

Prof. Dr. Puji Wahono, S.E., M.Si | Andrea Puteri, S.Pd.
Andita Rizky Fadilah, S.T. | Bungah Susilaning Hardini, S.E.
Dewa Adjie Badarudin, S.M. | Euro Ellytra, S.Tr.E.
Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd. | Intan Azimatul Iffah, S.E.
Joko Supriyatno, S.E. | Muhammad Wildan, S.Pd.
Farras Tahriri, S.Pd. | Sitti Jamilatulfadhilah, S.S | Viyona Andani, S.Bns



ESENSI MANAJEMEN STRATEGIS: MEMBANGUN FONDASI YANG KOKOH UNTUK KEUNGGULAN ORGANISASI



UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA

PASAL 113
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

ESENSI MANAJEMEN STRATEGIS: MEMBANGUN FONDASI YANG KOKOH UNTUK KEUNGGULAN ORGANISASI

Penulis :

Prof. Dr. Puji Wahono, S.E., M.Si., Andrea Puteri, S.Pd., Andita Rizky
Fadilah, S.T., Bungah Susilaning Hardini, S.E., Dewa Adjie Badarudin, S.M.,
Euro Ellytra, S.Tr.E., Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd., Intan
Azimatul,S.E., Joko Supriyatno,S.E., Muhammad Wildan,S.Pd., Farras
Tahriri,S.Pd., Sitti Jamilatulfadhylah,S.S., Viyona Andani,S.Bns.



ESENSI MANAJEMEN STRATEGIS: MEMBANGUN FONDASI YANG KOKOH UNTUK KEUNGGULAN ORGANISASI

*Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh Penerbit Global Aksara Pers*

ISBN: 978-623-462-858-6

vi + 84 hal.; Ukuran B5 (18,2 x 25,7 cm)

Cetakan Pertama, April 2025

Copyright © 2025 Global Aksara Pers

Penulis : Prof. Dr. Puji Wahono, S.E., M.Si., Andrea Puteri, S.Pd., Andita Rizky Fadilah, S.T., Bungah Susilaning Hardini, S.E., Dewa Adjie Badarudin, S.M., Euro Ellytra, S.Tr.E., Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd., Intan Azimatul,S.E., Joko Supriyatno,S.E., Muhammad Wildan,S.Pd., Farras Tahriri,S.Pd., Sitti Jamilatulfadhylah,S.S., Viyona Andani,S.Bns.

Penyunting /Editor : M. Basyrul Muvid

Desain Sampul : Tito Nanda Ramadhan

Layouter : Ahmad Rifki

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan bentuk dan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Diterbitkan Oleh :



CV. Global Aksara Pers
Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021, No.
282/JTI/2021
Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya
+628977416123/+628573269334
globalaksarapers.com



Kata Pengantar

Manajemen strategis adalah pilar utama bagi organisasi yang ingin bertahan dan unggul di tengah dinamika bisnis global. Buku ini dirancang untuk masyarakat dan para generasi muda Indonesia yang ingin memahami prinsip-prinsip inti manajemen strategis secara mendalam. Dengan menggabungkan teori klasik dan wawasan kontemporer, buku ini menawarkan kerangka kerja yang kokoh untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Setiap bab dilengkapi dengan sub-bab yang menguraikan konsep secara terperinci dan disertai studi kasus nyata untuk mengilustrasikan penerapannya, memastikan pembaca dapat menghubungkan teori dengan praktik di berbagai konteks industri.

Manajemen strategis sebagai upaya membangun fondasi yang kokoh untuk kebutuhan organisasi yang kuat. Organisasi tidak bisa jalan manakala tanpa dukungan jiwa kepemimpinan yang kuat, harmonisasi pimpinan dan bawahan, paradigma civitas pegawai, dan visi misi organisasi yang jelas ditambah etos kerja semua pihak. Artinya, dibutuhkan manajemen strategis guna menjalankan roda organisasi dalam menjawab tantangan dan pemenuhan kebutuhan pasar, masyarakat dan dunia. Mudah-mudahan buku ini mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan organisasi sehingga layak dijadikan referensi. Semoga bermanfaat..!

Jakarta, 23 April 2025

Penulis



Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
BAB 1.....	1
Pengantar Manajemen Strategis.....	1
A. Definisi dan Ruang Lingkup.....	1
1. Definisi Manajemen Strategis	1
2. Ruang Lingkup Manajemen Strategis	1
3. Peran Manajemen Strategis dalam Organisasi Modern.....	2
B. Evolusi Pemikiran Strategis	2
C. Peran Strategi dalam Kesuksesan Organisasi.....	4
D. Studi Kasus: Transformasi Strategis IBM dari Perangkat Keras ke Layanan Cloud.....	5
BAB 2.....	8
Visi, Misi, dan Nilai Organisasi.....	8
A. Merumuskan Visi dan Misi.....	8
B. Peran Nilai Organisasi	9
C. Penyelarasan dengan Pemangku Kepentingan.....	10
D. Studi Kasus: Visi Tesla untuk Energi Berkelanjutan dan Dampaknya pada Strategi.....	11
BAB 3.....	13

Analisis Lingkungan Eksternal	13
A. Kerangka PESTEL.....	13
B. Faktor Politik	14
C. Faktor Ekonomi.....	15
D. Faktor Sosiokultural	16
E. Faktor Teknologi.....	17
F. Faktor Ekologis.....	18
G. Faktor Hukum.....	18
H. Tren Industri.....	19
I. Pentingnya Mengidentifikasi Tren Industri	19
J. Kategori Tren yang Membentuk Dinamika Pasar	20
K. Dampak Tren terhadap Strategi Bisnis.....	21
L. Pemetaan Pemangku Kepentingan.....	21
M. Konsep Pemetaan Pemangku Kepentingan.....	22
N. Kategori Pemangku Kepentingan Eksternal.....	22
O. Pengaruh Pemetaan Pemangku Kepentingan terhadap Strategi ...	23
P. Studi Kasus: Strategi Uber Menghadapi Regulasi Global	23
Bab 4.....	25
Analisis Sumber Daya Internal	25
A. Resource-Based View (RBV)	25
B. Analisis Rantai nilai (Value Chain Analysis).....	26
C. Proses penilaian kompetensi inti.....	27
D. Studi Kasus: keunggulan rantai pasok amazon dan E-commerce	27
BAB 5.....	29
Kerangka Kerja Strategis: SWOT dan TOWS.....	29
A. Analisis SWOT	29
B. Matriks TOWS.....	30
C. Aplikasi Praktis	32

D. Studi Kasus: Strategi Turnaround Starbucks (2008) dengan Pendekatan SWOT dan TOWS	33
BAB 6.....	35
Strategi Tingkat Korporasi.....	35
E. Diversifikasi.....	36
1. Diversifikasi Terkait	37
2. Diversifikasi Tidak Terkait.....	37
F. Integrasi Vertikal dan Horizontal.....	37
1. Strategi Integrasi Vertikal.....	37
2. Strategi Integrasi Horizontal.....	37
3. Kaitannya dengan Strategi Tingkat Korporasi.....	38
G. Akuisisi dan Merger.....	38
H. Studi Kasus: Akuisisi Disney atas Marvel dan Pixar.	41
BAB 7.....	42
Strategi Tingkat Bisnis.....	42
A. Kepeminpinan biaya	42
B. Diferensiasi	43
C. Strategi fokus.....	43
D. Studi kasus Ryanair.....	44
BAB 8.....	45
Keunggulan Kompetitif dan Diferensiasi.....	45
A. Sumber Keunggulan Kompetitif	45
B. Strategi Diferensiasi.....	46
C. Keberlanjutan Keunggulan	47
D. Studi Kasus: Inovasi Produk Apple sebagai Pendorong Diferensiasi	49
BAB 9.....	51
Model Analisis Industri: Five Forces Porter.....	51

A.	Komponen Five Forces.....	51
B.	Aplikasi dalam Analisis Industri.....	52
C.	Implikasi Strategis	52
D.	Studi Kasus: Dominasi Walmart di Industri Ritel menggunakan Five Forces	53
BAB 10.....		54
Pengambilan Keputusan Strategis.....		54
A.	Model Pengambilan Keputusan	54
B.	Bias dan Tantangan	55
C.	Alat Bantu Keputusan.....	56
D.	Studi Kasus: Keputusan Netflix untuk Fokus pada Konten Orisinal	58
BAB 11.....		60
Implementasi Strategi.....		60
A.	Struktur Organisasi	60
B.	Alokasi Sumber Daya.....	61
C.	Manajemen Perubahan	62
D.	Studi Kasus: Implementasi Strategi Global IKEA di Asia	63
BAB 12.....		65
Evaluasi dan Pengendalian Strategi		65
A.	Pengukuran Kinerja.....	65
B.	Sistem Pengendalian	67
1.	Pengertian Sistem Pengendalian Strategis.....	67
2.	Tujuan Sistem Pengendalian Strategis.....	67
C.	Komponen Utama dalam Sistem Pengendalian Strategis	69
D.	Pendekatan dalam Sistem Pengendalian Strategis	71
E.	Karakteristik Sistem Pengendalian yang Efektif.....	74
F.	Koreksi Strategis	76

1.	Pengertian Koreksi Strategis	76
2.	Kapan Strategi Harus Disesuaikan	76
G.	Cara Melakukan Koreksi Strategis	77
H.	Studi Kasus: Sistem Pengendalian Strategis General Electric pada Era Jack Welch.....	79
	Daftar Pustaka	81



BAB 1

Pengantar Manajemen Strategis

A. Definisi dan Ruang Lingkup

1. Definisi Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah proses terencana dan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dalam jangka panjang. Menurut Frank T. Rothaermel (2024), manajemen strategis didefinisikan sebagai Bidang manajemen integratif yang menggabungkan analisis, formulasi, dan implementasi dalam pencarian keunggulan kompetitif. Dalam pengertian ini, strategi bukan hanya sekadar rencana jangka panjang, tetapi sebuah proses menyeluruh yang mencakup pemahaman kondisi internal dan eksternal, merancang arah kebijakan perusahaan, dan menjalankan rencana secara efektif.

2. Ruang Lingkup Manajemen Strategis

Rothaermel menguraikan proses manajemen strategis ke dalam kerangka kerja AFI (Analysis – Formulation – Implementation):

a. Analisis (Analysis)

Meliputi pemahaman lingkungan internal dan eksternal organisasi, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT), serta posisi strategis perusahaan dalam industri.

b. Perumusan (Formulation)

Tahap pengembangan strategi di berbagai level: korporat (diversifikasi, akuisisi), bisnis (diferensiasi, kepemimpinan biaya), dan fungsional (produksi, pemasaran, SDM).

c. Implementasi (Implementation)

Menyusun dan melaksanakan aktivitas konkret untuk menjalankan strategi yang telah diformulasikan. Termasuk pengorganisasian sumber daya, budaya organisasi, struktur, dan sistem kontrol.

3. Peran Manajemen Strategis dalam Organisasi Modern

Dalam era digital dan penuh disrupsi seperti saat ini (2020-an), manajemen strategis menjadi semakin penting. Adapun perannya dalam organisasi modern adalah:

- a. Mengarahkan Organisasi Menuju Tujuan Jangka Panjang Strategi membantu manajer memahami visi dan misi organisasi dan mengintegrasikannya ke dalam kebijakan operasional yang konsisten.
- b. Membantu Organisasi Bertahan dan Tumbuh di Tengah Ketidakpastian Melalui pemetaan lingkungan eksternal, organisasi dapat mengantisipasi perubahan pasar, teknologi, dan regulasi.
- c. Membentuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Strategi memungkinkan organisasi menonjol dari pesaing melalui keunikan produk, efisiensi biaya, inovasi, atau relasi pemangku kepentingan.
- d. Menjembatani Tujuan Ekonomi dan Nilai Sosial Manajemen strategis masa kini tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga nilai sosial, tanggung jawab lingkungan, dan keberlanjutan. Pendekatan ini dikenal dengan strategi pemangku kepentingan.
- e. Mendorong Sinergi Lintas Fungsi Melalui perencanaan strategis, berbagai departemen (seperti pemasaran, keuangan, dan operasional) diarahkan pada satu visi bersama.

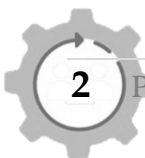
B. Evolusi Pemikiran Strategis

Strategi tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan berkembang seiring perubahan zaman, lingkungan bisnis, dan dinamika sosial. Evolusi pemikiran strategis menunjukkan bagaimana organisasi terus beradaptasi dalam menghadapi kompleksitas dunia usaha yang semakin tinggi. Dari pendekatan klasik yang menekankan struktur dan perencanaan jangka panjang, hingga pendekatan kontemporer yang berfokus pada kecepatan inovasi, fleksibilitas, dan pemangku kepentingan.

1. Era Klasik (1960–1980-an): Fokus pada Perencanaan Rasional

Pemikiran awal strategi muncul dari dunia militer, lalu diadopsi oleh ilmu manajemen. Strategi dipandang sebagai proses *rasional dan linear*.

Tokoh dan Teori Kunci:



- a. Alfred Chandler (1962): "Structure follows strategy"
- b. Igor Ansoff (1965): *Corporate Strategy*, mengenalkan matriks produk-pasar (Ansoff Matrix)
- c. Michael Porter (1980–1985):
 - 1) *Five Forces Framework*, menganalisis daya tarik industri
 - 2) *Generic Strategies* diferensiasi, biaya rendah, fokus
 Ciri-ciri:
 - a. Fokus pada posisi industri.
 - b. Strategi sebagai hasil dari proses analisis eksternal (pasar, pesaing).
 - c. Mengutamakan keunggulan bersaing melalui perencanaan dan kontrol.

2. Era Sumber Daya dan Kompetensi Inti (1990-an)

Pada masa ini, perhatian bergeser dari eksternal ke *kapabilitas internal* perusahaan.

Tokoh dan Teori Kunci:

- a. Jay Barney (1991): *Resource-Based View (RBV)*
Keunggulan kompetitif datang dari *resources* yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN).
- b. Prahalad & Hamel (1990): *Core Competence of the Corporation*
Membangun *kompetensi inti* yang sulit ditiru sebagai dasar strategi jangka panjang.
Ciri-ciri:
 - a. Strategi adalah tentang *eksploitasi sumber daya internal* yang unik.
 - b. Fokus pada inovasi, kapabilitas organisasi, dan pembelajaran.

3. Era Dinamis dan Pembelajaran Strategis (2000-an)

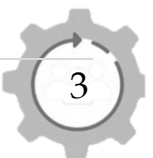
Munculnya globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan cepat memunculkan kebutuhan akan strategi yang adaptif.

Konsep Kunci:

- a. Dynamic Capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997): Kemampuan untuk berinovasi, merespons perubahan, dan merekonfigurasi sumber daya.
- b. Strategi sebagai Pembelajaran (Mintzberg, 1994): Strategi bukan hanya *deliberate*, tapi juga *emergent* – tumbuh dari pengalaman dan eksperimen.
- c. Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005): Menciptakan ruang pasar baru yang belum dipetakan pesaing.

Ciri-ciri:

- a. Strategi sebagai proses adaptif, bukan hanya rencana.
- b. Pentingnya *sensemaking*, inovasi, dan pengambilan keputusan cepat.



- c. Fokus pada pembelajaran organisasi dan fleksibilitas.
- 4. Era Kontemporer (2010–sekarang): Strategi dalam Ekosistem Digital
 - Perkembangan teknologi digital dan isu keberlanjutan mendorong strategi lebih kolaboratif dan berorientasi nilai.
 - Perkembangan Terkini:
 - a. Platform Strategy: Strategi berbasis ekosistem digital (contoh: Google, Amazon).
 - b. Data-Driven Strategy: Penggunaan big data dan AI untuk mendukung keputusan strategis.
 - c. Shared Value Strategy (Porter & Kramer, 2011): Bisnis menciptakan nilai ekonomi sekaligus sosial.
 - d. Stakeholder Strategy (Rothaermel, 2024): Menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan untuk menciptakan nilai berkelanjutan.
 - Ciri-ciri:
 - a. Kolaborasi dalam ekosistem digital.
 - b. Strategi berbasis data dan kecepatan adaptasi.
 - c. Orientasi pada tanggung jawab sosial dan keberlanjutan.

C. Peran Strategi dalam Kesuksesan Organisasi

Strategi memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Strategi yang efektif bukan hanya merancang arah jangka pendek, melainkan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memastikan organisasi tetap relevan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

1. Strategi Menentukan Arah dan Tujuan Organisasi

Strategi membantu organisasi menetapkan tujuan jangka panjang, arah bisnis, serta cara untuk mencapainya. Tanpa strategi, organisasi cenderung melakukan berbagai kegiatan tanpa arah yang jelas, yang pada akhirnya menghambat pencapaian visi dan misi.

2. Menciptakan dan Mempertahankan Keunggulan Kompetitif

Strategi memungkinkan perusahaan menciptakan posisi unik di pasar melalui pendekatan diferensiasi (nilai lebih tinggi dibanding pesaing) atau kepemimpinan biaya (efisiensi biaya). Keunggulan kompetitif inilah yang menjadi sumber daya utama dalam mempertahankan kinerja unggul dalam jangka panjang.



3. Meningkatkan Kemampuan Adaptasi dan Inovasi

Strategi yang dirancang dengan baik bersifat fleksibel dan memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan teknologi, pasar, regulasi, dan lingkungan eksternal lainnya. Strategi juga mendorong inovasi agar perusahaan tidak tertinggal dalam kompetisi industri.

4. Memperkuat Nilai Bagi Pemangku Kepentingan

Strategi yang berorientasi jangka panjang tidak hanya mengejar keuntungan semata, tetapi juga mempertimbangkan nilai bagi pemangku kepentingan, seperti pelanggan, karyawan, investor, masyarakat, dan lingkungan. Dengan begitu, strategi membantu membangun reputasi positif dan kelangsungan usaha.

5. Implementasi yang Koheren Menjamin Efektivitas

Keberhasilan strategi sangat tergantung pada implementasi yang konsisten dan terkoordinasi di seluruh lini organisasi. Hal ini meliputi alokasi sumber daya, kepemimpinan yang visioner, serta pengambilan keputusan yang selaras dengan kebijakan strategis.

D. Studi Kasus: Transformasi Strategis IBM dari Perangkat Keras ke Layanan Cloud

Pendahuluan

IBM (International Business Machines Corporation) merupakan salah satu perusahaan teknologi paling berpengaruh di dunia, dengan sejarah panjang sebagai produsen perangkat keras komputer seperti mainframe, server, dan PC. Namun, memasuki abad ke-21, IBM menghadapi tantangan besar akibat disrupsi teknologi, kompetisi yang semakin ketat, dan pergeseran kebutuhan pasar global ke arah layanan digital dan komputasi awan (*cloud computing*).

Masalah Strategis

IBM mengalami penurunan signifikan pada lini bisnis perangkat keras yang sebelumnya menjadi tulang punggung perusahaan. Ketika margin keuntungan dari hardware semakin kecil dan permintaan pasar mulai bergeser ke solusi digital, IBM dihadapkan pada kenyataan bahwa strategi lama mereka tidak lagi relevan. Selain itu, IBM juga menghadapi tekanan kompetitif dari perusahaan teknologi baru seperti Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, dan Google Cloud Platform, yang menawarkan layanan cloud yang lebih inovatif dan fleksibel.

Strategi Transformasi

Menghadapi tekanan tersebut, IBM mengambil langkah strategis jangka panjang dengan melakukan transformasi bisnis secara menyeluruh. Strategi ini terdiri dari beberapa tahap penting:

1. **Divestasi Bisnis Perangkat Keras Tradisional**

IBM memutuskan untuk melepaskan aset-aset yang tidak lagi strategis, seperti menjual divisi PC ke Lenovo pada tahun 2005, serta bisnis server x86 pada tahun 2014. Langkah ini menunjukkan fokus baru IBM untuk keluar dari industri hardware berbiaya rendah dan beralih ke sektor layanan bernilai tambah tinggi.

2. **Investasi Besar dalam Cloud dan Teknologi Kecerdasan Buatan (AI)**

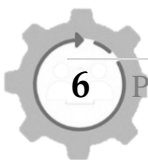
Salah satu langkah penting dalam transformasi ini adalah akuisisi perusahaan *open-source* Red Hat senilai USD 34 miliar pada tahun 2019. Akuisisi ini memperkuat posisi IBM dalam solusi *hybrid cloud* untuk pasar korporat. Selain itu, IBM juga mengembangkan platform AI "Watson" sebagai salah satu inovasi unggulan dalam strategi digitalnya.

3. **Reposisi Merek dan Model Bisnis**

IBM mengubah citranya dari produsen perangkat keras menjadi penyedia solusi teknologi berbasis cloud, data, dan layanan konsultasi bisnis. Strategi ini menempatkan IBM sebagai mitra teknologi untuk perusahaan besar, institusi pemerintah, dan sektor keuangan yang membutuhkan solusi kompleks dan berbasis teknologi tinggi.

Hasil Transformasi

Hasil dari strategi transformasi ini mulai terlihat secara nyata. Pendapatan IBM dari layanan *cloud hybrid* meningkat signifikan, dengan nilai lebih dari USD 22 miliar pada tahun 2023. IBM berhasil menciptakan keunggulan kompetitif baru di pasar teknologi enterprise, meskipun tidak sebesar pemain utama cloud publik seperti AWS dan Azure. Namun, fokus IBM pada solusi hybrid dan integrasi data menjadikan perusahaan ini tetap relevan dan berdaya saing tinggi dalam pasar yang terus berubah.



Implikasi Strategis

Transformasi IBM memberikan pelajaran penting dalam manajemen strategis:

1. Keberhasilan jangka panjang menuntut perusahaan untuk mampu meninggalkan model bisnis lama dan berani berinovasi.
2. Akuisisi dan kemitraan strategis dapat menjadi alat penting untuk mempercepat adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.
3. Kejelasan visi dan konsistensi implementasi strategi menjadi kunci sukses dalam proses transformasi yang kompleks.

Strategi IBM memperlihatkan penerapan nyata dari kerangka manajemen strategis yang meliputi analisis, formulasi, dan implementasi strategi (AFI Framework), serta penerapan pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based view*) dalam menciptakan keunggulan kompetitif baru.



Visi, Misi, dan Nilai Organisasi

A. Merumuskan Visi dan Misi

Visi dan misi merupakan elemen kunci dalam strategi organisasi yang berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan tindakan strategis. Menurut Rothaermel (2024), visi merupakan pernyataan aspiratif tentang apa yang ingin dicapai perusahaan di masa depan. Visi yang efektif memberikan gambaran jelas tentang tujuan jangka panjang organisasi serta berfungsi sebagai inspirasi bagi seluruh pemangku kepentingan. Sebaliknya, misi mendefinisikan tujuan dan aktivitas utama yang dilakukan organisasi untuk mewujudkan visinya. Pernyataan misi yang baik harus mampu menjelaskan dengan jelas siapa yang dilayani organisasi, produk atau jasa apa yang disediakan, dan bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pelanggannya (Rothaermel, 2024).

Proses merumuskan visi dan misi yang efektif melibatkan beberapa tahap kunci. Tahapan pertama adalah identifikasi nilai-nilai inti organisasi yang mencerminkan keyakinan fundamental dari para pendiri atau pemimpin senior perusahaan. Nilai-nilai ini akan membantu organisasi menetapkan arahan strategis yang jelas dan terukur (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Selanjutnya, organisasi perlu melibatkan para pemangku kepentingan utama – termasuk manajemen puncak, karyawan, pelanggan, dan mitra strategis – dalam proses diskusi dan pengembangan visi dan misi. Keterlibatan aktif ini membantu memastikan bahwa visi dan misi yang dirumuskan mendapat dukungan penuh dari berbagai pihak, serta relevan dengan kebutuhan dan ekspektasi mereka.

Dalam konteks praktik bisnis nyata, proses merumuskan visi dan misi dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, salah satunya adalah pendekatan top-down strategic planning. Pendekatan ini menempatkan pemimpin senior sebagai inisiator utama yang menentukan arah strategis organisasi secara jelas dan tegas. Sebagai contoh, dalam studi kasus transformasi Facebook menjadi Meta, Mark Zuckerberg secara langsung menetapkan visi perusahaan untuk bertransformasi menuju dunia digital Metaverse. Visi ini dikomunikasikan secara luas di dalam

perusahaan serta kepada publik untuk membangun pemahaman dan dukungan terhadap perubahan strategis yang diambil (Rothaermel, 2024).

Dalam perjalanannya, organisasi juga perlu secara berkala meninjau kembali pernyataan visi dan misi untuk memastikan relevansinya terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan ini mungkin meliputi dinamika pasar, kemajuan teknologi, atau perubahan ekspektasi pemangku kepentingan. Penyesuaian yang dilakukan terhadap visi dan misi bukan berarti mengubah tujuan utama organisasi, melainkan untuk mempertajam atau memperjelas cara pencapaiannya agar tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang (Mintzberg et al., 1998; Rothaermel, 2024).

B. Peran Nilai Organisasi

Nilai organisasi merupakan keyakinan fundamental yang menjadi pedoman bagi perilaku anggota organisasi serta mendasari seluruh keputusan strategis. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai prinsip dasar yang menentukan cara organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal, serta bagaimana organisasi tersebut mencapai visi dan misinya. Menurut Rothaermel (2024), nilai-nilai organisasi mencerminkan identitas unik sebuah perusahaan yang membedakannya dari kompetitor dan berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi.

Peran nilai organisasi dalam membentuk budaya dapat dipahami melalui perspektif Cultural School dalam teori manajemen strategik, di mana budaya organisasi dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Budaya yang kuat, yang dibangun di atas nilai-nilai organisasi yang jelas, mampu menciptakan konsistensi dalam tindakan anggota organisasi, memperkuat identitas bersama, serta meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Nilai organisasi yang efektif harus mampu menciptakan keterikatan emosional dan loyalitas dari karyawan, sekaligus memberikan arah strategis yang konsisten di berbagai tingkatan manajemen. Sebagai contoh, nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan teknologi seperti Meta meliputi inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya memberikan fondasi bagi pengambilan keputusan sehari-hari tetapi juga mendukung strategi perusahaan dalam pengembangan teknologi baru seperti artificial intelligence (AI), virtual reality (VR), dan augmented reality (AR). Dengan menjadikan inovasi sebagai nilai utama, Meta dapat terus menciptakan produk dan layanan yang relevan

dengan tuntutan pasar serta kebutuhan pelanggan yang terus berubah (Rothaermel, 2024).

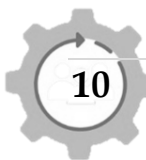
Selain mempengaruhi budaya organisasi secara internal, nilai organisasi juga berdampak secara eksternal dalam bentuk citra perusahaan (corporate image). Perusahaan yang konsisten dalam menjalankan nilai-nilai yang dipegangnya akan cenderung mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari pelanggan serta mitra bisnis. Sebagai contoh, nilai keberlanjutan (sustainability) yang diterapkan secara konsisten oleh perusahaan seperti Patagonia telah berhasil membangun citra positif dan mendapatkan dukungan kuat dari konsumennya (Rothaermel, 2024).

Dalam merancang dan menerapkan nilai-nilai organisasi, keterlibatan aktif dari pemimpin organisasi sangat penting. Pemimpin strategis harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut secara efektif, memastikan bahwa nilai-nilai ini terintegrasi dalam kebijakan dan prosedur perusahaan, serta memberikan contoh nyata melalui perilaku dan keputusan mereka sehari-hari. Melalui proses ini, nilai-nilai organisasi akan tertanam dalam budaya organisasi secara lebih mendalam dan menjadi landasan yang kuat bagi pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

C. Penyelarasan dengan Pemangku Kepentingan

Penyelarasan antara visi, misi, dan nilai organisasi dengan ekspektasi pemangku kepentingan (stakeholders) merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi yang efektif. Pemangku kepentingan organisasi mencakup berbagai pihak seperti pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, hingga komunitas sekitar yang masing-masing memiliki kepentingan dan ekspektasi yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa strategi yang disusun dapat memenuhi atau setidaknya mempertimbangkan berbagai kebutuhan tersebut secara seimbang (Rothaermel, 2024).

Menurut konsep stakeholder strategy yang dijelaskan oleh Rothaermel (2024), organisasi yang berhasil menyelaraskan strategi bisnisnya dengan kepentingan pemangku kepentingan cenderung mendapatkan dukakungan jangka panjang serta mampu mengurangi risiko konflik yang dapat mengganggu keberlangsungan bisnis. Dalam hal ini, komunikasi yang jelas dan transparan mengenai visi, misi, serta nilai-nilai organisasi menjadi kunci dalam membangun



kepercayaan dan pemahaman bersama antara organisasi dan pemangku kepentingannya.

Sebagai contoh nyata, Meta dalam transisinya menuju Metaverse telah menghadapi tantangan signifikan terkait ekspektasi stakeholder yang berbeda-beda. Investor mengharapkan pertumbuhan pendapatan dan keuntungan yang cepat, pengguna menginginkan perlindungan data dan privasi yang lebih ketat, sedangkan regulator menuntut kepatuhan terhadap standar hukum dan etika yang semakin ketat, terutama terkait privasi data. Untuk mengatasi tantangan tersebut, Meta mulai mengimplementasikan pendekatan *scenario planning* yang memungkinkan mereka mengidentifikasi berbagai kemungkinan situasi dan menyiapkan strategi alternatif yang sesuai dengan kebutuhan berbagai kelompok pemangku kepentingan (Rothaermel, 2024; Taleb, 2007).

Selain pendekatan *scenario planning*, organisasi juga dapat menggunakan pendekatan *planned emergence* untuk menyelaraskan strategi dengan ekspektasi pemangku kepentingan secara lebih fleksibel dan adaptif. Melalui pendekatan ini, organisasi memberikan ruang bagi inisiatif-inisiatif inovatif yang berasal dari berbagai tingkatan dalam organisasi, sehingga mampu merespons perubahan ekspektasi stakeholder dengan lebih cepat dan efektif (Mintzberg et al., 1998). Sebagai contoh, Starbucks berhasil menciptakan berbagai inovasi produk seperti Frappuccino melalui *autonomous action* yang diinisiasi oleh para barista, yang kemudian berhasil memenuhi ekspektasi pelanggan dan memperkuat hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingannya (Rothaermel, 2024).

Secara keseluruhan, proses penyelarasan strategi dengan ekspektasi pemangku kepentingan memerlukan pendekatan yang integratif, fleksibel, dan terbuka terhadap perubahan. Pemimpin strategis memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi tetap responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal dan mampu memenuhi ekspektasi stakeholder secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mencapai tujuan strategisnya, tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan bagi seluruh pihak yang terlibat.

D. Studi Kasus: Visi Tesla untuk Energi Berkelanjutan dan Dampaknya pada Strategi

Tesla, Inc. merupakan contoh nyata bagaimana visi organisasi yang jelas dapat menjadi fondasi bagi pengembangan strategi bisnis yang kuat dan berkelanjutan. Visi Tesla adalah "mempercepat transisi dunia menuju energi

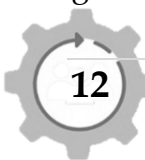
berkelanjutan" (Rothaermel, 2024). Visi ini tidak hanya mencerminkan tujuan bisnis mereka dalam industri otomotif listrik, tetapi juga memperluas cakupan perusahaan ke bidang energi bersih dan solusi energi berkelanjutan lainnya.

Dalam merumuskan dan menerapkan visinya, Tesla secara eksplisit mengintegrasikan nilai-nilai inti seperti inovasi, keberlanjutan, serta ambisi untuk terus mengubah paradigma dalam industri energi global. Visi ini diimplementasikan melalui strategi yang mencakup pengembangan produk-produk inovatif seperti mobil listrik berperforma tinggi, baterai rumah (Powerwall), serta proyek energi skala besar seperti penyimpanan energi grid (Megapack) dan panel surya (Solar Roof). Strategi-strategi tersebut sejalan dengan nilai organisasi yang menempatkan keberlanjutan sebagai inti utama bisnis mereka (Rothaermel, 2024).

Dampak nyata dari visi Tesla terlihat jelas dalam berbagai aspek strategis perusahaan. Pertama, fokus mereka terhadap energi berkelanjutan telah menciptakan posisi unik di pasar otomotif global. Tesla berhasil menguasai segmen mobil listrik premium dengan diferensiasi produk yang kuat, yang menjadikannya salah satu merek otomotif paling bernilai di dunia. Kedua, visi ini juga telah memandu perusahaan dalam melakukan investasi besar-besaran di bidang riset dan pengembangan teknologi baterai, yang tidak hanya mendukung keunggulan kompetitif dalam industri kendaraan listrik tetapi juga memperluas ke segmen energi terbarukan secara keseluruhan (Rothaermel, 2024).

Selain memberikan arahan jelas dalam strategi bisnisnya, visi Tesla juga berhasil menyelaraskan berbagai pemangku kepentingan yang relevan. Investor tertarik dengan potensi pertumbuhan jangka panjang dalam industri energi hijau, konsumen mendukung misi lingkungan dan inovasi produk perusahaan, sementara regulator melihat Tesla sebagai mitra dalam upaya mengurangi emisi karbon global. Keseimbangan antara berbagai kepentingan ini merupakan hasil dari strategi stakeholder engagement yang kuat, di mana Tesla secara konsisten mengkomunikasikan visinya secara jelas kepada pemangku kepentingan dan memastikan bahwa setiap tindakan bisnis mereka mencerminkan komitmen tersebut (Rothaermel, 2024).

Melalui studi kasus Tesla, kita dapat melihat bahwa visi yang jelas, didukung oleh misi dan nilai organisasi yang kuat, mampu menjadi pendorong utama dalam merancang dan menjalankan strategi bisnis yang efektif. Tesla tidak hanya berhasil secara finansial, tetapi juga menjadi pemimpin dalam gerakan global menuju energi yang lebih bersih dan berkelanjutan.





BAB 3

Analisis Lingkungan Eksternal

A. Kerangka PESTEL

Lingkungan eksternal suatu perusahaan mencakup semua faktor di luar perusahaan yang dapat memengaruhi kemampuannya untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Para pemimpin strategis dapat mengurangi ancaman dan memanfaatkan peluang dengan menganalisis faktor-faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan. Salah satu pendekatan umum untuk memahami bagaimana faktor eksternal memengaruhi perusahaan adalah dengan mempertimbangkan sumber atau kedekatan faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan.

Sebagai contoh, pemimpin strategis memiliki pengaruh yang sangat terbatas terhadap faktor-faktor eksternal dalam lingkungan umum perusahaan, termasuk faktor-faktor makroekonomi seperti tingkat suku bunga dan nilai tukar mata uang. Sebaliknya, pemimpin strategis memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap faktor-faktor eksternal dalam lingkungan tugas perusahaan, seperti struktur industri dan komposisi kelompok strategis (yaitu sekumpulan pesaing dekat).

Untuk memahami lebih dalam, kita dapat melihat setiap lapisan lingkungan ini secara lebih detail, dimulai dari lingkungan umum hingga lingkungan tugas perusahaan. Pendekatan ini dimulai dari lingkaran paling luar menuju ke oval bagian dalam.

PESTEL Framework adalah suatu alat analisis strategis yang digunakan untuk memahami dan mengevaluasi pengaruh faktor-faktor eksternal makro terhadap suatu organisasi atau industri. **PESTEL** adalah akronim dari enam faktor utama dalam lingkungan makro yang dapat memengaruhi kinerja dan strategi perusahaan, yaitu:

1. **P - Political (Politik):**

Faktor-faktor ini mencakup kebijakan pemerintah, stabilitas politik, perpajakan, peraturan perdagangan, dan hubungan diplomatik. Perubahan dalam aspek politik dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi bisnis.

2. **E - Economic (Ekonomi):**

Termasuk kondisi ekonomi umum seperti pertumbuhan GDP, inflasi, tingkat pengangguran, suku bunga, dan nilai tukar. Faktor ekonomi sangat memengaruhi daya beli dan perilaku konsumen.

3. **S - Sociocultural (Sosial Budaya):**

Mencakup norma sosial, nilai budaya, demografi, gaya hidup, pendidikan, dan tren masyarakat. Perubahan dalam faktor ini bisa memengaruhi permintaan pasar dan strategi pemasaran.

4. **T - Technological (Teknologi):**

Berkaitan dengan inovasi, kemajuan teknologi, otomatisasi, dan pengembangan R&D. Perusahaan yang responsif terhadap teknologi baru sering kali memiliki keunggulan kompetitif.

5. **E - Environmental (Lingkungan/Ekologis):**

Menyoroti isu-isu seperti keberlanjutan, perubahan iklim, pengelolaan limbah, dan regulasi lingkungan. Faktor ini semakin penting dalam era kesadaran terhadap lingkungan.

6. **L - Legal (Hukum):**

Meliputi hukum ketenagakerjaan, hak kekayaan intelektual, standar keamanan, dan peraturan industri. Kepatuhan hukum adalah hal mendasar untuk kelangsungan bisnis.

Fungsi dan Manfaat PESTEL:

1. Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.
2. Membantu dalam perencanaan strategis jangka panjang.
3. Menjadi dasar untuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
4. Menyediakan pemahaman yang lebih luas terhadap dinamika pasar dan faktor eksternal.

B. Faktor Politik

Faktor politik mencerminkan adanya tekanan dari berbagai pihak yang berusaha memengaruhi keputusan serta tindakan perusahaan. Pihak-pihak ini bisa berasal dari lembaga pemerintahan, organisasi non-pemerintah (NGO),

maupun gerakan sosial. Contoh organisasi tersebut antara lain *American Civil Liberties Union (ACLU)*, *Amnesty International*, *Greenpeace*, dan *National Rifle Association (NRA)*. Sementara itu, gerakan sosial yang memiliki pengaruh besar antara lain *Black Lives Matter (BLM)* dan *#MeToo*.

Tekanan politik sering kali mencerminkan ekspektasi masyarakat sebelum diterapkannya peraturan hukum yang formal. Namun karena tekanan semacam ini sering berujung pada perubahan hukum, maka faktor politik sangat berkaitan erat dengan aspek hukum. Sebagai ilustrasi, setelah diberlakukannya Undang-Undang Hak Sipil tahun 1965 yang melarang diskriminasi rasial, para aktivis hak-hak gay mulai menggalang dukungan dan melakukan aksi protes. Setelah perjuangan panjang selama lima puluh tahun, pada tahun 2015 Mahkamah Agung Amerika Serikat memutuskan bahwa seluruh negara bagian wajib mengakui pernikahan sesama jenis. Keputusan ini membawa dampak langsung bagi perusahaan, misalnya dalam hal pemberian manfaat kesehatan yang setara kepada pasangan sesama jenis sebagaimana kepada pasangan heteroseksual.

Walaupun faktor politik termasuk dalam lingkungan eksternal perusahaan, di mana pengaruh perusahaan biasanya terbatas, perusahaan-perusahaan besar tetap aktif berupaya memengaruhi kebijakan publik. Hal ini dilakukan melalui strategi non-pasar, seperti kegiatan lobi, hubungan masyarakat, donasi politik, hingga proses hukum. Sebagai contoh, pada tahun 2021, Amazon dan Meta Platforms masing-masing menggelontorkan lebih dari 20 juta dolar untuk melobi Kongres serta pemerintah federal AS. Sementara itu, industri farmasi menghabiskan lebih dari 30 juta dolar untuk mendukung strategi non-pasar mereka.

C. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi mencakup berbagai kondisi makroekonomi yang memengaruhi keseluruhan aktivitas perekonomian dan memiliki dampak signifikan terhadap perumusan strategi perusahaan. Beberapa aspek utama yang menjadi perhatian pemimpin strategis meliputi:

1. Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi merefleksikan peningkatan nilai total barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu negara. Ketika terjadi pertumbuhan positif, itu menunjukkan adanya ekspansi ekonomi, yang biasanya diikuti oleh meningkatnya permintaan pasar dan keuntungan perusahaan. Sebaliknya, saat terjadi resesi, permintaan menurun dan perusahaan menghadapi tekanan untuk bertahan. Namun, perusahaan yang menawarkan produk dengan harga

bersaing justru bisa memperoleh peluang lebih besar karena konsumen akan lebih selektif dalam pengeluaran mereka.

2. Tingkat Pengangguran

Tingkat pengangguran sangat dipengaruhi oleh kondisi pertumbuhan ekonomi. Ketika perekonomian berkembang, permintaan tenaga kerja juga meningkat, yang bisa menyebabkan kekurangan tenaga kerja terampil dan naiknya upah. Sebaliknya, saat ekonomi mengalami kontraksi, angka pengangguran cenderung meningkat, upah menurun, dan ketersediaan tenaga kerja pun menjadi lebih besar.

3. Suku Bunga

Suku bunga yang rendah mendorong aktivitas investasi dan konsumsi karena biaya meminjam dana menjadi lebih ringan. Kondisi ini merangsang permintaan terhadap produk dan jasa, serta meningkatkan daya saing perusahaan. Sebaliknya, ketika suku bunga naik, biaya pendanaan meningkat dan hal ini bisa menjadi hambatan bagi perusahaan untuk melakukan ekspansi atau inovasi.

4. Stabilitas Harga (Inflasi dan Deflasi)

Inflasi adalah kondisi ketika harga-harga secara umum terus mengalami kenaikan. Inflasi yang tinggi bisa menekan daya beli konsumen dan meningkatkan biaya operasional bagi perusahaan. Sebaliknya, deflasi atau penurunan harga secara menyeluruh, dapat mengurangi insentif perusahaan untuk berinvestasi karena adanya harapan harga akan terus turun. Baik inflasi maupun deflasi yang ekstrem dapat mengganggu stabilitas ekonomi dan proses perencanaan bisnis.

5. Kurs Mata Uang

Perubahan nilai tukar mata uang memiliki dampak besar bagi perusahaan yang melakukan transaksi lintas negara. Misalnya, jika nilai dolar AS menguat terhadap euro, maka barang ekspor dari AS menjadi lebih mahal bagi konsumen di Eropa, sehingga bisa menurunkan permintaan. Sebaliknya, jika dolar melemah, harga barang impor akan naik bagi konsumen AS, namun ekspor AS menjadi lebih kompetitif di pasar global.

D. Faktor Sosiokultural

Faktor sosiokultural mencakup aspek-aspek seperti budaya, norma, nilai-nilai sosial, dan perubahan demografi. Karena faktor-faktor ini bersifat dinamis dan dapat bervariasi antar kelompok masyarakat, para pemimpin perusahaan perlu secara aktif memantau dan memahami perkembangan tren tersebut.

Sebagai contoh, dalam beberapa tahun terakhir, kesadaran masyarakat Amerika Serikat terhadap pentingnya pola makan sehat semakin meningkat. Pergeseran gaya hidup ini menciptakan peluang bagi bisnis seperti Chipotle, Subway, dan Whole Foods yang menawarkan pilihan makanan lebih sehat. Di sisi lain, perusahaan makanan cepat saji seperti McDonald's dan Burger King perlu menyesuaikan menu mereka agar tetap relevan dan dapat memenuhi perubahan preferensi konsumen.

Perubahan demografi juga menjadi bagian penting dari faktor sosiokultural. Contohnya, data sensus di Amerika Serikat menunjukkan bahwa populasi Hispanik telah mencapai 59 juta jiwa, atau sekitar 18,1% dari keseluruhan penduduk, menjadikannya kelompok minoritas terbesar. Kelompok ini umumnya lebih muda dan memiliki daya beli yang terus meningkat. Melihat potensi ini, berbagai perusahaan media seperti Univision, Telemundo, ESPN Deportes, dan MundoFox memperluas layanan mereka dalam bahasa Spanyol. Langkah ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menanggapi dinamika demografi dengan tepat berpeluang untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

E. Faktor Teknologi

Faktor teknologi berkaitan dengan pemanfaatan ilmu pengetahuan untuk mengembangkan proses dan produk baru. Inovasi dalam teknologi proses, seperti *lean manufacturing*, *Six Sigma*, rekayasa genetika, kecerdasan buatan (AI), hingga komputasi kuantum, telah membawa transformasi besar di berbagai sektor industri. Produk-produk inovatif seperti drone, perangkat realitas virtual, serta mobil listrik dengan performa tinggi menjadi bukti nyata dari kemajuan teknologi tersebut.

Kecerdasan buatan dan *machine learning* kini semakin banyak memengaruhi kehidupan sehari-hari. Aplikasi seperti Alexa, Siri, dan Google Assistant hanyalah permulaan dari perubahan teknologi yang lebih besar, termasuk pengembangan kendaraan tanpa pengemudi dan konsep Internet of Things (IoT), yang akan menghubungkan berbagai perangkat seperti mobil, peralatan rumah tangga, komputer, bahkan sistem kelistrikan. Dengan teknologi ini, perusahaan dapat mengelola sistem secara lebih cerdas dan efisien, menghemat energi, serta mendeteksi potensi kerusakan lebih awal. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan kemajuan teknologi ke dalam strategi inovasi mereka akan memiliki keunggulan lebih dalam bersaing dan bertahan di tengah dinamika pasar.

F. Faktor Ekologis

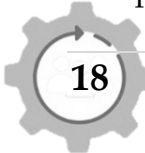
Faktor ekologis berkaitan dengan isu-isu lingkungan seperti perubahan iklim, pelestarian sumber daya alam, dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Lingkungan hidup dan aktivitas bisnis saling memengaruhi. Perusahaan yang tidak memperhatikan dampak lingkungan dari operasionalnya bisa menimbulkan kerugian besar bagi masyarakat. Salah satu contoh nyata adalah peristiwa tumpahan minyak BP di Teluk Meksiko pada tahun 2010, yang menyebabkan kerusakan ekosistem pantai, menghantam sektor perikanan dan pariwisata, serta menimbulkan kerugian finansial besar bagi perusahaan tersebut.

Selain kasus besar seperti itu, banyak perusahaan setiap hari menyumbang dampak negatif terhadap lingkungan, seperti pencemaran udara dan air, tanpa menanggung langsung konsekuensinya. Meskipun demikian, faktor lingkungan juga menciptakan peluang bisnis baru. Sebagai contoh, Tesla memanfaatkan meningkatnya kepedulian terhadap isu lingkungan dengan memproduksi kendaraan listrik tanpa emisi dan menyediakan solusi energi bersih melalui akuisisi SolarCity. Hal ini membuktikan bahwa kepedulian terhadap lingkungan bukan hanya tanggung jawab moral, tetapi juga dapat menjadi strategi bisnis yang menguntungkan dan berdaya saing tinggi.

G. Faktor Hukum

Faktor hukum mencakup keputusan resmi yang berasal dari proses politik, seperti undang-undang, regulasi, putusan pengadilan, dan kebijakan pemerintah. Aturan-aturan ini dapat secara langsung memengaruhi tingkat keuntungan yang bisa dicapai oleh perusahaan. Misalnya, dalam beberapa dekade terakhir, sejumlah industri di Amerika Serikat, termasuk sektor penerbangan dan telekomunikasi, telah mengalami deregulasi, yang membuka peluang persaingan yang lebih luas.

Namun, hukum juga berperan dalam mengendalikan dominasi perusahaan besar. Sebagai contoh, Komisi Eropa telah mengambil langkah tegas terhadap perusahaan teknologi raksasa asal Amerika Serikat seperti Apple, Alphabet (Google), Amazon, Meta, dan Microsoft karena kekhawatiran terkait praktik monopoli dan perlindungan data pribadi. Penerapan General Data Protection Regulation (GDPR) di Uni Eropa memberikan kontrol yang lebih besar kepada individu terhadap data pribadi mereka. Hal ini memaksa perusahaan seperti Meta dan Google untuk menyesuaikan kebijakan privasi mereka agar tetap bisa beroperasi di pasar Eropa. Selain itu, beberapa negara bagian di Amerika Serikat,



seperti California dan Virginia, juga mulai memberlakukan kebijakan serupa yang menekankan perlindungan data konsumen.

H. Tren Industri

Tren industri merupakan gambaran mengenai pola perubahan atau evolusi yang terjadi secara bertahap dalam suatu bidang industri tertentu. Perubahan ini biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti selera dan perilaku konsumen yang terus berubah, kemajuan teknologi yang pesat, penyesuaian terhadap peraturan atau kebijakan pemerintah, serta pergeseran kondisi sosial dan ekonomi secara luas. Semua elemen tersebut secara kolektif membentuk arah baru dalam persaingan dan operasional perusahaan di pasar.

Memahami dan mengidentifikasi tren industri bukan sekadar langkah observasi, tetapi menjadi bagian penting dari strategi bisnis yang berorientasi ke masa depan. Dengan mengetahui tren yang sedang berkembang, perusahaan dapat menyesuaikan diri secara lebih cepat dan tepat terhadap dinamika pasar. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan, menangkap peluang baru, mengelola risiko yang muncul, serta menjaga atau bahkan memperkuat posisi kompetitifnya di tengah persaingan yang semakin dinamis dan kompleks.

I. Pentingnya Mengidentifikasi Tren Industri

Menelusuri dan memahami tren dalam suatu industri merupakan bagian dari strategi bisnis yang sangat krusial. Langkah ini tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Dengan mengidentifikasi tren sejak dini, pelaku usaha dapat memperoleh berbagai manfaat strategis yang mendukung pertumbuhan dan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Mengidentifikasi tren industri merupakan langkah strategis yang membantu pelaku bisnis untuk:

1. Memahami kebutuhan dan keinginan konsumen yang terus berkembang,
2. Menyesuaikan model bisnis dengan perubahan pasar,
3. Menemukan peluang baru untuk inovasi produk atau layanan,
4. Mengantisipasi potensi ancaman dari pesaing atau regulasi baru.

Dengan memahami tren industri, perusahaan dapat meningkatkan ketahanan bisnis serta membangun strategi jangka panjang yang berkelanjutan.

J. Kategori Tren yang Membentuk Dinamika Pasar

Tren industri yang berkembang di masyarakat dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama. Masing-masing tren ini memiliki dampak signifikan terhadap cara perusahaan merancang strategi, merespons kebutuhan pasar, dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah. Berikut ini adalah lima kategori tren yang paling berpengaruh dalam membentuk dinamika industri :

1. Tren Teknologi

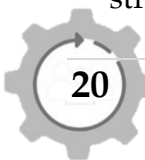
Perkembangan teknologi yang pesat menjadi salah satu pendorong utama transformasi industri saat ini. Inovasi seperti kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/ AI), Internet of Things (IoT), blockchain, dan sistem otomatisasi cerdas telah merevolusi berbagai aspek operasional perusahaan. Teknologi-teknologi ini tidak hanya mempercepat proses produksi dan distribusi, tetapi juga meningkatkan akurasi pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital memperkuat hubungan dengan konsumen melalui layanan yang lebih personal dan interaktif. Dalam jangka panjang, tren ini menciptakan efisiensi yang signifikan dan nilai tambah bagi perusahaan.

2. Tren Konsumen

Perubahan pola konsumsi dan preferensi konsumen menjadi faktor penting dalam pergeseran arah industri. Konsumen masa kini, khususnya generasi milenial dan Gen Z, semakin mengutamakan aspek keberlanjutan, kesehatan, dan nilai-nilai etika dalam memilih produk. Mereka cenderung lebih kritis terhadap proses produksi dan dampak sosial lingkungan dari produk yang mereka konsumsi. Selain itu, adanya dorongan terhadap personalisasi dan kenyamanan layanan digital mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dalam menciptakan pengalaman konsumen yang unik dan relevan. Perusahaan yang mampu membaca dan menyesuaikan diri dengan perubahan ini akan lebih mudah memenangkan loyalitas pasar.

3. Tren Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Lingkungan regulasi yang terus berkembang juga memainkan peran penting dalam membentuk arah strategis perusahaan. Perubahan peraturan terkait perlindungan lingkungan, keamanan data, tenaga kerja, hingga perdagangan internasional, menuntut perusahaan untuk lebih adaptif dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku. Regulasi tersebut dapat memengaruhi struktur biaya, metode produksi, serta strategi pemasaran dan distribusi. Oleh



karena itu, perusahaan perlu terus memantau perubahan regulasi dan menjalin komunikasi yang baik dengan pihak regulator untuk memastikan keberlangsungan operasional yang legal dan beretika.

4. **Tren Ekonomi Makro**

Faktor ekonomi makro seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, dan tingkat daya beli masyarakat sangat memengaruhi kondisi pasar secara keseluruhan. Ketidakpastian ekonomi, baik di tingkat global maupun nasional, dapat memicu perubahan perilaku konsumen dan menimbulkan tekanan terhadap pendapatan perusahaan. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk mencari strategi efisiensi, melakukan diversifikasi pasar, atau bahkan beralih ke model bisnis yang lebih fleksibel guna menjaga stabilitas dan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, pemantauan tren ekonomi menjadi hal krusial dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis.

5. **Tren Sosial dan Budaya**

Nilai-nilai sosial dan budaya yang berkembang di masyarakat juga turut membentuk arah permintaan pasar. Perubahan gaya hidup, pola interaksi sosial, serta meningkatnya kesadaran terhadap isu-isu seperti keberagaman, inklusivitas, dan kesetaraan gender, mendorong perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan yang lebih responsif dan inklusif. Di samping itu, gaya hidup modern yang serba cepat, digital, dan berorientasi pada kenyamanan turut memengaruhi desain produk dan pendekatan pemasaran. Perusahaan yang tanggap terhadap perubahan ini akan lebih mudah membangun citra positif dan diterima oleh berbagai segmen pasar.

K. Dampak Tren terhadap Strategi Bisnis

Tren industri yang diidentifikasi secara tepat akan menjadi dasar dalam perumusan strategi bisnis yang relevan. Perusahaan dapat mengembangkan inovasi produk, memperkuat pemasaran digital, serta membangun kemitraan strategis untuk mengantisipasi perubahan pasar. Dengan kata lain, tren menjadi indikator penting dalam menyusun visi dan arah pengembangan perusahaan ke depan.

L. Pemetaan Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan (stakeholder) adalah individu, kelompok, atau institusi yang memiliki kepentingan atau pengaruh terhadap operasional dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Pemangku kepentingan dibagi

menjadi dua kategori utama, yaitu internal (seperti manajemen dan karyawan) dan eksternal (seperti pemerintah, konsumen, pemasok, media, dan masyarakat umum). Dalam konteks strategi bisnis, pemangku kepentingan eksternal memiliki peranan penting karena dapat memengaruhi arah dan keputusan strategis perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.

M. Konsep Pemetaan Pemangku Kepentingan

Pemetaan pemangku kepentingan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengkategorikan, dan mengevaluasi tingkat pengaruh serta kepentingan masing-masing pemangku kepentingan terhadap kegiatan dan keputusan organisasi. Pemetaan ini bertujuan untuk:

1. Memahami siapa saja yang terlibat atau terdampak oleh strategi perusahaan,
2. Mengetahui sejauh mana pengaruh dan kekuatan mereka,
3. Menyusun pendekatan komunikasi dan manajemen hubungan yang efektif.

Salah satu alat yang umum digunakan adalah Matriks Kepentingan-Kekuatan (Power-Interest Grid), yang mengelompokkan pemangku kepentingan berdasarkan dua dimensi utama: tingkat kepentingan dan tingkat kekuasaan/pengaruh mereka.

N. Kategori Pemangku Kepentingan Eksternal

Berikut adalah beberapa jenis pemangku kepentingan eksternal yang umum dan pengaruhnya terhadap strategi:

1. Konsumen

Konsumen merupakan pemangku kepentingan utama yang menentukan arah permintaan pasar. Preferensi, loyalitas, dan persepsi mereka terhadap produk atau layanan sangat memengaruhi keputusan strategis seperti inovasi produk, harga, dan saluran distribusi.

2. Pemerintah dan Regulator

Pemerintah memiliki kekuasaan dalam menetapkan kebijakan, peraturan, dan perizinan. Kebijakan seperti pajak, perlindungan konsumen, dan standar lingkungan akan memengaruhi struktur biaya dan arah strategi operasional.

3. Pemasok

Pemasok berperan dalam rantai pasok dan dapat memengaruhi kelancaran produksi dan kualitas barang/jasa. Hubungan strategis dengan pemasok yang handal dapat memperkuat keunggulan kompetitif.

4. Lembaga Keuangan dan Investor

Investor dan kreditor memberikan dukungan modal yang sangat diperlukan untuk ekspansi dan inovasi. Tingkat kepercayaan mereka terhadap prospek perusahaan dapat memengaruhi strategi pembiayaan dan pengelolaan risiko.

5. Media dan LSM

Media massa dan organisasi non-pemerintah (LSM) memiliki kemampuan membentuk opini publik dan menyoroati praktik perusahaan, terutama terkait isu sosial dan lingkungan. Respons strategis terhadap tekanan dari media atau kampanye publik dapat memengaruhi reputasi dan keberlanjutan bisnis.

6. Komunitas Lokal

Masyarakat sekitar dapat mendukung atau menolak keberadaan perusahaan. Strategi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) seringkali digunakan untuk menjaga hubungan yang harmonis dan memperkuat legitimasi sosial.

O. Pengaruh Pemetaan Pemangku Kepentingan terhadap Strategi

Pemetaan yang tepat memungkinkan perusahaan merancang strategi yang lebih responsif dan inklusif. Strategi bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan harapan para pemangku kepentingan eksternal. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menghindari konflik, meningkatkan kolaborasi, dan membangun citra positif yang berkelanjutan.

P. Studi Kasus:

Uber akhirnya berhasil memperoleh izin operasi selama 30 bulan untuk tetap beroperasi di London, mengakhiri pertarungan panjang dengan regulator kota yang mempertanyakan kelayakan perusahaan sebagai penyedia layanan transportasi. Transport for London (TfL) secara resmi mengumumkan pada hari Sabtu bahwa Uber telah diberikan lisensi sebagai operator kendaraan sewaan pribadi di London untuk jangka waktu dua setengah tahun.

Keputusan ini menandai berakhirnya ketegangan yang telah berlangsung selama beberapa tahun antara Uber dan TfL. Sebelumnya, Uber dua kali kehilangan lisensinya di London, yakni pada tahun 2017 dan 2019, karena kekhawatiran terkait keselamatan penumpang. Pada saat itu, otoritas kota meragukan kemampuan Uber dalam menjaga standar keamanan yang memadai.

Namun, Uber berhasil mendapatkan kembali izin operasionalnya pada tahun 2020 melalui putusan pengadilan yang memberinya lisensi selama 18 bulan.

Sebagai respons terhadap kritik tersebut, Uber melakukan berbagai upaya untuk memperbaiki citra dan sistem operasionalnya. Perusahaan ini menambahkan fitur-fitur keselamatan baru ke dalam platformnya dan menjalin kemitraan dengan serikat pekerja Inggris, GMB, guna memberikan pengakuan formal terhadap hak-hak pengemudi kendaraan sewaan yang bekerja melalui aplikasinya.

Langkah penting lainnya yang diambil Uber adalah mengubah status hukum para pengemudi di Inggris. Setelah keputusan Mahkamah Agung Inggris yang menetapkan bahwa pengemudi Uber harus dianggap sebagai "pekerja" dan bukan kontraktor independen, perusahaan ini mengklasifikasikan ulang seluruh pengemudi di Inggris. Perubahan ini memberikan mereka hak-hak dasar sebagai pekerja, seperti upah minimum, cuti tahunan berbayar, dan kontribusi pensiun.

Jamie Heywood, Manajer Umum Regional Uber untuk wilayah Eropa Utara dan Timur, menyatakan bahwa TfL memang memiliki standar regulasi dan keselamatan yang sangat tinggi, dan Uber merasa bangga telah memenuhi standar tersebut. Ia juga menyampaikan rasa terima kasih kepada TfL atas keputusan yang mengakui komitmen Uber dalam menjaga keselamatan dan kepatuhan terhadap regulasi.

Dengan keputusan ini, salah satu ketidakpastian terbesar bagi Uber di pasar Inggris telah dihilangkan. London merupakan pasar terbesar Uber di Eropa, sehingga keberlanjutan operasinya di kota ini memiliki arti strategis yang sangat penting. Keputusan ini juga datang pada saat yang kritis, di mana Uber sedang menghadapi tekanan akibat inflasi yang meningkat, kekurangan tenaga kerja, dan melonjaknya harga energi. Untuk mengimbangi kondisi tersebut, Uber telah menaikkan tarif layanannya di London sebesar 10% pada bulan November lalu.

Secara keseluruhan, perjuangan Uber di London mencerminkan dinamika yang kompleks antara inovasi teknologi, regulasi pemerintah, dan hak-hak pekerja. Keberhasilan Uber mendapatkan kembali lisensinya menunjukkan bahwa adaptasi dan kemauan untuk memenuhi standar lokal menjadi kunci keberlanjutan operasional di pasar global yang semakin menuntut kepatuhan terhadap prinsip-prinsip keadilan dan keselamatan.



Bab 4

Analisis Sumber Daya Internal

Pengantar.

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya dan kapabilitas yang sesuai dengan perusahaan tersebut. Jenis-jenis sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang pada akhirnya memberikan kinerja perusahaan yang unggul. sumber daya internal perusahaan seperti pengetahuan, karyawan yang trampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien serta modal adalah dasar untuk mencapai kinerja yang unggul Sumber daya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

A. Resource-Based View (RBV)

Resource- Based View (RBV) merupakan teori dalam manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan. Sebagai panantu utama dalam meraih hingga mempertahankan keunggulan kompetitif. RBV menyoroti bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang unik, langka, Serta bernilai sulit ditiru dan terorganisasi dengan baik serta memiliki potensi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perusahaan. (Barney, 1991; Barney dan Mackey, 2021).

1. Konsep Sumber Daya

Sumber daya itu semua aset kapabilitas proses organisasi atribut perusahaan informasi dan pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan untuk menyusun dan menetapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam perusahaan. Sumber daya ini berupa;

- Berwujud (Tangible): Fasilitas fisik, teknologi, infrastruktur dan modal finansial.
- Tidak berwujud (Intangible): Merek, reputasi, kekayaan intelektual, hak paten, budaya perusahaan.
- Sumber daya manusia: Keahlian, komitmen dan pengalaman karyawan.

Menurut Porter dan Barney (2022), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sangatlah bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai melalui kombinasi unik dari sumber daya ini.

2. Kriteria Sumber Daya Strategis: Model VRIO

Barney dan Mackey (2021) memperkenalkan kerangka VRIO:

- a. **Value (Bernilai):** Apakah sumber daya memungkinkan perusahaan untuk mengeskloitasi peluang dan menentralisasikan ancaman yang masuk kedalam perusahaan?
- b. **Rarity (Langka):** Apakah sumber daya yang dimiliki hanya sedikit?
- c. **Inimitability (sulit ditiru):** Apakah sumber daya sulit untuk ditiru atau direplika oleh pesaing lainnya?

B. Analisis Rantai nilai (Value Chain Analysis)

Analisis rantai yaitu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi aktivitas bisnis yang dapat menciptakan nilai bagi pelanggan. Rantai ini diperkenalkan oleh Porter dan mencakup aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang saling berkaitan.

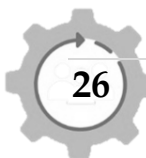
1. Aktivitas Utama

- a. **Inbound logistics:** Penerimaan dan penyimpanan input
- b. **Operation:** Transformasi input menjadi produk.
- c. **Outbound logistics:** Distributor produk akhir
- d. **Marketing and sales:** Promosi dan strategi penjualan
- e. **Service:** Dukungan layanan purna jual

2. Aktivitas pendukung

- a. **Firm Infrastructure:** Manajemen, keuangan, dan perencanaan
- b. **Human Resource Management:** perekrutan, pelatihan, dan pengembangan SDM
- c. **Technology Development:** Inovasi produk dan proses
- d. **Procurement:** pengadaan bahan dan input

Menurut Lantieri dan Lakhani (2022), transformasi digital telah mengubah struktur rantai nilai menjadi lebih terotomatisasi, terhubung secara real-time dan berbasis data, sehingga memungkinkan penciptaan nilai yang lebih efisien dan adaptif. Menurut Bocken et al. (2001) pendekatan rantai nilai yang berkelanjutan memperhatikan faktor lingkungan, sosial, dan ekonomi. Konsep ini menekankan pengurangan limbah, efisiensi energi dan kesejahteraan Masyarakat sebagai bagian dari penciptaan nilai jangka panjang.



C. Proses penilaian kompetensi inti

Ada beberapa proses penilaian kompetensi ini sebagai berikut :

1. Audit internal: Analisis terhadap keahlian, sistem dan proses organisasi.
2. Analisis kompetitor: Mengidentifikasi keunikan dibandingkan pesaing
3. Pemetaan nilai: Menilai hubungan antara kompetensi dan kepuasan pelanggan
4. Evaluasi dinamis: Memperbaharui kompetensi inti melalui inovasi dan pembelajaran berkelanjutan (Bettis dan Hitt, 2022)

D. Studi Kasus: keunggulan rantai pasok amazon dan E-commerce

Amazon merupakan contoh utama penerapan RBV, analisis rantai nilai dan kompetensi inti dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

RBV dan Sumber Daya strategis Amazon

Menurut Lansiti & Lakhani (2022), Amazon mengandalkan:

1. Teknologi Cloud (AWS): Menyediakan skala, kecepatan dan keamanan dalam layanan digital
2. Algoritma AI dan Machine learning: Personalisasi rekomendasi dan efisiensi logistic.
3. Big data dan analytics: Memahami perilaku pelanggan secara mendalam.
4. Budaya inovasi: Eksperimen berkelanjutan dan toleransi terhadap kegagalan

Analisis Rantai nilai amazon

Amazon berhasil mengintegrasikan seluruh aktivitas rantai nilai melalui otomatisasi dan platform digital.

1. **Smart fulfillment centers:** Menggunakan robotika dan IoT untuk mempercepat pemrosesan pesanan.
2. **Supply Chain Real-Time:** Koordinasi global yang mendukung pengiriman cepat.
3. **Customer Experience:** Fokus pada pengalaman pengguna dari pencarian hingga pengiriman dan pengembalian barang

Kompetensi Inti Amazon

1. **Penguasaan teknologi digital:** Termasuk cloud computing, AI dan komputasi prediktif
2. **Efisiensi logistic global:** Menyediakan pengiriman satu hari di banyak wilayah

3. **Skalabilitas ekosistem bisnis:** Mengintegrasikan berbagai unit usaha (e-commerce, cloud, logistic, media)

Dengan memadukan teknologi, data dan operasional secara sinergi, amazon tidak hanya efisiensi secara biaya, tetapi juga sangat responsive terhadap kebutuhan pasar.





BAB 5

Kerangka Kerja Strategis: SWOT dan TOWS

A. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi **faktor internal** dan **eksternal** yang mempengaruhi kinerja dan daya saing suatu organisasi. SWOT merupakan singkatan dari:

1. Strengths (Kekuatan)
2. Weaknesses (Kelemahan)
3. Opportunities (Peluang)
4. Threats (Ancaman)

Menurut Rothaermel (2024), SWOT berperan sebagai titik temu antara **analisis internal** – seperti sumber daya dan kapabilitas perusahaan – dan **analisis eksternal** – seperti tren pasar dan persaingan industri. Pendekatan ini sering digunakan sebagai langkah awal dalam merancang strategi karena memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi organisasi saat ini.

1. Faktor Internal: Strengths dan Weaknesses

Faktor internal mencakup sumber daya, aset, dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan:

- a. **Strengths**: Merupakan keunggulan kompetitif seperti brand yang kuat, efisiensi operasional, SDM unggul, atau teknologi eksklusif.
- b. **Weaknesses**: Merupakan keterbatasan atau kelemahan seperti kekurangan modal, inefisiensi proses, atau kurangnya inovasi produk.

Kotler & Keller (2016) menjelaskan bahwa kekuatan dan kelemahan sering kali ditemukan melalui evaluasi rantai nilai (value chain) dan penilaian kapabilitas organisasi dalam menciptakan nilai pelanggan secara konsisten.

2. Faktor Eksternal: Opportunities dan Threats

Faktor eksternal mencakup kondisi di luar kendali perusahaan yang dapat memberikan peluang maupun menimbulkan risiko:

- a. **Opportunities:** Peluang seperti pertumbuhan pasar baru, perkembangan teknologi, atau perubahan preferensi konsumen.
- b. **Threats:** Ancaman dari persaingan yang meningkat, perubahan regulasi, atau krisis ekonomi.

Menurut Johnson et al. (2017), faktor eksternal ini sebaiknya dianalisis dengan menggunakan kerangka kerja PESTEL terlebih dahulu agar SWOT lebih berbasis data kontekstual.

3. Fungsi Analisis SWOT dalam Strategi

SWOT digunakan tidak hanya sebagai alat identifikasi, tetapi juga sebagai dasar formulasi strategi. Dengan memahami posisi internal dan eksternal, manajemen dapat mengembangkan arah strategi yang:

- a. Memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang (SO strategies),
- b. Meminimalkan kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman (WT strategies),
- c. Serta menyusun respons adaptif terhadap dinamika industri (Kotler & Keller, 2016).

SWOT juga bersifat fleksibel karena dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi: korporat, unit bisnis, atau fungsional.

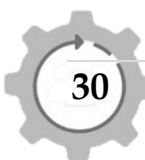
B. Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan alat strategis yang digunakan untuk merumuskan **pilihan strategi berdasarkan hasil analisis SWOT**. Jika SWOT fokus pada mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, maka TOWS menekankan pada **penggabungan antar faktor tersebut** untuk menciptakan strategi konkret. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Heinz Wehrich sebagai pengembangan dari SWOT analysis (Johnson et al., 2017).

1. Struktur Matriks TOWS

TOWS membentuk empat kuadran yang menggabungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menjadi pilihan strategi:

	Opportunities (O)	Threats (T)
	SO Strategies	ST Strategies



Strengths (S)	Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman
Weaknesses (W)	WO Strategies	WT Strategies
	Atasi kelemahan agar dapat menangkap peluang	Minimalisasi kelemahan dan hindari ancaman

Contoh Aplikasi Strategi TOWS

a. **SO Strategy (Strength-Opportunity)**

Fokus pada memaksimalkan keunggulan internal untuk merespons peluang eksternal. Misalnya, perusahaan teknologi dengan tim R&D kuat dapat mempercepat pengembangan produk baru untuk menjawab tren digitalisasi.

b. **WO Strategy (Weakness-Opportunity)**

Mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang. Contohnya, perusahaan yang lemah dalam distribusi dapat menjalin kerja sama logistik untuk memperluas pasar.

c. **ST Strategy (Strength-Threat)**

Memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman. Misalnya, brand kuat dapat digunakan untuk mempertahankan loyalitas konsumen saat pesaing baru masuk.

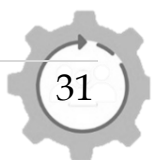
d. **WT Strategy (Weakness-Threat)**

Strategi bertahan; meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Bisa berupa restrukturisasi internal atau pengurangan aktivitas berisiko.

2. Manfaat Matriks TOWS dalam Strategi

Menurut Rothaermel (2024), penggunaan matriks TOWS membantu organisasi dalam:

- Menyusun pilihan strategi berbasis fakta dan analisis mendalam.
- Mengintegrasikan dimensi internal dan eksternal secara sistematis.
- Mengarahkan manajemen untuk tidak hanya memahami posisi perusahaan, tetapi juga bertindak berdasarkan data SWOT.



Porter (1980) menekankan pentingnya pemetaan posisi perusahaan sebelum memutuskan apakah strategi generik yang dipilih harus fokus pada diferensiasi, biaya rendah, atau segmentasi. Matriks TOWS menyediakan dasar pengambilan keputusan tersebut.

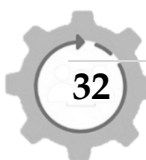
C. Aplikasi Praktis

Analisis SWOT dan TOWS merupakan alat strategis yang tidak hanya bersifat teoritis, tetapi sangat aplikatif dalam proses **perencanaan strategis organisasi**, baik di tingkat perusahaan, unit bisnis, maupun proyek khusus. Dalam praktiknya, alat ini menjadi dasar untuk memahami posisi organisasi dan mengarahkan langkah-langkah strategis yang lebih efektif.

Langkah-Langkah Penerapan dalam Perencanaan Strategis

1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Organisasi mulai dengan mengumpulkan data dan melakukan refleksi terhadap kekuatan (S) dan kelemahan (W) internal, serta peluang (O) dan ancaman (T) eksternal. Data diperoleh dari laporan internal, survei, analisis pesaing, dan tren pasar (Kotler & Keller, 2016).
2. Analisis dan Klasifikasi dalam Matriks SWOT Seluruh data dikelompokkan ke dalam empat kategori SWOT. Hal ini memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi perusahaan dalam ekosistem bisnisnya (Exploring Strategy, 2017).
3. Formulasi Strategi Menggunakan TOWS Manajemen menggunakan matriks TOWS untuk merumuskan strategi berbasis kombinasi antar faktor SWOT. Strategi ini kemudian diurutkan berdasarkan prioritas dan kesesuaian dengan sumber daya yang tersedia (Porter, 1980).
4. Integrasi dengan Tujuan Organisasi Strategi yang dihasilkan melalui TOWS perlu diselaraskan dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Penyusunan rencana kerja, anggaran, serta pengukuran kinerja menjadi langkah akhir untuk memastikan implementasi efektif (Rothaermel, 2024).

Menurut Mintzberg et al. (1998), keberhasilan strategi sering kali tidak hanya tergantung pada kekuatan analisis, tetapi pada bagaimana alat seperti SWOT/TOWS digunakan sebagai proses belajar organisasi secara kolaboratif.



D. Studi Kasus: Strategi Turnaround Starbucks (2008) dengan Pendekatan SWOT dan TOWS

Turnaround Starbucks pada 2008 menggunakan SWOT/TOWS, atau disesuaikan. Pada tahun 2008, Starbucks mengalami penurunan profitabilitas signifikan akibat ekspansi yang terlalu cepat, menurunnya pengalaman pelanggan, dan dampak dari krisis keuangan global. Howard Schultz kembali menjabat sebagai CEO dan menerapkan strategi turnaround berbasis analisis SWOT dan TOWS (Koehn et al., 2014; Geereddy, 2013).

1. Analisis SWOT Starbucks (2008)

Strengths

- a. Merek global dengan loyalitas tinggi
- b. Jaringan toko yang luas dan kuat
- c. Budaya perusahaan yang kohesif dan berorientasi pelayanan

Weaknesses

- a. Over-ekspansi mengurangi kualitas pengalaman
- b. Ketergantungan pada pasar AS
- c. Harga premium tidak sesuai situasi ekonomi saat itu

Opportunities

- a. Peluang ekspansi internasional
- b. Potensi integrasi teknologi digital
- c. Tren pelanggan yang mencari kualitas dan pengalaman otentik

Threats

- a. Krisis ekonomi global
- b. Munculnya pesaing dengan harga lebih rendah
- c. Perubahan preferensi konsumen

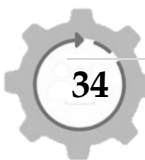
2. Formulasi Strategi TOWS

- a. **SO Strategy:** Meluncurkan produk inovatif seperti Starbucks VIA (kopi instan premium) dan memanfaatkan kekuatan merek untuk berekspansi ke pasar Asia (Geereddy, 2013).
- b. **WO Strategy:** Penutupan ratusan gerai yang tidak menguntungkan dan pelatihan ulang barista demi mengembalikan nilai pelayanan (Koehn et al., 2014).
- c. **ST Strategy:** Pengembangan aplikasi digital dan loyalty program untuk memperkuat engagement pelanggan dan mempertahankan pasar dari ancaman kompetitor (Starbucks, 2008).

d. **WT Strategy:** Restrukturisasi operasional besar-besaran untuk mengurangi biaya dan meminimalkan eksposur terhadap risiko eksternal (Business Today, 2014).

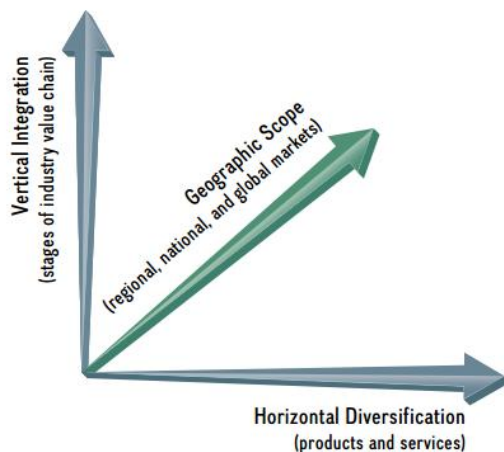
3. Dampak Strategi

Hasil dari strategi ini terlihat dalam waktu kurang dari tiga tahun. Starbucks kembali tumbuh secara finansial, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat posisi merek di pasar global. Menurut Rothaermel (2024), strategi turnaround Starbucks menjadi salah satu contoh sukses implementasi analisis SWOT dan TOWS dalam kondisi krisis yang kompleks.



3. Cakupan Geografis: Di mana perusahaan harus bersaing secara geografis (regional, nasional atau internasional)?

Pada ketiga pertanyaan kunci tersebut, para eksekutif korporasi harus merumuskan dan menentukan strategi korporasi agar dapat mencapai keunggulan kompetitif. Dorongan implisit untuk pertumbuhan seringkali mendasari ketiga pertanyaan kunci ini, dan dengan pemahaman yang jelas mengenai alasan pertumbuhan akan membantu para pemimpin strategis dalam membuat keputusan yang lebih baik bagi perusahaan dan pemangku kepentingan.



Mengapa korporasi memerlukan pertumbuhan?

1. Untuk meningkatkan keuntungan
2. Untuk menurunkan pengeluaran atau biaya
3. Untuk meningkatkan kekuatan pasar
4. Untuk mengurangi resiko
5. Untuk memotivasi manajemen dan karyawan

E. Diversifikasi

Richard P. Rumelt (1974, 1977) melalui teorinya yakni Diversifikasi Terkait dan Tidak terkait yang merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam studi strategi korporat. Rumelt mengklasifikasikan perusahaan berdasarkan pola diversifikasi yang ditentukan sehingga dapat dilihat hubungan antara strategi diversifikasi dengan kinerja perusahaan.

1. Diversifikasi Terkait

Diversifikasi terkait merupakan sebuah strategi perusahaan yang memperluas usaha pada bidang-bidang yang berhubungan dengan bisnis utamanya. Sehingga terlihat ada sebuah sinergi dalam produk, pasar, teknologi maupun rantai pasok. Contoh: Perusahaan otomotif membuka lini bisnis baru yakni suku cadang kendaraan. Tujuan dari diversifikasi terkait ini yakni agar perusahaan dapat memaksimalkan potensi atau sumber daya serta kapabilitas yang dimilikinya.

2. Diversifikasi Tidak Terkait

Diversifikasi tidak terkait merupakan sebuah strategi atau pola perusahaan yang memperluas usaha pada bidang-bidang yang tidak berhubungan dengan bisnis utamanya. Sering kali hal ini terjadi karena alasan finansial bukan alasan strategis. Contoh: Perusahaan FMCG membangun bandara. Tujuan dari diversifikasi tidak terkait yakni agar perusahaan dapat menurunkan risiko keseluruhan portofolio atau bisa juga mencari peluang investasi yang menguntungkan di luar lini bisnis utamanya.

F. Integrasi Vertikal dan Horizontal

1. Strategi Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal adalah strategi di mana perusahaan memperluas kendali atas tahapan yang berbeda dalam rantai nilai industri. Hal ini bisa ke arah hulu (upstream) – seperti produksi bahan baku, atau hilir (downstream) – seperti distribusi dan penjualan langsung ke pelanggan. Contohnya, Tesla tidak hanya merakit mobil listrik, tetapi juga memproduksi baterai sendiri melalui Gigafactory. Ini contoh integrasi vertikal ke arah hulu (mengendalikan input penting).

Keuntungan Integrasi Vertikal:

- a. Mengurangi ketergantungan pada pemasok eksternal.
- b. Meningkatkan koordinasi dan efisiensi.
- c. Mengamankan akses pada input penting atau saluran distribusi.

Risiko:

- a. Biaya tetap tinggi (kapasitas produksi berlebih).
- b. Kurangnya fleksibilitas jika teknologi atau permintaan berubah.
- c. Potensi kehilangan efisiensi jika perusahaan tidak memiliki keahlian di tahapan lain.

2. Strategi Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal terjadi ketika perusahaan mengakuisisi atau bergabung dengan perusahaan lain dalam industri yang sama di tingkat yang sama dari rantai nilai. Tujuannya adalah memperluas skala, meningkatkan pangsa pasar, dan mengurangi persaingan. contohnya, Akuisisi Facebook atas Instagram dan WhatsApp merupakan strategi horizontal untuk memperluas basis pengguna dan mempertahankan dominasi di sektor media sosial.

Manfaat:

- a. Meningkatkan sinergi antar unit bisnis.
- b. Menciptakan efisiensi biaya melalui skala ekonomi.
- c. Menurunkan tingkat persaingan.

Tantangan:

- a. Tantangan integrasi budaya dan sistem antara dua perusahaan.
- b. Potensi pengawasan regulasi anti-monopoli.
- c. Kegagalan sinergi jika tidak ada nilai tambah strategis.

3. Kaitannya dengan Strategi Tingkat Korporasi

Baik integrasi vertikal maupun horizontal merupakan bagian dari **strategi pertumbuhan** dalam **corporate strategy**. Keduanya membantu perusahaan dalam:

- a. Menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.
- b. Menyesuaikan diri dengan dinamika pasar dan teknologi.
- c. Memperluas skala dan cakupan operasi bisnis untuk menghadapi tekanan kompetitif.

G. Akuisisi dan Merger

Dalam dunia bisnis, akuisisi dan merger (M&A) dapat dikatakan sebagai sebuah strategi perusahaan untuk berkembang dan bertumbuh cepat. Akuisisi perusahaan adalah sebuah strategi dalam bisnis yang dilakukan dengan tujuan untuk menumbuhkembangkan dan memperkuat posisi pasar perusahaan, sedangkan proses akuisisi perusahaan merupakan suatu strategi yang dijalankan oleh perusahaan guna memperluas ranah bisnis mereka, mengoptimalkan kekuatan pasar, dan mencapai berbagai tujuan strategis.¹ Porter (1980) memaparkan bahwa strategi kompetitif melalui akuisisi berfungsi untuk memperkuat posisi perusahaan, baik melalui integrasi horizontal maupun vertikal. Strategi ini memberikan kesempatan bagi perusahaan dalam

¹ Nabbal, Faesha., dkk. (2023). *Proses Akuisisi Perusahaan: Strategi, Tantangan, dan Dampaknya Bagi Kinerja Keuangan Perusahaan*. Universitas Tidar: Jurnal Maneksi, Vol. 12 (2).

memperoleh efisiensi biaya, kontrol atas distribusi dan pasokan, juga memperluas pengaruh pasar.

Farlianto dalam Nabbal (2023) menjelaskan terdapat tiga tingkatan sebagai strategi bagi perusahaan yang mengalami pertumbuhan guna memperluas bisnisnya², yaitu:

1. Potensi Pertumbuhan Intensif

Pada tingkat pertama ini, mereka akan mengenali kesempatan atau peluang perusahaan yang mereka miliki dan pimpin dalam perusahaan mereka saat ini. Tingkat analisis ini akan relevan jika perusahaan tidak secara utuh mengetahui produk dan potensi pasarnya saat ini.

2. Potensi Pertumbuhan Integrasi

Pada tingkat kedua, mengidentifikasi peluang dalam melakukan integrasi dengan unit lain atau sistem di industri. Pertumbuhan bisnis dengan integrasi hanya akan relevan jika perusahaannya mendukung dan perusahaan dapat memiliki keterampilan untuk menjalankannya, baik melalui integrasi *backward*, *forward*, maupun secara horizontal pada seluruh lini perusahaan.

3. Potensi Pertumbuhan Diversifikasi

Pada tingkat ketiga sebagai tingkatan terakhir, yaitu dengan menganalisis potensi dan kesempatan di luar perusahaan. Perkembangan melalui diversifikasi saat ini tidak mempunyai banyak kesempatan di masa depan, atau semisal terdapat kesempatan strategis pada sektor lain yang masih berkaitan.

Berbagai tingkatan strategi di atas dapat diimplementasikan oleh perusahaan yang memang memiliki minat dan fokus dalam menumbuhkembangkan perusahaannya agar mampu bersaing dalam dunia bisnis global di masa mendatang, sehingga berangkat dari hal tersebut nantinya perusahaan akan semakin kuat dan bertahan menempatkan diri dalam kancah bisnis dunia.

Secara teoretis, strategi atas akuisisi dan merger ini menghadirkan berbagai manfaat bagi perusahaan, di antaranya:

1. Meningkatkan Kompetensi dan Sumber Daya

Barney (1991) menjelaskan dalam kerangka *resource-based view*, akuisisi dapat mempercepat perolehan sumber daya yang VRIO (*valuable, rare,*

² *Ibid.*

inimitable, dan *organized*), pun menjadi strategi untuk mempercepat keunggulan kompetitif.

2. Sinergi Strategi dan Operasional

Porter (1980) memaparkan bahwa sinergi vertikal ataupun horizontal dalam hal akuisisi dapat menguatkan posisi perusahaan dengan meningkatkan skala ekonomi, memperluas jangkauan pasar, atau menghubungkan rantai nilai. Dari hal tersebut akan menghasilkan keunggulan biaya dan perbedaan yang sulit ditiru oleh berbagai pesaing.

3. Diversifikasi Risiko dan Pendapatan

Hal ini dapat menjadi strategi ekspansi pada tingkat korporat yang sesuai dengan perubahan industri yang berkelanjutan menurut Johnson (2017). Akuisisi juga memungkinkan perusahaan dalam mendiversifikasi koleksi bisnis yang pada bagiannya dapat menurunkan risiko apabila salah satu rantai usaha mulai melemah.

Selain sebagai manfaat atas strategi, tidak dapat dipungkiri bahwa akuisisi juga memiliki sisi risiko besar dalam dunia bisnis bagi perusahaan, beberapa di antaranya ialah:

1. Overvaluasi dan Integrasi Gagal

Risiko yang paling umum ialah membayar terlalu mahal untuk perusahaan yang menjadi target (*overpaying*) atau tidak berhasil dalam menghubungkan budaya dan sistem operasional. Kegagalan strategi berasal dari pemikiran bahwa organisasi merupakan mesin yang bersifat rasional, padahal organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya, politik internal, dan kepemimpinan menurut Mintzberg (2009).

2. Hilangnya Fokus Strategis

Akuisisi atau merger yang tidak sejalan dengan strategi utama perusahaan mengakibatkan tersebarnya sumber daya secara sia-sia dan akan berdampak pada melemahnya fokus kompetensi utama perusahaan.

3. Resistensi Internal dan Eksternal

Perubahan besar dalam struktur yang berdampak dari akuisisi dapat menimbulkan resistensi dari pegawai, pemangku kepentingan, atau bahkan pelanggan, terutama jika integrasi dilakukan secara paksa atau tanpa mengkaji nilai-nilai perusahaan yang diakuisisi.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa akuisisi dan merger adalah sebuah metode atau alat yang strategis namun kompleks. Ketiga tingkatan yang telah dipaparkan sebelumnya menyajikan jalur ekspansi yang dapat diselaraskan dengan kondisi internal perusahaan dan peluang yang tersedia.

Implementasi akuisisi juga sudah semestinya mempertimbangkan berbagai aspek yang kemungkinannya akan menjadi risiko atas pengambilan keputusan tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan akuisisi juga sangat bergantung pada penyesuaian strategis, proses integrasi yang cermat, serta pemahaman terhadap aktivitas organisasi dan industri di mana tempat perusahaan menjalankan operasinya.

H. Studi Kasus: Akuisisi Disney atas Marvel dan Pixar.

Perusahaan Walt Disney didirikan pertama kali oleh Walt dan Roy Disney sebagai “The Disney Brothers Studio” di bulan Oktober 1923. Perusahaan ini memulai usahanya dengan memproduksi film kartun yang sangat populer, seperti Micky Mouse, Putri Salju, dan Donald Duck. Sekitar tahun 1950an Disney membuka taman hiburan pertama di Anaheim dengan nama Disneyland. Selanjutnya Disney memperluas usahanya hingga memiliki jaringan Televisi, puluhan taman hiburan, dan resor. Tidak lupa Disney juga mengembangkan produk-produk konsumen serta membuat hiburan lainnya melalui game, dan lain-lain.

Pada tahun 1986, Steve Jobs membeli perusahaan grafis komputer dan mendirikan “Pixar”. Selanjutnya pada tahun 1991 Disney dan Pixar Animation Studios saling berhubungan dan berkolaborasi untuk memproduksi film animasi komputer. Hingga pada Januari 2006, Disney mengumumkan untuk mengakuisisi Pixar Animation Studios secara keseluruhan dengan nilai \$7,4 miliar. Berita mengejutkan selanjutnya adalah pada tanggal 31 Agustus 2009, Disney mengumumkan bahwa mereka akan mengakuisisi Marvel Entertainment dengan nilai \$4 miliar. Dengan akuisisi ini, Disney berhak atas kepemilikan atas lebih dari 5.000 karakter Marvel. Selain itu, Disney juga mendapatkan hak distribusi atas film-film Marvel. Sejak akuisisi tersebut, Marvel Cinematic Universe (MCU) berkembang menjadi salah satu waralaba film tersukses sepanjang sejarah serta menghasilkan miliaran dolar dari penayangan film di *box office global*.

Pada tanggal 12 November 2019, Disney meluncurkan Disney+ yakni layanan *streaming video on demand* dan bersaing dengan Netflix. Hingga saat ini, lebih dari 10 juta pelanggan menggunakan Disney+ ini. Kini Disney menjadi pemain utama dan paling dominan di industri hiburan global. Dengan dibentuknya berbagai lini bisnis seperti Disney Music Group, Disney Consumer Products, The Disney Store, dan Disney Interactive diharapkan dapat membuat Disney menjadi penguasa di sektor hiburan global.



BAB 7

Strategi Tingkat Bisnis

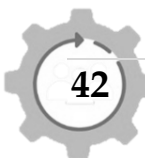
Strategi Tingkat bisnis adalah pendekatan yang digunakan perusahaan dalam satu unit bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar tertentu. Tujuannya yaitu memberikan nilai superior kepada pelanggan dibanding pesaing, baik melalui efisiensi biaya, keunikan produk, atau layanan khusus untuk segmen tertentu. Menurut Barney & Hasterly (2001), strategi Tingkat bisnis adalah alat untuk menjawab pertanyaan: “bagaimana perusahaan bersaing dalam industry tertentu?” strategi ini diinfokan pada pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

A. Kepeminpinan biaya

Menjadi produsen dengan biaya terendah dalam industry, lalu menggunakan biaya rendah untuk menawarkan harga lebih murah atau mempertahankan margin lebih besar. Hitt, Ireland & Hoskisson(2020) pada jurnalnya berpendapat bahwa strategi ini cocok dalam industry dengan permintaan tinggi, standarisasi produk, dan sensitivitas harga tinggi. Untuk sukses, perusahaan harus terus berinovasi dalam efisiensi operasional. Contoh perusahaan yaitu, Ryanair, Walmart, Indomie

Risiko Strategi

1. Teknolohi baru yang lebih efisiensi muncul
2. Perusahaan lain meniru pendekatan biaya rendah
3. Persepsi pelanggan menurun jika kualitas dianggap terlalu rendah.



B. Diferensiasi

Menawarkan produk atau layanan yang unik dan bernilai sehingga pelanggan bersedia membayar lebih

Fokus diferensiasi

- a. Kualitas unggul
- b. Desain atau fitur khusus
- c. Inovasi
- d. Citra merek
- e. Layanan pelanggan luar biasa

Risiko strategi

- a. Diferensiasi mudah ditiru
- b. Biaya tinggi diimbangi oleh nilai tambah
- c. Selera pelanggan berubah cepat

C. Strategi fokus

Melayani segmen pasar yang sempit dan spesifik secara lebih efektif dibanding pesaing yang menasar pasar luas

Focus cost leadership yaitu menyediakan produk murah untuk niche

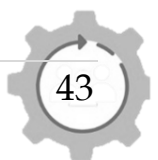
Fokus Differentiation menyediakan produk khusus atau unik untuk niche

Ciri- ciri strategi fokus yaitu;

1. Pengetahuan yang mendalam tentang target pasar
2. Penyesuaian produk sesuai selera dan segmen
3. Komunikasi langsung dan personal
4. Kecil dalam skala, besar dalam nilai

Perbandingan strategi Tingkat bisnis

Aspek	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi	Fokus
Tujuan Utama	Biaya lebih rendah	Nilai unik	Memuaskan segmen spesifik
Risiko	Perang harga	Imitasi pesaing	Ukuran pasar terbatas
Basis Keunggulan	Efisiensi operasional	Inovasi, kualitas, brand	Pemahaman niche market
Contoh Perusahaan	Ryanair, Walmart	Apple, Starbucks	Rolls Royce, Tesla (awal)



Tantangan dalam implementasi strategi tingkat bisnis

Tantangan Utama	Strategi Terdampak	Solusi Strategis Modern
Ketidakpastian teknologi	Cost Leadership	Investasi dalam automasi, AI, dan machine learning
Dinamika perilaku konsumen	Diferensiasi	Pemanfaatan big data & analitik perilaku pelanggan
Persaingan niche market	Focus	Hyper-personalization dan community-based branding
Green consumerism	Semua strategi	Integrasi ESG (Environmental, Social, Governance) values

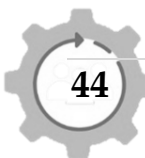
D.!

Strategi yang ditetapkan

1. Penggunaan bandara sekunder untuk mengurangi biaya
2. Tiket murah dengan layanan berbayar (bagasi, makanan)
3. Armada seragam untuk efisiensi pemeliharaan
4. Model Ultra Low-Cost Carrier (ULCC)

Analisis Strategis

1. Fokus pada biaya operasional rendah sebagai sumber utama keunggulan
2. Pendapatan tambahan dari layanan opsional menjadi kunci profitabilitas





BAB 8

Keunggulan Kompetitif dan Diferensiasi

Keunggulan kompetitif adalah penyampaian nilai superior kepada konsumen sehingga perusahaan dan pemangku kepentingan memperoleh keuntungan di atas rata-rata (John McGee, 2015) Sedangkan Strategi diferensiasi adalah cara untuk merancang perbedaan yang berarti dengan tujuan untuk membedakan penawaran produsen dari penawaran pesaingnya (Kotler, 2015).

A. Sumber Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan kinerja yang unggul dibandingkan para pesaingnya dalam jangka panjang. dalam kerangka manajemen strategik, keunggulan ini tidak hanya bersifat sementara, tetapi harus dibangun dengan pondasi yang kokoh agar mampu bertahan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Faktor-Faktor Sumber Keunggulan Kompetitif

Menurut Frank T. Rothaermel, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan didasarkan pada tiga elemen utama. yaitu: Analisis internal dan eksternal, formulasi strategi, dan implementasi yang konsisten. Lebih spesifik lagi, terdapat sejumlah faktor utama yang menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang:

1. Kompetensi Inti (Core Competencies)

Kompetensi inti adalah keahlian unik dalam organisasi yang memberikan nilai bagi pelanggan dan sulit ditiru oleh pesaing. Contohnya adalah keahlian Apple dalam mendesain produk dan ekosistem tertutup yang terintegritas, yang membuat produk-produknya berbeda dan sulit disaingi.

2. Sumber Daya dan Kapabilitas (Resource and Capabilities)

Dalam pendekatan Resource-Based View (RBV), keunggulan bersumber dari aset-aset strategis perusahaan – baik yang berwujud (pabrik, teknologi) maupun tak berwujud (merek, budaya organisasi). Sumber daya ini harus memenuhi kriteria VRIO: Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized to capture value.

3. Isolating Mechanisms

Ini adalah penghalang alami yang mencegah pesaing meniru keunggulan kompetitif. Misalnya, efek jaringan seperti yang dimiliki oleh Airbnb atau Tesla menciptakan barrier yang tinggi karena nilai produk bertambah seiring bertambahnya pengguna.

4. Dinamika Industri dan Adaptasi Strategis

Meskipun memiliki sumber daya unggul, perusahaan tetap harus mampu membaca perubahan dalam lingkungan eksternal melalui analisis PESTEL dan model Five Forces Porter. Strategi Airbnb dalam merespons pandemi dengan memfokuskan pada perjalanan jarak dekat dan gaya hidup digital nomad adalah contoh nyata keunggulan berbasis adaptasi dinamis.

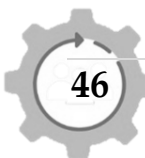
5. Kepemimpinan Strategis

Pemimpin yang memiliki visi jangka panjang dan mampu mengeksekusi strategi secara konsisten menjadi faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan. Contohnya adalah kepemimpinan Elon Musk dalam mentransformasi Tesla dari startup menjadi pemimpin industri EV dunia.

B. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi merupakan salah satu pendekatan utama dalam meraih keunggulan kompetitif di tingkat bisnis. Strategi ini berfokus pada penciptaan nilai unik yang dirasakan pelanggan sebagai superior dibandingkan dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh pesaing. Nilai ini memungkinkan perusahaan menetapkan harga premium dan membangun loyalitas pelanggan yang kuat.

Menurut Frank T. Rothaermel dalam bukunya *Strategic Management*, strategi diferensiasi menekankan pada “value drivers” atau pendorong nilai, yang menjadikan produk atau layanan lebih menarik bagi konsumen. Perusahaan yang sukses dalam diferensiasi tidak hanya bersaing dalam hal harga, tetapi menawarkan proposisi nilai unik – sesuatu yang tidak bisa diberikan oleh pesaing.



Elemen Utama Strategi Diferensiasi

1. Fitur Produk

Desain, fungsi, estetika, dan kualitas adalah kunci utama. Contohnya, Apple unggul dalam desain produk yang ramping dan intuitif serta integrasi antar lini produknya

2. Pelayanan Pelanggan

Perusahaan seperti Zappos dan Nordstrom memenangkan hati pelanggan melalui pengalaman layanan yang luar biasa dan personalisasi yang tinggi.

3. Komplemen

Menawarkan produk atau layanan tambahan yang meningkatkan nilai produk utama. Misalnya, ekosistem Apple (Mac, iPhone, AirPods, iCloud) membuat setiap produk saling melengkapi.

4. Branding dan Reputasi

Membangun citra merek yang kuat menciptakan persepsi kualitas yang tinggi. Brand seperti Nike, Starbucks, atau Rolex menjadi simbol gaya hidup dan status.

5. Inovasi

Diferensiasi sering didorong oleh inovasi, baik dalam produk, proses, maupun model bisnis. Airbnb adalah contoh bagaimana inovasi digital menciptakan model bisnis baru yang berbeda dari industri hotel tradisional.

Aplikasi nyatanya yaitu terjadi pada Airbnb dalam pengimplementasian strategi diferensiasi. Airbnb adalah contoh yang sangat relevan. Mereka tidak bersaing dalam kepemilikan properti seperti hotel, melainkan menawarkan pengalaman lokal yang otentik, fleksibilitas tinggi, dan antarmuka digital yang mudah digunakan. Pendekatan ini bukan hanya menciptakan diferensiasi, tetapi juga mengubah ekspektasi konsumen terhadap akomodasi dan perjalanan.

C. Keberlanjutan Keunggulan

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (sustainable competitive advantage) menjadi tujuan strategis utama setiap organisasi. Tidak cukup hanya menjadi unggul sesaat – perusahaan harus mampu mempertahankan keunggulan tersebut di tengah dinamika industri, perubahan teknologi, dan pergeseran preferensi konsumen. Tantangannya bukan hanya “bagaimana menjadi unggul,” tetapi “bagaimana tetap unggul.”

Menurut Frank T. Rothaermel, keberlanjutan keunggulan kompetitif tercapai ketika perusahaan mampu mempertahankan kinerja di atas rata-rata

industri dalam jangka panjang. Hal ini hanya mungkin jika sumber keunggulan tersebut:

1. Bernilai (Valuable),
2. Langka (Rare),
3. Sulit ditiru (Inimitable),
4. Didukung oleh organisasi (Organized to capture value)—kerangka ini dikenal dengan VRIO Framework.

Mekasnisme Isolasi

Untuk menjaga keberlanjutan, perusahaan perlu membangun “mekanisme isolasi” yang menghalangi pesaing meniru atau menyaingi keunggulan mereka. Beberapa mekanisme tersebut antara lain:

1. Loyalitas Merek dan Basis Pelanggan yang Kuat

Konsumen yang sudah percaya dan terikat secara emosional terhadap suatu merek cenderung bertahan, meski tersedia pilihan alternatif. Contoh: Starbucks, Apple.

2. Efek Jaringan (Network Effects)

Nilai suatu produk meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna. Misalnya, semakin banyak orang menggunakan Airbnb, semakin besar nilai platform tersebut—baik bagi tamu maupun tuan rumah.

3. Skala Ekonomi dan Aset Spesifik

Perusahaan besar seperti Amazon atau Tesla telah berinvestasi besar dalam fasilitas produksi, distribusi, atau teknologi eksklusif yang tidak mudah ditiru oleh pesaing baru.

4. Inovasi Berkelanjutan

Perusahaan yang secara konsisten berinovasi dapat menciptakan jarak yang semakin sulit dikejar oleh kompetitor. Apple merilis produk dengan peningkatan fitur yang konstan, sementara Tesla terus memajukan teknologi baterai dan kendaraan otonom.

5. Kultur Organisasi dan Sistem Internal

Nilai dan norma internal yang khas, seperti budaya inovasi di Google atau kecepatan eksekusi di Amazon, menjadi keunggulan tak berwujud yang sangat sulit untuk ditiru.

Strategi Menghadapi Tantangan

1. Adaptasi Dinamis: Perusahaan perlu lincah membaca perubahan dan cepat beradaptasi. Airbnb adalah contoh perusahaan yang mampu bertahan di tengah krisis dengan melakukan pivot strategi secara cepat.
2. Eksplorasi dan Eksploitasi: Memadukan inovasi baru (eksplorasi) dengan optimalisasi proses yang ada (eksploitasi).
3. Investasi Berkelanjutan pada Talenta dan Teknologi: Karena sumber daya manusia dan teknologi adalah pondasi dari keunggulan masa depan.

D. Studi Kasus: Inovasi Produk Apple sebagai Pendorong Diferensiasi

Apple Inc. telah menjadi simbol keberhasilan dalam menerapkan strategi diferensiasi berbasis inovasi produk. Perusahaan ini tidak hanya menjual perangkat elektronik, tetapi juga menawarkan pengalaman dan gaya hidup yang menjadi bagian tak terpisahkan dari identitas konsumennya. Strategi ini memungkinkan Apple mempertahankan posisi sebagai salah satu perusahaan paling bernilai di dunia, sekaligus menjaga loyalitas pelanggan yang luar biasa tinggi.

Pendekatan Diferensiasi Apple

1. Desain Produk dan Estetika

Apple konsisten menekankan kesederhanaan, keanggunan, dan kualitas premium dalam desain produknya. Baik iPhone, MacBook, maupun Apple Watch, semuanya memiliki tampilan yang khas dan mudah dikenali.

2. Inovasi Teknologi Terpadu

Apple tidak hanya menciptakan perangkat keras, tetapi juga perangkat lunak yang saling terintegrasi secara mulus. Ekosistem tertutup antara iOS, macOS, iCloud, App Store, dan layanan lainnya menciptakan nilai tambah yang tinggi dan mendorong switching cost bagi pengguna.

3. Pengalaman Pengguna (User Experience)

Fokus Apple bukan hanya pada produk, tapi juga pengalaman pengguna. Dari unboxing, antarmuka yang intuitif, hingga layanan purna jual di Apple Store, semuanya dirancang untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas.

4. Inovasi Berkelanjutan

Setiap generasi iPhone membawa peningkatan dari sisi kamera, performa chip, hingga fitur keamanan seperti Face ID. Apple juga berinovasi melalui diversifikasi produk, seperti AirPods, Apple Silicon (chip M-series), dan layanan digital seperti Apple Music, Apple TV+, dan Apple Pay.

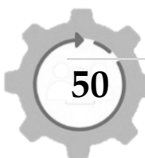
Hasil dari Strategi Diferensiasi

1. Apple mampu menetapkan premium pricing, yang membuat margin keuntungannya jauh lebih tinggi dibanding kompetitor di pasar yang sama.
2. Menciptakan loyalitas pelanggan yang sangat tinggi—terbukti dari tingginya tingkat pembelian ulang (repeat purchase) dan nilai merek (brand equity) yang kuat.
3. Menjaga posisi kompetitif, bahkan dalam industri dengan laju inovasi sangat cepat dan tingkat persaingan tinggi.

Keberlanjutan Keunggulan Apple

Apple memanfaatkan isolating mechanisms yang kuat:

1. Hak kekayaan intelektual dan paten desain.
2. Ekosistem tertutup yang membuat pengguna enggan berpindah ke produk kompetitor.
3. Efek jaringan, terutama melalui App Store dan layanan digital yang terus tumbuh.





BAB 9

Model Analisis Industri: Five Forces Porter

Dalam menganalisis daya saing suatu industri, Michael E. Porter mengembangkan sebuah kerangka analisis yang dikenal sebagai **Five Forces Model**. Model ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami kekuatan-kekuatan utama yang membentuk struktur persaingan dalam suatu industri serta pengaruhnya terhadap profitabilitas jangka panjang perusahaan. Porter menyatakan bahwa intensitas persaingan dalam industri tidak hanya berasal dari para pesaing yang sudah ada, tetapi juga dari lima kekuatan utama yang memengaruhi dinamika pasar.

A. Komponen Five Forces

Sub-bab ini menguraikan lima kekuatan utama yang menjadi inti dari model Five Forces Porter. Model ini digunakan untuk mengevaluasi intensitas persaingan dan potensi profitabilitas dalam suatu industri. Berikut penjelasan rinci dari masing-masing komponen:

1. Ancaman *Entrant* Baru (*Threat of New Entrants*)

Ancaman *entrant* baru menggambarkan kemudahan atau kesulitan bagi pemain baru untuk masuk ke pasar. Industri dengan hambatan masuk rendah biasanya menghadapi persaingan lebih ketat yang dapat menurunkan profitabilitas. Hambatan masuk dapat berupa kebutuhan modal yang besar, regulasi pemerintah, akses terhadap saluran distribusi, atau keuntungan dari ekonomi skala.

2. Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Kekuatan pemasok adalah kemampuan pemasok untuk mempengaruhi harga dan kualitas barang atau jasa yang mereka sediakan. Kekuatan ini meningkat jika jumlah pemasok terbatas, substitusi sulit ditemukan, atau biaya untuk berpindah pemasok sangat tinggi.

3. Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Kekuatan pembeli merujuk pada kemampuan konsumen atau pelanggan untuk mempengaruhi harga dan kualitas produk atau jasa. Pembeli memiliki kekuatan tawar tinggi jika mereka membeli dalam volume besar, produk bersifat homogen, atau pembeli memiliki banyak alternatif lain.

4. Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products or Services*)

Ancaman produk substitusi merujuk pada produk atau jasa alternatif yang dapat menggantikan fungsi produk dalam suatu industri. Ancaman ini tinggi jika pelanggan dapat dengan mudah berpindah ke produk substitusi yang menawarkan harga lebih baik atau kualitas setara.

5. Intensitas Persaingan Antar Kompetitor (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Intensitas persaingan mengacu pada seberapa kuat perusahaan-perusahaan di industri yang sama bersaing satu sama lain. Persaingan tinggi terjadi ketika ada banyak pemain, pasar tumbuh lambat, biaya tetap tinggi, atau hambatan keluar dari pasar besar.

Kelima komponen ini merupakan dasar dalam memahami struktur industri dan menentukan posisi strategis organisasi.

B. Aplikasi dalam Analisis Industri

Setelah memahami komponen utama dari model Five Forces, organisasi perlu mengaplikasikan konsep tersebut pada analisis nyata suatu industri. Proses aplikasinya dimulai dengan mengumpulkan data relevan mengenai pemasok, pembeli, kompetitor, substitusi, serta hambatan masuk dalam industri spesifik. Data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk menilai tingkat ancaman atau kekuatan dari masing-masing faktor ini.

Misalnya, industri telekomunikasi memiliki hambatan masuk yang tinggi karena membutuhkan investasi besar untuk infrastruktur. Sebaliknya, persaingan di industri ini tetap tinggi karena adanya beberapa perusahaan besar yang mendominasi pasar serta pelanggan yang memiliki pilihan luas dalam layanan telekomunikasi.

C. Implikasi Strategis

Analisis Five Forces tidak hanya berguna untuk memahami struktur industri tetapi juga memiliki implikasi signifikan dalam penyusunan strategi organisasi. Dengan memahami kekuatan dan ancaman dalam industri, organisasi dapat menyesuaikan pendekatannya. Contohnya, jika kekuatan pemasok



tinggi, organisasi bisa mencari diversifikasi pemasok atau memperkuat posisi tawar melalui integrasi vertikal.

Perusahaan yang menghadapi ancaman substitusi tinggi bisa berinovasi dalam produk atau layanan untuk membedakan diri secara efektif. Pemahaman terhadap intensitas persaingan juga memungkinkan organisasi memilih strategi kompetitif yang tepat, seperti diferensiasi atau efisiensi biaya.

D. Studi Kasus: Dominasi Walmart di Industri Ritel menggunakan Five Forces

Kasus Walmart menjadi contoh ideal penerapan Five Forces secara efektif dalam industri ritel. Walmart berhasil mengendalikan berbagai aspek persaingan industri melalui pendekatan strategis berikut:

1. **Ancaman Entrant Baru:** Walmart menciptakan hambatan masuk yang tinggi melalui investasi besar dalam jaringan distribusi, sistem informasi, dan skala ekonomi, membuat sulit bagi pesaing baru untuk masuk ke pasar.
2. **Kekuatan Tawar Pemasok:** Dengan membeli dalam jumlah besar, Walmart memiliki daya tawar tinggi yang memungkinkannya menekan harga dari pemasok, sehingga perusahaan dapat menawarkan produk dengan harga lebih rendah kepada konsumen.
3. **Kekuatan Tawar Pembeli:** Walmart mengelola kekuatan tawar pembeli dengan strategi Everyday Low Prices (EDLP) yang menciptakan loyalitas pelanggan melalui konsistensi harga rendah.
4. **Ancaman Produk Substitusi:** Walmart meminimalisir ancaman substitusi dengan menawarkan berbagai macam produk di bawah satu atap, memberikan kenyamanan belanja yang sulit digantikan oleh toko spesialis atau platform belanja online.
5. **Intensitas Persaingan:** Walmart unggul dalam persaingan berkat efisiensi operasional yang tinggi dan manajemen rantai pasokan yang unggul, sehingga memungkinkan harga yang kompetitif dan daya tarik kuat bagi konsumen dibandingkan dengan kompetitor lain.

Melalui studi kasus Walmart, jelas terlihat bagaimana analisis Five Forces Porter dapat membantu perusahaan menguasai industri dengan strategi yang efektif.



BAB 10

Pengambilan Keputusan Strategis

Bab ini membahas proses pengambilan keputusan yang efektif dalam manajemen strategis, mencakup pendekatan pengambilan keputusan, tantangan dan bias yang sering muncul, serta alat bantu yang digunakan untuk mendukung kualitas keputusan strategis. Studi kasus Netflix turut memperlihatkan bagaimana perusahaan merancang dan mengimplementasikan keputusan penting dalam menghadapi dinamika industri.

A. Model Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan strategis merupakan proses kunci dalam manajemen strategik yang menentukan arah jangka panjang organisasi. Keputusan strategis melibatkan alokasi sumber daya yang signifikan dan berdampak besar terhadap keberlangsungan bisnis. Menurut Rothaermel (2024), proses ini dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama: pendekatan rasional dan pendekatan intuitif.

1. Pendekatan Rasional

Model rasional mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki informasi yang cukup, waktu yang memadai, serta kemampuan kognitif untuk mengevaluasi setiap alternatif secara objektif. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis melalui langkah-langkah seperti: mengidentifikasi masalah, menetapkan kriteria evaluasi, mengembangkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan memilih solusi terbaik (Rothaermel, 2024). Pendekatan ini cocok diterapkan dalam lingkungan yang relatif stabil dan dapat diprediksi.

Sebagai contoh, perusahaan besar seperti Procter & Gamble sering menggunakan proses formal seperti riset pasar, uji coba produk, dan analisis keuangan untuk mengambil keputusan investasi produk baru. Keputusan yang dihasilkan cenderung logis, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan secara manajerial.

2. Pendekatan Intuitif

Sebaliknya, pendekatan intuitif menekankan pada pengalaman, naluri, dan pemahaman mendalam terhadap situasi yang sering kali tidak dapat sepenuhnya dijelaskan secara logis. Pengambil keputusan dalam pendekatan ini biasanya bergerak cepat, terutama dalam situasi kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian. Rothaermel (2024) menyebutkan bahwa intuisi sangat berperan dalam pengambilan keputusan strategis ketika waktu terbatas dan data yang tersedia tidak lengkap.

Pemimpin visioner seperti Elon Musk atau Steve Jobs dikenal mengandalkan intuisi dalam membuat keputusan besar yang melibatkan risiko tinggi. Meskipun terkesan subjektif, pendekatan ini dapat menghasilkan terobosan strategis apabila didukung oleh pengalaman dan pemahaman mendalam terhadap konteks industri.

3. Kombinasi Rasional dan Intuitif

Dalam praktiknya, banyak pemimpin strategis menggabungkan kedua pendekatan ini. Keputusan strategis yang sukses biasanya lahir dari keseimbangan antara analisis rasional dan intuisi bisnis yang tajam. Rothaermel (2024) menekankan pentingnya fleksibilitas dalam memilih pendekatan berdasarkan kompleksitas masalah dan dinamika lingkungan eksternal.

B. Bias dan Tantangan

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan strategis tidak selalu berjalan secara rasional dan objektif seperti yang dijelaskan dalam model-model ideal. Berbagai bias kognitif dan tantangan psikologis dapat mengganggu kualitas keputusan yang diambil oleh para pemimpin strategis. Rothaermel (2024) menekankan bahwa bias ini dapat berasal dari keterbatasan persepsi individu, tekanan organisasi, maupun dari informasi yang tidak lengkap.

1. Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan

Beberapa bias yang umum terjadi dalam proses pengambilan keputusan strategis antara lain:

- a. **Confirmation Bias** - Kecenderungan untuk mencari dan menginterpretasikan informasi yang mengkonfirmasi keyakinan yang telah dimiliki sebelumnya, sekaligus mengabaikan informasi yang bertentangan.

- b. **Escalation of Commitment** – Terus mempertahankan keputusan yang sudah terbukti keliru karena merasa sudah terlalu banyak berinvestasi dalam keputusan tersebut.
- c. **Overconfidence Bias** – Kecenderungan pemimpin untuk terlalu percaya diri terhadap penilaian atau prediksi mereka, sering kali tanpa mempertimbangkan ketidakpastian eksternal secara memadai.
- d. **Anchoring** – Kecenderungan untuk terlalu terpengaruh oleh informasi awal (anchor) saat membuat keputusan, meskipun informasi tersebut kurang relevan dalam konteks strategis.

Menurut Taleb (2007), bias semacam ini diperparah oleh kecenderungan manusia untuk membangun narasi penyederhanaan dari peristiwa kompleks, yang dikenal dengan istilah *narrative fallacy*. Ini membuat individu meyakini bahwa keputusan yang dibuat bersifat logis dan dapat diprediksi, padahal kenyataannya tidak.

2. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Selain bias individu, pengambilan keputusan strategis juga menghadapi tantangan dari lingkungan organisasi dan eksternal, seperti:

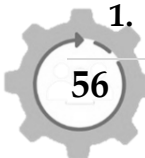
- a. **Ketidakpastian Lingkungan:** Dalam dunia bisnis yang terus berubah, seringkali pemimpin tidak memiliki informasi lengkap dan harus mengambil keputusan dengan cepat.
- b. **Konflik Kepentingan:** Perbedaan pandangan antar pemangku kepentingan bisa mempengaruhi arah strategi yang dipilih.
- c. **Tekanan Waktu dan Politik Internal:** Manajemen kerap kali dihadapkan pada tekanan untuk menunjukkan hasil dalam jangka pendek, sehingga mengorbankan kualitas keputusan jangka panjang.

Untuk menghadapi bias dan tantangan tersebut, Rothaermel (2024) menyarankan agar organisasi mengembangkan sistem pengambilan keputusan berbasis data dan feedback yang kuat, serta menciptakan budaya reflektif dan terbuka terhadap evaluasi.

C. Alat Bantu Keputusan

Dalam dunia bisnis yang kompleks dan penuh ketidakpastian, pengambilan keputusan strategis memerlukan alat bantu yang mampu membantu manajer mengevaluasi opsi-opsi strategis secara sistematis. Alat-alat ini digunakan untuk menyusun, menganalisis, serta membandingkan alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor seperti pertumbuhan pasar, daya saing, dan risiko bisnis.

1. Matriks BCG (Boston Consulting Group Matrix)



Matriks BCG adalah alat bantu populer yang mengelompokkan unit bisnis atau produk ke dalam empat kategori berdasarkan dua dimensi utama: pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Keempat kuadran tersebut adalah **Stars**, **Cash Cows**, **Question Marks**, dan **Dogs**.

Menurut *Exploring Strategy* (Johnson et al., 2017), alat ini membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya dan menentukan strategi yang sesuai untuk setiap unit bisnis. Misalnya, produk dalam kuadran "Stars" membutuhkan investasi besar untuk mempertahankan posisi di pasar yang tumbuh pesat, sementara "Cash Cows" menghasilkan laba besar yang bisa mendukung investasi di area lain.

2. Analisis Skenario (Scenario Planning)

Analisis skenario memungkinkan organisasi untuk mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan masa depan. Rothaermel (2024) menjelaskan bahwa teknik ini sangat penting dalam menghadapi ketidakpastian, seperti perubahan regulasi, gangguan teknologi, atau kejadian tak terduga seperti pandemi.

Dalam praktiknya, perusahaan seperti Shell dan Meta menggunakan scenario planning untuk merancang respons terhadap berbagai situasi ekstrem. Skenario tersebut biasanya dikembangkan berdasarkan variabel utama seperti kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, atau preferensi konsumen, kemudian diuji untuk melihat dampaknya terhadap strategi perusahaan.

3. Analisis SWOT dan Value Chain

Meskipun sederhana, analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) masih relevan sebagai dasar dalam mengevaluasi posisi internal dan eksternal perusahaan. Johnson et al. (2017) menyarankan penggunaan SWOT sebagai titik awal sebelum melangkah ke alat analitis lain yang lebih kompleks.

Selain itu, *value chain analysis* dari Porter (1980) memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi aktivitas utama dan pendukung yang menciptakan nilai, serta area di mana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi atau diferensiasi.

4. Decision Trees dan Real Options

Untuk keputusan yang bersifat sekuensial atau berjangka panjang, *decision tree* adalah alat visual yang membantu dalam memetakan kemungkinan hasil dan probabilitas dari tiap keputusan. Sementara itu, pendekatan *real options* digunakan untuk menilai fleksibilitas strategi dalam menghadapi ketidakpastian, misalnya dengan menunda, memperluas, atau

menghentikan proyek berdasarkan informasi baru yang muncul di masa depan (Johnson et al., 2017).

5. Balanced Scorecard

Alat bantu lainnya adalah *Balanced Scorecard*, yang digunakan untuk mengevaluasi strategi tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa keputusan strategis selaras dengan visi jangka panjang dan sasaran organisasi.

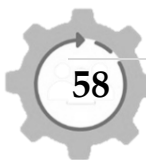
D. Studi Kasus: Keputusan Netflix untuk Fokus pada Konten Orisinal

Keputusan strategis Netflix untuk beralih dari hanya sebagai penyedia konten ke produsen konten orisinal merupakan contoh nyata dari pengambilan keputusan strategis yang berdampak besar dan berjangka panjang. Awalnya, Netflix hanya mendistribusikan film dan serial dari studio lain melalui layanan streaming-nya. Namun, sejak tahun 2013, perusahaan mulai memproduksi konten orisinal dengan peluncuran serial *House of Cards*, yang menjadi titik balik strategi mereka.

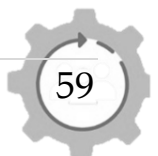
Menurut Rothaermel (2024), keputusan ini tidak hanya didorong oleh keinginan untuk diferensiasi, tetapi juga sebagai langkah antisipatif terhadap risiko ketergantungan pada pihak ketiga dalam lisensi konten. Ketika studio-studio besar mulai menarik hak distribusi dan meluncurkan layanan streaming mereka sendiri (seperti Disney+), Netflix sadar bahwa mereka perlu mengendalikan sumber daya konten agar tetap kompetitif.

Dalam pengambilan keputusan ini, Netflix menggunakan kombinasi pendekatan **rasional dan intuitif**. Secara rasional, mereka menganalisis tren data pengguna, melihat genre dan tipe konten yang paling banyak ditonton, dan memproyeksikan potensi langganan baru dari strategi konten eksklusif. Namun, aspek intuitif juga terlihat dalam keputusan berani untuk memberikan kebebasan kreatif dan anggaran besar kepada kreator film dan serial, yang sebelumnya dianggap langkah berisiko tinggi di industri hiburan.

Keputusan ini juga menghadapi tantangan besar, termasuk investasi modal besar, ketidakpastian keberhasilan konten, dan tekanan dari investor terkait profitabilitas. Namun, melalui pendekatan **scenario planning**, Netflix menyiapkan berbagai strategi cadangan, termasuk ekspansi internasional dan model pembiayaan bersama dengan studio lokal di berbagai negara (Exploring Strategy, 2017).



Hasilnya, strategi ini terbukti sukses. Serial orisinal seperti *Stranger Things*, *The Crown*, dan *Money Heist* tidak hanya meningkatkan jumlah pelanggan, tetapi juga memperkuat posisi Netflix sebagai brand global dengan identitas konten yang unik. Netflix kini tidak hanya bersaing sebagai penyedia platform, tetapi juga sebagai studio produksi kelas dunia yang mampu mempengaruhi budaya pop global





BAB 11

Implementasi Strategi

A. Struktur Organisasi

Implementasi strategi merupakan salah satu fase paling penting dalam proses manajemen strategis karena pada tahap inilah strategi yang telah dirumuskan harus dijalankan secara nyata. Proses ini tidak hanya sebatas menjalankan rencana yang telah disusun, tetapi juga melibatkan upaya sistematis untuk mengubah strategi menjadi serangkaian tindakan operasional yang terukur dan dapat dilaksanakan. Dalam pelaksanaannya, implementasi strategi mencakup penyesuaian struktur organisasi agar selaras dengan arah strategis perusahaan, pengalokasian sumber daya secara tepat guna mendukung prioritas strategis, serta pengelolaan perubahan yang efektif untuk mengatasi potensi resistensi di internal organisasi.

Keberhasilan tahap ini sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyinergikan berbagai komponen internal, termasuk kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang adaptif, serta sistem pengendalian dan evaluasi yang tepat. Tanpa pelaksanaan yang baik, strategi yang paling cemerlang sekalipun tidak akan memberikan hasil yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki pendekatan yang terencana, fleksibel, dan responsif dalam mengimplementasikan strateginya agar dapat mencapai tujuan jangka panjang secara berkelanjutan.

Struktur organisasi memegang peranan penting dalam menunjang keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Struktur yang dirancang dengan tepat dapat menjadi fondasi yang kuat untuk memastikan jalannya strategi secara efektif. Hal ini diwujudkan melalui terciptanya aliran informasi yang lancar, koordinasi yang sinergis antarunit atau departemen, serta pengambilan keputusan yang cepat dan tepat sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam praktiknya, terdapat beberapa model struktur organisasi yang lazim diterapkan oleh perusahaan, tergantung pada kompleksitas dan arah strategis yang ingin dicapai.

1. Struktur fungsional

Membagi kegiatan organisasi berdasarkan fungsi-fungsi utama seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasional. Model ini cocok untuk organisasi yang fokus pada efisiensi dan spesialisasi fungsi.

2. Struktur divisional

Organisasi disusun berdasarkan produk, lokasi geografis, atau segmen pelanggan. Struktur ini biasanya digunakan oleh perusahaan yang memiliki beragam lini produk atau beroperasi di berbagai wilayah, karena memungkinkan manajemen yang lebih fokus dan responsif terhadap kebutuhan pasar yang spesifik.

3. Struktur matriks

Merupakan kombinasi dari dua dimensi struktur, misalnya fungsi dan produk. Model ini bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi, memperkuat kerja sama lintas fungsi, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya di berbagai proyek atau unit bisnis.

Pemilihan jenis struktur organisasi tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Struktur yang digunakan harus sejalan dengan strategi perusahaan, sehingga keduanya dapat saling mendukung dan memperkuat. Ketidaksesuaian antara struktur dan strategi dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan strategi, seperti konflik antarunit, keterlambatan pengambilan keputusan, hingga rendahnya efektivitas operasional. Oleh karena itu, penyesuaian struktur organisasi terhadap arah strategis perusahaan merupakan langkah penting dalam mewujudkan kinerja yang optimal

B. Alokasi Sumber Daya

Alokasi sumber daya yang tepat dan efisien merupakan fondasi utama dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi. Tanpa pengelolaan sumber daya yang memadai, strategi yang telah dirancang dengan baik tidak akan dapat dijalankan secara optimal. Proses alokasi ini mencakup penempatan berbagai elemen penting seperti anggaran, tenaga kerja, waktu, teknologi, serta aset lainnya ke dalam bagian-bagian organisasi yang menjadi prioritas strategis. Penyaluran sumber daya yang cermat dan terencana dapat memberikan dorongan besar terhadap peningkatan efisiensi operasional dan percepatan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam menetapkan kebijakan alokasi sumber daya, terdapat beberapa faktor penting yang harus diperhitungkan, antara lain:

1. Ketersediaan dan Kapasitas Sumber Daya

Organisasi perlu terlebih dahulu mengevaluasi sejauh mana sumber daya yang dimiliki mampu mendukung strategi yang akan diimplementasikan. Hal ini mencakup analisis terhadap jumlah, kualitas, dan kesiapan sumber daya seperti tenaga kerja, dana, serta infrastruktur yang ada.

2. Prioritas Strategis

Tidak semua aspek dalam organisasi memerlukan alokasi sumber daya dalam jumlah yang sama. Oleh karena itu, manajemen harus mampu mengidentifikasi bagian-bagian mana yang paling strategis dan berkontribusi besar terhadap pencapaian visi perusahaan, sehingga alokasi dapat difokuskan pada area yang memberikan dampak maksimal.

3. Efisiensi dan Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Sumber daya yang dialokasikan harus digunakan secara bijak agar tidak terjadi pemborosan. Tujuan akhirnya adalah agar setiap unit sumber daya dapat menghasilkan output yang optimal dengan biaya seminimal mungkin, serta mendukung pencapaian hasil strategis secara keseluruhan.

Alokasi sumber daya yang efektif juga membutuhkan fleksibilitas agar organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal maupun dinamika internal. Dalam dunia bisnis yang kompetitif dan cepat berubah, kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya secara adaptif dan responsif menjadi keunggulan tersendiri bagi organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya

C. Manajemen Perubahan

Dalam proses implementasi strategi, sering kali diperlukan perubahan signifikan dalam berbagai aspek organisasi, seperti proses operasional, struktur organisasi, hingga budaya kerja yang telah lama melekat. Perubahan-perubahan ini bisa menimbulkan tantangan tersendiri, terutama karena adanya kecenderungan alami dari individu atau kelompok dalam organisasi untuk menolak perubahan, baik karena rasa tidak nyaman, ketidakpastian, maupun kekhawatiran terhadap dampaknya.

Oleh karena itu, manajemen perubahan yang efektif menjadi komponen krusial dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi. Manajemen perubahan berfungsi sebagai jembatan antara strategi yang baru dengan kondisi organisasi saat ini, sekaligus sebagai mekanisme untuk mendorong seluruh

elemen organisasi agar dapat menerima, menyesuaikan diri, dan berkomitmen terhadap perubahan yang terjadi.

Beberapa pendekatan utama dalam manajemen perubahan yang terbukti efektif antara lain:

1. **Komunikasi yang Efektif**

Komunikasi terbuka dan transparan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses perubahan. Manajemen harus mampu menjelaskan secara gamblang mengenai latar belakang, urgensi, dan manfaat dari perubahan yang direncanakan. Dengan komunikasi yang baik, rasa percaya dan pengertian dari karyawan akan meningkat, sehingga potensi resistensi dapat diminimalkan.

2. **Keterlibatan Karyawan Secara Aktif**

Melibatkan karyawan dalam setiap tahapan perubahan - mulai dari perencanaan hingga implementasi - dapat meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap perubahan tersebut. Karyawan yang merasa didengar dan dilibatkan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan transformasi organisasi.

3. **Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas**

Untuk menghadapi perubahan, sering kali dibutuhkan keterampilan baru atau cara berpikir yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara sistematis, agar karyawan mampu beradaptasi dan menjalankan peran barunya dengan baik dalam konteks perubahan tersebut.

Manajemen perubahan yang dirancang dan dijalankan dengan baik tidak hanya membantu organisasi dalam mengatasi resistensi, tetapi juga mendorong terciptanya budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Dalam jangka panjang, hal ini akan memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons dinamika lingkungan bisnis serta meningkatkan keberhasilan implementasi strategi secara keseluruhan.

D. Studi Kasus:

IKEA, perusahaan ritel furnitur terkemuka asal Swedia, merupakan contoh sukses dari bagaimana strategi global dapat diimplementasikan secara efektif di pasar internasional melalui penyesuaian terhadap dinamika lokal. Dalam upayanya menembus pasar Asia yang sangat beragam dari segi budaya, preferensi konsumen, hingga sistem ekonomi, IKEA tidak sekadar

menggandakan model bisnis globalnya, melainkan mengadaptasinya dengan cermat sesuai dengan karakteristik masing-masing negara tujuan.

Salah satu kunci keberhasilan IKEA adalah kemampuannya dalam menyesuaikan produk dan layanan agar relevan dengan kebutuhan konsumen lokal. Sebagai contoh, desain furnitur diadaptasi agar sesuai dengan ukuran hunian yang lebih kecil dan gaya hidup urban yang umum di kota-kota besar Asia seperti Tokyo, Shanghai, dan Jakarta. Selain itu, menu di restoran IKEA juga disesuaikan dengan selera lokal, seperti menyajikan nasi dan makanan khas setempat untuk meningkatkan kenyamanan pelanggan.

Selanjutnya, IKEA tetap konsisten menerapkan standar keberlanjutan dan etika global melalui kebijakan IWAY (*IKEA Way on Purchasing Products, Materials and Services*). Kebijakan ini mencakup berbagai aspek tanggung jawab sosial perusahaan, mulai dari perlakuan adil terhadap pekerja, pelestarian lingkungan, hingga transparansi dalam rantai pasokan. Dengan menerapkan IWAY di Asia, IKEA memastikan bahwa ekspansi bisnisnya tidak hanya menguntungkan secara komersial, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan dan etika bisnis global.

Tidak hanya berfokus pada aspek bisnis, IKEA juga memanfaatkan ekspansinya sebagai sarana diplomasi publik. Melalui kehadiran gerai-gerainya di berbagai kota di Asia, IKEA turut membawa citra Swedia sebagai negara yang inovatif, peduli lingkungan, dan berorientasi pada kesejahteraan sosial. Pendekatan ini memperkuat hubungan antara brand IKEA dengan identitas nasional Swedia di mata konsumen Asia.

Keberhasilan IKEA dalam mengimplementasikan strategi globalnya di Asia memberikan pelajaran penting bagi perusahaan multinasional lainnya. Strategi global tidak dapat diterapkan secara kaku; perlu adanya adaptasi terhadap realitas lokal, baik dalam aspek budaya, kebijakan, maupun perilaku pasar. Di sisi lain, konsistensi terhadap nilai-nilai inti perusahaan seperti keberlanjutan, inovasi, dan tanggung jawab sosial tetap harus dijaga untuk memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang.



BAB 12

Evaluasi dan Pengendalian Strategi

A. Pengukuran Kinerja

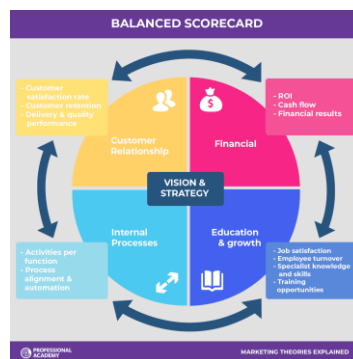
Pada era globalisasi yang semakin kompleks ini, organisasi maupun lingkungan bisnis tentunya dituntut untuk bisa lebih mempersiapkan strategi dalam persaingan bisnis antar perusahaan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan bagi perusahaan maupun organisasi ialah memiliki sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja merupakan hal yang fundamental dalam dunia bisnis, karena hal ini menjadi penghubung antara strategi dan aksi konkret di lapangan. Pengukuran kinerja dapat dilihat dari berbagai perspektif, seperti aspek finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.³ Salah satu alat atau metode yang umum digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja ialah *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990-an. BSC menyajikan struktur kerja yang menyeluruh dengan mengaitkan tindakan operasional melalui empat pandangan utama yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan BSC dalam mengatasi kelemahan sistem pengukuran yang masih bersifat tradisional yang terlalu menekankan pada hasil finansial, tanpa mempedulikan faktor non-keuangan yang berfungsi sebagai indikator awal. Kaplan dan Norton memaparkan bahwa tanpa adanya metrik yang dapat menyesuaikan aksi sehari-hari dengan strategi jangka panjang, organisasi berisiko menghadapi *strategic drift*, yaitu situasi di mana aktivitas operasional tidak lagi menunjang tujuan strategis.

Dalam pandangan manajemen strategik, sistem pengukuran seperti BSC juga berfungsi sebagai *strategic management system*, tidak hanya sebagai

³ Sundari, Sri., dkk. (2024). *Literature Review: Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*). Universitas Hasanuddin: Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 9 (2).

performance measurement system. Dengan empat perspektif sebagai ukuran indikator yang saling terikat, sehingga berangkat dari hal tersebut organisasi dapat menyesuaikan struktur, proses, dan sumber daya untuk menghasilkan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Konsep ini selaras dengan perspektif Barney (1991) dalam rancangan *resource based view of the firm* yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif bermula dari sumber daya internal perusahaan yang memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-substitutable*). BSC menyajikan cara nyata untuk mengidentifikasi, mengatur, dan mengukur kontribusi sumber daya strategis tersebut. Johnson, Scholes, dan Whittington (2017) menegaskan bahwa strategi perlu dijalankan dengan konsisten melalui sistem, struktur, dan budaya. Dalam persoalan ini, BSC terlibat sebagai penghubung antara kerangka strategi dan implementasinya. Hal ini memungkinkan manajemen untuk mengomunikasikan visi dan misi pada seluruh lini organisasi, juga mendukung perubahan perilaku, serta menciptakan sistem penggajian yang sejalan dengan sasaran strategik.



Berikut contoh kerangka *Balanced Scorecard*: *pict: google (bee.id)*

Seperti pada gambar di atas, BSC mengintegrasikan empat pandangan utama dalam pendekatannya:

1. *Financial* atau Keuangan: Mengukur keuntungan, perkembangan pendapatan, dan efisiensi biaya sebagai acuan hasil strategis.
2. *Customer Relationship* atau Hubungan Pelanggan: Melihat bagaimana organisasi dipandang oleh pelanggan, termasuk dalam hal kepuasan, pemeliharaan, dan pangsa pasar.
3. *Internal Processes* atau Proses Internal: Mengidentifikasi efektivitas dari proses internal untuk mencapai nilai tambah.

4. *Education and Growth* atau Pembelajaran dan Pertumbuhan: Mengevaluasi kapasitas organisasi untuk melakukan inovasi, meningkatkan *skill* karyawan, dan menciptakan sarana ilmu dan pengetahuan.

Secara realitanya, BSC banyak digunakan oleh perusahaan sebagai bagian dari proses perencanaan strategik dan pengawasan berkala. Implementasi BSC pun tidak selalu berjalan mulus, terdapat berbagai tantangan dalam pelaksanaannya terutama pada hal mengidentifikasi indikator yang sesuai dan menentukan target yang bersifat realistis. Jika tidak disusun secara teliti, BSC dapat berlaku semena-mena dan gagal mencerminkan dinamika strategi. Maka dari itu, keterlibatan *top management* dan pembauran dengan BSC bersama proses manajemen strategi sangatlah esensial. Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (2009) menunjukkan bahwa strategi dalam pendekatan "*Strategy as Practice*" bukanlah sekadar sesuatu yang dimiliki, namun juga sesuatu yang dikerjakan. Dalam hal ini, BSC menjadi alat praktik untuk membantu organisasi yang tidak hanya mengatur strategi, namun juga mengimplementasikan secara konsisten dalam kegiatan sehari-hari bidang operasional.

B. Sistem Pengendalian

1. Pengertian Sistem Pengendalian Strategis

Sistem pengendalian strategis merupakan serangkaian prosedur dan alat yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dijalankan secara efisien dan efektif. Proses ini tidak hanya memantau jalannya implementasi strategi, tetapi juga mendeteksi adanya penyimpangan, mengevaluasi kinerja, serta menyediakan dasar bagi tindakan perbaikan yang diperlukan. Pengendalian strategis memiliki tujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan sesuai dengan hasil yang diinginkan, dengan menggunakan alat-alat kontrol seperti sistem informasi manajemen dan pengukuran kinerja.

2. Tujuan Sistem Pengendalian Strategis

Sistem pengendalian strategis memiliki beberapa tujuan yang penting untuk mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi. Sistem pengendalian strategis yang efektif tidak hanya bertugas untuk memastikan bahwa rencana berjalan dengan lancar, tetapi juga berfungsi untuk mengidentifikasi peluang baru dan memastikan bahwa strategi dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal yang terjadi. Tujuan-tujuan tersebut meliputi:

- a. Memantau Pelaksanaan Strategi Sistem pengendalian berfungsi untuk memonitor proses implementasi strategi agar dapat dipastikan berjalan sesuai dengan rencana. Tanpa adanya pemantauan yang efektif, sebuah strategi bisa gagal dieksekusi meskipun sudah dirancang dengan matang.
- b. Mendeteksi Deviasi dan Penyimpangan Salah satu tujuan utama dari sistem pengendalian adalah untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan antara hasil yang diinginkan (target) dan hasil yang tercapai. Penyimpangan ini bisa berupa kinerja yang lebih rendah atau lebih tinggi dari yang direncanakan. Deteksi dini terhadap deviasi ini memungkinkan manajemen untuk segera mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.
- c. Memberikan Umpan Balik bagi Manajerial Dengan adanya umpan balik dari sistem pengendalian, manajemen bisa lebih cepat mengetahui apakah strategi yang diterapkan sudah berjalan sesuai harapan. Umpan balik ini juga mencakup evaluasi kinerja individu dan tim dalam organisasi yang dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan manajerial.
- d. Mendukung Pengambilan Keputusan Korektif Jika ada penyimpangan yang terdeteksi, sistem pengendalian memberikan informasi yang berguna bagi manajer untuk mengambil tindakan korektif atau penyesuaian yang diperlukan untuk kembali pada jalur yang benar. Keputusan ini bisa berupa perubahan strategi, alokasi sumber daya yang berbeda, atau perubahan taktis lainnya.
- e. Menjamin Efisiensi dan Efektivitas Organisasi Salah satu tujuan fundamental dari sistem pengendalian adalah untuk memastikan bahwa setiap sumber daya yang digunakan dalam organisasi dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian yang baik akan mencegah pemborosan dan membantu dalam memaksimalkan hasil dengan penggunaan sumber daya yang minimal.
- f. Memfasilitasi Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal seperti teknologi baru, perubahan dalam regulasi, dan fluktuasi pasar. Sistem pengendalian berfungsi untuk membantu organisasi mendeteksi sinyal-sinyal perubahan tersebut dan membuat penyesuaian pada strategi yang diterapkan, agar tetap relevan dengan kondisi eksternal.

- g. Meningkatkan Keterlibatan dan Motivasi Karyawan Sistem pengendalian yang efektif tidak hanya berfungsi untuk mengawasi kinerja tetapi juga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Ketika sistem pengendalian memberi penghargaan atas pencapaian hasil yang baik, hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih terarah.
- h. Meningkatkan Akuntabilitas Sistem pengendalian strategis juga berfungsi untuk menetapkan tanggung jawab yang jelas bagi individu atau tim yang terlibat dalam implementasi strategi. Dengan demikian, setiap orang dalam organisasi akan lebih bertanggung jawab atas pencapaian atau kegagalan dalam pelaksanaan strategi.
- i. Mengidentifikasi Peluang Baru Selain memantau penyimpangan dan mengoreksi kesalahan, sistem pengendalian strategis juga berperan dalam mengidentifikasi peluang-peluang baru yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi. Ini bisa berupa potensi pasar yang belum digarap, teknologi baru, atau pergeseran preferensi konsumen.

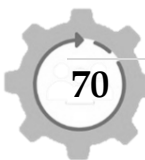
C. Komponen Utama dalam Sistem Pengendalian Strategis

Sistem pengendalian strategis terdiri dari beberapa komponen yang saling mendukung untuk memastikan bahwa strategi organisasi dilaksanakan dengan baik dan tujuan organisasi tercapai. Setiap komponen memiliki peran yang berbeda namun penting dalam mengatur jalannya strategi. Berikut adalah komponen utama dalam sistem pengendalian strategis:

1. Kontrol Hasil (Results Control) Kontrol hasil berfokus pada pemantauan pencapaian hasil atau output yang ditargetkan oleh organisasi. Biasanya, kontrol ini melibatkan pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) seperti laba, pangsa pasar, atau return on investment (ROI). Tujuan utama dari kontrol hasil adalah memastikan bahwa organisasi mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Contohnya dalam mengukur keuntungan yang dihasilkan dari strategi yang diterapkan dalam periode tertentu, mengevaluasi efektivitas biaya, atau membandingkan hasil aktual dengan target yang direncanakan.
2. Kontrol Tindakan (Action Control) Kontrol tindakan berkaitan dengan pengaturan dan pengawasan aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan strategis. Fokusnya adalah pada cara kerja yang dilakukan oleh individu atau tim untuk melaksanakan strategi dengan cara yang benar. Untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan prosedur

dan kebijakan yang telah ditentukan untuk mendukung pencapaian hasil yang diinginkan. Contohnya dalam menetapkan standar operasional prosedur (SOP), memberikan instruksi atau panduan yang jelas tentang bagaimana suatu tugas harus diselesaikan, serta memastikan bahwa setiap tindakan berkontribusi terhadap tujuan strategis.

3. Kontrol Personalia (Personnel Control) Kontrol personalia mengacu pada pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung implementasi strategi. Kontrol ini mencakup proses seleksi, pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penilaian kinerja karyawan. Untuk memastikan bahwa karyawan yang terlibat dalam strategi memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang sesuai agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Contohnya dalam proses rekrutmen untuk memperoleh talenta yang dibutuhkan, program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, serta sistem penilaian kinerja yang membantu mengevaluasi kontribusi setiap karyawan terhadap strategi.
4. Kontrol Budaya (Cultural Control) Kontrol budaya berfokus pada penciptaan nilai, norma, dan budaya perusahaan yang mendukung pelaksanaan strategi. Nilai dan budaya perusahaan harus diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi agar seluruh anggota bekerja selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk memastikan bahwa budaya organisasi mendukung strategi yang dijalankan, sehingga karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Contohnya dalam membangun budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, serta mengintegrasikan nilai-nilai perusahaan ke dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan komunikasi internal.
5. Kontrol Anggaran dan Keuangan (Budgetary Control) Kontrol anggaran adalah proses perencanaan dan pengendalian penggunaan anggaran perusahaan untuk mendukung pelaksanaan strategi. Anggaran yang efektif memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan sesuai dengan rencana keuangan yang telah disetujui. Untuk mengelola alokasi sumber daya finansial dengan baik, memonitor pengeluaran, serta memastikan bahwa perusahaan tidak mengalami pemborosan atau penggunaan dana yang tidak efisien. Contohnya dalam menyusun anggaran tahunan berdasarkan kebutuhan strategi, melakukan perbandingan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi pengeluaran, serta melakukan penyesuaian anggaran jika diperlukan.



6. **Kontrol Sistem Informasi (Information Control)** Kontrol sistem informasi berfokus pada penggunaan teknologi informasi untuk memantau dan mendukung implementasi strategi. Sistem informasi memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan data yang relevan, memprosesnya, dan memberikan laporan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Untuk memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan strategis tersedia secara tepat waktu, akurat, dan relevan. Contohnya dalam penggunaan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) untuk memantau kinerja operasional, menggunakan Business Intelligence (BI) untuk menganalisis data pasar, serta memastikan bahwa informasi tersedia untuk semua tingkatan manajemen secara real-time.
7. **Kontrol Kualitas (Quality Control)** Kontrol kualitas melibatkan pemantauan dan perbaikan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Fokusnya adalah untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang disediakan memenuhi standar yang ditetapkan dan memuaskan pelanggan. Untuk menjaga konsistensi dalam kualitas produk dan layanan yang diberikan, serta memastikan kepuasan pelanggan. Contohnya dalam proses inspeksi kualitas yang dilakukan selama produksi, pengujian produk sebelum diluncurkan, serta penggunaan umpan balik dari pelanggan untuk perbaikan produk secara berkelanjutan.
8. **Kontrol Waktu (Time Control)** Kontrol waktu berfokus pada pengelolaan dan pengawasan waktu dalam setiap tahap pelaksanaan strategi. Pengelolaan waktu yang efektif dapat mencegah keterlambatan dan memastikan bahwa setiap bagian dari proses implementasi strategi selesai sesuai jadwal. Untuk memastikan bahwa proyek atau inisiatif yang dijalankan dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Contohnya dalam menetapkan jadwal yang realistis untuk setiap fase proyek, memantau perkembangan waktu setiap kegiatan, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika terjadi keterlambatan.

D. Pendekatan dalam Sistem Pengendalian Strategis

Dalam implementasi sistem pengendalian strategis, terdapat dua pendekatan utama yang digunakan untuk memantau dan memastikan bahwa strategi yang diterapkan dapat berjalan dengan baik. Kedua pendekatan ini sangat penting untuk organisasi agar bisa menyesuaikan strategi dengan kondisi internal dan eksternal yang dinamis.

1. Pendekatan Diagnostik

Pendekatan diagnostik berfokus pada pengukuran hasil dan pencapaian target berdasarkan parameter yang telah ditentukan sebelumnya. Pendekatan ini lebih bersifat kuantitatif dan bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mencapai sasaran yang telah disusun dalam rencana strategis.

Ciri-ciri pendekatan diagnostik:

- a. Fokus pada hasil dan pencapaian target Pendekatan ini menekankan pada pengukuran kinerja menggunakan indikator yang sudah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, perusahaan akan memantau kinerja keuangan, produktivitas, atau pangsa pasar.
- b. Kontrol berbasis kinerja (performance-based controls) Dalam pendekatan ini, kontrol dilakukan dengan memantau pencapaian hasil yang diukur melalui KPI (Key Performance Indicators) yang ditetapkan dalam perencanaan strategis. Ini termasuk analisis laba, biaya, dan hasil lainnya yang bersifat finansial maupun non-finansial.
- c. Menggunakan data historis Pendekatan ini cenderung berfokus pada data historis untuk mengevaluasi sejauh mana strategi yang diterapkan telah berhasil. Jika hasil yang tercapai tidak sesuai dengan target, maka tindakan korektif dapat diambil berdasarkan analisis data.

Kelebihan pendekatan diagnostik:

- a. Memberikan pemantauan yang lebih sistematis terhadap pencapaian tujuan
- b. Mempermudah evaluasi dengan data yang konkret dan terukur

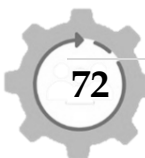
Kekurangan pendekatan diagnostik:

- a. Kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan yang cepat
- b. Cenderung mengabaikan faktor-faktor eksternal yang tidak terukur secara langsung.

2. Pendekatan Interaktif

Pendekatan interaktif lebih bersifat dinamis dan bersifat kolaboratif antara manajemen dan anggota tim. Pendekatan ini berfokus pada komunikasi yang intensif serta fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi dengan kondisi yang ada. Pendekatan ini biasanya lebih efektif dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat.

Ciri-ciri pendekatan interaktif:



- a. Keterlibatan aktif dari semua pihak Pendekatan ini melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen bukan hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan aktif dari tim dalam memantau dan menyesuaikan strategi yang sedang diterapkan.
- b. Adaptasi terhadap perubahan Dalam pendekatan ini, sistem pengendalian lebih fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan kondisi eksternal yang berubah-ubah, seperti perubahan pasar, teknologi, atau peraturan. Organisasi harus cepat beradaptasi terhadap kondisi yang tidak terduga.
- c. Komunikasi dan feedback yang lebih intensif Pendekatan ini menekankan pada feedback yang cepat dan komunikatif antara seluruh bagian dalam organisasi. Tim di bawah manajer dilibatkan secara langsung untuk memberikan masukan tentang apa yang terjadi di lapangan dan perubahan yang perlu dilakukan pada strategi.

Kelebihan pendekatan interaktif:

- a. Fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan
- b. Memberikan ruang bagi inovasi dan perbaikan berkelanjutan
- c. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Kekurangan pendekatan interaktif:

- a. Memerlukan waktu dan sumber daya lebih banyak dalam komunikasi
- b. Bisa mengarah pada ketidakkonsistenan jika tidak dikelola dengan baik

3. Pendekatan Kombinasi: Diagnostik dan Interaktif

Dalam prakteknya, banyak organisasi yang menggunakan kombinasi dari kedua pendekatan ini. Pendekatan ini bertujuan untuk menggabungkan kontrol berbasis hasil dari pendekatan diagnostik dengan keterlibatan yang lebih besar dan adaptasi dari pendekatan interaktif.

Ciri-ciri pendekatan kombinasi:

- a. Menggunakan kontrol hasil untuk memantau pencapaian target Sementara organisasi tetap memantau hasil dan pencapaian menggunakan indikator yang jelas, mereka juga menjaga fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi yang ada.
- b. Menggabungkan fleksibilitas dan struktur Dengan pendekatan ini, organisasi memiliki struktur yang jelas untuk mengukur kinerja (seperti

dalam pendekatan diagnostik) namun juga memberikan ruang untuk perubahan yang diperlukan berdasarkan input dari tim atau kondisi pasar yang berubah (seperti dalam pendekatan interaktif).

Kelebihan pendekatan kombinasi:

- a. Dapat mengelola ketidakpastian dengan lebih baik
- b. Meningkatkan keterlibatan tim, tetapi tetap mengedepankan hasil yang terukur
- c. Menyediakan keseimbangan antara kontrol yang ketat dan fleksibilitas yang diperlukan

Kekurangan pendekatan kombinasi:

- a. Lebih kompleks dalam implementasinya
- b. Membutuhkan koordinasi yang lebih baik untuk menghindari kebingungannya dalam peran dan tanggung jawab

E. Karakteristik Sistem Pengendalian yang Efektif

Sistem pengendalian yang efektif sangat penting untuk memastikan strategi organisasi dapat dijalankan dengan baik, serta dapat beradaptasi terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal. Berikut ini adalah karakteristik utama dari sistem pengendalian strategis yang efektif:

1. Selaras dengan Tujuan Strategis Organisasi

Sistem pengendalian harus terintegrasi dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Pengendalian yang tidak sejalan dengan arah strategis dapat menyebabkan konflik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan aktivitas. Kontrol yang efektif adalah yang menyatu dengan arah strategis perusahaan, bukan sekadar administratif atau prosedural.

2. Berorientasi pada Hasil dan Proses

Sistem pengendalian yang efektif tidak hanya fokus pada output akhir (seperti laba), tetapi juga pada proses dan aktivitas yang membawa organisasi ke arah hasil tersebut. Hal ini penting untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Sistem kontrol strategis yang baik menilai baik proses maupun hasil untuk memastikan efisiensi dan efektivitas.

3. Adaptif dan Fleksibel terhadap Perubahan

Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut sistem pengendalian yang adaptif. Sistem yang terlalu kaku akan sulit mengikuti perubahan strategi atau kondisi pasar. Oleh karena itu, sistem pengendalian harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan secara cepat dan responsif.

Kemampuan untuk beradaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal menjadi penentu keberhasilan jangka panjang organisasi.

4. Cepat dan Akurat dalam Penyediaan Informasi

Sistem pengendalian yang efektif harus menyediakan data dan informasi secara real-time atau sesegera mungkin. Kualitas pengambilan keputusan sangat bergantung pada kecepatan dan ketepatan data yang diperoleh dari sistem ini. Kontrol yang baik menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk mendukung tindakan manajerial.

5. Mendorong Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Sistem pengendalian sebaiknya melibatkan karyawan pada berbagai tingkatan organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat dalam pengendalian kinerja, mereka lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk mencapai tujuan. Pengendalian yang partisipatif akan menciptakan rasa kepemilikan dan meningkatkan motivasi kerja.

6. Memiliki Mekanisme Feedback yang Jelas

Sistem pengendalian yang baik harus menyediakan jalur umpan balik yang jelas untuk membantu organisasi mengetahui apakah kinerjanya sesuai harapan. Feedback yang berkelanjutan sangat penting untuk koreksi dan pembelajaran organisasi.

7. Transparan dan Dapat Dipertanggungjawabkan

Setiap komponen dalam sistem pengendalian harus bersifat transparan dan akuntabel. Ini berarti setiap individu atau unit kerja tahu peran dan tanggung jawabnya dalam proses pengendalian serta dapat dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya.

8. Didukung oleh Teknologi Informasi

Di era digital saat ini, penggunaan teknologi informasi sangat membantu dalam menyusun sistem pengendalian yang akurat dan efisien. Penggunaan dashboard, sistem ERP, dan software pengawasan kinerja dapat mempercepat dan mempermudah proses kontrol strategis. Pemanfaatan teknologi informasi meningkatkan akurasi, efisiensi, dan kecepatan dalam sistem pengendalian modern.

9. Dapat Diukur dan Dievaluasi

Setiap indikator dalam sistem pengendalian harus bersifat kuantitatif dan kualitatif, sehingga hasilnya dapat diukur secara objektif. Tanpa ukuran yang jelas, manajemen akan kesulitan dalam mengevaluasi kinerja dan mengambil tindakan.

10. Konsisten dan Berkelanjutan

Pengendalian harus dilakukan secara konsisten dan tidak hanya bersifat insidental. Sistem kontrol yang berkelanjutan akan membantu organisasi mempertahankan stabilitas dan ketahanan strategis.

F. Koreksi Strategis

1. Pengertian Koreksi Strategis

Koreksi strategis adalah proses penyesuaian strategi organisasi yang dilakukan secara terencana untuk merespons dinamika lingkungan bisnis. Penyesuaian ini bertujuan agar strategi tetap relevan dan dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Menurut Rothaermel (2024), strategi yang efektif merupakan hasil dari proses berkelanjutan yang melibatkan analisis tantangan, perumusan kebijakan, serta pelaksanaan tindakan yang konsisten untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

2. Kapan Strategi Harus Disesuaikan

Strategi organisasi tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan harus siap untuk disesuaikan kapan pun kondisi internal maupun eksternal organisasi mengalami perubahan yang signifikan. Koreksi strategi diperlukan untuk menjaga keselarasan antara arah strategis perusahaan dengan realitas bisnis yang terus berubah. Adapun beberapa situasi yang menunjukkan perlunya penyesuaian strategi meliputi:

- a. **Perubahan Lingkungan Eksternal yang Signifikan** Lingkungan eksternal mencakup berbagai faktor seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL). Ketika terjadi perubahan dalam salah satu atau beberapa faktor ini—misalnya regulasi baru pemerintah, munculnya teknologi disruptif, atau krisis ekonomi global—organisasi perlu menyesuaikan strategi agar tetap relevan dan kompetitif. Strategi lama mungkin tidak lagi efektif dalam menghadapi kondisi baru yang menuntut pendekatan berbeda.
- b. **Indikator Kinerja Organisasi Menurun** Jika perusahaan menunjukkan gejala penurunan seperti menurunnya laba bersih, efisiensi operasional yang memburuk, atau pangsa pasar yang menyusut, ini bisa menjadi sinyal kuat bahwa strategi yang diterapkan tidak lagi berjalan optimal. Koreksi strategi menjadi penting agar perusahaan bisa kembali ke jalur pertumbuhan dan perbaikan kinerja.
- c. **Ketidaksesuaian antara Strategi dan Tujuan Perusahaan** Seiring berkembangnya organisasi, visi dan misi perusahaan mungkin mengalami

revisi atau pembaruan. Strategi yang masih mengacu pada arah lama bisa jadi tidak selaras dengan arah baru yang diinginkan manajemen. Dalam kondisi ini, perlu dilakukan penyesuaian agar strategi tetap sejalan dengan identitas dan aspirasi jangka panjang perusahaan.

- d. Munculnya Ancaman atau Peluang Baru yang Tidak Diantisipasi
Dalam dunia bisnis yang kompetitif, perubahan dapat muncul dengan cepat dan tiba-tiba. Ancaman seperti pendatang baru dengan model bisnis inovatif atau perubahan tren konsumen yang cepat dapat mengguncang posisi pasar perusahaan. Sebaliknya, munculnya peluang baru – seperti pasar ekspor yang terbuka atau kebijakan insentif pemerintah – juga perlu disambut dengan penyesuaian strategi agar bisa dimanfaatkan secara maksimal.
- e. Perubahan Struktur Industri Struktur industri dapat berubah akibat konsolidasi pasar, kemunculan substitusi produk, atau perubahan kekuatan tawar-menawar dalam rantai nilai. Perusahaan yang tidak menyesuaikan diri dengan struktur baru akan kesulitan mempertahankan daya saingnya.
- f. Evaluasi Rutin Strategi Bahkan tanpa krisis, strategi perlu dikaji ulang secara berkala melalui proses manajemen strategis yang sistematis. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan dan mampu menjawab perubahan secara proaktif, bukan hanya reaktif.

Menurut Rothaermel (2024), strategi yang efektif harus dapat berkembang dan menyesuaikan diri dengan konteks bisnis yang berubah. Tanpa fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, perusahaan akan tertinggal dalam kompetisi yang semakin kompleks dan cepat.

G. Cara Melakukan Koreksi Strategis

Koreksi strategis bukan sekadar perubahan taktis yang bersifat jangka pendek, melainkan proses menyeluruh yang menyentuh seluruh elemen organisasi. Dalam kerangka **AFI (Analysis - Formulation - Implementation)**, proses penyesuaian strategi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Analisis Strategis (Analysis)

Langkah pertama dalam koreksi strategi adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan organisasi, baik eksternal maupun internal. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memahami secara kritis posisi perusahaan saat ini dan tantangan apa yang sedang dihadapi.

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam tahap ini antara lain:

- a. **Analisis PESTEL:** untuk mengevaluasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum.
- b. **Analisis Lima Kekuatan Porter:** untuk mengkaji intensitas persaingan industri dan daya tarik pasar.
- c. **Analisis SWOT:** untuk mengidentifikasi kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats).
- d. **Evaluasi Kinerja Internal:** mencakup efisiensi operasional, keuangan, SDM, dan rantai pasokan.

Tahap ini berperan sebagai *diagnosa awal* yang membantu organisasi menentukan alasan mendasar perlunya koreksi strategi.

2. Formulasi Strategi Baru (Formulation)

Setelah analisis dilakukan, langkah berikutnya adalah menyusun atau menyesuaikan strategi yang lebih sesuai dengan realitas baru yang dihadapi. Formulasi ini mencakup:

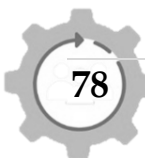
- a. **Penyesuaian arah strategis:** apakah organisasi akan tetap menggunakan strategi sebelumnya atau perlu mengadopsi pendekatan baru, seperti perubahan segmentasi pasar, reposisi produk, atau ekspansi.
- b. **Penetapan kebijakan panduan (guiding policies):** sebagai pedoman utama dalam pengambilan keputusan strategis.
- c. **Penguatan keunggulan kompetitif:** melalui diferensiasi, kepemimpinan biaya, atau strategi fokus.
- d. **Pertimbangan tingkat strategi:**
 - 1) **Strategi korporat:** untuk organisasi multibisnis, seperti diversifikasi atau akuisisi.
 - 2) **Strategi bisnis unit:** terkait posisi kompetitif di pasar.
 - 3) **Strategi fungsional:** mendukung strategi bisnis, seperti pemasaran, keuangan, atau teknologi.

Strategi yang dirumuskan harus konsisten, realistis, dan memiliki arah jangka panjang yang jelas.

3. Implementasi dan Monitoring (Implementation)

Strategi yang telah diformulasikan harus diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Implementasi merupakan bagian tersulit namun paling menentukan keberhasilan dari koreksi strategis.

Langkah-langkah kunci dalam implementasi meliputi:



- a. **Penyesuaian struktur organisasi** agar mendukung pelaksanaan strategi baru.
- b. **Perubahan sistem dan budaya kerja** yang dapat mendorong perilaku sesuai arah baru.
- c. **Pengembangan sumber daya manusia** untuk mendukung keterampilan dan kompetensi baru.
- d. **Komunikasi internal yang kuat**, agar seluruh anggota organisasi memahami alasan perubahan strategi dan perannya dalam proses tersebut.
- e. **Sistem monitoring dan evaluasi** berbasis indikator kinerja utama (KPI) untuk mengukur sejauh mana strategi berhasil dijalankan dan apakah diperlukan penyesuaian tambahan.

Rothaermel (2024) menegaskan bahwa strategi yang efektif hanya akan membuahkan hasil bila dijalankan melalui serangkaian aktivitas yang koheren dan saling mendukung di seluruh lini organisasi.

H. Studi Kasus: Sistem Pengendalian Strategis General Electric pada Era Jack Welch

Pada periode kepemimpinannya antara tahun 1981 hingga 2001, Jack Welch berhasil mentransformasi General Electric (GE) menjadi salah satu perusahaan paling bernilai di dunia melalui pendekatan manajerial yang kuat dan sistem pengendalian strategis yang komprehensif. Transformasi ini melibatkan perampingan struktur organisasi, penguatan akuntabilitas kinerja, dan adopsi praktik manajemen modern seperti Six Sigma.

Langkah awal yang dilakukan Welch adalah mereformasi struktur bisnis dengan prinsip “fix, sell, or close,” yaitu pendekatan yang menekankan bahwa setiap unit bisnis GE harus menjadi pemimpin pasar dalam industrinya atau diambil tindakan tegas berupa perbaikan, penjualan, atau penutupan. Strategi ini memperkuat sistem pengendalian strategis melalui evaluasi berkelanjutan terhadap posisi kompetitif setiap divisi perusahaan (MBA Knowledge Base, 2020).

Sebagai bagian dari mekanisme pengawasan internal, Welch memperkenalkan program “Work-Out” yang menjadi forum untuk memotong birokrasi dan membuka ruang dialog antara karyawan dan manajemen. Melalui inisiatif ini, berbagai ide perbaikan operasional dikumpulkan langsung dari karyawan garis depan, yang kemudian ditindaklanjuti secara cepat oleh pimpinan. Program ini tidak hanya meningkatkan partisipasi karyawan, tetapi juga membentuk sistem kontrol berbasis umpan balik nyata dari internal perusahaan.

Di sisi operasional, GE mengadopsi metode Six Sigma pada tahun 1995, yang berfungsi sebagai sistem pengendalian mutu dan efisiensi proses. Implementasi Six Sigma dilakukan secara menyeluruh di seluruh unit bisnis dan dijadikan sebagai indikator keberhasilan manajerial, di mana pencapaian target kualitas berpengaruh langsung pada insentif yang diterima oleh eksekutif (MBA Knowledge Base, 2020).

Sebagai bentuk kontrol terhadap sumber daya manusia, Welch memperkenalkan sistem evaluasi kinerja “20-70-10,” yang membagi karyawan ke dalam tiga kategori: 20% karyawan terbaik yang mendapatkan penghargaan dan promosi, 70% yang memenuhi ekspektasi dan diberikan pelatihan tambahan, serta 10% dengan performa terburuk yang disarankan untuk meninggalkan perusahaan. Pendekatan ini menciptakan budaya kinerja tinggi, meskipun juga menuai kritik karena dianggap terlalu kompetitif dan menekan (Welch & Byrne, 2001).

Sistem pengendalian strategis GE pada era Jack Welch juga diperkuat dengan penerapan teknologi informasi dalam pelaporan kinerja dan pemantauan strategis. Penggunaan data secara real-time memungkinkan manajemen membuat keputusan strategis yang cepat dan akurat berdasarkan kondisi pasar dan operasional terkini.

Transformasi yang dilakukan Jack Welch membuktikan bahwa sistem pengendalian strategis yang efektif tidak hanya terfokus pada pengawasan, tetapi juga melibatkan perencanaan, pemberdayaan, dan perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini menjadi salah satu studi kasus paling relevan dalam dunia manajemen modern.



Daftar Pustaka

- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic management* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- IBM Corporation. (2020). *IBM annual report 2020*.
<https://www.ibm.com/annualreport/2020>
- IBM Newsroom. (2019). *IBM closes landmark acquisition of Red Hat for \$34 billion*.
<https://newsroom.ibm.com/2019-07-09-IBM-Closes-Landmark-Acquisition-of-Red-Hat-for-34-Billion>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- IDC. (2022). *Worldwide public cloud services market shares, 2021: Amazon Extends Its Leadership*. International Data Corporation.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy*.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*.

- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. Random House.
- Geereddy, N. (2013). *Strategic analysis of Starbucks Corporation*. Harvard University. Retrieved from https://scholar.harvard.edu/files/nithingeereddy/files/starbucks_case_analysis.pdf
- Koehn, N. F., McNamara, K., Khan, M. M., & Legris, A. (2014). *Starbucks Coffee Company: Transformation and renewal* (Case No. 9-314-068). Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Starbucks Corporation. (2008). *Global responsibility report*. Retrieved from <https://content-prod-live.cert.starbucks.com/binary/v2/asset/143-71968.pdf>
- Business Today. (2014, September 22). *How Starbucks survived the financial meltdown of 2008*. Retrieved from <https://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/story/how-starbucks-survived-the-financial-meltdown-of-2008-136126-2014-09-22>
- Nisaa, R. (2024). Peran Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Efisiensi Operasional di Era Digital. *Jurnal Multidisiplin Inovatif*, 7(2), 123–135. <https://sejurnal.com/pub/index.php/jmi/article/view/4329>
- Ismail, M., & Bangun, T. (2024). Sistem Pengendalian Manajemen dalam Perspektif Strategi dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi*, 13(1), 45–60. <https://ecojoin.org/index.php/EJA/article/view/118>
- Putri, D. P., Wibowo, A., & Nurcahyo, L. (2024). Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Implementasi Strategi Bisnis. *Indonesian Journal of Economics, Accounting and Management*, 4(1), 33–42. <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijeam/article/view/890>
- Dharmayanti, Y. A., & Lestari, M. R. (2024). Interaktif dan Diagnostik Control Systems dalam Menyelaraskan Strategi dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi Indonesia*, 9(1), 22–31.
- Sundari, R., Dwinita, E., & Prihatiningrum, A. (2024). Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial: Studi Literatur. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Akuntansi*, 12(1), 77–88.
- Hery, Alexander. (2024) *Manajemen Strategik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Fadlurrahman, Akhsan. Nursasi, Ayu. Azmi, Nahdiyah Ulu. dkk. 2024. Implikasi Integrasi & Merger pada Dominasi Pasar Meta Platform dan Walt Disney. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2(12), 312-323.
- Spraakman, Gary. Fafatas, Stephan. Askarany, Davood. 2024. The Canadian Pacific Railway's diversification strategies: A financial performance story, 1883-2020. *Sage Journal*, Vol. 29(3) 519-549
- Jemmy, et al. (2020). Influence of Organizational Innovation on Management Strategy: Strategic Change as Mediator. *Prosiding ICMEB*.
- Anđelić, S., et al. (2019). Strategic Adjustment of the Company Changes. *ResearchGate*.
- MBA Knowledge Base. (2020). Case Study: General Electric's Two-Decade Transformation Under the Leadership of Jack Welch. Diakses dari <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-general-electrics-two-decade-transformation-under-the-leadership-of-jack-welch/>
- Welch, J., & Byrne, J. A. (2001). *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Business Books.
- Alshura, M. S., & Assuli, A. H. (2023). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organizational performance: The moderating role of management accounting practices. *Journal of Business Economics*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00375-4>
- Dewi, F., Silaen, O., & Listanto, E. (2023). Analisis struktur kekuatan persaingan dan cluster industri. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 1(3), 1-12. <https://jurnal.stikes-ibnusina.ac.id/index.php/Excellence/article/view/2068>
- Dias, S., Espadilha-Cruz, P., & Matos, F. (2022). A Porter's Five Forces Model Proposal for Additive Manufacturing Technology: A Case Study in Portuguese Industry. *Procedia Computer Science*, 217, 165-176. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.11.203>
- Pinto, J., & Cruz, A. (2024). Using Porter's Five Forces Analysis to Drive Strategy: A Practical Guide. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(2), 150-167. <https://doi.org/10.1002/joe.22250>
- Rahma, A., & Pradhanawati, A. (2020). Pengaruh hukum terhadap lima kekuatan persaingan terkait dengan perumusan strategi bersaing menurut Michael E. Porter. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 51-66. <https://www.researchgate.net/publication/353709244>

Tanwar, R. (2021). Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics: A Literature Review. *International Journal of Management and Applied Research*, 8(1), 24-33. <https://doi.org/10.18646/2056.81.21-003>

