

# 55. Book Chapter-Tahun 2025- Konsep Dasar Manajemen Strategi-SUDAH PUBLISH.pdf

*by 1 1*

---

**Submission date:** 27-Jan-2025 04:48AM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2572629582

**File name:** 55.\_Book\_Chapter-Tahun\_2025-Konsep\_Dasar\_Manajemen\_Strategi-SUDAH\_PUBLISH.pdf  
(1.53M)

**Word count:** 26379

**Character count:** 180584

# KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI

Rahmat Aji Nuryakin,  
S.E.,M.M.,CHRP.,CPS.,CHL.,CCLS.,CTRS.,CCHS.  
DR. Moch. Jasin, M.M., M.H., PIA, Ph.D.  
Dr. T. Meldi Kesuma, S.E., M.M.  
Dr. Sunita Dasman, A.T., M.M.  
Dr. Agus Solikhin, S.E., M.M.  
Dr. Drs. Mohzana, S.Pd., M.Pd.  
Dr. Moch Sabur, S.E., M.M., CDMS., CMA.  
DR (c) Antonius Sony Eko Nugroho, S.T., M.T.



**KONSEP DASAR  
MANAJEMEN STRATEGI**

**Penulis:**

**Rahmat Aji Nuryakin, S.E., M.M., CERP.,  
CPS., CHL., CCLS., CTRS., CCHS.**

**DR. Moch. Jasin, M.M., M.H., PIA, Ph.D**

**Dr. T. Meldi Kesuma, S.E., M. M.**

**Dr. Sunita Dasman, A.T., M.M.**

**Dr. Agus Solikhin, S.E., M.M.**

**Dr. Drs. Mohzana, S.Pd., M.Pd.**

**Muhamad Arifin, M.H.I.**

**Dr. Moch Sabur, S.E., M.M., CDMS., CMA.**



**ASKARA SASTRA**  
MEDIA

# KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI

## Penulis :

Rahmat Aji Nuryakin, S.E., M.M., CHRP.,  
CPS., CHL., CCLS., CTRS., CCHS.  
DR. Moch. Jasin, M.M., M.H., PIA, Ph.D  
Dr. T. Meldi Kesuma, S.E., M. M.  
Dr. Sunita Dasman, A.T., M.M.  
Dr. Agus Solikhin, S.E., M.M.  
Dr. Drs. Mohzana, S.Pd., M.Pd.  
Muhamad Arifin, M.H.I.  
Dr. Moch Sabur, S.E., M.M., CDMS., CMA

## Editor dan Desain Cover :

Yoga Fitriana

## Ukuran:

viii hal + 185 hal; 14,8cm x 21cm

Diterbitkan Oleh :



Jln. Al-Hidayah, Jombang, Jawa Timur – 61481

**Email :** askarasastramedia@gmail.com

**ISBN : 978-623-10-6607-7**

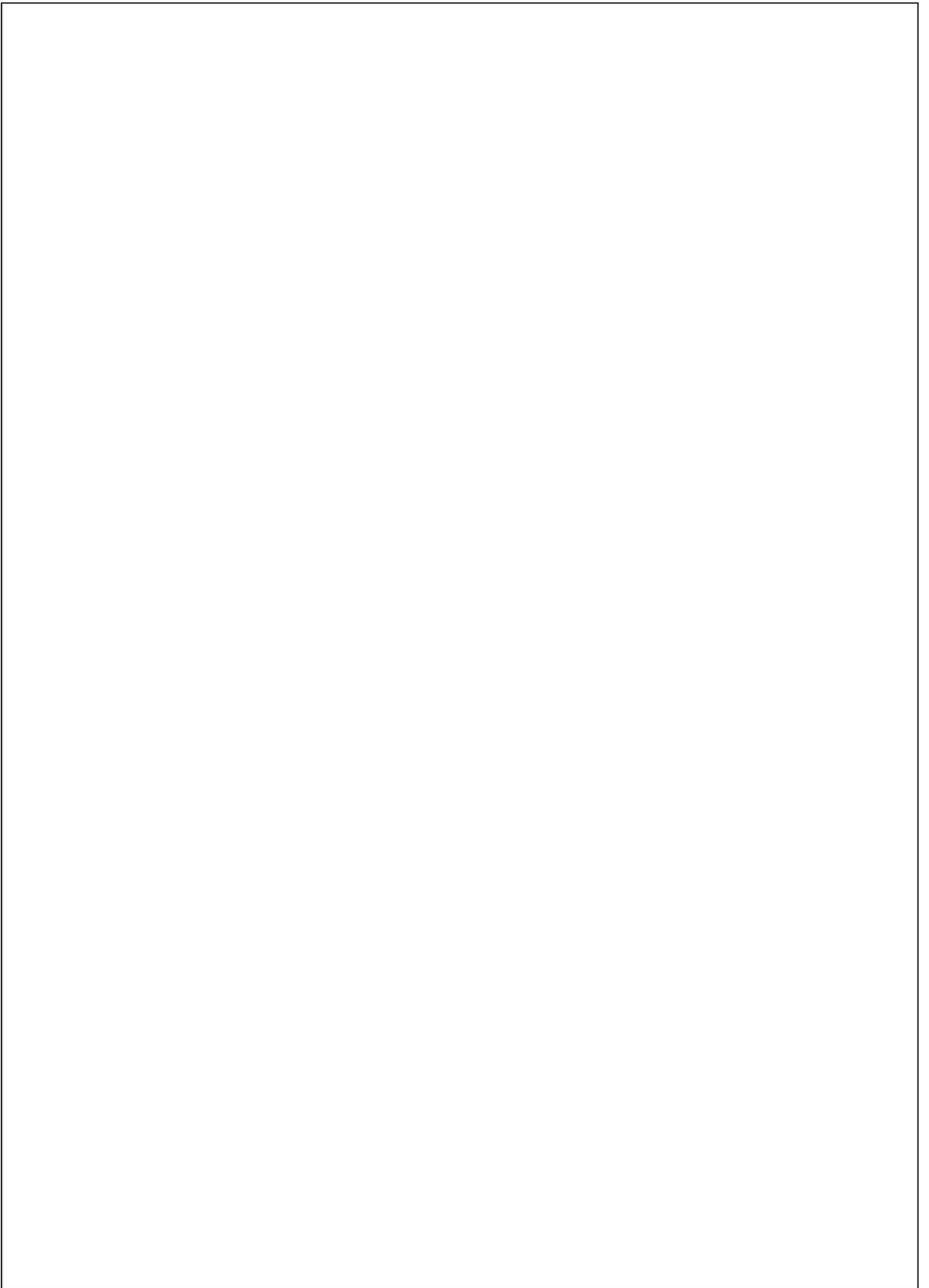
**Terbitan: Januari 2025**

**Hak Cipta Pada Penulis**

**Hak Cipta dilindungi Undang - Undang**

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun  
Tanpa Seizin Dari Penerbit

---



## KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Manajemen strategi adalah proses pengelolaan yang bertujuan untuk memastikan organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi secara sistematis. Konsep dasar manajemen strategi meliputi tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, yang membantu dalam memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT). Proses ini juga mencakup penentuan visi, misi, dan tujuan organisasi, yang menjadi panduan dalam pengambilan keputusan strategis.

Tahap implementasi strategi berfokus pada pelaksanaan rencana yang telah dirumuskan, melibatkan pengorganisasian sumber daya, alokasi anggaran, dan pengelolaan tim untuk menjalankan program strategis. Sementara itu, evaluasi strategi

dilakukan untuk menilai efektivitas implementasi strategi, mengidentifikasi penyimpangan dari rencana, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan mengikuti proses ini, organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis, memanfaatkan peluang, dan mengatasi tantangan dengan lebih efektif. Konsep dasar manajemen strategi ini menjadi kerangka kerja penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi di tengah persaingan yang semakin kompetitif.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa "Tiada Gading Yang Tak Retak" maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

2025

**Penulis**

# DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>  | <b>v</b>   |
| <b>BAB I KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI.....</b>                                  | <b>1</b>   |
| 1.1. <b>Pengertian Manajemen Strategi.....</b>                                      | <b>1</b>   |
| 1.2. <b>Manfaat Manajemen Strategitif.....</b>                                      | <b>2</b>   |
| 1.3. <b>Jenis-jenis strategi.....</b>   | <b>5</b>   |
| 1.4. <b>Proses manajemen strategi .....</b>   | <b>5</b>   |
| 1.5. <b>Resiko manajemen strategi .....</b>   | <b>8</b>   |
| 1.6. <b>Resiko manajemen strategi .....</b>   | <b>9</b>   |
| <b>BAB II LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL .....</b>                                     | <b>15</b>  |
| 2.1. <b>Industri dan Sektor .....</b>   | <b>15</b>  |
| 2.2. <b>Strategi Dalam Aksi.....</b>  | <b>22</b>  |
| 2.3. <b>Strategi Dalam Tindakan .....</b>   | <b>23</b>  |
| 2.4. <b>Analisis Siklus Hidup Industri .....</b>                                    | <b>29</b>  |
| <b>BAB III LINGKUNGAN BISNIS INTERNAL.....</b>                                      | <b>37</b>  |
| 3.1 <b>Peran Lingkungan Internal dalam Bisnis .....</b>                             | <b>37</b>  |
| 3.2 <b>Komponen Lingkungan Bisnis Internal.....</b>                                 | <b>40</b>  |
| 3.3 <b>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan<br/>            Internal.....</b> | <b>44</b>  |
| <b>BAB IV VISI DAN MISI.....</b>  | <b>49</b>  |
| 4.1 <b>Pendahuluan .....</b>  | <b>49</b>  |
| 4.2 <b>Visi .....</b>   | <b>50</b>  |
| 4.3 <b>Misi.....</b>  | <b>53</b>  |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 4.4  | Perbedaan Antara Visi dan Misi .....                     | 57         |
| 4.5  | Pentingnya Visi dan Misi.....                            | 59         |
| 4.6  | Tahapan Pembuatan Visi dan Misi .....                    | 60         |
| 4.7  | Evaluasi dan Revisi Visi dan Misi.....                   | 61         |
| <b>BAB V STRATEGI JANGKA PANJANG .....</b>                         |  | <b>64</b>  |
| 5.1  | Elemen Utama Strategi Jangka Panjang .....               | 64         |
| 5.2  | Jenis-Jenis Strategi Jangka Panjang .....                | 69         |
| 5.3  | Langkah-Langkah Penyusunan Strategi Jangka Panjang ..... | 72         |
| 5.4  | Komponen Pendukung Strategi Jangka Panjang....           | 74         |
| <b>BAB VI STRATEGI DAN PEMILIHAN STRATEGI.....</b>                 |  | <b>79</b>  |
| 6.1  | Kriteria Pemilihan Strategi.....                         | 79         |
| 6.2  | Metode dan Pendekatan dalam Pemilihan Strategi           | 83         |
| 6.3  | Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Strategi ....         | 88         |
| 6.4  | Pemantauan Dan Evaluasi Strategi .....                   | 91         |
| <b>BAB VII IMPLEMENTASI STRATEGI : MANAJEMEN DAN OPERASI .....</b> |  | <b>97</b>  |
| 7.1  | Manajemen dalam Implementasi Strategi.....               | 98         |
| 7.2  | Operasi dalam Implementasi Strategi .....                | 101        |
| 7.3  | Langkah-Langkah Implementasi Strategi.....               | 104        |
| 7.4  | Keterpaduan antara Manajemen dan Operasi.....            | 108        |
| <b>BAB VIII EVALUASI STRATEGI .....</b>                            |  | <b>114</b> |
| 8.1  | Kriteria dan Indikator Evaluasi Strategi.....            | 114        |
| 8.2  | Metode Evaluasi Strategi .....                           | 120        |
| 8.3  | Evaluasi Kinerja Strategi.....                           | 124        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>BAB IX ETIKA BISNIS, TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN<br/>KEBERLANGSUNGAN LINGKUNGAN .....</b> | <b>130</b> |
| <b>9.1 Etika Bisnis .....</b>  | <b>130</b> |
| <b>9.2 Tanggung Jawab Sosial Bisnis .....</b>  | <b>139</b> |
| <b>BAB X ISU-ISU GLOBAL.....</b>   | <b>153</b> |
| <b>10.1 Pendahuluan .....</b>  | <b>153</b> |
| <b>10.2 Kekhasan Manajemen Strategis Global .....</b>                                      | <b>154</b> |
| <b>10.3 Penciptaan Nilai.....</b>  | <b>156</b> |
| <b>10.4 Proses Manajemen Strategis Global .....</b>  | <b>158</b> |
| <b>10.5 Strategi Kolaboratif .....</b>   | <b>177</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>179</b> |



# BAB I

## KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI

### 1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan atau sudah ditargetkan. Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan mengenai definisi manajemen strategis, diantaranya adalah:

#### 1. David Hunger

Menurut J. David Hunger, pengertian manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Jadi, pada intinya manajemen strategi merupakan suatu tindakan perencanaan dan pengaturan strategi yang efektif yang dilakukan agar tujuan bisnis tercapai dan tentunya bisnis bisa berlangsung dalam waktu yang lama.

## 2. Thomas Wheelen and Co

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan berbagai kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka panjang. Kegiatan tersebut termasuk perumusan/ perencanaan strategi, pelaksanaan/ implementasi strategi, dan evaluasi.

## 3. Nawawi

Menurut Nawawi, manajemen strategik adalah sebuah perencanaan berskala besar yang berorientasi untuk mencapai tujuan masa depan, dan didefinisikan sebagai sebuah keputusan yang fundamental.

### 1.2. Manfaat Manajemen Strategitif

Adapun manfaat Manajemen Strategi dalam perusahaan yaitu:

#### 1. Menetapkan arah strategi Perusahaan

Proses manajemen strategi dapat menggambarkan tingkat kinerja yang diinginkan dan menetapkan arah sehingga semua karyawan di perusahaan mengetahui tujuan dan target mereka. manajemen strategi akan memiliki fungsi sebagai panduan atau arahan bagi semua orang di dalam perusahaan untuk mendapatkan cara mencapai tujuan akhir atau kinerja yang diinginkan.

#### 2. Fokus pada prioritas Perusahaan

Manajemen strategi dapat mengidentifikasi hal-hal prioritas secara strategis penting bagi perusahaan. ketika hal-hal

yang kritis tersebut dapat diidentifikasi maka perusahaan dapat menganalisa dan mengambil tindakan yang relevan atas hal tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat memastikan kinerja yang bagus dibidang-bidang tersebut.

### 1 3. Memahami lingkungan yang berubah

Manajemen strategi dapat prediksi perubahan yang akan terjadi dimasa depan. Prediksi perubahan masa depan dapat membantu perusahaan untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk mengelolah perubahan dengan perencanaan yang matang. Dengan memahami kondisi lingkungan yang beruba, tim manajemen dapat menyesuaikan strategi bisnis dengan kondisi yang ada saat ini.

### 4. Keunggulan sehingga dapat bersaing

Ini merupakan manfaat manajemen strategi yang paling didalam perencanaan strategi. Dengan menggunakan manajemen strategi yang bagus dapatmembantu perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing lainnya. Hal ini akan membuat perusahaan anda akan sulit untuk dikalahkan oleh para pesaing.

### 5. Kinerja ke arah yang lebih baik

Manajemen strategi yang sukses harus dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik dan dapat menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan telah

memiliki keunggulan kompetitif maka secara otomatis perusahaan dapat berkembang dan menghasilkan keuntungan yang lebih baik dan memiliki kinerja yang lebih baik.

**1**  
6. Memastikan perusahaan dapat berjalan dalam jangka Panjang

Manajemen strategi dapat mengidentifikasi setiap peluang serta ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan itu, perusahaan dapat memaksimalkan setiap peluang yang ada dan meminimalkan resiko yang terjadi akibat dari timbulnya ancaman. Hal ini memiliki manfaat pada perusahaan karena dapat memastikan perusahaan dapat bertahan hidup jangka waktu yang panjang.

7. Menyederhanakan strategi bisnis dan mengembangkannya

Tanpa memiliki manajemen strategi yang bagus dan membuat perusahaan sulit untuk menghadapi persaingan di pasar. Dengan bantuan manajemen strategi dapat mempermudah perusahaan dalam memprediksi perubahan yang terjadi dimasa depan. Manajemen strategi dapat membantu perusahaan untuk memaksimalkan setiap peluang yang muncul serta meminimalkan segala ancaman yang menghadang.

### 1.3. Jenis-jenis strategi

Ada 3 jenis strategi secara umum menurut GRIFFIN(2000):

1. strategi pada tingkat perusahaan (*coporate-level-strategi*) :  
ialah strategi yang dilakukan perusahaan sehubungan dengan persaingan antar perusahaan dalam sektor bisnis yang di jalankannya secara keseluruhan.
2. Strategi pada tingkat bisnis(*business-level-strategi*) :  
ialah alternatifb strategi yang dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan persaingan bisnis yang dijalankannya pada beberapa jenis bisnis yang di perdagangkan.
3. Strategi pada tingkat bisnis(*functional level strategi*) :  
ialah strategi perusahaan pada bagian pemasarannya, khususnya di tingkat periklanan.

### 1.4. Proses manajemen strategi

Adapun proses-proses manajemen strategi yaitu, sebagai berikut :

#### 1. Pengembangan Visi dan Misi Organisasi

Proses manajemen strategi yang pertama adalah pengembangan visi dan misi organisasi seperti apa yang ingin dicapai dan wujud organisasi seperti apa yang diinginkan di masa mendatang. Lebih lanjut, pengembangan visi misi organisasi perusahaan juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas bagi karyawan dan anggota masyarakat tentang posisi perusahaan dalam

**1** persaingan dan siapa pendukung utama kegiatan perusahaan.

## 2. Penetapan Tujuan Organisasi

Proses manajemen berikutnya adalah penetapan tujuan organisasi yang merupakan usaha menerjemahkan misi organisasi ke dalam bentuk sasaran yang lebih jelas dan spesifik tentang sesuatu yang ingin dicapai. Penentuan tujuan organisasi dalam hal ini mencakup dua sasaran baik yang sifatnya jangka pendek maupun jangka panjang.

## 3. Penyusun dan Pemilihan Alternatif Strategi

Penyusun strategi organisasi dapat dimulai dari analisis terhadap kondisi lingkungan, baik makro maupun mikro dan melihat prospeknya di masa mendatang. Pengertian strategi yang dimaksud dalam hal ini tak lain adalah pola gerak organisasi dan berbagai pendekatan manajerial yang dipergunakan untuk mencapai tujuan umum sekaligus menerapkan misi organisasi. Strategi organisasi yang terus menerus "baru" atau sering mengalami perubahan menunjukkan suatu tanda adanya ketidakstabilan pihak manajer dalam mengambil keputusan. Ketidakstabilan dalam mengambil keputusan ini yang sering kali menimbulkan kekacauan dan kebingungan bagi anggota organisasi. Itu sebabnya mengapa perubahan mendasar dalam strategi organisasi hanya dilakukan pada saat

tertentu saja, misalnya pada saat organisasi menghadapi konjungtur perekonomian yang drastic.

#### 4. Implementasi Atas Strategi yang Dipilih

Fungsi implementasi strategi pada prinsipnya berkaitan dengan usaha untuk "memastikan" bahwa strategi yang dipilih adalah yang paling cocok dan dapat dilaksanakan tepat pada waktunya. Dalam kenyataannya, kegiatan untuk melakukan implementasi strategi ini lebih banyak berkaitan dengan tugas administratif yang sebenarnya bertumpu pada kapasitas internal organisasi.

#### 5. Evaluasi Kinerja, Review Situasi, dan Tindakan Koreksi

Implementasi strategi bukan merupakan akhir dari proses manajemen strategi. Satu tindakan evaluasi masih diperlukan untuk menilai kinerja yang dicapai. Namun seringkali terjadi bahwa kinerja yang dicapai belum atau bahkan tidak sesuai dengan yang ditargetkan. Adanya hal seperti ini yang akhirnya mendorong seorang manajer untuk mengambil suatu tindakan koreksi. Lebih lagi, trend globalisasi bisnis yang kian berkembang khususnya dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini, pada gilirannya akan mengubah orientasi dan arah jangka panjang yang ingin dicapai. Bukan mustahil bila kemudian visi manajemen tentang organisasi akan diperluas untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang ada. Implikasinya, strategi organisasi mungkin juga perlu dimodifikasi karena

**1**  
adanya pergeseran dalam orientasi yang ingin dicapai dalam jangka panjang.

### **1.5. Resiko manajemen strategi**

Manager harus lebih terlatih untuk menaggulangi tiga macam konsekuensi negatif yang tidak diinginkan akibat keterlibatan mereka dalam perumusan strategi.

1. Waktu yang digunakan manager untuk proses manajemen strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka. Para manajer harus terlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.
2. Jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dalam implementasinya, mereka mungkin mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil. Jadi, para manajer strategik harus mampu membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan.
3. Para manajer strategik harus mampu mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan para bawahan yang berpartisipasi atas harapan-harapan yang menjadi kenyataan. bawahan mungkin mengharapkan keterlibatan mereka bahkan dalam hal yang kecil saja dari keseluruhan formulasi strategi akan menghasilkan persetujuan atas usulan mereka dan

kenaikan imbalan, atau mereka mungkin berharap masukan mereka digunakan juga untuk keputusan lain.

Membuat para manager menjadi peka terhadap kemungkinan kemungkinan konsekuensi negatif ini dan menyiapkan mereka dengan cara efektif untuk meminimalkan konsekuensi demikian akan sangat memperkuat potensi perencanaan strategis.

Strategi bisnis selalu diperlukan dalam menjalankan operasional sehari-hari. Namun, kondisi perekonomian selalu berubah seiring berjalannya waktu. Karena itu, setiap pelaku bisnis perlu memiliki strategi manajemen yang lebih baik. Dengan kata lain, setiap pemilik bisnis perlu melakukan pengembangan strategi hingga memiliki karakteristik di dalamnya. Perlu adanya pendekatan dari banyak aspek untuk bisa melakukan analisis yang cakup.

#### **1.6. Resiko manajemen strategi**

Manajemen strategi membuat setiap langkah yang diambil menjadi sangat masuk akal. Proses manajemen dilakukan secara berkelanjutan sambil terus melakukan analisis. Dengan begitu, bisnis yang dijalani bisa bersaing dengan kompetitor. Dalam membangun sebuah karakteristik, Anda perlu mengevaluasi semua strategi bisnis yang dilakukan secara berkala. Aktivitas ini dilakukan untuk memantau perkembangan dari strategi yang dijalankan. Bisa jadi ada strategi yang sudah tidak relevan lagi dan perlu dibuat perubahan. Karakteristik ini juga harus diketahui oleh semua elemen dalam bisnis. Hal ini bertujuan supaya

masing-masing divisi bisnis bisa melakukan manajemen strategi yang sejalan sehingga keunggulan perusahaan pun bisa terpancar.

Keuntungan Membangun Karakteristik Manajemen Strategi:

1. Tidak ada yang percuma saat Anda mulai membangun sebuah strategi. Terlebih saat bisnis Anda sudah mulai menjalankannya. Berikut manfaat yang bisa didapatkan oleh perusahaan:
  - a. Menjaga nilai-nilai dalam perusahaan supaya tetap berjalan dengan visi dan misi di awal berdiri
  - b. Membantu meningkatkan performa perusahaan untuk bisa terus berkembang seiring berjalannya waktu
  - c. Membangun kekompakan dalam tim, divisi, hingga hubungan atasan dan bawahan dalam perusahaan
  - d. Menjaga tetap sejalan dengan trend bisnis yang sedang terjadi di dunia.
  - e. Membuat bisnis Anda tetap bisa bersaing dengan para kompetitor
  - f. Meminimalkan adanya dampak buruk dari perubahan yang terjadi
  - g. Meningkatkan level disiplin dalam manajemen bisnis
  - h. Meminimalkan alokasi waktu dan sumber daya untuk dapatkan peluang bisnis yang lebih besar.

## 2. Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Manajemen Strategi.

Pemilik bisnis perlu berhati-hati dalam membangun karakter dari manajemen strategi. Berikut faktor yang perlu diperhatikan dalam penentuan manajemen strategi:

### a. Orientasi masa depan

Tidak ada pemilik bisnis yang ingin usahanya hanya seumur jagung. Karena itu, Anda perlu mengantisipasi sekaligus meramalkan masa depan yang akan mungkin terjadi saat merumuskan strategi. Hal ini tentunya terkait dengan kondisi ekonomi, kondisi pasar, harga bahan baku, dan faktor eksternal lainnya.

### b. Keterampilan analisis yang tajam

Selain mampu memprediksi, Anda juga perlu tajam dalam melakukan analisis segala hal yang tengah terjadi. Analisis yang tepat akan membawa Anda memiliki data yang bisa diolah untuk membuat keputusan baru setelahnya. Dengan begitu, Anda bisa terus berlari mengikuti trend pasar.

### c. Sumber daya yang dimiliki

Menjalankan sebuah strategi tentunya perlu mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun bahan baku. Dengan mengetahui kapasitas yang dimiliki, Anda pun bisa menilai sejauh mana bisnis tersebut akan melangkah. Di sisi lain, Anda

perlu menambah sumber daya yang ada jika mengharap goal yang lebih besar.

d. Profitabilitas perusahaan

Anda perlu juga mempertimbangkan nilai keuntungan yang bisa didapatkan. Profitabilitas perlu dihitung dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Walaupun masih berupa kemungkinan, langkah ini bisa membantu kamu melakukan strategi jangka panjang yang relevan.

e. Keterlibatan pemangku jabatan

Para eksekutif tentu saja memegang peran penting dalam terlaksananya sebuah strategi bisnis. Untuk alasan itu juga, Anda perlu membuat mereka terlibat dalam hal ini untuk memastikan pemanfaatan yang lebih baik. Anda pun bisa memastikan bahwa alokasi sumber daya bisa digunakan dalam jangka panjang.

3. Contoh Manajemen Strategi

Salah satu yang paling sering dihadapi oleh bisnis dalam berbagai skala adalah perubahan ekonomi global. Hal ini bisa terjadi akibat perubahan iklim, terjadi perang, bencana alam, hingga wabah seperti COVID-19. Kejadian luar biasa tersebut tentunya akan memberikan dampak besar dalam bisnis.

Pilihannya adalah bertahan dengan mengorbankan sejumlah aspek atau mencoba melakukan langkah lain

dalam bisnis. Saat pandemi COVID-19 lalu, sebagian besar bisnis mengubah strateginya dengan berjualan secara online. Mereka pun memanfaatkan marketplace, media sosial, hingga layanan pesan antar online untuk membuat produknya tetap bisa menjangkau customer.

Saat pandemi sudah sedikit mereda, strategi bisnis pun perlu tetap menyesuaikan diri. Pasalnya, banyak dari masyarakat yang tetap mengalami penurunan daya beli. Alih-alih tetap mempertahankan strategi saat awal pandemi, Anda perlu siap untuk mengubah dengan langkah yang lebih relevan untuk mempertahankan bisnis.



## **BAB II**

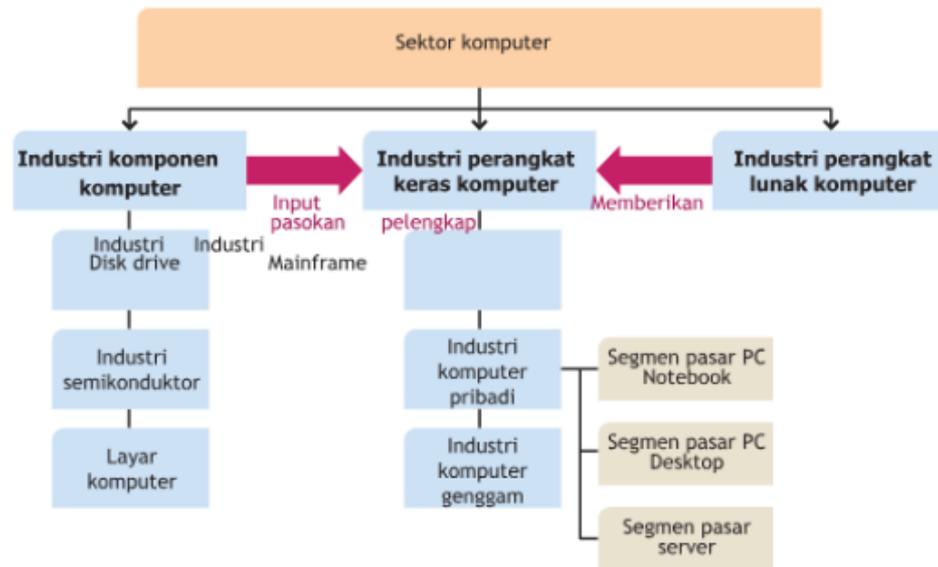
### **LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL**

Lingkungan bisnis eksternal dilakukan dengan cara mencermati berbagai faktor di mana perusahaan itu berada dan mencermati siapa saja pesaing langsung dan tidak langsung yang dihadapi. Tugas yang harus dilakukan manajer dalam mencermati lingkungan bisnis eksternal dimulai dari: mengidentifikasi konsumen bisnis, dari aspek jenis produk yang di butuhkan, tingkat kualitas yang diharapkan, frekuensi pendistribusian produk dan volume yang diharapkan, dan layanan pasca jual yang diinginkan. Disamping itu manajer harus menganalisis industri dan sektor, model kempetitif, resiko masuk pesaing potensial, dan analisis industri dengan cakupan yang luas.

#### **2.1. Industri dan Sektor**

Industri dan sektor adalah merupakan sekelompok industri yang memproduksi suatu produk yang mempunyai keterkaitan yang erat, misalnya sektor komputer terdiri dari beberapa industri yang menghasilkan produk yang berbeda akan tetapi pemanfaatannya saling melengkapi misalnya industri semi konduktor, industri display/screen komputer, industri disk drive, industr perangkat keras komputer, industri komputer genggam,

dan lain sebagainya. Untuk memahami industri dan sektor di ilustrasikan dalam gambar 2.1 sektor komputer: industri dan segmen.



**Gambar 2.1** Sektor Komputer: Industri dan Segmen

### 1. Model Kekuatan Kompetitif

Setelah industri dan sektor dapat diidentifikasi, manajer suatu perusahaan dalam lingkungan bisnis perlu untuk memfokuskan tugas yang lain dengan melakukan analisis kekuatan kompetitif dalam usaha untuk mengidentifikasi persaingan di antara perusahaan-perusahaan meliputi resiko masuk, persaingan di antara perusahaan mapan, merumuskan strategi dalam aksi dan merumuskan strategi dalam tindakan. Kerangka kerja Michael E. Porter yang biasa disebut model Five Forces membantu manajer dalam

melakukan analisis kekuatan kompetitif sebagaimana di ilustrasikan dalam gambar 2.2 sebagai berikut.

**Gambar 2.2** Kekuatan Kompetitif



**Sumber:** Berdasarkan Bagaimana Kekuatan Kompetitif Membentuk Strategi, oleh Michael E. Porter, Harvard Business Review, Maret / April 1979.

## 2. Risiko Masuk Oleh Pesaing Potensial

Pesaing potensial adalah perusahaan mapan yang sudah beroperasi dalam jangka waktu yang lama di suatu industri tertentu dalam strateginya sering berusaha untuk mencegah pesaing potensial untuk memasuki industri yang sama untuk melindungi pangsa pasar yang telah mereka capai dan untuk mempertahankan tingkat pencapaian keuntungan. Risiko masuk yang tinggi oleh pesaing

potensial merupakan ancaman bagi profitabilitas perusahaan yang sudah mapan.

### 3. Skala Ekonomi

Skala ekonomi muncul ketika biaya unit turun ketika perusahaan memperluas outputnya. Sumber skala ekonomi meliputi:

- a. pengurangan biaya yang diperoleh melalui produksi massal output standar;
- b. diskon pembelian massal input bahan baku dan suku cadang komponen;
- c. keuntungan yang diperoleh dengan menyebarkan biaya produksi tetap pada volume produksi yang besar; dan
- d. penghematan biaya yang terkait dengan biaya distribusi, pemasaran, dan iklan pada volume output yang besar.

Jika keuntungan biaya dari skala ekonomi signifikan, perusahaan baru yang memasuki industri dan memproduksi dalam skala kecil menderita kerugian biaya yang signifikan relatif terhadap perusahaan yang sudah mapan.

### 4. Loyalitas Merek

Loyalitas merek ada ketika konsumen memiliki preferensi untuk produk perusahaan yang sudah mapan. Sebuah perusahaan dapat menciptakan loyalitas merek dengan terus mengiklankan produk bermerek dan nama

perusahaannya, perlindungan paten produknya, inovasi produk yang dicapai melalui program penelitian dan pengembangan perusahaan (R&D), penekanan pada produk berkualitas tinggi, dan layanan purna jual yang luar biasa. Loyalitas merek yang signifikan menyulitkan pendatang baru untuk mengambil pangsa pasar dari perusahaan mapan. Dengan demikian, mengurangi ancaman masuk oleh pesaing potensial; Mereka mungkin melihat tugas memecah preferensi pelanggan yang mapan terlalu mahal. Dalam bisnis smartphone, misalnya, Apple telah menghasilkan loyalitas merek yang kuat dengan penawaran iPhone dan produk terkait sehingga Microsoft merasa sangat sulit untuk menarik pelanggan menjauh dari Apple dan membangun permintaan untuk ponsel *Windows 8* barunya, yang diperkenalkan pada akhir 2011.

#### 5. Keuntungan Biaya Absolut

Terkadang perusahaan mapan memiliki keunggulan biaya absolut relatif terhadap pendatang potensial, yang berarti bahwa pendatang tidak dapat berharap untuk menyamai struktur biaya perusahaan yang lebih rendah. Keuntungan biaya absolut muncul dari tiga sumber utama:

- a. Operasi dan proses produksi yang unggul karena akumulasi pengalaman, paten, atau rahasia dagang;
- b. Pengendalian input tertentu yang diperlukan untuk produksi, seperti tenaga kerja, bahan, peralatan, atau

keterampilan manajemen, yang terbatas dalam persediaannya; dan

- c. Akses ke dana yang lebih murah karena perusahaan yang ada mewakili risiko yang lebih rendah daripada pendatang baru. Jika perusahaan mapan memiliki keunggulan biaya absolut, ancaman masuk sebagai kekuatan kompetitif lebih lemah.

#### 6. Biaya *Switching* Pelanggan

Biaya *switching* muncul ketika pelanggan menginvestasikan waktu, energi, dan uang beralih dari produk yang ditawarkan oleh satu perusahaan mapan ke produk yang ditawarkan oleh pendatang baru. Ketika biaya peralihan tinggi, pelanggan dapat terkunci pada penawaran produk dari perusahaan mapan, bahkan jika pendatang baru menawarkan produk yang lebih baik. 4 Contoh umum dari biaya peralihan menyangkut biaya yang terkait dengan peralihan dari satu sistem operasi komputer ke sistem operasi komputer lainnya. Jika seseorang saat ini menggunakan sistem operasi Microsoft Windows dan memiliki perpustakaan aplikasi perangkat lunak terkait dan file dokumen, mahal bagi orang tersebut untuk beralih ke sistem operasi komputer lain.

#### 7. Peraturan Pemerintah

Secara historis, peraturan pemerintah telah menjadi penghalang masuk utama bagi banyak industri. Misalnya,

hingga pertengahan 1990-an, peraturan pemerintah AS melarang penyedia layanan telepon jarak jauh bersaing untuk layanan telepon lokal, dan sebaliknya. Penyedia layanan telepon potensial lainnya, termasuk perusahaan layanan televisi kabel seperti *Time Warner* dan *Comcast* (yang bisa menggunakan kabel mereka untuk membawa lalu lintas telepon serta sinyal TV), dilarang memasuki pasar sama sekali. Hambatan peraturan untuk masuk ini secara signifikan mengurangi tingkat persaingan di pasar telepon lokal dan jarak jauh, memungkinkan perusahaan telepon untuk mendapatkan keuntungan lebih tinggi daripada yang mungkin mereka miliki. Semua ini berubah pada tahun 1996 ketika pemerintah secara signifikan menderegulasi industr

#### 8. Persaingan Di Antara Perusahaan Mapan

Kekuatan kompetitif kedua adalah intensitas persaingan di antara perusahaan-perusahaan mapan dalam suatu industri. Persaingan mengacu pada perjuangan kompetitif antara perusahaan dalam suatu industri untuk mendapatkan pangsa pasar dari satu sama lain. Perjuangan kompetitif dapat diperjuangkan dengan menggunakan harga, desain produk, iklan dan pengeluaran promosi, upaya penjualan langsung, dan layanan dan dukungan purna jual. Persaingan yang intens menyiratkan harga yang lebih rendah atau lebih banyak pengeluaran untuk strategi

persaingan non-harga, atau keduanya. Karena persaingan yang ketat menurunkan harga dan meningkatkan biaya, itu memeras keuntungan dari suatu industri. Dengan demikian, persaingan yang ketat di antara perusahaan-perusahaan mapan merupakan ancaman kuat terhadap profitabilitas. Atau, jika persaingan kurang intens, Perusahaan mungkin memiliki kesempatan untuk menaikkan harga atau mengurangi pengeluaran untuk strategi persaingan non-harga, yang mengarah ke tingkat keuntungan industri yang lebih tinggi. Empat faktor memiliki dampak besar pada intensitas persaingan di antara perusahaan-perusahaan mapan dalam suatu industri:

- a. Struktur persaingan industri,
- b. Kondisi permintaan,
- c. Kondisi biaya, dan
- d. Tingginya hambatan keluar di industri.

## **2.2. Strategi Dalam Aksi**

### **a. Struktur Kompetitif Industri**

Struktur kompetitif suatu industri mengacu pada distribusi jumlah dan ukuran perusahaan di dalamnya, sesuatu yang menghalangi manajer strategis pada awal analisis industri. Struktur industri bervariasi, dan struktur yang berbeda memiliki implikasi yang berbeda untuk intensitas persaingan. Industri yang terfragmentasi terdiri dari

sejumlah besar perusahaan kecil atau menengah, tidak ada yang berada dalam posisi untuk menentukan harga industri. Industri konsolidasi didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar (*oligopoli*) atau, dalam kasus ekstrim, hanya oleh satu perusahaan (*monopoli*), dan perusahaan sering berada dalam posisi untuk menentukan harga industri. Contoh industri yang terfragmentasi adalah pertanian, *dry cleaning*, klub kesehatan, *broker real estat*, dan panti penyamakan matahari. Industri konsolidasi meliputi dirgantara, minuman ringan, layanan nirkabel, dan industri pengiriman ekspres paket kecil. Dalam industri pengiriman ekspres paket kecil, misalnya, dua perusahaan, UPS dan FedEx, menyumbang lebih dari 80% pendapatan industri di Amerika Serikat.

### **2.3. Strategi Dalam Tindakan**

#### **1. Permintaan Industri**

Tingkat permintaan industri adalah penentu lain dari intensitas persaingan di antara perusahaan-perusahaan mapan. Meningkatnya permintaan dari pelanggan baru atau pembelian tambahan oleh pelanggan yang sudah ada cenderung memoderasi persaingan dengan memberikan ruang lingkup yang lebih besar bagi perusahaan untuk bersaing mendapatkan pelanggan. Meningkatnya permintaan cenderung mengurangi persaingan karena

semua perusahaan dapat menjual lebih banyak tanpa mengambil pangsa pasar dari perusahaan lain. Keuntungan industri yang tinggi seringkali menjadi hasilnya. Sebaliknya, penurunan permintaan menghasilkan persaingan yang meningkat karena perusahaan berjuang untuk mempertahankan pangsa pasar dan pendapatan (seperti dalam contoh industri sereal sarapan). Permintaan menurun ketika pelanggan keluar dari pasar, atau ketika setiap pelanggan membeli lebih sedikit. Ketika ini terjadi, perusahaan hanya dapat tumbuh dengan mengambil pangsa pasar dari perusahaan lain. Dengan demikian, penurunan permintaan merupakan ancaman besar, karena meningkatkan tingkat persaingan antara perusahaan yang sudah mapan.

## 2. Kondisi Biaya

Struktur biaya perusahaan dalam suatu industri adalah penentu ketiga persaingan. Dalam industri di mana biaya tetap tinggi, profitabilitas cenderung sangat *leverage* terhadap volume penjualan, dan keinginan untuk menumbuhkan volume dapat memicu persaingan yang ketat. Biaya tetap adalah biaya yang harus dibayar sebelum perusahaan melakukan penjualan tunggal. Misalnya, sebelum mereka dapat menawarkan layanan, perusahaan TV kabel harus meletakkan kabel di tanah; Biaya untuk melakukannya adalah biaya tetap. Demikian pula, untuk

menawarkan layanan kurir ekspres, perusahaan seperti FedEx harus terlebih dahulu berinvestasi dalam pesawat, fasilitas penyortiran paket, dan truk pengiriman — semua biaya tetap yang memerlukan investasi modal yang signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan terlemah dalam suatu industri sering memulai tindakan seperti itu, justru karena mereka berjuang untuk menutupi biaya tetap mereka.

### 3. Keluar dari Hambatan

Hambatan keluar adalah faktor ekonomi, strategis, dan emosional yang mencegah perusahaan meninggalkan industri. Jika hambatan keluar tinggi, perusahaan menjadi terkunci dalam industri yang tidak menguntungkan di mana permintaan keseluruhan statis atau menurun. Hambatan keluar yang umum meliputi:

- a. Investasi dalam aset seperti mesin, peralatan, atau fasilitas operasi tertentu yang sedikit atau tidak ada nilainya dalam penggunaan alternatif, atau tidak dapat dijual di kemudian hari. Jika perusahaan ingin meninggalkan industri, ia harus menghapus nilai buku dari aset ini.
- b. Biaya keluar tetap yang tinggi, seperti pesangon, tunjangan kesehatan, atau pensiun yang harus dibayarkan kepada pekerja yang diberhentikan ketika perusahaan berhenti beroperasi.

- c. Keterikatan emosional dengan suatu industri, seperti ketika pemilik atau karyawan perusahaan tidak mau keluar dari industri karena alasan sentimental atau karena kesombongan.
- d. Ketergantungan ekonomi pada industri karena perusahaan bergantung pada industri tunggal untuk seluruh pendapatan dan semua keuntungannya.
- e. Kebutuhan untuk mempertahankan koleksi aset yang mahal pada atau di atas tingkat minimum dalam untuk berpartisipasi secara efektif dalam industri.
- f. Peraturan kebangkrutan, khususnya di Amerika Serikat, memungkinkan perusahaan pailit untuk terus beroperasi dan melakukan reorganisasi di bawah perlindungan ini. Peraturan ini dapat menjaga aset yang tidak menguntungkan di industri, mengakibatkan kelebihan kapasitas yang terus-menerus, dan memperpanjang waktu yang dibutuhkan untuk membawa pasokan industri sesuai dengan permintaan.

#### 4. Daya Tawar Pembeli

Kekuatan kompetitif ketiga adalah daya tawar pembeli. Pembeli industri mungkin pelanggan individu yang mengkonsumsi produknya (pengguna akhir) atau perusahaan yang memberikan kontribusi produk industri kepada pengguna akhir, seperti pengecer dan grosir. Daya tawar pembeli mengacu pada kemampuan pembeli untuk

menawar harga yang dibebankan oleh perusahaan di industri, atau untuk menaikkan biaya perusahaan di industri dengan menuntut kualitas produk dan layanan yang lebih baik. Pembeli paling kuat dalam keadaan berikut:

- a. Ketika pembeli memiliki pilihan siapa yang akan dibeli. Jika industri monopoli, pembeli jelas kekurangan pilihan. Jika ada dua atau lebih perusahaan di industri ini, pembeli jelas punya pilihan.
- b. Ketika pembeli membeli dalam jumlah besar. Dalam keadaan seperti itu, pembeli dapat menggunakan daya beli mereka sebagai pengungkit untuk menawar penurunan harga.
- c. Ketika industri pasokan bergantung pada pembeli untuk persentase besar dari totalnya pesanan.
- d. Ketika biaya switching rendah dan pembeli dapat mengadu perusahaan pemasok terhadap masing-masing selain untuk memaksa harga turun.
- e. Ketika layak secara ekonomi bagi pembeli untuk membeli input dari beberapa perusahaan sekaligus sehingga pembeli dapat mengadu satu perusahaan di industri dengan yang lain.
- f. Ketika pembeli dapat mengancam untuk memasuki industri dan secara mandiri menghasilkan produk, sehingga pemasok kebutuhan mereka sendiri, juga taktik untuk memaksa harga industri turun.

## 5. Daya Tawar Pemasok

Kekuatan kompetitif keempat adalah daya tawar pemasok organisasi yang memberikan masukan ke dalam industri, seperti bahan, jasa, dan tenaga kerja. Daya tawar pemasok mengacu pada kemampuan pemasok untuk menaikkan harga input, atau menaikkan biaya industry. Pemasok paling kuat dalam situasi ini:

- a. Produk yang dijual pemasok memiliki sedikit pengganti dan sangat penting bagi perusahaan dalam suatu industri.
- b. Profitabilitas pemasok tidak dipengaruhi secara signifikan oleh pembelian perusahaan di industri tertentu, dengan kata lain, ketika industri tersebut bukan pelanggan penting bagi pemasok.
- c. Perusahaan dalam suatu industri akan mengalami biaya switching yang signifikan jika mereka pindah ke produk pemasok yang berbeda karena produk pemasok tertentu unik atau berbeda. Dalam kasus seperti itu, perusahaan bergantung pada pemasok tertentu dan tidak dapat mengadu pemasok satu sama lain untuk mengurangi harga.
- d. Pemasok dapat mengancam untuk memasuki industri pelanggan mereka dan menggunakan input mereka untuk menghasilkan produk yang akan bersaing

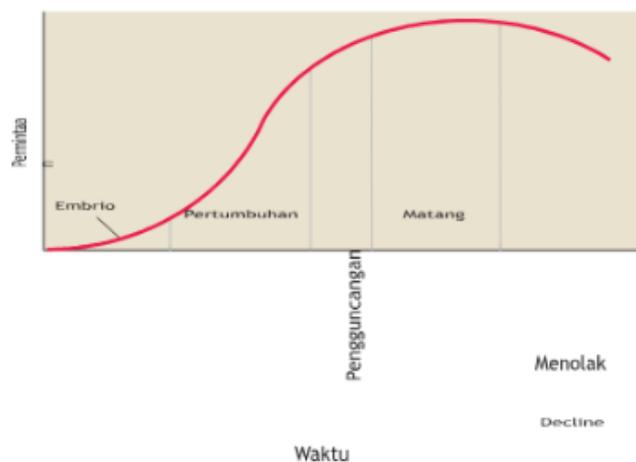
langsung dengan perusahaan yang sudah ada di industri.

e. Perusahaan di industri tidak dapat mengancam untuk memasuki industri pemasok mereka dan membuat input mereka sendiri sebagai taktik untuk menurunkan harga input.

f.

#### 2.4. Analisis Siklus Hidup Industri

Alat yang berguna untuk menganalisis efek evolusi industri terhadap kekuatan kompetitif adalah model siklus hidup industri. Model ini mengidentifikasi lima tahap berurutan dalam evolusi industri yang mengarah ke lima jenis lingkungan industri yang berbeda: embrionik, pertumbuhan, guncangan, dewasa, dan penurunan (lihat Gambar 2.3).



**Gambar 2.3** Tahapan dalam Siklus Hidup Industri

## 1. Industri Embrionik

Industri embrionik mengacu pada industri yang baru mulai berkembang (misalnya, komputer pribadi dan bioteknologi pada 1970-an, komunikasi nirkabel pada 1980-an, ritel Internet pada 1990-an, dan nanoteknologi saat ini). Pertumbuhan pada tahap ini lambat karena faktor-faktor seperti ketidaktahuan pembeli dengan produk industri, harga tinggi karena ketidakmampuan perusahaan untuk menuai ekonomi skala yang signifikan, dan saluran distribusi yang kurang berkembang.

## 2. Pertumbuhan Industri

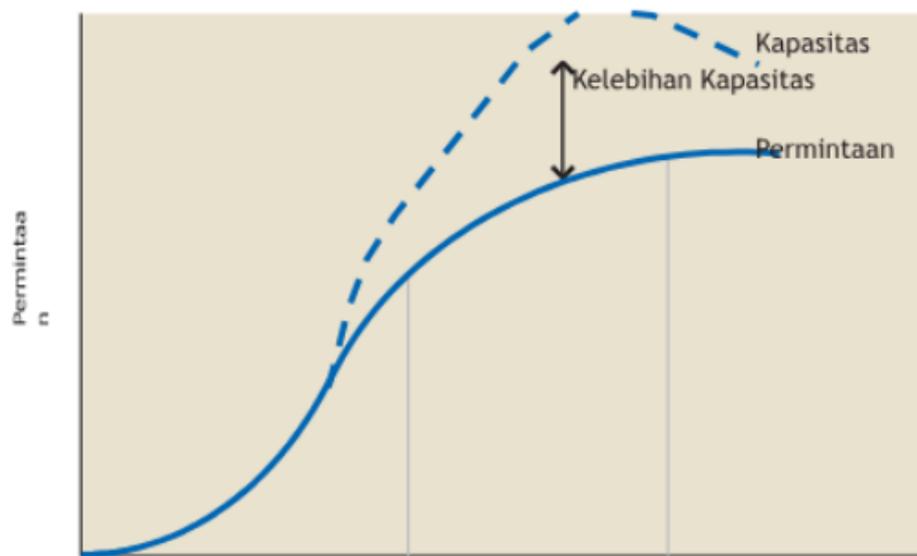
Begitu permintaan untuk produk industri mulai meningkat, industri mengembangkan karakteristik industri yang sedang berkembang. Dalam industri yang sedang berkembang, permintaan pertama kali berkembang pesat karena banyak pelanggan baru memasuki pasar. Biasanya, sebuah industri tumbuh ketika pelanggan menjadi akrab dengan produk, harga turun karena skala ekonomi telah tercapai, dan saluran distribusi berkembang. Industri telepon nirkabel AS tetap dalam tahap pertumbuhan untuk sebagian besar tahun 1990-an. Pada tahun 1990, hanya ada 5 juta pelanggan seluler di negara ini. Pada tahun 1997, ada 50 juta. Pada 2012, angka ini telah meningkat menjadi sekitar 320 juta, atau kira-kira satu akun per orang,

menyiratkan bahwa pasar sekarang jenuh dan industri ini matang.

### 3. Guncangan Industri

Pertumbuhan eksplosif tidak dapat dipertahankan tanpa batas. Cepat atau lambat, laju pertumbuhan melambat, dan industri memasuki tahap guncangan. Pada tahap shakeout, permintaan mendekati tingkat kejenuhan: semakin banyak permintaan terbatas pada penggantian karena lebih sedikit pembeli potensial pertama kali yang tersisa.

Ketika sebuah industri memasuki tahap shakeout, persaingan antar perusahaan bisa menjadi tegang. Biasanya, perusahaan yang telah terbiasa dengan pertumbuhan yang cepat terus menambah kapasitas pada tingkat yang konsisten dengan pertumbuhan masa lalu. Namun, permintaan tidak lagi tumbuh pada tingkat historis, dan konsekuensinya adalah munculnya kelebihan kapasitas produktif. Kondisi ini tergambar pada Gambar 2.4, dimana kurva solid menunjukkan pertumbuhan permintaan dari waktu ke waktu dan kurva putus-putus menunjukkan pertumbuhan kapasitas produktif dari waktu ke waktu.



**Gambar 2.4** Pertumbuhan Permintaan dan Kapasitas

Seperti yang Anda lihat, melewati waktu  $t_1$ , pertumbuhan permintaan menjadi lebih lambat karena industri menjadi matang. Namun, kapasitas terus bertambah hingga saat  $t_2$ . Kesenjangan antara garis padat dan putus menandakan kelebihan kapasitas. Dalam upaya untuk menggunakan kapasitas ini, perusahaan sering memotong harga. Hasilnya bisa menjadi perang harga, yang mendorong perusahaan yang lebih tidak efisien ke dalam kebangkrutan dan menghalangi entri baru.

#### 4. Industri Matang

Ketika industri memasuki kematangan, hambatan masuk meningkat, dan ancaman masuk dari pesaing potensial

berkurang. Ketika pertumbuhan melambat selama guncangan, perusahaan tidak dapat lagi mempertahankan tingkat pertumbuhan historis hanya dengan mempertahankan pangsa pasar mereka. Persaingan untuk pangsa pasar berkembang, menurunkan harga dan sering menghasilkan perang harga, seperti yang terjadi di industri penerbangan dan PC. Untuk bertahan dari guncangan, perusahaan mulai fokus pada meminimalkan biaya dan membangun loyalitas merek. Maskapai penerbangan, misalnya, mencoba memotong biaya operasi dengan mempekerjakan tenaga kerja nonunion, dan membangun loyalitas merek dengan memperkenalkan program frequent-flyer.

#### 5. Industri yang Menurun

Akhirnya, sebagian besar industri memasuki tahap penurunan: pertumbuhan menjadi negatif karena berbagai alasan, termasuk substitusi teknologi (misalnya, perjalanan udara alih-alih perjalanan kereta api), perubahan sosial (kesadaran kesehatan yang lebih besar berdampak pada penjualan tembakau), demografi (penurunan angka kelahiran merusak pasar untuk produk bayi dan anak), dan persaingan internasional (persaingan asing berbiaya rendah membantu mendorong industri baja AS ke dalam penurunan). Dalam industri yang menurun, tingkat persaingan di antara perusahaan-perusahaan mapan

biasanya meningkat. Tergantung pada kecepatan penurunan dan ketinggian hambatan keluar, tekanan persaingan dapat menjadi sama sengitnya seperti pada tahap guncangan. Semakin besar hambatan keluar, semakin sulit bagi perusahaan untuk mengurangi kapasitas, dan semakin besar ancaman persaingan harga yang parah.

#### 6. Kekuatan Global

Untuk saat ini, poin penting yang perlu diperhatikan adalah bahwa hambatan terhadap perdagangan dan investasi internasional telah jatuh, dan semakin banyak negara telah menikmati pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Pertumbuhan ekonomi di tempat-tempat seperti Brasil, Cina, dan India telah menciptakan pasar baru yang besar untuk barang dan jasa perusahaan dan memberi perusahaan kesempatan untuk menumbuhkan keuntungan mereka lebih cepat dengan memasuki negara-negara ini. Hambatan yang jatuh terhadap perdagangan dan investasi internasional telah membuatnya lebih mudah untuk memasuki negara-negara asing. Misalnya, 20 tahun yang lalu, hampir tidak mungkin bagi perusahaan Barat untuk mendirikan operasi di Cina. Saat ini, perusahaan Barat dan Jepang berinvestasi sekitar \$ 100 miliar per tahun di China.

#### 7. Kekuatan Teknologi

Selama beberapa dekade terakhir laju perubahan teknologi telah dipercepat. Ini telah melepaskan sebuah proses yang

disebut "badai abadi kehancuran kreatif." Perubahan teknologi dapat membuat produk yang sudah mapan menjadi usang dalam semalam dan secara bersamaan menciptakan sejumlah kemungkinan produk baru. Dengan demikian, perubahan teknologi bersifat kreatif dan destruktif, baik peluang maupun ancaman. Yang paling penting, dampak perubahan teknologi dapat mempengaruhi ketinggian hambatan masuk dan karenanya secara radikal membentuk kembali struktur industri. Misalnya, Internet menurunkan hambatan untuk masuk ke industri berita. Penyedia berita keuangan sekarang harus bersaing untuk dolar iklan dan perhatian pelanggan dengan organisasi media berbasis Internet baru yang berkembang selama tahun 1990-an dan 2000-an, seperti TheStreet.com, The Motley Fool, bagian keuangan Yahoo!, dan yang terbaru, berita Google. Pengiklan sekarang memiliki lebih banyak pilihan karena peningkatan persaingan yang dihasilkan, memungkinkan mereka untuk menawar harga yang harus mereka bayar kepada perusahaan media.



## **BAB III**

### **LINGKUNGAN BISNIS INTERNAL**

#### **3.1 Peran Lingkungan Internal dalam Bisnis**

Lingkungan internal bisnis mencakup semua faktor yang berada dalam kendali perusahaan, seperti sumber daya manusia, budaya organisasi, struktur organisasi, teknologi, dan proses operasional. Faktor-faktor ini sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Berikut adalah beberapa peran utama lingkungan internal dalam bisnis:

1. **Menentukan Efisiensi Operasional**

Lingkungan internal yang sehat memungkinkan perusahaan menjalankan operasinya secara efisien. Proses yang terstruktur, teknologi yang memadai, dan sistem kerja yang baik membantu mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, dan memaksimalkan keuntungan.

Contoh:

Sebuah perusahaan manufaktur dengan sistem produksi otomatis akan lebih cepat memenuhi permintaan pasar dibanding perusahaan yang masih menggunakan metode manual.

## 2. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan

Lingkungan internal yang positif, seperti budaya organisasi yang inklusif dan penghargaan terhadap karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih inovatif, dan lebih loyal terhadap perusahaan.

Contoh:

Google dikenal dengan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, sehingga para karyawannya terus menciptakan produk-produk revolusioner.

## 3. Mendukung Inovasi dan Adaptasi

Lingkungan internal yang dinamis memfasilitasi perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, seperti teknologi baru atau kebutuhan pelanggan. Hal ini melibatkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya dan mendorong inovasi.

Contoh:

Netflix berhasil beralih dari bisnis rental DVD menjadi platform streaming karena mendukung inovasi dalam organisasinya.

## 4. Memperkuat Keunggulan Kompetitif

Dengan memanfaatkan sumber daya internal secara maksimal, perusahaan dapat menciptakan produk atau layanan yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Ini

melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, aset fisik, dan teknologi secara strategis.

Contoh:

Apple menggunakan desain produk yang unggul dan pengalaman pengguna untuk membedakan produknya dari kompetitor.

#### 5. Mendukung Pengambilan Keputusan Strategis

Analisis lingkungan internal memberikan data penting bagi manajemen untuk membuat keputusan strategis. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal, perusahaan dapat merancang strategi yang relevan dan efektif.

Contoh:

SWOT Analysis membantu perusahaan memahami posisi mereka dan menentukan langkah strategis untuk menghadapi persaingan pasar.

#### 6. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Lingkungan internal yang baik menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan yang tinggi akan meningkatkan loyalitas dan memperkuat reputasi perusahaan.

Contoh:

Perusahaan seperti Toyota terkenal dengan fokus pada kualitas internal sehingga mampu mempertahankan kepercayaan pelanggan selama bertahun-tahun.

Lingkungan internal memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Manajemen yang baik terhadap faktor internal seperti sumber daya manusia, teknologi, dan budaya organisasi tidak hanya mendukung efisiensi operasional tetapi juga memastikan perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

### **3.2 Komponen Lingkungan Bisnis Internal**

Lingkungan bisnis internal mencakup elemen-elemen yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mendukung operasi, inovasi, dan pencapaian tujuan strategis. Komponen-komponen ini saling berinteraksi, dan keberhasilannya sangat tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola dan memanfaatkannya. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai komponen lingkungan bisnis internal:

#### **1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi mencakup hierarki, pembagian tanggung jawab, dan aliran komunikasi dalam perusahaan. Struktur ini memengaruhi cara perusahaan beroperasi dan mengambil keputusan.

- a. Tipe Struktur: Struktur fungsional, divisi, matriks, atau datar (*flat*).
- b. Peran: Membantu dalam koordinasi tugas, pengambilan keputusan, dan distribusi sumber daya.

Contoh:

Perusahaan besar seperti Unilever menggunakan struktur divisi untuk mengelola produk dan pasar yang berbeda.

## 2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Karyawan adalah salah satu aset paling penting dalam bisnis. SDM mencakup keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan motivasi tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan.

- a. Manajemen SDM: Rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan pemberian insentif.
- b. Peran: Menyediakan tenaga kerja yang kompeten untuk mendukung operasi dan inovasi perusahaan.

Contoh:

Perusahaan seperti IBM fokus pada pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memastikan mereka selalu relevan dengan teknologi terbaru.

## 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang membentuk perilaku individu dalam perusahaan. Budaya yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendukung strategi perusahaan.

- a. Elemen Budaya: Nilai inti, etika kerja, dan lingkungan kerja.

- b. Peran: Meningkatkan motivasi, inovasi, dan kolaborasi tim.

Contoh:

Zappos dikenal dengan budaya organisasi yang menekankan kebahagiaan karyawan dan pelanggan, yang mendukung keberhasilan bisnisnya.

#### 4. Teknologi Internal

Teknologi memainkan peran penting dalam efisiensi dan inovasi bisnis. Teknologi internal mencakup perangkat keras, perangkat lunak, dan sistem yang mendukung operasi perusahaan.

- a. Jenis Teknologi: Sistem ERP, CRM, teknologi manufaktur, dan alat komunikasi internal.
- b. Peran: Meningkatkan efisiensi proses dan memungkinkan inovasi.

Contoh:

Amazon menggunakan teknologi otomatisasi gudang untuk meningkatkan efisiensi operasional.

#### 5. Sistem dan Proses Operasional

Sistem operasional mencakup prosedur, kebijakan, dan alur kerja yang digunakan untuk menjalankan bisnis sehari-hari. Proses yang efektif membantu perusahaan mencapai efisiensi dan kualitas yang konsisten.

- a. Elemen Sistem: Proses produksi, distribusi, dan manajemen rantai pasokan.

- b. Peran: Mendukung kelancaran operasi dan pengelolaan sumber daya.

Contoh:

Toyota menggunakan Sistem Produksi Toyota (TPS) untuk memastikan kualitas dan efisiensi tinggi dalam produksi.

#### 6. Sumber Daya Keuangan dan Fisik

Sumber daya keuangan meliputi dana yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan operasinya, sementara sumber daya fisik mencakup aset seperti pabrik, peralatan, dan inventaris.

- a. Peran Keuangan: Mendukung investasi dalam teknologi, pemasaran, dan pengembangan produk.
- b. Peran Fisik: Menyediakan infrastruktur untuk mendukung operasi perusahaan.

Contoh:

Starbucks menginvestasikan sumber daya keuangannya dalam ekspansi internasional dan pengembangan produk baru.

#### 7. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan dan manajemen yang efektif adalah inti dari lingkungan internal yang sukses. Mereka bertanggung jawab untuk mengarahkan visi perusahaan, mengambil keputusan strategis, dan mengelola sumber daya.

- a. Gaya Kepemimpinan: Transformasional, transaksional, atau situasional.
- b. Peran: Memotivasi karyawan, mengarahkan inovasi, dan memastikan pencapaian tujuan perusahaan.

Contoh:

Elon Musk dikenal sebagai pemimpin yang inovatif, mendorong Tesla untuk menjadi pelopor dalam kendaraan listrik.

Komponen lingkungan bisnis internal berfungsi sebagai pondasi keberhasilan perusahaan. Semua elemen ini saling terkait dan memengaruhi cara perusahaan beroperasi, merespons perubahan pasar, dan mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen yang baik terhadap komponen ini akan meningkatkan efisiensi, inovasi, dan keberlanjutan bisnis.

### **3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Internal**

Lingkungan internal perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berada dalam kendali manajemen. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana perusahaan beroperasi, berinovasi, dan bertahan dalam persaingan. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan yang efektif adalah fondasi utama lingkungan internal yang sehat. Gaya kepemimpinan yang

sesuai dapat memotivasi karyawan, menciptakan budaya kerja yang positif, dan mengarahkan perusahaan menuju tujuan strategisnya. Manajer yang kompeten memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya secara efisien, mengambil keputusan strategis, dan merespons perubahan dengan cepat. Tanpa kepemimpinan yang kuat, koordinasi antar divisi dan alur kerja dalam organisasi bisa terganggu, yang berdampak negatif pada produktivitas.

## 2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas dan kinerja karyawan sangat memengaruhi lingkungan internal perusahaan. Faktor-faktor seperti keterampilan, pengalaman, motivasi, dan tingkat kepuasan kerja karyawan menentukan bagaimana mereka berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Selain itu, program pelatihan, pengembangan karir, dan sistem penghargaan yang efektif dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas tenaga kerja. Jika SDM tidak dikelola dengan baik, perusahaan bisa menghadapi masalah seperti rendahnya moral karyawan atau tingginya tingkat turnover.

## 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang memengaruhi perilaku dan interaksi karyawan dalam perusahaan. Budaya yang kuat dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, serta meningkatkan kolaborasi dan inovasi. Sebaliknya,

budaya yang buruk dapat menciptakan konflik, menurunkan produktivitas, dan melemahkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal. Contohnya, perusahaan seperti Google berhasil menciptakan budaya inovasi yang mendukung keberhasilan jangka panjangnya.

#### 4. Teknologi dan Inovasi

Teknologi memainkan peran penting dalam menciptakan efisiensi dan mendukung inovasi dalam perusahaan. Perusahaan yang berhasil memanfaatkan teknologi canggih cenderung memiliki proses operasional yang lebih efektif dan produk yang lebih kompetitif. Selain itu, kemampuan untuk berinovasi dalam menggunakan teknologi juga menjadi keunggulan. Namun, kurangnya investasi dalam teknologi atau resistensi terhadap perubahan teknologi dapat menghambat perkembangan perusahaan, membuatnya tertinggal dibandingkan pesaing.

#### 5. Sistem Operasional dan Proses Internal

Proses internal yang terorganisasi dengan baik memungkinkan perusahaan untuk mengelola sumber daya secara efisien dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Sistem operasional mencakup kebijakan, prosedur, dan alur kerja yang mendukung kelancaran aktivitas sehari-hari. Ketidakefisienan dalam proses ini dapat menyebabkan pemborosan sumber daya, penurunan kualitas produk, dan

keterlambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, perbaikan berkelanjutan dalam sistem dan proses internal menjadi kunci keberhasilan operasional.

#### 6. Sumber Daya Keuangan

Keadaan keuangan perusahaan sangat memengaruhi lingkungan internalnya. Sumber daya keuangan yang kuat memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi dalam pelatihan karyawan, pengembangan teknologi, dan perluasan pasar. Sebaliknya, kendala keuangan dapat membatasi fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi peluang dan tantangan. Manajemen keuangan yang buruk, seperti pengelolaan anggaran yang tidak efisien, dapat berdampak langsung pada stabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Faktor-faktor seperti kepemimpinan, kualitas SDM, budaya organisasi, teknologi, proses operasional, dan sumber daya keuangan memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan internal perusahaan. Interaksi yang baik antara faktor-faktor ini dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keberhasilan perusahaan. Namun, kelemahan dalam salah satu faktor tersebut dapat menghambat pertumbuhan dan inovasi. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan internal yang strategis menjadi kebutuhan utama bagi setiap perusahaan yang ingin bersaing dan bertahan dalam pasar yang dinamis.



## **BAB IV**

### **VISI DAN MISI**

#### **4.1 Pendahuluan**

Visi dan misi sangat diperlukan untuk memahami arah dan tujuan strategis yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, perusahaan, universitas atau entitas. Ketika mendirikan suatu organisasi, perusahaan, atau universitas, para *founder* atau pendiri entitas tersebut umumnya akan menggagas impian atau tujuan yang ingin dicapai. Selain tujuan utama, biasanya para *founder* memiliki gagasan terkait target yang ingin dicapai baik target jangka pendek maupun target jangka panjang. Gagasan-gagasan tersebut perlu dituangkan dalam bentuk tulisan yang tertuang dalam suatu sistem manajemen. Visi dan misi merupakan bentuk gagasan atau pedoman tertulis tersebut. Visi juga harus dikomunikasikan kepada anggota tim untuk memperkuat organisasi termasuk pula yang lagi trend saat ini Green Share Vision (GSV). Perusahaan harus mengimplementasikan GSV mereka untuk memperkuat identitas organisasi yang hijau dan kepemilikan psikologis produk hijau bagi para anggotanya (Chang, 2020).

Identitas perusahaan merujuk pada cara suatu organisasi mengungkapkan filosofi dan strateginya melalui komunikasi,

perilaku, dan simbolisme. Aspek penting dalam mengomunikasikan identitas perusahaan tersebut kepada publik internal dan eksternal adalah dengan menyertakan pernyataan misi perusahaan dalam laporan tahunan. Pernyataan misi dianggap penting dalam membantu perusahaan membentuk identitas, tujuan, dan arah. Pernyataan tersebut merupakan instrumen penting untuk menyampaikan nilai-nilai inti perusahaan kepada para pemangku kepentingan. Konsultan yang berspesialisasi dalam identitas perusahaan sering merekomendasikan pernyataan misi sebagai titik awal bagi program identitas perusahaan (Leuthesser & Kohli, 1997).

Visi dan Misi harus dituangkan dalam bentuk tulisan supaya seluruh pihak mengetahui apa yang menjadi tujuan dari sebuah organisasi, perusahaan, atau instansi tersebut. Ketika pembaca atau orang lain sudah tahu dan yakin akan langkah-langkah mencapai target utama, maka kepercayaan pun bisa didapat. Visi misi juga sangat penting untuk bagi perusahaan dalam rangka keberlanjutan perusahaan. Pengembangan visi perusahaan yang efektif merupakan hal penting bagi kinerja perusahaan, dan juga merupakan isu utama bagi pembangunan berkelanjutan perusahaan (Su et al., 2023).

## **4.2 Visi**

Visi merupakan gambaran besar atau cita-cita yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka panjang. Visi

memberikan panduan arah yang jelas dan menjadi landasan bagi pengambilan keputusan strategis. Visi umumnya bersifat aspiratif, menggambarkan kondisi ideal atau kesuksesan yang diharapkan di masa depan.

Visi merupakan tujuan masa depan sebuah instansi, organisasi, atau perusahaan. Visi juga adalah pikiran-pikiran yang ada di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran tersebut adalah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai. Visi organisasi/perusahaan atau entitas harus dikomunikasikan kepada semua stakeholder termasuk karyawan, supplier, customer oleh para leader dan top manajemen (Mihalache et al., 2014).

Visi juga merupakan pandangan mengenai arah suatu manajemen. Mau dibawa ke arah mana manajemen tersebut? Adanya arah yang jelas mengenai laju perusahaan atau instansi dapat membawa kesuksesan. Para leader suatu organisasi/perusahaan atau entitas memiliki peran yang penting dalam menjalankan visi perusahaan. Mereka dapat menginspirasi karyawan dengan mengkomunikasikan visi masa depan (Carton & Lucas, 2018).

Jika dirangkum, definisi atau pengertian visi adalah sebagai berikut:

1. Visi merupakan suatu pernyataan tertulis yang menyatakan cita-cita suatu perusahaan, instansi, atau organisasi di masa depan.

2. Visi merupakan suatu tulisan singkat, fokus, dan jelas, yang merupakan arah suatu perusahaan, instansi, atau organisasi.
3. Visi merupakan suatu gagasan tertulis mengenai tujuan utama pendirian sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi.

Visi harus mencerminkan tujuan jangka panjang yang realistis, namun tetap ambisius. Visi bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja menuju pencapaian bersama. Visi harus sejalan dengan nilai-nilai inti yang dianut oleh organisasi. Beberapa contoh visi yang dirangkum dari berbagai sumber:

1. "Menjadi perusahaan teknologi terdepan yang menyediakan solusi inovatif bagi masyarakat global."
2. "Mewujudkan pendidikan berkualitas tinggi dan inklusif bagi seluruh lapisan masyarakat."
3. "Mengakselerasi transisi dunia menuju energi terbarukan".
4. "Menciptakan platform budaya yang membebaskan kreator dari kendala media dan memungkinkan setiap orang menikmati pengalaman mendalam untuk saling terhubung secara universal".
5. "Membuat setiap rumah dan bisnis di planet ini memiliki komputer pribadi".
6. "Menciptakan kesempatan ekonomi bagi setiap anggota dunia kerja".

7. "Membuat kehidupan sehari-hari lebih baik bagi banyak orang".
8. "Universitas Gadjah Mada sebagai pelopor perguruan tinggi nasional berkelas dunia yang unggul dan inovatif, mengabdikan kepada kepentingan bangsa dan kemanusiaan dijiwai nilai-nilai budaya bangsa berdasarkan Pancasila".
9. "Menjadi Perguruan Tinggi berkelas dunia yang berkontribusi pada kemandirian bangsa serta menjadi rujukan dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat serta pengembangan inovasi terutama yang menunjang industri dan kelautan".
10. "Menjadi perguruan tinggi pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama yang menunjang industri berbasis budaya untuk kesejahteraan masyarakat."
11. "Mencapai Universitas Bereputasi Dunia dan Berdampak pada Masyarakat" yang dilandasi oleh Pola Ilmiah Pokok "Bina Mulia Hukum dan Lingkungan Hidup".

### **4.3 Misi**

Misi merupakan pernyataan yang menjelaskan alasan keberadaan organisasi dan bagaimana cara organisasi mencapai visinya. Misi mencakup langkah-langkah konkret atau pendekatan yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Jika visi adalah gagasan mengenai tujuan utama,

maka misi merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut. Selain itu, misi juga merupakan deskripsi atau tujuan mengapa perusahaan, organisasi atau instansi tersebut berada di tengah-tengah masyarakat. Pernyataan misi dan visi bukan sekadar aktivitas branding, melainkan merupakan hal yang membedakan, memberikan kejelasan, dan mendefinisikan keunggulan kompetitif. Misi perusahaan dilengkapi dengan pernyataan tujuan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pernyataan tujuan cenderung berfokus pada aspek eksternal dan menggambarkan manfaat sosial yang ingin disediakan oleh perusahaan. Perusahaan harus memikirkan tujuan jangka panjang lebih dari profit (George et al., 2023).

Misi dapat dikatakan juga sebagai penjabaran dari suatu visi. Jika visi hanya dituliskan dalam satu kalimat saja, maka misi akan dijabarkan dengan beberapa kalimat yang mudah untuk dipahami pembaca atau siapa saja yang melihatnya. Misi memiliki keterkaitan yang erat dengan visi yang dibuat oleh organisasi/perusahaan atau entitas. Para pimpinan perusahaan dan profesional perlu memahami cara merancang pernyataan-pernyataan ini, komponen apa saja yang sebaiknya disertakan, serta potensi manfaat dan kerugian jika tidak membedakan dengan jelas antara pernyataan tujuan, misi, dan visi (Fitzsimmons et al., 2022).

Misi menjelaskan apa yang dilakukan oleh organisasi secara spesifik untuk mencapai visi mereka. Misi sering kali menyebutkan siapa yang akan diuntungkan oleh layanan atau produk yang disediakan oleh organisasi. Misi juga menggambarkan fokus utama organisasi dalam operasional sehari-hari, baik itu dalam hal kualitas produk, layanan pelanggan, inovasi, atau keberlanjutan (George et al., 2023).

Pengertian atau definisi misi dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Misi merupakan penjabaran-penjabaran dari sebuah visi perusahaan, instansi, atau organisasi.
2. Misi merupakan langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang harus dilalui sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi untuk mencapai visi utama.
3. Misi merupakan langkah-langkah yang bisa diambil untuk merangsang adanya pencapaian visi utama.

Beberapa contoh misi perusahaan/institusi/entitas yang didapatkan dari berbagai sumber:

1. "Menyediakan solusi perangkat lunak yang andal dan inovatif untuk meningkatkan efisiensi bisnis klien kami."
2. "Memfasilitasi pendidikan inklusif melalui pengajaran berkualitas tinggi dan teknologi pendidikan yang mudah diakses."
3. "Melalui misi dan komitmen ganda untuk kemajuan bisnis dan sosial, Danone memiliki tujuan untuk membangun masa

depan yang lebih sehat dari gaya hidup sehat, bumi sehat, dan ekosistem yang sehat”.

4. “Menjadi perusahaan transnasional yang dapat membawa nama Indonesia di bidang industri makanan”.
5. *“To give people the power to build community and bring the world closer together”.*
6. *“To create a better everyday life for many people. Our business idea supports this vision by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them”.*
7. *“To organize the world’s information and make it universally accessible and useful”.*
8. *“To bring the best user experience to its customer through its innovative hardware, software, and services”.*
9. “Mengembangkan solusi mobilitas bagi masyarakat dengan menggunakan produk dan layanan berkualitas tinggi”.
10. “a) Mewujudkan academic excellence dan memperoleh rekognisi nasional dan internasional; b) Meningkatnya relevansi dan inovasi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat; 3) Mewujudkan kemandirian dengan kapitalisasi sumber daya internal dan kemitraan strategis; c) Meningkatkan kontribusi Unpad dalam penyelesaian masalah yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat Jawa Barat dan Indonesia; d) Membangun

karakter kepemimpinan dengan budaya kolektif, profesional, dan berintegritas dalam pengelolaan keberlanjutan Universitas”,

11. “a) Menyelenggarakan Tridharma perguruan tinggi yang akuntabel, bermutu, dan relevan berdasarkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dengan menyediakan lingkungan belajar yang humanis, inovatif, dan proaktif terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya; b) Menciptakan lingkungan ULM yang mandiri dan bersinergi dalam pengelolaan sumber daya keuangan, sumber daya manusia, dan kelembagaan; c) Menciptakan lulusan yang adaptif, harmonis, cerdas, dan berkarakter wasaka (waja sampai kaputing) untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dunia usaha dan industri; d) Menerapkan dan menyebarkan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya secara dinamis dan kompetitif berdasarkan keunggulan di bidang lingkungan lahan basah; e) Mengembangkan kerjasama nasional dan internasional dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan budaya berdasarkan prinsip kesetaraan dan saling menguntungkan.

#### **4.4 Perbedaan Antara Visi dan Misi**

Kita sering mendengar kata visi dan misi, baik itu di sekolah/perguruan tinggi, organisasi, perusahaan, bank, dan lain

sebagainya. Namun banyak orang belum memahami pengertian dan perbedaan dari visi dan misi. Terkadang orang beranggapan bahwa visi dan misi adalah sesuatu hal yang sama. Padahal secara pengertian visi dan misi memiliki makna yang berbeda. Ada yang hanya memiliki misi, ada yang memiliki visi dan misi sekaligus, malah ada juga yang memiliki tujuan saja .

Perbedaan visi dan misi dapat dilihat pada berbagai aspek seperti jangka waktu, dan juga apa yang menjadi fokus.

1. Visi cenderung lebih bersifat jangka panjang, sedangkan misi lebih fokus pada apa yang dilakukan saat ini dan dalam jangka pendek-menengah.
2. Visi berfokus pada gambaran akhir dari kesuksesan yang ingin dicapai, sementara misi berfokus pada langkah-langkah konkret untuk mencapai visi tersebut.
3. Visi adalah gambaran besar, tujuan utama dan cita-cita suatu perusahaan, instansi, pribadi atau organisasi di masa depan.
4. Visi berupa cita-cita jangka panjang dan berorientasi kedepan.
5. Visi biasanya bersifat permanen, ketika suatu organisasi, lembaga atau instansinya.
6. Visi biasanya terdiri dari satu deret kalimat atau poin yang jelas, padat dan mewakili segalanya.
7. Pernyataan-pernyataan visi bersifat umum.

8. Misi merupakan penjabaran atau langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai / mewujudkan visi tersebut.
9. Misi berupa cita-cita jangka pendek dan berorientasi masa kini.
10. Misi biasanya diubah ketika misi-misi tersebut dianggap gagal mewujudkan suatu Visi.
11. Misi biasanya terdiri dari beberapa kalimat penjabaran atau berbagai macam poin yang lebih banyak dari visi.
12. Pernyataan misi bersifat khusus dan lebih detail

#### **4.5 Pentingnya Visi dan Misi**

Visi dan misi sangat penting keberadaannya dalam suatu organisasi, perusahaan, atau entitas. Hal - hal penting terkait pentingnya visi dan misi suatu organisasi dapat dilihat pada pernyataan-pernyataan berikut yang dikutip dari laman.

1. Visi dan misi membantu menyelaraskan seluruh elemen organisasi, mulai dari manajemen hingga karyawan, untuk bekerja ke arah yang sama.
2. Panduan dalam pengambilan keputusan: Kedua pernyataan ini memberikan kerangka kerja dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk alokasi sumber daya, prioritas program, dan tujuan jangka panjang.
3. Membangun identitas dan kepercayaan: Visi dan misi juga membangun identitas organisasi di mata publik, serta dapat

meningkatkan kepercayaan dari pemangku kepentingan seperti karyawan, pelanggan, dan investor.

4. Visi dan misi perusahaan merupakan pondasi kesuksesan bisnis.

#### **4.6 Tahapan Pembuatan Visi dan Misi**

Tahapan dalam pembuatan visi dan misi secara garis besar ada 4 tahapan, yaitu:

1. Identifikasi kekuatan Organisasi/Perusahaan/Entitas
2. Kita harus memahami kekuatan utama dari organisasi/perusahaan/entitas. Tahap ini membutuhkan evaluasi yang mendalam tentang apa yang membuat perusahaan unggul dan unik dibandingkan pesaing.
3. Tentukan Tujuan Organisasi/Perusahaan/Entitas
4. Organisasi/Perusahaan/Entitas harus memiliki tujuan yang jelas. Penentuan tujuan mencakup apa yang perusahaan lakukan, siapa yang dilayani, dan bagaimana cara perusahaan mencapainya.
5. Visualisasikan Masa Depan Bisnis
6. Visualisasikan bagaimana masa depan organisasi/perusahaan/bisnis dalam lima sampai sepuluh tahun kedepan. Visi organisasi/perusahaan/bisnis harus mencerminkan ambisi besar dan tujuan jangka panjang perusahaan.
7. Bentuk Pernyataan Visi dan Misi

8. Tahapan terakhir adalah merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi/perusahaan/entitas. Pernyataan yang ditulis dalam visi dan misi harus singkat, jelas, dan mudah dipahami, serta mampu menginspirasi dan memotivasi semua anggota.

#### **4.7 Evaluasi dan Revisi Visi dan Misi**

Visi dan misi sebaiknya dievaluasi secara berkala untuk memastikan tetap relevan dengan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Kadang-kadang, organisasi perlu merevisi visi dan misi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi internal dan eksternal. Dengan demikian, pembahasan mengenai visi dan misi sangat penting dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan jangka panjangnya, sembari tetap menjaga fokus pada tindakan operasional sehari-hari.

Visi dan misi sangatlah perlu untuk dievaluasi. Alasan utama perlunya evaluasi visi dan misi adalah “perubahan”. Perubahan dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang berubah, perubahan ke arah yang lebih baik tentunya. Dalam konteks manajemen, perubahan dapat diartikan sebagai suatu kondisi dimana terjadi tekanan yang membuat organisasi harus memiliki cara lain untuk menentukan arah, struktur, kapabilitas maupun strategi untuk melanjutkan aktivitasnya. Perubahan merupakan sesuatu yang pasti terjadi dan tidak dapat dihindari. Oleh karena itulah, adanya

penyesuaian organisasi terhadap perubahan merupakan suatu hal yang mutlak. Ada beberapa sumber yang dapat menyebabkan perubahan, antara lain persaingan, regulasi, konsumen, teknologi, ekonomi, siklus hidup organisasi, akuisisi dan merger

Para akademisi dan praktisi umumnya mengakui pentingnya visi dalam memotivasi dan menginspirasi perubahan suatu organisasi. Kepemimpinan visioner yang dirancang untuk mengembangkan pandangan dan mempertimbangkan kemungkinan masa depan melalui proses pengembangan pernyataan visi organisasi (Fiset & Robinson, 2020). Visi dibentuk oleh kombinasi antara visi pemimpin hierarkis dan proses bersama yang melibatkan para pengikut. Pendekatan yang berpusat pada pemimpin dan pengikut untuk memahami pembentukan visi yang melibatkan beberapa yaitu peran isi visi dari pimpinan dan identifikasi kolektif di antara anggota kelompok. Pengukuran visi bersama, serta implikasi praktis yang berkaitan dengan relevansinya untuk hasil yang lebih baik seperti halnya dalam pembelajaran suatu organisasi (Berson et al., 2016).



## **BAB V**

### **STRATEGI JANGKA PANJANG**

Strategi jangka panjang adalah rencana tindakan yang dirancang oleh perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu yang lama, biasanya lebih dari tiga hingga lima tahun. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan, memastikan pertumbuhan bisnis, dan menghadapi tantangan masa depan dengan cara yang proaktif.

Strategi jangka panjang berfokus pada elemen-elemen fundamental yang membentuk arah perusahaan, seperti visi, misi, dan tujuan strategis. Elemen-elemen ini membantu perusahaan menentukan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, strategi jangka panjang mencakup identifikasi peluang, pengelolaan risiko, dan pengembangan rencana aksi untuk mengantisipasi perubahan di lingkungan bisnis.

#### **5.1 Elemen Utama Strategi Jangka Panjang**

Strategi jangka panjang melibatkan elemen-elemen kunci yang menjadi dasar dalam perencanaan dan implementasinya. Elemen

ini berfungsi sebagai pedoman untuk memastikan bahwa semua aspek organisasi berjalan selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategisnya. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai elemen utama dalam strategi jangka panjang:

1. Visi dan Misi yang Jelas

Visi dan misi merupakan landasan dari strategi jangka panjang.

- a. Visi menggambarkan aspirasi perusahaan di masa depan, memberikan arah yang jelas tentang apa yang ingin dicapai dalam jangka panjang.
- b. Misi menjelaskan peran perusahaan dalam masyarakat dan cara perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggan serta pemangku kepentingan lainnya.

Contoh:

Visi Tesla adalah *"to accelerate the world's transition to sustainable energy,"* yang menjadi panduan utama dalam strategi jangka panjangnya.

2. Tujuan dan Sasaran Strategis

Tujuan jangka panjang harus konkret, terukur, dan relevan dengan visi organisasi. Sasaran strategis ini membantu memecah visi besar menjadi langkah-langkah yang dapat dicapai.

- a. Tujuan Kuantitatif: Seperti peningkatan pangsa pasar atau target pendapatan.

- b. Tujuan Kualitatif: Seperti peningkatan citra merek atau keberlanjutan operasional.

Contoh:

Amazon memiliki tujuan strategis untuk menjadi "the Earth's most customer-centric company."

### 3. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Strategi jangka panjang harus didasarkan pada pemahaman mendalam tentang lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan organisasi) serta eksternal (peluang dan ancaman). Analisis ini sering dilakukan melalui:

- a. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
- b. Analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*).

Contoh:

Apple menggunakan analisis lingkungan untuk memahami kebutuhan konsumen dan mengidentifikasi peluang dalam inovasi teknologi.

### 4. Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Strategi jangka panjang harus menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Keunggulan ini bisa berupa inovasi produk, efisiensi operasional, atau penguasaan teknologi.

- a. Kapabilitas Inti: Kemampuan unik yang menjadi kekuatan utama perusahaan.

b. Diferensiasi: Penawaran nilai yang membedakan perusahaan dari pesaing.

Contoh:

Google memanfaatkan kapabilitasnya di bidang algoritma pencarian untuk mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar.

5. Pengelolaan Sumber Daya dan Investasi

Perencanaan jangka panjang harus mencakup alokasi sumber daya yang optimal, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi. Investasi dalam inovasi dan pengembangan karyawan menjadi prioritas utama untuk memastikan keberlanjutan pertumbuhan.

Contoh:

Microsoft berinvestasi besar dalam pengembangan teknologi cloud melalui Azure, yang kini menjadi salah satu pilar utama bisnisnya.

6. Manajemen Risiko

Strategi jangka panjang harus mencakup identifikasi dan mitigasi risiko potensial yang dapat mengancam pencapaian tujuan. Risiko ini bisa berasal dari perubahan regulasi, dinamika pasar, atau faktor eksternal lainnya.

a. Risiko Operasional: Seperti gangguan dalam rantai pasok.

b. Risiko Strategis: Seperti kegagalan memasuki pasar baru.

Contoh:

Unilever mengelola risiko perubahan iklim dengan mengadopsi strategi keberlanjutan dalam seluruh operasinya.

#### 7. Inovasi dan Adaptabilitas

Dalam jangka panjang, inovasi menjadi elemen kunci untuk menjaga daya saing. Perusahaan harus terus mengembangkan produk, layanan, dan proses baru yang relevan dengan kebutuhan pasar. Selain itu, fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan bisnis juga sangat penting.

Contoh:

Netflix berhasil beradaptasi dari layanan rental DVD menjadi platform streaming global, menunjukkan fleksibilitas dan inovasinya.

Elemen utama strategi jangka panjang, seperti visi dan misi, tujuan strategis, analisis lingkungan, keunggulan kompetitif, pengelolaan sumber daya, manajemen risiko, serta inovasi, adalah fondasi untuk mencapai keberlanjutan dan kesuksesan dalam jangka waktu panjang. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini, perusahaan dapat merancang rencana yang tidak hanya relevan di masa kini tetapi juga adaptif terhadap masa depan.

## 5.2 Jenis-Jenis Strategi Jangka Panjang

Strategi jangka panjang adalah kerangka kerja yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam periode waktu yang panjang (biasanya lebih dari lima tahun). Jenis-jenis strategi ini bervariasi tergantung pada fokus dan konteks organisasi. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai jenis-jenis strategi jangka panjang:

### 1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperluas jangkauan atau kapasitas organisasi. Jenis-jenisnya meliputi:

- a. Penetrasi Pasar: Fokus pada meningkatkan pangsa pasar di pasar yang sudah ada.
- b. Pengembangan Pasar: Memperluas pasar dengan memasuki segmen geografis baru atau pelanggan baru.
- c. Pengembangan Produk: Meningkatkan lini produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
- d. Diversifikasi: Masuk ke industri atau pasar baru yang tidak terkait langsung dengan bisnis inti.

Contoh:

Perusahaan teknologi meluncurkan produk baru yang inovatif untuk memperluas pangsa pasarnya.

### 2. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Strategi ini diterapkan ketika organisasi ingin menjaga posisinya tanpa melakukan perubahan besar.

- a. Strategi Tidak Berubah (*No Change Strategy*): Mempertahankan status quo.
- b. Strategi Laba (*Profit Strategy*): Fokus pada efisiensi untuk meningkatkan keuntungan tanpa ekspansi besar.

Contoh:

Bisnis ritel kecil yang memutuskan untuk mempertahankan operasional di lokasi yang sudah ada tanpa membuka cabang baru.

### 3. Strategi Pemotongan (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk mengurangi skala atau ruang lingkup operasi guna mengatasi kesulitan keuangan atau operasional.

- a. Likuidasi: Menutup bisnis sepenuhnya dan menjual aset.
- b. Divestasi: Menjual sebagian unit bisnis.
- c. *Turnaround Strategy*: Melakukan restrukturisasi untuk memulihkan kondisi perusahaan.

Contoh:

Perusahaan yang menjual divisi yang merugi untuk fokus pada lini bisnis utama.

### 4. Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)

Organisasi menggabungkan beberapa jenis strategi secara bersamaan, tergantung pada kebutuhan bagian-bagian tertentu dari bisnis.

Contoh:

Sebuah perusahaan manufaktur yang menerapkan strategi pertumbuhan untuk divisi tertentu, tetapi melakukan retrenchment untuk divisi lain yang kurang menguntungkan.

5. Strategi Internasionalisasi (*Internationalization Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperluas bisnis ke pasar internasional melalui ekspor, lisensi, joint venture, atau pendirian anak perusahaan di luar negeri.

Contoh:

Perusahaan pakaian membuka cabang di berbagai negara untuk menjangkau pelanggan global.

6. Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*)

Menekankan pada pengembangan produk atau proses baru untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Contoh:

*Start-up* teknologi yang terus mengembangkan solusi berbasis kecerdasan buatan untuk menghadirkan nilai baru bagi pelanggan.

7. Strategi Aliansi dan Kemitraan (*Alliance and Partnership Strategy*)

Organisasi menjalin kemitraan dengan pihak lain untuk memperkuat sumber daya, kemampuan, atau pangsa pasar.

Contoh:

Dua perusahaan farmasi bekerja sama dalam penelitian dan pengembangan obat baru.

#### 8. Strategi Digitalisasi dan Transformasi Teknologi

Difokuskan pada penerapan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan memberikan nilai tambah.

Contoh:

Perusahaan ritel yang beralih ke platform *e-commerce* untuk menjangkau pelanggan secara daring.

### 5.3 Langkah-Langkah Penyusunan Strategi Jangka Panjang

Langkah pertama dalam penyusunan strategi jangka panjang adalah melakukan penilaian situasi internal dan eksternal. Analisis ini biasanya mencakup analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Selain itu, analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal*) juga berguna untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi industri dan pasar. Langkah ini memberi dasar untuk perencanaan yang lebih realistis dan terinformasi.

Setelah memahami situasi dan lingkungan organisasi, langkah berikutnya adalah menetapkan visi dan misi organisasi untuk jangka panjang. Visi menggambarkan gambaran masa depan yang

ingin dicapai oleh organisasi, sementara misi menjelaskan tujuan dan alasan organisasi tersebut ada. Dari visi dan misi ini, organisasi kemudian dapat merumuskan tujuan jangka panjang yang spesifik dan terukur. Tujuan ini akan menjadi pedoman dalam mengambil keputusan strategis di masa mendatang.

Langkah ketiga adalah mengidentifikasi berbagai alternatif strategi yang bisa diterapkan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pada tahap ini, manajemen perlu mempertimbangkan berbagai pendekatan, seperti strategi pertumbuhan, stabilitas, atau pengurangan. Alternatif-alternatif ini disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas internal organisasi serta tantangan eksternal yang dihadapi. Setiap alternatif strategi memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga perlu dipertimbangkan secara matang berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya.

Setelah alternatif strategi diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap setiap alternatif. Evaluasi ini mencakup analisis terhadap potensi keuntungan, biaya, risiko, dan keberlanjutan setiap strategi dalam konteks jangka panjang. Manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti sumber daya yang tersedia, kesiapan organisasi untuk melaksanakan strategi tersebut, dan dampak potensial terhadap pemangku kepentingan. Hanya strategi yang paling sesuai dengan visi dan tujuan organisasi yang akan dipilih untuk diimplementasikan.

Setelah strategi jangka panjang dipilih, langkah berikutnya adalah menyusun rencana tindakan untuk melaksanakan strategi tersebut. Rencana ini mencakup langkah-langkah konkret yang perlu dilakukan, termasuk pengalokasian sumber daya, penetapan tenggat waktu, dan penunjukan tim yang bertanggung jawab. Dalam tahap ini, penting untuk memastikan bahwa semua aspek operasional organisasi sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan. Komunikasi yang jelas dan koordinasi antar tim juga sangat penting untuk kesuksesan implementasi strategi.

Langkah terakhir dalam penyusunan strategi jangka panjang adalah pemantauan dan evaluasi kinerja. Implementasi strategi tidak berakhir setelah rencana diterapkan; perlu dilakukan pemantauan secara berkala untuk memastikan bahwa strategi tersebut berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika diperlukan, strategi dapat disesuaikan atau diperbaiki untuk mengatasi tantangan yang muncul selama proses implementasi.

#### **5.4 Komponen Pendukung Strategi Jangka Panjang**

Salah satu komponen pendukung utama dalam strategi jangka panjang adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang kuat mampu mengarahkan organisasi dengan visi yang jelas, menginspirasi tim, dan memastikan bahwa setiap keputusan strategis sesuai dengan tujuan jangka panjang. Pemimpin yang

baik juga dapat menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan kolaborasi lintas fungsi. Tanpa kepemimpinan yang tangguh, bahkan strategi terbaik sekalipun bisa gagal pada tahap implementasi.

Strategi jangka panjang memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang sesuai untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik, mulai dari perekrutan hingga pengembangan karyawan, merupakan komponen penting. Perusahaan harus memiliki strategi pengembangan kompetensi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa tenaga kerja mereka siap menghadapi tantangan yang muncul seiring berjalannya waktu. Pelatihan, pengembangan, dan retensi talenta menjadi bagian integral dari keberhasilan strategi jangka panjang.

Infrastruktur organisasi yang baik, baik dalam hal fisik maupun teknologi, sangat mendukung implementasi strategi jangka panjang. Infrastruktur mencakup fasilitas, sistem informasi, teknologi, dan perangkat yang digunakan untuk mendukung operasional sehari-hari. Tanpa infrastruktur yang memadai, eksekusi strategi akan terhambat. Misalnya, di era digital, teknologi informasi dan komunikasi yang canggih sangat penting dalam meningkatkan efisiensi dan memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi.

Sistem manajemen yang efisien memungkinkan organisasi untuk merencanakan, mengatur, dan memantau pelaksanaan strategi secara efektif. Sistem ini mencakup berbagai proses yang mengatur alur kerja, pengambilan keputusan, dan pengelolaan risiko. Dengan sistem manajemen yang baik, organisasi dapat mengelola sumber daya dengan optimal, meminimalkan pemborosan, dan merespons perubahan pasar dengan cepat. Evaluasi dan pengawasan berkala terhadap kinerja organisasi juga merupakan bagian dari sistem manajemen yang harus ada untuk memastikan keberhasilan jangka panjang.

Komponen lain yang mendukung strategi jangka panjang adalah fokus pada riset dan pengembangan (R&D). Inovasi merupakan salah satu kunci untuk bertahan dalam persaingan jangka panjang, terutama dalam industri yang cepat berubah. Investasi dalam R&D memungkinkan organisasi untuk menciptakan produk baru, meningkatkan proses yang ada, dan menemukan solusi untuk tantangan yang dihadapi. R&D juga membantu organisasi beradaptasi dengan tren pasar dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Oleh karena itu, kebijakan yang mendukung kegiatan riset harus menjadi bagian dari strategi jangka panjang.

Aliansi strategis dan kemitraan dengan organisasi lain dapat mempercepat pencapaian tujuan jangka panjang. Kemitraan ini dapat berbentuk kolaborasi dalam penelitian, berbagi teknologi, atau saling memperkuat distribusi dan pemasaran produk.

Mengembangkan hubungan yang kuat dengan mitra bisnis, pemerintah, dan lembaga pendidikan dapat memberikan akses ke sumber daya yang tidak dimiliki oleh organisasi secara internal. Kemitraan yang tepat dapat meningkatkan daya saing organisasi dan mempercepat pengembangan produk atau jasa baru.

Untuk memastikan strategi jangka panjang berjalan dengan baik, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang efektif. Sistem ini mencakup indikator kinerja utama (KPI) yang digunakan untuk memantau pencapaian tujuan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Pengukuran kinerja yang tepat membantu organisasi untuk mengevaluasi apakah strategi yang diterapkan sesuai dengan rencana dan apakah tujuan jangka panjang tercapai. Tanpa pengukuran yang jelas, organisasi akan kesulitan untuk mengetahui apakah mereka berada di jalur yang benar dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.



## **BAB VI**

### **STRATEGI DAN PEMILIHAN STRATEGI**

#### **6.1 Kriteria Pemilihan Strategi**

Pemilihan strategi yang tepat merupakan salah satu langkah krusial dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Agar strategi yang dipilih dapat efektif, harus ada kriteria yang jelas dan terukur untuk menilai berbagai alternatif strategi. Kriteria pemilihan strategi membantu manajer dalam memilih opsi yang tidak hanya sesuai dengan visi dan misi organisasi, tetapi juga dapat diterapkan dengan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar yang ada. Berikut adalah kriteria pemilihan strategi secara lengkap:

1. **Kesesuaian dengan Visi dan Misi Organisasi**

Salah satu kriteria pertama yang harus dipertimbangkan adalah sejauh mana strategi tersebut sejalan dengan visi dan misi organisasi. Visi dan misi organisasi menggambarkan arah dan tujuan utama yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi yang dipilih harus mendukung pencapaian visi tersebut dan memfasilitasi misi yang telah ditetapkan. Tanpa kesesuaian ini, strategi tersebut mungkin tidak efektif atau bahkan bertentangan dengan tujuan utama organisasi.

## 2. Ketersediaan Sumber Daya

Sumber daya yang tersedia, baik itu berupa finansial, manusia, atau teknologi, harus cukup untuk mendukung pelaksanaan strategi yang dipilih. Pemilihan strategi yang memerlukan investasi besar atau keterampilan khusus yang tidak dimiliki organisasi dapat berisiko dan mempengaruhi kelancaran implementasi. Oleh karena itu, analisis terhadap kapasitas sumber daya internal organisasi sangat penting untuk memilih strategi yang realistis dan dapat dijalankan dengan efisien.

## 3. Kemampuan untuk Menghadapi Persaingan

Strategi yang dipilih harus mampu memberikan keunggulan kompetitif atau setidaknya mempertahankan posisi kompetitif di pasar. Kemampuan untuk menghadapi persaingan menjadi faktor penentu dalam pemilihan strategi. Dalam konteks ini, strategi yang mampu membedakan produk atau jasa organisasi dari pesaing, seperti strategi inovasi atau diferensiasi produk, sering menjadi pilihan utama. Oleh karena itu, analisis terhadap kekuatan dan kelemahan pesaing serta faktor-faktor yang dapat memberikan keunggulan strategis sangat penting.

## 4. Tingkat Risiko

Setiap strategi memiliki tingkat risiko tertentu, baik itu risiko finansial, operasional, maupun reputasi. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis risiko dalam proses

pemilihan strategi. Strategi yang terlalu ambisius atau memiliki ketidakpastian yang tinggi mungkin tidak sesuai jika organisasi tidak siap untuk menanggung risiko tersebut. Sebaliknya, strategi yang terlalu konservatif mungkin menghambat potensi pertumbuhan dan inovasi. Oleh karena itu, strategi yang dipilih harus mampu mengelola risiko secara efektif.

5. Kemampuan untuk Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan

Perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau dinamika pasar, dapat mempengaruhi keberhasilan suatu strategi. Oleh karena itu, strategi yang dipilih harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Strategi yang mengandalkan teknologi baru atau tren pasar yang sedang berkembang, misalnya, perlu mempertimbangkan potensi perubahan atau gangguan yang mungkin terjadi. Kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategis dalam menghadapi perubahan adalah kriteria penting dalam pemilihan strategi.

6. Keberlanjutan dan Keuntungan Jangka Panjang

Strategi yang dipilih harus mampu memberikan manfaat dalam jangka panjang, bukan hanya keuntungan sementara. Oleh karena itu, pemilihan strategi yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan dampaknya

terhadap pertumbuhan jangka panjang menjadi sangat penting. Strategi yang hanya mengutamakan keuntungan jangka pendek bisa merugikan organisasi dalam jangka panjang, misalnya, dengan mengabaikan investasi untuk inovasi atau pengembangan kompetensi.

7. Kesesuaian dengan Budaya Organisasi

Kriteria lain yang tidak kalah penting adalah kesesuaian antara strategi yang dipilih dan budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterima dalam organisasi. Strategi yang tidak sesuai dengan budaya organisasi dapat menghadirkan kesulitan dalam implementasi karena kurangnya dukungan dari karyawan atau pihak terkait. Oleh karena itu, strategi yang dipilih harus mempertimbangkan budaya organisasi dan memastikan bahwa perubahan yang diperlukan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

8. Kemampuan untuk Menciptakan Inovasi dan Diferensiasi

Dalam pasar yang kompetitif, organisasi harus mampu menawarkan nilai yang unik kepada pelanggan agar tetap relevan. Strategi yang dapat menciptakan inovasi dan diferensiasi produk atau layanan sering kali lebih sukses dalam menarik pelanggan baru dan mempertahankan yang lama. Oleh karena itu, strategi yang dapat mendorong inovasi dan mengubah cara perusahaan beroperasi atau berinteraksi dengan pelanggan sering kali menjadi pilihan

utama, terutama di industri yang sangat dinamis dan berorientasi pada teknologi.

## 6.2 Metode dan Pendekatan dalam Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi yang tepat sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Terdapat berbagai metode dan pendekatan yang dapat digunakan dalam memilih strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Berikut ini adalah penjelasan lengkap mengenai beberapa metode dan pendekatan dalam pemilihan strategi.

1. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Analisis SWOT adalah salah satu metode yang paling sering digunakan dalam pemilihan strategi. Pendekatan ini melibatkan identifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal organisasi, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal. Dengan memahami keempat komponen tersebut, organisasi dapat memilih strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengurangi kelemahan dan ancaman. Hasil dari analisis ini membantu manajer untuk menentukan apakah strategi pertumbuhan, stabilitas, atau retrenchment lebih cocok diterapkan.

Langkah-langkah Analisis SWOT:

- a. Menilai kekuatan dan kelemahan internal (misalnya, sumber daya, keahlian, teknologi).
- b. Menganalisis peluang dan ancaman eksternal (misalnya, tren pasar, regulasi, persaingan).
- c. Mengembangkan strategi berdasarkan kesesuaian antara kekuatan dan peluang, serta cara mengatasi kelemahan dan ancaman.

2. Matriks BCG (*Boston Consulting Group Matrix*)

Matriks BCG adalah alat yang digunakan untuk menganalisis portofolio produk atau unit bisnis dalam organisasi. Matriks ini membagi produk atau unit bisnis ke dalam empat kategori berdasarkan dua faktor: laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Keempat kategori tersebut adalah:

- a. *Stars*: Produk atau unit dengan pangsa pasar besar dan pertumbuhan pasar tinggi.
- b. *Cash Cows*: Produk atau unit dengan pangsa pasar besar tetapi pertumbuhan pasar rendah.
- c. *Question Marks*: Produk atau unit dengan pangsa pasar kecil tetapi pertumbuhan pasar tinggi.
- d. *Dogs*: Produk atau unit dengan pangsa pasar kecil dan pertumbuhan pasar rendah.

Matriks ini membantu organisasi memutuskan alokasi sumber daya untuk produk atau unit bisnis tertentu, apakah

akan melakukan ekspansi, mempertahankan, atau bahkan menarik diri dari pasar.

Langkah-langkah menggunakan Matriks BCG:

- a. Menilai posisi produk atau unit bisnis dalam matriks berdasarkan pangsa pasar relatif dan laju pertumbuhannya.
- b. Menentukan strategi yang sesuai berdasarkan posisi tersebut, misalnya, mempertahankan, mengembangkan, atau menghentikan produk.

### 3. Matriks GE-McKinsey

Matriks GE-McKinsey adalah alat yang lebih kompleks dibandingkan Matriks BCG dan digunakan untuk menganalisis kekuatan portofolio bisnis berdasarkan dua dimensi: daya tarik industri dan posisi kekuatan kompetitif. Dalam matriks ini, terdapat sembilan kotak yang terbagi menjadi tiga kategori:

- a. *High attractiveness & High strength*: Investasi dan pengembangan lebih lanjut.
- b. *Medium attractiveness & Medium strength*: Mempertahankan posisi saat ini dan melakukan investasi selektif.
- c. *Low attractiveness & Low strength*: Mengurangi investasi atau mempertimbangkan untuk keluar dari pasar.

Metode ini memberikan panduan yang lebih rinci tentang bagaimana mengelola portofolio bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan faktor-faktor yang lebih mendalam.

Langkah-langkah menggunakan Matriks GE-McKinsey:

- a. Menilai daya tarik industri dan kekuatan posisi kompetitif.
- b. Mengkategorikan unit bisnis atau produk dalam matriks untuk menentukan strategi yang sesuai.

4. Analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal*)

Analisis PESTEL digunakan untuk menilai faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan strategi jangka panjang organisasi. PESTEL merupakan singkatan dari politik (*Political*), ekonomi (*Economic*), sosial (*Social*), teknologi (*Technological*), lingkungan (*Environmental*), dan hukum (*Legal*). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memahami tren besar yang ada di lingkungan eksternal dan bagaimana faktor-faktor ini dapat mempengaruhi strategi yang diambil.

Langkah-langkah menggunakan PESTEL:

- a. Menganalisis faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang berlaku.
- b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi strategi organisasi.

- c. Memilih strategi yang mampu mengatasi atau memanfaatkan faktor-faktor eksternal tersebut.
- d. Analisis Portofolio Kompetitif (*Competitive Advantage Analysis*)

Pendekatan ini berfokus pada identifikasi kekuatan kompetitif organisasi untuk menentukan strategi yang tepat. Analisis ini sering menggunakan kerangka kerja Porter's Five Forces, yang mengidentifikasi lima faktor utama yang mempengaruhi daya saing dalam suatu industri:

- a. Ancaman pendatang baru: Seberapa mudah pesaing baru memasuki pasar.
- b. Kekuatan tawar-menawar pemasok: Seberapa besar kekuatan pemasok dalam menentukan harga dan kualitas.
- c. Kekuatan tawar-menawar pembeli: Seberapa besar kekuatan pembeli dalam mempengaruhi harga dan kualitas.
- d. Ancaman produk substitusi: Kemungkinan produk pengganti yang dapat mengurangi permintaan produk perusahaan.
- e. Persaingan antar pesaing yang ada: Tingkat persaingan antara perusahaan yang ada di pasar.

Melalui analisis ini, organisasi dapat memilih strategi yang memanfaatkan posisi kompetitif mereka, seperti

diferensiasi produk atau biaya rendah, untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Langkah-langkah menggunakan Analisis Portofolio Kompetitif:

- a. Mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan kompetitif organisasi dalam pasar.
- b. Memilih strategi berdasarkan faktor-faktor daya saing utama, seperti diferensiasi atau biaya rendah.

### **6.3 Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Strategi**

Pemilihan strategi yang tepat dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor ini sangat penting untuk dipertimbangkan agar strategi yang diambil sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi dan dapat menghadapi tantangan yang ada. Lingkungan eksternal memainkan peran penting dalam pemilihan strategi, karena faktor-faktor seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL) dapat mempengaruhi arah yang diambil oleh organisasi. Misalnya, perubahan regulasi pemerintah, perkembangan teknologi baru, atau krisis ekonomi global dapat memaksa organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka. Organisasi harus memperhatikan tren dan perkembangan eksternal untuk memilih strategi yang dapat menanggapi peluang atau ancaman yang ada di luar kendali mereka.

Kekuatan dan kelemahan internal organisasi, yang dapat dianalisis menggunakan analisis SWOT, adalah faktor yang menentukan strategi yang akan dipilih. Organisasi yang memiliki sumber daya yang kuat, seperti teknologi mutakhir, keahlian karyawan, atau posisi pasar yang dominan, mungkin lebih cenderung untuk memilih strategi ekspansi atau diferensiasi. Sebaliknya, organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya atau kelemahan dalam operasional dapat memilih strategi yang lebih konservatif, seperti strategi stabilitas atau retrenchment.

Tingkat persaingan dalam industri juga memengaruhi pemilihan strategi. Jika tingkat persaingan sangat tinggi, organisasi mungkin perlu memilih strategi yang dapat membedakan mereka dari pesaing, seperti strategi diferensiasi produk atau layanan. Dalam industri dengan persaingan yang rendah, strategi pertumbuhan yang lebih agresif atau ekspansi ke pasar baru mungkin lebih efektif. Faktor-faktor seperti ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, serta hambatan masuk industri turut mempengaruhi pemilihan strategi yang tepat.

Keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada sumber daya yang tersedia dalam organisasi, baik berupa finansial, manusia, maupun teknologi. Organisasi yang memiliki sumber daya yang melimpah mungkin lebih mampu untuk mengambil risiko dan memilih strategi ekspansif, seperti diversifikasi atau pengembangan pasar. Namun, organisasi

dengan keterbatasan sumber daya harus lebih berhati-hati dalam memilih strategi yang memerlukan investasi besar atau perubahan besar dalam struktur dan proses operasional.

Pemilihan strategi harus selaras dengan visi dan misi organisasi. Visi memberikan arah jangka panjang, sementara misi menjelaskan tujuan organisasi dalam jangka pendek hingga menengah. Strategi yang dipilih harus mendukung pencapaian tujuan tersebut. Misalnya, jika visi organisasi adalah menjadi pemimpin pasar dalam teknologi terbaru, strategi yang dipilih harus berfokus pada inovasi dan investasi dalam riset dan pengembangan. Jika misi organisasi berfokus pada peningkatan layanan pelanggan, strategi yang dipilih harus memperkuat hubungan dengan pelanggan.

Faktor budaya organisasi juga mempengaruhi pemilihan strategi. Organisasi dengan budaya yang sangat inovatif dan terbuka terhadap perubahan mungkin lebih cocok untuk memilih strategi yang berorientasi pada inovasi atau diversifikasi. Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya stabilitas dan efisiensi akan lebih cenderung memilih strategi yang menjaga konsistensi dan pengendalian yang lebih besar. Nilai-nilai yang dipegang teguh dalam organisasi juga berperan penting dalam pemilihan strategi, terutama dalam hal tanggung jawab sosial dan etika.

## **6.4 Pemantauan Dan Evaluasi Strategi**

Pemantauan dan evaluasi strategi adalah dua kegiatan yang sangat penting dalam manajemen strategis untuk memastikan bahwa strategi yang telah dipilih dan diimplementasikan berjalan sesuai rencana dan dapat memberikan hasil yang diinginkan. Kedua proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur yang benar dalam mencapai tujuannya, serta untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai pentingnya pemantauan dan evaluasi strategi.

### **1. Pemantauan Strategi**

Pemantauan strategi merujuk pada proses pengawasan secara terus-menerus terhadap pelaksanaan strategi yang telah dipilih. Kegiatan pemantauan ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua elemen strategi dijalankan dengan efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pemantauan juga memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi potensi masalah atau penyimpangan dari rencana strategis yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pemantauan ini harus dilakukan secara rutin melalui berbagai indikator kinerja utama (KPI) yang relevan, yang diukur dalam periode tertentu.

Langkah-langkah pemantauan strategi:

- a. Menentukan indikator kinerja utama yang sesuai untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi.
- b. Melakukan pengumpulan data dan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi.
- c. Membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan dalam rencana strategis.
- d. Menyusun laporan berkala mengenai progres pelaksanaan strategi kepada manajemen.

## 2. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses menganalisis hasil pelaksanaan strategi untuk menilai apakah strategi yang diterapkan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan atau tidak. Evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang diperoleh setelah implementasi strategi. Jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan harapan, evaluasi akan membantu dalam menentukan alasan penyimpangan tersebut dan apakah strategi tersebut perlu direvisi, disesuaikan, atau diganti sepenuhnya.

Langkah-langkah evaluasi strategi:

- a. Menganalisis hasil implementasi berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan strategi.

- c. Membandingkan hasil yang dicapai dengan standar industri atau pesaing untuk menilai kinerja relatif.
- d. Menyusun rekomendasi perbaikan atau penyesuaian strategi berdasarkan temuan evaluasi.

### 3. Alat dan Teknik Pemantauan dan Evaluasi

Untuk melakukan pemantauan dan evaluasi dengan efektif, organisasi dapat menggunakan berbagai alat dan teknik. Beberapa alat yang sering digunakan antara lain:

- a. *Balanced Scorecard* (BSC): Ini adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. BSC membantu memastikan bahwa strategi dilaksanakan secara menyeluruh dan tidak hanya fokus pada satu aspek saja.
- b. Analisis SWOT: Analisis ini digunakan untuk mengevaluasi kembali strategi dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin telah berubah selama proses implementasi strategi.
- c. *Benchmarking*: Teknik ini digunakan untuk membandingkan kinerja organisasi dengan standar atau praktik terbaik dari perusahaan lain dalam industri yang sama. Benchmarking membantu organisasi

menilai apakah strategi yang diterapkan sudah efektif atau masih perlu diperbaiki.

d. *Return on Investment (ROI)*: Teknik ini mengukur keuntungan yang diperoleh dari investasi yang dilakukan untuk melaksanakan strategi. ROI memberikan indikasi seberapa efektif strategi dalam menghasilkan hasil finansial yang diinginkan.

#### 4. Pentingnya Feedback dalam Pemantauan dan Evaluasi

Feedback adalah komponen penting dalam proses pemantauan dan evaluasi. Informasi yang diperoleh dari *feedback* memungkinkan manajer untuk melakukan penyesuaian terhadap strategi yang dijalankan. Feedback yang efektif akan memberikan wawasan mengenai kekuatan dan kelemahan pelaksanaan strategi, serta rekomendasi untuk memperbaiki strategi tersebut. Dengan melakukan analisis terhadap feedback yang diterima, organisasi dapat terus meningkatkan kualitas strategi yang diterapkan dan meningkatkan kinerja di masa depan.

#### 5. Penyesuaian Strategi Berdasarkan Evaluasi

Setelah evaluasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah membuat keputusan apakah strategi perlu diubah atau disesuaikan. Perubahan lingkungan internal atau eksternal, seperti perubahan regulasi, persaingan yang semakin ketat, atau teknologi baru, dapat mempengaruhi efektivitas strategi yang telah diterapkan. Oleh karena itu, organisasi

perlu fleksibel dan siap untuk menyesuaikan strateginya guna tetap kompetitif dan relevan. Penyesuaian ini bisa mencakup modifikasi dalam cara implementasi, fokus pada area yang lebih menguntungkan, atau bahkan merumuskan strategi baru jika strategi yang ada sudah tidak efektif lagi.

#### 6. Peran Manajemen dalam Pemantauan dan Evaluasi

Manajemen puncak memiliki peran yang sangat penting dalam pemantauan dan evaluasi strategi. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses pemantauan dan evaluasi dilakukan dengan sistematis dan konsisten. Manajemen juga harus mengkomunikasikan hasil evaluasi kepada seluruh organisasi dan membuat keputusan yang diperlukan untuk mengarahkan strategi ke jalur yang benar. Manajer di berbagai tingkat harus terlibat dalam proses ini agar seluruh organisasi dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan strategis.



## **BAB VII**

### **IMPLEMENTASI STRATEGI : MANAJEMEN DAN OPERASI**

Implementasi strategi adalah proses penting dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk merealisasikan visi, misi, dan tujuan organisasi. Implementasi ini tidak hanya melibatkan penerjemahan rencana strategis menjadi tindakan nyata tetapi juga pengelolaan sumber daya secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, dua aspek utama yang harus diperhatikan adalah manajemen dan operasi.

Manajemen dalam implementasi strategi berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi. Peran manajemen sangat penting untuk memastikan bahwa semua elemen organisasi, termasuk sumber daya manusia dan keuangan, diarahkan sesuai dengan tujuan strategis. Sebaliknya, operasi mencakup kegiatan sehari-hari yang dilakukan untuk mendukung implementasi strategi. Operasi ini melibatkan pelaksanaan program, monitoring kinerja, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Keterpaduan antara manajemen dan operasi menjadi kunci keberhasilan implementasi strategi. Manajemen yang efektif

memberikan arahan dan struktur, sedangkan operasi yang efisien memastikan bahwa setiap tindakan menghasilkan nilai tambah. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan kedua aspek ini akan menentukan keberhasilannya dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang.

Studi tentang implementasi strategi: manajemen dan operasi menjadi semakin relevan dalam era globalisasi dan digitalisasi. Organisasi harus mampu menyesuaikan strategi mereka dengan perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan persaingan global. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana manajemen dan operasi berkontribusi terhadap implementasi strategi akan memberikan wawasan penting bagi praktisi dan akademisi.

## **7.1 Manajemen dalam Implementasi Strategi**

Manajemen dalam implementasi strategi merupakan langkah-langkah operasional yang dilakukan untuk merealisasikan strategi yang telah dirancang. Implementasi strategi adalah bagian penting dalam manajemen strategis, karena strategi terbaik pun tidak akan memberikan hasil tanpa eksekusi yang efektif. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa seluruh elemen organisasi, termasuk sumber daya manusia, teknologi, struktur, dan budaya organisasi, berjalan selaras dengan tujuan strategis yang telah ditentukan. Berikut adalah penjelasan

lengkap mengenai komponen utama dalam manajemen implementasi strategi:

1. Penerjemahan Strategi ke dalam Rencana Operasional  
Strategi harus diterjemahkan ke dalam tindakan konkret yang dapat dilaksanakan. Hal ini melibatkan:
  - a. Penyusunan rencana aksi dengan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators, KPIs*).
  - b. Penetapan anggaran dan alokasi sumber daya.
  - c. Penjadwalan waktu pelaksanaan.
2. Pengorganisasian Struktur dan Sumber Daya  
Organisasi harus menyesuaikan struktur dan sumber dayanya untuk mendukung pelaksanaan strategi. Beberapa langkah penting termasuk:
  - a. Menyesuaikan struktur organisasi agar lebih fleksibel.
  - b. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
  - c. Memastikan adanya teknologi atau infrastruktur yang relevan.
3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi  
Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk mengarahkan tim dan memastikan semua anggota organisasi memahami tujuan strategis. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptabilitas juga memainkan peran penting.

#### 4. Pengelolaan Komunikasi

Komunikasi yang efektif memastikan setiap individu dalam organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya dalam implementasi strategi. Hal ini melibatkan:

- a. Sosialisasi strategi kepada semua pemangku kepentingan.
- b. Penetapan mekanisme pelaporan dan evaluasi.
- c. Penyediaan umpan balik secara berkelanjutan.

#### 5. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Pengendalian memastikan bahwa pelaksanaan strategi berjalan sesuai rencana. Hal ini mencakup:

- a. Pemantauan kinerja menggunakan KPI.
- b. Identifikasi penyimpangan atau hambatan dalam pelaksanaan.
- c. Melakukan penyesuaian strategi atau tindakan berdasarkan hasil evaluasi.

#### 6. Pengelolaan Risiko

Setiap implementasi strategi memiliki risiko, baik internal maupun eksternal. Manajemen harus:

- a. Mengidentifikasi potensi risiko sejak awal.
- b. Mengembangkan rencana mitigasi risiko.
- c. Memastikan fleksibilitas organisasi untuk merespons perubahan lingkungan.

## 7. Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Keberhasilan implementasi strategi seringkali ditentukan oleh dukungan dari pemangku kepentingan. Oleh karena itu, manajemen perlu:

- a. Membangun hubungan yang baik dengan stakeholder internal dan eksternal.
- b. Melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Menjaga transparansi dan akuntabilitas.

### 7.2 Operasi dalam Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses menerjemahkan rencana strategis menjadi tindakan nyata yang dijalankan di seluruh organisasi. Operasi dalam implementasi strategi merujuk pada aktivitas, proses, dan tindakan sehari-hari yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis. Operasi ini mencakup pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, pengendalian kegiatan, serta evaluasi dan adaptasi terhadap perubahan. Tanpa operasi yang efektif, strategi hanya menjadi dokumen atau rencana tanpa realisasi.

1. salah satu elemen penting dalam operasi implementasi strategi adalah pengorganisasian sumber daya. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang cukup, termasuk sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan infrastruktur. Pengorganisasian ini

melibatkan alokasi sumber daya yang tepat sesuai prioritas strategi dan memastikan koordinasi antar departemen atau unit kerja untuk mendukung tujuan bersama.

2. pelaksanaan program strategis menjadi inti dari operasi implementasi. Ini melibatkan pengaturan jadwal kerja, distribusi tugas, dan eksekusi aktivitas berdasarkan rencana yang telah dibuat. Pada tahap ini, penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami peran masing-masing dan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan program tersebut.
3. pengendalian kegiatan menjadi langkah kritis dalam menjaga agar operasi tetap berada pada jalur yang benar. Proses ini mencakup pemantauan kinerja, pengukuran pencapaian, dan identifikasi masalah yang muncul selama implementasi. Alat seperti *Key Performance Indicators* (KPI) sering digunakan untuk mengukur keberhasilan operasional dan menentukan apakah strategi berjalan sesuai harapan.
4. fleksibilitas dalam operasi implementasi strategi sangat diperlukan. Lingkungan bisnis yang dinamis sering kali memunculkan tantangan tak terduga, sehingga organisasi harus siap untuk melakukan penyesuaian. Adaptasi terhadap perubahan baik di lingkungan internal maupun eksternal membantu organisasi tetap relevan dan kompetitif.

5. komunikasi efektif menjadi faktor penentu keberhasilan dalam operasi implementasi strategi. Setiap level organisasi harus memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan strategis, langkah operasional, dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang jelas membantu mengurangi kebingungan dan memastikan semua pihak berjalan seirama.
6. budaya organisasi memainkan peran penting dalam mendukung operasi implementasi. Budaya yang mendukung inovasi, kerja tim, dan orientasi pada hasil dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan strategis. Sebaliknya, budaya yang resistif terhadap perubahan dapat menjadi hambatan utama.
7. penggunaan teknologi dalam operasi implementasi strategi semakin meningkat. Teknologi dapat membantu dalam pengumpulan data, analisis kinerja, serta automasi proses yang kompleks. Sistem informasi manajemen (SIM) sering digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.
8. pelibatan pemangku kepentingan internal dan eksternal menjadi bagian tak terpisahkan dari operasi implementasi. Pemangku kepentingan internal seperti karyawan dan manajemen harus merasa dilibatkan dalam proses implementasi. Di sisi lain, pemangku kepentingan eksternal

seperti pelanggan dan mitra bisnis harus merasa bahwa strategi yang dijalankan membawa nilai tambah bagi mereka.

9. evaluasi hasil merupakan bagian akhir dari siklus operasi implementasi. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai keberhasilan strategi berdasarkan pencapaian tujuan awal. Hasil evaluasi juga digunakan untuk memberikan umpan balik dan pembelajaran dalam menyusun strategi di masa depan.
10. keberhasilan operasi implementasi strategi sangat bergantung pada kepemimpinan yang efektif. Pemimpin harus mampu memberikan arahan, membangun motivasi, dan menginspirasi tim untuk bekerja sesuai visi organisasi. Kepemimpinan yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk implementasi strategi yang sukses.

### **7.3 Langkah-Langkah Implementasi Strategi**

Implementasi strategi adalah proses penting dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk mewujudkan rencana strategis menjadi tindakan konkret. Proses ini membutuhkan langkah-langkah sistematis untuk memastikan bahwa semua elemen organisasi bekerja sejalan dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam implementasi strategi:

### 1. Identifikasi Tujuan dan Sasaran Strategis

Langkah awal dalam implementasi strategi adalah memahami dengan jelas tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Tujuan strategis harus dirumuskan secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (*SMART*). Identifikasi ini memberikan arah dan fokus kepada seluruh pihak yang terlibat.

### 2. Perencanaan Operasional

Setelah tujuan strategis ditentukan, organisasi perlu mengembangkan rencana operasional yang mencakup langkah-langkah spesifik untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan operasional mencakup alokasi sumber daya, penetapan tanggung jawab, dan penjadwalan kegiatan. Ini merupakan jembatan antara strategi tingkat tinggi dan tindakan di tingkat operasional.

### 3. Pengorganisasian Sumber Daya

Sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan infrastruktur harus diorganisasikan secara optimal untuk mendukung implementasi strategi. Organisasi juga perlu mengidentifikasi kebutuhan tambahan dan memastikan bahwa sumber daya ini tersedia tepat waktu dan dalam jumlah yang cukup.

### 4. Komunikasi Strategi

Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa semua pihak memahami dan mendukung strategi

yang diimplementasikan. Manajemen harus menyampaikan informasi secara jelas dan transparan kepada seluruh karyawan dan pemangku kepentingan, sehingga setiap individu tahu peran dan tanggung jawab mereka dalam implementasi.

5. Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas

Karyawan perlu dibekali dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi. Pelatihan dan pengembangan kapasitas membantu memastikan bahwa tim memiliki kompetensi yang sesuai untuk menghadapi tantangan selama proses implementasi.

6. Pelaksanaan Program dan Aktivitas

Pada tahap ini, organisasi menjalankan berbagai program dan aktivitas yang telah direncanakan. Pelaksanaan harus dilakukan sesuai dengan jadwal dan prosedur yang telah ditentukan, dengan fokus pada pencapaian tujuan strategis. Koordinasi antar tim menjadi penting untuk memastikan sinergi dalam pelaksanaan.

7. Pengawasan dan Pemantauan

Pengawasan dan pemantauan adalah langkah kritis untuk memastikan bahwa pelaksanaan strategi berjalan sesuai rencana. Pemantauan dilakukan melalui pengumpulan data dan pengukuran kinerja menggunakan indikator yang relevan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk

mengidentifikasi masalah lebih awal dan melakukan tindakan korektif.

8. Evaluasi dan Penyesuaian

Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk menilai apakah implementasi strategi telah mencapai hasil yang diharapkan. Jika terdapat kesenjangan antara target dan hasil aktual, organisasi harus melakukan penyesuaian, baik pada strategi maupun pada pelaksanaannya. Penyesuaian ini mencerminkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

9. Motivasi dan Penghargaan

Memberikan motivasi dan penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi secara signifikan dalam implementasi strategi adalah langkah penting untuk menjaga semangat dan komitmen mereka. Sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan kinerja individu dan tim.

10. Umpan Balik dan Pembelajaran Berkelanjutan

Proses implementasi strategi harus mencakup umpan balik yang terus-menerus. Umpan balik ini tidak hanya digunakan untuk mengoreksi kesalahan, tetapi juga sebagai bahan pembelajaran untuk menyusun strategi yang lebih baik di masa depan. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi terus berkembang dan beradaptasi.

#### **7.4 Keterpaduan antara Manajemen dan Operasi**

Keterpaduan antara manajemen dan operasi merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi strategi di suatu organisasi. Manajemen berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan operasi mengarah pada pelaksanaan dan eksekusi rencana yang telah dibuat. Keterpaduan antara kedua aspek ini memastikan bahwa visi dan misi organisasi dapat terwujud melalui tindakan nyata di lapangan. Oleh karena itu, hubungan yang erat antara manajemen dan operasi diperlukan untuk mewujudkan tujuan strategis secara efisien dan efektif.

##### **1. Kolaborasi untuk Keberhasilan Implementasi Strategi**

Kolaborasi antara manajemen dan operasi memastikan bahwa strategi yang dikembangkan oleh manajemen dapat diterjemahkan dengan baik ke dalam aktivitas operasional. Manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan arah strategis dan tujuan jangka panjang, sementara operasi berfokus pada tugas sehari-hari yang mengimplementasikan rencana strategis tersebut. Dengan keterpaduan yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan strategis tidak hanya menjadi dokumen, tetapi menjadi pedoman tindakan yang nyata di setiap level organisasi. Kolaborasi ini mengharuskan adanya komunikasi yang jelas antara manajemen dan tim operasional. Manajemen harus mampu menyampaikan

tujuan strategis secara transparan dan memberikan dukungan yang diperlukan agar tim operasional dapat melaksanakan rencana tersebut dengan lancar. Sementara itu, tim operasional perlu memberikan umpan balik mengenai tantangan yang mereka hadapi selama pelaksanaan untuk memungkinkan manajemen melakukan penyesuaian bila diperlukan.

## 2. Sinergi antara Strategi dan Pelaksanaan Operasional

Sinergi antara strategi dan operasi dapat tercapai ketika kedua elemen ini saling mendukung dan berfungsi secara harmonis. Strategi yang disusun oleh manajemen harus realistis dan sesuai dengan kemampuan operasional organisasi. Jika terdapat kesenjangan antara rencana strategis dan realitas operasional, maka implementasi strategi akan terhambat. Oleh karena itu, penting untuk mengintegrasikan perspektif operasional ke dalam perencanaan strategis sejak awal. Salah satu cara untuk memastikan sinergi ini adalah dengan melibatkan tim operasional dalam proses perencanaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk mendapatkan wawasan praktis mengenai sumber daya yang diperlukan dan tantangan yang akan dihadapi. Dengan demikian, strategi yang dikembangkan akan lebih relevan dan dapat diterapkan dengan lebih mudah.

### 3. Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Implementasi Strategi

Lingkungan eksternal seperti kondisi pasar, teknologi, regulasi, dan persaingan dapat memengaruhi baik manajemen maupun operasi dalam menjalankan strategi. Keterpaduan antara manajemen dan operasi memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan eksternal yang terjadi. Manajemen harus mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan ini, sementara operasi harus siap melakukan perubahan cepat di lapangan agar tujuan strategis tetap tercapai meskipun ada gangguan dari luar.

Contohnya, dalam menghadapi perubahan teknologi yang pesat, manajemen mungkin perlu merevisi strategi agar sejalan dengan perkembangan tersebut. Di sisi lain, tim operasional harus mampu mengimplementasikan teknologi baru ini dengan lancar dan efisien. Kolaborasi yang baik antara manajemen dan operasi memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

### 4. Keberlanjutan dan Pembelajaran dari Pengalaman

Keterpaduan antara manajemen dan operasi juga berperan penting dalam proses pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Manajemen tidak hanya menetapkan strategi dan tujuan, tetapi juga bertanggung jawab untuk

mengevaluasi hasil implementasi dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Begitu pula, tim operasional yang terlibat dalam implementasi strategi memiliki pengalaman langsung yang bisa digunakan untuk memberikan umpan balik kepada manajemen, sehingga proses perencanaan dan eksekusi dapat terus ditingkatkan. Evaluasi yang efektif terhadap kinerja operasional dapat mengungkap masalah atau hambatan yang mungkin tidak terdeteksi pada tahap perencanaan. Dengan begitu, manajemen dapat segera mengambil langkah korektif untuk memperbaiki implementasi, sedangkan operasi dapat menyesuaikan proses mereka untuk mendukung perubahan tersebut.

#### 5. Pengelolaan Sumber Daya yang Efisien

Sumber daya adalah elemen penting dalam implementasi strategi. Manajemen bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas strategis organisasi, sementara operasi bertugas untuk memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal dalam pelaksanaan sehari-hari. Keterpaduan antara kedua aspek ini memungkinkan organisasi untuk menghindari pemborosan sumber daya dan memastikan bahwa investasi dalam sumber daya menghasilkan hasil yang maksimal.

Manajemen perlu memiliki pemahaman yang baik tentang kebutuhan operasional di lapangan, termasuk sumber daya manusia, teknologi, dan keuangan. Sementara itu, tim operasional harus berupaya untuk menggunakan sumber daya ini secara efisien dan menginformasikan manajemen jika ada kekurangan atau kelebihan dalam penggunaan sumber daya. Dengan adanya komunikasi yang efektif antara manajemen dan operasi, organisasi dapat mencapai efisiensi yang lebih tinggi dalam implementasi strategi.



## **BAB VIII**

### **EVALUASI STRATEGI**

#### **8.1 Kriteria dan Indikator Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi adalah proses untuk menilai apakah strategi yang diterapkan telah berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan dan untuk memahami sejauh mana strategi tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk dapat melakukan evaluasi yang efektif, diperlukan kriteria dan indikator yang tepat untuk mengukur keberhasilan strategi yang telah diimplementasikan. Kriteria dan indikator evaluasi berfungsi sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk menilai seberapa baik suatu strategi dalam mencapai hasil yang diinginkan.

1. Kriteria Keberhasilan Strategi

Kriteria keberhasilan strategi merupakan standar atau parameter yang digunakan untuk menilai apakah strategi yang diterapkan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa kriteria yang umum digunakan dalam evaluasi strategi meliputi:

- a. Keberhasilan dalam Mencapai Tujuan Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Evaluasi strategi perlu mempertimbangkan apakah strategi tersebut berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan jangka pendek lebih berfokus pada pencapaian hasil yang cepat, seperti peningkatan penjualan atau efisiensi operasional, sedangkan tujuan jangka panjang berkaitan dengan pencapaian visi dan keberlanjutan organisasi.

b. Keberhasilan dalam Menghadapi Persaingan

Strategi yang efektif harus memungkinkan organisasi untuk bersaing dengan baik di pasar atau industri tempat mereka beroperasi. Kriteria ini dapat diukur dengan melihat peningkatan pangsa pasar, posisi kompetitif, dan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan persaingan.

c. Peningkatan Kinerja Keuangan

Salah satu kriteria utama evaluasi strategi adalah peningkatan kinerja keuangan, yang dapat dilihat dari berbagai indikator seperti pendapatan, profitabilitas, pengembalian investasi (ROI), dan pengelolaan biaya. Kinerja keuangan yang baik menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan berhasil mendukung tujuan bisnis yang lebih luas.

d. Inovasi dan Pengembangan Produk/ Layanan

Keberhasilan strategi dapat diukur dengan melihat seberapa efektif organisasi dalam berinovasi, memperkenalkan produk atau layanan baru, dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Organisasi yang mampu berinovasi secara berkelanjutan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan posisi pasar mereka.

e. Kepuasan Pelanggan

Kriteria lain yang penting adalah kepuasan pelanggan. Strategi yang berhasil harus mampu meningkatkan loyalitas pelanggan dan memberikan pengalaman yang memuaskan. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei pelanggan, analisis umpan balik, dan tingkat retensi pelanggan.

2. Indikator Kinerja Strategis (KPIs)

Indikator Kinerja Strategis (Key Performance Indicators atau KPIs) adalah alat ukur yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Indikator ini harus bersifat kuantitatif dan relevan dengan tujuan yang ingin dicapai. Beberapa indikator yang sering digunakan dalam evaluasi strategi antara lain:

a. Indikator Keuangan

- Pendapatan: Pengukuran total pendapatan yang dihasilkan oleh organisasi sebagai hasil dari strategi yang diterapkan.
- Profitabilitas: Indikator ini mengukur seberapa efisien organisasi dalam menghasilkan keuntungan, termasuk margin laba bersih dan laba sebelum bunga dan pajak (EBIT).
- Pengembalian Investasi (ROI): Mengukur keuntungan yang diperoleh dari investasi yang dilakukan, yang menunjukkan efektivitas penggunaan sumber daya dalam strategi.

b. Indikator Operasional

- Efisiensi Operasional: Mengukur kemampuan organisasi untuk menghasilkan output dengan meminimalkan input, yang dapat dilihat dari pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas.
- Tingkat Pemanfaatan Sumber Daya: Mengukur seberapa baik organisasi memanfaatkan sumber daya yang tersedia, baik itu sumber daya manusia, material, atau teknologi.
- Waktu Respons: Mengukur kecepatan organisasi dalam merespons perubahan pasar atau permintaan pelanggan, yang dapat mencerminkan

fleksibilitas dan adaptasi organisasi terhadap dinamika lingkungan.

c. Indikator Pemasaran dan Penjualan

- Pangsa Pasar: Indikator ini mengukur persentase pangsa pasar yang dikuasai oleh organisasi dibandingkan dengan pesaingnya.
- Loyalitas Pelanggan: Diukur dengan tingkat retensi pelanggan dan frekuensi pembelian, yang menunjukkan keberhasilan strategi dalam mempertahankan pelanggan.
- Pertumbuhan Penjualan: Mengukur peningkatan volume penjualan, yang mencerminkan efektivitas strategi pemasaran dan penjualan yang diterapkan.

d. Indikator Sumber Daya Manusia

- Tingkat Kepuasan Karyawan: Mengukur tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi, yang dapat mempengaruhi produktivitas dan retensi karyawan.
- Tingkat Turnover Karyawan: Mengukur tingkat perputaran karyawan, yang bisa menunjukkan masalah dalam strategi manajemen SDM atau budaya organisasi.
- Pengembangan Karyawan: Indikator ini mengukur seberapa efektif organisasi dalam menyediakan

pelatihan dan pengembangan untuk karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan strategis.

e. Indikator Lingkungan dan Sosial

- Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): Mengukur kontribusi organisasi terhadap keberlanjutan sosial dan lingkungan, yang dapat memperkuat reputasi organisasi dan meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan.

3. Alat dan Teknik Evaluasi Strategi

Untuk melakukan evaluasi strategi yang komprehensif, berbagai alat dan teknik dapat digunakan, antara lain:

a. Analisis SWOT

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat yang digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Evaluasi strategi dengan analisis SWOT dapat mengidentifikasi apakah organisasi memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal secara optimal serta menghadapi kelemahan dan ancaman dengan cara yang efektif.

b. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan mempertimbangkan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta

pertumbuhan. Alat ini membantu memastikan bahwa strategi tidak hanya fokus pada hasil keuangan, tetapi juga pada pencapaian tujuan yang lebih holistik dan berkelanjutan.

c. Analisis Gap

Analisis gap digunakan untuk membandingkan kinerja yang diinginkan dengan kinerja yang tercapai, serta mengidentifikasi kesenjangan yang ada dan langkah-langkah untuk menutup gap tersebut.

## 8.2 Metode Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses penilaian terhadap strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk menentukan sejauh mana strategi tersebut efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Metode evaluasi strategi digunakan untuk menilai keberhasilan dan relevansi strategi serta memberikan dasar untuk melakukan perubahan atau penyesuaian apabila diperlukan. Evaluasi ini melibatkan analisis berbagai elemen yang berkaitan dengan strategi, termasuk kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman eksternal, serta hasil yang dicapai oleh organisasi.

### 1. Langkah-langkah dalam Evaluasi Strategi

Proses evaluasi strategi dapat dipecah menjadi beberapa langkah utama, antara lain:

- a. Penetapan Tujuan dan Kriteria Evaluasi: Langkah pertama dalam evaluasi strategi adalah menentukan tujuan dari evaluasi tersebut, serta menetapkan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan strategi. Kriteria ini biasanya mencakup berbagai dimensi, seperti keuangan, operasional, dan kepuasan pelanggan.
- b. Pengumpulan Data: Setelah kriteria ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengumpulkan data yang diperlukan untuk evaluasi. Data ini bisa berupa data keuangan, operasional, atau hasil dari survei kepuasan pelanggan. Data yang dikumpulkan harus relevan dengan tujuan evaluasi.
- c. Analisis Kinerja: Analisis kinerja dilakukan untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, perusahaan bisa menggunakan berbagai alat dan teknik untuk mengukur kinerja, seperti analisis rasio keuangan, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), dan lainnya.
- d. Identifikasi Masalah dan Peluang: Berdasarkan hasil analisis, organisasi dapat mengidentifikasi masalah yang dihadapi selama penerapan strategi serta peluang yang belum dimanfaatkan. Hal ini penting untuk

mengembangkan rekomendasi untuk perubahan atau perbaikan strategi.

- e. Pengambilan Keputusan: Berdasarkan hasil evaluasi, manajemen dapat mengambil keputusan apakah akan melanjutkan, mengubah, atau mengganti strategi yang ada. Keputusan ini harus didasarkan pada analisis yang obyektif dan bukti yang terkumpul selama evaluasi.
- f. Implementasi Perubahan Strategi: Jika evaluasi menunjukkan bahwa perubahan strategi diperlukan, langkah selanjutnya adalah merumuskan dan mengimplementasikan perubahan tersebut. Proses ini melibatkan perencanaan yang cermat dan komunikasi yang efektif di seluruh organisasi.

## 2. Metode Evaluasi Strategi

Berikut adalah beberapa metode yang umum digunakan dalam evaluasi strategi:

- a. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*): Metode ini merupakan alat yang digunakan untuk menilai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi strategi organisasi. Evaluasi ini memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi organisasi dan strategi yang diambil.
- b. Analisis Gap: Analisis gap berfokus pada perbedaan antara kinerja aktual dan kinerja yang diinginkan atau

yang diharapkan. Dengan menggunakan analisis ini, organisasi dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian khusus untuk mencapai tujuan strategis.

- c. **Balanced Scorecard:** Balanced Scorecard adalah metode yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini menekankan pada penyelarasan antara tujuan strategis dan metrik kinerja yang jelas.
- d. **Return on Investment (ROI) dan Analisis Keuangan:** Analisis keuangan adalah salah satu cara untuk mengevaluasi efektivitas strategi. Salah satu metodenya adalah ROI (*Return on Investment*), yang mengukur sejauh mana investasi dalam strategi memberikan keuntungan atau hasil yang diinginkan.
- e. **Pentingnya Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*):** Ini melibatkan penggunaan metrik dan indikator kinerja untuk menilai keberhasilan strategi. Pengukuran ini bisa mencakup tingkat pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, profitabilitas, atau kepuasan pelanggan.
- f. **Metode Evaluasi Lainnya:** Beberapa organisasi menggunakan metode seperti analisis BCG Matrix (*Boston Consulting Group Matrix*) untuk menilai posisi

bisnis mereka di pasar berdasarkan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan industri.

### **8.3 Evaluasi Kinerja Strategi**

Evaluasi kinerja strategi adalah proses untuk menilai sejauh mana suatu strategi yang diterapkan oleh organisasi berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan informasi tentang efektivitas strategi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, serta memberikan wawasan tentang perbaikan atau penyesuaian yang perlu dilakukan. Evaluasi kinerja strategi biasanya melibatkan berbagai teknik dan metode untuk mengukur berbagai dimensi kinerja, seperti finansial, operasional, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan jangka panjang.

#### **1. Tujuan Evaluasi Kinerja Strategi**

Tujuan utama dari evaluasi kinerja strategi adalah untuk mengetahui:

- a. Efektivitas Strategi: Menilai apakah strategi yang diterapkan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan, baik dalam hal keuntungan finansial maupun pencapaian tujuan organisasi.
- b. Identifikasi Masalah dan Kesempatan: Menemukan area yang memerlukan perbaikan atau perubahan, serta

mengidentifikasi peluang yang bisa dimanfaatkan lebih lanjut.

- c. Mengambil Keputusan untuk Perubahan Strategi: Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi dapat memutuskan apakah strategi yang ada perlu dipertahankan, diubah, atau diganti.

## 2. Langkah-langkah dalam Evaluasi Kinerja Strategi

- a. Penetapan Kriteria Kinerja: Evaluasi kinerja dimulai dengan penetapan kriteria atau indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan strategis. Kriteria ini bisa meliputi berbagai aspek, seperti:

- Keuangan (misalnya, profitabilitas, return on investment, dan pertumbuhan pendapatan)
- Kepuasan Pelanggan (misalnya, loyalitas pelanggan, kepuasan layanan)
- Proses Internal (misalnya, efisiensi operasional, inovasi produk)
- Pembelajaran dan Pertumbuhan (misalnya, pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi)

- b. Pengumpulan Data Kinerja: Untuk mengevaluasi kinerja, data yang relevan perlu dikumpulkan. Ini bisa meliputi data internal organisasi, seperti laporan

keuangan, laporan operasional, serta data eksternal seperti survei pelanggan dan tren pasar.

- c. Analisis Kinerja: Pada tahap ini, data yang telah dikumpulkan dianalisis untuk mengetahui sejauh mana hasil yang dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Metode analisis yang digunakan bisa berupa analisis rasio keuangan, analisis tren, dan analisis SWOT.
- d. Perbandingan dengan Standar dan Benchmark: Kinerja organisasi dibandingkan dengan standar industri atau benchmark terbaik untuk menilai apakah organisasi berada di posisi yang kompetitif. Misalnya, kinerja keuangan perusahaan bisa dibandingkan dengan rata-rata industri untuk mengetahui apakah perusahaan unggul atau tertinggal.
- e. Identifikasi Penyebab Kinerja: Setelah melakukan analisis, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi, baik faktor internal maupun eksternal. Ini bisa mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi hasil yang dicapai.
- f. Pengambilan Keputusan dan Tindakan Perbaikan: Berdasarkan hasil evaluasi, manajemen dapat mengambil keputusan apakah strategi yang diterapkan perlu diperbaiki, dimodifikasi, atau bahkan diganti.

Tindakan perbaikan bisa mencakup perubahan kebijakan, pengalokasian ulang sumber daya, atau pengembangan produk baru.

### 3. Metode Evaluasi Kinerja Strategi

Beberapa metode yang dapat digunakan dalam evaluasi kinerja strategi adalah:

- a. *Balanced Scorecard (BSC)*: *Balanced Scorecard* adalah metode yang mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Metode ini memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja organisasi dan bagaimana setiap dimensi berkontribusi terhadap pencapaian strategi.
- b. *Analisis SWOT*: *Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi. Ini membantu untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi.
- c. *Return on Investment (ROI)*: ROI digunakan untuk mengukur seberapa efisien suatu investasi dalam menghasilkan keuntungan. Ini merupakan salah satu cara yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi kinerja strategi di sisi finansial.

- d. Analisis Rasio Keuangan: Evaluasi kinerja keuangan dapat dilakukan dengan analisis rasio, seperti rasio likuiditas, rasio profitabilitas, dan rasio efisiensi. Rasio ini memberikan gambaran tentang kesehatan finansial organisasi dan bagaimana kinerja strategi berkontribusi terhadap profitabilitas.
- e. *Benchmarking*: *Benchmarking* adalah proses membandingkan kinerja organisasi dengan standar industri atau pesaing terdekat. Ini membantu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relatif serta mengetahui area yang perlu diperbaiki.
- f. *Key Performance Indicators* (KPIs): KPI adalah indikator kunci yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan strategis. Setiap organisasi bisa menentukan KPI yang sesuai dengan tujuan spesifik mereka, seperti pertumbuhan pasar, kepuasan pelanggan, atau efisiensi operasional.



## BAB IX

# ETIKA BISNIS, TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN KEBERLANGSUNGAN LINGKUNGAN

### 9.1 Etika Bisnis

#### 1. Apa itu Etika

Kata etika berasal dari kata Yunani 'ethos', yang berarti karakter. Etika adalah cabang filsafat yang berkaitan dengan karakter dan perilaku manusia. Ini adalah disiplin yang berurusan dengan apa yang baik dan buruk dan dengan kewajiban moral dan kewajiban. Etika adalah perwujudan nilai-nilai moral, yang menggambarkan apa, 'benar' dan apa yang 'salah' dalam perilaku manusia dan apa yang 'seharusnya'. Dengan demikian, etika mengacu pada karakter dan moralitas yang baik dan karakter dan perilaku manusia yang diterima secara umum yang dianggap diinginkan oleh masyarakat kontemporer. Tindakan atau praktik yang sama dipandang sebagai etis atau tidak etis tergantung pada aliran pemikiran moral yang diidentifikasi. Selanjutnya, persepsi etis atau tidak etis kadang-kadang berubah karena beberapa nilai dihilangkan dan beberapa nilai ditambahkan selama periode tersebut.

## 2. <sup>3</sup> Apa itu Etika Bisnis

Etika bisnis "terutama berkaitan dengan hubungan tujuan dan teknik bisnis dengan kebutuhan manusia tertentu. Ini mempelajari dampak tindakan terhadap kebaikan individu, perusahaan, komunitas bisnis, dan masyarakat secara keseluruhan. Etika bisnis mempelajari kewajiban khusus yang diterima seseorang dan warga negara ketika entitas bisnis menjadi bagian dari dunia perdagangan".

## 3. <sup>3</sup> Perlunya Etika dalam Bisnis

Ekonomi yang diatur sebelumnya mengharuskan pemerintah mereka untuk mengatur dan mengendalikan organisasi bisnis dan lembaga ekonomi melalui hukum dan mekanisme pemerintah untuk memungkinkan mereka memainkan peran mereka dalam berkontribusi pada pertumbuhan dan kesejahteraan pemangku kepentingan mereka secara seimbang sehingga kepentingan mayoritas rakyat dilindungi. Pemerintah yang sampai saat ini menjalankan tanggung jawab untuk melindungi pelanggan, kepentingan sehubungan dengan kualitas, harga, pengiriman produk yang aman dan tepat waktu, dll., melindungi perusahaan dari persaingan yang tidak sehat, membatasi konsentrasi kekuatan ekonomi di tangan segelintir orang yang seharusnya dinikmati oleh mayoritas penduduk dan sejenisnya diturunkan dan mengalihkan mereka ke pundak organisasi bisnis internasional dengan

menciptakan persaingan melalui globalisasi, liberalisasi, dan privatisasi. Banyak ilmuwan sosial merasa bahwa deregulasi bisnis akan mendorong bisnis untuk berbalik ke tujuan ortodoksnya untuk memaksimalkan keuntungan dengan segala cara termasuk mempraktikkan metode yang tidak etis. Namun cepat atau lambat, banyak insiden terjadi dalam skenario bisnis di seluruh dunia yang membuktikan bahwa bisnis internasional harus menjalankan operasi mereka secara etis untuk kelangsungan hidup dasar mereka.

Kegiatan bisnis harus mempertimbangkan prinsip-prinsip etika saat membuat keputusan untuk mencapai tujuan dasarnya untuk bertahan hidup. Dengan demikian, persaingan yang meluas dan intens memaksa bisnis untuk menjalankan bisnisnya secara etis. Meningkatnya literasi, meluasnya penggunaan teknologi informasi, dan pasar penjual yang menghilang menyisakan sedikit ruang untuk memperdebatkan perlunya menjalankan bisnis secara etis. Banyak pengusaha yang sangat religius sebagai individu, tetapi setelah bisnis mereka membuat mereka buta terhadap penderitaan manusia, yang merupakan hasil dari tindakan mereka, tentu saja, di bawah kondisi pasar penjual. Faktanya, lingkungan pasar pembeli menyebabkan para pengusaha internasional menyadari bahwa berperilaku etis tidak hanya dalam kehidupan pribadi tetapi dalam

kehidupan bisnis adalah kepentingan mereka sendiri dalam jangka panjang.

#### 4. Teori Keadilan Distributif

John Rawls mengusulkan teori keadilan distributif yang menyatakan bahwa manfaatnya harus didistribusikan berdasarkan keadilan, tetapi tidak sama. Menurutnya, keadilan distributif adalah yang menjamin pemerataan pendidikan publik, distribusi pembayaran kesejahteraan berbasis kebutuhan, distribusi komisi penjualan berbasis usaha, pemberian penghargaan publik berdasarkan kontribusi dan pembayaran gaji berdasarkan kompetensi. Sebuah lembaga hukum yang melanggar kebebasan individu, meskipun dapat menghasilkan kebahagiaan yang lebih besar dan peningkatan manfaat bagi orang lain, harus ditolak karena tidak adil. Faktanya, hukum memandu pilihan etis.

#### 5. Hukum dan Etika Bisnis

Hukum adalah seperangkat aturan universal yang konsisten yang dipublikasikan secara luas, diterima secara umum dan biasanya ditegakkan. Dengan demikian, hukum adalah seperangkat aturan yang ditetapkan oleh masyarakat untuk mengatur perilaku dalam masyarakat. Aturan-aturan ini seringkali rumit, kadang-kadang usang, dan terus berubah. Hukum adalah perintah negatif sementara standar etika lebih sering positif. Aturan hukum tumpang tindih dengan

standar etika masyarakat sampai batas yang cukup besar, tetapi tidak bertentangan dengan mereka. Sering kali dipandang bahwa hukum adalah bagian dari etika. Selanjutnya, aturan hukum cenderung tertinggal dari standar etika masyarakat yang jelas.

Kesenjangan antara hukum dan etika disebabkan oleh proses pembentukan hukum. Setiap individu memiliki seperangkat norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang secara subjektif menentukan standar moralnya yang didasarkan pada proses berpikir emosional daripada rasional. Norma, nilai, dan keyakinan individu dalam kelompok dan dalam masyarakat berinteraksi dengan orang lain dan berubah menjadi nilai-nilai sosial, norma dan kepercayaan, dan akhirnya etika. Pembentukan hukum adalah proses sosial dan juga politik. Terkadang, ini lebih merupakan proses politik daripada proses sosial. Inilah alasan dasar adanya kesenjangan antara hukum dan etika. Namun, hukum adalah faktor penuntun etika.

#### 6. Lingkup Etika Bisnis

Organisasi bisnis harus melakukan berbagai kegiatan. Faktanya, kegiatan mereka meliputi produksi dan pemasaran barang dan jasa, memberikan layanan kepada pelanggan, pengadaan keuangan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan, mengelola sumber daya manusia dalam prosesnya, menjaga kontak dengan pemasok input,

berkontribusi pada tujuan masyarakat dan sejenisnya. Dengan demikian, bisnis berinteraksi dengan berbagai bagian ekonomi dan masyarakat. Itu harus mengikuti etika dalam interaksi dengan bagian-bagian ini yang memiliki kepentingan yang saling bertentangan. Dengan demikian, interaksi ini mungkin melibatkan konflik ideologis. Rumah bisnis memproduksi barang/memberikan jasa dalam jumlah besar yang berkontribusi pada Produk Domestik Bruto. Produk Domestik Bruto bukanlah tujuan dengan sendirinya. Ini adalah sarana untuk mencapai tujuan, dalam arti bahwa itu berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan manusia. Bisnis mengalokasikan sumber daya yang langka di antara berbagai sarana produksi berdasarkan prioritas. Oleh karena itu, ia harus melakukan kegiatan dengan lebih etis, bijaksana dan bijaksana. Bisnis memiliki tanggung jawab selektivitas produk dalam arti bahwa ia harus memproduksi barang dan memberikan layanan yang berkontribusi pada kesejahteraan dan kesejahteraan masyarakat luas.

#### 7. Prinsip Etika Bisnis

Prinsip-prinsip dasar etika bisnis meliputi:

- a. Nilai kemanusiaan tumbuh seiring dengan bertambahnya ukuran bisnis.

- b. Tujuan dari semua kegiatan ekonomi adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat.
- c. Bisnis harus menghasilkan produk yang tidak akan membahayakan kesehatan pelanggan. Itu harus melindungi kesehatan pelanggan dalam jangka panjang daripada memenuhi kesenangan langsung pelanggan.
- d. Bisnis harus didasarkan pada teori perwalian. Bisnis harus memberikan prioritas utama pada layanan dan hanya prioritas berikutnya untuk keuntungan.
- e. Bisnis harus dilakukan secara amanah, hukum dan moral untuk kepentingan orang-orang yang dilayani.
- f. Bisnis tidak hanya harus efisien dan dinamis tetapi juga adil dan manusiawi.
- g. Bisnis harus mendamaikan dan menyelaraskan tanggung jawab yang terpisah dan bertentangan terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham, Pemerintah, pemasok, bankir dan masyarakat.
- h. Bisnis seharusnya tidak berkontribusi pada konsentrasi kekuatan ekonomi dan tren monopoli.
- i. Setiap bisnis memiliki kewajiban utama untuk memanfaatkan inputnya secara maksimal dan semaksimal mungkin – baik material maupun manusia.

## 8. Nilai Etis dalam Bisnis Global

Masalah etika yang terlibat dalam bisnis internasional meliputi:

- a. Pemanfaatan sumber daya alam negara tuan rumah secara tepat dan optimal.
- b. Pemanfaatan sumber daya alam untuk produksi barang untuk konsumsi di dalam negeri. Jika barang-barang ini diekspor, manfaat devisa harus diberikan kepada negara tuan rumah.
- c. Jangan gunakan bahan-bahan dalam produksi yang membahayakan kesehatan dasar pelanggan negara tuan rumah.
- d. Memasuki negara asing sebagian besar melalui usaha patungan dengan perusahaan bisnis negara tuan rumah.
- e. Transfer teknologi ke negara berkembang.
- f. Mengembangkan manajer dan sumber daya manusia negara tuan rumah dan khususnya negara tuan rumah yang sedang berkembang.
- g. Melaksanakan tanggung jawab kepada berbagai segmen sosial negara tuan rumah. Tanggung jawab ini meliputi: pengembangan fasilitas medis, pembangunan rumah sakit, lembaga pendidikan, utilitas umum, air, jalan, dll.
- h. Menyumbangkan obat-obatan, buku, komputer dan sejenisnya kepada rakyat, lembaga pendidikan negara tuan rumah.

- i. Memasarkan barang kualitatif dan sesuai secara ekonomi kepada pelanggan. Hindari pemasaran produk yang sudah ketinggalan zaman dan rusak.
- j. Hindari pemasaran produk-produk yang membahayakan kesehatan warga negara tuan rumah.
- k. Hindari pemasaran produk/layanan yang tidak memiliki kompatibilitas dengan budaya negara tuan rumah.
- l. Mempekerjakan masyarakat lokal semaksimal mungkin dan beri mereka kesempatan untuk mendapatkan penghasilan dan mengembangkan keterampilan.
- m. Perlakukan karyawan asing dan karyawan lokal secara setara dalam menawarkan gaji, kemajuan karir dan menyediakan kehidupan kerja.
- n. Tidak terlibat dalam urusan politik negara tuan rumah.
- o. Bantu Pemerintah tuan rumah selama periode bencana alam seperti banjir, kekeringan, gempa bumi, angin topan, dll.
- p. Hindari menyuap atau merusak pejabat pemerintah negara tuan rumah.
- q. Bayar pajak kepada pemerintah negara secara akurat.
- r. Pertahankan akun secara etis sesuai standar akuntansi negara tuan rumah.

- s. Menjaga hubungan bisnis yang baik dengan perantara pasar, pemasok bahan baku dan input lainnya, bankir dan lembaga keuangan.

## **9.2 Tanggung Jawab Sosial Bisnis**

Sekarang, kita akan mempelajari tanggung jawab sosial bisnis terhadap pemangku kepentingan yang berbeda, yaitu, konsumen/pelanggan, karyawan, pemegang saham/pemegang saham, perusahaan bisnis lain, negara dan masyarakat.

### **1. Tanggung Jawab Terhadap Konsumen/Pelanggan**

Kepuasan konsumen adalah tujuan akhir dari semua kegiatan ekonomi. Ini termasuk:

- a. barang harus memenuhi kebutuhan konsumen dari berbagai kelas, selera dan daya beli;
- b. mereka harus memiliki harga yang wajar, memiliki kualitas yang dapat diandalkan dan variasi yang cukup;
- c. penjualan barang-barang tersebut harus diikuti oleh layanan purna jual untuk memastikan saran, bimbingan, dan pemeliharaan;
- d. harus ada distribusi barang dan jasa yang adil dan luas di antara semua bagian konsumen dan masyarakat, dan
- e. Harus ada pencegahan konsentrasi barang di tangan produsen, pembeli atau kelompok dalam jumlah terbatas.

Dengan kata lain, bisnis berutang pada dirinya sendiri kewajiban utama untuk memberikan kesepakatan yang adil dan adil kepada pelanggan dan konsumennya. Mereka harus dikenakan harga yang adil dan wajar yang harus berada dalam jangkauan mereka. Pasokan barang harus memiliki standar yang seragam dan kualitas yang cukup baik. Distribusi mereka harus tersebar luas agar mudah dijangkau oleh konsumen. Tidak ada bisnis yang boleh secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam pencatutan, penimbunan, atau menciptakan kelangkaan buatan. Bisnis tidak boleh menyesatkan konsumen dan masyarakat dengan iklan palsu, menyesatkan, dan dilebih-lebihkan, karena iklan cabul melemahkan moral masyarakat dan membahayakan moral publik.

Kepuasan konsumen adalah tujuan akhir dari semua kegiatan ekonomi. Tetapi pemalsuan barang, kualitas buruk, kegagalan untuk memberikan tindakan yang adil, kurangnya layanan dan kesopanan kepada pelanggan, iklan yang menyesatkan dan tidak jujur, adalah contoh pelanggaran kewajibannya oleh perusahaan bisnis terhadap konsumen. Oleh karena itu, persaingan bebas harus diizinkan untuk beroperasi dan harus didorong oleh undang-undang anti-monopoli. Jika monopoli tertentu diterima sebagai tidak dapat dihindari atau untuk kepentingan umum, harga toleransi mereka harus

mencakup hak pemerintah untuk memaksakan kontrol apa pun yang mungkin diperlukan untuk memeriksa kekuasaan monopoli yang tidak semestinya. Undang-undang diperlukan untuk mencegah penipuan dan penipuan yang dilakukan pada konsumen, dan jika barang-barang penting kekurangan pasokan, distribusi yang adil harus dipastikan.

## 2. Tanggung Jawab Terhadap Karyawan

Ini adalah tanggung jawab dasar perusahaan untuk menghasilkan kekayaan dan juga untuk memberikan kesempatan untuk pekerjaan yang bermakna. Manajemen harus mengembangkan administrasinya sedemikian rupa untuk mempromosikan semangat usaha kerja sama antara pengusaha dan karyawan. Harus ada rasa partisipasi antara modal, di satu sisi, dan kerja dan keterampilan, di sisi lain, dalam tujuan mereka menuju kemakmuran dan kemajuan. Kerja sama pekerja dapat dimenangkan dengan menciptakan kondisi di mana pekerja dimungkinkan untuk mengedepankan upaya terbaik mereka dalam tugas bersama sebagai manusia bebas. Ini berarti pengakuan:

- a. hak pekerja atas upah yang adil;
- b. hak untuk berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi kehidupan kerja mereka;
- c. keanggotaan serikat buruh;
- d. untuk perundingan kolektif dan
- e. ke kanan untuk mogok.

Manajemen harus memberi pekerja kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka melalui pelatihan, pendidikan, dan kenikmatan kebebasan semaksimal mungkin. Manajemen harus mengembangkan di antara para pekerja rasa memiliki dalam bisnis dan memberi mereka kondisi hidup yang sehat, rumah murah, rekreasi dan fasilitas, pembagian keuntungan dan sistem komunikasi yang efisien.

### 3. Tanggung Jawab Terhadap Pemilik/Pemegang Saham

Tugas pertama manajemen adalah memastikan bahwa perusahaan stabil, giat, dan secara aktif terlibat dalam mencapai tujuannya. Kemudian akan mampu memberi mereka yang berkomitmen modal mereka untuk itu dengan imbalan yang adil dan memadai untuk risiko yang diambil.

Harapan dari jenis pemilik ini adalah:

- a. pengembalian yang adil dan wajar atas modal yang diinvestasikan oleh mereka;
- b. bagian dari keuntungan, jika Memorandum menentukannya, dalam bentuk bagi hasil atau skema pembayaran bonus;
- c. keamanan politik dan ekonomi untuk investasi melalui pemerintahan yang stabil, situasi hukum dan ketertiban yang baik dan kebijakan pajak dan langkah-langkah fiskal yang stabil;

- d. pengetahuan tentang kerja perusahaan, laporan kemajuan berkalanya, sehingga mereka dapat puas bahwa modal mereka telah digunakan dengan setia dan berguna;
- e. jumlah dividen atau laba ditahan yang wajar; dan
- f. pencatutan, pemasaran hitam, pojokkan persediaan, praktik perdagangan yang tidak adil dibatasi dan dilarang secara hukum.

Pemegang saham harus memainkan peran konstruktif dalam mendorong direksi untuk mengejar kebijakan yang bertanggung jawab terhadap perusahaan, kewajibannya kepada masyarakat, karyawan dan pelanggan, yang dalam jangka panjang bergantung pada reputasi perusahaan dan prospek masa depan.

#### 4. Tanggung Jawab Terhadap Antar Bisnis

Tanggung jawab sosial bisnis termasuk hubungan bisnis koperasi yang sehat antara bisnis yang berbeda. Pengusaha harus menolak persaingan yang tidak adil dan tidak etis dan menghindari campur tangan yang tidak adil dalam bisnis saingan mereka seperti kecurangan harga, pemotongan harga, patronase, kanvas yang tidak adil, pasokan barang di bawah standar, penerapan tekanan keuangan, hukum dan politik yang tidak semestinya; menyebarkan rumor / pernyataan palsu tentang produk saingan, menciptakan masalah tenaga kerja bagi industri pesaing atau

meluncurkan kampanye boikot produk mereka, menggunakan iklan yang tidak etis dan mengontrol pasokan barang/jasa tertentu yang diproduksi oleh mereka hanya sehingga kelangkaan buatan tercipta di pasar, menimbulkan kondisi monopoli, harga tinggi buatan sesuai kualitas barang, dll. Persaingan yang merusak selalu berbahaya, karena menghancurkan kepercayaan diri dalam bisnis dan menimbulkan kekacauan alih-alih ketertiban dan disiplin. Oleh karena itu, solusi yang benar bukanlah pembalasan komunitas bisnis dan untuk mengamankan peraturan hukum yang diperlukan untuk melindungi pengusaha. Seorang pengusaha yang baik harus mengadopsi cara yang adil untuk memenuhi persaingan saingannya. Ini mungkin dengan mengadopsi desain yang lebih baik, iklan yang bagus, pengiriman cepat dan aman dengan layanan purna jual, harga yang wajar, dll.

#### 5. Tanggung Jawab Terhadap Negara

Tanggung jawab sosial bisnis terhadap negara (pemerintah) menuntut bahwa Ia akan:

- a. menjadi warga negara yang taat hukum;
- b. membayar iuran dan pajaknya kepada negara sepenuhnya dan jujur;
- c. bukan pegawai negeri yang korup dan proses demokrasi untuk tujuan egoisnya;

- d. tidak membeli dukungan politik dengan cara yang tidak adil;
- e. berusaha secara adil dan jujur untuk merangsang pertumbuhan ekonomi bahkan dengan membuat pengorbanan yang wajar pada saat-saat kebutuhan nasional;
- f. berpartisipasi dalam kehidupan publik negara dalam membantu membuat kebijakan, undang-undang yang adil dan bekerja di badan penasihat;
- g. menjual barang, komoditas dan jasanya tanpa pemalsuan dengan harga yang wajar dan wajar; dan
- h. mempertahankan praktik perdagangan yang adil dan menahan diri dari kegiatan seperti pembatasan perdagangan dan tidak akan mengambil jalan lain untuk menimbun, menyudutkan dan mencatut dan praktik tidak adil lainnya.

Pemerintah juga memiliki beberapa kewajiban terhadap bisnis, seperti menyediakan:

- a. administrasi yang bersih, cepat dan efisien;
- b. hukum yang cerdas, praktis, mudah dipahami dan mudah diterapkan;
- c. stabilitas politik dan sosial yang wajar tanpa sering berubah dalam kebijakan legislatif, administrasi dan fiskal;

- d. hukum dan ketertiban yang memastikan keselamatan jiwa, properti dan bisnis yang berkelanjutan;
- e. kerangka kerja dinamis untuk pertumbuhan ekonomi yang cepat (infrastruktur, bantuan hukum);
- f. supremasi hukum;
- g. memegang skala secara merata antara kelompok dan bagian dalam masyarakat;
- h. stabilitas politik dan sosial di mana bisnis dapat tumbuh dan berkembang;
- i. undang-undang yang wajar untuk melindungi unit bisnis dari monopoli; dan
- j. suasana sehat untuk perdamaian industri.

Pebisnis harus menjalankan tanggung jawabnya terhadap masyarakat. Konsep 'Tanggung Jawab Sosial Bisnis' meliputi tanggung jawab terhadap dirinya sendiri, pemegang saham, karyawan, perusahaan bisnis lain, pemerintah, pelanggan/konsumen, kreditur dan masyarakat.

Deklarasi ini juga menekankan fitur-fitur utama tertentu dari Tanggung Jawab Sosial Bisnis, yaitu :

- a. Selain membuat pengembalian modal yang adil dan memadai, bisnis harus adil dan manusiawi, serta efisien dan dinamis.
- b. Tanggung jawab sosial bisnis dapat diasumsikan dengan baik dalam suasana kebebasan dengan

pengekangan sesedikit mungkin pada persaingan yang sehat.

- c. Setiap bisnis memiliki tanggung jawab utama untuk memanfaatkan sumber dayanya semaksimal mungkin, baik manusia maupun modal.
- d. Ini menyoroti peran masing-masing perusahaan, pemegang saham, pekerja, pelanggan, manajemen dan masyarakat.
- e. Ini menekankan pada tugas timbal balik antara bisnis dan masyarakat.

#### 6. Tanggung Jawab Terhadap Masyarakat dan Keberlangsungan Lingkungan

Bisnis ini berutang tanggung jawab besar kepada masyarakat di berbagai arah. Beberapa bidang utama di mana bisnis dapat dan memang berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat sebagai bagian dari tanggung jawab sosialnya adalah:

- a. Di bidang Industri: Industri/bisnis dapat membantu daerah pedesaan dengan memperkenalkan program 'swadaya' dan 'menghasilkan sambil belajar'. Awalnya, program semacam itu mungkin padat karya di bidang-bidang seperti pertukangan, tembikar, pemintalan, tenun, industri berbasis agro, pertanian, peternakan sapi perah, pemeliharaan unggas dan babi, penyimpanan, dll., sehingga meningkatkan lapangan

kerja dapat disediakan di daerah pedesaan. Untuk tujuan ini, identifikasi area yang perlu ditingkatkan, fasilitas, persyaratan keterampilan, dan bantuan keuangan dapat disurvei oleh pakar bisnis.

- b. Di bidang Pertanian: Sebagai tanggung jawab sosial, rumah bisnis besar dapat memainkan peran penting dalam pembangunan pertanian, untuk menyediakan lapangan kerja penuh waktu bagi angkatan kerja pedesaan yang menganggur yang besar. Untuk tujuan ini, bisnis harus mendapatkan survei yang dilakukan oleh para ahlinya di bidang iklim, kondisi tanah, pemuliaan fasilitas peternakan untuk irigasi, pasokan air yang tepat dan pasokan pupuk, benih, pestisida, keahlian, dan keuangan yang sebenarnya. Kegiatan non-pertanian yang mencari keterkaitan dengan sektor pertanian dan sektor industri juga dapat dikembangkan.
- c. Fasilitas Perumahan: Tanggung jawab sosial bisnis di bidang ini sangat besar, terutama karena sebagian besar penduduk pedesaan ditakdirkan untuk penyakit, keberadaan kotor dalam teknik rumah yang tidak terencana dan kotor. Oleh karena itu, bisnis dapat memainkan perannya dalam mengubah pembangunan rumah, memberikan pinjaman dan fasilitas bantuan keuangan, menyediakan dukungan material dan tenaga kerja. Di daerah perkotaan, skema pembersihan kumuh,

satu atau dua rumah petak dengan fasilitas sanitasi harus disediakan di koloni tenaga kerja.

- d. Transportasi: Bisnis dan lembaga lain dapat membantu pemerintah dengan melakukan studi dan program bantuan teknis dan keuangan untuk pengembangan transportasi umum dan sistem distribusi yang murah melalui perencanaan perjalanan dan regulasi lalu lintas yang lebih baik, peningkatan efisiensi operasional dan pemanfaatan kapasitas jalan, peningkatan sistem dan prosedur pemberian lisensi, perkiraan yang lebih rasional dan ilmiah untuk ukuran armada kendaraan dan tenaga kerja untuk berbagai mode transportasi, peningkatan kebijakan pemeliharaan dan penggantian untuk suku cadang dan perubahan struktural dalam tata letak perkotaan dan pedesaan.
- e. Kesehatan dan Pendidikan: Organisasi bisnis juga memiliki tanggung jawab terhadap peningkatan kualitas hidup orang-orang di masyarakat. Mereka dapat dan harus terlibat dalam pekerjaan seperti menyediakan sumber air untuk minum dan mandi, meningkatkan sistem pembuangan limbah, membersihkan area kotor dari limbah padat, mengurangi polusi (disebabkan oleh jelaga cerobong asap, dan unit industri yang ramai, pembuangan air limbah dan residu lainnya; kebisingan, dll.),

Meningkatkan fasilitas sanitasi (melalui pembangunan saluran pembuangan bawah tanah, pembersihan air kotor yang ada dan saluran pembuangan terbuka yang membawa limbah, memperbaiki jalan dengan mengisi lubang dan memberi mereka kemiringan yang teratur, penyediaan toilet umum dan kamar mandi dan menjaga kebersihannya). Langkah-langkah tersebut akan mengurangi penyakit yang dapat dicegah dan ditularkan melalui air. Mereka juga dapat membagikan obat-obatan gratis, makanan bergizi kepada anak-anak yang bersekolah dan ibu hamil, orang tua dan orang sakit. Penyelenggaraan kamp terbuka untuk operasi penyakit ringan, penyakit mata, keluarga berencana (vasektomi atau tubektomi) juga dapat diatur oleh mereka. Ledakan populasi dapat dikendalikan dengan menyediakan kontrasepsi murah dan saran untuk penggunaannya.

- f. Bantuan Industri untuk Pendidikan di Daerah Perkotaan: Pengusaha individu progresif dan rumah bisnis individu menjalankan dan mendukung sekolah, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan teknis / profesional. Faktanya, ini adalah bagian dari tanggung jawab sosial bisnis modern bahwa ia harus mendukung program pendidikan, terutama pendidikan teknis. Dalam beberapa kasus, mereka membantu dengan

meminjamkan layanan spesialis mereka (sebagai ahli tamu) dan memberikan bantuan keuangan.

- g. **Audit Sosial tentang Penilaian Faktual:** Ini harus dilakukan oleh personel yang terlatih dan profesional untuk menunjukkan kinerja sosial bisnis. Tim 'audit sosial' umumnya berarti evaluasi komprehensif tentang cara perusahaan melaksanakan semua tanggung jawabnya kepada pemegang saham, pelanggan, karyawan, komunitas, dan pemerintah. Audit sosial umumnya harus mengadopsi proses empat langkah, yaitu,
- perusahaan harus merinci semua kegiatan yang berpotensi berdampak sosial;
  - l keadaan yang mengarah pada tindakan atau kegiatan ini harus dijelaskan;
  - l beberapa evaluasi kinerja harus dilakukan; dan
  - l Perusahaan harus memeriksa hubungan antara tujuan perusahaan dan tujuan masyarakat untuk melihat bagaimana program berhubungan satu sama lain.



## **BAB X**

### **ISU-ISU GLOBAL**

#### **10.1 Pendahuluan**

Korporasi yang bergerak dalam kegiatan bisnis pada tingkat global harus memahami isu-isu global yang akan dihadapi, oleh karenanya perusahaan harus menyusun Kebijakan Bisnis dan Manajemen Strategis dengan Menyusun visi, misi, kebijakan, dan strategi.

1. Visi: Visi organisasi adalah jawaban atas pertanyaan: "Apa yang ingin kita ciptakan?" Visi bersama dalam organisasi menciptakan rasa kesamaan yang meresap ke dalam organisasi dan memberikan koherensi pada beragam kegiatan." Visi perusahaan memiliki kekuatan potensial untuk fokus pada energi kolektif orang dalam dan untuk memberi orang luar, gagasan yang lebih baik tentang apa sebenarnya sebuah organisasi.
2. Misi: Sebuah organisasi mengambil masukan dari lingkungan, mengubah masukan menjadi keluaran dan memasok hal yang sama kepada masyarakat. Kontribusi ini kepada masyarakat adalah sah. Organisasi harus melindungi legitimasi ini dalam jangka panjang. Dengan demikian, setiap organisasi muncul dan ada untuk mencapai

sesuatu di lingkungan yang lebih besar, dan tujuan atau misi itu jelas di awal.

3. Kebijakan: Kebijakan adalah pernyataan atau pemahaman umum yang memandu pemikiran dan tindakan saluran dalam pengambilan keputusan strategis.
4. Strategi: Strategi adalah rencana terpadu, komprehensif dan terintegrasi yang berkaitan dengan keunggulan strategis perusahaan terhadap tantangan lingkungan. Ini dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dasar perusahaan dicapai melalui eksekusi yang tepat oleh organisasi.
5. Manajemen Strategis: Manajemen strategis berkaitan dengan memutuskan strategi dan merencanakan bagaimana strategi itu diterapkan. Manajemen strategis perusahaan global berbeda dari manajemen perusahaan domestik karena kekhasannya.

## **10.2 Kekhasan Manajemen Strategis Global**

Manajemen strategis perusahaan global memiliki fitur khusus dibandingkan dengan perusahaan nasional. Itu termasuk:

1. Manajemen strategis internasional berkaitan dengan arus barang dan jasa di seluruh negara. Ini berkaitan dengan peluang, ancaman, tantangan dan risiko di berbagai pasar di dunia.

2. Strategi perusahaan global dirumuskan dengan menganalisis lingkungan global. Dalam beberapa kasus, strategi dirumuskan untuk kelompok pasar atau negara.
3. Manajemen Strategis Global adalah manajemen strategis terintegrasi dari perusahaan global.
4. Manajemen strategis global berkaitan dengan dampak keputusan saat ini pada masa depan. Manajemen harus menilai dampak keputusan strategis pada jalur produk masa depan, pasar masa depan, dll.
5. Manajemen strategis global sebagian besar berorientasi pada tindakan. Semua manajer adalah pemain aktif dalam proses ini.
6. Manajemen strategis global adalah manajemen yang berkelanjutan dan dinamis. Lingkungan bisnis yang berubah di seluruh dunia memengaruhi dan berinteraksi dengan perusahaan global.
7. Proses manajemen strategis global mempelajari strategi dan reaksi pesaing global mereka dan pesaing di berbagai negara.
8. Perusahaan global beroperasi di negara asal mereka serta di berbagai negara asing. Oleh karena itu, proses manajemen strategis global mengintegrasikan operasi domestik dan operasi di luar negeri.
9. Portofolio Global Corporation mencakup bisnis di berbagai negara dan produk dan/atau layanan yang berbeda. Oleh

karena itu, manajemen strategis global menentukan prioritas di antara portofolio internasional.

10. Manajemen strategis global merancang struktur organisasi berdasarkan struktur geografis yang dibagi.
11. Manajemen strategis global sebagian besar bergantung pada perbedaan budaya antar negara, perbedaan hukum negara, kebijakan pemerintah, lingkungan politik di berbagai negara, dll.
12. Manajemen strategis global lebih penting di depan kontrol terutama karena faktor-faktor unik yang mempengaruhi bisnis internasional.

### **10.3 Penciptaan Nilai**

Tujuan perusahaan untuk profitabilitas jangka panjang dapat dicapai secara efisien ketika pelanggan menempatkan nilai lebih pada produk atau layanan. Pelanggan lebih suka membayar harga sejauh yang akan menyamakan nilai yang diharapkan dari produk/layanan atau surplus konsumen. Namun, perusahaan membebankan harga yang akan lebih rendah dari surplus konsumen, karena situasi persaingan. Oleh karena itu, harga yang dibebankan oleh perusahaan biasanya lebih rendah dari nilai yang ditempatkan oleh mayoritas pelanggan pada produk. Perbedaan antara nilai produk kepada pelanggan dan biaya produksi produk tersebut disebut sebagai 'penciptaan nilai'.

## 1. Pilihan Strategis

- a. Strategi internasional: Perusahaan bisnis internasional mengadopsi strategi ini untuk mentransfer keterampilan dan produk berharga yang dikembangkan di negara asal ke pasar luar negeri di mana keterampilan dan produk tersebut tidak tersedia. Strategi ini menghasilkan hasil ketika (i) perusahaan memiliki kompetensi inti yang tidak dimiliki pesaing asing, (ii) perusahaan menghadapi tekanan yang lemah untuk respons lokal dan pengurangan biaya.
- b. Strategi multidomestik: Perusahaan bisnis internasional yang mengadaptasi strategi ini menyesuaikan produk dan strategi pemasaran dengan persyaratan dan lingkungan negara tuan rumah. Perusahaan bisnis internasional mendirikan fasilitas produksi, pemasaran, keuangan, dan R&D mereka di berbagai negara tuan rumah. Misalnya, UniLever mendirikan Hindustan Lever Limited di India. Contoh serupa termasuk Nestle, Procter and Gamble dan Colgate Palmolive.
- c. Strategi global: Perusahaan bisnis internasional yang mengadaptasi strategi ini berkonsentrasi pada perolehan keuntungan melalui minimalisasi biaya. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan ini menghasilkan produk standar, dengan menempatkan manufaktur dan

fasilitas lainnya di lokasi tertentu di mana biaya produksi/operasi adalah yang terendah. Mereka memilih strategi pengurangan biaya lain untuk mencapai kepemimpinan biaya rendah di industri.

- d. Strategi transnasional: Menurut Christopher Bartlett dan Sumantra Ghoshal, perusahaan bisnis internasional harus mengejar strategi kepemimpinan berbiaya rendah dan responsif lokal atau penyesuaian karena persaingan global yang ketat. Perusahaan dapat mencapai strategi ini dengan mengeksploitasi ekonomi berbasis pengalaman dan ekonomi berbasis lokasi. Perusahaan harus mentransfer kompetensi inti berbasis pengalaman dan juga menyesuaikan operasi/produk mereka dengan persyaratan lokal.
- e. Aliansi Strategis: Aliansi strategis adalah perjanjian antara dua atau lebih perusahaan bisnis internasional yang kompetitif untuk melayani pasar global. Aliansi strategi biasanya terjadi di antara perusahaan yang menjalankan lini bisnis serupa.

#### **10.4 Proses Manajemen Strategis Global**

##### **1. Analisis Misi dan Tujuan**

Perusahaan menemukan bahwa pernyataan misi yang ada akan berlebihan ketika secara signifikan menambahkan portofolio produk dan/atau negara ke portofolio yang ada.

Kemudian, perusahaan global lebih memilih untuk merumuskan kembali pernyataan misi yang ada.

Dengan demikian, perusahaan global harus memodifikasi pernyataan misi, jika perlu. Perusahaan global juga mengubah tujuannya tergantung pada perubahan lingkungan. Langkah selanjutnya ke arah ini adalah analisis organisasi perusahaan global.

#### *Visi dan Filosofi MNC Besar*

| <b>MNC</b> | <b>Visi/Filosofi.</b>   |
|------------|---|
| AT & T     | : Kembangkan sistem telekomunikasi yang memungkinkan setiap orang di dunia untuk berbicara dengan siapa saja dengan harga murah, cepat dan jelas. |
| GM         | : Menarik dan mengembangkan orang.  |
| GE         | : Merger, akuisisi, dan aliansi strategis.  |
| Matsushita | : Produk berkualitas tinggi dengan harga terjangkau. Kami membuat pria, sebelum kami membuat produk.  |

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| Glaxo              | : | Perawatan kesehatan dan kesadaran kesehatan.  |
| CITI Bank          | : | Ritel kreatif dan agresif.  |
| IBM                | : | Kinerja dan kepuasan yang unggul.   |
| Kapasitas cangkang | : | Motivasi pencapaian, rasa bisnis, ketegasan, kapasitas untuk memotivasi, delegasi dan komunikasi. |
| WalMart            | : | Pengecer terbesar di dunia. Berpikir kecil dan tumbuh besar.                                      |

## 2. Analisis Organisasi Perusahaan Bisnis Global

Analisis organisasi memerlukan studi terperinci tentang aspek-aspek berikut dari perusahaan global dan anak perusahaan atau departemen pemasarannya:

- a. Struktur Organisasi: Analisis struktur organisasi meliputi: Organisasi datar atau tinggi, struktur tim atau struktur berbasis individu, struktur unit bisnis geografis atau strategis, dll. Analisis ini membutuhkan identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan sehubungan dengan struktur. Struktur flat dan tim dianggap sebagai kekuatan bagi perusahaan global. Selain itu, struktur tim otonom dianggap sebagai kekuatan terbesar dari

perusahaan global. Sebaliknya, struktur tinggi dan struktur mekanis dianggap sebagai kelemahan bagi perusahaan global.

- b. Pemasaran: Analisis pemasaran mencakup analisis 4 P, yaitu, produk, harga, promosi dan tempat. Perusahaan global menganalisis masing-masing faktor ini secara rinci dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya di masing-masing aspek dari semua 4 P. Misalnya, desain produk yang sesuai dengan budaya negara tuan rumah adalah kekuatan dan harga yang lebih tinggi di negara berkembang menjadi kelemahan.
- c. Produksi: Ahli strategi perusahaan global menganalisis setiap bidang produksi. Area-area ini meliputi: Sumber bahan, lokasi pabrik, penyebaran logistik, tata letak pabrik, sumber sumber daya manusia, pertimbangan kualitas, pertimbangan biaya, tingkat inventaris, manajemen inventaris, dll. Ahli strategi harus menganalisis setiap faktor dan mengidentifikasi kekuatan atau kelemahan dari masing-masing faktor kecil.
- d. Keuangan: Ahli strategi, pada garis produksi yang sama harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk masing-masing faktor keuangan. Faktor keuangan yang penting meliputi sumber keuangan, struktur modal, pendapatan per saham dan sejenisnya. Misalnya,

sumber pembiayaan dari International Finance Corporation (IFC) menjadi kekuatan karena IFC memberikan pinjaman dengan tingkat terendah untuk jangka waktu yang cukup lama.

- e. Sumber Daya Manusia: Ahli strategi perusahaan global menganalisis setiap area manajemen sumber daya manusia dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Faktor manajemen sumber daya manusia meliputi: sumber tenaga kerja, keterampilan karyawan, kompatibilitas budaya karyawan dengan budaya berbagai negara, biaya karyawan, dll. Misalnya, mencari karyawan dari India adalah kekuatan bagi bisnis global, dari sudut pandang kompatibilitas biaya dan budaya.

### 3. Analisis Lingkungan Internasional

Faktor lingkungan bisnis global meliputi:

- a. Faktor Politik-Hukum: Semua negara memiliki sistem politik dan kerangka hukum mereka sendiri yang memengaruhi bisnis. Undang-undang ini berkaitan dengan perekrutan dan pemecatan karyawan pribumi dan mengekspor persentase produk tertentu untuk mendapatkan devisa. Undang-undang ini dapat memberikan peluang atau menimbulkan ancaman bagi bisnis yang pergi ke luar negeri. Tren politik dan hukum dunia utama juga memengaruhi bisnis yang melintasi

batas-batas nasional. Selama tahun 1980-an, dan 1990-an, banyak pemerintah di dunia cenderung ke arah ekonomi pasar dan memprivatisasi sektor publik dan mengurangi kontrol pemerintah atas bisnis. Oleh karena itu, lingkungan politik dan hukum dunia memberikan peluang bagi bisnis untuk tumbuh secara internasional.

- b. Faktor Ekonomi: Pertumbuhan kegiatan ekonomi, peningkatan produk nasional bruto dan pendapatan per kapita adalah indikator peluang bisnis. Kontraksi kegiatan ekonomi dan penurunan pendapatan merupakan indikator ancaman bagi bisnis. Variabel ekonomi internasional yang menantang bagi ahli strategi adalah suku bunga, tingkat inflasi, dan nilai tukar mata uang asing. Tingkat inflasi yang tinggi dan devaluasi mata uang menimbulkan ancaman bagi bisnis internasional.
- c. Faktor Teknologi: Teknologi memainkan peran utama dalam bisnis global. Teknologi adalah salah satu basis utama untuk usaha patungan terutama di negara berkembang. Perusahaan manufaktur di negara-negara berteknologi maju menempatkan pabrik produksi mereka di negara-negara berkembang di mana tenaga kerja dan bahan baku murah tersedia. Negara-negara berkembang umumnya menyambut perusahaan seperti

itu. Manfaat bagi negara-negara berkembang dari perusahaan-perusahaan tersebut meliputi: masuknya sumber daya keuangan, kesempatan kerja bagi penduduk asli, penciptaan kesempatan bagi produsen dalam negeri untuk memperoleh teknologi baru, kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperoleh keterampilan baru melalui pelatihan, peningkatan pendapatan bagi pemerintah dan sejenisnya.

- d. Faktor Sosial: Setiap negara memiliki budayanya sendiri, yaitu nilai, tradisi, dan pola perilaku yang diterima secara umum. Faktor sosial dan budaya yang berbeda dari berbagai negara akan mempengaruhi MNC. Beberapa budaya menerima penyuaian dan imbalan sebagai fakta kehidupan, sedangkan yang lain menghukum mereka dengan berat.

#### 4. Analisis SWOT Internasional

Perusahaan, harus mengevaluasi kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman lingkungan internasional sebelum membuat keputusan akhir tentang mendunia. Perusahaan dapat menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya.

- a. Apakah perusahaan memiliki posisi pasar yang kuat di masing-masing negara tempat mereka beroperasi?
- b. Apakah kualitas produk/layanan perusahaan dibandingkan dengan pesaing dunia masing-masing?

- c. Apakah perusahaan memiliki keunggulan teknologi di wilayah dunia di mana mereka akan mengoperasikan bisnis utama mereka?
- d. Apakah perusahaan memiliki reputasi merek yang kuat di negara-negara tempat mereka menjual produk atau layanan mereka?
- e. Apakah manajer dan karyawan perusahaan memiliki lebih banyak bakat daripada pesaing dunia mereka?
- f. Apakah profil keuangan perusahaan dibandingkan dengan industri?
- g. Apakah perusahaan secara konsisten lebih menguntungkan daripada pesaing dunia mereka?
- h. Apakah upaya penelitian dan pengembangan produk dan proses perusahaan cenderung menghasilkan hasil yang lebih baik daripada pesaing mereka?
- i. Apakah perusahaan, berbagai operasi dunia tunduk pada serikat pekerja?

Pertanyaan-pertanyaan berikut akan membantu perusahaan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman lingkungan eksternal:

- a. Ancaman dan peluang apa yang dihadirkan oleh faktor politik dan hukum?
- b. Ancaman dan peluang apa yang dihadirkan oleh faktor ekonomi?

- c. Ancaman dan peluang apa yang dihadirkan oleh faktor teknologi?
  - d. Ancaman dan peluang apa yang dihadirkan oleh faktor sosial?
  - e. Berapa ukuran industri?
  - f. Berapa tingkat pertumbuhan dan potensi pertumbuhan industri?
  - g. Apakah industri siklus? Jika demikian, dapatkan siklusitas dihaluskan di berbagai pasar dunia?
  - h. Apakah industri mengalami fluktuasi permintaan karena faktor musiman? Jika demikian, dapatkan faktor-faktor musiman ini dihaluskan di berbagai pasar dunia?
  - i. Seberapa intens persaingan dunia di industri ini?
  - j. Berapa probabilitas industri rata-rata? Berapa probabilitas potensialnya?
  - k. Apakah industri rentan terhadap serikat pekerja?
  - l. Berapa tingkat inovasi dalam industri?
5. Perumusan Strategi Alternatif Tingkat Perusahaan
- a. Strategi Tingkat Perusahaan: Strategi tingkat perusahaan secara umum terdiri dari empat kategori, yaitu,
    - Strategi Stabilitas: Pemeliharaan status quo dan strategi pertumbuhan berkelanjutan.
    - Strategi Pertumbuhan: Strategi ini meliputi pertumbuhan internal, strategi konsentrasi, merger,

pengambilalihan/akuisisi, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, integrasi vertikal, dan usaha patungan.

- Strategi PHK: Strategi ini meliputi: perputaran, perusahaan tawanan, transformasi, divestasi dan likuidasi.
- *Strategi Kombinasi*: Strategi ini mencakup semua kemungkinan kombinasi strategi.

b. Memutuskan Pasar Mana yang Akan Dimasuki

Beberapa perusahaan beroperasi di sejumlah negara, sementara beberapa perusahaan beroperasi di lebih sedikit negara dengan komitmen yang lebih dalam. Ayal dan Zif telah menyarankan bahwa perusahaan harus memasuki lebih sedikit pasar ketika:

- Biaya masuk pasar dan kontrol pasar tinggi,
- Biaya adaptasi produk dan komunikasi tinggi,
- Populasi dan ukuran pendapatan dan pertumbuhan tinggi di negara-negara awal yang dipilih, dan
- Perusahaan asing yang dominan dapat menetapkan hambatan masuk yang tinggi

c. Strategi Tingkat Perusahaan dari Bisnis Global

Setelah memutuskan negara yang akan masuk, perusahaan harus memutuskan mode masuk terbaik. Ada sembilan mode masuk yang umum, yaitu,

- Ekspor Tidak Langsung: Ekspor tidak langsung berarti mengekspor melalui perantara independen ke berbagai negara. Ada empat jenis perantara, yaitu,
  - Eksportir berbasis domestik: Eksportir berbasis domestik membeli produk dari produsen dan pada gilirannya mengekspornya ke berbagai negara.
  - Agen ekspor berbasis domestik: Agen ekspor berbasis domestik bernegosiasi dengan produsen domestik dan pembeli asing untuk ekspor. Dia mengoordinasikan produsen domestik dan pembeli asing. Dia mengumpulkan komisi untuk jasanya.
  - Organisasi koperasi: Sejumlah produsen yang memproduksi produk yang sama atau serupa membentuk organisasi koperasi. Organisasi koperasi ini akan melakukan kegiatan ekspor atas nama produsen anggota. Jenis pengaturan ini digunakan oleh produsen produk pertanian.
  - Perusahaan pengelola ekspor: Perusahaan ini mengelola ekspor dengan membebaskan biaya. Ekspor tidak langsung lebih murah bagi produsen dan produsen dapat berkonsentrasi

pada manufaktur karena pengaturan ekspor diurus oleh perantara.

- Ekspor Langsung: Perusahaan mengembangkan hubungan dengan semua pemegang saham pasar luar negeri, bahkan sebelum mereka memasuki pasar luar negeri. Metode ekspor langsung adalah sebagai berikut: departemen atau divisi ekspor berbasis domestik, cabang penjualan luar negeri atau anak perusahaan, perwakilan penjualan ekspor keliling, distributor atau agen berbasis asing, e-business.
- Perizinan: Salah satu bentuk perizinan adalah kontrak manajemen. Di bawah pengaturan ini, sebuah perusahaan menjual kontrak manajemen kepada pemilik hotel asing, bandara, rumah sakit, atau organisasi lain untuk mengelola bisnis ini dengan biaya tertentu. Perusahaan ini memberikan keahlian manajemen. Bentuk lisensi kedua adalah manufaktur kontrak. Di bawah metode ini, perusahaan melibatkan produsen lokal untuk memproduksi produk. Bentuk lisensi ketiga adalah waralaba. Franchiser menawarkan konsep merek dan sistem operasi yang lengkap kepada penerima waralaba. Penerima waralaba membayar biaya tertentu kepada pemilik waralaba.

- Usaha patungan: Usaha patungan adalah strategi yang tepat untuk alasan teknologi, ekonomi, dan politik. Beberapa pemerintah membutuhkan partisipasi produsen domestik dalam kepemilikan dan kontrol dalam memungkinkan perusahaan asing memasuki pasar domestik. Kedua perusahaan menggantikan sumber daya, keterampilan, dan keahlian mereka dalam membentuk usaha patungan. Beberapa usaha patungan berhasil dan berjalan selama bertahun-tahun. Namun, beberapa investor asing setelah mendapatkan pengetahuan tentang kondisi pemasaran, perilaku konsumen dan budaya masyarakat dapat menceraikan investor lokal dan memulai perusahaan independennya.
- Investasi Langsung: Investasi langsung adalah cara terbaik untuk pergi ke internasional. Investasi langsung mencakup keterlibatan perusahaan dalam kepemilikan dan kendali perakitan atau fasilitas manufaktur atau layanan yang berbasis di luar negeri. Perusahaan asing dapat membeli sebagian dari fasilitas manufaktur lokal, atau dapat membeli kepentingan penuh di perusahaan lokal, atau dapat membangun fasilitasnya sendiri. Perusahaan setelah memproduksi di luar negeri dapat memenuhi kebutuhan pelanggan di negara itu dan

mengekspor ke negara lain. Strategi ini membantu perusahaan untuk memperluas pasar dan mendapatkan keuntungan yang berbeda.

- **Akuisisi:** Sebuah perusahaan asing alih-alih memulai bisnis dari awal, mengakuisisi perusahaan yang sudah mapan di negara tuan rumah. Perusahaan asing dapat membeli perusahaan yang sudah mapan secara keseluruhan daripada secara bertahap. Manfaat sinergis dapat dinikmati oleh perusahaan asing jika memperoleh lini produk pelengkap yang kuat dan jaringan distribusi yang efisien. Jika informasi tentang perusahaan potensial di negara tuan rumah tidak tersedia, akan sulit bagi perusahaan asing untuk mengakuisisi.
- **Pembagian Produksi:** Istilah pembagian produksi menggabungkan keterampilan dan teknologi tenaga kerja yang lebih tinggi yang tersedia di negara maju dengan tenaga kerja berbiaya lebih rendah yang tersedia di negara berkembang.
- **Kontrak Manajemen:** MNC besar mungkin memiliki sejumlah besar bakat manajemen yang tersedia. Kontrak manajemen menawarkan sarana di mana MNC dapat menggunakan sebagian keuntungan dan personel untuk membantu perusahaan di negara tuan rumah dengan biaya dan jangka waktu

tertentu. MNC mendapatkan sebagian pendapatan dari investasi mereka dan melanjutkan operasi sampai manajemen lokal dilatih dan dikembangkan. Pengaturan ini membantu negara-negara berkembang yang memiliki modal tetapi tidak memiliki tenaga kerja terampil, dan keterampilan manajerial yang diperlukan. Operasi Turnkey: Operasi turnkey biasanya merupakan kontrak untuk pembangunan fasilitas operasi dengan imbalan biaya. Fasilitas ditransfer ke negara tuan rumah atau perusahaan setelah selesai. Biasanya, pelanggan adalah departemen atau lembaga pemerintah. Perusahaan asing memasok beberapa peralatannya sendiri untuk proyek tersebut.

6. Perumusan Strategi Tingkat Unit Bisnis Alternatif

Perusahaan global merumuskan strategi tingkat unit bisnis berdasarkan strategi tingkat perusahaan, kekuatan organisasi, dan peluang lingkungan. Strategi penting pada level ini meliputi:

- a. Strategi Kepemimpinan Biaya Rendah: Perusahaan global berencana untuk mengurangi biaya produksi, biaya pemasaran, dll., Dengan menempatkan perusahaan yang dekat dengan bahan baku atau dekat dengan pasar, mengadopsi teknologi terbaru, dll. Strategi kepemimpinan berbiaya rendah memberi

perusahaan global dua opsi, yaitu, menetapkan harga pada tingkat yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing atau untuk meningkatkan margin keuntungan atau keduanya.

- b. Strategi Fokus atau Niche: Perusahaan transnasional merumuskan strategi khusus untuk pasar tertentu sedangkan perusahaan internasional dan multinasional menerapkan strategi yang sama di sejumlah negara. Perusahaan transnasional diharapkan untuk berpikir secara global dan bertindak secara lokal. Dengan demikian, mereka menjadi perusahaan global. Strategi niche mengacu pada fokus pada pasar kecil. Perusahaan transnasional mengadopsi strategi fokus untuk setiap pasar lokal untuk bersaing dengan perusahaan dalam negeri.
- c. Strategi Diferensiasi: Perusahaan transnasional sebagian besar mengadopsi strategi diferensiasi. Mereka membedakan kebijakan produk, kebijakan harga, kebijakan layanan dari satu negara ke negara lain dan dari satu kelompok pelanggan ke kelompok pelanggan lainnya, dll. Strategi ini membantu mereka untuk bersaing dengan perusahaan lokal dan juga menciptakan kesan positif di antara pelanggan dari berbagai negara.

- d. Strategi Ofensif: Menyerang kekuatan pesaing, menyerang kelemahan pesaing, serangan simultan di banyak bidang, serangan akhir, strategi ofensif gerilya, strategi pre-emptive
- e. Strategi Pertahanan: Melindungi posisi kompetitif perusahaan, dan keuntungan penggerak pertama.

## 7. Implementasi Strategi

- a. Pemilihan Mitra: Pemilihan mitra yang sehat dan kompeten adalah suatu keharusan untuk keberhasilan implementasi dan menjalankan usaha patungan atau perizinan. Kebijakan kedua negara dan kompleksitas pasar negara tuan rumah dapat diimbangi dengan memilih mitra yang tepat. Ini adalah kunci keberhasilan strategi.
- b. Struktur Organisasi: MNC cenderung melalui tiga tahap evolusi umum dalam menyusun operasi dan program mereka. Selama entri awal, MNC menawarkan produk di pasar luar negeri melalui perizinan atau departemen ekspor seperti yang dibahas sebelumnya. Pada tahap kedua, MNC membentuk divisi operasi lokal di negara tuan rumah. MNC mengembangkan pasarnya dan mencapai tahap kematangan. MNC selama tahap ini mengkonsolidasikan operasi di bawah organisasi manajemen regional.

- c. Implementasi Perilaku: Bagian utama dari implementasi strategi dalam bisnis global adalah implementasi perilaku. Lingkungan budaya sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain. Ketika perusahaan global memutuskan untuk memasuki negara asing, ia harus melatih karyawan yang ada dalam budaya negara asing. Selain itu, MNC harus melatih ekspatriat dalam budaya negara induk.
- d. Implementasi Pemasaran: Ahli strategi harus merancang produk, harga, promosi, dan strategi pemasaran lainnya untuk mencapai strategi dan tujuan tingkat perusahaan.
- e. Implementasi Keuangan: Perusahaan global berencana untuk mencari keuangan tergantung pada strateginya. Jika strateginya adalah kepemimpinan biaya rendah, maka perusahaan global berencana untuk mendapatkan pembiayaan dari International Finance Corporation. Jika strateginya masuk ke luar negeri melalui usaha patungan, ia mendapatkan pembiayaan dari negara tuan rumah. Demikian pula, perusahaan global mengambil keputusan penganggaran modal, tergantung pada strateginya.
- f. Implementasi Produksi: Implementasi produksi sangat erat kaitannya dengan strategi. Jika strateginya adalah kepemimpinan biaya rendah, maka fasilitas produksi

terletak dekat dengan bahan baku atau pelanggan. Fasilitas manufaktur berlokasi di sejumlah negara karena kemungkinan produksi melalui online.

- g. Implementasi Sumber Daya Manusia: Perusahaan global merekrut orang, melatih dan mengembangkan mereka berdasarkan strategi. Jika budaya negara memainkan peran penting dalam implementasi strategi, perusahaan global sebagian besar menunjuk orang-orang dari negara tuan rumah. Jika keterampilan dan bakat sumber daya manusia memainkan peran dominan dalam implementasi strategi, ia mempekerjakan sumber daya manusia dari seluruh dunia.

#### 8. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Proses manajemen strategis mungkin tidak dilaksanakan sesuai rencana karena perubahan faktor lingkungan, ketidaksesuaian strategi dengan kondisi negara tuan rumah, dll. Oleh karena itu, perusahaan global harus mengevaluasi proses dan mengendalikannya. Kegiatan dalam hal ini meliputi: menetapkan standar proses manajemen, strategis mengukur kinerja proses di setiap tahap, bandingkan kinerja dengan standar, amati penyimpangan ambil langkah korektif

## 10.5 Strategi Kolaboratif

Perusahaan bisnis internasional melakukan operasi bisnis mereka sendiri atau berkolaborasi dengan perusahaan lain. Faktanya, perusahaan, dalam beberapa situasi, juga berkolaborasi dengan pesaing mereka. Pilihan kolaborasi mereka dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk fisik, ekonomi, skala operasi, membuat atau membeli atau membuat dan membeli keputusan, faktor sosial, lingkungan kompetitif dan tujuan dan strategi mereka. Beberapa motif strategi kolaboratif adalah umum untuk bisnis domestik dan bisnis internasional. Ini termasuk penyebaran dan pengurangan biaya, mengkhususkan diri dalam kompetensi inti, menghindari atau melawan persaingan, mengamankan integrasi vertikal atau horizontal, belajar dari perusahaan lain dan berbagi kapasitas. Motif perusahaan melakukan strategi kolaboratif antara lain didukung beberapa alasan antara lain: penyebaran dan pengurangan biaya, mengkhususkan diri dalam Kompetensi Inti, hindari atau melawan Persaingan, integrasi Vertikal dan Horizontal, belajar dari Perusahaan Lain, berbagi Kapasitas, untuk mendapatkan Lokasi - Aset Khusus, mengatasi Kendala Pemerintah: diversifikasi secara geografis, Minimalkan Eksposur di Lingkungan Berisiko.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Education.
- Berson, Y., Waldman, D. A., & Pearce, C. L. (2016). Enhancing our understanding of vision in organizations: Toward an integration of leader and follower processes. *Organizational Psychology Review*, 6(2), 171–191.  
<https://doi.org/10.1177/2041386615583736>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
- Carton, A. M., & Lucas, B. J. (2018). How can leaders overcome the blurry vision bias? Identifying an antidote to the paradox of vision communication. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2106–2129.
- Chang, T. W. (2020). Corporate sustainable development strategy: Effect of green shared vision on organization members' behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7).

- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ferdinandus Sampe Dkk, *Manajemen Strategis ; Teori dan Implementasi* (Serang ,Banten : PT. Sada Kurnia Pustaka, 2023)
- Fiset, J., & Robinson, M. A. (2020). Developing foresight through the evaluation and construction of vision statements: an experiential exercise. *Organization Management Journal*, 17(2), 99–115.
- Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., & Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2), 207–219.

- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2023). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 49(6), 1841–1869. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2016). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Ibnu Hajar. (2019). *Manajemen Strategik: Konsep Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: CV.Andi Offset.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Review Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59–66.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128–148.
- Miller, A. (2004). *The Strategic Management of the Firm: Theory and Practice*. Wiley-Blackwell.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pristiyanto Dkk . (2024). *Management Strategis*, Edition 1, Kelurahan Pisang ,Padang Sumatera Barat : CV.GitaLentera.

- Su, A., Cai, X., Liu, X. S., Tao, X. N., Chen, L., & Wang, R. (2023). Talk the walk: how corporate vision works for performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, October 2023.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education.

# KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi adalah proses yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Konsep dasar ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan visi dan misi, penetapan tujuan strategis, serta pengembangan dan implementasi kebijakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam dunia bisnis yang dinamis, manajemen strategi berfungsi sebagai kompas yang membantu perusahaan mengarahkan sumber daya mereka secara efektif untuk merespons perubahan pasar dan persaingan.

Di dalam praktiknya, manajemen strategi melibatkan tiga tahapan utama: analisis strategis, perumusan strategi, dan implementasi strategi. Analisis strategis mencakup pemahaman mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Perumusan strategi berfokus pada pengembangan rencana yang jelas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sementara implementasi strategi menuntut eksekusi rencana dengan pengawasan yang ketat untuk memastikan hasil yang diinginkan tercapai. Keberhasilan dalam manajemen strategi sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.



**CV. ASKARA SASTRA MEDIA**

CV. ASKARA SASTRA MEDIA  
Jl. Al-Hidayah, Jawa Timur 61481  
[www.askarasastramedia.com](http://www.askarasastramedia.com)



# 55. Book Chapter-Tahun 2025-Konsep Dasar Manajemen Strategi-SUDAH PUBLISH.pdf

## ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

123dok.com

Internet Source

3%

2

id.scribd.com

Internet Source

2%

3

id.noordermarketing.com

Internet Source

1%

4

Galan Suswardana. "Pelaksanaan Visi dan Misi Sekolah dalam Mewujudkan Kegiatan Belajar-Mengajar Di SDLBN Kedungkandang Malang", VOCAT: JURNAL PENDIDIKAN KATOLIK, 2022

Publication

1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On