tingkatan Manajemen Strategi	16
D. Strategi Bisnis	18
E. Pengertian Strategi Bisnis Menurut Para Ahli	18
F. Komponen Strategi Bisnis	20
G. Fungsi Strategi Bisnis	21
H. Jenis-jenis Strategi Bisnis	22
I. Contoh Penerapan Strategi Bisnis yang Sukses	25
J. Penilaian Strategik	27

BAB 3 Analisis Strategik : Penyelidikan & Pengkajian

Lingkungan Eksternal & Industri	31
A. Pengertian Analisis Strategik	31
B. Tujuan Analisis Strategik	32
C. Komponen Utama Analisis Strategik	33
D. Contoh Penggunaan Analisis Strategik	33
E. Keputusan Strategis dan Karakteristiknya	34
F. Proses Pengambilan Keputusan Strategik	34
G. Analisis Lingkungan Industri	36
H. Pengertian Analisis Industri dalam Manajemen Strategis ..	36
I. Pengertian Analisis Industri dalam Rencana Bisnis	37
J. Pentingnya Analisis Industri	37
K. Tujuan Analisis Industri	37
L. Faktor-faktor yang Termasuk dalam Analisis Industri	38
M. Keterbatasan Model <i>Porter Five Forces</i> dalam Analisis Industri	41
N. Kelebihan Model <i>Porter Five Forces</i> dalam Analisis Industri	42
O. Analisis Pesaing.....	42

BAB 4 Analisis Strategik : Penganalisisan & Penilaian Bidang

Internal Perusahaan.....	45
A. Apa itu Analisis Internal dan Pandangan Para Ahli	45
B. Komponen Utama dalam Analisis Internal	46
C. Jenis Analisis Internal	46
D. Mengapa Analisis Internal Penting ?	49
E. Bagaimana Cara Melakukan Analisis Internal ?	50
F. Analisis Sumber Daya Strategik	51
G. Manfaat Analisis Sumber Daya Strategik dan Contohnya...	52
H. Analisis Kapabilitas Proses	53
I. Analisis Kompetensi Inti	55
J. Analisis Model VRINE	56
K. Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain Analysis</i>)	63

BAB 5 Perumusan Strategi

Perumusan Strategi	67
A. Pengertian Perumusan Strategi dan Kegunaannya	67
B. Jenis-jenis Perumusan Strategi	67
C. Langkah-langkah dalam Proses Perumusan Strategi	68
D. Tips Merumuskan Strategi Sukses	70

E. Strategi Dasar Induk	71
BAB 6 Strategi Unit Bisnis.....	125
A. Mengapa Memahami <i>Strategic Business Unit</i> Penting? ..	125
B. <i>Strategic Business Unit</i> (SBU) dan Karakteristiknya	126
C. Mengapa Perusahaan Besar Membutuhkan <i>Strategic Business Unit</i> ?	127
D. Cara Mengidentifikasi dan Membentuk <i>Strategic Business Unit</i>	128
E. Strategi untuk Mengelola <i>Strategic Business Unit</i>	130
F. Tantangan dan Risiko dalam Mengelola <i>Strategic Business Unit</i>	131
BAB 7 Strategi Korporasi	133
A. Apa itu Strategi Korporasi ?	133
B. Ahli Strategi Perusahaan	133
C. Perbedaan Strategi Korporasi dan Strategi Bisnis	134
D. Jenis-Jenis Strategi Korporasi.....	135
E. Komponen Kunci Strategi Korporasi	136
F. Cara Mengembangkan Strategi Korporasi Secara Efektif.....	138
BAB 8 Strategi Pertumbuhan dan Perkembangan Pasar	139
A. Apa itu Strategi Akuisisi Pelanggan	139
B. Strategi Akuisisi Pelanggan yang Efektif untuk Mengembangkan Bisnis	140
C. Apa yang Dimaksud dengan <i>Market Development Strategy</i> ?	143
D. Mengapa Penting untuk Memiliki <i>Market Development Strategy</i> ?	144
E. Bagaimana Cara Membuat <i>Market Development Strategy</i> ?	144
F. Perbedaan <i>Market Development</i> dengan <i>Market Penetration</i>	148
G. Tips untuk Membuat <i>Market Development Strategy</i>	149
H. Contoh <i>Market Development Strategy</i>	149
I. Pengertian Strategi Global	150
J. Strategi-strategi Global	151
K. Strategi Memasuki Pasar Global	152
L. Tahap-tahap Memasuki Pasar Global	153

M. Hambatan-hambatan Memasuki Pasar Global	154
N. Alasan-alasan Perusahaan Memasuki Pasar Global	156
BAB 9 Pengembangan Kepemimpinan Strategik.....	157
A. Pengertian Kepemimpinan Strategik	157
B. Kepemimpinan Strategik yang Efektif	158
C. Misi Strategik	159
D. Keberhasilan Tindakan Strategik	160
BAB 10 Strategi Kooperatif	165
D. Rumusan Strategi Kooperatif	165
E. Strategi Aliansi	166
F. Jenis-jenis Aliansi	167
G. Strategi Kooperatif Tingkat Bisnis	167
H. Strategi Kooperatif Tingkat Korporasi	168
I. Merger dan Akuisisi	170
J. <i>Franchising</i>	173
Daftar Pustaka	177
Biografi Penulis.....	179

Daftar Gambar

Gambar 1 Proses Manajemen Strategik.....	11
Gambar 2 Rantai Nilai Generik Porter	64
Gambar 3 <i>Frame Work Grand Strategies</i>	72

A. Pengertian Manajemen Strategik

Secara sederhana, manajemen strategik dapat diartikan sebagai suatu proses dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Ini adalah tentang memahami ke mana perusahaan ingin menuju, mengidentifikasi cara terbaik untuk sampai ke sana, dan secara terus-menerus menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang dinamis.

Dalam praktiknya, manajemen strategis melibatkan serangkaian aktivitas, mulai dari analisis situasi internal dan eksternal perusahaan, formulasi strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan kontrol strategi yang telah dijalankan. Intinya, manajemen strategis adalah tentang membuat pilihan-pilihan strategis yang bijaksana dan mengimplementasikannya dengan cara yang efektif untuk memastikan perusahaan berada pada jalur yang tepat menuju kesuksesan.

Penerapan manajemen strategis tidak hanya berlaku untuk perusahaan besar saja, tetapi juga sangat relevan bagi usaha kecil dan menengah. Dengan manajemen strategis, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang baru, menanggapi tantangan pasar, serta memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Ini adalah fondasi yang memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh perusahaan bukan hanya reaktif, tetapi juga proaktif dalam menghadapi perubahan dan peluang yang ada.

B. Manajemen Strategis Menurut para Ahli

1. (Porter, 1998): Mendefinisikan strategi sebagai “penciptaan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan”.
2. (H. Igor Ansoff, 2003): Menjelaskan manajemen strategis sebagai analisis logis bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan

lingkungan, termasuk ancaman dan peluang, dalam berbagai kegiatan.

3. (Jauch & Glueck, 1998): Mengartikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.
4. (Hariadi, 2003): Menyatakan bahwa manajemen strategis adalah proses sistematis yang dilakukan manajemen untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi, dengan tujuan mewujudkan visi dan misi organisasi.
5. (Mulyadi, 2013): Memandang manajemen strategis sebagai proses yang dilakukan oleh manajer dan pegawai untuk merumuskan dan melaksanakan strategi dalam penyediaan customer value terbaik guna mewujudkan visi organisasi.

Pengertian-pengertian ini menekankan pada pentingnya strategi dalam memposisikan perusahaan secara unik di pasar, adaptasi terhadap lingkungan, serta pencapaian tujuan organisasi melalui serangkaian keputusan dan tindakan yang terkoordinasi.

C. Tujuan Manajemen Strategis

Setelah memahami pengertian manajemen strategis dari berbagai sudut pandang para ahli, penting juga untuk mengerti tujuan utama dari penerapan manajemen strategis dalam sebuah organisasi. Tujuan ini mencakup beberapa aspek kunci:

1. Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan: Manajemen strategis bertujuan untuk mengarahkan semua sumber daya perusahaan agar selaras dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Arah ini memberikan landasan bagi pengendalian dan evaluasi keberhasilan.
2. Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak: Strategi yang disusun mempertemukan kebutuhan berbagai pihak terkait, seperti karyawan, pemegang saham, dan masyarakat, untuk memastikan kesuksesan kebijakan yang dibuat.
3. Mengantisipasi Perubahan: Melalui manajemen strategis, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman untuk adaptasi dan pengendalian, memperluas kerangka berpikir secara perspektif.

4. Efektivitas dan Efisiensi: Manajemen strategis bertujuan untuk mengkonsentrasikan upaya pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi, memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal.

Tujuan-tujuan ini memberikan gambaran bahwa manajemen strategis tidak hanya terfokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga pembangunan keberlanjutan dan adaptasi perusahaan dalam jangka panjang.

D. Fungsi Manajemen Strategis

Fungsi manajemen strategis dalam perusahaan mencakup berbagai aspek penting:

1. Penentuan Arah dan Tujuan: Fungsi utama manajemen strategis adalah menentukan arah dan tujuan jangka panjang perusahaan. Ini melibatkan pengembangan visi dan misi yang jelas, serta penetapan target dan sasaran strategis.
2. Analisis dan Pengambilan Keputusan: Manajemen strategis melibatkan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Ini termasuk melakukan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategis.
3. Alokasi Sumber Daya: Manajemen strategis bertanggung jawab atas alokasi sumber daya yang efisien, termasuk tenaga kerja, modal, dan aset lainnya, agar sesuai dengan kebutuhan dan prioritas strategis perusahaan.
4. Pengembangan dan Implementasi Strategi: Setelah strategi dirumuskan, manajemen strategis bertugas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan rencana aksi yang sesuai untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
5. Pengawasan dan Evaluasi: Fungsi penting lainnya adalah melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap strategi yang telah diterapkan. Hal ini mencakup peninjauan kinerja perusahaan dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan.

Manajemen strategis tidak hanya vital dalam menentukan arah masa depan perusahaan, tetapi juga dalam memastikan bahwa perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan berubah-ubah.

E. Proses manajemen strategis dalam sebuah organisasi

Dalam perjalanan menuju keberhasilan, sebuah organisasi harus melalui serangkaian langkah terstruktur yang disebut sebagai proses manajemen strategis. Proses ini bukan hanya sekedar penentuan arah, tetapi juga merupakan peta jalan yang jelas tentang bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai. Proses manajemen strategis dibagi menjadi beberapa tahap krusial, masing-masing dengan perannya yang unik dan penting:

1. **Formulasi Strategi:** Tahap ini melibatkan pembuatan misi, analisis kekuatan dan kelemahan internal, identifikasi peluang dan risiko eksternal, serta pengambilan keputusan strategis. Ini juga termasuk peninjauan terhadap peluang bisnis baru atau penyetopan aktivitas tertentu.
2. **Implementasi Strategi:** Tahap implementasi mencakup penetapan tujuan atau target, pengelolaan kebijakan, pengaturan sumber daya, motivasi karyawan, serta pengembangan budaya kerja yang mendukung strategi. Di tahap ini juga termasuk penyusunan struktur organisasi secara efektif.
3. **Evaluasi Strategi:** Tahapan evaluasi melibatkan analisis faktor internal dan eksternal, penilaian kinerja, serta penentuan tindakan dan keputusan perbaikan. Evaluasi ini penting untuk memastikan keberhasilan strategi yang telah diterapkan dan adaptasi terhadap perubahan di lingkungan internal maupun eksternal.

Setiap tahap dalam proses manajemen strategis ini memainkan peran penting dalam memastikan bahwa strategi perusahaan tidak hanya dirancang dengan baik tetapi juga diimplementasikan dan dievaluasi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

F. Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis bukan hanya sebuah proses; ia adalah kunci yang membuka berbagai pintu peluang dan keberhasilan bagi sebuah organisasi. Manfaat yang diberikan oleh manajemen strategis sangatlah luas dan mendalam, mempengaruhi berbagai aspek operasional hingga strategi perusahaan. Dari meningkatkan efisiensi operasional hingga mendorong inovasi, manajemen strategis memiliki peran yang tidak tergantikan dalam menavigasi perusahaan menuju kesuksesan. Berikut ini adalah beberapa manfaat utama dari penerapan manajemen strategis dalam sebuah organisasi.

1. Meningkatkan Efisiensi Operasional: Dengan adanya perencanaan strategis, perusahaan dapat mengoperasikan sumber dayanya dengan lebih efisien.
2. Peningkatan Adaptasi terhadap Perubahan: Manajemen strategis membantu perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.
3. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Proses analitis dalam manajemen strategis mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan terinformasi.
4. Meningkatkan Daya Saing: Melalui strategi yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan posisi kompetitifnya di pasar.
5. Memperjelas Arah dan Tujuan: Manajemen strategis membantu menetapkan dan mengkomunikasikan visi serta misi perusahaan kepada semua stakeholder.
6. Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik: Mengidentifikasi potensi ancaman dan peluang memungkinkan perusahaan untuk mengelola risikonya secara lebih efektif.
7. Inovasi dan Pertumbuhan: Strategi yang baik mendorong inovasi dan menemukan peluang baru untuk pertumbuhan.

Manfaat-manfaat ini menunjukkan bahwa manajemen strategis adalah alat penting untuk kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

G. Membuat Manajemen Strategi yang Baik

Menyusun manajemen strategi yang efektif adalah proses yang memerlukan perencanaan yang matang dan eksekusi yang cermat. Berikut ini adalah cara-cara untuk menyusun manajemen strategi yang efektif:

1. Pengembangan Visi dan Misi: Langkah awal adalah menetapkan visi dan misi yang jelas dan inspiratif, yang menjadi acuan bagi arah strategi organisasi.
2. Analisis Situasi: Melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi.
3. Penetapan Tujuan Strategis: Berdasarkan hasil analisis, tentukan tujuan strategis yang sesuai dan realistis, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

4. **Formulasi Strategi:** Kembangkan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. Ini bisa mencakup strategi pertumbuhan, strategi pengurangan biaya, diversifikasi, dan lainnya.
5. **Implementasi Strategi:** Terapkan strategi dengan komunikasi yang efektif dan koordinasi tim. Pastikan semua elemen organisasi terlibat dan paham dengan strategi yang akan dilaksanakan.
6. **Evaluasi dan Pengendalian:** Secara berkala, evaluasi efektivitas strategi yang telah diimplementasikan. Lakukan penyesuaian jika diperlukan untuk memastikan strategi tetap relevan dan efektif.

Proses ini memerlukan kerja sama tim, kepemimpinan yang baik, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Implementasi strategi yang efektif adalah kunci untuk mencapai sukses organisasi.

Dalam manajemen strategi, terdapat beberapa keterampilan kunci yang harus dimiliki untuk memastikan efektivitas dan keberhasilan strategi:

1. **Kepemimpinan:** Kemampuan memimpin dan mengarahkan tim merupakan aspek penting dalam manajemen strategi. Kepemimpinan efektif mencakup kemampuan komunikasi, motivasi, dan pengambilan keputusan.
2. **Pemikiran Analitis:** Keterampilan analitis yang kuat diperlukan untuk menginterpretasi data, menganalisis tren, dan membuat proyeksi yang akurat.
3. **Kreativitas dan Inovasi:** Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif membantu dalam pengembangan strategi baru dan solusi untuk tantangan yang dihadapi.
4. **Manajemen Waktu dan Organisasi:** Kemampuan mengorganisir tugas dan mengelola waktu secara efisien sangat penting untuk implementasi strategi yang sukses.
5. **Negosiasi dan Diplomasi:** Kemampuan bernegosiasi dan menjalin hubungan baik dengan semua pihak, termasuk stakeholder dan karyawan, penting dalam pelaksanaan strategi.
6. **Pemahaman Bisnis:** Memiliki pemahaman yang mendalam tentang bisnis dan industri adalah vital untuk merumuskan strategi yang efektif dan relevan.

Mengembangkan keterampilan-keterampilan ini akan sangat meningkatkan potensi keberhasilan dalam manajemen strategi.

H. Keunggulan Bersaing

Dikutip dari jurnal Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran (Hajar & Sukaatmadja, 2016), keunggulan bersaing adalah strategi untuk menjadi lebih unggul dari pesaing. Keunggulan bersaing atau *competitive advantage* merupakan jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan.

Keunggulan bersaing seharusnya dilihat sebagai proses dinamis daripada sebagai hasil akhir. Didefinisikan juga sebagai proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Tujuan keunggulan bersaing disadur dari buku Prinsip-Prinsip Pemasaran (Kotler & Armstrong, 2018), terdapat lima tujuan keunggulan bersaing, sebagai berikut:

1. Membentuk suatu *positioning* yang tepat Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu *image* atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.
2. Mempertahankan pelanggan/loyalitas Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.
3. Mendapatkan pangsa pasar baru Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.
4. Memaksimalkan penjualan proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektivitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.
5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis.

Dengan mendefinisikan: kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

I. Konsep keunggulan bersaing

Dilansir dari buku *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition* (Porter & Heppelmann, 2014), keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar melaksanakan strategi generik dalam praktik. Semua bagian yang ada di dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktivitas dapat menjadi keunggulan bersaing melalui tiga alternatif strategi: *cost leadership*, *differentiation*, atau *focus*. Porter memberikan sebuah perspektif baru dan praktis tentang strategi bersaing dengan memperlihatkan bagaimana semua aktivitas dasar dan aktivitas pendukung ini dapat dipadukan sehingga membentuk sinergi yang pada gilirannya akan sebagainya mendapatkan keunggulan bersaing. Dengan menggunakan analisis rantai nilai ini, manajemen dapat melakukan aktivitas berikut:

1. Memahami perilaku biaya
2. Mengidentifikasi apa yang menciptakan nilai bagi pembeli
3. Memilih strategi teknologi yang mencerminkan signifikansi teknologi perusahaan untuk keunggulan bersaing
4. Memanajemen hubungan strategik antar unit usaha yang ada dan

J. Indikator Keunggulan Bersaing, Unsur-unsur dan Fungsi-fungsi Strategi

Keunggulan bersaing menjadi manfaat yang ada ketika suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang dilihat oleh target pasar sebagai lebih baik daripada para pesaing. Indikator keunggulan bersaing sebagai berikut:

1. Keunikan produk/keistimewaan layanan, adalah keunikan produk perusahaan sehingga membedakannya dari produk pesaing atau produk umum di pasaran.
2. Biaya/harga, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga yang mampu bersaing di pasaran.

Dalam konteks manajemen dan bisnis, strategi mencakup berbagai elemen dan fungsi yang membantu organisasi mencapai keberhasilan. Berikut adalah unsur-unsur dan fungsi utama strategi:

1. Unsur-Unsur Strategi
 - Visi dan Misi
 - ❖ Visi: Gambaran tentang tujuan jangka panjang organisasi yang menjadi arah dan motivasi.

- ❖ Misi: Pernyataan tentang alasan keberadaan organisasi dan apa yang ingin dicapai.
 - Analisis Lingkungan
 - ❖ Eksternal: Peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan di luar organisasi (misalnya, pesaing, tren pasar, teknologi, regulasi).
 - ❖ Internal: Kekuatan dan kelemahan organisasi, termasuk sumber daya, kapabilitas, dan struktur internal.
 - Tujuan Strategis
 - ❖ Sasaran yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).
 - Pilihan Strategis
 - ❖ Keputusan tentang tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan (misalnya, penetrasi pasar, diversifikasi produk, atau ekspansi geografis).
 - Sumber Daya
 - ❖ Pengalokasian sumber daya seperti manusia, finansial, teknologi, dan waktu untuk mendukung implementasi strategi.
 - Implementasi Strategi
 - ❖ Proses penerapan rencana strategis dalam kegiatan operasional.
 - Evaluasi dan Pengendalian
 - ❖ Pengukuran kinerja strategi untuk memastikan sesuai dengan tujuan dan melakukan koreksi jika diperlukan.
2. Fungsi-Fungsi Strategi
- Memberikan Arah
 - ❖ Strategi membantu organisasi fokus pada tujuan jangka panjang dan menentukan langkah-langkah untuk mencapainya.
 - Membantu Pengambilan Keputusan
 - ❖ Dengan strategi yang jelas, manajer dapat membuat keputusan yang konsisten dengan visi dan misi organisasi.
 - Mengoptimalkan Sumber Daya

- ❖ Strategi memastikan bahwa sumber daya yang terbatas digunakan secara efisien dan efektif.
- Meningkatkan Daya Saing
 - ❖ Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat membedakan dirinya dari pesaing dan menciptakan keunggulan kompetitif.
- Menghadapi Perubahan
 - ❖ Strategi memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, seperti teknologi baru atau pergeseran preferensi konsumen.
- Membangun Keberlanjutan
 - ❖ Strategi jangka panjang membantu memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang lama.
- Menyelaraskan Tim dan Fungsi
 - ❖ Strategi yang jelas memastikan semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama, meningkatkan koordinasi dan kolaborasi.

3. Contoh Aplikasi Strategi

Misalnya, sebuah perusahaan yang ingin meningkatkan pangsa pasar (*market share*) dapat menggunakan strategi diferensiasi produk dan hal ini melibatkan:

- Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi.
- Mengembangkan produk unik dengan nilai tambah.
- Mempromosikan produk dengan cara yang menarik.
- Memastikan harga yang kompetitif sesuai dengan segmen pasar.

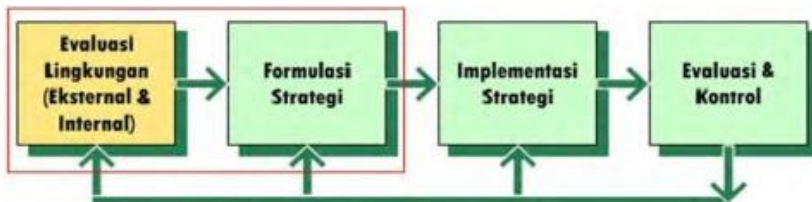
Dengan memahami unsur-unsur dan fungsi strategi, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan dan mencapai tujuan mereka dengan efektif.

2

Proses Manajemen Strategik dan Keberhasilan Usaha

A. Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategi, secara ringkas proses manajemen strategi diatas menunjukkan suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat sekolah menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan. Manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktiknya. Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Pertama, terdapat adanya analisis strategik di mana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Kedua, terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan bermacam-macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. Ketiga, terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategik dapat dilaksanakan. Berdasarkan konsep Manajemen Strategik dan gambaran Model Manajemen Strategik menurut (Hunger & Wheelen, 2003) di muka, selanjutnya dapat dijelaskan unsur-unsur dasar tersebut dalam proses Manajemen Strategik. Ada empat unsur dasar yakni (1) Analisis Lingkungan (2) Perumusan Strategi (3) Pelaksanaan Strategi, dan (4) Evaluasi dan Pengendalian



Gambar 1. Proses Manajemen Strategik

Penjelasan tiap unsur di dalamnya adalah sebagai berikut :

1. Analisis Lingkungan

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur ialah cara penyusunan organisasi dalam arti komunikasi, otoritas, dan aliran kerja. Seiring hal itu ditujukan pada atau sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi. Budaya ialah pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama para anggota korporasi. Norma-norma organisasi secara tipikal muncul dan menentukan perilaku anggota yang dapat diterima mulai dari manajemen puncak sampai karyawan pelaksana. Sumber daya organisasi adalah aset yang merupakan bahan-bahan mentah bagi produk organisasi baik barang ataupun jasa. Aset ini meliputi keterampilan manusia, kepandaian, dan bakat-bakat manajerial, maupun aset finansial dan fasilitas-fasilitas yang ditanamkan di dalam area fungsional. Tujuan pertama dalam manajemen Strategik ialah memadukan variabel-variabel korporasi internal ini untuk membuat organisasi suatu korporasi yang istimewa menjadi bisa untuk mencapai keunggulan kompetitif yang mantap dan dengan demikian menghasilkan nilai-nilai organisasi.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi penentuan misi organisasi penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

- a. Misi

Misi organisasi adalah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Pernyataan misi yang dihayati dengan baik menentukan maksud dan tujuan khas dan mendasar yaitu tatanan suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain tentang tipenya serta mengidentifikasikan ruang lingkup kegiatan organisasi dalam arti produk yang ditawarkan dan

penggunaan jasa yang layani. Itu mempromosikan suatu cita ekspetasi bersama di kalangan karyawan dan mengkomunikasikan citra publik pada kelompok yang berkepentingan di dalam lingkungan tugas organisasi. Misi itu seakan-akan menceritakan siapakah kami dan apakah yang kami lakukan.

b. Sasaran (*objectives*)

Sasaran ialah hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi. Istilah tujuan (*goal*) sering rancu dengan istilah sasaran (*objective*). Berbeda dengan sasaran, tujuan ialah suatu pernyataan open-ended tentang apa yang orang inginkan untuk dicapai tanpa kuantifikasi tentang apa yang harus dicapai dan jangka waktu kapan mencapainya.

c. Strategi

Strategi organisasi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarnya. Strategi memaksimumkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif.

d. Kebijakan (*policy*)

Sebagai kelanjutan dari strategi, kebijakan memberikan pedoman yang luas untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategi. Kebijakan organisasi adalah pedoman luas bagi bagianbagian untuk diikuti sesuai dengan strategi organisasi. Kebijakan ini ditafsirkan dan dilaksanakan dalam tiap-tiap sasaran dan strategi bagian itu sendiri. Unsur-unsur kemudian dapat mengembangkan kebijakan sendiri yang akan menjadi pedoman bagi area fungsionalnya untuk diikuti.

3. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi adalah proses menterjemahkan strategi dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini mencakup perubahan-

perubahan di dalam budaya, struktur, dan atau sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi. Kecuali jika ada perubahan secara menyeluruh dan drastis organisasi itu diperlukan, maka manajemen menengah dan manajer bawah secara tipikal melaksanakan strategi, dengan analisis oleh manajemen puncak. Kadang-kadang mengacu pada rencana operasional, pelaksanaan strategi sering termasuk keputusan-keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

a. Program

Program adalah pernyataan tentang aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hanya satu rencana yang dipergunakan, yang menjadi strategi dan berorientasi pada aksi. Program dapat mencakup merestrukturisasi organisasi, pengubahan budaya internal organisasi, atau memulai suatu upaya pembahasann baru.

b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya adalah pernyataan tentang program-program organisasi menurut perhitungan rupiah/dolar, pembuatan daftar secara rinci biaya tiaptiap program, yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan maupun pengendalian. Anggaran biaya tidak hanya memberikan uraian rencana terinci tentang strategi baru dalam aksi tetapi juga menspesifikasikan di dalam pemyataan finansial yang diharapkan berdampak pada kondisi finansial organisasi.

c. Prosedur

Apabila digunakan *Standard Operating Procedures* (SOP), maka prosedur adalah sistem tentang langkahlangkah sekuensial atau teknik-teknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Prosedur secara tipikal merinci aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses pemantauan dan penilaian aktivitas kinerja organisasi aktualnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajemen pada semua level menggunakan

informasi hasil untuk melakukan koreksi dan pemecahan masalah. Jadi evaluasi dan pengendalian adalah unsur pokok yang final dari manajemen Strategik. Hal ini juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana-rencana stratejik yang telah dilaksanakan sebelumnya, dengan demikian menstimulasi keseluruhan proses untuk memulai lagi. Agar evaluasi dan pengendalian itu efektif, maka manajer harus segera memperoleh umpan balik yang jelas dan tidak bias, dari orang-orang bawahannya di dalam organisasi secara hirarkis. Model manajemen Strategik menunjukan bagaimana umpan balik ini, maka para manajer membandingkan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang direncanakan sebelumnya/semula dalam tahap perumusan.

B. Komponen Manajemen Strategi

Secara spesifik tujuan organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek sangat bervariasi. (Hill & Jones, 2010) menegaskan bahwa "*the mission sets out why the organization exist and what it should be doing*" bahwa di dalam tiap unsur dasar proses manajemen strategik mengandung komponen-komponen atau faktor-faktor tertentu. Di dalam unsur dasar penentuan arah organisasi di dalamnya terdapat elemen-elemen atau faktor-faktor visi, misi, arah, tujuan dan sasaran organisasi. Komponen utama proses manajemen strategi, adalah sebagai berikut:

1. Visi, suatu keinginan terhadap keadaan masa datang yang dicita-citakan oleh organisasi. Biasanya visi dibuat oleh para pendiri organisasi, tetapi tidak tertutup kemungkinan sebuah visi direvisi jika ternyata perubahan-perubahan internal maupun eksternal organisasi telah menyebabkan visi tersebut menjadi tidak sesuai lagi.
2. Misi, pernyataan jangka panjang tentang alasan yang membedakan antara organisasi satu dengan lainnya. *Mission statements* mengidentifikasikan ruang lingkup operasi suatu organisasi (perusahaan) dalam hal produk dan pasarnya.
3. *Objective* (Tujuan), merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas atau kinerja. Dalam tujuan ini akan ditegaskan apa yang akan dicapai, kapan, berapa yang harus dicapai.
4. Strategi, merupakan keterampilan dan ilmu memenangkan persaingan.

5. Kebijakan, yaitu cara mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan meliputi garis pedoman, aturan dan peraturan serta prosedur guna mendukung usaha pencapaian tujuan.
6. Lingkungan, adalah lingkungan internal dan eksternal, yang akan mempengaruhi pilihan strategi, guna mendefinisikan situasi kompetitifnya.

Komponen manajemen strategik adalah bentuk jabaran dari proses manajemen strategik, sangatlah penting untuk mengarahkan tujuan sekolah. Secara spesifik tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang sangat bervariasi. Seperti yang dituangkan dalam uraian berikut:

1. Berbagai tujuan lembaga pendidikan/organisasi. Beberapa contoh termasuk kesinambungan, keuntungan, efisiensi (misalnya biaya rendah);
2. Kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk atau layanan bagi konsumen dan pelanggan;
3. Menjadi anggota organisasi (*corporate citizenship*) yang baik dan pertanggungjawaban sosial, pemimpin pasar (misalnya menjadi pelopor pasar dengan penemuan baru), meraih keuntungan dan memegang saham.

C. Tingkatan Manajemen Strategi

Selayaknya organisasi, perusahaan juga tentu memiliki hirarki yang memiliki perbedaan tanggung jawab dan hak. Pada umumnya, tiap perusahaan membaginya menjadi 3 tingkatan manajemen yaitu *top level management*, *middle level management*, dan *lower level management*. Memahami struktur manajemen yang ada di dalam sebuah perusahaan adalah hal yang penting untuk mengoptimalkan produktivitas dan kesuksesan organisasi.

1. Top Level Management

Berada di tingkat pertama, *top level management* menjalankan kepemimpinan konseptual sehingga mengawasi semua manajer yang ada di bawahnya. *Top level management* di suatu perusahaan tidak terlibat dalam penanganan aspek teknis sehari-hari dari perusahaan. Namun, tugas utama mereka adalah merumuskan rencana, strategi, dan kebijakan perusahaan. *Top level management* bisa dikatakan sebagai arsitek utama dalam perusahaan, karena mereka yang mengambil keputusan tentang arah yang akan diambil

oleh perusahaan. *Top level management* dipilih oleh para pemegang saham perusahaan dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap keseluruhan organisasi yang mereka pimpin. Mereka juga memiliki wewenang dalam menunjuk, menempatkan, dan mengakhiri tugas para manajer di bawah mereka. Adapun yang termasuk dalam *top level management* adalah terdiri dari CEO; *C-Level Executives* seperti *Chief Operating Officer* (COO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Marketing Officer* (CMO), dan *Chief Human Resources Officer* (CHRO); dan Dewan Direksi. *Top level management* berperan untuk merumuskan tujuan organisasi atau perusahaan dengan menetapkan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan baik secara *short-term* maupun *long-term*. Selain itu, *top level management* juga bertugas untuk merencanakan kebijakan dan strategi perusahaan, mengoptimalkan sumber daya perusahaan, serta menjadi citra dan penghubung perusahaan dengan pihak publik, pemerintah dan media.

2. *Middle Level Management*

Kedua, *middle level management* berada di tengah struktur perusahaan dan bertanggung jawab kepada *top level management*. *Middle level management* mengimplementasikan kebijakan atas ke dalam rencana divisi, seperti merumuskan target yang spesifik dan konkret. *Middle level management* harus memiliki keahlian operasional yang kuat dalam mengelola departemen atau cabang. Mereka juga memiliki tanggung jawab dalam mengelola serta memberikan arahan kepada manajer tingkat bawah. Peran mereka sebagai penghubung dan penyampai informasi antara manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah, termasuk menyampaikan kebijakan dari atas ke bawah dan mengkomunikasikan umpan balik dari manajer tingkat bawah ke manajemen puncak. Adapun yang termasuk *middle level management* antara lain Manajer Departemen, Supervisor, Manajer proyek. *Middle level management* berperan untuk memberikan saran dan rekomendasi kepada *top level management*, memberikan laporan perkembangan operasional departemen ke tingkat atas, mengelola dan mengupayakan pencapaian target departemen, serta bekerja sama dengan departemen lain untuk pekerjaan operasional perusahaan sehari-hari.

3. *Lower Level Management*

Tingkatan ini berada di struktur paling bawah, sehingga tidak membawahi manajer lain. Mereka secara langsung mengelola tim karyawan dan memiliki tanggung jawab dalam memberikan pengawasan serta arahan kepada pekerja dalam aktivitas operasional perusahaan. *Lower level management* memiliki kewenangan yang terbatas dan melapor kepada manajer tingkat menengah. Untuk melaksanakan peran ini, mereka harus memiliki keterampilan teknis yang kuat, serta kemampuan kepemimpinan dan organisasi dalam mengelola staf. Mereka terdiri dari Kepala Bagian, Supervisor Tim, Koordinator Tim. *Lower level management* memiliki peran untuk menjaga kualitas produksi maupun layanan sesuai dengan standar perusahaan, memberikan bantuan pemecahan masalah dalam pekerjaan teknis, menyediakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan, serta memotivasi kinerja tim.

D. Strategi Bisnis

Menyusun strategi bisnis yang tepat adalah langkah penting untuk memastikan bisnis Anda tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang pesat di tengah persaingan yang semakin ketat. Dengan strategi yang efektif, perusahaan dapat menetapkan arah yang jelas, memaksimalkan potensi pasar, serta mengoptimalkan sumber daya.

Secara sederhana, strategi bisnis adalah peta jalan atau *blueprint* yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini mencakup keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh manajemen untuk menentukan bagaimana perusahaan akan beroperasi, bersaing, dan berkembang di pasar.

Tapi, ini bukan hanya tentang menentukan arah, strategi bisnis juga melibatkan taktik sehari-hari yang memengaruhi setiap aspek operasional perusahaan, mulai dari pemasaran, pengembangan produk, hingga layanan pelanggan.

E. Pengertian Strategi Bisnis menurut para ahli

1. (Porter, 1998)

Dalam bukunya *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Porter menyatakan bahwa strategi bisnis adalah cara sebuah perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi ini berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan

membedakan dirinya dari para pesaing dan mempertahankan posisi tersebut di pasar melalui pemanfaatan keunggulan kompetitif.

2. (Mintzberg, 1987)

Mintzberg dalam artikelnya *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy* menyebut bahwa strategi bisa dipahami dalam lima perspektif: sebagai rencana, pola, posisi, perspektif, dan tipu muslihat (*ploy*). Menurut Mintzberg, strategi adalah suatu pola atau konsistensi dalam keputusan perusahaan, baik yang disengaja maupun tidak disengaja, yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.

3. (Chandler, 1962)

Dalam bukunya *Strategy and Structure*, Chandler mendefinisikan strategi sebagai “penetapan tujuan jangka panjang dari perusahaan, serta pengambilan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.” Ia menekankan bahwa strategi adalah langkah pertama dalam perencanaan bisnis jangka panjang yang akan mempengaruhi struktur organisasi.

4. (David & David, 2017)

Dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Cases*, David menyatakan bahwa strategi bisnis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Strategi bisnis mencakup tindakan untuk memenangkan persaingan, menyesuaikan dengan perubahan pasar, dan mengelola pertumbuhan.

5. (Pearce & Robinson, 2013)

Dalam buku mereka *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, Pearce dan Robinson mengungkapkan bahwa strategi bisnis adalah rencana ‘permainan’ yang membantu perusahaan mencapai tujuan, bersaing dengan efektif di pasar, dan mempertahankan keberlanjutan. Mereka menekankan pentingnya memahami kompetitor dan dinamika pasar dalam menentukan strategi yang tepat.

F. Komponen Strategi Bisnis

Setelah memahami apa itu strategi bisnis, sekarang saatnya membedah komponen-komponen penting yang membentuk strategi bisnis yang solid. Layaknya resep masakan yang enak, strategi bisnis juga memiliki “bahan-bahan” utama yang harus diolah dengan tepat. Berikut adalah komponen penting yang perlu diperhatikan dalam menyusun strategi bisnis:

1. Visi dan Misi

Ini adalah fondasi dari strategi bisnis. Visi adalah gambaran besar dari apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang, sedangkan misi adalah langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapainya. Bayangkan visi dan misi ini sebagai GPS yang mengarahkan sampai ke tujuan akhir. Tanpa visi yang jelas, perjalanan bisnis bisa jadi tersesat di tengah jalan.

2. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan, serta menghadapi peluang dan ancaman dari pasar. Dengan analisis SWOT, perusahaan dapat memahami bagaimana mengoptimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman yang mungkin muncul.

3. Nilai Inti (*Core Values*)

Nilai inti adalah prinsip-prinsip yang memandu perusahaan dalam menjalankan bisnis. Ini membantu memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan yang diambil selaras dengan etika dan budaya perusahaan. Misalnya, jika inovasi adalah nilai inti perusahaan, maka setiap strategi yang dibuat harus selalu memprioritaskan pengembangan ide-ide baru.

4. Taktik Operasional

Ini adalah bagian dimana strategi sebuah perusahaan berubah menjadi tindakan konkret. Taktik operasional mencakup detail spesifik mengenai bagaimana perusahaan akan mencapai tujuannya, termasuk siapa yang bertanggung jawab atas apa dan kapan tugas-tugas harus diselesaikan. Anggap saja ini sebagai jadwal harian yang memastikan setiap orang tahu apa yang harus mereka lakukan dan kapan harus melakukannya.

5. Alokasi Sumber Daya

Sumber daya yang ada di perusahaan—baik itu manusia, finansial, maupun teknologi—perlu dikelola dengan cermat. Bagaimana

membagi sumber daya ini akan sangat mempengaruhi keberhasilan strategi bisnis. Bayangkan seperti membagi kue: siapa mendapat bagian berapa, dan bagaimana memastikan semua bagian bekerja sama untuk tujuan bersama.

6. Pengukuran dan Evaluasi

Bagaimana mengetahui apakah strategi bisnis itu berhasil atau tidak? Setiap strategi bisnis yang baik harus memiliki mekanisme untuk mengukur kinerja dan hasil. Ini bisa berupa KPI (*Key Performance Indicators*), target keuangan, atau tolok ukur lainnya. Setelah mengukur hasil, perlu dilakukan evaluasi dan, jika perlu, melakukan penyesuaian. Ini seperti menonton pertandingan sepak bola: dimana tidak hanya melihat skor akhir, tetapi juga bagaimana permainan berjalan dan strategi apa yang perlu diubah di babak kedua.

Dengan memahami dan mengimplementasikan komponen-komponen ini, perusahaan akan lebih siap menghadapi tantangan pasar dan memanfaatkan setiap peluang.

G. Fungsi Strategi Bisnis

Mengapa strategi bisnis itu penting? Apa dampaknya bagi perusahaan? Berikut fungsi-fungsi kunci yang membuat strategi bisnis menjadi bagian vital dalam kesuksesan perusahaan :

1. Mengarahkan Fokus Perusahaan

Salah satu fungsi utama strategi bisnis adalah memberikan arah yang jelas untuk perusahaan. Strategi bisnis memastikan setiap tindakan yang diambil oleh tim memiliki tujuan yang jelas dan sejalan dengan visi besar perusahaan. Ini penting agar seluruh tim bergerak ke arah yang sama dan tidak ada yang tersesat di jalan.

2. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

Dengan strategi bisnis yang baik, perusahaan bisa mengalokasikan sumber daya—baik itu manusia, waktu, maupun uang—dengan lebih efisien. Jadi, tidak ada pemborosan, dan setiap bagian perusahaan bisa bekerja secara optimal.

3. Mengelola Risiko dengan Baik

Dunia bisnis penuh dengan ketidakpastian, dan risiko adalah bagian dari perjalanan. Namun, dengan strategi bisnis yang baik, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko sebelum

mereka menjadi masalah besar. Misalnya, dengan menganalisis ancaman dari luar melalui SWOT, perusahaan dapat merespons lebih cepat saat ada tantangan baru.

4. Meningkatkan Daya Saing di Pasar

Strategi bisnis juga berfungsi untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Dengan memiliki strategi yang jitu, perusahaan dapat membedakan bisnisnya dari para pesaing. Misalnya, jika suatu perusahaan fokus pada inovasi, maka strategi bisnis akan memastikan bahwa inovasi tersebut menjadi pembeda utama di pasar. Ini membantu perusahaan menonjol di tengah keramaian dan memenangkan hati pelanggan.

5. Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan

Tanpa strategi bisnis, sulit untuk mengetahui apakah perusahaan berjalan sesuai rencana atau justru melenceng. Fungsi strategi bisnis lainnya adalah memberikan kerangka untuk evaluasi kinerja. Apakah target sudah tercapai? Apa yang perlu diperbaiki? Dengan evaluasi ini, perusahaan bisa terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan di pasar. Jadi, strategi bisnis bukan hanya tentang perencanaan, tapi juga tentang terus memperbaiki dan menyempurnakan langkah-langkah yang sudah diambil.

6. Memperkuat Kolaborasi Antar Tim

Strategi bisnis juga berperan dalam membuat tim lebih terkoordinasi. Dengan tujuan yang jelas dan taktik yang terarah, setiap departemen dalam perusahaan tahu apa perannya dan bagaimana kontribusinya pada keseluruhan visi perusahaan. Ini meminimalkan miskomunikasi dan meningkatkan sinergi di antara tim.

Dengan memahami fungsi-fungsi strategi bisnis ini, dapat dilihat bahwa strategi bukan hanya sekadar rencana di atas kertas, tetapi juga alat yang memberikan kekuatan nyata dalam mengelola, mengoptimalkan, dan mengembangkan bisnis.

H. Jenis-Jenis Strategi Bisnis

Setelah melihat berbagai contoh sukses dari perusahaan-perusahaan besar, sekarang saatnya mengenal lebih jauh tentang jenis-jenis strategi bisnis yang bisa diterapkan. Setiap bisnis memiliki kebutuhan dan

tantangannya masing-masing, jadi penting untuk memahami beragam strategi yang dapat disesuaikan dengan situasi perusahaan.

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Jika tujuan perusahaan adalah memperluas bisnis, baik dalam hal produk maupun pasar, maka strategi pertumbuhan adalah pilihan tepat. Dengan strategi ini, perusahaan berfokus pada peningkatan pendapatan, penambahan produk baru, atau bahkan ekspansi geografis. Contoh klasik adalah bagaimana Starbucks membuka ratusan gerai baru setiap tahun di berbagai negara. Pikirkan, jika perusahaan ingin memperbesar jangkauan pasar, strategi pertumbuhan bisa jadi kunci sukses.

2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Dalam pasar yang penuh persaingan, diferensiasi adalah cara ampuh untuk membuat produk atau layanan suatu perusahaan tampil menonjol. Dengan strategi ini, perusahaan menawarkan sesuatu yang unik, entah itu dari segi kualitas, desain, atau layanan. Misalnya, Apple dikenal karena produknya yang inovatif dan eksklusif, sehingga orang bersedia membayar lebih untuk produk tersebut. Apa yang membuat bisnis suatu perusahaan berbeda dari yang lain? Dengan diferensiasi, perusahaan bisa membangun loyalitas pelanggan dan memberikan nilai tambah yang tidak mudah ditiru kompetitor.

3. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Seringkali, lebih baik fokus pada segmen pasar tertentu daripada mencoba melayani semua orang. Dengan strategi fokus, perusahaan mengarahkan semua sumber dayanya pada segmen pasar spesifik, baik itu *niche* tertentu, demografi, atau wilayah geografis. Contoh bagus dari strategi ini adalah Rolex, yang hanya melayani pasar premium dengan jam tangan mewahnya. Fokus pada target pasar yang lebih sempit bisa memberikan hasil yang lebih efektif daripada mencoba mengejar semua segmen sekaligus.

4. Strategi Harga Rendah (*Cost Leadership Strategy*)

Jika perusahaan ingin menarik lebih banyak pelanggan dengan harga yang kompetitif, strategi harga rendah bisa jadi pilihan. Dalam strategi ini, perusahaan fokus pada efisiensi biaya sehingga bisa menawarkan produk dengan harga lebih rendah dibandingkan pesaing. Contohnya adalah Walmart, yang dikenal dengan harga

rendah untuk berbagai produk konsumennya. Namun, penting untuk tetap menjaga kualitas, meskipun harganya lebih rendah. Kuncinya adalah mencapai efisiensi tanpa mengorbankan nilai produk.

5. Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*)

Di era digital seperti sekarang, inovasi adalah kunci untuk bertahan dan berkembang. Dengan strategi inovasi, perusahaan berfokus pada pengembangan produk atau layanan baru yang revolusioner. Tesla, misalnya, telah menggebrak industri otomotif dengan kendaraan listriknya yang canggih. Strategi ini menuntut perusahaan untuk selalu berpikir di luar kotak dan terus mencari cara baru untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

6. Strategi Aliansi atau Kemitraan (*Strategic Alliances*)

Jika perusahaan merasa perlu bekerja sama dengan pihak lain untuk memperkuat bisnis, strategi kemitraan bisa menjadi solusi. Dengan menjalin aliansi strategis, perusahaan dapat memanfaatkan keahlian, pasar, atau teknologi dari mitra untuk meningkatkan daya saing. Misalnya, Gojek dan Tokopedia yang menggabungkan kekuatan mereka dalam GoTo, membentuk ekosistem layanan yang saling mendukung. Dalam kolaborasi, perusahaan bisa mendapatkan lebih banyak akses, sumber daya, dan tentu saja, peluang baru.

7. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Diversifikasi adalah strategi yang melibatkan ekspansi bisnis ke industri atau pasar yang berbeda dari yang ada saat ini. Strategi ini biasanya diambil untuk mengurangi risiko dengan menyebarkan sumber daya ke lebih dari satu bidang usaha. Contoh dari strategi diversifikasi adalah Virgin Group, yang menjalankan bisnis di berbagai sektor, mulai dari penerbangan hingga musik dan telekomunikasi. Namun, strategi ini membutuhkan perencanaan matang agar perusahaan tetap bisa mengelola bisnis utama sambil bereksperimen dengan usaha baru.

8. Strategi Digital (*Digital Strategy*)

Di zaman serba *online*, strategi digital semakin penting. Dengan strategi ini, perusahaan fokus memanfaatkan *platform digital*, seperti media sosial, *e-commerce*, dan *content marketing*, untuk menjangkau lebih banyak pelanggan dan membangun *brand awareness*. Contoh nyata dari strategi ini adalah Netflix, yang sukses beralih dari penyewaan DVD ke layanan *streaming online*.

Jika bisnis sebuah perusahaan belum digital, mungkin ini saatnya untuk mulai merancang strategi digital yang solid.

9. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Jika perusahaan ingin meningkatkan pangsa pasar tanpa harus memperluas produk atau pasar baru, strategi penetrasi pasar bisa menjadi jawabannya. Caranya adalah dengan meningkatkan penjualan di pasar yang sudah ada melalui berbagai metode, seperti meningkatkan promosi, memberikan diskon, atau meningkatkan pelayanan. McDonald's sering menggunakan strategi ini dengan memperkenalkan variasi menu baru atau promo menarik untuk menarik lebih banyak pelanggan ke restorannya.

Setiap jenis strategi bisnis ini memiliki keunggulan dan tantangannya sendiri. Jadi, penting bagi sebuah perusahaan untuk memilih yang paling sesuai dengan kondisi bisnisnya saat ini.

I. Contoh Penerapan Strategi Bisnis yang Sukses

Dengan melihat studi kasus ini, perusahaan dapat memahami bagaimana strategi yang solid bisa membawa perubahan besar dan membuat perusahaan melesat. Hal ini bisa menjadi inspirasi untuk bisnis perusahaan juga. Ada beberapa contoh penerapan strategi bisnis yang sukses berikut ini:

1. Apple: Fokus pada Inovasi dan Diferensiasi Produk

Siapa yang tidak kenal Apple? Salah satu kunci sukses Apple adalah strateginya dalam inovasi produk dan diferensiasi. Alih-alih mengikuti tren pasar, Apple menciptakan produk revolusioner seperti iPhone dan iPad yang benar-benar mengubah industri teknologi. Fokus mereka bukan hanya pada teknologi, tetapi juga pada desain dan pengalaman pengguna yang premium. Dengan strategi ini, Apple berhasil membangun loyalitas pelanggan yang sangat kuat. Jadi, pelajaran yang bisa diambil adalah tidak perlu takut untuk tampil beda dan selalu berinovasi.

2. Tesla: Strategi Disruptif di Industri Otomotif

Tesla, di bawah kepemimpinan Elon Musk, telah mengguncang industri otomotif dengan strategi bisnis yang disruptif. Di saat banyak perusahaan mobil masih fokus pada mesin bahan bakar, Tesla mengambil langkah berani dengan fokus pada kendaraan listrik. Selain itu, Tesla juga mengintegrasikan teknologi canggih seperti *autopilot* dan sistem energi terbarukan ke dalam produknya.

Hasilnya adalah Tesla menjadi pelopor dalam industri yang kini mulai beralih ke teknologi ramah lingkungan. Strategi disruptif seperti ini menunjukkan bahwa dengan keberanian dan visi jangka panjang, sebuah perusahaan dapat memimpin perubahan di pasar.

3. Netflix: Transformasi Bisnis Melalui *Digitalization*

Dahulu, Netflix hanya menyediakan layanan penyewaan DVD. Tapi siapa sangka, Netflix melihat peluang besar dalam digitalisasi dan *streaming online*. Dengan mengalihkan fokus bisnisnya, Netflix kini menjadi raja konten *streaming*, mengubah cara kita menikmati hiburan. Mereka juga mengadopsi strategi konten orisinal, menciptakan serial dan film yang eksklusif hanya di *platform* mereka. Pelajaran yang diperoleh dari Netflix adalah untuk tidak takut bertransformasi dan selalu mengikuti perkembangan teknologi.

4. IKEA: Efisiensi Biaya dengan Model DIY

IKEA dikenal dengan model bisnis yang cerdas: mereka menjual furnitur yang dirakit sendiri oleh pelanggan (DIY). Strategi ini tidak hanya menghemat biaya produksi, tetapi juga mengurangi biaya pengiriman karena produk mereka lebih kompak saat dikirim. Ini adalah contoh bagaimana efisiensi biaya bisa berjalan beriringan dengan pengalaman pelanggan yang positif. Pelajaran yang diperoleh dari IKEA adalah terkadang, solusi sederhana bisa menjadi strategi yang paling efektif.

5. GoTo: Menggabungkan Ekosistem Layanan dalam Satu Aplikasi

GoTo, hasil penggabungan Gojek dan Tokopedia, telah menciptakan ekosistem bisnis yang menggabungkan transportasi, belanja *online*, dan layanan keuangan dalam satu *platform*. Dengan strategi ini, mereka tidak hanya mengembangkan pasar pengguna tetapi juga meningkatkan keterlibatan pengguna melalui layanan yang terintegrasi. Strategi ini memperkuat posisi GoTo sebagai pemimpin pasar di Indonesia, di mana pengguna dapat mengakses berbagai layanan hanya dalam satu aplikasi. Ini bukti bahwa integrasi layanan bisa menjadi kekuatan yang besar dalam membangun loyalitas pelanggan.

Contoh-contoh di atas menunjukkan bagaimana strategi bisnis yang tepat bisa membawa kesuksesan besar dan membedakan perusahaan dari kompetitor. Menyusun dan menerapkan strategi bisnis yang efektif adalah

salah satu kunci utama untuk meraih kesuksesan dalam dunia bisnis yang dinamis dan penuh persaingan. Dengan memahami pengertian, komponen, fungsi, dan jenis-jenis strategi bisnis, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat untuk mengarahkan perusahaan ke arah yang diinginkan.

Tidak hanya itu, melalui contoh-contoh penerapan strategi bisnis yang sukses dari perusahaan-perusahaan besar seperti Apple, Tesla, dan Netflix, perusahaan dapat belajar bahwa inovasi, diferensiasi, dan kemampuan beradaptasi adalah faktor penting dalam mempertahankan daya saing. Jadi, apakah perusahaan siap untuk merancang strategi bisnis yang tidak hanya bertahan tetapi juga membawa perubahan besar bagi perusahaan.

J. Penilaian Strategik

Dalam ranah *strategic management*, penilaian kinerja bisnis adalah alat kritis yang membantu perusahaan menilai pencapaian tujuan dan menyesuaikan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing. Dalam hal ini, akan diulas pentingnya penilaian kinerja bisnis dalam konteks *strategic management*, serta bagaimana pendekatan yang bijak dalam penilaian dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

1. **Pengertian Penilaian Kinerja Bisnis dalam *Strategic Management***
Penilaian kinerja bisnis adalah proses evaluasi yang menyeluruh terhadap prestasi dan hasil yang telah dicapai oleh suatu perusahaan. Dalam konteks *strategic management*, penilaian kinerja menjadi instrumen penting untuk memahami efektivitas strategi yang dijalankan dan sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan jangka panjangnya.
2. **Komponen-Komponen Utama Penilaian Kinerja Bisnis**
Tujuan dan Kriteria Pengukuran :
 - a. Menetapkan tujuan yang jelas dan kriteria pengukuran yang terukur membantu menentukan keberhasilan atau kegagalan strategi yang diimplementasikan.
 - b. Analisis SWOT dan Pencapaian Strategi
Menggunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman membantu mengidentifikasi bagian mana dari strategi yang berkontribusi atau perlu perbaikan.
 - c. Indikator Kinerja Kunci (KPI)

Menetapkan KPI yang sesuai dengan tujuan bisnis membantu dalam pengukuran kinerja yang lebih spesifik dan terukur.

3. Pentingnya Penilaian Kinerja dalam *Strategic Management*
 - a. Mengukur Keberhasilan Strategi
Penilaian kinerja bisnis membantu perusahaan mengukur sejauh mana strategi yang dijalankan telah berhasil mencapai tujuan dan visi jangka panjang.
 - b. Menemukan Peluang dan Tantangan
Dengan mengevaluasi kinerja bisnis, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan menghadapi tantangan yang mungkin muncul di pasar.
 - c. Meningkatkan Efisiensi Operasional
Evaluasi kinerja membuka peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengidentifikasi proses bisnis yang kurang efisien, dan memberikan dasar untuk perbaikan.
4. Langkah-langkah Efektif dalam Penilaian Kinerja Bisnis
 - a. Penetapan Tujuan yang Jelas
Langkah pertama dalam penilaian kinerja bisnis adalah menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dan realistis yang sesuai dengan visi perusahaan.
 - b. Implementasi KPI yang Relevan
Memilih dan mengimplementasikan KPI yang relevan dengan tujuan strategis membantu dalam penilaian kinerja yang lebih fokus dan informatif.
 - c. Analisis Perbandingan dengan Kompetitor
Menganalisis kinerja bisnis secara komparatif dengan pesaing membantu perusahaan memahami posisi relatifnya di pasar dan potensi untuk mencapai keunggulan kompetitif.
5. Studi Kasus: Keberhasilan Penilaian Kinerja dalam Perusahaan Global
Perusahaan global yang sukses sering menggunakan penilaian kinerja bisnis secara teratur. Mereka mengintegrasikan data keuangan dan non-keuangan untuk mengukur dampak strategi mereka, membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan keberlanjutan.

6. Tantangan dalam Penilaian Kinerja Bisnis
Meskipun penting, penilaian kinerja bisnis tidak terlepas dari tantangan. Beberapa perusahaan mungkin kesulitan dalam menetapkan KPI yang sesuai atau mengukur dampak strategi jangka panjang secara akurat. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang cermat dan fleksibilitas untuk mengatasi kendala ini.
7. Menyelaraskan Kinerja dengan Tujuan Strategis
Dalam strategic management, penilaian kinerja bisnis bukan hanya tugas rutin, melainkan suatu kunci keberhasilan. Dengan menyelaraskan penilaian kinerja dengan tujuan strategis, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap langkahnya mendukung pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan. Pendekatan yang bijak dalam penilaian kinerja bukan hanya memperlihatkan pencapaian, tetapi juga menjadi pemandu dalam merumuskan dan menyesuaikan strategi agar tetap relevan di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

A. Pengertian Analisis Strategik

Berikut adalah beberapa pendapat para ahli tentang analisis strategik:

1. (David & David, 2017)
Analisis strategik adalah proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Proses ini melibatkan identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan organisasi.
2. (Wheelen & Hunger, 2003)
Analisis strategik merupakan bagian dari manajemen strategis yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal. Analisis ini menjadi dasar dalam menentukan arah strategis organisasi.
3. (Mintzberg, 1987)
Mintzberg memandang analisis strategik sebagai bagian dari pembentukan strategi yang tidak hanya bersifat perencanaan formal, tetapi juga mencakup pola tindakan yang muncul secara dinamis dalam organisasi. Analisis strategik membantu organisasi memahami konteks di mana strategi mereka akan dijalankan.
4. (Andrews, 1971)
Menurut Andrews, analisis strategik adalah proses yang menghubungkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman eksternal dalam rangka merumuskan strategi yang efektif.
5. (Johnson, et al., 2008)
Analisis strategik adalah tahap pertama dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk memahami posisi strategis organisasi. Proses

ini mencakup analisis lingkungan eksternal, analisis sumber daya dan kapabilitas internal, serta analisis pemangku kepentingan.

6. (Porter, 1998)

Michael Porter menekankan pentingnya analisis lingkungan kompetitif dalam proses strategik. Beliau mengembangkan model *Five Forces* untuk membantu organisasi memahami daya saing industri dan membuat strategi yang relevan.

7. (Kaplan & Norton, 2007)

Kaplan dan Norton memandang analisis strategik sebagai bagian dari pengembangan *Balanced Scorecard*, yaitu pendekatan untuk menghubungkan visi dan strategi organisasi dengan indikator kinerja yang terukur.

Intisari Pendapat Para Ahli adalah meskipun memiliki perspektif berbeda, sebagian besar ahli sepakat bahwa analisis strategik adalah :

1. Proses untuk memahami faktor internal dan eksternal organisasi.
2. Bertujuan membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif.
3. Menghubungkan kondisi organisasi dengan peluang pasar atau ancaman eksternal.
4. Pendekatan ini tidak hanya membantu organisasi dalam perencanaan tetapi juga dalam penyesuaian terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah.

B. Tujuan Analisis Strategik:

1. Memahami Lingkungan Bisnis: Mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar serta tren yang memengaruhi industri.
2. Evaluasi Kekuatan dan Kelemahan Internal: Mengidentifikasi kapasitas internal seperti sumber daya, kompetensi, dan kelemahan organisasi.
3. Merumuskan Strategi Efektif: Mengembangkan strategi yang memanfaatkan peluang, mengatasi ancaman, memperkuat keunggulan kompetitif, dan mengatasi kelemahan.
4. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Membantu para pemimpin organisasi dalam membuat keputusan yang lebih terinformasi.

C. Komponen Utama Analisis Strategik:

1. Analisis Lingkungan Eksternal:
 - PESTEL Analysis: Mengkaji faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang memengaruhi bisnis.
 - Analisis Lima Kekuatan Porter: Mengevaluasi daya saing pasar melalui lima elemen, seperti ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ancaman produk substitusi, dan persaingan antar perusahaan.
2. Analisis Internal:
 - Analisis SWOT: Mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*).
 - *Value Chain Analysis*: Mengevaluasi aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai untuk meningkatkan efisiensi dan menciptakan nilai tambah.
3. Formulasi Strategi:
 - Menentukan tujuan strategis berdasarkan hasil analisis.
 - Menyesuaikan visi dan misi organisasi untuk merespons lingkungan yang terus berubah.
4. Implementasi Strategi:
 - Menetapkan rencana aksi, alokasi sumber daya, dan kebijakan operasional untuk mewujudkan strategi.
5. Evaluasi dan Pengendalian:
 - Mengukur kinerja strategi yang diterapkan.
 - Melakukan penyesuaian berdasarkan perubahan lingkungan atau hasil yang tidak sesuai dengan harapan.

D. Contoh Penggunaan Analisis Strategik:

- Perusahaan Teknologi: Memanfaatkan analisis PESTEL untuk memahami tren teknologi terbaru dan merancang inovasi produk.
- *Retailer*: Menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi lokasi strategis toko baru berdasarkan kekuatan perusahaan dan peluang pasar.

Analisis strategik membantu organisasi tetap kompetitif dan adaptif di lingkungan yang dinamis, memastikan keberlanjutan jangka panjang.

E. Keputusan Strategis dan Karakteristiknya

Keputusan strategis adalah keputusan yang berkaitan dengan seluruh lingkungan di mana perusahaan beroperasi, seluruh sumber daya dan orang-orang yang membentuk perusahaan dan antarmuka antara keduanya.

1. Keputusan strategis memiliki proposisi sumber daya utama untuk sebuah organisasi. Keputusan ini mungkin berkaitan dengan memiliki sumber daya baru, mengatur orang lain atau merealokasi orang lain.
2. Keputusan strategis berurusan dengan menyelaraskan kemampuan sumber daya organisasi dengan ancaman dan peluang.
3. Keputusan strategis berurusan dengan berbagai kegiatan organisasi. Ini semua tentang apa yang mereka inginkan dari organisasi dan tentang apa.
4. Keputusan strategis melibatkan perubahan jenis utama sejak organisasi beroperasi di lingkungan yang selalu berubah.
5. Keputusan strategis bersifat kompleks.
6. Keputusan strategis berada di tingkat paling atas, tidak pasti karena berhubungan dengan masa depan, dan melibatkan banyak risiko.
7. Keputusan strategis berbeda dengan keputusan administratif dan operasional. Keputusan administratif adalah keputusan rutin yang membantu atau lebih tepatnya memfasilitasi keputusan strategis atau keputusan operasional. Keputusan operasional adalah keputusan teknis yang membantu pelaksanaan keputusan strategis. Untuk mengurangi biaya adalah keputusan strategis yang dicapai melalui keputusan operasional pengurangan jumlah karyawan dan bagaimana kami melakukan pengurangan ini akan menjadi keputusan administratif.

F. Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Keputusan strategik berarti pilihan strategik, pilihan dari beberapa alternatif strategik. Pilihan itu berupa ketetapan mengenai aspirasi aspirasi strategi yang realistis, keinginan yang rasional dan dapat direalisasikan. Strategik berkaitan dengan lingkungan eksternal. Keputusan strategik ialah merumuskan hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Keputusan strategik adalah keputusan yang mengandung risiko besar. Sekali keputusan itu dibuat maka akan mempunyai dampak luas bagi organisasi. Bisa dibayangkan bila seorang pemimpin puncak unit organisasi

mengadakan perombakan struktur organisasi yang dipimpinnya. Banyak orang ditentukan nasibnya melalui perombakan struktur tersebut. Ada yang merasa diuntungkan karena memperoleh posisi baru, sebaliknya ada yang tinggal gigit jari karena tergeser dari jabatan semula dan tidak memperoleh jabatan dalam struktur baru tersebut. Hal demikian tidak membawa pengaruh terlalu besar bagi organisasi. Pengaruh yang fatal adalah kalau struktur baru itu sama sekali tidak mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Misalnya, tidak tersedia unit kerja untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu guna menyukseskan misi organisasi. Atau, struktur itu terlalu luas yang mungkin dimaksudkan memberi posisi bagi banyak orang tetapi akhirnya berakibat pemborosan yang terlalu banyak, sedangkan sumber dana organisasi sangat terbatas.

Dengan demikian, suatu proses yang berupa langkah-langkah esensial perlu selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan-keputusan strategik. Sebagai pedoman proses pengambilan keputusan yang merupakan rangkuman berbagai model proses pengambilan keputusan, yang dianggap memadai untuk bahan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Fase I. Identifikasi, terdiri atas satu langkah:
Evaluasi terhadap kinerja organisasi sekarang, evaluasi tujuan dan sasaran organisasi serta perumusan masalah,
2. Fase II. Pengembangan, terdiri atas tiga langkah:
 - Menyimak dengan seksama faktor-faktor yang berpengaruh dalam lingkungan internal dan kemudian memilih faktor-faktor strategik berupa kekuatan dan kelemahan organisasi,
 - Menyimak dengan seksama faktor-faktor yang berpengaruh dalam lingkungan eksternal dan kemudian memilih faktor-faktor strategik berupa peluang dan ancaman atau tantangan,
 - Menganalisis SWOT lingkungan eksternal dan kemudian memilih faktor-faktor strategik berupa peluang dari ancaman-ancaman atau tantangan,
3. Fase III. Penyelesaian, terdiri atas empat langkah:
 - Review tujuan dan sasaran organisasi,
 - Perumusan alternatif-alternatif strategik,
 - Memilih alternatif strategik, yaitu yang dijadikan keputusan,
 - Otorisasi keputusan strategik.
4. Fase IV. Implementasi dan Evaluasi, terdiri atas dua langkah :
 - Implementasi keputusan strategik,

- Evaluasi dan kontrol.

G. Analisis Lingkungan Industri

Analisis industri mengacu pada penerapan alat manajemen strategis untuk industri tertentu untuk menentukan daya saing dan daya tarik industri. Dengan penjelasan ini, pentingnya analisis industri dalam proses manajemen strategis harus cukup jelas. Tujuannya adalah untuk menjawab satu pertanyaan bisnis utama: *apakah ini industri yang menarik untuk dimasuki?*

Dengan menggunakan pengetahuan ini, perusahaan dapat mencoba dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk mengatasi ancaman di industri dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini pada gilirannya akan membantu memastikan keberlanjutan jangka panjang dan profitabilitas bisnis.

H. Pengertian Analisis Industri dalam Manajemen Strategis

Dalam manajemen strategis, analisis industri diambil dari karya (Porter, 1998) yang mengemukakan bahwa ada lima kekuatan yang membentuk struktur industri dan mendorong persaingan, yang dapat dianalisis untuk menentukan potensi profitabilitas menjalankan bisnis di industri tersebut. (Porter, 1998) mengklaim bahwa *“kekuatan kolektif dari kekuatan menentukan potensi keuntungan akhir dalam industri”*.

Analisis *Porter's five force* atau kerangka lima kekuatan (Porter, 1998) dapat digunakan sebagai template analisis industri untuk menilai daya tarik industri, untuk meluncurkan bisnis baru serta untuk mengubah strategi bisnis yang sudah ada.

Dari perspektif strategis, kekuatan analisis industri seperti yang diberikan oleh (Porter, 1998) adalah:

- Intensitas persaingan kompetitif dalam industri
- Kekuatan tawar-menawar pembeli di industri
- Kekuatan tawar-menawar pemasok di industri
- Tingkat ancaman pendatang baru bagi industri
- Tingkat ancaman produk/jasa pengganti

Kekuatan-kekuatan ini dijelaskan lebih lanjut di bawah di bagian berikutnya, yang dapat diterapkan untuk analisis industri dalam urutan apa pun.

I. Pengertian Analisis Industri dalam Rencana Bisnis

Meskipun analisis industri sangat bergantung pada kerangka lima kekuatan (Porter, 1998), namun, ketika mengembangkan rencana bisnis, industri harus dianalisis secara holistik yaitu mencakup lingkungan makro secara keseluruhan terhadap kekuatan/kelemahan internal perusahaan.

Itulah sebabnya rencana bisnis harus diambil dari alat analisis lingkungan eksternal seperti kerangka PEST atau PESTLE, bersama dengan alat analisis lingkungan internal seperti matriks SWOT atau TOWS, selain penggunaan kerangka lima kekuatan Porter sebagai alat analisis industri .

Untuk rencana bisnis yang menyeluruh, penerapan alat-alat ini tidak boleh berdiri sendiri, melainkan harus saling melengkapi. Misalnya, ancaman lingkungan eksternal dapat dikurangi dengan menggunakan kekuatan internal serta dengan mengeksplorasi peluang yang ada dalam struktur industri .

Selain itu, ketika mengembangkan rencana bisnis, kelemahan kerangka lima kekuatan (Porter, 1998) untuk analisis industri juga harus dipertimbangkan, sehingga kemungkinan kekurangan tidak diabaikan.

J. Pentingnya Analisis Industri

Sangat penting untuk menganalisis suatu industri sebelum suatu perusahaan berinvestasi dalam saham apa pun darinya karena dengan cara itu suatu perusahaan dapat memahami faktor-faktor ekonomi makro yang dapat memengaruhi saham pilihannya. Ada beberapa alasan mengapa Analisis industri penting karena memungkinkan perusahaan untuk :

- Identifikasi peluang investasi terbaik
- Memahami cara kerja industri
- Mengevaluasi prospek masa depan saham serta industri secara keseluruhan.

K. Tujuan Analisis Industri

Penting untuk melakukan analisis industri sebelum mengembangkan rencana bisnis, karena memungkinkan perencana (yaitu bisnis atau analisis pasar) untuk memutuskan strategi terbaik yang akan memastikan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan di industri tertentu, dengan mempertimbangkan komponen industri tertentu.

Berikut ini adalah beberapa tujuan yang mungkin dapat membantu dengan melakukan audit analisis industri.

- Identifikasi pendorong utama industri dan tentukan bagaimana struktur industri saat ini
- Menganalisis bagaimana struktur industri mempengaruhi potensi profitabilitas bisnis
- Memahami bagaimana kekuatan industri yang berbeda akan mendorong persaingan di masa depan
- Memanfaatkan faktor daya tarik industri saat merumuskan strategi bisnis
- Kembangkan strategi yang dapat membentuk kembali struktur industri dan mendukung pertumbuhan bisnis

L. Faktor-Faktor yang Termasuk dalam Analisis Industri

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal seperti analisis PESTLE, analisis industri berfokus pada komponen industri yang dapat memengaruhi operasi bisnis.

Komponen analisis industri atau lima kekuatan yang dicetuskan oleh (Porter, 1998) harus dianalisis secara rinci untuk mendapatkan wawasan strategis yang berarti. Oleh karena itu, faktor-faktor analisis industri dalam setiap kekuatan harus dilihat, untuk menentukan apakah faktor-faktor ini dapat bertindak sebagai sumber ancaman dan pendorong persaingan.

Dibawah ini merupakan lima komponen analisis industri yang dicetuskan oleh (Porter, 1998) :

1. Intensitas Persaingan Kompetitif dalam Industri

Kekuatan ini digunakan untuk memahami tingkat ancaman yang diberikan oleh pesaing dalam industri, yang pada akhirnya dapat mengurangi profitabilitas perusahaan. Persaingan kompetitif yang tinggi dapat muncul dari beberapa sumber seperti:

- Hambatan masuk yang rendah
- Kontrol tinggi dari pembeli dan/atau pemasok
- Kemungkinan pelanggan mengganti produk
- Keseimbangan kekuatan di antara perusahaan-perusahaan yang bersaing
- Diferensiasi rendah di antara produk industri
- Pertumbuhan pasar yang lambat (misalnya: lebih sulit untuk bersaing di pasar yang matang daripada pasar yang sedang berkembang)

- Hambatan keluar yang tinggi (misalnya: biaya tinggi untuk meninggalkan industri)
- Untuk menentukan intensitas persaingan kompetitif, analisis harus melihat semua faktor dalam industri yang dapat mendorong persaingan antar perusahaan (terutama yang menawarkan produk yang sama atau sangat mirip dengan kelompok pelanggan yang sama).

2. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli di Industri

Kekuatan ini digunakan untuk menentukan apakah perusahaan dapat secara efektif menjual produk mereka dengan margin keuntungan yang tinggi kepada pembeli di industri tersebut. Pembeli dalam suatu industri tidak harus merupakan pelanggan akhir. Misalnya, pembeli produk Procter & Gamble seperti shampo adalah supermarket, bukan pengguna rumah tangga. Di bawah prevalensi kondisi tertentu, pembeli mungkin memiliki kekuatan tawar yang lebih tinggi, seperti:

- Terbatasnya jumlah pembeli di industri
- Biaya peralihan antar perusahaan rendah di antara pembeli
- Ada sejumlah besar perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan pembeli
- Kemungkinan integrasi vertikal ke belakang di antara pembeli (misalnya: elektronik Samsung)

Analisis harus fokus pada apakah kekuatan pembeli secara keseluruhan dapat membentuk persaingan dalam industri, karena ancaman yang tinggi dari pembeli dapat mengurangi profitabilitas industri dan meningkatkan persaingan.

3. Daya Tawar Pemasok di Industri

Kekuatan ini digunakan untuk memahami keseimbangan kekuatan antara pemasok dan perusahaan yang beroperasi di dalam industri, yang dapat mempengaruhi margin keuntungan perusahaan. Jika faktor-faktor tertentu menguntungkan, pemasok dalam industri mungkin memiliki kekuatan tawar yang lebih tinggi, yang membuat industri tersebut kurang menarik, seperti:

- Terbatasnya jumlah pemasok dalam industri (misalnya: karena monopoli)
- Biaya peralihan antar pemasok tinggi (misalnya: karena kontrak)

- Merek pemasok sangat kuat, dengan banyak pelanggan
 - Integrasi ke depan oleh pemasok dimungkinkan (misalnya: agen perjalanan)
 - Pelanggan terfragmentasi dengan daya tawar yang rendah
 - Analisis harus fokus pada bagaimana kekuatan pemasok dapat mempengaruhi perusahaan di industri dan mendorong persaingan, sehingga menunjukkan tingkat ancaman keseluruhan dari pemasok.
4. Ancaman Pendatang Baru dalam Industri
- Parameter ini digunakan untuk menganalisis kemungkinan masuknya perusahaan baru ke dalam industri yang dapat meningkatkan daya saing sehingga mengancam potensi keuntungan dalam industri karena menjadi kurang menarik. Kemungkinan perusahaan baru memasuki industri tergantung pada berbagai hambatan masuk, seperti:
- Persyaratan modal untuk masuk
 - Akses ke saluran/jaringan distribusi
 - Keuntungan skala ekonomi
 - Keuntungan biaya, terlepas dari ukuran (yaitu melalui kurva pengalaman)
 - Kemungkinan pembalasan dari pelaku industri yang ada
 - Tindakan legislatif atau pemerintah
 - Diferensiasi dalam industri

Analisis harus fokus pada hambatan masuk yang mencegah atau mempromosikan pemain lain memasuki industri untuk menentukan tingkat keseluruhan ancaman dari kekuatan ini.

5. Ancaman Produk dan Jasa Pengganti
- Kekuatan ini digunakan untuk memahami jika ada kemungkinan pelanggan menggunakan produk pengganti (biasanya dari industri lain) sebagai alternatif yang dapat mencukupi kebutuhan mereka. Produk pengganti bukanlah produk serupa dari pesaing, melainkan produk tersebut adalah kategori produk berbeda yang dapat menawarkan manfaat serupa. Misalnya ponsel Android bukan pengganti iPhone, tetapi jam tangan atau tablet pintar dapat bertindak sebagai pengganti sebuah ponsel). Kemungkinan pelanggan beralih ke produk pengganti dapat diukur dengan:

- Mencari di luar industri untuk produk pengganti
- Mempertimbangkan biaya penggantian produk untuk pembeli (*switching cost*)
- Mengevaluasi kinerja dan titik harga produk industri pengganti
- Memeriksa kemungkinan pelanggan memilih produk pengganti (bahkan jika itu mahal)

Untuk menentukan kemungkinan pengganti yang mengancam profitabilitas perusahaan, analis harus mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong pelanggan menuju produk pengganti.

M. Keterbatasan Model *Porter Five Force* dalam Analisis Industri

Beberapa kritik dari kerangka *Porter five force*, yang mengurangi kebermanaan model tercantum di bawah ini.

1. Dalam pengertian ekonomi, kerangka lima kekuatan Porter mengasumsikan kekuatan untuk bertindak di pasar sempurna klasik. Namun, pada kenyataannya, semakin diatur suatu industri, semakin sedikit wawasan yang berarti untuk strategi yang dapat diperoleh dari model tersebut.
2. Model lima kekuatan Porter paling baik diterapkan untuk menganalisis struktur pasar sederhana, karena deskripsi dan analisis komprehensif dari kelima kekuatan menjadi sulit dalam industri yang kompleks dengan banyak keterkaitan, produk sampingan, dan segmen.
3. Lima kekuatan Porter mengasumsikan struktur pasar relatif statis, yang hampir tidak terjadi di pasar dinamis saat ini. Misalnya, terobosan teknologi dan pendatang pasar yang dinamis dari perusahaan rintisan atau industri lain dapat sepenuhnya mengubah model bisnis, hambatan masuk, dan hubungan di sepanjang rantai pasokan dalam waktu singkat, yang hampir tidak akan memberikan saran yang berarti untuk tindakan pencegahan.
4. Model lima kekuatan Porter didasarkan pada gagasan persaingan. Artinya, mengasumsikan perusahaan mengerahkan keunggulan kompetitif satu sama lain di pasar dan juga atas pemasok atau pelanggan. Dengan demikian, beliau tidak benar-benar mempertimbangkan kemungkinan strategi bisnis seperti aliansi strategis, hubungan elektronik sistem informasi semua perusahaan

- di sepanjang rantai nilai, jaringan perusahaan virtual atau strategi kolaboratif lainnya.
5. Lima kekuatan Porter tidak secara jelas mempertimbangkan faktor pasar dan industri lainnya seperti kemajuan dalam digitalisasi, ekonomi yang tidak stabil, undang-undang pemerintah, globalisasi, harapan pelanggan, kondisi lingkungan, dan lain-lain.
 6. Lima kekuatan Porter sangat bergantung pada struktur industri eksternal yang berada di luar operasi perusahaan, sementara mengabaikan kemampuan internal, sumber daya dan aset perusahaan yang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain.
 7. Ada situasi di mana perusahaan didorong ke arah strategi yang dipaksakan secara eksternal. Ini terjadi ketika perusahaan didorong oleh kekuatan atau faktor lingkungan yang kuat. Dalam situasi seperti itu, penggunaan model lima kekuatan mungkin dibatasi atau lebih condong ke beberapa dari lima kekuatan.

N. Kelebihan Model *Porter Five Force* dalam Analisis Industri

Di bawah ini merupakan keuntungan penggunaan model *Porter five force* dalam analisis industri:

1. Keuntungan utama dari Model Lima Kekuatan adalah kemudahan penggunaan. Menggunakan model ini tidak memerlukan keterampilan teknis atau pelatihan khusus.
2. Model Porter lebih spesifik dibandingkan dengan SWOT dan PEST. Ini berpusat pada fakta bahwa model ini menyediakan kerangka kerja untuk menentukan tingkat persaingan di pasar tertentu dan bagaimana kekuatan eksternal mempengaruhi kinerja perusahaan.
3. Kompatibilitas dengan alat analisis lainnya adalah keuntungan lain dari Model ini. Sebagai kerangka kerja untuk analisis situasi eksternal, ini dapat digunakan untuk mendukung analisis SWOT atau PEST lebih lanjut.

O. Analisis Pesaing

Perubahan terjadi begitu cepat tanpa mengenal waktu. Oleh karena itu, para pebisnis harus selalu melakukan inovasi-inovasi yang kreatif untuk senantiasa mengembangkan bisnisnya agar tidak kalah dan mampu mengungguli pesaing-pesaing yang ada. Keberhasilan dari usaha pebisnis adalah dapat menganalisis pesaing dengan melihat kelebihan dan kekurangan

pesaing. Pesaing merupakan hal yang wajar dan pasti akan dihadapi oleh setiap pebisnis. Perusahaan membutuhkan informasi-informasi mengenai data perusahaan pesaing guna merencanakan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk bersaing secara efektif. Selain itu, diperlukan juga perbandingan produk, harga, saluran distribusi, dan promosi yang dilakukan perusahaan dengan pesaing terdekat. Hal ini dapat membuat perusahaan mengetahui keunggulan bersaing maupun kelemahannya. Dari observasi yang dilakukan oleh penulis menetapkan beberapa pesaing potensial. Dalam analisisnya, penulis memiliki beberapa faktor yang menjadi acuan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan para pesaingnya, yaitu harga, kualitas produk dan promosi.

Untuk mengembangkan rencana yang efektif, perusahaan harus terlebih dahulu memahami organisasinya. Analisis internal membantu perusahaan untuk fokus pada bidang pengembangan dan daya saing.

A. Apa itu Analisis Internal dan Pandangan Para Ahli

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. Ini membantu manajemen dalam membuat keputusan untuk pengembangan strategi perusahaan, perumusan, dan prosedur implementasi.

Analisis internal adalah proses evaluasi terhadap faktor-faktor yang berada dalam kendali organisasi, seperti sumber daya, kapabilitas, dan proses yang memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Berikut adalah beberapa pandangan para ahli tentang analisis internal:

1. (David & David, 2017)

Menurut Fred R. David dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Cases*, analisis internal adalah bagian dari proses manajemen strategis yang berfokus pada identifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam organisasi. Analisis ini mencakup evaluasi sumber daya, kapabilitas, budaya organisasi, dan struktur.

2. (Wheelen & Hunger, 2003)

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger dalam *Strategic Management and Business Policy* menjelaskan bahwa analisis internal dilakukan untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif organisasi. Proses ini melibatkan penilaian terhadap sumber daya manusia, teknologi, keuangan, dan sumber daya lainnya untuk menentukan posisi kompetitif organisasi.

3. Barney (1991)
Jay Barney dalam teorinya tentang *Resource-Based View* (RBV) menekankan bahwa analisis internal harus fokus pada sumber daya dan kapabilitas yang bersifat langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN). Hal ini membantu organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
4. (Pearce & Robinson, 2013)
Pearce dan Robinson dalam bukunya *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition* menyatakan bahwa analisis internal adalah proses pengumpulan informasi mengenai elemen internal organisasi, seperti struktur organisasi, budaya, dan sumber daya, yang memengaruhi pencapaian tujuan strategis.
5. (Kotler & Keller, 2009)
Philip Kotler dan Kevin Lane Keller dalam *Marketing Management* mengungkapkan bahwa analisis internal sangat penting dalam proses pemasaran. Organisasi harus memahami kapabilitasnya, seperti produk, sumber daya finansial, dan tenaga kerja, untuk merumuskan strategi yang tepat.

B. Komponen Utama dalam Analisis Internal:

Adapun komponen-komponen utama yang membentuk analisis internal adalah sebagai berikut :

1. Sumber Daya: Aset fisik, finansial, manusia, dan intelektual.
2. Kapabilitas: Kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan.
3. Proses dan Sistem: Struktur, budaya, dan tata kelola organisasi.
4. Keunggulan Kompetitif: Faktor yang memberikan nilai tambah dibandingkan pesaing.

Analisis internal sering kali dilakukan bersamaan dengan analisis eksternal untuk memberikan pandangan yang holistik tentang posisi strategis organisasi, seperti yang terlihat dalam alat analisis seperti SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

C. 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 perusahaan memilih yang terbaik, ada beberapa kerangka kerja analisis internal yang paling umum, yaitu sebagai berikut :

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. Perusahaan dapat meninjau kinerjanya setiap enam bulan sekali atau setelah menerapkan strategi bisnis baru. Strategi strategis yang sangat baik tidak ada gunanya jika tidak diterapkan. Gunakan kerangka kerja ini untuk menghubungkan strategi dengan budaya perusahaan.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat analisis bisnis yang terkenal dan banyak digunakan. Ini memberikan analisis perusahaan 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 perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Jika perusahaan ingin membuat rencana untuk mendapatkan manfaat komparatif, perusahaan harus memikirkan penerapan alat analisis VRIO. Ini akan membantu

perusahaan memperoleh pengetahuan yang lebih baik tentang aset dan nilai tambah organisasinya.

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 yang dibagi
- Struktur
- Sistem
- Strategi

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

7. Analisis internal kompetensi inti

Analisis kompetensi inti membantu perusahaan dalam mengembangkan keunggulan pasar mereka. Ini dapat membantu dalam mengalahkan 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.

D. Mengapa Analisis Internal Penting?

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

1. Kekuatan perusahaan

Kualitas karyawan, ketersediaan sumber daya penting, atau keakraban merek pelanggan adalah contoh kekuatan. Kekuatan membantu kinerja dan 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, 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 memaksimalkan kekuatan perusahaan, memperbaiki kelemahan, dan membuka prospek pertumbuhan baru.

5. Menentukan kelayakan pasar

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

E. Bagaimana cara melakukan analisis internal?

Jika suatu perusahaan ingin melakukan analisis internal, berikut adalah langkah-langkah untuk melakukan analisis yang efektif, yaitu :

1. Tetapkan tujuan.
Untuk memulai analisis internal, perusahaan perlu menetapkan tujuan dan alasan terlebih dahulu. Perusahaan harus tahu apa yang ingin dicapai dari analisis internal sejak awal. Setelah memiliki tujuan atau sasaran tertentu, lebih mudah untuk mengidentifikasi data yang relevan. Tujuannya bisa untuk mengidentifikasi peluang perusahaan yang baru dan kreatif.
2. Pilih kerangka kerja yang sesuai
Setelah menetapkan tujuan, perusahaan harus memilih kerangka kerja yang sesuai untuk melakukan analisis internal. Beberapa kerangka kerja cocok untuk mengidentifikasi area kelemahan perusahaan dan yang lainnya bagus dalam pengembangan. Sehingga perlu untuk memilih yang tepat untuk memenuhi kebutuhan. Ini akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan atau sasarannya.
3. Lakukan penelitian
Lakukan riset dan kumpulkan data dari semua sumber internal. Perusahaan harus mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti kinerja, kemampuan, dan aset perusahaan.
4. Tetap berpegang pada kerangka kerja
Gunakan kerangka kerja yang dipilih untuk menyajikan data. Jika perusahaan melakukan analisis SWOT, maka akan dapat menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan berdasarkan analisisnya. Siapkan semua temuan secara terpisah.
5. Tetapkan prioritas
Setelah menerapkan informasi, menganalisis kerangka kerja. Identifikasi dan bandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Cari tahu semua data yang akan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan. Jika perusahaan ingin meningkatkan kapasitas teknologinya, maka perlu dicari peralatan apa yang perlu diperbarui.
6. Melaksanakan temuan
Sekarang terapkan temuan perusahaan berdasarkan analisisnya. Jika perusahaan ingin memenuhi tujuannya, maka harus menerapkan

perubahan yang dibutuhkan. Jika membeli sesuatu yang diperlukan, maka harus melakukannya sendiri.

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 bisnisnya, luangkan waktu untuk memeriksa kemungkinan peningkatan untuk pertumbuhan perusahaan. Berdasarkan tujuan perusahaan, pilih dan lakukan kerangka kerja analisis internal yang sesuai.

F. Analisis Sumber Daya Strategik

Analisis Sumber Daya Strategik adalah proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memanfaatkan sumber daya internal organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan ini biasanya dilakukan dalam konteks perencanaan strategis untuk menentukan bagaimana sumber daya perusahaan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan jangka panjang. Adapun komponen analisis sumber daya strategik adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Sumber Daya

- *Tangible Resources* (Sumber daya berwujud): Aset fisik seperti tanah, bangunan, peralatan, modal, dan inventaris.
- *Intangible Resources* (Sumber daya tidak berwujud): Merek, reputasi, hak cipta, paten, dan pengetahuan organisasi.
- *Human Resources* (Sumber daya manusia): Keahlian, kompetensi, dan pengalaman karyawan.

2. Evaluasi Nilai Sumber Daya

Proses ini dilakukan untuk menilai sejauh mana sumber daya memberikan kontribusi terhadap keberlanjutan dan keunggulan organisasi. Metode populer untuk mengevaluasi adalah VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*).

- *Value*: Apakah sumber daya tersebut memberikan nilai bagi pelanggan?
- *Rarity*: Apakah sumber daya tersebut langka atau sulit ditemukan di pasar?
- *Imitability*: Apakah sulit bagi pesaing untuk meniru sumber daya tersebut?

- *Organization*: Apakah organisasi mampu mengelola sumber daya secara efektif?
- 3. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)
Identifikasi kesenjangan antara sumber daya yang dimiliki saat ini dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Proses ini membantu menentukan kebutuhan pengembangan atau akuisisi sumber daya.
- 4. Pemanfaatan Sumber Daya
Setelah analisis, langkah berikutnya adalah merancang strategi untuk memanfaatkan sumber daya tersebut. Ini melibatkan alokasi sumber daya pada aktivitas inti, inovasi, atau pengembangan produk dan layanan.

G. Manfaat Analisis Sumber Daya Strategik dan Contohnya

Ada beberapa manfaat analisis sumber daya strategik yaitu ;

1. Meningkatkan Keunggulan Kompetitif
Dengan memahami kekuatan internal, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.
2. Efisiensi Operasional
Analisis ini membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk memaksimalkan hasil.
3. Perencanaan Strategis yang Lebih Tepat
Memberikan wawasan mendalam tentang kemampuan internal sehingga strategi yang diambil lebih realistis dan terukur.
4. Mitigasi Risiko
Memahami kelemahan sumber daya memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi mitigasi risiko.

Contoh dalam Praktiknya adalah sebagai berikut :

- Apple Inc.: Menggunakan desain inovatif, merek yang kuat, dan ekosistem perangkat lunak sebagai sumber daya utama untuk menciptakan produk yang unik dan sulit ditiru.
- Toyota: Mengandalkan efisiensi manufaktur dan inovasi teknologi sebagai sumber daya utama dalam menghadapi persaingan global.

H. Analisa Kapabilitas Proses

Kapabilitas Proses adalah kemampuan suatu proses untuk menghasilkan suatu produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan dari konsumen atau spesifikasi yang diharapkan. Jadi Analisis kapabilitas proses merupakan suatu tahapan yang harus dilakukan ketika melakukan pengendalian kualitas proses. Fungsi dari analisa kapabilitas proses adalah sebagai berikut :

- Memperkirakan seberapa baik proses akan memenuhi toleransi
- Membantu perancangan produk dalam memilih atau mengubah proses
- Membantu dalam pembentukan interval untuk pengendalian interval antara pengambilan sampel
- Menetapkan persyaratan penampilan alat baru
- Memilih diantara penjual yang bersaing
- Merencanakan urutan proses produksi apabila ada pengaruh interaktif proses pada toleransi
- Mengurangi variabilitas dalam proses produksi

Berikut adalah 3 cara untuk melakukan atau menentukan kemampuan proses :

1. Rasio kemampuan Proses

$$PCR \text{ or } Cp = \frac{USL - LSL}{6\sigma}$$

2. Indeks kemampuan atas dan bawah

$$CPU = \frac{USL - \mu}{3\sigma}$$

$$CPL = \frac{\mu - LSL}{3\sigma}$$

3. Cpk Indeks

$$Cpk = \min \left\{ \frac{USL - \mu}{3\sigma}, \frac{\mu - LSL}{3\sigma} \right\}$$

$$Cpk = \min\{CPU, CPL\}$$

USL dan LSL : Batas toleransi yang ditetapkan konsumen yang harus dipenuhi oleh produsen

CPU : Perbandingan dari rentang atas rata-rata

CPK : Kemampuan sesungguhnya dari proses dengan nilai-nilai parameter yang ada

PCR > 1 Berarti proses baik (*capable*)

PCR < 1 Berarti proses tidak baik (*not capable*)

PCR = 1 Berarti proses sama dengan spesifikasi konsumen

1. Syarat-syarat pelaksanaan analisis proses kapabilitas

- Jika telah mengetahui bagaimana kinerja proses kita (*voice of process*), selanjutnya membandingkannya dengan spesifikasi yang ditentukan pelanggan (*voice of customer*)
- Analisis kemampuan proses (*process capability analysis/ PCA*) menggambarkan performansi proses dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan
- Analisis kemampuan proses dapat dinyatakan sebagai probabilitas menghasilkan karakteristik yang tidak sesuai, pada saat proses sedang *in-control*

2. Syarat-syarat pelaksanaan *process capability analysis*

Analisis kemampuan proses merujuk pada keseragaman proses. Variabilitas di dalam proses merupakan ukuran keseragaman *output*. Dalam hal ini terdapat dua cara berpikir tentang variabilitas:

- Variabilitas *natural* pada waktu tertentu; dan
- Variabilitas dari waktu ke waktu

Analisis kemampuan proses merupakan salah satu bagian penting di dalam program perbaikan kualitas keseluruhan, dengan kegunaan utama sebagai berikut:

- Memperkirakan seberapa baik proses yang diamati mampu memenuhi syarat toleransi yang diinginkan;
- Membantu *product developers/ designers* di dalam memilih atau memodifikasi sebuah proses;
- Membantu menetapkan suatu interval antar sampel untuk keperluan memonitor proses;
- Menentukan syarat-syarat kinerja untuk peralatan baru;
- Memilih *vendor*;
- Merencanakan urutan proses produksi di mana di dalamnya terdapat efek interaktif dari proses terhadap toleransi; dan
- Mengurangi variabilitas proses *manufacturing*

I. Analisis Kompetensi Inti

Analisis Kompetensi Inti (KI) adalah proses yang bertujuan untuk memahami, menguraikan, dan mengevaluasi elemen utama dari kompetensi inti yang menjadi bagian dari kurikulum pendidikan atau organisasi. Kompetensi inti merupakan aspek mendasar yang harus dikuasai oleh peserta didik atau anggota organisasi untuk mencapai tujuan pembelajaran atau kinerja tertentu.

1. Definisi Kompetensi Inti

Kompetensi inti biasanya mencakup empat dimensi utama dalam konteks pendidikan (misalnya pada Kurikulum 2013 di Indonesia):

- KI-1: Sikap spiritual (hubungan dengan Tuhan, moralitas, dan nilai-nilai agama).
- KI-2: Sikap sosial (kemampuan berinteraksi secara positif dengan orang lain, kerja sama, dan tanggung jawab sosial).
- KI-3: Pengetahuan (penguasaan konsep, prinsip, dan teori yang relevan dengan bidang pembelajaran).
- KI-4: Keterampilan (kemampuan menerapkan pengetahuan dalam konteks praktis atau situasi nyata).

2. Tujuan Analisis Kompetensi Inti

- Mengidentifikasi Capaian Pembelajaran: Memastikan tujuan pembelajaran sesuai dengan kompetensi inti.
- Mengevaluasi Kesesuaian Kurikulum: Menilai apakah materi pembelajaran, metode, dan penilaian sudah selaras dengan kompetensi inti.
- Memetakan Kompetensi Dasar (KD): Menghubungkan kompetensi inti dengan kompetensi dasar yang lebih spesifik.

3. Langkah-langkah Analisis Kompetensi Inti

- Identifikasi KI: Meninjau kompetensi inti yang berlaku dalam kurikulum atau organisasi.
- Penguraian Elemen: Memecah kompetensi inti menjadi subkompetensi atau indikator yang lebih spesifik.
- Pemetaan KI ke KD: Menentukan keterkaitan antara KI dan KD.
- Evaluasi Relevansi: Memeriksa apakah KI relevan dengan kebutuhan peserta didik atau anggota organisasi.

- Perancangan Strategi Pembelajaran: Menyusun metode pembelajaran yang mendukung pencapaian KI.
 - Penyusunan Penilaian: Menyediakan alat ukur yang valid untuk menilai ketercapaian KI.
4. Contoh Analisis
- KI-3 (Pengetahuan):
"Memahami konsep-konsep dasar ilmu pengetahuan alam terkait lingkungan dan ekosistem."
5. Langkah analisis:
- Kompetensi Dasar (KD) terkait: "Menjelaskan hubungan antara komponen ekosistem dan dampaknya terhadap keseimbangan lingkungan."
 - Indikator:
 - ❖ Siswa dapat menyebutkan komponen ekosistem.
 - ❖ Siswa dapat menganalisis interaksi antara komponen.
 - ❖ Siswa dapat memberikan contoh gangguan keseimbangan lingkungan.
6. Manfaat Analisis Kompetensi Inti
- Membantu guru atau pelatih merancang kegiatan pembelajaran yang lebih terarah.
 - Meningkatkan akurasi dalam evaluasi hasil belajar.
 - Memastikan kurikulum tetap relevan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan peserta didik.

J. Analisis Model VRINE

1. Pengertian Dan Karakteristik VRINE Model

VRINE *Model* dapat memberikan petunjuk kepada perusahaan tentang sumber daya dan kapabilitas apa saja yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut VRINE *Model*, sumber daya dan kapabilitas dapat memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing sebuah perusahaan apabila memenuhi beberapa kriteria seperti *valuable*, *rarity*, *imitability*, *nonsubstitutable*, dan *exploitability*.

- *Value* – Sumber daya dan kapabilitas perusahaan memiliki *value* bila dapat meminimalisasikan ancaman ataupun memperoleh keuntungan dari kesempatan yang

ada. Suatu sumber daya atau kapabilitas perusahaan dikatakan *valuable* bila membuat perusahaan dapat mengambil keuntungan atau terhindar dari ancaman di lingkungannya. Bila perusahaan tidak dapat melakukannya maka perusahaan tersebut tidak bisa meningkatkan atau memperoleh posisi yang kompetitif. Terlebih beberapa ahli menyebutnya sebagai *competitive disadvantage* karena modal terikat pada sumber daya yang seharusnya dapat dimanfaatkan dan seharusnya modal dapat kembali diinvestasikan atau didistribusikan kembali kepada pemilik saham untuk memenuhi kriteria *value* dalam VRINE.

- *Rare/rarity* – Sumber daya dan kapabilitas perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan keunggulan bersaing apabila jarang dimiliki oleh kompetitor. Didefinisikan sebagai kelangkaan relatif terhadap permintaan. Sumber daya yang *valuable* tetapi tidak langka tidak menghasilkan keunggulan bersaing. Sumber-sumber daya *valuable* yang tersedia dan mudah dimiliki membuat perusahaan harus berbagi keuntungan dengan kompetitor. Namun, ketika perusahaan mengontrol sumber daya *valuable* sekaligus langka maka perusahaan dapat meraih keunggulan bersaing hanya saja tidak ada jaminan hingga berapa lama keunggulan tersebut bertahan. Sementara parameter kelangkaan yang menghasilkan keuntungan signifikan adalah apabila hanya terdapat satu perusahaan yang memenuhi kriteria yang diinginkan.
- *Inimitability* dan *Nonsubstitutionability*
Perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang *valuable* dan *rare* dapat meraih keunggulan bersaing selama kompetitor belum memperoleh tiruan atau pengganti sumber daya atau kapabilitas tersebut. Suatu sumber daya dan kapabilitas dikatakan *inimitable* bila pesaing tidak dapat memperoleh sumber daya yang *valuable* dan *rare* secara cepat atau bila pesaing mengalami *cost disadvantage* ketika berusaha meraihnya. Sementara kriteria *nonsubstitutable* diperoleh bila kompetitor tidak dapat mencapai *benefit* yang sama dengan

milik perusahaan dalam menggunakan kombinasi berbeda dari sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan. Beberapa faktor yang membuat sumber daya dan kapabilitas susah untuk ditiru dan digantikan adalah pertama, tingginya biaya yang harus dikeluarkan oleh pesaing untuk meniru atau menggantikan sumber daya dan kapabilitas, kedua, adanya kepemilikan hak paten, hak cipta sehingga kompetitor tidak dapat semerta-merta meniru milik perusahaan, ketiga, peristiwa tertentu di masa lalu yang menjadikan suatu perusahaan memperoleh hak khusus (*privilege*) dan pencitraan (*image*) seperti keterlibatan dalam acara-acara spesial dan pengembangan riset dan *nonsubstitutability* – apabila kompetitor memerlukan investasi yang besar untuk mencari substitusi bagi sumber daya ataupun kapabilitas yang sudah dimiliki oleh perusahaan, memperoleh hak khusus (*privilege*) dan pencitraan (*image*) seperti keterlibatan dalam acara-acara spesial dan pengembangan riset dan teknologi yang tidak bisa diperoleh kompetitor secara instan, terakhir, budaya perusahaan atau fenomena organisasional dan sosial yang kompleks yang membuat perusahaan mampu meraih keunggulan bersaing menjadi hal yang susah untuk ditiru atau digantikan oleh kompetitor.

➤ *Exploitability*

Untuk meraih keunggulan bersaing setelah memenuhi kriteria sebelumnya, perusahaan harus memiliki kemampuan organisasional untuk mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki. Perusahaan harus mampu mengambil keuntungan dari sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

2. Aplikasi VRINE dalam Perusahaan

	Uji VRINE	Implikasi Kompetitif	Implikasi Terhadap Kinerja
<i>Is it valuable?</i>	Apakah sumber daya atau	Jika perusahaan	Sumber daya dan

	kapabilitas perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar? Atau melindungi perusahaan dari ketidakpastian pasar?	memilikinya, sumber-sumber daya <i>valuable</i> digun akan perusahaan untuk berkompetisi dalam sebuah industri tetapi tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing.	kapabilitas yang <i>valuable</i> berkontribusi dengan diperolehnya <i>normal profit</i> yaitu keuntungan yang menutupi semua biaya <i>input</i> termasuk modal.
<i>Is it rare?</i>	Dengan asumsi perusahaan memiliki sumber daya atau kemampuan yang <i>valuable</i>, apakah sumber daya atau kapabilitas perusahaan relatif langka terhadap permintaan (<i>demand</i>) atau banyak dimiliki oleh para kompetitor?	Jika sumber daya yang telah dimiliki memenuhi kriteria <i>valuable</i> dan <i>rare</i> maka perusahaan dapat memperoleh keuntungan hanya saja sifatnya sementara.	Keunggulan bersaing yang bersifat sementara ini dapat menghasilkan <i>above-normal profit</i> setidaknya hingga kompetitor menyamai sumber daya dan kapabilitas.
<i>Is it inimitable or nonsubstitable?</i>	Dengan asumsi perusahaan memiliki sumber daya atau kapabilitas yang <i>valuable</i> dan <i>rare</i>, seberapa sulit kompetitor meniru atau	Bila keempat kriteria ini telah dipenuhi maka perusahaan dapat mencapai <i>sustained</i>	<i>Sustained competitive advantage</i> dapat memberikan <i>above-normal profit</i> untuk waktu yang lebih lama

	menggantikannya dengan sumber daya atau kapabilitas yang menawarkan <i>benefit</i> yang serupa?	<i>competitive advantage</i> .	hingga kompetitor menemukan cara untuk meniru atau menggantikan sumber daya atau kapabilitas tersebut atau perubahan lingkungan yang mempengaruhi keuntungan.
<i>Is it exploitable ?</i>	Jika sumber daya atau kapabilitas telah memenuhi sebagian atau semua kriteria VRINE sebelumnya, apakah perusahaan dapat mengeksploitasinya?	Sumber daya dan kapabilitas yang telah memenuhi kriteria sebelumnya namun tidak dieksploitasi dapat menimbulkan <i>opportunity cost</i> . Bila perusahaan dapat mengeksploitasinya maka perusahaan akan menikmati keunggulan bersaing dan <i>profitability, superiority</i> .	Perusahaan yang mengontrol namun tidak mengeksploitasi sumber daya atau kapabilitas akan berdampak pada kinerja finansial dan nilai pasar yang rendah.

3. Contoh Aplikasi VRINE

	Uji VRINE	Implikasi Kompetitif	Implikasi Terhadap Kinerja
<i>Is it valuable?</i>	Sumber daya kapal transportir PT. Barokah Gemilang Perkasa dapat memenuhi permintaan PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan untuk mengangkut BBM melalui kapasitas yang besar dan pengangkutan yang cepat. Hanya saja masih terdapat sedikit kekurangan namun tidak signifikan.	PT. BGP memiliki sumber daya fisik yaitu kapal tongkang dan <i>tug boat</i> tetapi ini saja tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing.	PT. BGP hanya memperoleh <i>normal profit</i> yaitu keuntungan yang menutupi semua biaya <i>input</i> termasuk modal
<i>Is it rare?</i>	Kapasitas dan kondisi kapal PT. BGP tidak banyak dimiliki oleh para kompetitor karena kapal milik kompetitor cenderung merupakan kapal lama.	PT. BGP dapat memperoleh keuntungan hanya saja sifatnya sementara	PT. BGP dapat meraih <i>above normal profit</i> setidaknya hingga kompetitor (PT. Benua Raya dan PT. Lautan Rizki Semesta)

			menyamai sumber daya dan kapabilitas.
<i>Is it Inimitable or non substitutable?</i>	Kompetitor sulit meniru atau menggantikannya dengan sumber daya atau kapabilitas karena tingginya biaya yang harus dikeluarkan untuk membangun sebuah kapal	Perusahaan telah mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i> .	PT. BGP dapat mencapai <i>sustained competitive advantage</i> yang memberikan <i>above-normal profit</i> untuk waktu yang lebih lama hingga kompetitor menemukan cara untuk meniru atau menggantikan kapal.
<i>Is it Exploitable?</i>	PT. BGP belum mempunyai kemampuan organisasional yang maksimal dalam mengeksploitasi sumber daya kapal PT. BGP hal ini dikarenakan masih terbatasnya kemampuan perwira kapal dan anak buah kapal (ABK) dalam mengoperasikan kapal dan teknologinya. Selain itu, ABK mudah berpindah-	Kondisi ini Menyebabkan PT. Barokah mengalami kesulitan ketika berkoordinasi dengan ABK. Terkadang PT. BGP harus mengirim perwira kapal untuk sekolah di luar perusahaan. Hal ini	Walaupun PT. BGP unggul dalam hal armada dibandingkan PT. Benua Raya tetapi kondisi kapal ini dapat menimbulkan PT. BGP kurang mampu mengendalikan kondisi kapalnya.

	pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Sebagai contoh ABK masih belum mampu menggunakan teknologi internet mengirim <i>email</i> dari kapal ke kantor pusat di Balikpapan atau Samarinda.	menimbulkan <i>cost</i> bagi perusahaan.	
--	---	--	--

Sumber : Data disusun oleh penulis, 2025

K. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Value Chain Analysis adalah proses di mana sebuah perusahaan mengidentifikasi kegiatan utama dan bantuan yang menambah nilai produk, kemudian menganalisisnya untuk mengurangi biaya atau meningkatkan diferensiasi. *Value Chain Analysis* merupakan strategi yang digunakan untuk menganalisis kegiatan internal perusahaan. Dengan kata lain, dengan melihat ke dalam kegiatan internal, analisis itu mengungkap di mana keunggulan kompetitif suatu perusahaan atau kekurangannya. Perusahaan yang bersaing melalui keunggulan diferensiasi akan mencoba untuk melakukan kegiatan yang lebih baik dari yang akan dilakukan pesaing. Jika bersaing melalui keunggulan biaya, ia akan mencoba untuk melakukan kegiatan internal dengan biaya lebih rendah dari pesaing. Ketika sebuah perusahaan mampu memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dari harga pasar atau untuk memberikan produk-produk unggulan, ia memperoleh keuntungan.

Value Chain Analysis yang banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan, yaitu *Porter's Value Chain Model* yang diperkenalkan oleh Michael Porter pada tahun 1985. Berikut adalah gambaran model dari *Porter's Value Chain*:

Figure 1: Porter's Generic Value Chain



Gambar 2. Rantai Nilai Generik Porter

Porter's Value Chain berfokus pada sistem, dan bagaimana input diubah menjadi output yang dibeli oleh konsumen. Menggunakan sudut pandang ini, Porter menggambarkan rantai kegiatan umum untuk semua bisnis, dan ia membagi mereka ke dalam kegiatan primer dan dukungan.

1. *Primary Activities*

Kegiatan utama berhubungan langsung dengan penciptaan fisik, penjualan, pemeliharaan dan dukungan dari suatu produk atau jasa. Mereka terdiri dari:

- *Inbound Logistic* – semua proses yang terkait dengan menerima, menyimpan, dan mendistribusikan input internal.
- *Operations* – kegiatan transformasi yang mengubah input menjadi output yang akan dijual kepada pelanggan.
- *Outbond Logistic* – kegiatan ini memberikan produk atau layanan kepada pelanggan.
- *Marketing & Sales* – proses yang digunakan untuk membujuk pelanggan untuk membeli produk yang dijual.
- *Service* – kegiatan yang berkaitan dengan mempertahankan nilai dari produk atau layanan kepada pelanggan setelah membeli produk.

2. *Support Activities*

Kegiatan ini mendukung fungsi utama di atas. Dalam diagram kita, garis putus-putus menunjukkan bahwa setiap dukungan, atau

sekunder, aktivitas dapat berperan dalam setiap kegiatan utama. Misalnya, pengadaan mendukung operasi dengan kegiatan tertentu, tetapi juga mendukung pemasaran dan penjualan dengan kegiatan lain.

- *Procurement (Purchasing)* – kegiatan organisasi untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk beroperasi.
- *Human Resource Management* – seberapa baik sebuah perusahaan merekrut, melatih, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan para pekerjanya.
- *Technological Development* – kegiatan ini berhubungan dengan pengelolaan dan pengolahan informasi, serta melindungi basis pengetahuan perusahaan.
- *Infrastructure* – sistem dukungan perusahaan, dan fungsi-fungsi yang memungkinkan untuk mempertahankan operasi sehari-hari seperti akuntansi, hukum, administrasi, dan manajemen.

Berikut adalah langkah – langkah yang harus dilalui oleh perusahaan untuk mendapatkan Keuntungan (*Cost Advantages*) :

1. Mengidentifikasi kegiatan utama dan dukungan perusahaan. Semua kegiatan (menerima dan menyimpan bahan-bahan untuk pemasaran, penjualan dan dukungan purna jual) yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa harus diidentifikasi secara jelas dan terpisah satu sama lain. Ini membutuhkan pengetahuan yang memadai tentang operasi perusahaan karena kegiatan rantai nilai tidak diatur dalam cara yang sama seperti perusahaan itu sendiri.
2. Menetapkan kepentingan relatif dari setiap kegiatan dalam total biaya produk. Total biaya produksi suatu produk atau jasa harus dipecah dan ditugaskan untuk setiap kegiatan.
3. Mengidentifikasi biaya -biaya untuk setiap kegiatan.
4. Mengidentifikasi hubungan antara kegiatan. Pengurangan biaya dalam satu kegiatan dapat menyebabkan pengurangan biaya lebih lanjut dalam kegiatan berikutnya. Misalnya, lebih sedikit komponen dalam desain produk dapat menyebabkan bagian yang rusak kurang dan biaya jasa lebih rendah.
5. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

Berikut langkah jika *Value Chain Analysis* yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengandalkan diferensiasi produk/jasa. Hal ini dikarenakan fitur yang lebih banyak dan pelanggan lebih puas dengan

produk/jasa yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan mereka sehingga tingkat peminat lebih tinggi.

1. Mengidentifikasi kegiatan penciptaan nilai pelanggan. Setelah mengidentifikasi semua kegiatan, manajer harus fokus pada kegiatan-kegiatan yang paling berkontribusi untuk menciptakan nilai pelanggan.
2. Mengevaluasi strategi diferensiasi untuk meningkatkan nilai pelanggan. Manajer dapat menggunakan strategi berikut untuk meningkatkan diferensiasi produk dan nilai pelanggan :
 - Menambahkan fitur produk yang lebih;
 - Fokus pada layanan pelanggan dan responsif;
 - Meningkatkan kustomisasi;
 - Menawarkan produk komplementer.
3. Mengidentifikasi diferensiasi terbaik yang berkelanjutan. Biasanya, keunggulan diferensiasi dan nilai pelanggan akan menjadi hasil dari banyak kegiatan yang saling terkait dan strategi yang digunakan. Kombinasi terbaik dari mereka harus digunakan untuk mengejar keuntungan diferensiasi yang berkelanjutan.

A. Pengertian Perumusan Strategi dan Kegunaannya

Perumusan strategi adalah proses mendefinisikan arah, tujuan, dan rencana organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini melibatkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternalnya untuk mengembangkan rencana komprehensif guna mencapai tujuannya.

Selama proses perumusan strategi, para pemimpin organisasi mempertimbangkan berbagai faktor, seperti tren pasar, kebutuhan pelanggan, perilaku pesaing, perkembangan teknologi, dan persyaratan peraturan. Mereka juga menilai sumber daya organisasi, termasuk aset keuangan, manusia, dan fisik, untuk menentukan cara terbaik mengalokasikan sumber daya tersebut untuk mencapai tujuannya.

Hasil dari perumusan strategi biasanya berupa rencana strategis yang menguraikan tujuan, sasaran, dan tindakan organisasi yang diperlukan untuk mencapainya. Rencana ini memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan memandu alokasi sumber daya, serta rancangan dan implementasi inisiatif dan proyek tertentu. Perumusan strategi yang efektif sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi, karena hal ini memastikan bahwa upaya-upayanya selaras dengan keseluruhan misi dan visinya dan bahwa organisasi tersebut memiliki posisi yang baik untuk bersaing di pasar yang dipilihnya. Perumusan strategi yang sukses berdasarkan analisis perhatian, kerja sama tim, dan kolaborasi

B. Jenis-jenis Perumusan Strategi

1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Sebuah perusahaan dapat mengadopsi strategi kepemimpinan biaya untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menjadi produsen berbiaya rendah di industrinya. Ini melibatkan mengidentifikasi cara untuk mengurangi biaya sambil mempertahankan kualitas dan nilai

bagi pelanggan. Misalnya, Walmart menggunakan strategi kepemimpinan biaya untuk menawarkan harga rendah kepada pelanggannya dengan memanfaatkan skala, logistik, dan efisiensi rantai pasokannya.

2. Perbedaan strategi

Strategi bersaing adalah tentang menjadi berbeda. Sebuah perusahaan mungkin menawarkan produk atau layanan unik yang dianggap lebih unggul oleh pelanggan dalam upaya untuk tetap unggul dari para pesaing. Ini melibatkan identifikasi cara untuk membedakan produk atau layanan perusahaan dari produk atau layanan pesaing. Misalnya, Apple menggunakan strategi diferensiasi untuk menawarkan produk premium dan inovatif dengan identitas merek dan pengalaman pelanggan yang kuat.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menargetkan segmen pelanggan atau ceruk pasar tertentu. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi segmen pelanggan dengan kebutuhan dan preferensi tertentu dan menyesuaikan produk atau layanan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Misalnya, Southwest Airlines menggunakan strategi fokus dengan menargetkan wisatawan yang memiliki anggaran terbatas dengan pengalaman penerbangan berbiaya rendah dan tanpa embel-embel yang menekankan efisiensi dan layanan pelanggan.

C. Langkah-langkah dalam Proses Perumusan Strategi

Untuk menempatkan organisasi pada jalur yang benar selama bertahun-tahun mendatang, ini merupakan tugas yang menantang. Namun, dengan Perumusan Strategi yang tepat di awal, perusahaan dapat menentukan kemandirian strategi tersebut dalam jangka panjang. Berikut adalah lima langkah dalam merumuskan strategi bisnis secara efektif:

1. Langkah 1: Merumuskan misi dan visi

Langkah pertama dalam perumusan strategi adalah menentukan misi dan visi organisasi. Hal ini melibatkan klarifikasi tujuan organisasi dan menetapkan tujuan spesifik dan terukur yang ingin dicapai organisasi. Pernyataan misi dan visi perusahaan tidak statis. Mereka harus berkembang dan beradaptasi seiring pertumbuhan dan perubahan organisasi. Tinjau dan perbarui secara rutin untuk

memastikan bahwa dokumen tersebut terus mencerminkan tujuan dan arah organisasi.

2. Langkah 2: Pemindaian Lingkungan

Sudah saatnya organisasi mengidentifikasi ancaman dan peluang, kekuatan dan kelemahan, dengan kata lain, faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan mereka. Pemindaian lingkungan melibatkan pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis tentang faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor-faktor ini dapat mencakup tren ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan hidup, dan politik, serta pesaing dan pelanggan. Tujuan pemindaian lingkungan adalah untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mungkin berdampak pada organisasi dan menginformasikan keputusan strategis. Menggunakan analisis PEST dapat membantu perusahaan dalam lingkungan pemindaian. Selain itu, langkah kedua Perumusan Strategi juga bisa dimulai dengan Analisis SWOT. Analisis ini memberikan pemahaman komprehensif tentang posisi organisasi saat ini dan membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Faktor eksternal mempengaruhi strategi formulasi.

3. Langkah 3: Identifikasi opsi strategis

Mengidentifikasi pilihan strategis merupakan langkah penting dalam merumuskan strategi, yang melibatkan pertimbangan berbagai pendekatan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan analisis situasi pada langkah kedua, organisasi harus mengidentifikasi opsi strategis untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Ini dapat mencakup opsi untuk pertumbuhan, diversifikasi, fokus, atau penetrasi pasar.

4. Langkah 4: Mengevaluasi strategi

Setelah opsi strategis diidentifikasi, opsi tersebut harus dievaluasi berdasarkan faktor-faktor seperti kelayakan, kesesuaian, penerimaan, laba atas investasi (ROI), risiko, jangka waktu, dan biaya. Berikut adalah beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan oleh tim eksekutif saat mengevaluasi opsi strategis:

5. Langkah 5: Pilih strategi terbaik

Sampai pada langkah terakhir, setelah perusahaan mempertimbangkan pro dan kontra dari setiap pilihan strategis terhadap tujuan dan sasaran organisasi, sumber daya, dan

lingkungan eksternal, tampaknya inilah saat yang tepat untuk memilih yang terbaik dan mengembangkan rencana tindakan yang menguraikan langkah-langkah spesifik yang akan diambil untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

Skala Pembentukan Strategi perlu dipertimbangkan pada awal perencanaan. Tim manajemen harus merumuskan rencana yang berbeda untuk setiap tingkat manajemen. Ada tiga jenis Perumusan Strategi kompatibel dengan tiga tingkat perusahaan yang berbeda, sebagai berikut:

1. Tingkat korporat

Di tingkat korporat, perumusan strategi berfokus pada pendefinisian ruang lingkup dan arah seluruh organisasi. Ini termasuk mengidentifikasi bisnis dan industri di mana organisasi akan beroperasi, dan menentukan bagaimana bisnis ini akan dikelola dan diintegrasikan untuk mencapai tujuan strategis secara keseluruhan.

2. Tingkat bisnis

Fokus perumusan Strategi di tingkat bisnis adalah mengembangkan keunggulan kompetitif untuk unit bisnis atau lini produk tertentu dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan bagi organisasi.

3. Tingkat fungsional

Perumusan strategi tingkat fungsional melibatkan identifikasi area fungsional, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menentukan tujuan dan sasaran, mengembangkan strategi dan taktik, dan mengalokasikan sumber daya.

D. Tips Merumuskan Strategi Sukses

1. Melakukan analisis menyeluruh

Melakukan analisis komprehensif terhadap lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hal ini akan membantu mengembangkan pemahaman yang jelas mengenai posisi organisasi saat ini dan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi keberhasilannya di masa depan.

2. Tetapkan tujuan dan sasaran yang jelas

Menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas, spesifik, dan terukur serta selaras dengan misi dan visi organisasi. Hal ini akan membantu

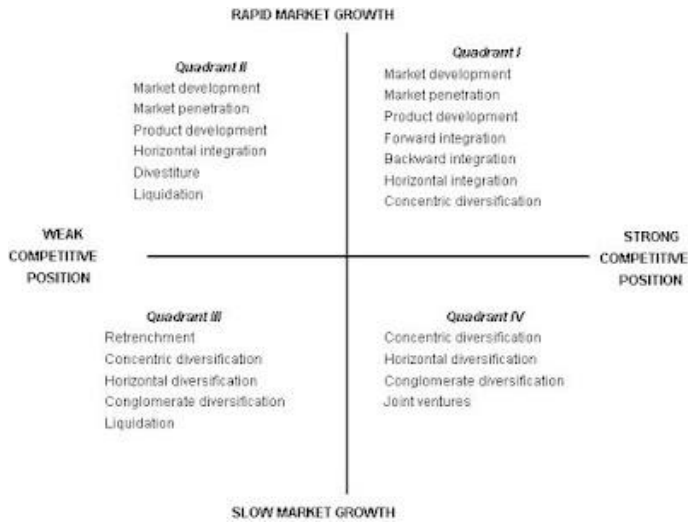
memandu pengambilan keputusan dan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efektif.

3. Kembangkan pendekatan yang fleksibel dan adaptif
Mengembangkan pendekatan yang fleksibel dan adaptif yang dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi pasar dan kebutuhan pelanggan. Ini akan membantu untuk memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan kompetitif dari waktu ke waktu.
4. Libatkan pemangku kepentingan utama
Libatkan pemangku kepentingan utama, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan mitra, dalam proses perumusan strategi. Hal ini akan membantu memastikan bahwa berbagai perspektif dan ide dipertimbangkan dan bahwa strategi didukung oleh mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasinya.
5. Memantau dan mengevaluasi kemajuan
Pantau dan evaluasi kemajuan secara berkala terhadap tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam strategi. Ini akan membantu mengidentifikasi area keberhasilan dan area yang mungkin memerlukan penyesuaian serta membuat perubahan yang diperlukan untuk memastikan organisasi tetap pada jalurnya.

Perumusan strategi mengacu pada proses pengembangan rencana atau pendekatan yang terdefinisi dengan baik yang akan digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Ini adalah fase penting dalam manajemen strategis dan melibatkan pengambilan keputusan dan penetapan prioritas untuk memandu tindakan organisasi dan alokasi sumber daya. Perumusan strategi biasanya mencakup elemen-elemen kunci Misi dan Visi serta Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal. Perumusan strategi adalah proses penting yang sangat bervariasi tergantung pada organisasi, tujuannya, dan lanskap kompetitif. Sebagai contoh perumusan strategi harus didasarkan pada Strategi Kepemimpinan Biaya, Strategi Diferensiasi Produk, dan Strategi Perluasan Pasar.

E. 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.



Gambar 3. Frame Work Grand Strategies.

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 industri yang sedang dijalani.

1. 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.

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

3. Kuadran 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.

4. Kuadran 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:

- a. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*).
Strategi pengembangan pasar adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk memperluas jangkauan

produk atau layanan ke pasar baru atau segmen pelanggan baru. Berikut adalah beberapa strategi pengembangan pasar yang dapat diterapkan:

- Identifikasi Pasar Baru
 - ❖ Segmentasi Geografis: Masuk ke wilayah baru seperti kota, provinsi, atau negara lain.
 - ❖ Segmentasi Demografis: Menargetkan kelompok usia, gender, atau kelompok sosial ekonomi yang berbeda dari pasar utama.
 - ❖ Segmentasi Psikografis: Menyesuaikan penawaran untuk kelompok dengan gaya hidup atau preferensi tertentu.
- Diversifikasi Saluran Distribusi
 - ❖ *E-commerce*: Memanfaatkan platform online untuk menjangkau pelanggan di lokasi yang jauh.
 - ❖ Kemitraan Lokal: Bermitra dengan distributor atau pengecer lokal untuk mempermudah akses ke pasar baru.
 - ❖ Pameran atau *Event*: Berpartisipasi dalam pameran dagang untuk mempromosikan produk di wilayah baru.
- Penyesuaian Produk
 - ❖ Adaptasi Budaya: Menyesuaikan produk agar sesuai dengan preferensi budaya lokal.
 - ❖ Inovasi Produk: Menambahkan fitur baru untuk menarik segmen pelanggan yang berbeda.
 - ❖ Kemasan: Mendesain ulang kemasan agar lebih menarik bagi pasar baru.
- Strategi Promosi yang Efektif
 - ❖ Kampanye Pemasaran Lokal: Menggunakan media lokal untuk promosi, seperti radio, surat kabar, atau iklan TV.
 - ❖ *Media Digital*: Menggunakan media sosial dan iklan digital untuk menjangkau audiens yang lebih luas.
 - ❖ *Word of Mouth*: Mendorong pelanggan untuk merekomendasikan produk melalui program loyalitas atau *referral*.

- Penetapan Harga Kompetitif
 - ❖ Penyesuaian Harga: Menyesuaikan harga dengan daya beli pasar baru.
 - ❖ Promosi Diskon: Menawarkan diskon awal untuk menarik pelanggan pertama di pasar baru.
 - ❖ *Bundling*: Memberikan paket produk untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan.
- Studi dan Riset Pasar
 - ❖ Analisis Kompetitor: Memahami pemain utama di pasar baru dan strategi mereka.
 - ❖ *Survey* Pelanggan: Mengidentifikasi kebutuhan, preferensi, dan ekspektasi pelanggan baru.
 - ❖ Uji Coba Pasar: Melakukan peluncuran terbatas untuk menguji respon pasar sebelum ekspansi penuh.
- Membangun Reputasi di Pasar Baru
 - ❖ Kolaborasi dengan Influencer Lokal: Memanfaatkan pengaruh mereka untuk mempromosikan produk.
 - ❖ Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): Melibatkan diri dalam kegiatan sosial untuk membangun citra positif.
 - ❖ Layanan Pelanggan yang Baik: Memberikan pengalaman terbaik untuk membangun loyalitas.

Strategi ini harus disesuaikan dengan analisis mendalam tentang pasar yang dituju dan sumber daya perusahaan untuk memastikan keberhasilan.

b. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*).

- Apa Itu *Product Development*?
Product development adalah berbagai tahapan yang perusahaan lakukan untuk mengembangkan produk dari sebuah konsep atau ide, sesuai dengan selera pasar atau target pasar. Dalam tahapan ini, terdapat konsep, desain, pengembangan, dan strategi pemasaran yang perlu pebisnis pikirkan dengan matang. Pada dasarnya, waktu berlalu, zaman terus berkembang. Teknologi dan tren pun kian berganti mengikuti perkembangan zaman yang dinamis. Oleh karena itu, produk-produk

yang akan kamu jual pun juga harus selalu melakukan perubahan dan perbaikan. Agar terus laku terjual hingga jangka waktu yang panjang. Dalam hal ini, *product development* itu sangat penting sekali karena konsumen pasti selalu menginginkan produk yang relevan dan sesuai dengan kebutuhannya saat itu juga. *Product development* juga dapat menjadi solusi untuk mengatasi kejenuhan pelanggan atas produk tersebut. Oleh karena itu, biasanya beberapa perusahaan mengganti desain produk untuk meminimalisir kejenuhan pelanggan. Memang benar, ada beberapa produk yang masih dipertahankan desain dan konsep aslinya tanpa menggantinya selama bertahun-tahun. Tetapi tidak banyak perusahaan yang bisa bertahan dengan strategi pengembangan bisnis seperti itu. Apalagi, saat ini banyak brand baru bermunculan dengan konsep dan desain yang kekinian. Produk-produk yang tetap mampu bertahan tanpa melakukan perubahan biasanya adalah produk dari *brand* besar yang memiliki pelanggan setia. Adapun untuk bisnis kecil seperti UMKM, kreativitas dan inovasi haruslah melakukan peningkatan untuk mengembangkan produk yang selalu relevan dengan kebutuhan dan kegemaran pasar. Proses *product development* sendiri terdiri atas beberapa aspek penting, seperti *product insights*, *product design*, *engineering*, *manufacturing*, *market positioning*, *marketing strategy*, *marketing plan*, dan *distribution*.



Manfaat Strategi *Product Development*

Strategi pengembangan produk memiliki peran yang penting untuk keseluruhan proses bisnis. Strategi *product development* yang bagus akan menunjukkan tingkat pertumbuhan perusahaan yang bagus pula. Sebab, dengan memiliki produk yang berkualitas, menarik, dan relevan, pelanggan akan merasa puas dan ingin melakukan *repeat order*. Dengan begitu, secara otomatis produksi dan penjualan pun ikut meningkat.

Begitu pula sebaliknya, *product development* yang buruk dan tidak terarah dapat menyebabkan kegagalan produk di pasaran. Dengan *product development* yang matang, perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat seperti berikut ini.

- ❖ Memberikan *Value* untuk Pelanggan
Perusahaan yang memiliki strategi *product development* yang matang tentunya akan menciptakan produk dengan keunggulan dan fitur yang memberikan manfaat serta nilai pada konsumennya. Selain unik dan menarik, kualitas produk tetap menjadi tolok ukur nyata yang konsumen jadikan sebagai instrumen untuk menilai sebuah produk. Alasan kebermanfaatannya dan keunikan itulah yang dapat konsumen jadikan alasan yang jelas mengapa mereka harus setia pada *brand* tersebut.
- ❖ Menciptakan Produk yang Bermanfaat
Analisis dan riset pasar penting untuk kamu lakukan sebelum mengembangkan sebuah produk. Agar perusahaan dapat mengumpulkan data dan informasi yang relevan terkait keinginan konsumen atas produk. Di sini, perusahaan bisa membuat produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen tanpa mengesampingkan manfaat dari produk tersebut.
- ❖ Menjaga Eksistensi dan Perkembangan Bisnis
Product development yang matang juga dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan produk berkualitas yang mampu mengikuti perkembangan pasar. Ketika sebuah perusahaan meluncurkan produk yang memberikan nilai, manfaat, dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen, eksistensi dari perusahaan tersebut pasti akan semakin kuat.

➤ Waktu yang Tepat untuk *Strategi Product Development*

Setelah mempelajari mengenai *product development* dan manfaat-manfaatnya, kini giliran untuk mencari tahu kapan waktu terbaik untuk melakukan *product development*. Di bawah ini adalah waktu yang baik bagi perusahaan untuk melakukan *product development*.

❖ Pertumbuhan Perusahaan Melambat

Seperti yang telah kita singgung di atas, setiap produk pasti mengalami siklus hidup produk. Produk yang telah berada di pasaran akan bertemu dengan pesaing baru setiap harinya. Di suatu momen, bisa jadi produk tersebut akan tertinggal dan perusahaan mulai kewalahan menghadapi gempuran dari para pesaing bisnis. Pada saat itu, perusahaan yang awalnya stabil akan mulai mengalami penurunan dan keterlambatan pertumbuhan. Sehingga di waktu yang sama, perusahaan harus mulai berpikir untuk mengembangkan produknya agar tetap populer di mata masyarakat.

❖ Tingkat Permintaan terhadap Produk

Salah satu tanda bagi perusahaan untuk segera melakukan *product development* adalah ketika permintaan produk menurun, sedangkan kampanye pemasaran telah gencar kamu lakukan. Kondisi tersebut memberikan sinyal bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi. Penurunan permintaan barang menandakan adanya penurunan minat konsumen untuk membeli. Hal tersebut dapat terjadi karena banyak hal. Bisa karena rasa bosan konsumen, sebab ada *brand* lain yang lebih menarik, produk sudah tidak relevan, atau kualitas produk yang memburuk. Oleh karena itu, evaluasi perlu

dilakukan untuk mencari alasan dibalik menurunnya permintaan produk.

- ❖ Pelanggan Menginginkan Adanya Perubahan
Menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan merupakan nilai plus bagi perusahaan. Strategi *relationship* ini bermanfaat untuk mempertahankan pelanggan dan menjadi sarana untuk mendapatkan timbal balik dari konsumen. Melalui timbal balik atau *feedback* tersebut, perusahaan bisa mendapatkan masukan dan saran sebagai evaluasi untuk menyusun strategi dan rencana bisnis di masa yang akan datang. Apabila perusahaan menerima masukan secara terbuka tentang produk yang dipasarkan, perusahaan dapat melakukan pembaruan produk, baik dari segi tampilan, fitur, fungsi, dan lain sebagainya.

- ❖ Adanya Kompetitor Baru
Sesuai dengan kondisi dalam tahapan siklus hidup produk, persaingan dengan kompetitor telah menjadi hal yang biasa dalam sebuah usaha. Akan tetapi, perusahaan harus memiliki strategi yang baik dan berjaga-jaga saat ada kompetitor baru. Kompetitor baru biasanya datang dengan produk dan inovasi yang lebih terkini dan konsumen gandrungi. Apabila kamu biarkan begitu saja, konsumen akan beralih dari produk tersebut dan memilih berlangganan produk kompetitor.

- Kompetitor Mulai Meninggalkan Pasar
Adanya kompetitor yang meninggalkan pasar sebenarnya tidak bisa kita jadikan sebagai kabar baik juga. Dengan berkurangnya jumlah kompetitor di pasar, sebuah perusahaan mungkin bisa mengambil alih pasar dan meraup lebih banyak pelanggan. Namun, perlu didalami terlebih dahulu alasan dari berkurangnya kompetitor pada suatu sektor usaha. Bisa jadi kompetitor meninggalkan pasar bukan karena

merasa kalah dalam persaingan, tetapi justru merasa bahwa pelanggan sudah tidak tertarik lagi dengan sektor bisnis tersebut. Jika perusahaan tidak segera melakukan *product development*, konsumen bisa meninggalkan sektor tersebut terlebih dahulu seperti kompetitor yang telah pergi terlebih dahulu.

➤ Tahapan *Product Development*

Setelah mengetahui manfaat dan waktu terbaik untuk melakukan *product development*, berikut ini tahapan *product development* yang harus kamu ketahui.

➤ Penciptaan dan Penyaringan Ide

Tahap pertama dalam pengembangan produk adalah menciptakan dan menyaring ide. Dalam proses penciptaan ide, perusahaan harus mampu mengikuti berbagai sistematisa penciptaan produk. Ide tersebut harus memiliki konsep yang unik dan menarik. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan riset pasar, analisis sentiment konsumen di media sosial untuk mengetahui minat dan perilaku konsumen, melakukan survei kepuasan, melakukan riset tren menggunakan *Google Trend*, dan juga melakukan analisis kompetitif pada kompetitor. Setelah melakukan upaya-upaya tersebut, akan ada banyak sekali ide produk yang bermunculan. Tetapi, tidak semua ide dapat kamu lanjutkan ke tahap selanjutnya, sehingga perlu adanya seleksi atau penyaringan pasca melewati beragam syarat kelayakan suatu ide produk. Hal tersebut perlu kamu lakukan untuk mendapatkan ide produk yang benar-benar layak agar bisa ke tahap selanjutnya. Juga sebagai upaya meminimalisir risiko kegagalan, mengurangi cost pembuatan produk, dan menilai ide produk mana yang dapat diproduksi oleh perusahaan. Selain itu, jangan lupa untuk menjaga ide tersebut agar tidak diintip oleh kompetitor dengan cara menetapkan *copyright*, hak paten, dan *trade secrecy*.

- **Pengembangan dan Pengujian Konsep**
Setelah melalui upaya penciptaan dan penyaringan ide hingga menemukan ide produk yang paling tepat, tahap selanjutnya adalah pengembangan dan pengujian konsep. Konsep merupakan hasil dari upaya pengembangan berbagai ide yang telah diseleksi. Dengan adanya konsep, ide produk yang masih mentah dapat diolah menjadi produk yang dimengerti oleh target market dalam suatu segmen. Setelah ide dikembangkan menjadi suatu konsep, tahap selanjutnya adalah pengujian konsep. Pengujian ini langsung dilakukan terhadap target konsumen yang dituju dalam skala kecil terlebih dahulu. Konsep ini dapat disajikan dalam berbagai bentuk, baik gambar atau pun deskripsi kata. Yang terpenting adalah, pesan penting tersebut harus mampu diterima dengan mudah dan baik oleh target konsumen. Setelah menjelaskan konsep produk secara detil kepada target konsumen, perusahaan perlu menanyakan terkait ketertarikannya dan nilai pada produk dari masing-masing konsep yang sudah disiapkan. Pada tahap *research and development* (R&D) ini, perusahaan dapat menguji kegunaan dan berbagai fitur dari produk yang direncanakan dan menyempurnakan desain hingga sesuai dengan keinginan pasar. Perusahaan juga dapat melakukan *test marketing*, *beta testing*, analisis *marketing plan*, proyeksi penjualan, riset biaya, dan lain-lain.
- **Pengembangan Strategi Pemasaran**
Setelah menentukan produk baru yang akan diluncurkan, tahap selanjutnya adalah menyusun strategi pemasaran yang tepat. Strategi pemasaran yang harus dikembangkan meliputi strategi peluncuran produk ke pasar. Hingga produk tersebut dapat diterima dan pasar mulai memperlihatkan perkembangannya.

➤ **Analisis Bisnis**

Tahap selanjutnya setelah memutuskan konsep produk dan strategi pemasaran yang akan digunakan adalah melakukan evaluasi terkait daya tarik bisnis pada produk baru yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini, kamu perlu melakukan peninjauan ulang terkait proyeksi penjualan, biaya, dan keuntungan dari penjualan produk tersebut. Tujuannya agar dapat mengetahui apakah faktor-faktor tersebut akan dapat memunahi tujuan utama perusahaan atau tidak. Jika hasil analisis bisnis menyatakan nilai yang positif atau sudah sesuai dengan tujuan utama perusahaan, produk akan masuk ke tahap pengembangan. Dalam hal ini, proyeksi penjualan dapat diperoleh dengan memantau riwayat produk lain dari perusahaan, lebih baik lagi apabila produk tersebut masuk dalam satu kategori tertentu. Selain itu, dapat juga dilakukan pemantauan produk yang sama dipasar dengan cara memantau perkembangannya serta hal apa yang harus dilakukan dan dihindari demi mencapai hal tersebut. Selanjutnya, hasil riset digabungkan dengan strategi pemasaran yang tepat, distribusi penjualan yang baik, serta promosi dan komunikasi yang terarah. Berikutnya, dalam proyeksi bisnis, perusahaan juga harus membuat angka penjualan minimal dan maksimal untuk melihat risiko yang mungkin akan terjadi. Selain itu, hal tersebut berguna untuk melihat perkiraan biaya dan tingkat keuntungan yang dapat dicapai dari penjualan produk tersebut.

➤ **Pengembangan Produk**

Dalam tahap pengembangan produk, produk yang telah kamu kembangkan ini sejatinya belum merupakan produk yang sebenarnya. Melainkan masih berupa suatu konsep produk dalam rangkaian kata, video, gambar, animasi, atau suatu prototipe produk. Jika sudah melewati tahap analisa bisnis, nantiny

produk akan melalui proses pengembangan yang sesungguhnya. Konsumen sendiri nantinya yang akan melakukan evaluasi terkait produk *pre-release* atau produk prototipe tersebut. Karena *customer experience* sangat berguna dan bermanfaat dalam tahap pengembangan produk.

➤ Uji Pemasaran

Setelah melalui proses pengembangan produk yang panjang, produk tersebut sebenarnya sudah siap untuk meluncurkan. Akan tetapi, sebelum suatu produk benar-benar *launching*, produk tersebut harus melalui uji pemasaran pada pasar yang sesungguhnya, meskipun dalam skala kecil saja. Dengan begitu, perusahaan dan marketing bisa mendapatkan gambaran dan juga pengalaman terkait pemasaran produk tersebut sebelum nantinya benar-benar kamu jual dalam skala besar. Hal ini dapat mencegah kemungkinan produk gagal dalam pemasaran masa depan. Perusahaan dapat melakukan uji pemasaran dengan memanfaatkan social media, misalnya dengan membuat kampanye pemasaran digital khusus. Jika produk tersebut mendapatkan respon yang positif, baik berupa jumlah komentar, jumlah likes, hingga *engagement rate*, tandanya produk tersebut sudah siap untuk kamu pasarkan.

➤ Komersialisasi

Hasil tes pemasaran tersebut seharusnya sudah dapat memberikan gambaran terkait prospek pada produk yang akan kamu ciptakan nantinya. Berdasarkan hasil tes pemasaran yang kamu lakukan, perusahaan nantinya bisa memutuskan apakah produk baru tersebut bisa segera kamu *launching*, atautkah harus kamu tunda terlebih dahulu. Jika perusahaan sudah yakin dan bertekad bulat untuk meluncurkan produk baru, maka perusahaan tersebut harus mempersiapkan berbagai kegiatan lain. Yaitu kegiatan komersialisasi, mulai dari persiapan untuk kegiatan peluncuran

produk baru seperti promosi penjualan, iklan, distribusi dalam cakupan yang lebih besar, serta berbagai kegiatan pemasaran lain.

c. Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*).

Strategi inovasi adalah rencana atau pendekatan sistematis yang dirancang untuk menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide, produk, layanan, proses, atau model bisnis baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi, pelanggan, atau masyarakat. Strategi ini bertujuan untuk mendorong pertumbuhan, meningkatkan daya saing, dan memperkuat posisi organisasi di pasar. Komponen Utama Strategi Inovasi adalah sebagai berikut :

- Tujuan Inovasi: Menentukan fokus utama, seperti peningkatan efisiensi operasional, pengembangan produk baru, atau perluasan pasar.
- Budaya Inovasi: Menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan pengambilan risiko.
- Proses Inovasi: Menyusun langkah-langkah untuk menghasilkan dan mewujudkan ide-ide inovatif, seperti melalui riset dan pengembangan (R&D) atau kolaborasi lintas tim.
- Sumber Daya: Mengalokasikan sumber daya yang mencakup dana, teknologi, dan tenaga kerja untuk mendukung kegiatan inovasi.
- Kemitraan: Mengembangkan kolaborasi dengan mitra eksternal seperti *start-up*, universitas, atau perusahaan lain.
- Pengukuran dan Evaluasi: Menetapkan metrik untuk menilai keberhasilan inovasi, seperti peningkatan pendapatan, efisiensi, atau kepuasan pelanggan.
- Contoh Strategi Inovasi:
 - ❖ Inovasi Produk: Menciptakan produk baru atau memperbarui produk yang sudah ada, seperti smartphone dengan fitur AI terbaru.

- ❖ Inovasi Proses: Mengembangkan cara kerja yang lebih efisien, seperti penggunaan otomatisasi dalam produksi.
- ❖ Inovasi Model Bisnis: Mengubah cara perusahaan menghasilkan nilai, seperti berpindah dari penjualan produk fisik ke model berlangganan digital.
- ❖ Inovasi Pelayanan: Meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan yang lebih personal dan responsif.

Dengan strategi inovasi yang terencana, organisasi dapat bertahan dalam persaingan yang ketat dan terus relevan di era perubahan yang cepat.

d. Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi (*Concentrated Growth Strategy*).

Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi (*Concentrated Growth Strategy*) adalah strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar atau volume penjualan untuk produk atau jasa yang ada di pasar yang telah dikuasai perusahaan. Strategi ini melibatkan upaya pengembangan yang terkonsentrasi pada pasar atau produk yang sudah ada tanpa melakukan diversifikasi ke segmen pasar atau produk baru. Ciri-ciri Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi:

- Fokus pada Produk Utama: Perusahaan tetap menggunakan produk yang sudah ada sebagai inti dari operasinya.
- Penekanan pada Pasar Saat Ini: Upaya diarahkan untuk memaksimalkan penjualan di pasar yang sudah dikenal.
- Optimalisasi Sumber Daya: Sumber daya digunakan untuk memperkuat posisi dalam pasar yang sudah ada, bukan untuk mengembangkan pasar baru.
- Efisiensi Operasional: Perusahaan cenderung meningkatkan efisiensi dan daya saing melalui inovasi dalam produk atau pemasaran.

Pendekatan yang Digunakan:

- Penetrasi Pasar: Meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang ada atau menarik pelanggan baru dalam pasar yang sama.

- Pengembangan Produk: Memperbarui atau meningkatkan produk yang ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.
- Promosi dan Pemasaran: Melakukan kampanye pemasaran yang lebih agresif untuk meningkatkan kesadaran dan preferensi merek.

Keuntungan Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi:

- Resiko Rendah: Karena berfokus pada pasar dan produk yang sudah dikenal, risiko yang terkait dengan ketidakpastian lebih kecil.
- Efisiensi Biaya: Perusahaan dapat memanfaatkan pengalaman dan infrastruktur yang ada, sehingga biaya pengembangan lebih rendah.
- Spesialisasi: Perusahaan dapat menjadi ahli di bidang tertentu, meningkatkan daya saing.

Kelemahan Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi:

- Ketergantungan Tinggi: Bergantung pada produk atau pasar tertentu dapat menjadi masalah jika terjadi perubahan dalam permintaan atau persaingan.
- Keterbatasan Pasar: Potensi pertumbuhan mungkin terbatas jika pasar tersebut sudah mendekati saturasi.
- Ancaman dari Kompetitor: Kompetitor yang agresif dapat mengambil pangsa pasar jika perusahaan tidak mampu berinovasi.

Contoh Penerapan:

- Industri Teknologi: Perusahaan smartphone yang terus meningkatkan fitur produknya untuk menarik lebih banyak pelanggan dalam segmen yang sama.
- Industri Makanan Cepat Saji: Restoran yang memperluas menu dan meningkatkan layanan di lokasi yang sudah ada untuk menarik lebih banyak pelanggan.

Strategi ini cocok untuk perusahaan yang memiliki produk unggulan dengan pasar yang masih memiliki potensi pertumbuhan besar, tetapi harus disertai analisis pasar yang mendalam untuk meminimalkan risiko.

- e. Strategi Pertumbuhan Integrasi Horizontal (*Growth Strategy Horizontal Integration*).

Strategi Pertumbuhan Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Growth Strategy*) adalah strategi di mana perusahaan memperluas operasinya dengan mengakuisisi, bergabung, atau berkolaborasi dengan perusahaan lain yang berada dalam tingkat yang sama dalam rantai nilai atau industri yang sama. Strategi ini bertujuan untuk memperkuat posisi pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi persaingan.

Tujuan Strategi Integrasi Horizontal:

- Meningkatkan Pangsa Pasar: Dengan mengakuisisi atau bergabung dengan pesaing, perusahaan dapat memperbesar basis pelanggan dan memperluas jangkauan pasar.
- Efisiensi Operasional: Mengurangi biaya melalui skala ekonomi, sinergi, atau eliminasi duplikasi proses.
- Mengurangi Persaingan: Dengan menguasai lebih banyak pemain di pasar, tingkat persaingan dapat ditekan.
- Diversifikasi Produk atau Layanan: Memperluas portofolio dengan menambahkan produk atau layanan dari perusahaan yang diakuisisi.

Ciri-ciri Strategi Integrasi Horizontal:

- Fokus pada Pasar yang Sama: Strategi ini melibatkan perusahaan-perusahaan dalam industri atau segmen pasar yang sama.
- Akuisisi atau *Merger*: Biasanya dilakukan melalui akuisisi atau penggabungan untuk mencapai pertumbuhan.
- Keunggulan Kompetitif: Memberikan kemampuan untuk memperkuat posisi kompetitif dalam pasar tertentu.

Keuntungan Strategi Integrasi Horizontal:

- Skala Ekonomi: Mengurangi biaya produksi per unit karena peningkatan skala operasi.

- Peningkatan Daya Tawar: Dengan pangsa pasar yang lebih besar, perusahaan memiliki posisi yang lebih kuat dalam negosiasi dengan pemasok dan distributor.
- Sinergi Operasional: Mengintegrasikan proses operasional dapat menghasilkan efisiensi dan penghematan biaya.
- Menguasai Pasar: Mengurangi jumlah kompetitor secara langsung meningkatkan kekuatan pasar perusahaan.

Kelemahan Strategi Integrasi Horizontal:

- Biaya Akuisisi Tinggi: Membeli atau bergabung dengan perusahaan lain dapat memerlukan investasi yang besar.
- Kompleksitas Integrasi: Proses mengintegrasikan dua perusahaan sering kali menghadapi tantangan budaya, sistem, dan manajemen.
- Resiko Monopoli: Jika strategi ini dilakukan secara agresif, dapat menghadapi masalah hukum karena dianggap menciptakan monopoli.
- Ketergantungan pada Sektor Tertentu: Perusahaan tetap bergantung pada satu industri atau segmen pasar.

Contoh Penerapan:

- Industri Teknologi:
Akuisisi Facebook atas Instagram dan WhatsApp untuk memperluas dominasi di media sosial.
- Industri Ritel:
Akuisisi Walmart atas jaringan supermarket kecil untuk memperluas jangkauan geografisnya.
- Industri Otomotif:
Penggabungan Fiat dan Chrysler untuk memperluas portofolio produk dan meningkatkan pangsa pasar global.

Strategi integrasi horizontal sangat cocok jika:

- Pasar memiliki banyak kompetitor yang kecil atau menengah.
- Perusahaan ingin mempercepat pertumbuhan tanpa harus membangun infrastruktur baru.
- Terdapat potensi sinergi antara perusahaan yang akan diakuisisi atau digabungkan.

Dengan penerapan yang tepat, strategi ini dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan, tetapi memerlukan analisis mendalam dan manajemen yang hati-hati untuk mengelola resiko yang ada.

f. Strategi Pertumbuhan Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Growth Strategy*).

Strategi pertumbuhan integrasi vertikal (*Vertical Integration Growth Strategy*) adalah pendekatan bisnis di mana sebuah perusahaan memperluas kendalinya terhadap rantai pasokan atau distribusi produknya, dengan mengakuisisi atau mengembangkan fungsi-fungsi yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan lain di industri yang sama. Dalam kata lain, perusahaan bergerak lebih jauh ke hilir (distribusi dan penjualan) atau ke hulu (sumber bahan baku dan produksi) untuk mengoptimalkan operasionalnya dan memperkuat posisinya di pasar.

Ada dua jenis utama dalam strategi ini:

- Integrasi Vertikal Hulu (*Backward Integration*)
Ini terjadi ketika sebuah perusahaan mengambil alih kontrol terhadap proses produksi atau pasokan bahan baku yang digunakan dalam produksinya. Tujuan utama dari integrasi hulu adalah untuk mengurangi ketergantungan pada pemasok luar dan menurunkan biaya bahan baku atau komponen yang diperlukan untuk produksi.

Contoh:

Sebuah perusahaan pakaian yang mengakuisisi perusahaan tekstil untuk memastikan pasokan bahan baku dengan harga yang lebih stabil.

- Integrasi Vertikal Hilir (*Forward Integration*)
Ini terjadi ketika perusahaan mengakuisisi atau membangun kendali atas saluran distribusi, pengecer, atau bahkan layanan purna jual. Hal ini bertujuan untuk mengontrol lebih banyak sisi permintaan pasar dan memastikan bahwa produk yang dihasilkan perusahaan bisa lebih mudah diakses oleh konsumen. Contoh: Sebuah produsen mobil yang membeli jaringan dealer

mobil untuk mengontrol penjualan langsung kepada konsumen.

Keuntungan Strategi Integrasi Vertikal:

- **Pengendalian yang Lebih Baik:** Perusahaan dapat lebih mengontrol kualitas produk, waktu pengiriman, dan biaya produksi.
- **Pengurangan Biaya Transaksi:** Mengurangi biaya yang terjadi dari transaksi dengan pihak ketiga (misalnya pemasok atau distributor).
- **Stabilitas Pasokan dan Permintaan:** Menjamin pasokan bahan baku atau meningkatkan kontrol terhadap distribusi produk.
- **Meningkatkan Daya Saing:** Menurunkan biaya melalui efisiensi operasional yang lebih baik dan memungkinkan perusahaan untuk menawarkan harga yang lebih kompetitif.

Tantangan atau Resiko:

- **Investasi yang Tinggi:** Integrasi vertikal dapat membutuhkan investasi yang besar, baik dari segi waktu maupun modal.
- **Kompleksitas Manajerial:** Perusahaan harus mengelola lebih banyak aspek bisnis, yang bisa meningkatkan kompleksitas.
- **Fokus yang Terpecah:** Perusahaan mungkin terlalu fokus pada sisi tertentu dari rantai nilai dan kehilangan fokus pada aspek lainnya.
- **Tantangan dalam Pengelolaan:** Mengelola unit-unit baru atau fungsi yang diintegrasikan bisa menjadi tantangan, terutama jika perusahaan tidak memiliki keahlian di bidang tersebut.

Secara keseluruhan, strategi integrasi vertikal dapat meningkatkan efisiensi dan kontrol, tetapi juga memerlukan perhatian yang cermat terhadap implikasi keuangan dan operasional.

g. Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi (*Concentrated Diversification Strategy*).

Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi (*Concentrated Diversification Strategy*) adalah pendekatan di mana perusahaan mengembangkan bisnisnya dengan memasuki industri atau pasar baru yang masih berhubungan erat dengan *core business* (inti bisnis) perusahaan tersebut. Dalam kata lain, perusahaan tetap fokus pada kekuatan dan keahlian utamanya, tetapi mengembangkan produk atau layanan baru yang memiliki hubungan yang jelas dengan bisnis yang sudah ada, baik dalam hal teknologi, pasar, maupun sumber daya.

Ciri-ciri dari Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi:

- Hubungan dengan Bisnis Inti: Perusahaan tetap mempertahankan hubungan dengan industri atau produk yang sudah dikenal dan memiliki keahlian atau pengalaman di dalamnya. Misalnya, sebuah perusahaan yang sudah menguasai produk A, kemudian masuk ke produk B yang masih ada hubungan atau kesamaan dalam hal teknologi atau pasar.
- Fokus pada Penguatan Kompetensi Inti: Meskipun memasuki pasar atau produk baru, perusahaan berusaha untuk memanfaatkan dan mengembangkan kompetensi inti yang sudah ada, sehingga tidak terlalu menjauh dari keahlian yang telah terbukti sebelumnya.
- Meminimalkan Resiko: Karena masih berkaitan dengan bisnis inti, resiko yang dihadapi dalam strategi diversifikasi ini biasanya lebih rendah dibandingkan dengan diversifikasi yang sepenuhnya tidak terkait atau *conglomerate diversification*.

Jenis-jenis Diversifikasi Terkonsentrasi:

- Diversifikasi Produk (*Product Diversification*): Perusahaan mengembangkan produk baru yang masih memiliki keterkaitan dengan produk yang sudah ada. Misalnya, perusahaan elektronik yang sudah memproduksi televisi, kemudian memproduksi perangkat elektronik lain seperti *sound system* atau perangkat *smart home*.

- **Diversifikasi Pasar (*Market Diversification*):** Perusahaan memasuki pasar baru dengan produk yang sudah ada, atau mengadaptasi produk untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berbeda. Misalnya, sebuah perusahaan pakaian lokal yang memasuki pasar internasional dengan produk yang sama.
- **Diversifikasi Teknologi (*Technological Diversification*):** Perusahaan menggunakan teknologi yang sudah ada untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang masih berhubungan dengan bisnis inti.

Keuntungan Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi:

- **Pengurangan Resiko:** Karena masih berhubungan dengan bisnis inti, perusahaan dapat mengurangi risiko yang terkait dengan masuk ke pasar yang benar-benar baru.
- **Penggunaan Sumber Daya yang Efisien:** Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada, seperti keahlian, jaringan distribusi, dan teknologi, untuk mengembangkan produk atau pasar baru.
- **Sinergi:** Dengan produk atau pasar yang terkait, perusahaan dapat menciptakan sinergi yang meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja secara keseluruhan.
- **Keunggulan Kompetitif:** Perusahaan dapat memperluas keunggulan kompetitifnya dengan mengembangkan produk atau layanan tambahan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen yang sudah ada.

Tantangan atau Resiko:

- **Keterbatasan Inovasi:** Karena perusahaan tetap fokus pada bisnis inti, mungkin ada keterbatasan dalam inovasi yang lebih besar atau perubahan yang lebih berani.
- **Ketergantungan pada Industri Tertentu:** Jika perusahaan terlalu fokus pada satu industri atau pasar yang terkait, maka perusahaan akan sangat bergantung pada kondisi pasar tersebut dan rentan terhadap perubahan pasar.

- Kompleksitas Operasional: Meskipun tidak terlalu jauh dari inti bisnis, diversifikasi tetap bisa menambah kompleksitas dalam hal manajemen produk, pemasaran, dan sumber daya.

Secara keseluruhan, Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi membantu perusahaan untuk memperluas pasar dan produk mereka tanpa kehilangan fokus pada keahlian atau sumber daya yang sudah ada, sembari meminimalkan risiko yang lebih besar dari diversifikasi yang sepenuhnya tidak terkait.

h. Strategi Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomeration Diversification Strategy*).

Strategi Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomeration Diversification Strategy*) adalah pendekatan di mana perusahaan memperluas usahanya dengan memasuki industri atau pasar yang sepenuhnya berbeda dari bisnis inti yang ada. Berbeda dengan strategi diversifikasi terkonsentrasi yang tetap berhubungan dengan *core business*, dalam strategi ini perusahaan merambah ke sektor atau kategori yang tidak memiliki hubungan langsung dengan produk atau layanan yang sudah ada. Tujuan dari diversifikasi konglomerasi biasanya adalah untuk mengurangi risiko dengan mendiversifikasi sumber pendapatan dan mengakses peluang pasar baru yang lebih menguntungkan.

Ciri-ciri Strategi Diversifikasi Konglomerasi:

- Masuk ke Industri Baru: Perusahaan memasuki sektor atau industri yang tidak terkait dengan kegiatan bisnis utamanya. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi yang kemudian membeli perusahaan yang bergerak di sektor makanan dan minuman.
- Peningkatan Resiko dengan Potensi Keuntungan: Meskipun risiko lebih tinggi karena perusahaan memasuki pasar yang tidak dikenal, potensi keuntungan yang lebih besar dapat tercipta jika perusahaan berhasil memasuki pasar yang berkembang atau lebih menguntungkan.
- Tidak Ada Hubungan Langsung dengan Bisnis Inti: Produk atau layanan yang diperkenalkan dalam

diversifikasi konglomerasi tidak memiliki keterkaitan langsung dengan bisnis yang sudah ada, baik dari segi teknologi, pasar, atau kompetensi inti.

Jenis-jenis Diversifikasi Konglomerasi:

- Diversifikasi Horizontal: Perusahaan mengakuisisi atau memasuki industri yang berbeda namun pada tingkat yang sama dalam rantai nilai. Misalnya, perusahaan produsen mobil yang mengakuisisi perusahaan asuransi kendaraan.
- Diversifikasi Vertikal: Walaupun lebih jarang, ada juga perusahaan konglomerat yang melakukan diversifikasi vertikal ke sektor yang sangat berbeda namun mungkin masih memiliki hubungan dengan distribusi atau *supply chain*. Sebagai contoh, perusahaan yang mengoperasikan bisnis di bidang konstruksi dan kemudian mengakuisisi perusahaan yang menyediakan bahan baku industri lain.
- Diversifikasi Lateral: Dalam jenis ini, perusahaan memilih industri atau sektor yang tidak ada hubungannya dengan bisnis inti, dan mereka mengembangkan bisnis baru dari perspektif yang sepenuhnya berbeda. Misalnya, perusahaan teknologi yang mengakuisisi perusahaan hiburan atau perusahaan perbankan yang memasuki sektor kesehatan.

Keuntungan Strategi Diversifikasi Konglomerasi:

- Mengurangi Resiko Bisnis: Dengan memiliki lebih dari satu sumber pendapatan yang datang dari industri yang berbeda, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada satu pasar atau sektor yang mungkin rentan terhadap fluktuasi ekonomi atau pasar.
- Memanfaatkan Peluang Pasar Baru: Diversifikasi konglomerasi memungkinkan perusahaan untuk memasuki pasar yang lebih menguntungkan atau berkembang, yang mungkin tidak terkait dengan industri asalnya.
- Mengakses Sumber Daya dan Keahlian Baru: Perusahaan bisa mendapatkan akses ke sumber daya

atau keahlian baru yang bisa memperkuat posisi finansial dan operasionalnya.

- Peningkatan Kekuatan Finansial: Dengan memiliki berbagai sumber pendapatan dari berbagai sektor, perusahaan bisa memiliki portofolio yang lebih kuat secara finansial.

Tantangan atau Risiko:

- Manajemen yang Kompleks: Mengelola bisnis di berbagai sektor yang tidak terkait bisa sangat menantang dan membutuhkan keahlian yang lebih luas dalam berbagai industri. Perusahaan perlu mengembangkan struktur manajerial yang lebih besar dan lebih kompleks.
- Kurangnya Keahlian dalam Industri Baru: Perusahaan mungkin tidak memiliki pengetahuan atau pengalaman yang cukup di industri baru yang dimasuki, yang bisa berisiko tinggi jika tidak dikelola dengan baik.
- Kehilangan Fokus: Dengan memasuki industri yang sangat berbeda, perusahaan bisa kehilangan fokus pada bisnis inti dan akhirnya merugikan kinerja keseluruhan.
- Potensi *Overpaying* dalam Akuisisi: Dalam banyak kasus, perusahaan konglomerat melakukan akuisisi terhadap perusahaan yang berada di industri yang tidak dikenal, yang bisa berisiko *overpaying* atau membeli perusahaan yang tidak memiliki sinergi yang jelas.

Contoh Strategi Diversifikasi Konglomerasi:

- Berkshire Hathaway: Perusahaan konglomerat ini memiliki berbagai investasi di banyak sektor yang tidak terkait, seperti asuransi, energi, makanan dan minuman, serta teknologi.
- Virgin Group: Memasuki berbagai industri mulai dari transportasi, hiburan, hingga kesehatan dan telekomunikasi, meskipun tidak memiliki hubungan langsung antara satu sektor dengan sektor lainnya.

Strategi Diversifikasi Konglomerasi cocok untuk perusahaan yang ingin mengurangi risiko dengan memperluas portofolio mereka ke berbagai industri yang berbeda. Meskipun ini bisa mengurangi risiko keseluruhan, perusahaan harus hati-hati

dalam pengelolaan, mengingat tantangan yang datang dari mengelola bisnis yang sangat berbeda dan risiko kehilangan fokus atau kurangnya keahlian di sektor-sektor baru.

i. Strategi Putar Haluan (*Turnaround Strategy*).

Strategi Putar Haluan (*Turnaround Strategy*) adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan yang mengalami kesulitan finansial atau operasional untuk memulihkan dan mengembalikan kinerja bisnis mereka ke jalur yang positif. Strategi ini diterapkan ketika sebuah perusahaan menghadapi penurunan kinerja yang signifikan, misalnya, penurunan laba, penurunan pangsa pasar, atau masalah likuiditas yang dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Tujuan utama dari strategi putar haluan adalah untuk memperbaiki kondisi perusahaan, mengurangi kerugian, dan kembali ke jalur pertumbuhan.

Ciri-ciri Strategi Putar Haluan:

- Fokus pada Pemulihan Kinerja: Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki aspek-aspek yang bermasalah dalam bisnis, seperti efisiensi operasional, aliran kas, dan pengurangan biaya yang tidak perlu.
- Mengidentifikasi dan Mengatasi Masalah Utama: Perusahaan harus terlebih dahulu menganalisis akar masalah yang menyebabkan kemunduran, apakah itu masalah manajerial, masalah pasar, atau masalah keuangan.
- Pengelolaan Sumber Daya Secara Efisien: Fokus pada penggunaan sumber daya yang lebih efisien dan mengurangi pemborosan yang mungkin terjadi dalam operasional.
- Penyesuaian Strategi Bisnis: Perusahaan mungkin harus mengubah strateginya, misalnya dengan memfokuskan kembali produk dan layanan pada pasar yang lebih menguntungkan atau relevan.

Langkah-langkah dalam Strategi Putar Haluan:

- Analisis Situasi dan Diagnosa Masalah: Langkah pertama adalah menganalisis dengan cermat penyebab utama dari kinerja yang buruk. Ini termasuk evaluasi

aspek internal (misalnya, struktur organisasi, manajemen, proses operasional) dan faktor eksternal (misalnya, kondisi pasar, persaingan, tren industri).

- Restrukturisasi Keuangan: Salah satu langkah penting dalam strategi putar haluan adalah mengatasi masalah likuiditas. Ini mungkin melibatkan restrukturisasi utang, penurunan biaya tetap, atau pencarian sumber pendanaan baru untuk memperbaiki aliran kas perusahaan.
- Perubahan Manajerial: Jika masalahnya terkait dengan kepemimpinan atau pengambilan keputusan yang buruk, perusahaan dapat mengganti manajer kunci atau memperkenalkan perubahan dalam struktur organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pengelolaan.
- Pengurangan Biaya dan Efisiensi Operasional: Perusahaan akan berusaha mengurangi biaya yang tidak perlu atau meningkatkan efisiensi operasional, misalnya dengan melakukan pemotongan tenaga kerja, menutup unit yang tidak menguntungkan, atau mengoptimalkan proses produksi.
- Fokus pada Pasar dan Pelanggan Utama: Dalam beberapa kasus, perusahaan perlu mengevaluasi kembali target pasar atau segmen pelanggan yang lebih menguntungkan dan memperkuat hubungan dengan mereka. Fokus pada kualitas produk atau layanan juga menjadi hal yang sangat penting untuk memenangkan kembali kepercayaan pelanggan.
- Peningkatan Produk atau Inovasi: Terkadang, untuk kembali ke jalur yang benar, perusahaan perlu memperkenalkan inovasi dalam produk atau layanan mereka yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar atau tren yang ada.
- Komunikasi yang Jelas dan Transparan: Selama proses *turnaround*, penting bagi manajemen untuk mengkomunikasikan langkah-langkah perbaikan dengan jelas kepada semua pemangku kepentingan (karyawan,

pemegang saham, pelanggan, dan lain-lain.) untuk menjaga kepercayaan dan mendapatkan dukungan.

Keuntungan Strategi Putar Haluan:

- Pemulihan Kinerja Finansial: Dapat mengembalikan kondisi keuangan perusahaan dan memperbaiki aliran kas serta profitabilitas.
- Peningkatan Efisiensi: Mengurangi pemborosan dan meningkatkan operasional yang lebih efisien, sehingga biaya dapat dikendalikan lebih baik.
- Menjaga Kelangsungan Perusahaan: Mencegah kebangkrutan atau likuidasi perusahaan dengan memperbaiki kinerja operasional dan finansial.
- Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Fokus pada kualitas dan kebutuhan pasar dapat membantu perusahaan kembali memenangkan pelanggan dan meningkatkan loyalitas mereka.

Tantangan atau Risiko dalam Strategi Putar Haluan:

- Resistensi terhadap Perubahan: Karyawan dan manajemen mungkin menentang perubahan besar yang diperlukan dalam restrukturisasi dan pengurangan biaya.
- Waktu yang Dibutuhkan: Proses *turnaround* sering kali memakan waktu cukup lama, dan perusahaan mungkin harus bertahan dalam situasi sulit selama periode tersebut.
- Biaya Restrukturisasi: Proses perbaikan dan restrukturisasi perusahaan bisa sangat mahal, terutama jika melibatkan pemutusan hubungan kerja, pengubahan sistem operasional, atau pengeluaran untuk inovasi produk.
- Kehilangan Kepercayaan Pasar: Perusahaan yang sedang dalam kondisi kesulitan mungkin kehilangan kepercayaan dari investor, pelanggan, atau mitra bisnis, yang mempengaruhi posisi di pasar.

Contoh Strategi Putar Haluan:

- Ford Motor Company (2008): Pada saat krisis finansial, Ford menghadapi kesulitan besar. Di bawah kepemimpinan Alan Mulally, perusahaan menerapkan

strategi putar haluan dengan memperkenalkan pengurangan biaya, restrukturisasi portofolio produk, dan memfokuskan kembali pada kendaraan yang lebih efisien serta mengurangi ketergantungan pada model-model yang kurang menguntungkan. Ford juga berhasil menghindari pengambilalihan pemerintah, yang dilakukan oleh GM dan Chrysler.

- Apple (1997): Ketika Apple mengalami penurunan kinerja yang signifikan di bawah kepemimpinan sebelumnya, Steve Jobs kembali dan menerapkan strategi putar haluan dengan merampingkan portofolio produk, meningkatkan kualitas desain, dan memperkenalkan inovasi besar dengan produk seperti iPod, yang membantu perusahaan kembali menjadi pemimpin pasar.

Strategi Putar Haluan adalah langkah penting yang diambil oleh perusahaan yang sedang mengalami kesulitan untuk membalikkan keadaan dan memulihkan kinerja mereka. Meskipun memerlukan perencanaan yang matang, eksekusi yang efektif, dan perubahan yang signifikan, strategi ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk kembali ke jalur yang positif, mengurangi risiko kebangkrutan, dan mencapai pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan.

j. Strategi Divestasi (*Divestment Strategy*)

Strategi Divestasi (*Divestment Strategy*) adalah kebijakan yang diambil oleh perusahaan untuk menjual, mengalihkan, atau menghentikan sebagian dari aset, unit bisnis, atau lini produk tertentu yang dianggap tidak lagi sesuai dengan fokus atau tujuan perusahaan. Divestasi biasanya dilakukan ketika suatu unit bisnis tidak menguntungkan, tidak sesuai dengan strategi jangka panjang, atau perusahaan perlu merestrukturisasi untuk meningkatkan efisiensi dan fokus pada inti bisnisnya. Secara umum, divestasi bertujuan untuk mengurangi kompleksitas operasional, memperbaiki struktur keuangan, atau mengalihkan sumber daya ke area yang lebih menguntungkan. Dalam beberapa kasus, strategi divestasi juga dapat digunakan sebagai

respons terhadap perubahan pasar atau kebutuhan untuk mengatasi masalah keuangan atau strategis.

Jenis-jenis Strategi Divestasi:

- **Penjualan Aset (*Asset Sales*):**
Perusahaan menjual unit bisnis, aset, atau anak perusahaan yang tidak lagi relevan atau menguntungkan. Penjualan ini dapat dilakukan melalui transaksi langsung kepada perusahaan lain atau melalui pasar terbuka (misalnya, IPO).
- ***Spin-off*:**
Perusahaan membentuk entitas independen dari unit bisnis yang sebelumnya merupakan bagian dari perusahaan tersebut. Dalam *spin-off*, perusahaan induk akan membagikan saham baru kepada pemegang saham yang ada, sehingga unit bisnis yang di-*spin-off* akan berdiri sendiri, meskipun masih terkait dengan perusahaan induk.
- ***Split-up*:**
Perusahaan membagi dirinya menjadi dua entitas yang terpisah dan independen. Berbeda dengan *spin-off*, dalam *split-up*, perusahaan induk akan menghapuskan eksistensinya dan membagi aset serta sahamnya ke dalam dua perusahaan baru.
- **Likuidasi (*Liquidation*):**
Divestasi ini melibatkan penghentian total operasi suatu unit bisnis dan menjual seluruh asetnya untuk mendapatkan kas. Likuidasi biasanya terjadi jika perusahaan tidak dapat menjual unit bisnis atau asetnya secara menguntungkan.
- **Pemindahan Kepemilikan (*Equity Carve-out*):**
Ini adalah strategi di mana perusahaan menjual sebagian dari kepemilikan saham anak perusahaan (misalnya, dengan melakukan IPO) tetapi tetap mempertahankan kendali atasnya. Ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan modal, sementara unit bisnis tetap berada dalam kontrol induk.

Alasan Perusahaan Melakukan Divestasi:

- Fokus pada Inti Bisnis (*Core Business*):
Perusahaan mungkin memilih untuk melepaskan unit bisnis yang tidak lagi sesuai dengan fokus utama mereka. Dengan melakukan divestasi, perusahaan dapat mengalihkan sumber daya dan perhatian ke area yang lebih strategis atau menguntungkan.
- Meningkatkan Kinerja Keuangan:
Jika unit bisnis tertentu sedang merugi atau membutuhkan investasi besar yang tidak menguntungkan, divestasi dapat meningkatkan likuiditas dan memberikan modal yang lebih besar untuk diinvestasikan dalam bisnis inti atau peluang baru.
- Pengurangan Resiko:
Mengurangi ketergantungan pada unit bisnis yang kurang menguntungkan atau yang berada di pasar yang sangat volatil. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko keseluruhan yang dihadapi.
- Restrukturisasi dan Perbaikan Operasional:
Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi restrukturisasi yang lebih besar untuk meningkatkan efisiensi operasional dan fokus pada produk atau pasar yang lebih menguntungkan.
- Meningkatkan Nilai Pemegang Saham:
Dengan melakukan divestasi, perusahaan dapat meningkatkan nilai pemegang saham jika unit yang dijual atau di-spin-off memberikan nilai yang lebih besar saat berdiri sendiri, atau jika perusahaan dapat menggunakan hasil penjualan untuk meningkatkan pendapatan atau mengurangi utang.
- Tuntutan Regulasi atau Persaingan:
Kadang-kadang divestasi terjadi karena masalah regulasi, seperti ketika pengambilalihan perusahaan atau konsolidasi pasar menghasilkan masalah persaingan (*antitrust*) atau ketika pihak berwenang meminta agar perusahaan menjual beberapa asetnya.

Keuntungan Strategi Divestasi:

- **Peningkatan Fokus:**
Divestasi memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus pada kekuatan inti mereka dan meninggalkan kegiatan yang tidak relevan atau kurang menguntungkan.
- **Peningkatan Modal:**
Penjualan aset dapat menghasilkan dana yang digunakan untuk melunasi utang, melakukan investasi baru, atau memperkuat posisi keuangan perusahaan.
- **Peningkatan Profitabilitas:**
Dengan mengurangi operasi yang merugi atau tidak efisien, perusahaan dapat meningkatkan margin laba secara keseluruhan.
- **Mengurangi Risiko Bisnis:**
Mengurangi keterlibatan dalam pasar atau sektor yang tidak stabil atau kurang menguntungkan dapat mengurangi eksposur risiko perusahaan.

Tantangan atau Risiko dalam Strategi Divestasi:

- **Potensi Kehilangan Pendapatan:**
Divestasi dapat mengurangi pendapatan jangka pendek perusahaan jika unit yang dijual memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pendapatan total.
- **Gangguan pada Operasi:**
Proses divestasi dapat mengganggu operasi perusahaan dalam jangka pendek, karena manajemen harus mengalihkan perhatian mereka untuk menangani transaksi dan proses peralihan.
- **Kehilangan Nilai Jangka Panjang:**
Beberapa unit bisnis yang dijual mungkin memiliki potensi pertumbuhan jangka panjang yang besar, dan dengan melepaskannya, perusahaan bisa kehilangan peluang tersebut.
- **Reaksi Negatif dari Pemegang Saham atau Karyawan:**
Divestasi, terutama jika melibatkan pemutusan hubungan kerja atau penutupan unit yang sudah ada

lama, bisa menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, pelanggan, atau pemegang saham.

Contoh Strategi Divestasi:

- General Electric (GE):
GE, pada suatu titik, memutuskan untuk menjual beberapa unit bisnis non-inti, termasuk divisi perbankannya, guna memfokuskan kembali pada sektor energi dan teknologi industri. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki struktur keuangan dan meningkatkan fokus perusahaan pada pasar yang lebih strategis.
- Ford Motor Company:
Ford pernah melakukan divestasi dengan menjual divisi Aston Martin, Jaguar, dan Land Rover untuk fokus pada merek utama mereka dan memperkuat posisi mereka di pasar mobil massal.
- Procter & Gamble (P&G):
P&G juga melakukan divestasi beberapa merek yang tidak lagi dianggap sejalan dengan strategi bisnis inti mereka, seperti divisi makanan dan minuman, untuk berfokus pada produk konsumen yang lebih menguntungkan.

Strategi Divestasi adalah salah satu cara bagi perusahaan untuk mengoptimalkan struktur bisnis mereka dengan menjual atau melepaskan unit yang tidak lagi menguntungkan atau relevan. Meskipun dapat membantu perusahaan untuk fokus pada bisnis inti, meningkatkan likuiditas, dan mengurangi risiko, strategi ini juga memiliki tantangan tersendiri, terutama dalam hal dampaknya terhadap pendapatan dan potensi pertumbuhan jangka panjang. Keberhasilan divestasi bergantung pada bagaimana perusahaan merencanakan dan mengeksekusi langkah ini dengan hati-hati.

k. Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*).

Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*) adalah pendekatan di mana perusahaan menghentikan operasinya dan menjual seluruh asetnya untuk mendapatkan kas, dengan tujuan untuk membayar kewajiban kepada kreditor dan, jika memungkinkan, memberikan sisa dana kepada pemegang

saham. Biasanya, likuidasi dilakukan ketika perusahaan tidak lagi dapat mempertahankan operasionalnya, baik karena kondisi keuangan yang sangat buruk, kerugian berkelanjutan, atau ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek atau jangka panjang. Likuidasi bisa dilakukan dengan cara yang lebih terorganisir atau sebagai akibat dari kebangkrutan. Dalam beberapa kasus, likuidasi mungkin merupakan langkah terakhir untuk mengakhiri operasional perusahaan, namun dalam konteks lain, ini bisa menjadi bagian dari strategi untuk mengalihkan sumber daya atau merestrukturisasi portofolio aset.

Jenis-jenis Likuidasi:

- **Likuidasi Sukarela:**
Terjadi ketika pemegang saham atau manajemen perusahaan memutuskan untuk menghentikan operasional dan menjual aset secara sukarela. Biasanya, hal ini dilakukan jika perusahaan tidak memiliki prospek pertumbuhan yang baik atau ingin mengakhiri usaha bisnis tertentu yang tidak lagi menguntungkan.
- **Likuidasi Paksa (*Involuntary Liquidation*):**
Ini terjadi ketika perusahaan dipaksa untuk menjual asetnya karena kegagalan untuk memenuhi kewajiban keuangan, dan kreditur mengajukan permohonan untuk pembubaran perusahaan. Ini sering terjadi dalam situasi kebangkrutan, di mana perusahaan tidak mampu membayar utang atau kewajibannya.

Proses Likuidasi:

- **Penutupan Operasi:**
Proses likuidasi dimulai dengan menghentikan operasi perusahaan, termasuk menghentikan produksi, penjualan, dan kegiatan lainnya yang terkait dengan bisnis sehari-hari.
- **Penjualan Aset:**
Selanjutnya, perusahaan akan menjual aset-asetnya, seperti properti, mesin, persediaan, kendaraan, atau piutang, untuk mengumpulkan dana. Penjualan ini bisa

dilakukan melalui lelang, penjualan langsung, atau cara lain yang dianggap efisien.

- **Pembayaran Kewajiban:**
Setelah aset terjual, dana yang diperoleh akan digunakan untuk membayar kewajiban perusahaan, dimulai dengan kreditor yang memiliki hak atas aset (kreditur berprioritas), kemudian dilanjutkan dengan kreditor biasa dan akhirnya pemegang saham, jika masih ada dana yang tersisa.
- **Distribusi Sisa Hasil kepada Pemegang Saham:**
Jika setelah semua kewajiban dibayar masih ada dana yang tersisa, dana tersebut akan dibagikan kepada pemegang saham berdasarkan proporsi kepemilikan saham mereka. Biasanya, dalam likuidasi paksa, pemegang saham tidak menerima apapun jika perusahaan tidak memiliki dana yang cukup untuk membayar kewajiban kepada kreditor.

Alasan Perusahaan Melakukan Likuidasi:

- **Kebangkrutan dan Ketidakmampuan Membayar Utang:**
Perusahaan yang menghadapi kesulitan keuangan yang parah dan tidak dapat lagi memenuhi kewajiban utang atau operasionalnya mungkin akan memilih untuk melakukan likuidasi sebagai jalan terakhir.
- **Kinerja yang Buruk atau Kerugian yang Berkelanjutan:**
Jika perusahaan mengalami kerugian yang tidak dapat diperbaiki dan tidak ada prospek untuk pemulihan, likuidasi bisa menjadi solusi untuk menghentikan kerugian lebih lanjut.
- **Keputusan Strategis:**
Dalam beberapa kasus, pemegang saham atau manajemen mungkin memutuskan untuk melikuidasi perusahaan sebagai bagian dari strategi restrukturisasi atau karena perubahan tujuan bisnis, misalnya untuk memfokuskan kembali pada bisnis yang lebih menguntungkan atau relevan.
- **Penutupan Unit Bisnis yang Tidak Menguntungkan:**
Perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis atau

anak perusahaan yang tidak menguntungkan bisa memutuskan untuk melikuidasi bagian tersebut dan mengalihkan sumber daya ke unit yang lebih menguntungkan.

Keuntungan dari Strategi Likuidasi:

- **Pembayaran Kewajiban:**
Melalui likuidasi, perusahaan dapat membayar sebagian atau seluruh kewajibannya, terutama jika likuiditas perusahaan tidak cukup untuk mendanai operasional atau melunasi utang.
- **Pengakhiran yang Tertata:**
Proses likuidasi yang tertata dengan baik memungkinkan perusahaan untuk mengakhiri operasionalnya dengan cara yang lebih terstruktur, mengurangi dampak negatif terhadap pemegang saham, karyawan, dan kreditor.
- **Mengurangi Kerugian Lebih Lanjut:**
Dengan menghentikan operasional perusahaan yang terus merugi, likuidasi bisa membantu menghindari kerugian yang lebih besar di masa depan.
- **Distribusi Dana kepada Pemegang Saham:**
Jika aset perusahaan lebih dari cukup untuk menutupi kewajiban, pemegang saham dapat menerima dana yang tersisa setelah seluruh kewajiban dibayar, meskipun ini tidak selalu terjadi dalam likuidasi paksa.

Resiko atau Tantangan dalam Strategi Likuidasi:

- **Kerugian Bagi Pemegang Saham:**
Dalam banyak kasus, terutama likuidasi paksa, pemegang saham mungkin tidak mendapatkan apapun jika aset perusahaan tidak cukup untuk menutupi kewajiban kreditor.
- **Dampak pada Karyawan:**
Likuidasi sering kali melibatkan pemutusan hubungan kerja bagi karyawan, yang dapat menimbulkan dampak sosial dan reputasi yang buruk bagi perusahaan.

- Dampak pada Reputasi Perusahaan:
- Proses likuidasi, terutama dalam situasi kebangkrutan, dapat merusak reputasi perusahaan dan mengurangi kepercayaan pelanggan, mitra bisnis, dan investor.
- Proses yang Memakan Waktu dan Biaya:
Likuidasi bisa memakan waktu lama dan melibatkan biaya yang cukup besar, terutama dalam hal administrasi, hukum, dan penjualan aset.

Contoh Strategi Likuidasi:

- Enron (2001):
Enron, yang pernah menjadi salah satu perusahaan energi terbesar di dunia, melakukan likuidasi setelah terungkap bahwa mereka terlibat dalam praktik akuntansi yang menipu, yang menyebabkan kebangkrutan perusahaan dan likuidasi aset-asetnya.
- Lehman Brothers (2008):
Lehman Brothers, sebuah bank investasi besar yang jatuh akibat krisis keuangan global, melakukan likuidasi paksa setelah gagal mendapatkan pendanaan untuk menghindari kebangkrutan. Aset-asetnya dijual untuk membayar kreditor.
- Toys "R" Us (2017):
Setelah berjuang dengan utang besar dan kesulitan finansial, Toys "R" Us memutuskan untuk melikuidasi banyak toko dan menutup bisnisnya di beberapa pasar, meskipun mereka sempat mencoba merestrukturisasi.

Strategi Likuidasi adalah langkah terakhir bagi perusahaan yang menghadapi kesulitan finansial berat atau kinerja yang tidak menguntungkan. Meskipun bisa mengakhiri kerugian dan membayar sebagian kewajiban, likuidasi sering kali berisiko tinggi bagi pemegang saham dan karyawan, dan bisa merusak reputasi perusahaan. Biasanya, likuidasi dilakukan jika tidak ada prospek pemulihan yang realistis, dan perusahaan memutuskan untuk menyelesaikan operasionalnya dengan menjual aset-aset yang dimilikinya.

1. Strategi Kebangkrutan (*Bankruptcy Strategy*).

Strategi Kebangkrutan (*Bankruptcy Strategy*) adalah langkah yang diambil oleh perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan berat dan tidak mampu membayar utang-utangnya untuk mendapatkan perlindungan hukum dari kreditor melalui prosedur kebangkrutan. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk merestrukturisasi utang, menghentikan sementara atau mengurangi kewajiban pembayaran, dan mencoba untuk melanjutkan operasinya dengan tujuan akhirnya adalah memulihkan dan memperbaiki kinerja finansialnya. Pada dasarnya, kebangkrutan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memulai kembali atau mengorganisir ulang operasionalnya dengan pengawasan hukum, yang biasanya dilakukan melalui prosedur yang diatur oleh hukum di masing-masing negara.

Jenis-jenis Kebangkrutan:

Terdapat beberapa jenis kebangkrutan yang dapat dipilih oleh perusahaan tergantung pada tujuan dan situasi spesifik mereka:

- Kebangkrutan (Restrukturisasi Utang):
 - ❖ Ini adalah jenis kebangkrutan yang paling umum digunakan oleh perusahaan yang ingin melanjutkan operasi mereka meskipun mengalami kesulitan keuangan. Bab 11 memberikan perusahaan kesempatan untuk merestrukturisasi utang, membuat rencana pembayaran yang lebih terjangkau, dan memperbaiki kinerja tanpa harus menutup operasionalnya.
 - ❖ Perusahaan yang mengajukan Bab 11 tetap mengontrol operasi sehari-hari mereka (meskipun pengadilan dan kreditor akan mengawasi). Mereka dapat mengajukan rencana untuk mengurangi utang, menjual aset, atau melakukan perubahan dalam manajemen atau struktur perusahaan.

- Bab 7 (Chapter 7) Kebangkrutan (Likuidasi):
 - ❖ Jika perusahaan tidak lagi dapat dipulihkan dan tidak ada lagi potensi untuk melanjutkan operasi, maka kebangkrutan Bab 7 bisa dipilih. Dalam hal ini, perusahaan akan dilikuidasi, dan seluruh aset akan dijual untuk membayar kewajiban kepada kreditor.
 - ❖ Kebangkrutan Bab 7 biasanya digunakan oleh perusahaan yang tidak bisa lagi menyelamatkan operasionalnya dan memilih untuk menutup pintu usahanya secara permanen.
- Bab 13 (Chapter 13) Kebangkrutan (Restrukturisasi Utang Pribadi):
 - ❖ Bab 13 lebih sering digunakan oleh individu atau usaha kecil (tidak sebesar Bab 11) yang memiliki utang tidak terlalu besar dan ingin merestrukturisasi utangnya agar lebih terjangkau dengan pembayaran berkala. Perusahaan kecil atau individu yang mengajukan Bab 13 dapat melakukan pembayaran utang dalam jangka waktu tertentu di bawah pengawasan pengadilan.

Proses Kebangkrutan:

- Pengajuan Permohonan Kebangkrutan:
Proses dimulai dengan pengajuan permohonan kebangkrutan di pengadilan yang berwenang. Di sini, perusahaan mengajukan dokumen yang menjelaskan situasi keuangan mereka, jumlah utang, aset yang dimiliki, serta rincian kreditur dan kewajiban lainnya.
- Pemberian Perlindungan Hukum:
Setelah pengajuan diterima, perusahaan diberikan perlindungan hukum dari pengadilan. Hal ini biasanya berarti perusahaan tidak akan dikenakan tuntutan hukum lebih lanjut dari kreditur atau tidak akan diminta untuk segera membayar utang sampai proses restrukturisasi selesai.

- **Restrukturisasi atau Likuidasi Aset:**
Pada tahap ini, perusahaan mulai merencanakan langkah-langkah yang akan diambil untuk mengatasi masalah keuangan mereka, seperti merestrukturisasi utang, menjual aset yang tidak penting, atau mengurangi biaya operasional.
- **Rencana Penyelesaian:**
Jika perusahaan mengajukan Bab 11 (restrukturisasi), mereka akan menyusun rencana pembayaran utang yang baru dan menyarankan bagaimana kreditor akan dibayar kembali. Rencana ini perlu disetujui oleh mayoritas kreditor dan pengadilan.
- **Proses Pengawasan:**
Pengadilan dan pengurus kebangkrutan akan mengawasi pelaksanaan rencana restrukturisasi atau likuidasi dan memastikan bahwa perusahaan mengikuti prosedur yang telah disetujui.
- **Penyelesaian:**
Jika perusahaan berhasil menyelesaikan restrukturisasi atau likuidasi, mereka akan menyelesaikan proses kebangkrutan. Jika tidak, perusahaan bisa menghadapi likuidasi penuh dan pembubaran.

Alasan Perusahaan Memilih Kebangkrutan:

- **Utang yang Tidak Terbayarkan:**
Perusahaan yang tidak mampu membayar utang jangka pendek maupun jangka panjang mereka dan terancam oleh tuntutan hukum atau kebangkrutan paksa bisa memilih untuk mengajukan kebangkrutan sebagai cara untuk mendapatkan waktu dan perlindungan hukum.
- **Restrukturisasi Utang yang Tidak Dapat Dicapai secara Negosiasi:**
Ketika negosiasi dengan kreditor atau investor untuk merestrukturisasi utang tidak berhasil, perusahaan dapat mengajukan kebangkrutan untuk mendapatkan solusi yang lebih terstruktur dan diawasi oleh pengadilan.
- **Kesulitan Keuangan yang Berkelanjutan:**

Perusahaan yang terus menerus mengalami kerugian dan tidak dapat bertahan dalam pasar yang sangat kompetitif atau tidak stabil mungkin melihat kebangkrutan sebagai cara untuk menghentikan kerugian lebih lanjut dan memulai kembali.

- Kebutuhan untuk Menghapus Beban Utang: Salah satu tujuan kebangkrutan, terutama Bab 11, adalah untuk mengurangi atau menghilangkan beban utang yang berat yang menghambat kelangsungan hidup perusahaan.

Keuntungan dari Strategi Kebangkrutan:

- Perlindungan Hukum: Kebangkrutan memberikan perusahaan perlindungan hukum dari tuntutan hukum lebih lanjut oleh kreditor, yang memberikan kesempatan untuk merestrukturisasi utang atau aset tanpa tekanan tambahan.
- Restrukturisasi Utang yang Lebih Fleksibel: Kebangkrutan memberikan perusahaan kesempatan untuk merundingkan ulang persyaratan utang mereka dan menyusun rencana pembayaran yang lebih dapat diterima.
- Melanjutkan Operasi: Dengan kebangkrutan Bab 11, perusahaan dapat melanjutkan operasional mereka, merestrukturisasi bisnis, dan berfokus pada pemulihan tanpa harus menutup bisnisnya.
- Pengurangan Utang: Kebangkrutan dapat memungkinkan perusahaan untuk menghapus sebagian besar utang mereka, yang memberi mereka ruang untuk memulai kembali dengan struktur keuangan yang lebih sehat.

Risiko atau Tantangan dalam Strategi Kebangkrutan:

- Biaya Proses yang Tinggi: Proses kebangkrutan sering kali melibatkan biaya hukum dan administratif yang tinggi, yang dapat memperburuk posisi keuangan perusahaan.

- Dampak terhadap Reputasi:
Mengajukan kebangkrutan dapat merusak reputasi perusahaan, yang dapat mengurangi kepercayaan pelanggan, investor, dan mitra bisnis.
- Pengawasan Pengadilan dan Kreditor:
Pengawasan oleh pengadilan dan kreditor dapat membatasi kebebasan manajemen dalam mengambil keputusan strategis dan operasional.
- Pemutusan Hubungan Kerja dan Pengurangan Tenaga Kerja:
Proses kebangkrutan sering kali melibatkan pemutusan hubungan kerja atau pengurangan tenaga kerja yang signifikan, yang dapat menurunkan moral dan merusak hubungan dengan karyawan.

Contoh Strategi Kebangkrutan:

- General Motors (2009):
GM mengajukan kebangkrutan Bab 11 pada tahun 2009 untuk merestrukturisasi utangnya dan mendapatkan bantuan pemerintah setelah krisis keuangan global. Perusahaan berhasil keluar dari kebangkrutan dan melanjutkan operasionalnya dengan fokus yang lebih tajam pada kendaraan yang lebih efisien.
- Delta Airlines (2005):
Delta mengajukan kebangkrutan Bab 11 pada tahun 2005 untuk merestrukturisasi utang dan biaya pensiun. Mereka berhasil mengatur ulang keuangan perusahaan dan keluar dari kebangkrutan pada 2007, berfokus pada peningkatan layanan dan efisiensi operasional.
- Kodak (2012):
Setelah menghadapi kesulitan yang disebabkan oleh perubahan teknologi dan penurunan permintaan untuk film fotografi, Kodak mengajukan kebangkrutan Bab 11 untuk merestrukturisasi utang dan bertransformasi menjadi perusahaan yang lebih berfokus pada teknologi pencetakan.

Strategi Kebangkrutan adalah pilihan yang diambil oleh perusahaan yang tidak mampu mengelola utang dan kewajiban finansial lainnya, memberikan mereka kesempatan untuk merestrukturisasi utang atau melikuidasi bisnis secara terstruktur. Meskipun ini memberikan kesempatan untuk pemulihan, proses ini juga membawa risiko reputasi dan biaya tinggi yang harus dikelola dengan hati-hati.

m. Strategi Joint Venture (*Joint Venture Strategy*).

Strategi Joint Venture (*Joint Venture Strategy*) adalah bentuk kerjasama antara dua atau lebih perusahaan yang setuju untuk bekerja bersama dalam suatu proyek atau bisnis tertentu dengan tujuan untuk mencapai keuntungan bersama. Dalam sebuah *joint venture* (JV), setiap perusahaan peserta biasanya berkontribusi dengan sumber daya, keahlian, atau aset tertentu dan berbagi risiko, biaya, serta manfaat dari bisnis tersebut. Perusahaan-perusahaan ini biasanya tetap berdiri sebagai entitas terpisah namun bekerja secara kolaboratif dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati.

Strategi ini sering kali digunakan oleh perusahaan yang ingin memasuki pasar baru, mengembangkan produk baru, atau mengurangi risiko yang terkait dengan investasi besar dengan cara membagi beban dan tanggung jawab dengan mitra yang memiliki sumber daya atau keahlian yang relevan.

Jenis-jenis *Joint Venture*:

➤ *Equity Joint Venture*:

Dalam jenis ini, dua atau lebih perusahaan membentuk sebuah perusahaan baru yang terpisah dan masing-masing mitra perusahaan memiliki saham di perusahaan baru tersebut. Pembagian saham ini bisa disesuaikan dengan kontribusi masing-masing mitra (misalnya, 50-50 atau proporsional sesuai dengan kontribusi finansial atau aset lainnya).

➤ *Contractual Joint Venture*:

Pada jenis ini, perusahaan-perusahaan terlibat dalam kerjasama kontraktual tanpa membentuk perusahaan baru. Mereka hanya mengatur kesepakatan kerja sama untuk proyek tertentu dan biasanya berbagi sumber

daya, resiko, dan keuntungan berdasarkan kontrak yang telah disepakati.

➤ *Project-based Joint Venture:*

Ini adalah jenis JV yang lebih bersifat sementara, di mana dua atau lebih perusahaan bekerja sama hanya untuk menyelesaikan proyek tertentu. Setelah proyek selesai, kerjasama ini bisa berakhir.

Alasan Perusahaan Menggunakan Strategi Joint Venture:

➤ *Masuk ke Pasar Baru:*

JV adalah cara yang efektif bagi perusahaan untuk memasuki pasar baru, terutama di negara atau wilayah asing di mana mereka tidak memiliki pengetahuan pasar atau akses yang cukup. Mitra lokal dengan pengetahuan pasar dan jaringan bisnis dapat membantu memperlancar proses ini.

➤ *Berbagi Risiko dan Biaya:*

Dengan melakukan JV, perusahaan dapat membagi risiko finansial dan operasional dengan mitra, yang sangat bermanfaat dalam proyek yang memerlukan investasi besar atau berada di pasar yang sangat kompetitif atau tidak stabil.

➤ *Akses ke Keahlian atau Teknologi Baru:*

Perusahaan yang kurang memiliki keahlian tertentu dapat bekerja sama dengan mitra yang lebih berpengalaman dalam bidang tersebut. Ini bisa membantu meningkatkan kemampuan teknologi, produk, atau proses perusahaan.

➤ *Memperluas Portofolio Produk atau Layanan:*

Melalui JV, perusahaan dapat mengakses produk atau layanan baru yang belum mereka tawarkan sebelumnya dan menggabungkan keahlian masing-masing untuk menciptakan solusi yang lebih komprehensif.

➤ *Mengurangi Hambatan Masuk Pasar:*

Beberapa pasar mungkin memiliki hambatan regulasi atau budaya yang tinggi, dan dengan memiliki mitra lokal, perusahaan asing dapat lebih mudah melintasi hambatan tersebut.

- Ekspansi Kapasitas atau Infrastruktur:
JV juga bisa digunakan untuk memperluas kapasitas produksi, distribusi, atau infrastruktur perusahaan tanpa harus melakukan investasi besar-besaran secara mandiri.

Proses Pembentukan *Joint Venture*:

- Pemilihan Mitra:
Pemilihan mitra yang tepat adalah langkah pertama yang sangat penting dalam membentuk JV. Mitra harus memiliki tujuan yang sejalan, sumber daya yang relevan, dan reputasi yang baik. Proses ini melibatkan riset pasar dan analisis kompetensi untuk memilih mitra yang paling sesuai.
- Negosiasi dan Perjanjian:
Setelah mitra ditemukan, negosiasi perjanjian JV harus dilakukan dengan cermat. Ini mencakup pembagian kepemilikan, tanggung jawab, kontribusi modal, pembagian keuntungan dan kerugian, serta struktur manajemen. Perjanjian ini harus mencakup berbagai aspek yang bisa menghindari sengketa di kemudian hari.
- Pendanaan dan Sumber Daya:
Pembentukan JV biasanya melibatkan pengumpulan sumber daya finansial dan non-finansial dari masing-masing mitra. Ini bisa termasuk investasi modal, teknologi, paten, fasilitas produksi, atau sumber daya manusia.
- Pengelolaan Operasional:
Setelah JV dibentuk, pengelolaan operasional harus dilakukan dengan hati-hati. Biasanya ada tim manajemen yang terdiri dari perwakilan kedua perusahaan untuk mengelola kegiatan sehari-hari dan memastikan bahwa tujuan bersama tercapai.
- Evaluasi dan Penyelesaian:
Dalam beberapa kasus, JV bisa berakhir setelah mencapai tujuan tertentu, atau bisa berlanjut jika kedua belah pihak ingin memperpanjang kerjasama. Proses evaluasi penting dilakukan untuk menilai apakah JV tersebut sukses atau perlu disesuaikan.

Keuntungan dari Strategi Joint Venture:

- Pengurangan Risiko dan Beban Investasi:
Dengan berbagi biaya dan risiko, perusahaan dapat melakukan proyek yang lebih besar atau lebih berisiko tanpa harus menanggung semua beban sendiri.
- Keunggulan Kompetitif:
JV memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan kekuatan dan keahlian masing-masing, yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih besar dibandingkan jika mereka beroperasi secara terpisah.
- Akses ke Pasar dan Jaringan Mitra:
Mitra JV sering kali memiliki akses ke pasar, pelanggan, dan jaringan distribusi yang sulit dijangkau secara independen. Hal ini membuka peluang baru bagi perusahaan untuk berkembang lebih cepat.
- Inovasi dan Pengembangan Produk:
Melalui kolaborasi dalam sebuah JV, perusahaan dapat memperkenalkan produk baru, mengembangkan teknologi bersama, atau menciptakan solusi inovatif yang menguntungkan kedua belah pihak.
- Pengurangan Biaya Operasional:
Dalam beberapa kasus, *joint venture* memungkinkan perusahaan untuk berbagi fasilitas atau infrastruktur produksi, distribusi, dan pemasaran, yang mengarah pada pengurangan biaya operasional.

Tantangan atau Resiko dalam Strategi *Joint Venture*:

- Perbedaan Budaya dan Tujuan:
Perbedaan dalam budaya organisasi dan tujuan antara mitra dapat menyebabkan ketegangan dan konflik. Ini bisa mengganggu kinerja dan efektivitas JV jika tidak dikelola dengan baik.
- Pengawasan dan Pengelolaan yang Rumit:
Mengelola sebuah JV bisa lebih rumit karena melibatkan lebih dari satu pihak. Keputusan bersama seringkali lebih lambat dan bisa menyebabkan kebingungannya dalam hal pembagian tanggung jawab dan kontrol operasional.

- **Bagi Hasil yang Tidak Memadai:**
Dalam beberapa kasus, ketidakseimbangan dalam kontribusi atau harapan keuntungan dapat menimbulkan ketidakpuasan di antara mitra. Hal ini bisa mempengaruhi hubungan dan keberlanjutan JV.
- **Risiko Ketergantungan pada Mitra:**
Ketergantungan pada mitra dalam hal sumber daya tertentu (seperti teknologi, distribusi, atau pasar) bisa menimbulkan risiko jika mitra tidak memenuhi komitmennya atau terjadi perubahan dalam situasi mereka.
- **Kehilangan Kendali Penuh:**
Dalam JV, kedua belah pihak berbagi kontrol, yang berarti setiap pihak mungkin tidak memiliki kontrol penuh atas keputusan operasional atau strategis. Ini bisa menjadi masalah jika ada ketidaksepakatan besar mengenai arah perusahaan.

Contoh Strategi *Joint Venture*:

- **Sony Ericsson (2001):**
Sony dan Ericsson membentuk joint venture untuk menghasilkan ponsel, menggabungkan kekuatan Sony dalam teknologi konsumen dan Ericsson dalam teknologi telekomunikasi. Ini menghasilkan ponsel yang sukses di pasar global.
- **BMW dan Toyota (2011):**
BMW dan Toyota membentuk JV untuk mengembangkan teknologi mobil hibrida dan berbagi pengetahuan terkait sistem drivetrain dan bahan bakar alternatif, yang memungkinkan kedua perusahaan mengurangi biaya dan mempercepat inovasi.
- **Starbucks dan Tata Global Beverages (2007):**
Starbucks menjalin kemitraan dengan Tata Global Beverages untuk membuka toko di India. JV ini memungkinkan Starbucks memanfaatkan jaringan distribusi Tata yang luas serta pemahaman mereka terhadap pasar India.

Strategi *Joint Venture* adalah cara yang efektif untuk perusahaan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama sambil berbagi risiko dan sumber daya. Meskipun memiliki banyak keuntungan, seperti memperluas pasar, mengurangi biaya, dan mengakses keahlian baru, strategi ini juga memiliki tantangan seperti potensi konflik budaya dan manajerial. Keberhasilan JV sangat bergantung pada pemilihan mitra yang tepat, perjanjian yang jelas, dan manajemen yang baik selama masa kerjasama.

n. Strategi Aliansi Strategik (*Strategic Alliance Strategies*).

Strategi Aliansi Strategik (*Strategic Alliance Strategy*) adalah bentuk kerjasama jangka panjang antara dua atau lebih perusahaan yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama tanpa membentuk entitas usaha baru. Aliansi ini memungkinkan perusahaan untuk berbagi sumber daya, keahlian, teknologi, pasar, atau informasi guna memperkuat posisi kompetitif masing-masing dalam pasar atau industri tertentu. Dalam aliansi strategik, perusahaan tetap berdiri sebagai entitas yang terpisah, tetapi mereka bekerja bersama untuk mencapai keuntungan yang tidak dapat dicapai secara individu. Tujuan aliansi strategik seringkali melibatkan peningkatan efisiensi, ekspansi pasar, inovasi produk, atau pengurangan risiko.

Jenis-jenis Aliansi Strategik:

➤ Aliansi Teknologi:

Dalam jenis ini, perusahaan bekerja sama untuk berbagi dan mengembangkan teknologi baru, seperti perangkat keras atau perangkat lunak. Biasanya, aliansi ini digunakan untuk mempercepat inovasi atau memanfaatkan keahlian teknologi yang berbeda.

➤ Aliansi Pemasaran dan Distribusi:

Perusahaan melakukan kerjasama untuk memperluas jaringan distribusi atau saluran pemasaran. Misalnya, perusahaan A mungkin memiliki produk yang sudah mapan, sementara perusahaan B memiliki jaringan distribusi yang luas.

- Aliansi R&D (Penelitian dan Pengembangan):
Aliansi ini dilakukan ketika dua atau lebih perusahaan bekerja sama untuk melakukan riset dan pengembangan produk atau teknologi baru. Aliansi semacam ini sering terlihat di industri seperti farmasi atau otomotif.
- Aliansi Operasional:
Perusahaan bekerja sama untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti berbagi fasilitas produksi atau logistik, serta pengurangan biaya dalam rantai pasokan.
- Aliansi Keuangan atau Investasi:
Aliansi ini melibatkan perusahaan yang saling menyediakan pendanaan atau investasi strategis untuk tujuan tertentu, seperti mengembangkan produk baru, memperluas operasi, atau memasuki pasar baru.

Alasan Perusahaan Membentuk Aliansi Strategik:

- Mengurangi Risiko dan Biaya:
Aliansi strategik memungkinkan perusahaan untuk berbagi beban biaya dan risiko, terutama dalam proyek yang memerlukan investasi besar atau menghadapi ketidakpastian pasar.
- Akses ke Pasar Baru:
Dengan beraliansi dengan perusahaan yang memiliki jaringan distribusi atau basis pelanggan yang berbeda, perusahaan dapat memasuki pasar baru atau memperluas kehadirannya tanpa harus melakukan investasi besar-besaran.
- Inovasi dan Peningkatan Kapasitas R&D:
Melalui aliansi, perusahaan dapat berbagi pengetahuan dan teknologi untuk mengembangkan produk baru atau meningkatkan teknologi yang ada, yang memberi mereka keunggulan kompetitif.
- Memperkuat Posisi Kompetitif:
Aliansi membantu perusahaan untuk meningkatkan posisi mereka dalam pasar yang kompetitif, baik dengan

berbagi keahlian, menciptakan produk inovatif, atau memanfaatkan jaringan pemasaran yang lebih luas.

➤ **Meningkatkan Efisiensi Operasional:**

Dengan berbagi fasilitas atau infrastruktur operasional, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya produksi, distribusi, atau pemasaran.

➤ **Mengurangi Hambatan Masuk:**

Perusahaan dapat mengatasi hambatan regulasi atau pasar dengan bekerja sama dengan mitra yang lebih berpengalaman atau memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pasar lokal.

Proses Pembentukan Aliansi Strategik:

➤ **Penentuan Tujuan Bersama:**

Perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas dan saling melengkapi agar aliansi menjadi efektif. Misalnya, apakah tujuannya untuk memperluas pasar, berbagi teknologi, atau mengurangi biaya produksi?

➤ **Pemilihan Mitra yang Tepat:**

Pemilihan mitra yang tepat sangat penting dalam aliansi strategik. Perusahaan harus mencari mitra yang memiliki kekuatan yang saling melengkapi, seperti pengetahuan pasar, teknologi, atau kapasitas produksi yang mereka tidak miliki.

➤ **Negosiasi dan Perjanjian:**

Setelah mitra dipilih, perusahaan perlu merundingkan struktur aliansi, hak dan kewajiban masing-masing pihak, serta pembagian manfaat atau keuntungan dari aliansi. Ini mencakup aspek-aspek seperti hak kekayaan intelektual, pembagian biaya, dan kontrol operasional.

➤ **Implementasi dan Pengelolaan:**

Setelah aliansi dibentuk, pengelolaan kerjasama secara operasional sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan bersama tercapai. Ini mencakup komunikasi yang baik, pemantauan kinerja, serta penyelesaian masalah yang mungkin timbul.

- **Evaluasi dan Penyelesaian:**
Aliansi strategik harus dievaluasi secara berkala untuk menilai apakah tujuan yang ditetapkan tercapai. Jika ada ketidaksesuaian atau perubahan kondisi pasar, aliansi bisa berakhir atau mengalami restrukturisasi.

Keuntungan dari Strategi Aliansi Strategik:

- **Akses ke Sumber Daya dan Keahlian Baru:**
Aliansi strategik memungkinkan perusahaan untuk memperoleh akses ke sumber daya atau keahlian yang sebelumnya tidak mereka miliki, seperti teknologi baru, pengetahuan pasar, atau infrastruktur distribusi yang lebih baik.
- **Keunggulan Kompetitif yang Lebih Kuat:**
Kerjasama ini memungkinkan perusahaan untuk bersaing lebih efektif di pasar dengan memanfaatkan kekuatan masing-masing pihak. Ini dapat meningkatkan peluang sukses dan memberikan keunggulan kompetitif yang lebih besar.
- **Ekspansi Pasar yang Lebih Cepat:**
Aliansi dengan mitra yang memiliki basis pelanggan atau jaringan distribusi yang sudah ada dapat mempercepat proses ekspansi pasar dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki pasar baru lebih mudah.
- **Peningkatan Efisiensi Operasional:**
Aliansi dapat membantu perusahaan untuk berbagi infrastruktur atau fasilitas, seperti pabrik atau pusat distribusi, sehingga biaya operasional dapat ditekan, dan efisiensi dapat meningkat.
- **Kemampuan Berinovasi Lebih Cepat:**
Dengan berbagi sumber daya dan ide, perusahaan dalam aliansi dapat menciptakan produk atau solusi baru lebih cepat, yang memberi mereka keunggulan di pasar yang terus berkembang.

Tantangan atau Risiko dalam Strategi Aliansi Strategik:

- **Perbedaan Budaya dan Tujuan:**
Perbedaan dalam budaya perusahaan, filosofi bisnis, dan tujuan jangka panjang bisa menjadi hambatan dalam

kerjasama. Jika tujuan atau cara kerja antara mitra berbeda, ini bisa mempengaruhi kinerja aliansi.

- **Ketergantungan pada Mitra:**
Aliansi dapat menyebabkan ketergantungan pada mitra dalam hal teknologi, pasar, atau sumber daya tertentu. Jika mitra gagal memenuhi komitmen mereka, perusahaan bisa menghadapi kesulitan.
- **Konflik dan Ketidaksepakatan:**
Aliansi strategik melibatkan kerjasama antara dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan dan prioritas yang berbeda. Ketidaksepakatan dalam pengambilan keputusan atau pembagian keuntungan dapat mengganggu kelancaran aliansi.
- **Resiko Pembocoran Informasi atau Kekayaan Intelektual:**
Dalam beberapa aliansi, terutama yang melibatkan pengembangan teknologi atau produk baru, ada risiko bocornya informasi atau kekayaan intelektual yang dapat dimanfaatkan oleh mitra atau pesaing.
- **Pengelolaan yang Rumit:**
Mengelola aliansi strategik bisa lebih rumit daripada mengelola perusahaan tunggal karena adanya koordinasi yang perlu dilakukan antar pihak yang terlibat. Perusahaan perlu memastikan komunikasi yang baik dan pengelolaan yang efisien agar tujuan bersama tercapai.

Contoh Strategi Aliansi Strategik:

- **Starbucks dan PepsiCo (1994):**
Starbucks dan PepsiCo membentuk aliansi untuk memasarkan minuman siap minum Starbucks di seluruh dunia. Aliansi ini memungkinkan Starbucks untuk memanfaatkan jaringan distribusi global PepsiCo.
- **BMW dan Toyota (2011):**
BMW dan Toyota membentuk aliansi strategik untuk berbagi teknologi dalam pengembangan mobil hibrida dan sistem bahan bakar alternatif. Ini memungkinkan kedua perusahaan untuk mempercepat inovasi dalam kendaraan ramah lingkungan.

- Google dan NASA (2005):
Google dan NASA membentuk aliansi untuk mengembangkan teknologi pemrosesan data besar (big data) dan komputasi awan. Aliansi ini membantu Google dalam mengembangkan kemampuan pencarian dan analisis data, sementara NASA mendapatkan manfaat dari teknologi Google dalam pengolahan data.

Strategi Aliansi Strategik merupakan cara yang efektif bagi perusahaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama sambil mempertahankan independensinya. Aliansi ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi risiko, berbagi biaya, dan mengakses keahlian atau pasar baru yang mungkin sulit dijangkau secara mandiri. Namun, keberhasilan aliansi tergantung pada pemilihan mitra yang tepat, komunikasi yang efektif, serta pengelolaan yang hati-hati untuk menghindari potensi konflik dan tantangan.

Ketika perusahaan mulai tumbuh dan berkembang, mengelola berbagai lini bisnis dan produk yang berbeda bisa menjadi tugas yang menantang. Bayangkan sebuah perusahaan besar yang memproduksi berbagai macam produk, mulai dari makanan dan minuman hingga produk perawatan pribadi dan rumah tangga. Bagaimana mereka bisa memastikan bahwa setiap produk mendapatkan perhatian dan strategi yang tepat untuk sukses di pasar? Maka konsep *Strategic Business Unit* (SBU) atau Unit Bisnis Strategis hadir sebagai solusi.

Strategic Business Unit adalah cara cerdas bagi perusahaan besar untuk mengatasi kompleksitas dan meningkatkan fokus serta efisiensi. Dengan membagi bisnis menjadi unit-unit yang lebih kecil dan mandiri, setiap unit dapat mengembangkan strategi yang spesifik untuk pasar dan produk mereka, sehingga dapat bersaing lebih efektif dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

A. Mengapa Memahami *Strategic Business Unit* Penting?

Bagi para pemula dalam bisnis, memahami konsep *Strategic Business Unit* mungkin tampak terlalu “besar” dan hanya relevan untuk perusahaan multinasional. Namun, pemahaman tentang SBU dapat memberikan wawasan berharga tentang bagaimana perusahaan besar mengelola portofolio bisnis mereka dan mencapai kesuksesan.

Selain itu, bahkan jika Anda saat ini menjalankan bisnis kecil, memahami *Strategic Business Unit* dapat membantu Anda mempersiapkan diri untuk pertumbuhan di masa depan. Ketika bisnis Anda mulai berkembang dan menawarkan berbagai produk atau layanan yang berbeda, Anda mungkin perlu mempertimbangkan untuk mengadopsi struktur SBU untuk meningkatkan efisiensi dan fokus.

B. *Strategic Business Unit (SBU)* dan karakteristiknya

Strategic Business Unit (SBU) adalah unit bisnis independen di dalam sebuah perusahaan besar yang memiliki strategi, tujuan, dan tanggung jawab sendiri. SBU beroperasi seperti bisnis terpisah dalam perusahaan induk, dengan fokus pada pasar, produk, atau layanan tertentu. Mereka memiliki otonomi untuk membuat keputusan strategis dan operasional, serta bertanggung jawab atas kinerja keuangan dan operasional mereka sendiri. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari sebuah *Strategic Business Unit*:

1. Misi, Visi, dan Tujuan yang Jelas: Setiap SBU memiliki misi, visi, dan tujuan yang jelas yang selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan, tetapi juga mencerminkan fokus dan strategi spesifik unit tersebut.
2. Strategi dan Rencana Bisnis Sendiri: SBU mengembangkan strategi dan rencana bisnis mereka sendiri untuk mencapai tujuan mereka. Strategi ini mencakup aspek-aspek seperti pemasaran, penjualan, produksi, dan keuangan.
3. Sumber Daya dan Anggaran Sendiri: SBU memiliki sumber daya dan anggaran sendiri untuk melaksanakan strategi dan rencana bisnis mereka. Mereka bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya ini secara efisien dan efektif.
4. Bertanggung Jawab atas Kinerja: SBU bertanggung jawab atas kinerja keuangan dan operasional mereka sendiri. Mereka harus menghasilkan keuntungan dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk.
5. Dipimpin oleh Manajer atau Eksekutif: SBU dipimpin oleh seorang manajer atau eksekutif yang bertanggung jawab langsung kepada manajemen puncak perusahaan induk. Manajer SBU memiliki wewenang untuk membuat keputusan strategis dan operasional untuk unit bisnis mereka.

Dengan memahami konsep dan karakteristik *Strategic Business Unit*, Anda dapat mulai melihat bagaimana struktur ini dapat membantu perusahaan besar mengelola kompleksitas dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Pada bagian selanjutnya, kita akan membahas lebih detail tentang mengapa perusahaan besar membutuhkan SBU dan bagaimana mereka dapat mengidentifikasinya.

C. Mengapa Perusahaan Besar Membutuhkan Strategic Business Unit?

Bagi perusahaan besar yang memiliki beragam lini bisnis dan produk, mengelola semuanya secara terpusat bisa menjadi sangat kompleks dan tidak efisien. Di sinilah peran *Strategic Business Unit* (SBU) menjadi sangat penting. SBU memungkinkan perusahaan besar untuk mengatasi kompleksitas, meningkatkan fokus dan efisiensi, serta mendorong inovasi dan pertumbuhan.

1. Mengatasi Kompleksitas

Perusahaan besar seringkali memiliki berbagai lini bisnis dan produk yang berbeda, masing-masing dengan karakteristik dan kebutuhan pasar yang unik. Mengelola semua ini secara terpusat dapat menyebabkan birokrasi yang panjang, pengambilan keputusan yang lambat, dan kesulitan dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien. Strategic Business Unit membantu mengatasi kompleksitas ini dengan membagi bisnis menjadi unit-unit yang lebih kecil dan fokus. Setiap SBU memiliki tanggung jawab atas lini bisnis atau produk tertentu, sehingga dapat mengembangkan strategi dan rencana bisnis yang lebih spesifik dan terarah. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

Contoh perusahaan besar yang sukses menerapkan struktur SBU antara lain:

- Unilever: Perusahaan multinasional ini memiliki berbagai SBU yang masing-masing fokus pada kategori produk tertentu, seperti makanan, minuman, perawatan pribadi, dan perawatan rumah tangga.
- Procter & Gamble: Perusahaan ini juga memiliki beberapa SBU yang masing-masing bertanggung jawab atas merek-merek terkemuka mereka, seperti Pampers, Tide, Gillette, dan Oral-B.
- General Electric: Konglomerat ini memiliki berbagai SBU yang beroperasi di berbagai industri, seperti penerbangan, energi, kesehatan, dan transportasi.

2. Meningkatkan Fokus dan Efisiensi

Dengan membagi bisnis menjadi SBU, setiap unit dapat fokus pada pasar, produk, atau layanan tertentu. Hal ini memungkinkan mereka

untuk mengembangkan strategi yang lebih terarah dan efektif, serta mengalokasikan sumber daya secara lebih optimal. Selain itu, SBU juga dapat mengurangi birokrasi dan mempercepat pengambilan keputusan, karena setiap unit memiliki otonomi yang lebih besar.

3. Mendorong Inovasi dan Kewirausahaan

Strategic Business Unit dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan kewirausahaan. Dengan memberikan otonomi dan fleksibilitas kepada setiap unit bisnis, mereka dapat bereksperimen dengan ide-ide baru, mengembangkan produk atau layanan inovatif, dan mengeksplorasi peluang pasar baru. Hal ini dapat membantu perusahaan tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berkembang.

4. Meningkatkan Akuntabilitas dan Kinerja

Setiap SBU bertanggung jawab atas kinerja keuangan dan operasionalnya sendiri. Mereka harus menghasilkan keuntungan dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk. Hal ini menciptakan rasa akuntabilitas yang kuat dan memotivasi manajer dan karyawan SBU untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

5. Memfasilitasi Diversifikasi Usaha

SBU memungkinkan perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha dengan memasuki pasar atau industri baru tanpa mengganggu bisnis inti mereka. Setiap SBU dapat beroperasi secara independen dan mengembangkan strategi yang sesuai dengan karakteristik pasar yang mereka masuki. Hal ini dapat membantu perusahaan mengurangi risiko dan meningkatkan peluang pertumbuhan.

D. Cara Mengidentifikasi dan Membentuk *Strategic Business Unit*

Proses mengidentifikasi dan membentuk *Strategic Business Unit* membutuhkan analisis yang cermat dan perencanaan yang matang. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat Anda ikuti:

1. Analisis Portofolio Bisnis:

- Gunakan alat analisis portofolio bisnis, seperti matriks BCG (Boston Consulting Group) atau matriks GE (General Electric), untuk mengevaluasi kinerja dan potensi setiap lini bisnis atau produk Anda.

- Identifikasi lini bisnis atau produk yang memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi atau memiliki keunggulan kompetitif yang kuat. Lini bisnis atau produk ini dapat menjadi kandidat yang baik untuk dibentuk menjadi SBU.
2. Segmentasi Pasar:
- Lakukan segmentasi pasar untuk mengidentifikasi kelompok pelanggan yang berbeda dan kebutuhan mereka.
 - Setiap segmen pasar yang memiliki kebutuhan yang unik dan dapat dilayani secara menguntungkan dapat menjadi dasar untuk membentuk SBU.
3. Keterampilan dan Sumber Daya:
- Evaluasi keterampilan dan sumber daya yang tersedia dalam perusahaan Anda. Pastikan Anda memiliki tim manajemen yang kompeten dan sumber daya yang cukup untuk mendukung pembentukan dan pengelolaan SBU.
 - Jika diperlukan, lakukan rekrutmen atau pelatihan untuk mengembangkan talenta yang dibutuhkan untuk mengelola SBU secara efektif.
4. Struktur Organisasi:
- Pilih struktur organisasi yang paling sesuai untuk SBU Anda. Beberapa opsi yang umum digunakan antara lain:
 - ❖ Struktur Fungsional: Setiap SBU memiliki departemen fungsional sendiri, seperti pemasaran, penjualan, dan produksi.
 - ❖ Struktur Divisi: Setiap SBU beroperasi sebagai divisi yang terpisah dengan fungsi-fungsi pendukungnya sendiri.
 - ❖ Struktur Matriks: Karyawan dalam SBU memiliki dua jalur pelaporan, yaitu kepada manajer SBU dan kepada manajer fungsional.
 - Pertimbangkan kelebihan dan kekurangan masing-masing struktur dan pilihlah struktur yang paling sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan Anda.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, Anda dapat mengidentifikasi dan membentuk *Strategic Business Unit* yang efektif untuk meningkatkan fokus, efisiensi, dan pertumbuhan bisnis perusahaan.

E. Strategi untuk Mengelola *Strategic Business Unit* secara Efektif

Setelah perusahaan berhasil mengidentifikasi dan membentuk *Strategic Business Unit*, langkah selanjutnya adalah mengelolanya secara efektif untuk memastikan setiap unit dapat mencapai potensi maksimalnya dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Berikut adalah beberapa strategi kunci yang dapat perusahaan terapkan:

1. Menetapkan Tujuan yang Jelas:
 - Setiap SBU harus memiliki tujuan yang jelas, spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (SMART). Tujuan ini harus selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan, tetapi juga mencerminkan fokus dan strategi spesifik unit tersebut.
 - Tujuan yang jelas akan memberikan arah dan motivasi bagi tim SBU, serta membantu mereka mengukur kemajuan dan mengevaluasi kinerja mereka.
2. Memberikan Otonomi dan Fleksibilitas:
 - Berikan kebebasan kepada setiap SBU untuk mengembangkan strategi dan rencana bisnis mereka sendiri. Ini akan mendorong inovasi dan kreativitas, serta memungkinkan mereka untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.
 - Namun, pastikan bahwa strategi dan rencana bisnis SBU tetap selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Tetapkan mekanisme koordinasi dan komunikasi yang efektif untuk memastikan keselarasan ini.
3. Mendorong Kolaborasi dan Sinergi:
 - Meskipun SBU beroperasi secara independen, penting untuk mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan antara berbagai SBU. Ini dapat menciptakan sinergi dan meningkatkan efisiensi, misalnya dengan berbagi sumber daya, keahlian, atau teknologi.
 - Fasilitasi komunikasi dan interaksi antara tim SBU melalui pertemuan rutin, platform kolaborasi *online*, atau acara perusahaan.

4. Memantau dan Mengevaluasi Kinerja:
 - Lacak dan ukur kinerja setiap SBU secara teratur menggunakan metrik yang relevan, seperti pendapatan, profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan.
 - Gunakan data ini untuk mengevaluasi efektivitas strategi SBU dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
 - Berikan umpan balik dan dukungan kepada manajer SBU untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka.

F. Tantangan dan Risiko dalam Mengelola *Strategic Business Unit*

Meskipun *Strategic Business Unit* menawarkan banyak manfaat, ada juga beberapa tantangan dan risiko yang perlu perusahaan waspadai.

1. Konflik Antar SBU:
 - Ketika beberapa SBU beroperasi dalam satu perusahaan, potensi konflik dapat muncul, seperti persaingan untuk mendapatkan sumber daya atau perbedaan dalam strategi.
 - Penting untuk memiliki mekanisme yang jelas untuk mengelola dan mengatasi konflik tersebut, seperti forum komunikasi terbuka atau mediasi dari manajemen puncak.
2. Kurangnya Koordinasi:
 - Jika tidak dikelola dengan baik, SBU dapat beroperasi secara terisolasi dan kurang koordinasi dengan unit bisnis lainnya. Ini dapat menyebabkan duplikasi usaha, inefisiensi, dan bahkan konflik kepentingan.
 - Pastikan ada mekanisme koordinasi yang efektif antara SBU, seperti pertemuan rutin, tim lintas fungsi, atau sistem manajemen proyek bersama.
3. Biaya *Overhead* yang Tinggi:
 - Pembentukan dan pengelolaan SBU dapat meningkatkan biaya *overhead* perusahaan, karena setiap SBU membutuhkan sumber daya dan infrastruktur sendiri.
 - Penting untuk mengevaluasi dengan cermat biaya dan manfaat dari pembentukan SBU dan memastikan bahwa manfaatnya lebih besar daripada biayanya.

Strategic Business Unit (SBU) adalah alat yang ampuh bagi perusahaan besar untuk mengelola kompleksitas, meningkatkan fokus dan efisiensi, mendorong inovasi, dan memfasilitasi diversifikasi usaha. Dengan

memahami konsep SBU, manfaatnya, dan cara mengelolanya secara efektif, perusahaan dapat mempersiapkan bisnisnya untuk pertumbuhan yang berkelanjutan di masa depan.

Dalam dunia bisnis, mulai dari industri hingga *start up*, kesuksesan jangka panjang dan pencapaian sasaran dapat dicapai dengan menggunakan strategi korporat. Pada intinya, strategi korporat menyangkut keseluruhan bisnis, di mana keputusan dibuat berdasarkan arahan dan pertumbuhan perusahaan. Keberadaan strategi korporat mengusahakan terciptanya nilai, mengembangkan manfaat pemasaran, dan memaksimalkan pangsa pasar.

A. Apa itu strategi korporasi?

Strategi korporasi bekerja dengan menetapkan nilai keseluruhan dalam perusahaan, menetapkan tujuan strategis, dan memotivasi karyawan untuk mencapainya. Hal ini merupakan proses berkelanjutan yang harus disesuaikan dengan berhati-hati sehingga dapat direspon dengan tepat dan dapat merubah kondisi pasar.

Proses penyusunan strategi ini diawali dengan analisis strategis eksternal dan internal, formulasi tujuan, sasaran, dan strategi, serta implementasi. Strategi yang sukses adalah strategi yang realistis, sesuai dengan kemampuan perusahaan, selaras dengan kondisi persaingan, menjawab masalah persaingan, dan dijalankan dengan penuh kehati-hatian.

B. Ahli Strategi Perusahaan

Pada perusahaan, strategi korporat tidak dapat dibuat oleh sembarang orang. Strategi korporat diatur oleh seorang ahli strategi korporasi yang bertugas untuk meningkatkan dan memperkuat bisnis yang mereka tangani. Strategi perusahaan yang efektif didasarkan pada evaluasi diri yang jujur dengan mengajukan pertanyaan kunci terkait bisnis yang dilakukan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut misalnya, bagaimana keadaan perusahaan saat ini? Apa yang ingin dicapai perusahaan dalam tiga hingga lima tahun kedepan? Bagaimana perusahaan dapat sampai pada tujuan tersebut? Sumber

daya dan keuangan seperti apa yang dapat membantu perusahaan untuk sampai pada tujuan tersebut?

C. Perbedaan strategi korporasi dan strategi bisnis

Strategi bisnis adalah rencana tindakan spesifik yang dibuat oleh perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu dari perusahaan. Strategi bisnis mengikuti hal yang diperhatikan dari strategi perusahaan dan dapat berdampak pada perusahaan. Strategi bisnis dapat membantu perusahaan menarik investor baru. Selain menarik investor, strategi bisnis juga dapat meyakinkan pihak kreditur akan kesehatan keuangan perusahaan. Dengan begitu, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan modalnya untuk menjalankan operasional.

Di sisi lain, strategi korporasi merupakan rencana dari manajemen untuk keseluruhan perusahaan, tidak hanya berfokus pada bisnis saja. Strategi korporasi merupakan sebuah rencana induk yang mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan. Semakin tepat strategi korporat yang dibuat, semakin besar pula peluang keberhasilan perusahaan.

Perbedaan-perbedaan utama antara strategi bisnis dan strategi korporasi dapat dilihat pada poin-poin sebagai berikut,

1. Strategi korporasi merupakan tujuan akhir dari perusahaan, strategi bisnis digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Strategi bisnis biasanya disusun oleh manajemen tingkat menengah. Sementara manajemen tingkat atas seperti *managing director*, CEO, dan direksi menyusun strategi korporasi.
3. Strategi bisnis bertujuan untuk mengatur dan melaksanakan rencana perusahaan, sedangkan strategi korporasi lebih bersifat mengatur perusahaan secara keseluruhan yang meliputi seluruh aspek perusahaan.
4. Strategi bisnis dibuat untuk perencanaan dalam jangka pendek dan strategi perusahaan dibuat untuk perencanaan jangka panjang.
5. Bisnis yang dipilih oleh perusahaan ditunjuk saat penentuan tujuan perusahaan dalam pembentukan strategi korporasi. Pembuatan rencana bisnis yang digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi tersebut diatur dalam strategi bisnis.
6. Strategi bisnis memiliki fokus utama pada departemen, divisi, dan unit tertentu. Strategi korporasi berfokus pada berbagai unit bisnis dan seluruh organisasi.

7. Cara meningkatkan pertumbuhan dan profit perusahaan diatur dalam strategi korporasi, persaingan pasar diatur dalam strategi bisnis.
8. Strategi bisnis menggunakan pendekatan introvert sehubungan dengan fungsi internal perusahaan. Strategi korporasi menggunakan pendekatan ekstrovert sehubungan dengan lingkungan bisnis.
9. Strategi perusahaan mengikuti strategi penghematan, stabilitas, dan ekspansi. Strategi bisnis mengikuti strategi diferensiasi, fokus, dan kepemimpinan biaya.

D. Jenis-jenis strategi korporasi

1. Strategi pertumbuhan (*growth strategies*)
Strategi pertumbuhan membahas tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai pertumbuhan dalam penetrasi pasar, pangsa pasar, pendapatan, dan sebagainya. Hal-hal tersebut dapat dicapai melalui strategi sebagai berikut,
 - a. Strategi konsentrasi
 - Integrasi horizontal
 - Integrasi vertikal
 - b. Strategi diversifikasi
 - Diversifikasi dasar
 - Hemat biaya
 - Pertumbuhan berdekatan
 - Pertumbuhan konglomerat
2. Strategi stabilitas (*stability strategies*)
Bisnis dan perusahaan yang mengikuti strategi stabilitas tidak memiliki fokus pada pengembangan dan pertumbuhan bisnis melainkan depan pertahanan (stabilitas) bisnis. Keadaan ini disebabkan rasa puas terhadap bisnis yang dijalankan saat ini. Stabilitas dapat dicapai melalui profitabilitas dan *status quo*.
3. Strategi penghematan (*retrenchment strategies*)
Berlawanan dengan pertumbuhan dan *status quo*, strategi penghematan merupakan strategi bertahan yang berfungsi untuk meningkatkan posisi perusahaan dan menghindari kelemahan yang dapat menjatuhkan bisnis yang dijalankan.
4. Strategi penemuan kembali (*re-invention strategies*)
Strategi penemuan kembali adalah dengan menciptakan kembali bisnis yang sudah ada dan tidak berubah dari tahun ke tahun.

Perusahaan menemukan kembali bisnisnya dengan menggunakan teknologi terbaru. Penemuan kembali bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan strategi evolusioner dan strategi revolusioner.

E. Komponen kunci strategi korporasi

Terdapat empat komponen kunci yang terlibat dalam pengembangan strategi perusahaan yang komprehensif. Empat hal tersebut yaitu,

1. Visi

Visi untuk masa depan perusahaan dalam elemen yang sangat penting dari strategi korporasi. Tujuan utama dari visi adalah menentukan arah perusahaan, nilai-nilai perusahaan yang potensial, dan misi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus merencanakan tujuan apa yang hendak dicapai dalam tiga hingga lima tahun kedepan dan seberapa banyak personel yang harus dilibatkan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi korporasi juga memikirkan bagaimana cara meningkatkan tingkat komitmen dan kerja tim dalam perusahaan. Tujuan utama dalam pembuatan visi perusahaan adalah bagaimana pemimpin melihat perusahaan berkembang di masa depan.

2. Misi

Misi perusahaan perlu menegaskan batas-batas persaingan antar perusahaan, sebagai berikut :

➤ Industri

Pada bidang industri apa perusahaan akan beroperasi dan bidang industri apa yang tidak bisa dimasuki. Misalnya sepatu, makanan, obat-obatan, otomotif, dan sebagainya.

➤ Jenis produk

Jenis produk apa yang akan diproduksi oleh perusahaan seperti ban mobil, vitamin, mie instan, dan lain-lain.

➤ Kompetensi

Keahlian umum atau khusus yang ingin dikembangkan oleh perusahaan seperti, pengelolaan teh, penyulingan air, pengolahan tebu, kemasan air minum, dan masih banyak lagi.

- Segmentasi pasar
Tipe pasar atau konsumen seperti apa yang ingin dijadikan target oleh perusahaan. Hal ini dapat dikategorikan melalui kelompok usia, keadaan ekonomi masyarakat, dsb.
- Jumlah saluran
Saluran yang digunakan dalam produksi yaitu bahan baku, produk akhir, dan distribusi. Contoh saluran yang digunakan oleh perusahaan yaitu pabrik-pabrik sepatu di Asia yang memproduksi barang-barang bermerek dari luar Asia.
- Geografis
Batas terakhir yaitu geografis. Batas geografis meliputi cakupan wilayah regional, negara, kumpulan negara, di mana perusahaan beroperasi. Pada batasan geografis ini, perusahaan harus memikirkan bagaimana mengurangi penggunaan biaya, menyebarkan resiko bisnis secara luas, mendapatkan akses kepada sumber daya alam baru, kapitalisasi kompetensi dan kekuatan sumber daya, dan cara mendapatkan akses kepada pasar baru.

3. Tujuan

Dasar untuk menetapkan tujuan adalah dengan mengembangkan visi dan mengubahnya menjadi serangkaian tujuan yang ingin dicapai dalam tiga hingga lima tahun kedepan. Tujuan strategi korporasi adalah sebuah gambaran besar bagi perusahaan akan hal yang akan dilakukan demi memenuhi misinya. Dengan memiliki tujuan, perusahaan dapat mengukur kemajuannya. Tujuan ini harus disampaikan kepada personel sehingga setiap karyawan dapat fokus pada tugas dan dapat mengatur prioritas serta beroperasi di bawah asumsi yang sama tentang masa depan perusahaan.

4. Alokasi sumber daya

Komponen ketiga ini mengacu pada keputusan yang menyangkut alokasi sumber daya manusia dan modal yang paling efisien dalam konteks tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan pada komponen visi dan tujuan di atas. Alokasi sumber daya meliputi perencanaan, pengelolaan, dan penetapan sumber daya sehingga dapat dialokasikan secara efektif dan membantu memaksimalkan nilai

perusahaan. Pemimpin harus bisa menentukan alokasi sumber daya ke berbagai bisnis yang dimiliki perusahaan.

5. Prioritas

Prioritas merupakan salah satu aspek yang paling menantang dari empat komponen strategi korporasi. Sebuah perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor agar dapat mencapai tujuan dengan optimal, karena tidak selalu semua peluang dapat dimanfaatkan dengan layak dan seluruh keputusan bisnis pasti mengandung resiko nya masing-masing. Perusahaan perlu menyeimbangkan antara risiko dan keuntungan yang didapatkan seta memastikan tingkat manajemen risiko dan keuntungan yang diharapkan agar tercapai.

F. Cara Mengembangkan Strategi Korporasi Secara Efektif

Kembangkanlah visi dan misi perusahaan dan pikirkan hal yang ingin dampak apa yang ingin diberikan perusahaan kepada masyarakat. Kemudian, pikirkanlah bagaimana perusahaan dapat sampai pada tujuan tersebut. Susunlah rencana strategis dan pastikan seluruh anggota perusahaan berada pada kapal yang sama untuk mencapai tujuan yang sama. Kembangkan struktur pengambilan keputusan dan libatkan pihak manajemen dalam pengambilan keputusan. Pastikan seluruh organisasi berkontribusi dan bergerak ke arah yang sama. Tegaskan strategi perusahaan yang sudah dibuat dan langkah-langkah relevan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pertumbuhan adalah bagian penting dari merek yang sehat sehingga strategi akuisisi pelanggan adalah alat yang dapat membantu sebuah *brand* untuk memperoleh pelanggan baru dan meningkatkan *brand awareness*. Dengan memiliki banyak pelanggan baru dan tetap membuat pelanggan lama senang, maka perusahaan akan memiliki banyak pemasukan serta keuntungan bagi bisnis.

A. Apa itu Strategi Akuisisi Pelanggan?

Strategi Akuisisi Pelanggan adalah sebuah formula yang dapat perusahaan gunakan untuk mencapai tujuan *e-commerce* perusahaan. Strategi ini akan memberikan perusahaan alat untuk memahami cara mendapatkan lebih banyak pelanggan untuk bisnis *e-commerce*.

Strategi akuisisi pelanggan yang baik terus berkembang, ini didasarkan pada data yang dapat membantu perusahaan lebih memahami pelanggan dan calon pelanggannya, mulai dari usia dan jenis kelamin hingga cara mereka membelanjakan uang.

Akuisisi pelanggan adalah bagian penting dari strategi akuisisi pelanggan perusahaan, tujuannya untuk mengarahkan pelanggan ke situs web perusahaan, dari sana perusahaan dapat menggunakan *inbound marketing* untuk menutup penjualan. Terdapat empat faktor utama dari *Customer Acquisition Strategy* (CAS) atau Strategi Akuisisi Pelanggan, yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi bisnis perusahaan di pasar.

1. Retensi

Mempertahankan pelanggan yang sudah ada adalah bagian penting dari setiap CAS. Ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan. Memberikan layanan yang sangat baik tidak hanya akan memastikan pembelian berulang tetapi juga akan mendorong rekomendasi dan rujukan.

2. *Cross-sells dan Upsells*

Pelanggan yang telah melakukan lebih dari satu pembelian dari toko lebih mungkin untuk membelanjakan lebih banyak ada kunjungan berikutnya daripada mereka yang hanya melakukan satu pembelian. Perusahaan dapat mendorong *cross-sell* dengan menawarkan produk yang melengkapi pembelian awal, atau *up-selling* dengan menawarkan versi yang lebih tinggi atau mewah dari produk yang dibeli.

3. Frekuensi

Perusahaan harus memiliki tujuan untuk membuat toko dapat diakses oleh pelanggan dan meningkatkan frekuensi mereka mengunjunginya. Ini dapat dilakukan dengan menyediakan konten berkualitas tinggi yang menarik, relevan, dan berharga bagi mereka, serta adanya komunikasi langsung dengan pelanggan untuk memberi tahu mereka tentang produk atau layanan baru.

4. Pemasaran dan penjualan eksternal

Pemasaran eksternal terdiri dari semua bentuk pemasaran di luar toko, termasuk informasi kepada masyarakat, promosi melalui media sosial dan kampanye bertarget. Dengan melakukan aktivitas ini, perusahaan akan mendapatkan visibilitas dan pengakuan di pasar dan memastikan dampak maksimal pada persepsi pelanggan tentang bagaimana merek perusahaan menonjol dari yang lain.

B. Strategi Akuisisi Pelanggan yang Efektif untuk Mengembangkan Bisnis

Perusahaan memerlukan strategi yang efektif untuk dapat mengembangkan potensi bisnis yang andal. Untuk itu, strategi akuisisi bisa diadaptasi dari beberapa strategi lain yang sudah lebih dulu diadaptasi sebagai strategi yang populer untuk pengembangan bisnis sebuah *brand* di antaranya sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi Target Audiens

Perusahaan dapat mengidentifikasi siapa yang masuk dalam target audiens dalam upaya pemasaran dan penjualan menjadi lebih efektif dan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih baik dalam pertumbuhan bisnis perusahaan. Kemudian, memutuskan apa yang akan dijual dan membayangkan pelanggan idealnya.

2. Menggunakan Saluran Akuisisi yang Sesuai
Perusahaan perlu memahami saluran yang cocok untuk bisnisnya, bagaimana mereka berhubungan satu sama lain dan mana yang akan memberikan hasil terbaik. Daring atau *online* adalah cara fantastis untuk mendapatkan pelanggan dengan harga ekonomis. *Online* merupakan pilihan yang baik untuk mempromosikan kesadaran masyarakat atas *brand* perusahaan.
3. Membuat dan Mempromosikan Konten Video
Video konten merupakan salah satu hal paling populer yang dibagikan dan ditonton orang saat ini. Pada dunia pemasaran digital saat ini, membuat dan mempromosikan konten video adalah salah satu cara terpenting untuk menjangkau target audiens perusahaan.
4. Menawarkan Uji Coba Gratis
Tawaran uji coba gratis merupakan cara tidak langsung untuk memaksa calon pelanggan merasakan produk yang perusahaan tawarkan. Hal tersebut juga membantu mereka mengetahui lebih banyak tentang produk perusahaan dan dapat menjadi cara untuk menciptakan prospek untuk *brand*.
5. Fokus untuk Membuat Konten Berkualitas
Menulis artikel atau blog sebaiknya tidak terlalu panjang dan menggunakan istilah yang awam sehingga menarik orang untuk membaca yang mana membuat mereka tinggal lebih lama di situs perusahaan.
6. Fokus pada *Search Engine Optimization* (SEO)
SEO melibatkan pembuatan dan pendistribusian konten yang membantu situs perusahaan muncul di bagian atas hasil mesin pencari seperti Google atau Yahoo. SEO membantu perusahaan mendapatkan lebih banyak pengunjung bertarget sehingga tahu bahwa mereka ada di sana mencari apa yang perusahaan tawarkan. SEO juga dapat membantu menempatkan *website* ke halaman pertama hasil mesin pencari.
7. Menjalankan Program Afiliasi
Program afiliasi adalah salah satu metode konvensional untuk melakukan pemasaran online. Cara ini akan membantu perusahaan menarik bisnis baru dengan menempatkan spanduk, tombol, dan tautan di *website* atau media sosial agar bisnis dapat memperoleh pelanggan baru.

8. Mengoptimalkan *Website* untuk Pengalaman Lebih Baik
Dengan mengoptimalkan sebuah *website*, orang akan lebih mudah menemukan apa yang mereka cari di situs sebuah perusahaan. Melalui cara ini pula akan lebih banyak orang bertahan dan memeriksa lebih dari satu halaman. Perusahaan juga akan memiliki waktu yang lebih baik untuk menggunakan layanan media sosial. Untuk menjalankan proses akuisisi pelanggan, dan dapat memberikan keyakinan dalam memilih saluran yang tepat dan berinvestasi sesuai dengan model bisnis. Perusahaan juga dapat mengaplikasikan beberapa cara efektif untuk meningkatkan strategi akuisisi pelanggan.
9. Fleksibilitas
Fleksibilitas yang dimaksud adalah fleksibel dalam mengubah pesan *marketing* perusahaan dan bagaimana beradaptasi dengan berbagai saluran yang ada. Kerangka dasar dalam melakukan fleksibilitas yaitu mencari tahu yang ingin dilakukan dengan pemasaran, membuat pesan pemasaran yang menarik perhatian, membuat iklan yang menyampaikan pesan perusahaan, menjalankan iklan pada saluran terbaik, serta memantau dan fokus pada saluran yang paling sukses.
10. *Sustainability*
Sustainability atau keberlanjutan di sini dimaksudkan untuk terus menerus mendapatkan pelanggan baru. Ekspansi sebagian besar bisnis bergantung pada perolehan pelanggan baru melalui pemasaran.
11. *Target Market*
Mencari demografi yang spesifik, detail, serta sesuai dengan target market bisnis perusahaan yang belum pernah menjadi target dari perusahaan atau *startup* lainnya.
12. Pendekatan diversifikasi
Setelah perusahaan melakukan *brainstorming* daftar contoh strategi akuisisi pelanggan yang solid, langkah selanjutnya adalah memutuskan mana yang akan berhasil untuk bisnis perusahaan. Umumnya, perusahaan harus mencampur dan mencocokkan berbagai jenis strategi akuisisi pelanggan untuk mendobrak pasar yang sudah ada dan menjadi bisnis atau merek yang menonjol.

Dengan menerapkan strategi akuisisi pelanggan yang tepat, bisnis perusahaan tidak hanya mendapatkan keuntungan yang lebih besar, tetapi juga memiliki citra yang baik dan terpercaya dari pelanggan baru dan juga pelanggan lama.

Perusahaan selalu mencari cara untuk mendapatkan pelanggan baru dan meningkatkan pendapatan. Menciptakan strategi pengembangan pasar atau market development strategi dapat membantu bisnis mengidentifikasi di mana ada peluang untuk tumbuh.

Jika perusahaan ingin memperluas produk dan layanan yang ditawarkan atau menjelajahi audiens target baru, maka mempelajari cara menerapkan strategi pengembangan pasar yang seefektif mungkin menarik baginya.

C. Apa yang Dimaksud dengan *Market Development Strategy*?

Market development strategy atau strategi pengembangan pasar adalah strategi pertumbuhan bisnis yang berfokus pada memperkenalkan produk yang ada ke pasar baru.

Perusahaan sering menggunakan strategi pengembangan pasar untuk mengidentifikasi dan mengembangkan peluang baru untuk menjual produk mereka di pasar yang sebelumnya belum dijelajahi. Misalnya, perusahaan yang memproduksi ponsel dan menjualnya kepada pelanggan di Indonesia dapat memutuskan untuk mulai mengiklankan dan menjual ponsel yang sama di Malaysia untuk menjangkau pelanggan baru.

Perusahaan juga dapat menggunakan strategi pengembangan pasar untuk membuat lini produk baru untuk dijual ke pelanggan baru atau upsell ke pelanggan yang sudah ada. Misalnya, perusahaan yang sama yang memproduksi ponsel mungkin memutuskan untuk mulai memproduksi jam tangan pintar. Ini adalah produk baru yang dapat mereka jual kepada pelanggan mereka saat ini dan diiklankan kepada pelanggan baru.

Menurut (Ansoff, 2003), bapak manajemen strategis, hanya ada empat strategi utama untuk pertumbuhan yang tersedia untuk bisnis: strategi diversifikasi, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi pengembangan pasar.

D. Mengapa Penting untuk Memiliki *Market Development Strategy*?

Penting untuk memiliki strategi pengembangan pasar karena dapat membantu perusahaan menjangkau audiens potensial yang lebih luas dan mengembangkan bisnis perusahaan.

Membuat *market development strategy* yang profesional juga dapat membantu perusahaan:

1. Meningkatkan kualitas produk atau layanan perusahaan
2. Mendapatkan pelanggan baru
3. Meningkatkan penjualan pelanggan saat ini
4. Kembangkan produk atau layanan baru
5. Meningkatkan margin pendapatan
6. Membangun ketahanan organisasi
7. Mendukung pertumbuhan perusahaan jangka panjang
8. Hasilkan lebih banyak prospek dan penjualan
9. Memberikan nilai lebih kepada pelanggan
10. Meningkatkan kesadaran merek
11. Menurunkan biaya produksi perusahaan per unit

E. Bagaimana Cara Membuat *Market Development Strategy*?

Meskipun setiap bisnis mungkin mengambil pendekatan yang sedikit berbeda untuk menciptakan strategi pengembangan pasar yang selaras dengan industri, produk, dan sasaran mereka, ada beberapa langkah dasar yang dapat perusahaan ambil untuk memulai.

Berikut adalah beberapa panduan yang dapat perusahaan ikuti untuk membuat strategi pengembangan pasar yang efektif:

1. Teliti peluang pengembangan pasar perusahaan

Sebelum perusahaan memperluas ke pasar baru atau membuat produk baru, penting untuk mengidentifikasi apa peluang pengembangan terbesar perusahaan. Ini dapat membantu menentukan peluang mana yang mungkin paling berhasil dan memberikan informasi untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Untuk mulai meneliti peluang pengembangan perusahaan, dapat dilakukan :

- Identifikasi audiens target perusahaan

Jika Anda berencana untuk memperkenalkan produk perusahaan ke pasar baru, mulailah dengan mengidentifikasi siapa audiens target perusahaan.

Perusahaan dapat membuat pembeli secara personal untuk membantu menilai motivasi, demografi, dan latar belakang audiens target ini dan menentukan apakah produk perusahaan yang mungkin menarik bagi mereka.

- Analisis pasar perusahaan
Setelah perusahaan mengidentifikasi siapa audiens targetnya, lakukan riset pasar untuk menentukan siapa pesaing potensial perusahaan. Selesaikan analisis SWOT untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kompetitif perusahaan.
- Survei pelanggan perusahaan saat ini
Jika perusahaan berencana untuk memperluas lini produknya saat ini untuk meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang sudah ada, pastikan untuk memahami apa yang mereka inginkan dan bagaimana perusahaan dapat memberikan nilai tambah. Perusahaan dapat mensurvei pelanggannya untuk menentukan apakah mereka tertarik dengan produk barunya sebelum perusahaan mengembangkannya.

2. Tetapkan tujuan pertumbuhan perusahaan

Pertimbangkan area bisnis mana yang ingin perusahaan kembangkan dengan memperkenalkan produk baru atau memperluas ke pasar baru. Beberapa area utama yang mungkin perusahaan fokuskan meliputi:

- Penjualan
- Laba bersih
- Karyawan
- Produk
- Pelanggan atau pengguna
- Lokasi geografis

Kemudian kembangkan tujuan SMART untuk setiap area yang ingin perusahaan fokuskan. Tujuan SMART adalah akronim dari tujuan yang *specific, measurable, achievable, relevant dan time-based* atau spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbasis waktu. Misalnya, jika perusahaan ingin fokus pada peningkatan penjualan, sasaran SMART perusahaan mungkin adalah meningkatkan penjualan sebesar 30% selama enam bulan ke depan. Menggunakan

metode ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasi tujuan yang jelas dan dapat ditindaklanjuti yang dapat dibagikan dengan tim, pemangku kepentingan utama, dan eksekutif perusahaan tersebut.

3. Alokasikan sumber daya

Selanjutnya, pertimbangkan sumber daya utama apa yang perusahaan butuhkan untuk mencapai tujuan pertumbuhan perusahaan. Sumber daya ini dapat bervariasi dari satu industri ke industri berikutnya, tetapi sering kali mencakup bahan mentah, peralatan, perangkat lunak, staf, materi pemasaran, dan pendanaan awal. Perusahaan dapat membuat daftar untuk membantu Anda melacak sumber daya ini atau menggunakan alat manajemen proyek untuk membantu perusahaan tetap teratur. Perusahaan dapat menggunakan mesin pencari untuk meneliti berbagai perangkat lunak manajemen proyek dan memilih salah satu yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Setelah perusahaan mengembangkan daftar sumber daya utama yang dibutuhkan, perusahaan dapat mulai mengidentifikasi dari mana dapat memperolehnya. Pertimbangkan untuk menyertakan opsi cadangan untuk setiap sumber daya untuk memastikan perusahaan siap untuk memperluas lini produk atau memperkenalkan produk yang ada ke pasar baru. Ini dapat membantu perusahaan memastikan peluncuran awalnya berhasil.

4. Kembangkan rencana pemasaran

Setelah perusahaan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, bekerjalah dengan tim pemasaran untuk mengembangkan rencana meluncurkan produk baru atau memperkenalkan produk yang sudah ada kepada pelanggan baru. Ini dapat membantu membangun kesadaran merek dan menghasilkan permintaan. Beberapa saluran dan peluang pemasaran yang dapat dipertimbangkan untuk mengembangkan rencana strategis meliputi:

- Email *marketing*
- Iklan media sosial
- Pemasaran lokal
- Konten digital dan *posting blog*
- *Billboard*
- Iklan cetak
- Iklan radio dan televisi

Perusahaan dapat meninjau kembali penelitian yang telah dikumpulkan tentang audiens targetnya untuk menentukan saluran pemasaran mana yang paling sering mereka gunakan. Bekerja dengan tim pemasaran untuk menetapkan KPI untuk kampanye perusahaan, seperti jumlah orang yang dijangkau atau jumlah klik kembali ke situs *web* perusahaan. Kemudian lacak KPI ini sepanjang kampanye untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan menilai kemajuan perusahaan.

5. Luncurkan produk perusahaan

Setelah perusahaan menyelesaikan penelitian dan perencanaan perusahaan, saatnya untuk meluncurkan produk barunya atau memperkenalkan produknya yang sudah ada ke pasar baru. Untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan perusahaan, komunikasikan secara terbuka dengan tim perusahaan tentang tujuan, kemajuan, dan langkah tindakan perusahaan. Perusahaan dapat memberikan kampanye menyeluruh dan rencana penjualan kepada anggota tim kunci untuk memastikan mereka memahami tugas apa yang menjadi tanggung jawab mereka dan bagaimana perusahaan berencana mengukur kesuksesan. Berikan pembaruan status rutin tentang garis waktu peluncuran, tugas yang akan datang, dan tenggat waktu untuk membantu tim perusahaan tetap teratur dan sesuai rencana.

6. Analisis hasil perusahaan

Setelah perusahaan meluncurkan produk baru atau memperluas ke pasar baru, mulailah melacak hasil perusahaan untuk memastikan sudah memenuhi tujuan dan memuaskan pelanggan. Mulailah mengumpulkan data penjualan sesegera mungkin. Informasi ini dapat membantu perusahaan menilai seberapa sukses peluncurannya dan memperkirakan apakah dapat memenuhi proyeksi yang sudah ditetapkan. Ini juga dapat membantu perusahaan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengoptimalkan kampanye untuk membantu perusahaan mencapai sasaran. Terakhir, gunakan data ini untuk mempresentasikan temuan perusahaan kepada pemangku kepentingan utama dan eksekutif di dalam perusahaan. Ini dapat membantu perusahaan menjelaskan apa hasil dari strategi pengembangan pasar perusahaan dan langkah apa yang akan diambil selanjutnya.

F. Perbedaan *Market Development* dengan *Market Penetration*

Dengan asumsi perusahaan sudah puas dengan produk/layanan saat ini, strategi risiko logis dan terendah untuk memperluas basis pelanggan perusahaan dan meningkatkan pendapatan adalah:

- Targetkan pelanggan baru di pasar perusahaan yang sudah ada (penetrasi pasar); atau
 - Berusaha menjual ke pasar baru (pengembangan pasar)
- Sementara penetrasi pasar adalah strategi pertumbuhan risiko terendah, pengembangan pasar adalah yang kedua karena — tidak seperti pengembangan dan diversifikasi produk — kedua strategi ini tidak menyertakan sifat berisiko sangat tinggi dalam mengembangkan dan menjual produk baru.
- Cara menerapkan strategi penetrasi pasar
- Karena strategi penetrasi pasar memiliki risiko paling rendah, sebagian besar perusahaan mulai dari sini dan mencoba mencari cara untuk mendorong pertumbuhan tanpa risiko bawaan memasuki pasar baru. Misalnya, sebelum menerapkan strategi *market development*, perusahaan mungkin ingin:
- ❖ Menjadikan produk perusahaan lebih menarik untuk mendapatkan lebih banyak pangsa pasar dari pelanggan pesaing perusahaan. Apapun bisnisnya, persaingan pasti sangat ketat. Menemukan cara untuk membedakan diri dari perusahaan lain— seperti menawarkan dukungan yang lebih baik, harga yang lebih kompetitif, atau fitur tambahan yang dibutuhkan dan tidak ditawarkan oleh pesaing perusahaan, dapat menarik pelanggan untuk beralih ke produk lain.
 - ❖ Menarik non-pembeli di pasar perusahaan saat ini
- Uji coba gratis, pemasaran konten bertarget, periklanan, dan eksperimen dengan strategi penetapan harga dapat menjadi bagian yang berguna dari strategi pengembangan pemasaran perusahaan, karena dapat mendorong non-pengguna di pasar yang ada untuk menjadi pelanggan.

Penetrasi pasar adalah strategi yang bagus untuk memulai, tetapi itu hanya bisa membawa perusahaan pada titik tertentu dan mungkin perlu mempertimbangkan risiko yang lebih tinggi, strategi dengan hasil yang lebih tinggi untuk melanjutkan pertumbuhan yang stabil.

Di sinilah pengembangan pasar atau *market development* masuk sebagai strategi yang menguntungkan.

G. Tips untuk Membuat *Market Development Strategy*

Berikut adalah beberapa tips untuk membantu perusahaan membuat strategi pengembangan pasar yang efektif:

1. Gunakan komunikasi yang jelas

Untuk menjalankan strategi pengembangan pasar yang sukses, penting untuk memastikan setiap anggota tim perusahaan memahami tujuan perusahaan dan tugas apa yang menjadi tanggung jawab mereka. Gunakan bahasa sederhana untuk berbagi detail penting dan periksa secara teratur dengan anggota tim untuk menjawab pertanyaan apa pun yang mungkin mereka miliki.

2. Dokumentasikan detail penting

Luangkan waktu untuk mendokumentasikan detail utama dari strategi pengembangan pasar perusahaan. Ini dapat membantu perusahaan mempresentasikan strateginya kepada pemangku kepentingan penting dan memberikan referensi untuk dikunjungi kembali selama setiap fase rencana perusahaan.

3. Berinvestasi dalam perangkat lunak dan alat yang tepat

Teliti berbagai aplikasi dan alat perangkat lunak yang dapat membantu perusahaan melacak KPI yang dipilih untuk mengukur pertumbuhan bisnisnya. Berinvestasi dalam perangkat lunak yang tepat dapat meningkatkan komunikasi, meningkatkan efisiensi, dan menghemat waktu.

4. Bersikap fleksibel

Berekspansi ke pasar baru atau mengembangkan produk baru membutuhkan kemampuan untuk beradaptasi dengan tren konsumen baru dan perubahan industri yang muncul. Tinjau kembali strategi pengembangan pasar perusahaan secara teratur dan perhatikan KPI untuk mengidentifikasi apakah komponen tertentu dari rencana perusahaan yang perlu disesuaikan.

H. Contoh *Market Development Strategy*

Berikut adalah contoh bagaimana perusahaan dapat menggunakan strategi pengembangan pasar untuk memperoleh pelanggan baru dan meningkatkan pendapatannya:

1. *Platform* media sosial baru yang dirancang khusus untuk Universitas Indonesia memperoleh daya tarik di kampus. Seiring berkembangnya *platform*, perusahaan yang mengembangkan platform media sosial menyadari ada peluang untuk menjangkau pengguna dari perguruan tinggi dan universitas lain.
2. Perusahaan memperbarui kebijakan akunnya untuk mengizinkan siapa saja yang merupakan mahasiswa untuk mendaftar. *Platform* media sosial secara bertahap tumbuh karena lebih banyak siswa memberi tahu teman-teman mereka di sekolah yang berbeda tentang *platform* tersebut.
3. Setelah *platform* media sosial berhasil berkembang ke perguruan tinggi dan universitas lain, perusahaan mengizinkan orang yang bukan siswa untuk mendaftar ke *platform*.
4. Mereka meneliti segmen pelanggan baru ini dan membuat sedikit perubahan pada *platform* media sosial mereka agar lebih inklusif. Kemudian mereka mengembangkan rencana pemasaran untuk membantu mereka memperkenalkan platform media sosial mereka kepada pengguna baru.

Dengan perlahan-lahan berkembang dari satu audiens target ke audiens berikutnya, perusahaan dapat secara bertahap menyesuaikan platform media sosial untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berbeda. Ini membantu mereka meningkatkan kualitas produk mereka, memberikan nilai lebih kepada pengguna yang sudah ada dan menarik pengguna baru.

I. Pengertian Strategi Global

Strategi Global adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam kondisi barang dan jasa bebas mengalir tanpa batas negara, mata uang yang berbeda, peraturan yang berbeda, kondisi ekonomi dan politik antar negara yang berbeda.

Strategi global menekankan pada skala ekonomi dan menawarkan lebih banyak peluang untuk mendayagunakan inovasi yang dikembangkan pada tingkat perusahaan atau dalam sebuah negara atau di pasar-pasar lainnya. Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal, baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal. Akibatnya strategi ini tidak *responsive* terhadap pasar-pasar lokal dan

sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang. Jadi, pengertian dari strategi global adalah strategi yang lebih menekankan pada standarisasi produk diseluruh pasar. Dengan demikian, strategi bersaing dipusatkan dan dikendalikan oleh kantor pusat.

J. Strategi-Strategi Global

Terdapat 2 strategi pasar global, yaitu :

a. *Standarizing Strategy* (Strategi Standarisasi)

Fokus penstandarisasian : baik produk, kemasan, pemasaran untuk mencapai *economies of scale*. Adanya citra (*image*) tentang negara asalnya. Alasan-alasan yang mendorong strategi standarisasi antara lain :

- 1) Perusahaan hanya memiliki satu sumber produksi,
- 2) Pesaing juga memasarkan produk standar,
- 3) Strategi memasuki pasar internasional yang utama adalah ekspor,
- 4) Pemasaran ditujukan ke negara-negara yang sama,
- 5) Pemakaian produk terutama dilingkungan urban,
- 6) Adanya kesamaan selera.

Manfaat standarisasi adalah :

- 1) Skala ekonomi dalam pengembangan: Periklanan, packaging, promosi dll
- 2) Eksploitasi persaingan ekspans media pada konsumen
- 3) Pengurangan resiko dari sentiment asosiasi kehadiran suatu merk global di negara tuan rumah

b. *Customizing Strategy* (Strategi Penyesuaian)

Produk, kemasan, pemasaran dikembangkan secara lokal, karena perbedaan karakteristik antara negara satu dengan yang lain. Alasan yang mendorong strategi penyesuaian antara lain :

- 1) adanya persyaratan standar teknis dari suatu negara.
- 2) produk merupakan produk konsumsi dan untuk penggunaan pribadi.
- 3) terdapat variasi selera dan kebutuhan pelanggan.

- 4) adanya perbedaan daya beli antar negara, karena perbedaan income per kapita.
- 5) sukses diterapkan para pesaing.
- 6) terdapat variasi pemakaian seperti : iklim, behaviour dan lain-lainnya.

Manfaat Customisasi adalah Nama, asosiasi, dan periklanan dapat : dikembangkan secara lokal, dirangkai pada pasar lokal diseleksi tanpa ada kendala standarisasi pembeli lokal.

K. Strategi Memasuki Pasar Global

Ada beberapa cara yang dilakukan untuk memasuki pasar global, antara lain :

- a. Melakukan ekspor langsung
Perusahaan melakukan ekspor langsung dengan cara menjual produknya langsung ke luar negeri atau melalui distributor yang mewakili kegiatan penjualan.
- b. Mengeluarkan Lisensi
Lisensi merupakan cara yang mudah untuk memasuki pasar internasional. Sebagai contoh adalah produsen coca-cola melakukan pemasaran internasionalnya dengan lisensi pembotolan atau memberi hak pembotolan ke seluruh dunia. Coca cola hanya memasok sirup atau bahan baku dan memberikan pelatihan untuk memproduksi, mendistribusikan, dan menjual. Kerugian dari lisensi ini adalah perusahaan memiliki sedikit kendali atas pemegang lisensi dan dapat menciptakan pesaing baru bila pemegang lisensi tidak lagi bergantung pada pemberi lisensi.
- c. Melakukan *franchising*
Bentuk kerjasama tertulis antara pihak *franchisor* & *faranchisee*, dimana pihak *franchisee* diberi hak utk mendistribusikan produk / jasa tertentu dalam periode & wilayah tertentu serta dengan cara yang ditentukan *franchisor*. Contoh : Mc Donald's, A&W, Es Teller 77 & Kentucky Fried Chicken.
- d. *Joint Venture* (Usaha Patungan)
Perjanjian kemitraan antara investor asing & lokal setempat untuk mendirikan usaha lokal, yang keduanya berbagi kepemilikan & pengendalian. Keuntungan dari cara ini adalah adanya pembagian dalam menanggung resiko & kemampuannya mengkombinasikan

dua kekuatan untuk menciptakan sinergi. Contoh : May Bank dari Malaysia yg berpatungan dg Nusa Bank di Indonesia membentuk May Bank Nusa.

- e. Melakukan pembelian/penguasaan perusahaan yang sudah ada (*Acquisition*). Misalnya Sony membeli perusahaan film Amerika yaitu Columbia Pictures.
- f. Bekerja sama & bergabung dengan perusahaan dalam negeri / diluar negeri (*Global Alliances*). Contoh : IBM membentuk kerja sama dengan perusahaan Jepang, seperti Ricoh utk mengelola distribusi penjualan komputernya, dengan Nippon Steel dalam sistem integrasi, NTT dalam jaringan nilai tambah & untuk masalah keuangan dipakai Fuji Bank.

L. Tahap-Tahap Memasuki Pasar Global

Globalisasi mengharuskan perusahaan untuk berkompetisi dan beroperasi secara efisien, efektif dan ekonomis di pasar global. Adapun tahap-tahap dalam memasuki pasar global adalah :

a. Tahap Domestik

Pada tahap ini Perusahaan lebih mengkonsentrasikan aktivitasnya hanya untuk memenuhi dan melayani Pasar, berhubungan dengan pemasok dan pesaing yang berada dalam negeri . Orientasi mereka adalah bersifat “ETHNO CENTRIC”, yaitu bahwa sifat pasar atau Konsumen dimanapun akan sama, sehingga manajemen memandang pasar Domestik padat dengan peluang yang jauh lebih aman. Hal ini dapat dimungkinkan karena pasar Domestik belum dimasuki oleh Perusahaan Asing. Strategi domestik juga membagi kewenangan dengan memberikan otonomi yang cukup berarti pada setiap bisnis. Strategi: mendirikan perusahaan cabang, menyediakan waralaba.

b. Tahap Internasional

Dengan makin ketatnya persaingan dan pasar dalam negeri mulai jenuh, maka Perusahaan sudah mulai melebarkan aktivitas produksi, Pemasaran dan lainnya keluar negara Induknya. Orientasi Perusahaan Internasional masih bersifat “ETHNO CENTRIC”, dimana motivasi terjun ke pasar Internasional masih semata-mata melemparkan kelebihan produk atau memperpanjang Daur kehidupan produk perusahaan. Strategi ini menggunakan ekspor dan

- lisensi untuk memasuki pasar global. Menguntungkan, dimana tingkat tanggapan lokal rendah dan pengurangan biaya sedikit. Contoh Harley Davidson.
- c. Tahap Multinasional
Perusahaan mulai berinvestasi dan memproduksi barangnya di luar negeri dengan penerapan strategi yang berbeda terhadap negara yang satu dengan negara yang lain, karena perusahaan berasumsi bahwa setiap negara mempunyai Konsumen dan Lingkungan yang berbeda. Contoh The body shop.
 - d. Tahap Global
Pada tahap ini perusahaan mulai melakukan Strategi pemasaran Global yaitu dengan memfokuskan pada pasar Global dan memproduksi dengan sumber daya dari dalam negara atau salah satu negara. Dengan strategi ini Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dalam hal biaya lebih murah. Contoh Caterpillar.
 - e. Tahap Transnasional
Pada tahap ini perusahaan mulai mendominasi pasar dan industri diseluruh penjuru dunia (Global) dengan memadukan antara biaya Global dengan tujuan mencari keuntungan. Orientasinya : Geo centric. Misalnya : Electrolux , melakukan Desain mesin cuci di Italia, diproduksi dan dites di Swedia dan akhirnya diproduksi besar-besaran di Amerika Serikat.

M. Hambatan – Hambatan Memasuki Pasar Global

- a. Batasan perdagangan dan tarif bea masuk
Bentuk Hambatan-hambatan tersebut berdasarkan regulasi yang dibuat dan dimusyawarahkan oleh Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) tahun 1958, lalu AFTA (Asean's Free Trade Area) di tahun 1992. Bahkan di negara Amerika juga mengeluarkan atau menetapkan sebuah persetujuan tentang perdagangan global ini yang berakibat barang atau produk yang masuk kedalam suatu negara harus melewati administrasi yang cukup “menyandungkan” dan juga bukan hanya pada administrasi / BEA masuk yang dikeluarkan, juga kuota yang menentukan jumlah Produk atau barang harus terbatas. Satu hal lagi yang menjadi hambatan dalam perdagangan global yaitu *Embargo* yang dilakukan oleh suatu negara yang dapat

mengekan dan menolak suatu barang atau produk yang masuk kedalam wilayah perdagangan di negara tersebut.

b. Perbedaan bahasa, sosial budaya

Perbedaan dalam hal bahasa seringkali merupakan hambatan bagi kelancaran Bisnis Internasional, hal ini disebabkan karena bahasa adalah merupakan alat komunikasi yang vital baik bahasa Lisan maupun Tulis. Contoh : Pabrik Mobil Chevrolet yang memberikan nama suatu jenis mobilnya dengan nama “Chevrolet’s Nova” padahal di negara Spanyol kata “No Va” berarti “tidak dapat berjalan”. Oleh karena itu maka sangat sulit untuk memasarkan produk tersebut di negara Spanyol.

c. Hambatan Operasional

Salah satu Ilustrasi, apabila terjadi kegiatan pasar Global yang terjadi pada dua negara yang memiliki jarak lintas yang amat jauh, maka pihak negara yang berperan sebagai Penjual akan memikirkan Operasional pengiriman barang. Karna semakin jauh jarak yang ditempuh maka semakin besar pula biaya operasional yang dikeluarkan.

d. Hambatan politik, hokum dan undang-undang

Salah satu contoh, Amerika melakukan Embargo terhadap Komoditi perdagangan dengan Negara-negara Komunis. Contoh lain : Indonesia melarang Ekspor Kulit mentah ataupun Rotan mentah ke luar Negara lain.

e. Berfikir global, bertindak local

Tantangan yang dihadapi dalam strategi global adalah mengidentifikasi dan menentukan keterkaitan pasar yang menjadi sasaran (*target*) dengan produk (barang dan jasa) yang cocok. Dasarnya adalah memahami jaringan budayanya, hal ini untuk perusahaan pasar yang memiliki keunikan yang menerima modifikasi dalam melalui program marketing global kedalam kecocokan kebutuhan pasar lokal. Perspektif dalam mengaitkan pasar global adalah didasarkan pada adanya kesamaan antar negara dan budaya yang melingkupinya atau bila ada perbedaan secara domestik dalam suatu negara. Strategi global penerapannya tergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan program pemasaran di seluruh dunia. Kemudian

untuk efektifitasnya, harus dikaitkan apa yang melingkupi realitas lokal dari pasarnya.

N. Alasan-Alasan Perusahaan Memasuki Pasar Global

Dalam situasi dan kondisi yang terus berkembang, maka banyak perusahaan membuat keputusan untuk mengembangkan bisnis ke dunia internasional. Ada berbagai alasan kuat yang mendasari perusahaan menjadi global, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Mendapatkan skala ekonomi
Dengan adanya standarisasi maka perusahaan akan memperoleh “*Scale of Economic* yang tinggi” karena produk saat ini tidak tergantung hanya pada pasar domestik , tetapi lebih tergantung pada volume produk yang dapat dijual keseluruh dunia. Coca Cola merupakan perusahaan yang menstandarisasi Merk, Resep dan IklanProduknya diseluruh Dunia.
- b. Menciptakan persepsi global
Persepsi konsumen yang sama diseluruh Dunia akibat Standarisasi akan membawa keuntungan bagi perusahaan, misalnya : Honda, Yamaha, Sony dan Canon yang beroperasi pada pasar dimana Teknologi kualitas merupakan hal penting, maka konsumen dimanapun berada akan mempunyai persepsi yang serupa terhadap produk-produk tersebut.
- c. Memperoleh intensif yang dikeluarkan suatu Negara
Perusahaan dapat mengambil kesempatan yang muncul di suatu negara karena adanya Insentif Khusus , misalnya :
 - Pengurusan Ijin Usaha
 - Tempat / Lokasi Usaha
 - Pengenaan Pajak yang relatif rendah
- d. Subsidi silang
Dengan menjadi Global, akan memungkinkan perusahaan melakukan Subsidi silang , yaitu mengalokasikan sumber-sumber daya yang diperoleh dari suatu negara ke negara lain dengan tujuan untuk memperkuat kekuatan bersaingnya.
- e. Mendapatkan akses tenaga kerja dan bahan baku yang murah
- f. Mendapatkan akses teknologi dan informasi
- g. Mendapatkan akses pasar

A. Pengertian Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik adalah kemampuan seorang pemimpin untuk merancang, mengarahkan, dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Para ahli memiliki beragam pandangan tentang konsep ini. Berikut adalah beberapa pandangan dari para ahli tentang kepemimpinan strategik:

1. (Porter, 1998)

Michael Porter, seorang profesor di Harvard Business School, menekankan pentingnya strategi kompetitif dalam kepemimpinan strategik. Menurutnya, pemimpin harus mampu menciptakan nilai unik untuk pelanggan dan berkompetisi secara efektif di pasar dengan mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. (Burns, 1978)

James MacGregor Burns menyatakan bahwa kepemimpinan strategik berfokus pada perubahan yang mendalam dan berkelanjutan, tidak hanya mengelola tetapi juga memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan melibatkan visi yang jelas.

3. (Kotter, 2014)

Menurut Kotter, pemimpin strategik harus memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan. Ia menekankan pentingnya proses perubahan yang terstruktur dan komunikasi yang efektif dalam mengimplementasikan strategi. Pemimpin strategik, dalam pandangannya, juga harus bisa mengatasi tantangan-tantangan yang muncul selama proses perubahan tersebut.

4. (Mintzberg, 1987)

Mintzberg memandang kepemimpinan strategik sebagai sebuah proses yang berkelanjutan, di mana strategi bukan hanya sesuatu yang direncanakan, tetapi juga dipelajari dan diperbaiki seiring

berjalannya waktu. Beliau mengemukakan konsep "*strategic management*" yang mencakup pengembangan visi dan misi serta mengadaptasi strategi berdasarkan kondisi yang berubah.

5. (Kaplan & Norton, 2007)

Dalam konteks *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton menekankan bahwa kepemimpinan strategik harus memiliki kemampuan untuk menyelaraskan berbagai elemen organisasi dengan tujuan strategis. Pemimpin perlu memastikan bahwa semua level organisasi bergerak menuju pencapaian visi dan misi yang ditetapkan.

6. (Bennis, 2010)

Bennis berfokus pada kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin strategik bukan hanya mengelola, tetapi juga menginspirasi perubahan dalam budaya organisasi dan mengarahkan pengikutnya untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang terus berubah. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menggerakkan organisasi ke arah yang lebih baik.

Dari berbagai pandangan ini, bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan strategik melibatkan kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan, dan menyesuaikan strategi, sambil mempertimbangkan perubahan eksternal dan internal, serta mampu menginspirasi dan memotivasi tim menuju tujuan bersama.

B. Kepemimpinan Strategik yang Efektif

Menurut Mudrajat Kuncoro, model kepemimpinan strategis mencakup dua aksi;

1. Membimbing organisasi dalam menghadapi perubahan yang terus menerus, dan
2. Menawarkan keahlian manajemen untuk mengatasi perubahan yang terus menerus. Inti dari kedua aksi itu, bermuara pada perumusan *strategic intent* (artikulasi atau karakteristik yang ingin dicapai organisasi), pengembangan organisasi, serta pembentukan kultur organisasi.

Pelaksanaan kepemimpinan strategik yang efektif (Kuncoro, 2006) adalah sebagai berikut :

1. Arah Strategik berarti pengembangan visi jangka panjang, yang seorang pemimpin mesti mampu untuk membantu pencapaian maksud strategik tersebut,
2. Kompetensi Inti, maksudnya sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi, sehingga seorang pemimpin strategik harus membuktikan bahwa kompetensi organisasi ditekankan dalam usaha penerapan strategi,
3. *Modal Manusia*, menunjuk kepada pengetahuan dan ketrampilan keseluruhan anggota dan pengurus yang menjadi sumber daya kapital utama bagi perjalanan organisasi,
4. *Budaya Organisasi*, meliputi kumpulan yang kompleks mengenai ideologi, simbol, dan nilai inti yang berlaku dan mempengaruhi cara menjalankan organisasi, dan seorang pemimpin bertugas untuk mempertajam budaya organisasi agar lebih efektif,
5. *Praktek Etika*, penting dalam proses penerapan strategi karena organisasi yang etis mendorong dan memungkinkan individu pada seluruh tingkat organisasi untuk melakukan penilaian etika, dan terakhir
6. *Kontrol Organisasi* menyediakan parameter strategi dan tindakan koreksi mana yang akan diterapkan.

C. Misi Strategik

Misi (*mission*) adalah pernyataan-pernyataan yang mendefinisikan apa yang sedang/akan dilakukan atau ingin dicapai dalam waktu (sangat) dekat atau saat ini. Misi lebih terkonsentrasi ke saat ini dan merupakan target-target yang sifatnya lebih operasional yang mungkin dikaitkan dengan customer, proses-proses dalam organisasi, serta tingkat kinerja yang diinginkan dan proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Untuk mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi perlu diketahui bahwa proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti : *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

D. Keberhasilan Tindakan Strategik

1. Teknik Pembuatan Program Kerja

Untuk membuat program kerja yang baik dapat digunakan beberapa teknik yang sudah umum digunakan, terutama teknik yang dapat mengoptimalisasi sumber daya organisasi yang akan digunakan. Teknik-teknik tersebut antara lain :

- Teknik Gantt Chart dan Gantt Milestone Chart
Teknik ini diperkenalkan oleh (Gantt & Taylor, 1917). Pada dasarnya pembuatan jadwal dilakukan dengan dua sumbu, yaitu sumbu horizontal untuk menggambarkan kurun waktu dan sumbu vertical untuk menggambarkan jenis kegiatan dan pelaksanaan. Langkah-langkah penyusunan Gantt chart adalah:
 - ❖ Menentukan tingkat kerincian kegiatan yang akan dimasukkan pada bagan.
 - ❖ Mengidentifikasi urutan-urutan logis (dapat juga secara kronologis) kegiatan kegiatan yang akan dilaksanakan.
 - ❖ Memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masing-masing kegiatan.
 - ❖ Membuat konsep penjadwalan pada bagan.
 - ❖ Mendiskusikan konsep tersebut dengan orang-orang yang akan terlibat dalam pelaksanaan masing-masing kegiatan.
 - ❖ Membuat bagan akhir yang lebih realistis dan telah disepakati oleh semua orang yang terlibat.
 - ❖ Melakukan revisi dan koreksi apabila perlu.

2. Pengertian Formulasi

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

- Tahap I; Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis.
Adalah tugas para eksekutif organisasi untuk dapat menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan keadaan ekonomi) maupun segi internalnya (nilai organisasi, keunggulan dan

kemampuan, hasil produk dan pasar, dan kebijakan strategis yang lalu)

- Tahap II; Formulasi Strategi. Tim ini pulalah harus memeriksa beberapa masa depan alternatif dan menyeleksiya serta menciptakan profil atau visi strategis yang berfokus pada ke sembilan pertanyaan tersebut. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh tim dalam membuat keputusan.
- Tahap III; Perencanaan Proyek Induk Strategis. Dengan menggunakan metode manajemen proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahap-tahapkan, dijadwalkan, disumberdayakan dan diimplementasikan serta dipantau (diawasi), maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio.
- Tahap IV; Implementasi Strategi. Tahap ini adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (*lower management*) hingga ke tingkat yang tinggi (*top management*).
- Tahap V; Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi. Di tahap ini dibutuhkan indikator internal (kemajuan di bidang tujuan dan langkah strategis, kemajuan proyek) maupun indikator eksternal (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi). Umpan balik (*feedback*) dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus menerus.

Berbagai buku mendefinisikan manajemen strategi dengan kata-kata yang berbeda. Diantaranya, menurut (Nawawi, 2003), manajemen strategi merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkaun masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operaional untuk menghasilkan

barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran organisasi.

Begitu banyak pengertian manajemen strategi, namun pada dasarnya manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya, sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Sesuai definisi yang ada, menjalankan manajemen strategi berarti pebisnis juga harus membuat perencanaan dalam bentuk formulasi bisnis secara matang. Resnik dalam Certo dan Peter seperti dikutip (Darmawan, 2005), terdapat 10 formulasi strategi yang disarankan dirancang untuk mempertinggi kesempatan hidup dan sukses sebuah usaha kecil. Adapun kesepuluh formulasi strategi tersebut, adalah sebagai berikut:

- Objektif. Angan-angan sendiri tidak memiliki tempat di dalam bangunan sebuah bisnis. Kejujuran, penilaian yang tenang dari kekuatan dan kelemahan perusahaan dan keahlian bisnis serta manajemennya adalah hal yang mendasar.
- Membuat sederhana dan terfokus. Dalam usaha kecil, kesederhanaan adalah efektif. Usaha dan sumber daya, seharusnya dikonsentrasikan dimana dampak dan keuntungan adalah hal yang paling utama.
- Fokus pada pasar yang menguntungkan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan usaha kecil oleh persediaan barang dan jasa khusus yang menemukan keinginan dan kebutuhan dari pemilihan kelompok pelanggan.
- Mengembangkan rencana pemasaran. Usaha kecil harus memutuskan bagaimana untuk meraih dan menjual kepada pelanggan.

- Memanajemen tenaga kerja secara efektif. Kesuksesan usaha kecil tergantung pada bangunan, pengaturan dan motivasi sebuah tim pemenang.
- Membuat catatan keuangan yang jelas. Usaha kecil perlu untuk memiliki catatan asset, liabilitas, penjualan, biaya dan informasi akunting lainnya dalam urutan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan.
- Tidak pernah menghambur-hamburkan kas. Kas adalah raja di dalam dunia usaha kecil.
- Menghindari perangkat yang berulang-ulang dari pertumbuhan yang cepat. Usaha kecil harus hati-hati melakukan ekspansi.
- Mengerti seluruh fase bisnis. Pengendalian usaha kecil dan kemajuan keuntungan usaha kecil, tergantung pada pengertian yang lengkap dari seluruh fungsi bisnis.
- Merencanakan ke depan. Usaha kecil harus memformulasikan secara kritis dan menantang, pencapaian yang masih, tujuan dan mengubahnya menjadi aktifitas yang produktif

3. Penerapan Strategi

Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan, antara lain:

- Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
- Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk :
 - ❖ Mengetahui apa yang diharapkan karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan
 - ❖ Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.
 - ❖ Memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.

- ❖ Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
 - ❖ Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan dan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
 - Pada saat ini, strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko.
 - Strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarah kepada kegagalan.
 - Memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
 - Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer.
 - Perusahaan menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.
4. *Strategic Competitiveness*
Perusahaan berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi yang menciptakan nilai (*value-creating strategy*)
 5. *Above Average Returns*
Returns melebihi apa yang diharapkan investor akan diperoleh dari investasi lain dengan risiko yang sama.

A. Rumusan Strategi Kooperatif

Rumusan strategi kooperatif dapat dipahami melalui serangkaian prinsip dan langkah yang mendasari interaksi atau kerja sama antar pihak yang terlibat. Dalam konteks permainan teori atau model strategis, rumusan strategi kooperatif biasanya mencakup beberapa komponen kunci berikut:

1. **Identifikasi Tujuan Bersama:** Setiap pihak yang terlibat harus menyadari tujuan bersama yang ingin dicapai. Tujuan ini harus disepakati oleh semua pihak agar setiap orang memiliki pemahaman yang sama tentang hasil yang diinginkan.
2. **Pembagian Keuntungan yang Adil:** Dalam strategi kooperatif, hasil atau keuntungan yang diperoleh dari kerja sama harus dibagi secara adil. Pembagian ini dapat berdasarkan kontribusi masing-masing pihak atau kesepakatan yang ada.
3. **Kepercayaan dan Komitmen:** Kepercayaan adalah elemen penting dalam strategi kooperatif. Setiap pihak harus merasa yakin bahwa pihak lain akan mematuhi kesepakatan dan tidak akan mengkhianati kerja sama yang telah dibangun.
4. **Koordinasi dan Komunikasi yang Efektif:** Untuk mencapai hasil bersama, pihak-pihak yang terlibat harus dapat berkomunikasi dengan baik dan melakukan koordinasi yang efektif. Informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan harus dibagikan secara transparan dan tepat waktu.
5. **Penyesuaian Taktik:** Strategi kooperatif tidak bersifat statis. Pihak-pihak yang terlibat mungkin perlu menyesuaikan taktik atau strategi mereka seiring berjalannya waktu berdasarkan perkembangan situasi dan interaksi dengan pihak lain.
6. **Menghadapi Masalah Konflik:** Dalam implementasi strategi kooperatif, terkadang muncul ketegangan atau konflik. Oleh karena itu, penting untuk memiliki mekanisme penyelesaian sengketa yang efektif untuk menjaga kelangsungan kerja sama.
7. **Pembangunan Hubungan Jangka Panjang:** Alih-alih berfokus pada hasil jangka pendek, strategi kooperatif sering kali menekankan

pentingnya membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan, yang dapat terus berkembang seiring waktu. Dengan merumuskan strategi kooperatif seperti ini, individu atau kelompok dapat mencapai hasil yang lebih optimal dalam kerja sama mereka, sekaligus meminimalisir potensi konflik dan ketidakseimbangan dalam pembagian hasil.

B. Strategi Aliansi

Strategi aliansi adalah pendekatan di mana dua atau lebih pihak atau organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang saling menguntungkan. Aliansi ini bisa berbentuk kemitraan, kolaborasi, atau kerja sama lainnya yang memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk memanfaatkan kekuatan dan sumber daya masing-masing untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada jika mereka bekerja secara terpisah. Berikut adalah elemen-elemen penting dalam merumuskan strategi aliansi:

1. Tujuan Bersama yang Jelas
Pihak-pihak yang terlibat dalam aliansi harus memiliki tujuan yang jelas dan serupa, di mana hasil akhir dapat menguntungkan semua pihak. Tujuan ini perlu disepakati sejak awal agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan atau bingung tentang arah kolaborasi.
2. Komplementaritas Sumber Daya dan Kemampuan
Setiap pihak dalam aliansi biasanya membawa kekuatan atau keahlian yang berbeda, yang saling melengkapi. Misalnya, satu pihak mungkin memiliki teknologi canggih, sementara pihak lain memiliki jaringan distribusi yang luas. Aliansi memungkinkan penggabungan sumber daya ini untuk menciptakan nilai tambah.
3. Pembagian Tanggung Jawab yang Jelas
Agar aliansi berjalan efektif, penting untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab atas apa. Pembagian tugas yang jelas akan menghindari kebingungannya koordinasi dan memastikan bahwa semua pihak tahu apa yang diharapkan dari mereka.
4. Kepercayaan dan Komunikasi yang Terbuka
Kepercayaan adalah dasar dari aliansi yang sukses. Semua pihak harus merasa yakin bahwa mereka dapat berbagi informasi secara terbuka, jujur, dan transparan. Komunikasi yang efektif dan kontinu sangat penting agar aliansi tetap berjalan dengan lancar.
5. Pengelolaan Risiko Bersama
Dalam aliansi, risiko yang ada perlu dikelola bersama-sama. Pihak-pihak yang terlibat harus sepakat bagaimana membagi risiko dan bagaimana menghadapinya jika ada masalah atau kegagalan dalam kerja sama.

6. **Konsistensi dan Komitmen Jangka Panjang**
Aliansi yang sukses biasanya memerlukan komitmen jangka panjang. Aliansi bukan hanya tentang keuntungan instan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang dapat bertahan lama, yang memungkinkan para pihak untuk terus berkembang bersama.
7. **Penyesuaian dan Fleksibilitas**
Dalam banyak situasi, kondisi pasar atau situasi eksternal dapat berubah. Oleh karena itu, strategi aliansi harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, baik itu perubahan dalam kebutuhan pelanggan, teknologi baru, atau kondisi ekonomi.
8. **Pemantauan dan Evaluasi Kinerja**
Untuk memastikan bahwa aliansi berjalan dengan baik dan tetap relevan, penting untuk melakukan pemantauan kinerja secara rutin. Evaluasi ini akan membantu melihat apakah tujuan tercapai, serta jika ada masalah atau area yang perlu diperbaiki.

C. Jenis-jenis Aliansi

Ada beberapa jenis Aliansi yaitu sebagai berikut :

- **Aliansi Strategis:** Biasanya dilakukan oleh perusahaan untuk memperkuat posisi pasar, saling melengkapi, atau mengembangkan produk bersama.
- **Aliansi Teknologi:** Terjadi ketika dua perusahaan berkolaborasi dalam pengembangan atau penerapan teknologi baru.
- **Aliansi Pemasaran:** Menggabungkan kekuatan pemasaran masing-masing pihak untuk memperluas pasar dan audiens mereka.
- **Aliansi Operasional:** Fokus pada peningkatan efisiensi operasional, misalnya berbagi sumber daya atau fasilitas.

Strategi aliansi dapat memberikan keuntungan besar bagi semua pihak yang terlibat, dengan memperkuat posisi kompetitif, membuka peluang pasar baru, serta berbagi risiko dan biaya.

D. Strategi Kooperatif Tingkat Bisnis

Strategi kooperatif tingkat bisnis mengacu pada pendekatan yang diambil oleh perusahaan dalam berkolaborasi dengan pihak lain—baik itu pesaing, pemasok, pelanggan, atau mitra lainnya—untuk mencapai tujuan bersama. Di tingkat bisnis, strategi kooperatif ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi melalui kemitraan atau aliansi yang

saling menguntungkan. Beberapa contoh strategi kooperatif tingkat bisnis antara lain:

1. *Aliansi Strategis*: Perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk saling mendukung dalam mengakses pasar baru, berbagi teknologi, atau meningkatkan kemampuan produksi. Misalnya, perusahaan teknologi bisa bekerja sama dengan perusahaan manufaktur untuk menciptakan produk inovatif.
2. *Joint Venture*: Dua atau lebih perusahaan membentuk usaha baru bersama-sama, berbagi risiko dan keuntungan. Misalnya, dua perusahaan dari negara yang berbeda bisa membuat joint venture untuk memperluas pasar internasional mereka.
3. *Outsourcing*: Sebuah perusahaan dapat memutuskan untuk mengalihkan beberapa fungsi bisnisnya (seperti produksi, layanan pelanggan, atau TI) kepada perusahaan lain yang lebih ahli, untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.
4. *Franchising*: Perusahaan yang memiliki model bisnis yang sudah terbukti bisa menawarkan hak kepada pihak lain untuk menjalankan bisnis dengan merek dan model yang sama, seperti yang dilakukan oleh McDonald's atau Starbucks.
5. *Licensing*: Memberikan izin kepada pihak lain untuk menggunakan hak kekayaan intelektual, seperti paten atau merek dagang, untuk memperoleh keuntungan finansial. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan tanpa harus memperluas operasi mereka sendiri.

Strategi kooperatif ini dapat membantu perusahaan mengurangi biaya, meningkatkan kemampuan bersaing, dan mempercepat inovasi. Namun, penting untuk mempertimbangkan risiko yang datang dengan berbagi kontrol dan sumber daya dengan mitra lain.

E. Strategi Kooperatif Tingkat Korporasi

Strategi kooperatif tingkat korporasi lebih fokus pada hubungan dan aliansi antara perusahaan induk dan anak perusahaan, atau antara perusahaan dalam satu grup atau *holding*. Di tingkat korporasi, strategi kooperatif bertujuan untuk menciptakan sinergi antara berbagai unit bisnis yang ada dalam satu organisasi atau di antara beberapa organisasi yang lebih besar. Strategi ini dapat mencakup berbagai bentuk kerjasama yang lebih luas, dengan tujuan utama untuk memaksimalkan sumber daya dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau grup tersebut. Berikut beberapa contoh strategi kooperatif tingkat korporasi:

1. Diversifikasi Terkendali (*Controlled Diversification*)

Perusahaan induk dapat memanfaatkan aliansi atau kemitraan dengan anak perusahaan atau perusahaan lain untuk memasuki industri baru tanpa harus mengembangkan kemampuan atau infrastruktur baru sendiri. Misalnya, perusahaan bisa mengakuisisi atau membentuk joint venture dengan perusahaan di sektor yang berbeda untuk memperluas portofolio mereka.

2. Sinergi Antar Unit Bisnis (*Synergy between Business Units*)

Perusahaan induk atau grup dapat menciptakan sinergi antara berbagai unit bisnis atau anak perusahaan dengan cara berbagi sumber daya, teknologi, atau saluran distribusi. Sinergi ini dapat membantu mengurangi biaya, memperluas pangsa pasar, atau mempercepat pengembangan produk baru.

3. Aliansi Korporasi (*Corporate Alliances*)

Di tingkat korporasi, aliansi strategis dapat melibatkan kolaborasi antara perusahaan besar untuk memanfaatkan kekuatan masing-masing dalam menghadapi tantangan pasar global. Contoh umumnya adalah perusahaan besar yang bekerja sama untuk berbagi teknologi atau saluran distribusi untuk meningkatkan daya saing mereka.

4. *Outsourcing* Strategis: Perusahaan induk atau grup dapat memilih untuk bekerja sama dengan mitra eksternal dalam hal produksi, logistik, atau pengembangan produk untuk fokus pada area yang lebih strategis dan memungkinkan mereka untuk mengurangi biaya operasional.

5. Penggabungan dan Akuisisi (M&A): Perusahaan besar sering kali menggunakan strategi kooperatif dalam bentuk merger dan akuisisi untuk mengonsolidasikan pasar, memperoleh teknologi baru, atau memperluas kapasitas. Akuisisi bisa menjadi salah satu cara untuk menjalin kerjasama jangka panjang yang saling menguntungkan antar perusahaan.

6. Konsolidasi Sumber Daya: Dalam grup korporasi yang memiliki berbagai anak perusahaan atau unit bisnis, pengelolaan sumber daya yang terkoordinasi, seperti keuangan, teknologi, atau SDM, bisa menjadi salah satu bentuk strategi kooperatif untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi duplikasi usaha.

7. Pengembangan Bersama (*Co-Development*): Di beberapa industri, seperti teknologi atau farmasi, perusahaan besar bisa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengembangkan produk baru.

Dengan berbagi biaya riset dan pengembangan, perusahaan dapat mempercepat inovasi tanpa harus menanggung risiko sepenuhnya.

Pada tingkat korporasi, strategi kooperatif ini bertujuan untuk menciptakan nilai lebih melalui pemanfaatan sinergi internal dan eksternal serta menciptakan efisiensi yang lebih besar di seluruh organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keuntungan jangka panjang dan mempertahankan daya saing di pasar global yang semakin kompleks.

F. Merger dan Akuisisi

Merger dan akuisisi adalah dua strategi korporasi yang digunakan untuk menggabungkan dua perusahaan atau membeli satu perusahaan oleh perusahaan lain. Keduanya sering digunakan untuk memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, atau mencapai tujuan strategis lainnya. Meskipun keduanya berkaitan dengan penggabungan dua entitas bisnis, ada perbedaan mendasar antara keduanya.

1. Merger (Penggabungan)

Merger adalah proses di mana dua perusahaan yang lebih kecil bergabung untuk membentuk satu entitas perusahaan yang lebih besar dan baru. Dalam merger, kedua perusahaan biasanya memiliki posisi yang sejajar, dengan tujuan menciptakan sinergi yang lebih besar. Proses ini sering kali melibatkan keputusan bersama dari kedua perusahaan untuk menyatukan operasi mereka, dan biasanya kedua perusahaan tersebut memiliki kontrol yang relatif setara dalam organisasi yang baru.

Contoh:

Jika dua perusahaan besar di sektor teknologi menggabungkan sumber daya mereka, seperti perusahaan perangkat keras dan perangkat lunak, mereka bisa membentuk perusahaan baru yang lebih kompetitif di pasar global.

Keuntungan Merger:

- Sinergi: Penggabungan dapat menciptakan sinergi yang lebih besar dalam hal biaya, operasi, atau pemasaran.
- Pangsa Pasar yang Lebih Besar: Dengan bergabung, perusahaan dapat memperluas cakupan pasar mereka.
- Efisiensi Operasional: Penggabungan bisa mengurangi biaya melalui eliminasi duplikasi sumber daya dan kegiatan operasional.

Risiko Merger:

- Perbedaan Budaya Perusahaan: Penggabungan dua budaya organisasi yang berbeda dapat menyebabkan masalah dalam integrasi.

- Penurunan Moral Karyawan: Karyawan dari kedua perusahaan bisa merasa cemas mengenai pekerjaan dan perubahan peran mereka.

2. Akuisisi (Pengambilalihan):

Akuisisi adalah proses di mana satu perusahaan membeli sebagian besar atau seluruh saham perusahaan lain. Dalam hal ini, perusahaan yang melakukan akuisisi (pengakuisisi) biasanya mengambil alih kendali penuh atas perusahaan yang diakuisisi. Perusahaan yang diakuisisi bisa tetap mempertahankan operasinya, namun kontrol dan pengambilan keputusan utamanya berpindah ke perusahaan pengakuisisi.

Contoh:

Jika sebuah perusahaan besar seperti Google mengakuisisi startup kecil dalam bidang kecerdasan buatan, startup tersebut mungkin akan tetap beroperasi di bawah nama dan manajernya, namun Google akan mengontrol arah strategis dan keuangan perusahaan tersebut.

Keuntungan Akuisisi:

- Akses Cepat ke Pasar Baru: Akuisisi memungkinkan perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar atau menambah produk atau layanan dengan cepat.
- Pengambilalihan Teknologi atau Keahlian: Akuisisi dapat memberikan akses langsung ke teknologi atau keahlian tertentu yang dimiliki perusahaan target.
- Skala Ekonomi: Perusahaan pengakuisisi dapat mengurangi biaya dengan menggabungkan operasi yang serupa.

Risiko Akuisisi:

- Integrasi yang Sulit: Mengintegrasikan dua perusahaan yang berbeda dalam hal budaya dan operasi bisa sangat menantang.
- Biaya Tinggi: Akuisisi sering kali melibatkan biaya yang sangat tinggi, baik dari sisi pembelian maupun proses integrasi.
- Penolakan dari Karyawan atau Pemangku Kepentingan: Karyawan perusahaan yang diakuisisi mungkin merasa terancam atau tidak puas dengan perubahan yang terjadi.

Perbedaan Utama antara Merger dan Akuisisi:

- Kontrol dan Kepemilikan:
 - ❖ Merger biasanya melibatkan dua perusahaan yang berusaha untuk menggabungkan diri mereka secara setara, menciptakan entitas baru.
 - ❖ Akuisisi melibatkan satu perusahaan yang membeli perusahaan lainnya dan mengambil alih kontrol penuh.
- Tujuan:
 - ❖ Merger bertujuan untuk menciptakan sinergi dan skala yang lebih besar antara dua entitas dengan posisi yang hampir sejajar.
 - ❖ Akuisisi lebih sering digunakan untuk mengendalikan aset atau sumber daya yang dimiliki perusahaan yang diakuisisi.
- Proses:
 - ❖ Merger seringkali melibatkan pembentukan struktur baru dan pengambilan keputusan bersama.
 - ❖ Akuisisi melibatkan pengambilalihan satu perusahaan oleh yang lain, dengan kontrol yang lebih dominan dari pihak pengakuisisi.
- Faktor-faktor yang Memengaruhi Keputusan Merger atau Akuisisi:
 - ❖ Tujuan Strategis: Perusahaan mungkin melakukan merger atau akuisisi untuk memperluas pasar, mendapatkan teknologi baru, atau mengurangi persaingan.
 - ❖ Kesehatan Keuangan: Akuisisi mungkin dilakukan oleh perusahaan yang lebih besar yang memiliki kemampuan finansial untuk membeli perusahaan lain.
 - ❖ Kondisi Pasar: Merger dan akuisisi dapat digunakan untuk menanggapi perubahan kondisi pasar, misalnya dalam situasi krisis atau ketika perusahaan membutuhkan diversifikasi.

Secara keseluruhan, baik merger maupun akuisisi adalah alat penting yang digunakan perusahaan untuk mempercepat pertumbuhan, mendapatkan sumber daya yang lebih besar, dan meningkatkan daya saing di pasar. Namun, setiap pendekatan membawa tantangan dan risiko yang perlu dikelola dengan hati-hati agar dapat berhasil.

G. Franchising

Franchising adalah salah satu bentuk strategi bisnis di mana perusahaan (*franchisor*) memberikan hak kepada individu atau perusahaan lain (*franchisee*) untuk menjalankan usaha dengan menggunakan merek, sistem, dan model bisnis yang sudah terbukti. Dalam hubungan ini, *franchisor* memberikan pelatihan, dukungan, serta hak untuk menggunakan merek dagang dan sistem operasional yang telah dikembangkan, sementara *franchisee* menjalankan operasi bisnis dengan mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh *franchisor*.

1. Komponen Utama dalam *Franchising*:

- *Franchisor* (Pemberi Waralaba):
Pihak yang memiliki merek, produk, atau layanan yang sudah mapan dan menawarkan hak untuk menggunakan merek serta sistem bisnis mereka kepada pihak lain (*franchisee*).
- *Franchisee* (Penerima Waralaba):
Pihak yang membeli hak untuk menjalankan usaha dengan menggunakan merek dan sistem bisnis yang dimiliki oleh *franchisor*. *Franchisee* bertanggung jawab menjalankan operasional sehari-hari dan mematuhi pedoman yang diberikan oleh *franchisor*.
- *Royalti*:
Sebagai bagian dari kesepakatan waralaba, *franchisee* biasanya diwajibkan untuk membayar *royalti* kepada *franchisor*, yang umumnya berupa persentase dari pendapatan atau keuntungan kotor yang dihasilkan.
- Manual dan Pedoman Operasional:
Franchisor memberikan panduan lengkap mengenai cara menjalankan bisnis, termasuk prosedur operasional, standar kualitas, pemasaran, serta pelatihan karyawan, untuk memastikan keseragaman dan kualitas di seluruh lokasi waralaba.
- Kontrak Waralaba:
Perjanjian legal yang mengatur hak dan kewajiban antara *franchisor* dan *franchisee*, termasuk jangka waktu lisensi, kewajiban pembayaran royalti, serta syarat-syarat lain yang berkaitan dengan operasional dan pengelolaan waralaba.

2. Keuntungan *Franchising*:

- Bagi *Franchisor*:
 - ❖ Ekspansi Cepat: Dengan menggunakan *franchising*, perusahaan dapat memperluas jangkauan pasar tanpa

harus menginvestasikan banyak modal dan risiko langsung untuk membuka cabang baru.

- ❖ Peningkatan Penghasilan: *Franchisor* mendapatkan pendapatan dari royalti dan biaya awal yang dibayarkan oleh *franchisee*.
- ❖ Penyebaran Risiko: *Franchisor* bisa menyebar risiko operasional dan keuangan kepada *franchisee*, karena *franchisee* bertanggung jawab atas operasional sehari-hari.

➤ Bagi *Franchisee*:

- ❖ Model Bisnis yang Terbukti: *Franchisee* mendapatkan keuntungan dari menjalankan model bisnis yang telah terbukti berhasil, termasuk reputasi merek yang sudah dikenal.
- ❖ Dukungan dan Pelatihan: *Franchisee* mendapatkan pelatihan, dukungan operasional, dan materi pemasaran dari *franchisor*.
- ❖ Risiko yang Lebih Rendah: Dengan mengikuti model yang sudah terbukti, risiko kegagalan bisa lebih rendah dibandingkan membuka bisnis independen dari awal.

2. Keuntungan *Franchising* bagi Konsumen:

- Konsistensi dan Kualitas: Karena *franchisee* harus mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh *franchisor*, produk dan layanan yang diberikan di semua lokasi waralaba cenderung konsisten, memberi pengalaman yang seragam bagi konsumen.
- Akses ke Merek Terkenal: Konsumen bisa menikmati produk atau layanan dari merek yang sudah dikenal dan terpercaya di banyak tempat, meningkatkan kenyamanan dan kepercayaan.

3. Jenis-Jenis *Franchising*:

- *Franchise* Produk dan Merek:

Franchisee memperoleh hak untuk menjual produk atau merek yang dimiliki oleh *franchisor*. Biasanya, *franchisor* menyediakan produk dan *franchisee* hanya fokus pada distribusi dan penjualan. Contohnya adalah waralaba mobil atau barang-barang konsumen.

- *Franchise* Bisnis Format:
 Dalam jenis ini, *franchisee* tidak hanya membeli produk atau merek, tetapi juga membeli sistem operasional yang lengkap—termasuk cara mengelola bisnis, pelatihan, pemasaran, dan sebagainya. Ini adalah model yang lebih umum dalam restoran atau layanan ritel seperti McDonald's atau Starbucks.
- *Franchise* Terintegrasi:
Franchisee menjalankan bisnis dalam bentuk yang lebih luas, termasuk penggunaan merek, sistem operasional, serta integrasi dengan produk dan layanan tambahan dari franchisor. Dalam hal ini, perusahaan induk memberikan berbagai fasilitas yang mencakup semua aspek bisnis.

4. Risiko dan Tantangan dalam *Franchising*:

- Kontrol Terbatas:
Franchisee harus mematuhi pedoman yang ditetapkan oleh franchisor, yang bisa membatasi kreativitas dan kebebasan operasional.
- Biaya Awal dan Royalti:
Franchisee biasanya harus membayar biaya awal yang cukup besar untuk mendapatkan hak waralaba, serta royalti berkala, yang dapat mengurangi margin keuntungan.
- Persaingan dengan *Franchisee* Lain:
 Jika *franchisor* membuka beberapa lokasi waralaba di area yang sama, *franchisee* bisa menghadapi persaingan langsung dengan *franchisee* lain yang berada di dekatnya.
- Keterikatan pada Merek:
Franchisee sangat bergantung pada reputasi dan kebijakan *franchisor*. Jika terjadi masalah reputasi atau kesalahan strategi pada level perusahaan induk, itu dapat memengaruhi semua *franchisee* yang terlibat.

5. Contoh Waralaba Terkenal:

- McDonald's: Salah satu contoh *franchise* paling sukses di dunia. McDonald's memberikan *franchisee* hak untuk menjalankan restoran dengan merek dan sistem operasional yang sudah mapan.

- 7-Eleven: Perusahaan ritel ini juga menawarkan model waralaba yang memungkinkan individu untuk memiliki dan mengoperasikan toko 7-Eleven di berbagai lokasi.
- Subway: Rantai restoran sandwich ini menggunakan sistem waralaba untuk ekspansi global.

Secara keseluruhan, *franchising* adalah cara yang efektif bagi banyak perusahaan untuk memperluas operasi mereka, dan bagi individu untuk membuka usaha dengan risiko yang lebih terkelola dan sistem yang sudah terbukti. Namun, penting untuk memahami hak dan kewajiban yang terlibat, serta potensi tantangan dalam menjalankan bisnis waralaba.



DAFTAR PUSTAKA

- Alfred, D. Chandler, J. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass : Mit Press.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL.: Irwin.
- Bennis, W. (2010). *On Becoming a Leader*. PT. Elex Media Komputindo.
- Darmawan, I. P. S. (2005). *Analisis Tipe Strategi Industri Kecil dan Menengah di Kawasan Sarbagita, Bali*.
- David, Fred R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management concepts and cases A Competitive Advantage Approach* (Sixteenth E). Pearson Education Limited.
- H. Hadari Nawawi. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Cetakan ke). Gadjah Mada University Press.
- H. Igor Ansoff. (2003). Strategies for Diversification. *Journal of Management for Growth*, 3, 113–124.
- Hajar, S. &, & Sukaatmadja, I. P. G. (2016). Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 6580–6609.
- Hariadi, Bambang. (2003). *Strategi Manajemen*. Bayumedia Publishing.
- Henry L. Gantt., & F. W. T. (1917). *Bagan Gantt*.
- Henry Mintzberg. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165263>
- Hill, C. W. & G. R. J. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (9th Editio). Cengage Learning.
- Hunger, J. D. & T. L. W. (2003). *Manajemen Strategi* (Edisi Kedu).
- James MacGregor Burns. (1978). *Leadership*. Harper & Rows.
- Jauch, L. R. & W. F. G. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (Edisi Ket). Erlangga Jakarta.
- Johnson, G; Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th Editio). Prentice Hall Inc.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. In *Harvard Business Review*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Kotler & Armstrong, Principles of Marketing | Pearson. In *Pearson*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13th ed.). In *Prentice*

Hall.

- Kotter, J. P. (2014). *Leading Change: Strategi Kepemimpinan Bisnis dari Pakar Kenamaan Dunia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kuncoro, M. (2006). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Erlangga Jakarta.
- Michael E. Porter & James E. Heppelmann. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 23.
- Mulyadi. (2013). *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat Jakarta.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management : Planning for Domestic & Global Competition* (13th Editi). McGraw Hill.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.



BIODATA PENULIS



Dr. Hadita, S.Pd., M.M., lahir di Jakarta, pada tanggal 29 April 1983. Lulus S1 dari Universitas Indraprasta dan S2 dari Universitas BSI Bandung kemudian di bulan maret tahun 2021 lulus program doktor (S3) di Universitas Trisakti konsentrasi Manajemen Strategik. Penulis saat ini adalah sebagai dosen tetap pada program studi manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sejak tahun 2016 sampai saat ini dan mengampu mata kuliah manajemen strategik, strategi pemasaran, manajemen

pemasaran, metodologi riset bisnis dan komunikasi bisnis.

Penulis pun aktif menulis dalam berbagai jurnal ilmiah nasional maupun internasional dan aktif berperan serta dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat, serta aktif dalam mengikuti seminar lokal, nasional, dan internasional sebagai narasumber maupun kepanitiaan. Penulis memiliki SINTA ID 5985127 dan Scopus ID 57211550963.



BIODATA PENULIS



Ass.Prof. Dr. Sugeng Suroso.S.E,M.M Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Sebagai seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Internasional terindeks Scopus, EBSCO dan Copernicus, Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA.

Menempuh pendidikan formal sebagai Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Pancasila (Lulus tahun 2017), Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jakarta (Lulus Tahun 2002), dan Sarjana Ekonomi pada Universitas Jenderal Soedirman (Lulus Tahun 1992). Berbagai keahlian dan sertifikasi yang dimiliki antara lain Sertifikasi Dosen, Asesor BKD, Penilai angka kredit dan sertifikat lainnya.



BIODATA PENULIS



Dr. Tyna Yunita, S.E., M.M. menjadi bagian Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sebagai Dosen Tetap dan meraih gelar doktor dari Universitas Bina Nusantara pada tahun 2023. Karya ilmiah yang telah dipublikasikan terindex SINTA, Copernicus dan Scopus. Beliau telah mempublikasikan karya ilmiah terindex Scopus Q1 dengan ID Scopus 57226740657. Beliau merupakan asesor kompetensi Lembaga Sertifikasi Profesi Ubharajaya. Beliau juga mengisi waktu luangnya dengan aktivitas yoga.



BIODATA PENULIS



Pratiwi Nila Sari, SE, M.Ak., Ak., CPA. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Ekonomi dan Bisnis di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dari tahun 2014. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 Jurusan Akuntansi di Universitas Persada Indonesia YAI lulus tahun 2007, S-2 Magister Akuntansi di STIE YAI, Jakarta lulus tahun 2010 dan Profesi Akuntan di Universitas Trisakti lulus tahun 2018. Saat ini sedang menempuh kuliah S-3 pada program

Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi Akuntansi di Universitas Pancasila, Jakarta.

Sebagai seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Internasional terindeks Copernicus, Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA (SINTA ID : 6694044). Berbagai keahlian dan sertifikasi yang dimiliki antara lain Sertifikasi Dosen, Sertifikat Akuntan Publik, Sertifikat Brevet Pajak dan sertifikat lainnya. Pengalaman kerja di praktiksi antara lain sebagai Senior Auditor di KAP Hendrawinata Gani & Hidayat (Member of Grant Thornton International) periode Jan 2008 s/d Feb 2010, kemudian bidang Property, Developer & Real Estate yakni perusahaan Damai Putra Group (Kota Harapan Indah) sebagai Accounting Investment periode Jan 2011 s/d Juli 2015, perusahaan trading PT. Asia Pacific Energindo sebagai Finance & Accounting Manager periode Feb 2017 s/d Juni 2019. Penulis dapat dihubungi melalui email pratiwi@ubharajaya.ac.id atau nomor HP 0813-10177237.



BIODATA PENULIS



Dr. Dr. Hj. Beti Nurbaiti, STP, ME lahir di Tasikmalaya, 14 November 1973, anak pertama dari 4 bersaudara. Lulus program akselerasi di SMAN-81 LabSchool (1988-1990), sarjana termuda S-1 IPB-Bogor (1990-1994), lulusan pertama S-2 Magister Ekonomi UI (1995-1997), lulusan pertama (S-3 kesatu) Univ. Borobudur- Doktor Ekonomi (2013-2016), serta lulusan pertama (S-3 kedua) Universitas Indonesia program doktor Sekolah Kajian Strategik dan Global (2020-2023).

Memiliki pengalaman dosen tidak tetap di Trilogi dan UNJ, serta menjadi dosen tetap di FEB Ubhara Jaya sejak 2014 hingga saat ini. Menjadi Asesor bersertifikat BNSP Skema SDM di LSP-P1 Ubhara Jaya dan Asesor Nasional BKD Dikti. Menjabat Kaprodi Magister Manajemen FEB Ubhara Jaya (2018-2020) dan Pembimbing Paduan Suara Mahasiswa Bharagita Ubhara Jaya 2 periode, tampil di LLDIKTI III, dengan 2 prestasi nasional yaitu : *“The Most Active Participants”* dan *Bronze Medal*. Memiliki pengalaman menjadi tenaga ahli, *team leader*, koordinator lapang juga *surveyor* di PT Kuaternita Adidharma, PT Indomas, CNOOC, *Medco Energy*, *General Electric*, Bank Indonesia, Cipta Karya-UN Habitat, Departemen Kelautan dan Perikanan, Menkopolhukam, Bappenas, BNN, BKKBN, BNPB, Kemenaker, Kemenparekeraf, DPPK- UKM DKI Jakarta, Dewan Riset DKI Jakarta, Lembaga Demografi FEB UI, FISIP (Sosiologi) UI, Pranata UI, LPEM UI, dan PPGT FMIPA UI.

**Cahyadi Husadha, S.E., M.M.**

Penulis tertarik dengan ilmu sosial, social humaniora, dan since dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Program Studi S1 Akuntansi Lulus tahun 2004, melanjutkan studi ke jenjang S2 Magister Manajemen Konsentrasi Keuangan lulus tahun 2011, dan melanjutkan studi Doktor Ilmu Akuntansi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sebagai

mahasiswa baru mulai tahun 2022.

Penulis memiliki kepakaran dibidang bidang sosial, manajemen keuangan, dan akuntansi dasar. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menjadi Kepala Lab Akuntansi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Tahun 2020, Sekretaris Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sejak tahun 2022 sampai dengan sekarang. Pandangan penulis, menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta ini. Untuk dedikasi dan kerja keras dalam menghasilkan karya terbaik kedepannya, semoga.



BIODATA PENULIS



Dr. Andrian, S.E., M.M. Penulis adalah seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Internasional Bereputasi (Scopus ID : 57221439314/ WOS Researcher ID : CAJ-2955-2022) dan Non Reputasi, Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA (ID SINTA : 5985046/ Garuda ID : 2545631/Google Scholar ID : QgwVPQcAAAAJ) dan juga buku-buku Ajar, Referensi, maupun *Book Chapter*. Beliau juga memiliki pendidikan formal sebagai Doktor (S3) di bidang Ilmu

Ekonomi dengan peminatan Manajemen Pemasaran dari Program Pascasarjana Prodi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang yang lulus pada tanggal 6 Juni 2024. Magister Manajemen juga pernah diselesaikannya dari Universitas Bina Sarana Informatika Bandung pada tahun 2013, serta Sarjana Ekonomi dari Universitas Pancasila Jakarta pada tahun 2006. Berbagai keahlian dan sertifikasi yang dimiliki antara lain Sertifikasi Dosen yang diperoleh pada tahun 2019 dan Sertifikasi Asesor LSP BNSP pada Skema hubungan Industrial pada tahun 2020. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Dosen tidak tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Bhakti (Tri Bhakti *Business School*) Kota Bekasi, dan juga sebagai Reviewer pada beberapa Jurnal Nasional dan Internasional. Beliau juga sebagai Pembicara (*Keynote Speaker*) pada beberapa Webinar Nasional. Penulis saat ini memiliki kepangkatan fungsional Lektor 300 dengan golongan III/D. Selain itu penulis juga aktif dalam berorganisasi sebagai Anggota aktif Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Jakarta hingga sekarang.

Beliau dapat dihubungi melalui:

IG: @andriantahar; FB : Andrian Tahar; You Tube : Andrian Tahar

Email : andriantahar@gmail.com/ Whatsapp/Telp : 0817 6634 771.



Dr. Bungaran Saing, S.Si., Apt., M.M. was born on February, 26, 1970 in Pansurnapitu North Tapanuli. Graduated from the University of North Sumatera, Medan, with a Bachelor's degree in Pharmacy. Completed a second degree in the Magister of Management Program at Prasetya Mulya University, Jakarta in 2008. In 2024, he completed the Doctoral Program in Management Science at the Postgraduate Program of Pakuan University, Bogor. Since 2014, he has been a permanent lecturer at Bhayangkara Jakarta Raya University.

Evaluation of Chemical Factories, Production Management, Organization and Management of Industrial Companies, Occupational Health and Safety (K3). Since February 2018 as a Certified International Sales Management Associate at PASAS (Authorized Learning Partner) and since December 2018 as a Young K3 Expert Competency Assessor at the UBJ Professional Certification Institute, approved by the BNSP. Actively writing articles related to the field of management in national and international journals, performing community service.

He has written several scientific articles and books on various topics related to employee performance and human resource management. Among his major works are "Servant Leadership and Personality on Performance through Organizational Culture: Evidence from Private Universities in Bekasi City, The Influence of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance in Jakarta, Increasing Employee Performance through Placement and Motivation at PT. Multi Kimia Inti Pelangi, The Effect of Productivity and Attendance Level on the Salaries Received by Contract Workers (Study in Bekasi City Education Office), Challenges and Structural Ambidexterity in Improving the Quality of Lecturers in Higher Education in Indonesia.



BIODATA PENULIS



Dr. Anik Malikah, S.E., M.M. asal Kediri Propinsi Jawa Timur menjadi bagian dari Universitas Islam Malang sebagai Dosen Tetap dan menyelesaikan program Doktor dari Universitas Merdeka Malang pada tahun 2024. Jenjang karir yang pernah dilalui selain sebagai Dosen adalah sebagai Auditor Independen di Kantor Jasa Audit Propinsi Jawa Timur, juga sebagai Kepala Sub Bagian Akuntansi, sebagai Kepala Bagian Keuangan, sebagai Kepala Biro Administrasi Umum, Personalia dan Keuangan, dan sebagai Tim Auditor Internal pada di Universitas Islam Malang. Karya ilmiah yang telah dipublikasikan pada Jurnal Internasional *ijmei*, *goldenratio*, *ejournal*, *stiesyariahbeing*, *ijhess*, *ethos*, dan *Library Progress International*.

Buku yang pernah diterbitkan dengan ISBN adalah buku Praktikum Pengantar Akuntansi, dan Praktikum Manajemen Keuangan, Buku Manajemen Kinerja Keuangan Perusahaan termasuk HaKI.



PENERBIT



Media Kunkun Nusantara adalah penerbit yang terdaftar IKAPI dengan Nomor 425/JTI/2024 dan percetakan yang berkedudukan di Kec. Patrang Kab. Jember – Jawa Timur.

Menerbitkan dan mencetak buku fiksi maupun non fiksi, majalah dan sejenisnya, dengan kualitas standart buku nasional.

Tertarik? Silakan Chat WA 081559852272



Buku Manajemen Strategik: Implementasi Strategis Pada Perusahaan merupakan panduan komprehensif yang membahas konsep, teori, dan praktik dalam manajemen strategik. Ditulis oleh Dr. Hadita dan tim, buku ini ditujukan bagi mahasiswa, akademisi, serta praktisi bisnis yang ingin memahami bagaimana strategi dapat diterapkan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis yang dinamis. Pembahasan dalam buku ini diawali dengan pengertian dasar manajemen strategik serta urgensinya dalam dunia bisnis. Konsep keunggulan bersaing dan bagaimana perusahaan dapat meraih posisi strategis di pasar juga dijelaskan secara mendalam. Para pembaca akan diperkenalkan pada berbagai model dan pendekatan dalam manajemen strategik, termasuk analisis lingkungan eksternal dan internal, yang membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang tepat.

Buku ini juga membahas proses manajemen strategik secara sistematis, dimulai dari analisis strategik, perumusan strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan pengendalian strategi. Setiap tahapan dijelaskan dengan detail, lengkap dengan contoh penerapannya dalam perusahaan nyata. Dengan demikian, pembaca tidak hanya mendapatkan wawasan teoritis, tetapi juga pemahaman praktis mengenai cara merancang dan mengeksekusi strategi yang efektif. Lebih lanjut, buku ini membahas berbagai jenis strategi bisnis, termasuk strategi pertumbuhan, strategi diferensiasi, strategi biaya rendah, serta strategi diversifikasi. Pembaca juga diperkenalkan pada konsep strategi korporasi, strategi unit bisnis, hingga strategi global yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk memperluas jangkauan mereka.

Salah satu keunggulan buku ini adalah fokusnya pada implementasi strategi dalam konteks bisnis modern. Buku ini tidak hanya membahas teori, tetapi juga memberikan studi kasus dan contoh nyata dari perusahaan yang berhasil menerapkan strategi bisnis dengan baik. Dengan demikian, pembaca dapat melihat bagaimana konsep-konsep strategik diaplikasikan dalam dunia nyata, serta memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan sebuah strategi. Ditulis dengan bahasa yang sistematis dan mudah dipahami, buku ini sangat direkomendasikan bagi siapa saja yang ingin mendalami manajemen strategik, baik untuk keperluan akademik maupun profesional. Dengan wawasan yang mendalam serta pendekatan yang aplikatif, Manajemen Strategik: Implementasi Strategis Pada Perusahaan menjadi referensi yang esensial bagi siapa saja yang ingin mengembangkan strategi bisnis yang sukses dan berkelanjutan.