



MANAJEMEN STRATEGIK



Di Susun oleh :

**Alfonsius, Sri Wiyati Mahrani, Fisy Amalia Solihat, Ervie Nur Afifa Mukhlis
Siti Aisyah, Odaligoziduhu Halawa, Indri Hapsari, Sumaizar
Udi Iswadi, Sahyunu, Sri Dweni Astuti, Muhammad Subhan Iswahyudi
Tirwan S, I Ketut Merta, Agustian Zen**

Editor : Rifqi Fauzi

MANAJEMEN STRATEGIK

Penulis

Alfonsius | Sri Wiyati Mahrani | Fisy Amalia Solihat
Ervie Nur Afifa Mukhlis | Siti Aisyah | Odaligoziduhu Halawa
Indri Hapsari | Sumaizar | Udi Iswadi | Sahyunu | Sri Dweni Astuti
Muhammad Subhan Iswahyudi | Tirwan S | I Ketut Merta
Agustian Zen

Editor

Rifqi Fauzi

Hak Cipta Buku Kemenkum dan HAM Nomor: 00513852

MANAJEMEN STRATEGI

ISBN : 978-623-8083-46-6
Penulis : Alfonsius, Sri Wiyati Mahrani, Fisy Amalia Solihat, Ervie Nur Afifa Mukhlis, Siti Aisyah, Odaligoziduhu Halawa, Indri Hapsari, Sumaizar, Udi Iswadi, Sahyunu, Sri Dweni Astuti, Muhammad Subhan Iswahyudi, Tirwan S, I Ketut Merta, Agustian Zen
Editor : Rifqi Fauzi
Tata Letak : Andi Nori Sarputra
Desain Sampul : Asep Ahmad Mausul
Cetakan 1 : Juli 2023

Copyright © 2023 by WIYATA BESTARI SAMASTA
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

WIYATA BESTARI SAMASTA
Anggota IKAPI
No. 463/Anggota Luar Biasa/JBA/2023
Alamat: Jl. Sumadinata No. 128, Kel. Adhidarma, Kec. Gunung Jati,
Kab. Cirebon Provinsi Jawa Barat
Email: wbsamasta@gmail.com
Website: www.penerbit.wbs-indonesia.com:

KATA PENGANTAR

Buku ini merupakan simbol semangat intelektual dalam mengkaji tentang Manajemen Strategik yang terbit pada tahun 2023. Kontributor dari buku ini adalah para peneliti dan dosen dari berbagai kampus di Indonesia. Mereka memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Penulisan buku ini dilandasi atas pentingnya update penelitian terbaru tentang kajian Manajemen Strategik yang menjadi isu dan problematika saat ini.

Buku ini terdiri dari 15 artikel yang dimasukkan ke dalam 15 bab di dalam buku ini. Upaya penyusunan buku ini dilakukan untuk mendokumentasikan karya-karya yang dihasilkan para penulis sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca secara lebih luas.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi ilmu kesehatan baik secara teori maupun implementasinya. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana.

Terakhir, kami berharap buku ini dapat dalam memahami pentingnya Manajemen Strategik dan Semoga buku ini dapat memberikan wawasan berharga dan inspirasi bagi para pembaca dalam mengembangkan dan menerapkan manajemen strategik yang sukses.

Cirebon, Juli 2023
Tim Penulis,

MANAJEMEN STRATEGI

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| KATA PENGANTAR..... | ii |
| DAFTAR ISI..... | iii |
| PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Alfonsius..... | 1 |
| PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGI DALAM BISNIS Sri Wiyati Mahrani..... | 8 |
| ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL Fisy Amalia..... | 18 |
| ANALISIS SUMBER DAYA INTERNAL Ervie Nur Afifa Mukhlis..... | 27 |
| ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN STRATEGI Siti Aisyah..... | 37 |
| PERUMUSAN MISI DAN VISI BISNIS Odaligoziduhu Halawa..... | 48 |
| PEMILIHAN STRATEGI BISNIS YANG TEPAT Indri Hapsari..... | 56 |
| MODEL-MODEL ANALISIS INDUSTRI DALAM MANAJEMEN STRATEGIK Sumaizar..... | 68 |
| PENGEMBANGAN MODEL BISNIS Udi Iswadi..... | 76 |
| IMPLEMENTASI STRATEGI BISNIS Sahyunu..... | 91 |
| ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT VISINDO SURAKARTA Sri Dwenti Astuti..... | 101 |

MANAJEMEN STRATEGI

INOVASI DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Muhammad Subhan Iswahyudi..... 118

MANAJEMEN RISIKO DALAM STRATEGI BISNIS

Tirwan 127

MANAJEMEN SEMBER DAYA MANUSIA DALAM MANAJEMEN

I Ketut Merta 141

MANAJEMEN KEUANGAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Agustian Zen..... 157

PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Alfonsius
Universitas Pelita Harapan
alfonsmile1@gmail.com

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dari suatu perusahaan atau organisasi, termasuk perencanaan, pengembangan, perekrutan, seleksi, pelatihan, kompensasi dan pengembangan karir. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil, produktif, dan termotivasi yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan visinya (Amelia et al., 2022). Dalam pengelolaan sumber daya manusia, terdapat pengelolaan dari mulai masuknya karyawan sampai mereka keluar dari perusahaan atau pensiun (Noor et al., 2023). MSDM juga mencakup manajemen hubungan tenaga kerja, manajemen kinerja, manajemen konflik, serta kebijakan dan prosedur perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

Pembahasan

Definisi dan konsep dari MSDM

MSDM adalah disiplin ilmu dan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. MSDM meliputi perencanaan, pengembangan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penggajian dan pengembangan karir karyawan.

MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Susan, 2019), memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka, dan memastikan karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan visi organisasi.

Konsep MSDM berhubungan dengan perencanaan dan pengelolaan karyawan dari awal mereka masuk ke dalam suatu organisasi sampai mereka meninggalkan perusahaan atau pensiun. MSDM juga mencakup manajemen hubungan tenaga kerja, manajemen kinerja, manajemen konflik, serta kebijakan dan prosedur perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

Dalam MSDM, peran manajer adalah mengelola dan mengembangkan karyawan sebagai aset penting dalam organisasi (Hadi et al., 2022). Implementasi MSDM yang baik dapat meningkatkan

produktivitas, kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.

Fungsi-fungsi MSDM

Fungsi-fungsi MSDM mencakup berbagai hal yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan (Ansory & Indrasari, 2018). Berikut ini adalah beberapa fungsi MSDM yang biasanya dilakukan oleh manajer MSDM:

1. Perencanaan SDM

Fungsi ini berkaitan dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pemilihan karyawan yang sesuai, serta analisis dan perumusan pekerjaan.

2. Perekrutan dan Seleksi SDM

Fungsi ini berkaitan dengan proses perekrutan karyawan yang sesuai, termasuk pencarian, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan kualifikasi dan kebutuhan organisasi.

3. Pengembangan SDM

Fungsi ini menyangkut upaya meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan melalui pelatihan, pengembangan, dan program pembelajaran lainnya.

4. Pengelolaan Kinerja dan Penggajian

Fungsi ini meliputi penilaian kinerja karyawan, pengelolaan kesejahteraan karyawan, penggajian dan kesejahteraan lainnya.

5. Pengembangan Karir

Fungsi ini berkaitan dengan pengembangan karir karyawan melalui perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, serta program penghargaan.

6. Manajemen Hubungan Kerja

Fungsi ini berkaitan dengan pengelolaan hubungan kerja antara karyawan dan manajemen, termasuk manajemen konflik, manajemen disiplin, dan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja.

7. Kebijakan dan Prosedur MSDM

Fungsi ini berkaitan dengan perumusan kebijakan dan prosedur MSDM, serta pelaksanaan kebijakan dan prosedur MSDM yang efektif dan efisien.

Fungsi-fungsi MSDM merupakan komponen penting dari manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dan holistik. Manajer HRD harus dapat mengelola fungsi-fungsi MSDM ini dengan baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.

Peran MSDM dalam Organisasi

MSDM memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi (Abdullah, 2017). MSDM bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, aset yang paling berharga dan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa peran penting MSDM dalam suatu organisasi:

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan

MSDM dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, mengevaluasi kinerja secara berkala, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan meningkatkan kinerja karyawan, organisasi dapat lebih efektif mencapai tujuan bisnisnya.

2. Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

MSDM dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, memberikan penghargaan dan insentif, serta menjamin keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, organisasi dapat mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan produktivitas.

3. Mengembangkan Budaya Perusahaan

MSDM dapat mengembangkan budaya perusahaan yang sehat dan positif dengan memberikan nilai-nilai organisasi yang jelas, memberikan penghargaan untuk perilaku yang diinginkan, dan mempromosikan kerja tim dan kolaborasi. Dengan mengembangkan budaya perusahaan yang kuat, organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan.

4. Menjaga Kepatuhan Hukum

MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi menjalankan kegiatan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, seperti undang-undang ketenagakerjaan, peraturan

perusahaan, dan peraturan pemerintah. Dengan menjaga kepatuhan hukum, organisasi dapat menghindari sanksi dan masalah hukum yang dapat merusak reputasi dan kelangsungan bisnis.

5. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Organisasi

MSDM dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan mengembangkan proses dan sistem MSDM yang efektif, menggunakan teknologi tepat guna, dan meningkatkan kolaborasi antara fungsi MSDM dan fungsi bisnis lainnya. Dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, MSDM dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya lebih cepat dan lebih efisien.

Dengan melaksanakan peran-peran MSDM yang penting ini, manajer HRD dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif dan meningkatkan kinerja, kepuasan, dan loyalitas karyawan.

Prinsip-prinsip MSDM

MSDM didasarkan pada beberapa prinsip utama yang harus diimplementasikan dalam praktik MSDM agar berjalan dengan baik. Berikut adalah beberapa prinsip penting MSDM:

1. Keterkaitan antara MSDM dengan tujuan organisasi

Prinsip ini menekankan bahwa MSDM harus selaras dengan tujuan dan strategi organisasi, sehingga setiap kebijakan MSDM harus mendukung pencapaian tujuan bisnis organisasi.

2. Pemenuhan kebutuhan karyawan

Prinsip ini menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan karyawan, seperti keamanan kerja, upah yang adil, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta peluang untuk tumbuh dan berkembang.

3. Pemberdayaan karyawan

Prinsip ini menekankan pentingnya pemberdayaan karyawan agar merasa bertanggung jawab dan mandiri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pemberdayaan karyawan juga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

4. Kesetaraan dan keadilan

Prinsip ini menekankan bahwa MSDM harus menjaga kesetaraan dan perlakuan yang adil terhadap semua karyawan, tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, atau orientasi seksual.

5. Partisipasi karyawan

Prinsip ini menekankan pentingnya melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapatnya terhadap kebijakan MSDM yang ada.

6. Penilaian kinerja yang obyektif

Prinsip ini menekankan pentingnya penilaian kinerja karyawan yang obyektif dan tidak memihak, dengan menggunakan indikator yang jelas dan terukur.

7. Pengembangan karyawan

Prinsip ini menekankan pentingnya pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam karir.

8. Penilaian dampak MSDM

Prinsip ini menekankan pentingnya menilai dampak kebijakan MSDM pada organisasi, karyawan, dan masyarakat, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip MSDM yang baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta meningkatkan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan bisnis.

Simpulan

Dalam kesimpulannya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam suatu organisasi. MSDM bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas organisasi, dan untuk mencapai tujuan bisnis. MSDM mencakup beberapa fungsi, termasuk perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan manajemen kompensasi. Prinsip-prinsip MSDM yang penting mencakup keterkaitan antara MSDM dengan tujuan organisasi, pemenuhan kebutuhan karyawan, pemberdayaan karyawan, kesetaraan dan keadilan, partisipasi karyawan, penilaian kinerja yang obyektif, pengembangan karyawan, dan penilaian dampak MSDM. Dengan menerapkan prinsip-prinsip MSDM yang tepat, organisasi

dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta meningkatkan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2017). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Dharmawangsa*, 51. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i51.243>
- Amelia, A., Ardani Manurung, K., & Daffa Baihaqi Purnomo, M. (2022). Mimbar Kampius: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama*, 21(2), 1–11. <https://doi.org/10.17467/mk.v21i2.935>
- Ansory, H. A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Indomedia Pustaka. <http://repository.unitomo.ac.id/id/eprint/891>
- Hadi, S., Rajiani, I., Mutiani, & Jumriani. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. W. Abbas (ed.)). Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. [https://repositori.ulm.ac.id/bitstream/handle/123456789/26046/Manajemen Sumber Daya Manusia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.ulm.ac.id/bitstream/handle/123456789/26046/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Noor, A., Radiansyah, A., Selfiana, Ishak, R. P., Hakim, C., Rijal, S., Harto, B., Tinambunan, A. P., Rustiawan, I., Purwatmini, Ni., Parlina, L., Arta, D. N. C., Khamaludin, Napisah, S., & Hendriana, T. I. (2023). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Pertama, Issue March). PT. Sonpedia Publishing Indonesia. https://www.researchgate.net/profile/Khamaludin-Khamaludin/publication/369225060_Human_Resource_Management_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/links/6410872766f8522c38a478ac/Human-Resource-Management-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia.pdf
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962. <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/adara/article/viewFile/429/354>

PROFIL PENULIS



Alfonsius

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan

Penulis lahir di Medan tanggal 13 Oktober 1983. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Graha Kirana tahun 2008. Kemudian melanjutkan Program Magister pada Program Studi Ilmu Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2011. Beliau berhasil mendapat beasiswa S3 pada Program Doktor Perencanaan Wilayah di Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara dan berhasil menuntaskan studi di tahun 2017. Pernah mendapatkan Hibah Penelitian Disertasi Doktor dari Dikti di tahun 2017 dan beberapa hasil penelitiannya sudah dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional. Saat ini beliau adalah Ketua Program Studi Manajemen dan juga Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Kampus Medan. Sebelumnya, pernah sebagai Wakil Ketua I dan Dosen Tetap di STIE Professional Manajemen College Indonesia. Beliau juga pernah sebagai Dosen pada Program Pasca Sarjana Universitas HKBP Nommensen Medan. Penulis juga mengampu mata kuliah Dasar-dasar Pemasaran, Dasar-dasar Manajemen, dan Perilaku Konsumen.

PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGI DALAM BISNIS

Sri Wiyati Mahrani
Universitas Halu Oleo
sri_wiyati@yahoo.com

Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, persaingan sengit di seluruh dunia telah muncul karena beberapa konsep seperti itu sebagai globalisasi, perubahan teknologi yang cepat, baru terdiri pasar dan mengubah harapan pelanggan dan persaingan menjadi semakin luar biasa. Jadi bisnis dipaksa untuk berpikir secara strategis dan membuat keputusan dengan lebih banyak menggunakan perencanaan strategis.

Manajemen strategis dikenal dan digunakan di sektor swasta, beberapa transnasional perusahaan, perusahaan besar dan kepemilikan di tahun 1980-an, saat ini banyak bisnis yang menggunakannya sebagai sarana pencapaian tujuan mereka (Aktan, 2007, p.1).

Saat ini, tujuan utama bisnis adalah mengembangkan strategi dan teknik yang menyajikan jasa dan produksi yang terbaik dengan cara yang paling produktif dan efektif sehingga ditujukan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam suatu secara optimal dan produktif. Itu dimungkinkan dengan memiliki misi jangka panjang untuk dapat menyesuaikan bisnis di dunia yang berubah dengan cepat. Jadi, organisasi perlu mengidentifikasi strategi yang diperlukan dan mentransfernya ke praktek (Güçlü, 2003, p.62).

Dengan persetujuan bersama, bisnis harus mengidentifikasi maksud dan tujuan dan kemungkinan strategi yang mana dapat mencapai kesuksesan di lingkungan persaingan yang ketat saat ini. Proses ini harus diwujudkan dengan perspektif kehati-hatian dan jangka panjang. Bagian itu meliputi penyusunan tujuan, sasaran, dan prioritas jangka panjang anggaran operasi manajemen strategis, membuat alokasi sumber daya sesuai dengan prioritas ini dan, akuntabilitas (Mediha Yalcin, 2015). Dalam pengertian ini, manajemen strategis adalah upaya kehati-hatian. Cara yang dirasakan di masa depan disebutkan dengan visi dan upaya kehati-hatian diobyektifkan dalam misi. Selain menyadari peluang dan ancaman yang bisa datang dari luar, bisnis harus menyadari potensi atau kelemahan mereka juga (Güner, 2004, p.42)

Pentingnya Strategi dalam Bisnis

Thompson, Strickland and Gamble (2007) mengidentifikasi dua alasan

utama mengapa strategi penting dalam bisnis. Aspek penting pertama tentang strategi adalah bahwa manajemen perlu secara proaktif menyusun bagaimana bisnis organisasi akan dilakukan. Mereka lebih lanjut menegaskan bahwa jelas dan strategi yang dipikirkan dengan baik adalah resep manajemen untuk melakukan bisnis, peta jalannya keunggulan kompetitif, rencana permainannya untuk menyenangkan pelanggan dan meningkatkan kinerja keuangan.

Kedua, perusahaan yang berfokus pada strategi lebih cenderung menjadi garis bawah yang memiliki kinerja kuat bahwa perusahaan yang manajemennya memandang strategi sebagai hal sekunder dan menempatkan prioritasnya di tempat lain. Perumusan strategi yang efektif dan pelaksanaan memiliki dampak positif yang signifikan pada pertumbuhan pendapatan, pendapatan, dan laba atas investasi.

Bisnis yang tidak memiliki strategi tidak dapat melihat masa depan dan bisnis ini tidak memiliki arah. Sehari-hari, pekerjaan rutin tidak dapat menciptakan tujuan yang tepat dan harmonis. Strategi digunakan untuk menciptakan tujuan dengan fokus, selaras dan harmonis dengan mengembangkan rencana pedoman, model, posisi dan perspektif untuk tindakan strategis (Çevik, 2001, p.309).

Saat ini, perubahan struktur bisnis didasarkan pada strategi yang teridentifikasi. Struktur bisnis harus membuat tindakan yang fleksibel yang merespons perubahan eksternal dengan cepat dengan kerja tim dan sumber inovator mungkin. Lingkungan tugas bisnis diidentifikasi sebagai industri di mana ia berada menjalankan aktivitas mereka. Lingkungan sosial tidak mempengaruhi aktivitas bisnis dalam waktu singkat.

Perkembangan struktur organisasi dan kecenderungan bisnis yang berorientasi pada permintaan produksi muncul setelah Perang Dunia Kedua. Newman pertama kali mengungkapkan pentingnya dan sifat dari strategi pada tahun 1951. Fase ini berlanjut dengan generalisasi model kinerja keseluruhan yang diidentifikasi oleh peneliti.

Pada tahun 1980-an, subjek yang dibicarakan telah menjadi fokus dari perencanaan ke perencanaan strategis. Pada periode itu, untuk bisa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif tujuan dengan mengidentifikasi dan menebak kesempatan, Porter mengarah pada pengembangan konsep dan teknik yang luas (Blogcu.com, 2006).

Dalam arah ini, studi yang dilakukan memungkinkan untuk pengembangan instrumen strategi Proses strategi yang berbeda dapat dilihat dalam bisnis yang berbeda dan strategi berkembang

tidak dapat dilihat sebagai desain mekanisme yang mudah. Perubahan yang cepat, meningkatkan lingkungan yang kompetitif, ketidakpastian yang tinggi derajat telah menciptakan kebutuhan untuk pengembangan strategi yang dinamis dan kesesuaian yang konsisten dengan perubahan (Çinar, 2010, hal.3). Secara langsung, kebutuhan ini telah meningkatkan pentingnya manajemen strategis bisnis.

Kontribusi Manajemen Strategis untuk Bisnis

Umumnya, manajemen strategis memiliki kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi secara geografis, batas-batas budaya dan organisasi. Mereka mengandalkan transfer data ke informatika, informatika ke informasi dan informasi untuk bertindak dalam kemampuan bantuan pelanggan mereka. Mereka juga memiliki kemampuan untuk presentasi layanan dan produk informatika kepada masyarakat secara agglomeratif dan privat (Hamel dan Prahalad; 1999, p.55).

Dalam proses itu, kemampuan berpikir strategis memerlukan melihat fakta, masalah, perubahan lingkungan dalam suatu tingkat yang berbeda dan menanggapi mereka. Ketika diasumsikan bahwa ada hubungan antara pembuat keputusan tingkat pemikiran alternatif dan gaya respons mereka, dapat diklaim bahwa pemikiran strategis membutuhkan kesepakatan dengan peristiwa, masalah dan perubahan dalam standar dan cara (Barca, 2002(a), p.9).

Secara konvensional, ahli strategi melihat bisnis sebagai kotak hitam dan melihatnya sebagai struktur yang diinginkan menyesuaikan perkembangan pada konstitusi mereka dengan mengevaluasi peluang baru di pasar. Pemandangan klasik itu mengharuskan mewujudkan kekuatan pasar seperti pekerjaan strategis dan faktor persaingan sambil mengembangkan model strategi (Morr, 2005, p.147).

Strategi membuka jalan untuk menunjukkan keputusan yang akan berdampak pada kinerja dan kebijakan jangka panjang. Dalam pengertian ini, strategi berada di bawah kondisi internal dan eksternal pembaruan visi secara teratur. Juga strategi, untuk mencapai tingkat tinggi dan kinerja organisasi yang paling produktif, adalah keputusan sepenuhnya dan kebijakan bahwa tanggung jawab mereka diambil oleh manajer (Barca dan Ozcan, 2012).

Dalam jangka waktu tersebut, manajemen strategis yang akan diterapkan secara permanen menyediakan pengaturan tiga poin berbeda yang dilakukan oleh manajer lapisan atas, terkait dan pertunjukan kontinuitas. Manajemen strategis khususnya menekankan

perlunya memanfaatkan dan mengikuti peluang lingkungan dengan hati-hati dan memeriksa peluang dan ancaman yang muncul dari kekuatan dan kelemahan organisasi (Bayraktaroğlu, 2002, hal.49-50).

Mengembangkan dan Mengkomunikasikan Visi Strategis

Parikh dan Neubauer (1993), seperti dikutip Meadows dan O'Brien (2007) mendefinisikan visi sebagai 'gambaran dari keadaan masa depan yang diinginkan dari suatu organisasi. 'Meadows dan O'Brien (2007) juga menyinggung Kouzes dan Posner (1996) yang menjelaskan empat atribut visi: idealitas, keunikan, dan orientasi masa depan perumpamaan.

Menurut Thompson, Strickland and Gamble (2007), karakteristik yang menentukan dari visi strategis yang disusun dengan baik adalah apa yang dikatakan tentang arah strategi masa depan perusahaan – “arah kita tuju dan apa fokus produk/pasar/pelanggan/teknologi kita di masa depan.” Mereka lebih jauh membedakan antara visi strategis dan pernyataan misi di mana mereka menegaskan bahwa 'strategis visi menggambarkan ruang lingkup bisnis masa depan perusahaan ("ke mana kita akan pergi") sedangkan perusahaan misi biasanya menggambarkan tujuan bisnisnya saat ini ("siapa kita, dan apa yang kita lakukan, dan mengapa kita disini").

Thompson, Strickland and Gamble (2007) menegaskan bahwa visi yang dikomunikasikan secara efektif adalah sesuatu yang berharga alat manajemen untuk mendaftar komitmen personel perusahaan untuk tindakan yang mendapatkan perusahaan bergerak ke arah yang dituju. Mereka semakin memperkuat pentingnya mengkomunikasikan strategi visi secara efektif dengan menekankan bahwa visi strategis menjadi nyata hanya ketika visi tersebut dicantumkan dalam pikiran anggota organisasi dan kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan dan strategi.

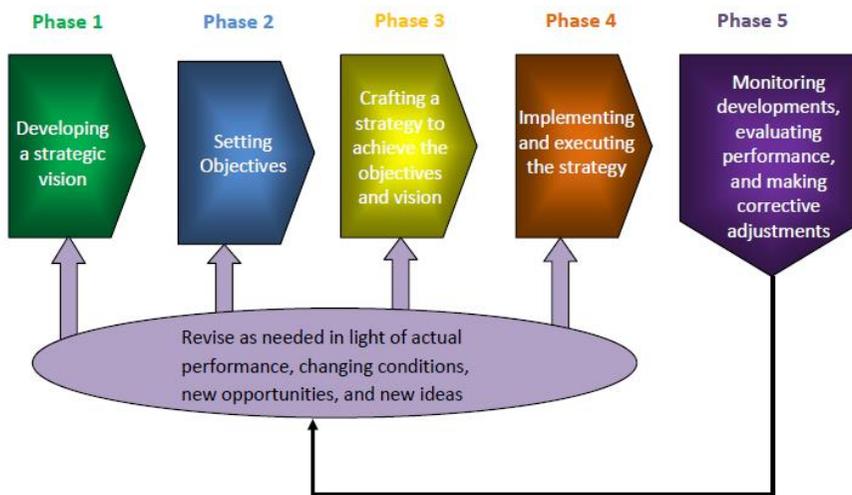
Proses manajemen strategis

Proses manajemen strategis dapat diringkas menjadi dua konsep besar, yaitu pembuatan strategi dan pelaksanaan strategi. Menurut Thompson, Strickland and Gamble (2007), pembuatan strategi, proses eksekusi strategi terdiri dari lima fase yang saling terkait dan terintegrasi.

1. Mengembangkan visi strategis ke mana perusahaan harus menuju dan apa masa depannya fokus teknologi produk / pasar / pelanggan seharusnya.
2. Menetapkan tujuan dan menggunakannya sebagai tolok ukur untuk mengukur kinerja perusahaan dan kemajuan.

MANAJEMEN STRATEGI

3. Menyusun strategi untuk mencapai tujuan dan menggerakkan perusahaan di sepanjang jalur strategis yang telah dipetakan manajemen.
4. Menerapkan dan mengeksekusi strategi yang dipilih secara efisien dan efektif.
5. Mengevaluasi kinerja dan melakukan penyesuaian korektif dalam jangka panjang perusahaan arah, tujuan, strategi atau pelaksanaan berdasarkan pengalaman aktual, kondisi yang berubah, ide baru dan peluang baru. Gambar 5.1 di bawah ini adalah ilustrasi diagram tentang bagaimana ini lima fase yang saling terkait dan terintegrasi.



Sumber : Thompson Jr., A., Strickland III, A. J. and Gamble J. E. 2007, *Crafting & Executing Strategy*. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin

Gambar 3.1: Proses Pembuatan Strategi, Pelaksanaan Strategi

Menetapkan Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan, dan menyatakan apa yang harus dicapai kapan dan harus diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan yang efektif dan efisien harus menghasilkan pemenuhan misi organisasi. Thompson, Strickland dan Gamble (2007) mendefinisikan tujuan sebagai target kinerja organisasi – hasil dan hasil yang ingin dicapai oleh manajemen. Tujuan ini berfungsi sebagai standar terhadap mana kinerja organisasi dapat diukur. Beberapa bidang yang dapat ditetapkan dalam tujuan organisasi adalah:

MANAJEMEN STRATEGI

1. Profitabilitas (laba bersih);
2. Efisiensi (biaya rendah, dll.);
3. Pertumbuhan (peningkatan total aset, penjualan, dll.);
4. Kekayaan pemegang saham (dividen ditambah apresiasi harga saham);
5. Pemanfaatan sumber daya (ROE atau ROI);
6. Reputasi (dianggap sebagai perusahaan "top");
7. Kontribusi kepada karyawan (jaminan kerja, upah);
8. Kontribusi kepada masyarakat (pajak yang dibayarkan, partisipasi dalam amal, penyediaan produk atau layanan yang dibutuhkan);
9. Kepemimpinan pasar (pangsa pasar);
10. Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreativitas);
11. Survival (menghindari kebangkrutan); dan/atau
12. Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, seperti menyediakan pekerjaan untuk kerabat).

Menyusun Strategi

Menurut Thompson, Strickland and Gamble (2007), tugas menyusun strategi mencakup menjawab serangkaian pertanyaan 'bagaimana':

1. Cara mengembangkan usaha
2. Cara menyenangkan pelanggan
3. Cara mengalahkan pesaing,
4. Bagaimana menanggapi perubahan kondisi pasar,
5. Bagaimana mengelola setiap bagian fungsional bisnis dan mengembangkan kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan dan,
6. Bagaimana mencapai tujuan strategis dan keuangan

Baumol dan Blackman (1991) mendalilkan bahwa dalam menyusun strategi, ada kebutuhan secara proaktif mencari peluang untuk melakukan hal-hal baru atau melakukan hal-hal yang sudah ada dengan cara baru atau lebih baik. Proses ini memerlukan pengembangan dan pemilihan di antara berbagai alternatif strategis. Dalam mengembangkan dan menimbang alternatif strategis ini, organisasi perlu menyadari lingkungan di mana mereka beroperasi dan dengan demikian proses pemindaian lingkungan baik secara internal maupun eksternal harus dilakukan. Proses pemindaian dapat mengambil pendekatan yang berbeda atau menggunakan model yang berbeda tetapi sebagian besar melibatkan analisis PESTLE dan SWOT untuk manajemen organisasi agar memiliki pemahaman yang jelas tentang lingkungan internal dan eksternal. Di bawah analisis PESTLE, organisasi berusaha memahami faktor Politik, Ekonomi, Sosial-budaya, Teknologi, Hukum, dan Lingkungan yang memengaruhi operasi bisnis mereka. Analisis SWOT juga membantu organisasi untuk menghargai Kekuatan dan

Kelemahan internal mereka serta Peluang dan Ancaman yang menjadi ciri lingkungan eksternal.

Menurut Thompson, Strickland dan Gable (2007), tugas pembuatan strategi melibatkan empat jenis atau tingkat strategi yang berbeda, yang masing-masing melibatkan aspek yang berbeda dari keseluruhan strategi perusahaan:

1. Strategi Perusahaan terdiri dari jenis inisiatif yang digunakan perusahaan untuk membangun operasi bisnis di industri yang berbeda, pendekatan yang dilakukan eksekutif perusahaan untuk meningkatkan kinerja gabungan dari rangkaian bisnis yang telah didiversifikasi oleh perusahaan, dan sarana untuk menangkap lintas sektoral sinergi bisnis dan mengubahnya menjadi keunggulan kompetitif. Eksekutif perusahaan senior biasanya memiliki tanggung jawab utama untuk merancang strategi perusahaan.
2. Strategi Bisnis menyangkut tindakan dan pendekatan yang dibuat untuk menghasilkan kinerja yang sukses dalam satu lini bisnis tertentu. Fokus utamanya adalah menyusun tanggapan terhadap keadaan pasar dan memulai tindakan untuk memperkuat posisi pasar, membangun keunggulan kompetitif, dan mengembangkan kemampuan kompetitif yang kuat. Tingkat strategi ini untuk manajer yang bertanggung jawab atas bisnis.
3. Area Fungsional Strategi menyangkut tindakan, pendekatan, dan praktik yang digunakan dalam mengelola fungsi atau proses bisnis tertentu atau aktivitas utama dalam bisnis. Level ini mewakili strategi untuk departemen fungsional dalam organisasi seperti pemasaran, keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan pembelian. Para kepala fungsi dipercayakan dengan tanggung jawab utama menyusun strategi fungsional untuk departemen atau bagian fungsional masing-masing.
4. Strategi Operasi menyangkut inisiatif dan pendekatan strategis yang relatif sempit untuk mengelola unit operasi utama (pabrik, pusat distribusi, unit geografis, dan aktivitas operasi spesifik dengan signifikansi strategis).

Implementasi dan Eksekusi Strategi Fase keempat dari proses pembuatan strategi, eksekusi strategi adalah tahap implementasi dan eksekusi. Barrows (2010) melihat eksekusi strategi sebagai proses langkah demi langkah. Dalam artikelnya tentang "What is Strategy Execution" di <http://www.amanet.org/training/articles/What-Is-Strategy-Execution.aspx>, Barrows merangkum proses 10 langkah, mendalilkan bahwa langkah-langkah ini memberikan arah level dan detail rumit untuk menjamin keberhasilan eksekusi strategi:

- Langkah 1: Visualisasikan strategi.
- Langkah 2: Ukur strategi.
- Langkah 3: Laporkan kemajuan.
- Langkah 4: Buat keputusan.
- Langkah 5: Identifikasi proyek strategi.
- Langkah 6: Sejajarkan proyek strategi.
- Langkah 7: Kelola proyek.
- Langkah 8: Komunikasikan strategi.
- Langkah 9: Sejajarkan peran individu.
- Langkah 10: Hadiahi kinerja.

Mengevaluasi Kinerja dan Memulai Penyesuaian Perbaikan

Menurut Thompson, Strickland and Gamble (2007), memantau perkembangan eksternal baru, mengevaluasi kemajuan perusahaan, dan membuat penyesuaian korektif – adalah titik pemicu untuk memutuskan apakah akan melanjutkan atau mengubah visi, tujuan, strategi, atau metode pelaksanaan strategi perusahaan. Tapinos (2005) menyoroti dua alasan penting mengapa organisasi perlu menerapkan ukuran kinerja; untuk memberikan sinyal bahwa ada sesuatu yang salah dan diperlukan tindakan korektif dan, untuk memberikan informasi yang memfasilitasi peninjauan proses eksekusi strategi. Dyson et al (2007) setuju dan juga intim bahwa pengukuran kinerja adalah komponen penting dari jalur umpan balik yang memungkinkan manajemen untuk belajar tentang keberhasilan atau kegagalan sebenarnya dari inisiatif strategis mereka ketika mereka membandingkannya dengan arah organisasi yang diinginkan yang ingin mereka tuju.

Simpulan

Pentingnya manajemen strategis dalam menjalankan organisasi bisnis tidak bisa terlalu ditekankan. Mengembangkan visi strategis yang menetapkan arah kritis dan memandu alokasi sumber daya dalam organisasi adalah kuncinya. Menyusun strategi, implementasi yang efektif, monitoring, evaluasi kinerja dan mengembangkan intervensi korektif bila perlu, adalah beberapa aspek penting yang dapat membantu organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Peran dari dewan direksi dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi juga merupakan komponen yang sangat penting tata kelola perusahaan. Oleh karena itu, dewan organisasi dan tim manajemen perlu memberikan strategi manajemen dalam semua aspeknya perhatian yang layak untuk

memastikan kinerja yang unggul dalam bisnis mereka industri masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Beckman S. L. and Rosenfiel D. B. 2008, *Operations Strategy: Competing in the 21st Century*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Creswell J. W. 2009, *Research Design*. 3rd Edition, California: Sage Publications.
- Gravetter F. J. and Forzano L. B. 2009, *Research Methods for the Behavioral Sciences*. 3rd Edition, California: Wadsworth
- Harrison, E. Frank (1999). *The Managerial Decision-Making Process* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Julius Tapera. (2014). *The Importance of Strategic Management to Business Organizations. The International Journal's. Research Journal of Social Science and Management. RJSSM: Volume: 03, Number: 11.*
- Kim, W. C., and Mauborgne, R. "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice." *California Management Review* 47, No. 3 (Spring 2005), pp. 105-121.
- McCall, Morgan W., Jr., & Kaplan, Robert K. (1990). *Whatever it takes: The realities of managerial decision making* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Press, 1998.
- O'Brien F. A. and Dyson R. G. 2007, *Supporting Strategy, Framework, Methods and Models*. West Sussex: John Wiley & Sons Limited
- Phatak A. V., Bhagat R. S. and Kashlak R. J. 2009, *International Management*. 2nd Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rouse, W. B. 2001, *Essential Challenges of Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Saunders M. and Lewis P. (2012, pages 201-216): "Doing Research in Business & Management – An Essential Guide to Planning Your Project".
- Saunders M., Lewis P. and Thornhill A. 2009, *Research Methods for Business Students*. 5th Edition, Essex: Pearson Education Limited

Thompson Jr., A., Strickland III, A. J. and Gamble J. E. 2007, *Crafting & Executing Strategy*. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin

PROFIL PENULIS



Sri Wiyati Mahrani
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Penulis lahir di Kendari tanggal 01 September 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ilmu Manajemen serta melanjutkan S3 pada Jurusan Ilmu Manajemen. Penulis menekuni bidang Manajemen Sumber Daya manusia. Pengalaman Pekerjaan Dalam 5 Tahun Terakhir : 2016-2017 menjadi Sekretaris Jurusan Manajemen FEB Universitas Halu Oleo. 2017-2020 Menjadi Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Halu Oleo. 2020 – Sekarang sebagai *Director of Accreditation and Quality Assurance, International Association of Manajemen and Human Resource Development*. Beberapa Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir adalah *The Effect of Competence on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable at PT. PLN UPDK Kendari*, *The Effect of*

MANAJEMEN STRATEGI

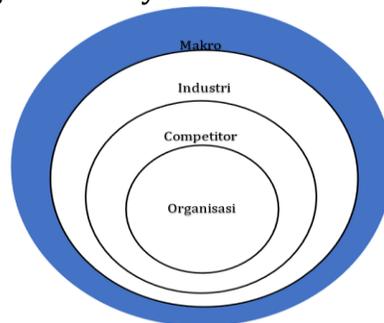
Entrepreneurial Orientation and External Environment on Business Strategy and Firm Performance, The Effect of Job Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance, dll. Karya buku yang sudah terbit terdiri dari Manajemen Keuangan Internasional dan Manajemen SDM Internasional.

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Fisy Amalia
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha
fisyamalia67@gmail.com

Pendahuluan

Lingkungan eksternal memainkan peran penting dalam membentuk arah strategis dan kesuksesan suatu organisasi. Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini, sangat penting bagi perusahaan untuk menganalisis dan memahami secara menyeluruh faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja dan hasil mereka. Bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum yang komprehensif tentang lingkungan eksternal dalam manajemen strategis, termasuk berbagai komponen dan signifikansinya dalam pengambilan keputusan strategis, karena Perusahaan tidak mungkin dapat sepenuhnya merencanakan lingkungan bisnisnya.



Sumber : (gerry johnson kevan scholes richard whittington, n.d.)

Gambar 1 Posisi Perusahaan di dalam Industri

"The external environment consists of all the factors that affect a firm's business and the opportunities and threats that emerge from those factors. The external environment is divided into two parts: the microenvironment and the macroenvironment. The microenvironment includes the actors close to the company that affect its ability to serve its customers, such as suppliers, intermediaries, customers, competitors, and publics. The macroenvironment includes broader forces that shape opportunities and pose threats to the company, such as demographic, economic, natural, technological, political, and cultural forces."(Kotler, P., & Keller, 2019)

"Analisis lingkungan eksternal dalam manajemen strategis adalah langkah penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang

dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan strategis suatu perusahaan, seperti lingkungan industri, perekonomian, sosial dan budaya, teknologi, serta hukum dan regulasi" - Anonymous.

Menganalisis lingkungan eksternal sangat penting untuk manajemen strategis karena beberapa alasan:

1. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman:

Analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal membantu perusahaan mengidentifikasi peluang pertumbuhan, pasar baru, dan tren baru yang dapat dimanfaatkan. Analisis ini juga membantu mengidentifikasi potensi ancaman, seperti tekanan persaingan, perubahan preferensi konsumen, atau perubahan peraturan, yang dapat menimbulkan risiko terhadap kinerja perusahaan.

2. Merumuskan Strategi yang Efektif:

Memahami lingkungan eksternal memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi yang selaras dengan realitas pasar dan memanfaatkan peluang sambil mengurangi risiko. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi posisi kompetitif yang tepat, pengembangan produk, penetapan harga, dan pemasaran. Teori manajemen strategis mengintegrasikan berbagai pendekatan untuk memahami bagaimana perusahaan merespons lingkungan eksternal mereka. (Hill, C. W. L., & Jones, 2019). Menyusun dan melaksanakan strategi membutuhkan penyelarasan kemampuan perusahaan dengan peluang dan ancaman di lingkungan eksternal." (*Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 2020).

Lingkungan eksternal dalam manajemen strategis merujuk pada faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan strategis suatu perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari beberapa dimensi yang dapat diidentifikasi dan dianalisis untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang ada, serta merencanakan strategi yang sesuai untuk menghadapinya.

Berikut adalah penjelasan lebih mendetail mengenai lingkungan eksternal dalam manajemen strategis:

1. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan hukum, dan lingkungan ekologi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

2. Analisis Politik

Analisis politik lingkungan eksternal dalam manajemen strategik adalah proses mengidentifikasi, mengkaji, dan memahami faktor-faktor

politik yang dapat mempengaruhi operasional suatu organisasi. Faktor politik ini melibatkan kebijakan pemerintah, regulasi, kebijakan politik, serta dinamika politik yang dapat mempengaruhi lingkungan eksternal organisasi. Analisis politik lingkungan eksternal yang baik dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategiknya. Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam analisis politik lingkungan eksternal dalam manajemen strategik meliputi:

- a. Mengidentifikasi kebijakan pemerintah: Mengkaji kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan industri atau sektor di mana organisasi beroperasi. Hal ini meliputi regulasi, peraturan, kebijakan fiskal, kebijakan perdagangan, serta kebijakan lingkungan yang dapat mempengaruhi operasional dan strategi organisasi.
- b. Menganalisis dinamika politik: Menganalisis dinamika politik yang dapat mempengaruhi lingkungan eksternal organisasi, seperti perubahan dalam pemerintahan, stabilitas politik, konflik politik, serta pergeseran kebijakan politik. Hal ini dapat memberikan pemahaman tentang potensi perubahan lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi strategi organisasi.
- c. Mengkaji kebijakan politik: Mengkaji kebijakan politik yang berkaitan dengan isu-isu lingkungan, seperti kebijakan energi, kebijakan perlindungan lingkungan, dan kebijakan pengelolaan sumber daya alam. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi perubahan regulasi lingkungan yang dapat mempengaruhi operasional dan strategi organisasi.
- d. Menganalisis stakeholder politik: Menganalisis stakeholder politik yang dapat mempengaruhi organisasi, seperti kelompok kepentingan (stakeholder) politik, partai politik, dan lembaga pemerintah terkait. Hal ini dapat membantu organisasi dalam memahami dinamika dan kepentingan dari para pemangku kepentingan politik yang dapat mempengaruhi operasional dan strategi organisasi.
- e. Mengevaluasi risiko politik: Mengevaluasi risiko politik yang dapat mempengaruhi operasional dan strategi organisasi, seperti perubahan regulasi, perubahan kebijakan politik yang tidak diinginkan, konflik politik, serta gangguan politik yang dapat mengganggu operasional organisasi.

Hasil dari analisis politik lingkungan eksternal dapat digunakan sebagai masukan dalam proses pengambilan keputusan strategik organisasi. Dengan pemahaman yang baik tentang faktor politik yang mempengaruhi lingkungan eksternal, organisasi dapat mengantisipasi

perubahan dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menghadapinya dalam pencapaian tujuan strategiknya.

Aspek politik dalam analisis lingkungan eksternal sangat penting karena dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi organisasi. Kebijakan pemerintah, peraturan industri, dukungan atau penolakan dari pemangku kepentingan politik, dan perubahan dalam dinamika politik dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. (Hill, C. W. L., & Jones, 2019)

Analisis politik dalam manajemen strategik melibatkan mengidentifikasi dan memahami pengaruh politik dari faktor-faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah, regulasi, kebijakan publik, dan dinamika politik yang dapat mempengaruhi strategi organisasi. (David, F. R., & David, 2020)

3. Analisis Ekonomi

Lingkungan perekonomian mencakup faktor-faktor ekonomi makro seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga, nilai tukar mata uang, dan kondisi pasar keuangan. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi permintaan pasar, kemampuan perusahaan untuk memperoleh sumber daya finansial, dan kondisi operasional secara keseluruhan. Analisis lingkungan perekonomian dapat membantu organisasi mengantisipasi perubahan ekonomi yang dapat mempengaruhi strategi bisnis dan membuat keputusan yang tepat dalam menghadapinya. (Kim, W. C., & Mauborgne, 2015)

4. Analisis Sosial

Lingkungan Sosial dan Budaya: Lingkungan sosial dan budaya mencakup demografi, nilai-nilai sosial, tren gaya hidup, dan norma-norma budaya, yang dapat memengaruhi perilaku konsumen dan permintaan pasar serta merek perusahaan. Perubahan dalam preferensi konsumen atau pergeseran dalam nilai dan keyakinan masyarakat dapat memiliki dampak signifikan terhadap strategi bisnis dan pemasaran suatu perusahaan. Oleh karena itu, analisis lingkungan sosial dan budaya sangat penting dalam memahami preferensi konsumen dan merencanakan strategi pemasaran yang relevan. (Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, n.d.)

Lingkungan sosial dan budaya seperti Perusahaan perlu memahami dinamika sosial dan budaya target pasar mereka untuk menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka. Sebagai contoh, perusahaan yang menargetkan generasi milenial mungkin perlu mempertimbangkan preferensi mereka terhadap keberlanjutan,

tanggung jawab sosial, dan pengalaman digital dalam perencanaan strategisnya.

5. Analisis Teknologi

Analisis teknologi mencakup perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi, berinovasi, dan bersaing. Perkembangan teknologi dapat mengubah lanskap bisnis, menciptakan peluang baru, atau mengancam kelangsungan hidup perusahaan yang tidak dapat mengikuti perkembangan teknologi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menganalisis lingkungan teknologi untuk mengidentifikasi tren teknologi yang relevan dan merencanakan strategi inovasi dan transformasi digital yang sesuai. Perusahaan perlu memantau tren teknologi, berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan, dan beradaptasi dengan perubahan teknologi agar tetap kompetitif. Misalnya, perusahaan di industri otomotif perlu mempertimbangkan pergeseran ke arah kendaraan listrik, mengemudi otonom, dan mobil yang terhubung dalam perencanaan strategis mereka. (Arora, S., & Singh, 2019)

6. Analisis Lingkungan Hukum

Lingkungan hukum dan peraturan mencakup undang-undang, peraturan, dan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi operasi dan keputusan strategis perusahaan. Faktor hukum dan peraturan berbeda-beda di setiap negara, industri, dan pasar, serta dapat mencakup bidang-bidang seperti perpajakan, undang-undang ketenagakerjaan, peraturan lingkungan, dan kebijakan perdagangan. Perusahaan harus mematuhi hukum dan peraturan yang relevan, menilai potensi risiko dan peluang, dan menyesuaikan strategi mereka. Sebagai contoh, perusahaan dalam industri farmasi perlu mempertimbangkan persetujuan peraturan, hak kekayaan intelektual, dan peraturan penetapan harga dalam perencanaan strategis mereka.

7. Analisis Lingkungan Ekologi

Analisis lingkungan ekologi adalah bagian penting dari manajemen strategis karena lingkungan ekologi dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan strategi perusahaan. Lingkungan ekologi meliputi faktor-faktor seperti iklim, sumber daya alam, keanekaragaman hayati, dan polusi. Analisis lingkungan ekologi membantu perusahaan untuk memahami bagaimana lingkungan ekologi dapat mempengaruhi bisnis mereka dan membantu mereka mengembangkan strategi yang tepat.

8. Analisis Industri (Porter's Five Forces)

Analisis Porter's Five Forces adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan persaingan dalam industri yang relevan bagi organisasi. Faktor-faktor yang dianalisis meliputi ancaman persaingan, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman produk/substitusi, dan ancaman masuknya peserta baru. Anda dapat menjelaskan setiap faktor dan bagaimana mereka. Analisis lingkungan industri sangat penting dalam merancang strategi bersaing yang efektif (Porter, 2017)

Lingkungan industri mencakup sejumlah faktor eksternal yang berhubungan langsung dengan industri atau sektor di mana organisasi beroperasi. Faktor-faktor ini termasuk persaingan antara pesaing di industri yang sama, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, ancaman dari produk atau layanan pengganti, serta ancaman dari produk atau layanan baru yang masuk ke pasar. Analisis lingkungan industri sangat penting dalam menentukan strategi bersaing yang efektif, seperti penggunaan strategi diferensiasi atau strategi biaya rendah.

Analisis pasar melibatkan identifikasi dan evaluasi segmen pasar yang relevan bagi organisasi, ukuran pasar, pertumbuhan pasar, serta peluang dan tantangan pasar yang ada. Anda dapat menjelaskan bagaimana analisis pasar dapat membantu organisasi memahami potensi pasar dan mengidentifikasi peluang serta tantangan yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran dan pertumbuhan bisnis. (Wheelen, T. L., & Hunger, 2020)

9. Analisis Kompetitor

Analisis kompetitor melibatkan identifikasi kompetitor utama, evaluasi kekuatan dan kelemahan kompetitor, serta pemahaman terhadap strategi kompetitor. Anda dapat menjelaskan pentingnya memahami kompetitor dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat, serta bagaimana analisis kompetitor dapat membantu organisasi dalam pengembangan strategi kompetitif.

Ringkasan hasil analisis lingkungan eksternal

1. Analisis lingkungan eksternal atau PESTEL adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor makro ekonomi dan non-ekonomi yang dapat mempengaruhi sebuah bisnis. Berikut ini adalah ringkasan hasil analisis lingkungan eksternal (PESTEL):

2. Implikasi Terhadap Pengambilan Keputusan Strategis

Implikasi dari hasil analisis lingkungan eksternal (PESTEL) terhadap pengambilan keputusan strategis adalah bahwa perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal ini dalam mengembangkan strategi bisnis mereka. Dengan memahami dan memperhatikan faktor-faktor eksternal ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Berikut adalah beberapa implikasi dari hasil analisis lingkungan eksternal terhadap pengambilan keputusan strategis: a) Perusahaan harus mengantisipasi perubahan di lingkungan eksternal dan menyesuaikan strategi bisnis mereka sesuai. Misalnya, jika ada perubahan kebijakan pemerintah atau perubahan tren konsumen, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri untuk tetap bersaing; b) Perusahaan harus mempertimbangkan risiko dan peluang yang terkait dengan faktor-faktor eksternal dalam pengambilan keputusan strategis. Misalnya, jika ada risiko lingkungan atau risiko kepatuhan terhadap regulasi, perusahaan harus mengevaluasi dan mengambil tindakan untuk meminimalkan risiko tersebut; c) Perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dalam pengembangan produk dan layanan baru. Misalnya, jika ada tren sosial baru atau teknologi baru yang muncul, perusahaan harus dapat merespons dengan mengembangkan produk atau layanan baru yang sesuai.

3. Tantangan dalam Menghadapi Lingkungan Eksternal

Ketidakpastian: Lingkungan eksternal seringkali tidak pasti dan sulit diprediksi. Perusahaan harus mampu mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan yang cepat dan tiba-tiba.

Persaingan yang ketat: Lingkungan eksternal yang kompetitif dapat membuat perusahaan kesulitan untuk bersaing. Perusahaan harus mampu mengembangkan keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai tambah untuk pelanggan mereka.

Regulasi yang kompleks: Lingkungan eksternal yang diatur secara ketat oleh pemerintah dapat mempersulit bisnis perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan kepatuhan terhadap peraturan dan aturan yang berlaku serta memperhitungkan biaya kepatuhan tersebut.

Perubahan sosial dan budaya: Perubahan sosial dan budaya dapat mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen. Perusahaan harus mampu menyesuaikan produk dan layanan mereka dengan perubahan tren dan preferensi konsumen.

Teknologi yang berkembang pesat: Perkembangan teknologi dapat menciptakan peluang bisnis baru, tetapi juga dapat membuat produk atau layanan yang sudah ada menjadi usang. Perusahaan harus mampu

mengikuti perkembangan teknologi dan berinovasi untuk tetap bersaing.

Dampak lingkungan: Perusahaan harus memperhatikan dampak lingkungan dari operasi mereka dan mengembangkan strategi bisnis yang berkelanjutan. Hal ini dapat memerlukan investasi dan biaya yang lebih besar, tetapi perusahaan harus mampu mengatasi tantangan ini untuk mempertahankan bisnis mereka di jangka panjang.

Dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal, perusahaan harus mampu beradaptasi dan mempertimbangkan risiko dan peluang dengan bijak. Perusahaan harus mampu mengembangkan strategi bisnis yang responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan, sehingga dapat tetap bersaing di pasar yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arora, S., & Singh, S. (2019). *A PESTEL analysis of the Indian textile industry*.
- Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. (2020). McGraw-Hill Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*.
- gerry johnson kevan scholes richard whittington. (n.d.). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). FT Prentice hall.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: competitiveness and globalization*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing management*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (n.d.). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Pearson.
- Porter, M. E. (2017). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*.

TENTANG PENULIS



Fisy Amalia

Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha sejak tahun 2016. Menjadi dosen merupakan karir lanjutan setelah menjadi praktisi di perusahaan multinasional sebelumnya, sehingga memiliki wawasan dunia industri yang diperlukan di dunia akademisi. Penulis memenangkan Hibah Penelitian DRPM tahun Pelaksanaan 2021. Buku ini merupakan kolaborasi ke 4 dengan penulis lainnya berjudul Teori Mikro dan Makro, dan Manajemen Strategik (Teori dan Uraian), kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi dilakukan lebih baik dengan dengan cara aktif menulis dan mendesiminasikannya di jurnal Nasional dan Internasional bereputasi.

ANALISIS SUMBER DAYA INTERNAL

Ervie Nur Afifa Mukhlis
Institut Digital Ekonomi LPKIA
ervie@lpkia.ac.id

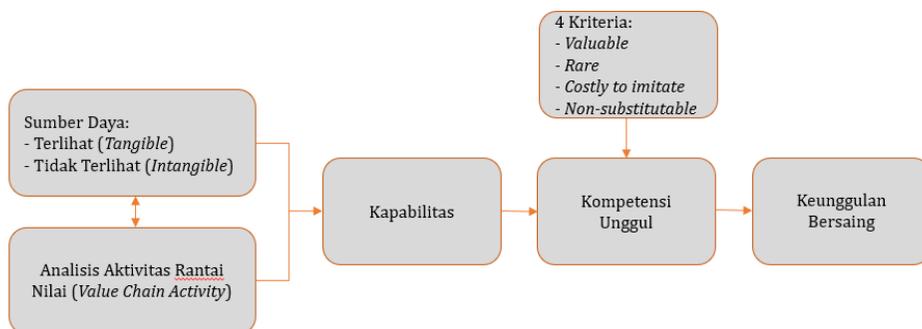
Pendahuluan

Memandang dan mengamati perusahaan berdasarkan sumber daya yang dimilikinya merupakan pendekatan yang dilakukan para manajer strategis dalam menganalisis keadaan perusahaan dari dalam internal tubuh perusahaan. Manajer strategis juga harus memetakan faktor internal perusahaan yang berpengaruh pada strategi, yakni kekuatan dan kelemahan yang dapat membantu perusahaan menghadapi tantangan dan peluang. Tiap-tiap organisasi serta perusahaan memiliki perbedaan dalam kekayaan sumber daya yang dimilikinya dan pengaplikasiannya, hal ini bersifat unik untuk tiap perusahaan, perbedaan komposisi ini yang menjelaskan perbedaan kinerja dan performa antara perusahaan satu dengan yang lain.

Pemetaan sumber daya internal perusahaan bertujuan untuk mengetahui kompetensi unggul perusahaan dalam upaya membandingkan kinerja perusahaan dengan kompetitor di dalam satu industri dan sebagai dasar penentuan langkah strategis perusahaan di masa yang akan datang. Beberapa poin inti yang harus dipahami untuk bisa melakukan analisis sumber daya internal perusahaan adalah sebagai berikut; 1) Kerangka analisis internal perusahaan; 2) Pengertian sumber daya perusahaan, kapabilitas, kompetensi unggul dan keunggulan bersaing ; 3) Analisis aktivitas rantai nilai perusahaan ; 4) Analisis fungsional internal perusahaan dengan *Internal Strategic Factors Summary* (IFAS)

Kerangka Analisis Internal Perusahaan

Analisis internal dimulai dengan memetakan sumber Daya perusahaan menggunakan analisis aktivitas rantai nilai (*value chain analysis*) sebagai dasar identifikasi kapabilitas perusahaan, kapabilitas disortir menggunakan 4 kriteria berkelanjutan yang pada akhirnya menghasilkan hanya keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Dengan mengetahui kerangka ini, perusahaan dapat menentukan dasar pengambilan kebijakan strategis sesuai dengan konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).



Gambar 1. Bagan Kerangka Analisis Internal

Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya melingkupi sumber daya terlihat atau tampak dan sumber daya tidak terlihat atau tak tampak yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya terlihat (*tangible resources*) merupakan jenis sumber daya yang bersifat memiliki perwujudan fisik yang dapat dilihat, didengar, dan disentuh. Sumber daya ini dikategorikan menjadi finansial, organisasi struktural, teknologi, dan fasilitas fisik; 1) Finansial, kemampuan perusahaan mendapatkan pinjaman dan modal kerja dari dalam internal perusahaan maupun luar ; 2) Organisasi struktural, kemampuan perusahaan dari struktur pelaporan formalitas, kemampuan control, koordinasi dan perencanaan ; 3) Teknologi, sumber daya yang berkaitan dengan teknologi seperti paten, hak cipta, dan peralatan mutakhir/canggih ; 4) Fasilitas fisik, sumber daya berupa pabrik dan fasilitas produksi beserta dengan ketertudahan akses lokasi, rute distribusi dan gudang penyimpanannya

Sumber daya tak terlihat (*intangible resources*) merupakan jenis sumber daya yang sifatnya tidak berfisik dikategorikan menjadi tenaga kerja, reputasi, kemampuan inovasi: 1) Tenaga kerja, sumber daya yang berupa keterampilan kerja, pengetahuan, tingkat kepercayaan antar pekerja, kemampuan berkolaborasi ; 2) Reputasi, sumber daya yang berupa nama baik perusahaan di mata penyuplai dan konsumen, popularitas merk dagang, persepsi atau pandangan terhadap ketahanan, keandalan serta kualitas produk ; 3) Kemampuan inovasi, sumber daya yang berupa ide, kemampuan saintifik dan kapasitas berinovasi.

Kapabilitas, Kompetensi Unggul dan Keunggulan Bersaing

Tujuan dari pemetaan sumber daya pada akhirnya adalah mengidentifikasi kapabilitas, kompetensi unggul dan keunggulan bersaing yang nantinya berfungsi sebagai dasar perencanaan strategi perusahaan.

MANAJEMEN STRATEGI

Kapabilitas adalah harmonisasi antara 2 atau lebih sumber daya membentuk satu fungsi yang baru dan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Kapabilitas mencakup suatu area fungsional pada satu perusahaan berikut contoh kapabilitas pada beberapa perusahaan terkemuka yang juga merupakan kompetensi unggul.

Tabel 1. Contoh Kapabilitas

| Area Fungsional | Kapabilitas | Perusahaan |
|----------------------------|---|------------------|
| Manajemen | Kemampuan membaca tren fesyen (gabungan sumber daya tenaga kerja, teknologi, kemampuan inovasi dan fasilitas fisik) | Zara |
| SDM | Memotivasi, mendayagunakan, serta mempertahankan pegawai (gabungan sumber daya tenaga kerja, organisasi, reputasi) | Microsoft |
| Pemasaran | Kemampuan afiliasi sponsor olahraga dan event olahraga bulutangkis (gabungan sumber daya tenaga kerja, reputasi, finansial, fasilitas fisik) | Djarum |
| Manufaktur | Kemampuan riset pengembangan dan <i>manufacturing</i> produk automotive (gabungan sumber daya teknologi, fasilitas fisik, inovasi, finansial) | Astra Motor |
| Manajemen system informasi | Kemampuan koordinasi aktivitas bisnis melalui system informasi terintegrasi (gabungan sumber daya teknologi, tenaga kerja, inovasi,) | Gojek, Tokopedia |

Kompetensi unggul (*core competencies*) didapatkan dengan cara menyortir atau mengeliminasi segelintir kapabilitas yang telah dipetakan sebelumnya berdasarkan 4 kriteria berikut: 1) *valuable* (bernilai), dapat membantu perusahaan menghindari ancaman-ancaman serta memfasilitasi perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis di masa depan; 2) *rare* (langka), tidak banyak dimiliki oleh competitor ; 3) *costly to imitate* (sulit ditiru), unik, memiliki unsur historis, memiliki kerumitan dan kompleksitas dari segi keterkaitannya

MANAJEMEN STRATEGI

antara sumber daya dan aktivitas bisnis tertentu ; 4) *non-substitutable* (sulit disubstitusi), tidak memiliki kapabilitas serupa yang menghasilkan kompetensi ekuivalen dengan fungsinya.

Berikut contoh matriks analisis 4 kriteria kapabilitas

Tabel 2. Matriks implikasi kapabilitas dengan 4 kriteria

| Apakah Kapabilitas tersebut bernilai? | Apakah Kapabilitas tersebut langka? | Apakah Kapabilitas tersebut sulit ditiru? | Apakah Kapabilitas tersebut sulit disubstitusi? | Konsekuensi Persaingan | Implikasi Performa |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---|-----------------------------------|---|
| Tidak | Tidak | Tidak | Tidak | Kerugian persaingan | Tingkat pengembalian di bawah rata-rata |
| Ya | Tidak | Tidak | Ya/Tidak | Persaingan Sepadan | Tingkat pengembalian rata-rata |
| Ya | Ya | Tidak | Ya/Tidak | Keunggulan bersaing temporer | Tingkat pengembalian rata-rata sampai di atas rata-rata |
| Ya | Ya | Ya | Ya/Tidak | Keunggulan bersaing berkelanjutan | Tingkat pengembalian di atas rata-rata |

Dalam mencapai keunggulan bersaing, sebuah perusahaan tidak diharuskan memiliki banyak kompetensi unggul, cukup dengan tiga atau empat kapabilitas yang tergolong menjadi kompetensi unggul yang menjadi ujung tombak perusahaan dalam berbisnis. Sebagai contoh, Indomaret memiliki kompetensi unggul dari segi manajemen inventori dan distribusi, dilihat dari tepat dan efisiennya pengelolaan inventori pada banyak kota, kompetensi unggul manajemen investasi terlihat dari

kehati-hatian, ketelitian dan ketepatan pengambilan keputusan akuisisi tempat menjadi toko ritel waralaba baru dan kompetensi unggul manajemen sistem informasi terlihat dari terintegrasinya sistem bisnis dengan sistem informasi yang andal serta ketersediaan layanan pembayaran untuk berbagai macam kebutuhan seperti *e-commerce*, token listrik, dan sebagainya.

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kondisi perusahaan lebih unggul dari kompetitor dimana perusahaan berhasil mempertahankan posisinya menjadi pesaing terberat dengan indikasi penjualan paling baik dan profitabilitas paling tinggi diantara pesaing. Seiring dengan perkembangan lingkungan eksternal perusahaan, baik lingkungan umum maupun industri, keunggulan bersaing suatu perusahaan bisa melemah. Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) diperlukan strategi yang terus berkembang dan penciptaan kapabilitas baru yang akan menjadi kompetensi unggulan baru. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) hanya dapat diperoleh jika kompetitor tidak dapat menduplikasi keberhasilan dari perusahaan tersebut dengan kata lain keunikan kapabilitas dan sumber dayanya sulit ditiru.

Aktivitas rantai nilai

Aktivitas rantai nilai (*value chain activity*) adalah alat untuk memetakan sumber daya dan kapabilitas perusahaan terdiri dari aktivitas primer (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*) yang dianalisis dengan tujuan melihat seluruh kemampuan perusahaan dalam aktivitasnya untuk meningkatkan nilai kepada pemegang saham (*shareholder*) (Wandebori, 2019). Nilai (*value*) didefinisikan sebagai kinerja karakteristik produk serta atributnya dan sesuatu yang dicari pelanggan sehingga mereka bersedia untuk membeli.

Aktivitas primer meliputi 5 kegiatan, (1) *Inbound Logistic*, (2) *Operation*, (3) *Outbound Logistic*, (4) *Marketing and Sales*, dan (5) *After Sales Service*. *Inbound Logistic* merupakan aktivitas bisnis yang menerima, menyimpan, dan menyalurkan bahan masukan untuk pengerjaan produk dan jasa ke dalam fasilitas internal produksi. *Operations* adalah segala aktivitas bisnis yang berfungsi mengubah dan memberi nilai dari mentahan input menjadi produk dan jasa, seperti aktivitas manufaktur, pengepakan, perawatan peralatan dan kontrol produksi. *Outbound Logistics* yakni aktivitas bisnis yang berfungsi sebagai pengumpulan, penyimpanan, dan penyaluran barang jadi keluar

fasilitas internal, bisa kepada pembeli, gudang, distributor. *Marketing and Sales* yakni aktivitas bisnis bertujuan untuk memengaruhi pembeli untuk membeli produk barang dan jasa. *After Sales Service* aktivitas menyediakan pelayanan setelah penjualan terjadi untuk meningkatkan dan menjaga nilai dari produk, contoh proses instalasi, proses perbaikan dan pemeliharaan. Aktivitas pendukung lain (*supporting activities*) terdiri dari Infrastruktur, Pengadaan, Manajemen sumber daya manusia, dan Pengembangan teknologi.

Infrastruktur merupakan pendukung rantai pasok umum dan dapat meningkatkan nilai berupa divisi (divisi manajemen perencanaan, divisi administratif, divisi keuangan dan hukum).

Pengadaan atau *procurement*, yakni aktivitas bisnis berupa pembelian dan pemenuhan kebutuhan internal baik bahan baku produk maupun peralatan juga barang yang dikonsumsi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendukung yang memfasilitasi aktivitas peningkatan nilai guna dari personil tenaga kerja seperti penerimaan, pengembangan pelatihan *outsourcing*, perancangan jenjang karir dan kompensasi. .

Pengembangan Teknologi merupakan aktivitas yang berhubungan dengan keilmuan saintifik dan iptek, bertujuan untuk meningkatkan mutu produk maupun mutu produksi atau perbaikan dari versi sebelumnya dengan memanfaatkan kemajuan inovasi teknologi dan peralatan mutakhir.

Kapabilitas terjadi setelah berbagai interaksi sumber daya pada rantai nilai Perusahaan bersaing untuk menciptakan kombinasi atau gabungan aktivitas rantai nilai (*value chain activity*) dari berbagai sumber daya yang dimilikinya untuk dapat menciptakan *value* kepada perusahaan.

Aktivitas rantai nilai berfungsi untuk merunut sumber daya yang dimiliki perusahaan berdasarkan runtutan aktivitas bisnis yang dialami suatu perusahaan serta mengidentifikasi interaksi antar aktivitas tersebut guna mendapatkan kapabilitas – kapabilitas perusahaan.

MANAJEMEN STRATEGI



Gambar 2. Aktivitas Rantai Nilai

Tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Summary*)

Ringkasan analisis internal perusahaan dapat menggunakan tabel IFAS. Faktor internal yang telah dipetakan akan dianalisis dengan mengkuantifikasikan skor masing masing faktor.

Tabel 3. Contoh Tabel IFAS

| Faktor Internal Strategis | Bobot | Ratin g | Nilai | Keterangan |
|--------------------------------|-------|---------|-------|--|
| Kekuatan | | | | |
| Manajemen sumber daya manusia | .05 | 4 | .20 | Pelatihan dan transfer pengetahuan |
| Manajemen risiko berpengalaman | .15 | 5 | .75 | Pengalaman di lembaga tinggi negara |
| Integrasi vertikal | .05 | 3 | .15 | Harmonisasi pabrik dan proses produksi |
| Relasi antar pekerja | .10 | 4 | .40 | Baik, adanya serikat pekerja |
| Ekspansi global | .15 | 3 | .45 | Mulai masuk pasar internasional |
| Kelemahan | | | | |

MANAJEMEN STRATEGI

| | | | | |
|------------------------------|-------------|---|-------------|---|
| Proses Inovasi R&D terhambat | .15 | 2 | .30 | Kurang dukungan berbagai divisi |
| Kurangnya distribusi kanal | .05 | 2 | .10 | Tutupnya beberapa toko distribusi akibat resesi |
| Keuangan | .05 | 2 | .10 | Tingkat utang tinggi |
| Ancaman pangsa pasar global | .20 | 2 | .40 | Masuknya pesaing internasional |
| Infrasuktur produksi | .05 | 4 | .20 | Terlambat ekspansi |
| TOTAL | 1.00 | | 3.05 | |

Pertama, identifikasi sumber daya berdasarkan kategori kekuatan dan kelemahan masing masing 5 sampai 10 faktor. Kedua, pemberian berat bobot pada faktor tersebut berdasarkan prioritas kepentingan dari paling penting, 1.0 sampai 0.0(tidak penting) pada kolom selanjutnya, kolom ke-2. Jumlah total angka bobot pada kolom ke-2 harus mencapai 1.0. Ketiga, pemberian angka rating pada kolom ke-3 untuk tiap faktor dimulai dari sangat baik, 5 sampai sangat buruk, 1. Keempat, pengalihan angka kolom ke-2 dengan kolom ke-3 untuk mendapatkan nilai bobot pada kolom ke-4. Skor nilai total memiliki rentang angka dari 5.0 (sangat baik) sampai dengan 1.0 (sangat buruk) dengan 3.0 adalah rerata. Angka yang diperoleh menjadi acuan untuk pembandingan dengan perusahaan yang lain pada industri yang sama. Pada kolom ke-4 dapat dilakukan mitigasi dan perencanaan strategis berdasarkan prioritas kepentingan oleh tim manajemen perusahaan (Jones, 2002).

Outsourcing

Setelah didapatkan hasil dari analisis internal, fokus utama perusahaan dianjurkan pada kompetensi unggul dan menciptakan kapabilitas baru yang unik dan berpeluang menjadi kompetensi unggul di masa depan. Sumber daya yang cenderung lemah tidak dijadikan fokus utama perhatian perusahaan, untuk meningkatkan nilai dari sumber daya yang lemah atau tertinggal dapat direncanakan proses *outsourcing*. *Outsourcing* adalah pembelian dari eksternal perusahaan berkaitan dengan aktivitas-aktivitas bisnis yang bersifat pendukung yang memberikan peningkatan nilai perusahaan yang jauh lebih tinggi bila dibeli dari luar dibanding perusahaan memproduksinya secara mandiri. *Outsourcing* dianjurkan hanya pada

kegiatan di mana perusahaan tidak dapat menciptakan nilai yang tinggi atau di mana mereka berada pada kerugian kompetitif dibandingkan dengan pesaing.

Simpulan

Analisis Internal sumber daya perusahaan berfungsi untuk memetakan faktor faktor yang berperan langsung pada keunggulan bersaing perusahaan secara berkelanjutan. Untuk melakukan analisis internal perusahaan, pertama dilakukan analisis aktivitas rantai nilai untuk menjabarkan sumber daya perusahaan berdasarkan aktivitas bisnis, pengkategorian sumber daya berdasarkan jenisnya yakni sumber daya terlihat dan tak terlihat. Identifikasi kapabilitas dilakukan dengan penggabungan 2 atau lebih sumber daya. Dengan menyortir kapabilitas menggunakan 4 kriteria, maka didapatkan kompetensi unggul dari perusahaan yang nantinya akan menjadi keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Jones, N. (2002). Dominant logic. In *Musical Times* (Vol. 143, Issue 1878).
<https://doi.org/10.2307/1004421>
- Wandebori, H. (2019). *Manajemen Strategi Dalam Perspektif Indonesia* (1st ed.). ITB Press.

PROFIL PENULIS



Ervie Nur Afifa Mukhlis

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ekonomi Digital Bisnis, IDE LPKIA

Penulis lahir di Bandung tanggal 12 September 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Digital Bisnis, Institut Digital Ekonomi LPKIA Bandung. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Bisnis Universitas Widyatama Bandung dan melanjutkan S2 pada Jurusan Administrasi Bisnis Institut Teknologi Bandung. Penulis menekuni bidang Ekonomi, Manajemen Risiko Bisnis, Manajemen Bisnis, Akuntansi, Administrasi Perkantoran, Bisnis dan Ekonomi Digital, Manajemen Keuangan, Manajemen Keuangan Syariah, Manajemen Pemasaran, Consumer Service Value, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Operasi, Manajemen Dagang, Pasar Modal, Teori Portofolio dan Analisis Investasi Bisnis.

ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Siti Aisyah

Universitas Muhammadiyah Makassar

Analisis SWOT adalah sebuah cara, alat dan metode sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan menggambarkan situasi yang sedang atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi atau perusahaan yang digunakan sebagai perencanaan strategis dalam memaksimalkan faktor dari dalam (internal), yaitu kekuatan (Strengths) dan peluang (opportunities) serta secara bersamaan dapat meminimalkan faktor dari luar (eksternal), yaitu kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats).

SWOT adalah akronim dari Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang) dan Threats (ancaman). Analisis SWOT adalah sebuah cara, alat dan metode sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan menggambarkan situasi yang sedang atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi atau perusahaan yang digunakan sebagai perencanaan strategis dalam memaksimalkan faktor dari dalam (internal), yaitu kekuatan (Strengths) dan peluang (opportunities) serta secara bersamaan dapat meminimalkan faktor dari luar (eksternal), yaitu kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats).

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

Analisis SWOT terdiri atas empat komponen dasar, yaitu: 1) Strengths (S) adalah situasi atau kondisi kekuatan organisasi atau program pada saat ini, 2) Weaknesses (W) adalah situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini, 3) opportunities (O) adalah situasi atau kondisi peluang yang berasal dari luar organisasi, dan 4) Threats (T) adalah situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi pada masa depan.

Berikut definisi dan pengertian analisis SWOT dari beberapa sumber buku:

Menurut Rangkuti (2013), analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity) dan ancaman

(Threat) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing.

Menurut Robinson dan Pearce (1997), analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Menurut Rachmat (2014), analisis SWOT adalah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Analisis ini didasarkan agar dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (opportunities), yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats).

Menurut Ferrel dan Harline (2005), analisis SWOT adalah cara atau metode untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman).

Menurut Kotler (2009), analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

Menurut Fahmi (2014), penerapan SWOT pada perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT dapat dijadikan sebagai perbandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Tujuan lain diperlakukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang ditawarkan pasti akan mengalami pasang surut atau yang lebih dikenal dengan istilah daur hidup produk (life cycle product).

Adapun manfaat atau kegunaan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu memberikan gambaran suatu organisasi dari empat sudut dimensi, yaitu Strengths, Weaknesses, opportunities, dan Threats. Sehingga pengambil keputusan dapat melihat dari empat dimensi ini secara lebih komprehensif ;
- 2) Dapat dijadikan sebagai rujukan pembuatan rencana keputusan jangka panjang ;
- 3) Mampu memberikan pemahaman kepada para stakeholders yang berkeinginan menaruh simpati bahkan bergabung dengan perusahaan dalam suatu ikatan kerja sama yang saling

menguntungkan ; 4) Dapat dijadikan penilai secara rutin dalam melihat progress report dari setiap keputusan yang telah dibuat selama ini.

Aspek-aspek Analisis SWOT

Menurut Siagian (1995), analisis SWOT terdiri dari empat aspek utama, yaitu:

1. Strengths (kekuatan)

Kekuatan (Strength) adalah sumber daya keterampilan atau keunggulan keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok, dan faktor-faktor lain. Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Sumber

keterampilan dan produk andalan merupakan faktor pendukung yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing, serta mampu memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

2. Weaknesses (kelemahan)

Kelemahan (Weakness) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan. Dalam praktik, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

3. Opportunity (peluang)

Peluang (Opportunity) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan atau

MANAJEMEN STRATEGI

organisasi. Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.

4. Threats (ancaman)

Ancaman (Threat) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan.

Kuadran Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2004), analisis SWOT terbagi menjadi empat kuadran utama yang memiliki strategi yang berbeda untuk masing-masing kuadranannya. Gambar diagram kuadran analisis SWOT dan penjelasannya adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kuadran Strategi dalam Analisis SWOT

Kuadran 1. Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).

Kuadran 2. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industry microcomputer.

Kuadran 4. Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Matriks Analisis SWOT

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (Strength) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (Weakness) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (Opportunity) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (treath) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Menurut Fahmi (2014), untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor Eksternal. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and Threats (O and T). dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (industry environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
2. Faktor internal. Faktor ini akan mempengaruhi terbentuknya Strength and Weaknesses (S dan W) dimana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, dimana hal ini turut mempengaruhi

MANAJEMEN STRATEGI

terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (corporate culture).

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

Matrik Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2004), penjelasan untuk masing-masing strategi pada matriks SWOT adalah sebagai berikut:

| IFAS | <u>Strengths (S)</u> Daftar semua kekuatan yang dimiliki | <u>Weakness (W)</u> Daftar semua kelemahan yang dimiliki |
|--|---|---|
| <u>Opportunities (O)</u> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi | <u>STRATEGI SO</u> strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | <u>STRATEGI WO</u> strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| <u>Threats (T)</u> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi | <u>STRATEGI ST</u> strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | <u>STRATEGI WT</u> strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

1. Strategi SO (Strenght-Opportunity). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.
2. Strategi ST (Strenght-Threath). Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada.
3. Strategi WO (Weakness-Opportunity). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (Weakness-Threat). Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman-ancaman.

Contoh analisis SWOT

Salah satu cara paling populer untuk membuat analisis SWOT adalah dengan merepresentasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara visual. Format ini disebut matriks SWOT. Biasanya diatur menjadi empat kotak terpisah yang bertemu untuk membuat satu kotak yang lebih besar.

Matriks SWOT sangat bagus untuk mengumpulkan informasi dan mendokumentasikan pertanyaan untuk membuat keputusan. Tidak hanya berguna untuk referensi yang akan datang, tetapi juga bagus untuk memvisualisasikan pola apa pun yang muncul.

Matriks dapat menjadi alat yang hebat untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi ketika digunakan dengan benar dan efektif. Setelah membuat matriks, Anda dapat fokus pada cara menerapkan peluang yang ditemukan.

Cara melakukan analisis SWOT

Analisis SWOT dapat dilakukan dalam berbagai cara. Beberapa tim suka bertemu dan melempar ide, tetapi yang lain lebih suka membuat matriks SWOT formal. Apapun yang dipilih untuk membuat analisis SWOT Anda, berpikir kreatif dengan proses perencanaan memungkinkan ide-ide baru mengalir dan menghasilkan solusi yang lebih unik.

Ada beberapa cara untuk memastikan bahwa analisis SWOT Anda menyeluruh dan dilakukan dengan benar. Misalnya, mengumpulkan tim pada saat yang kondusif untuk kerja tim, mempersiapkan sebelumnya sehingga waktu digunakan secara efisien, dan berpikir kreatif saat memilih berbagai ide. Mari kita lihat lebih dekat beberapa kiat untuk membantu Anda memulai.

Kiat 1: Pertimbangkan faktor internal

Faktor internal adalah kekuatan dan kelemahan yang berasal dari proses internal. Ini cenderung lebih mudah diselesaikan jika Anda memiliki sarannya karena Anda memiliki kontrol lebih besar atas hasilnya. Ketika Anda menemukan faktor internal, Anda dapat mulai menerapkan peningkatan dalam beberapa cara berbeda.

Buat riset dan terapkan alat baru, seperti alat manajemen proyek yang dapat membantu menyederhanakan proses ini untuk Anda. Cara Anda memecahkan faktor internal akan tergantung pada jenis masalahnya. Anda

mungkin perlu menggunakan kombinasi keduanya jika itu merupakan rencana peningkatan yang kompleks.

Kiat 2: Evaluasi faktor eksternal

Faktor eksternal berasal dari proses di luar kendali Anda. Ini termasuk pesaing, tren pasar, dan hal lain yang memengaruhi organisasi Anda dari luar ke dalam. Faktor eksternal lebih sulit untuk dipecahkan karena Anda tidak dapat secara langsung mengontrol hasilnya. Yang dapat dilakukan adalah memutar proses Anda sendiri dengan cara mengurangi faktor eksternal negatif. Anda dapat bekerja untuk memecahkan masalah ini dengan cara: a) Bersaing dengan tren pasar ; 2) Memprediksi tren pasar sebelum itu terjadi

Meskipun Anda tidak akan dapat mengontrol lingkungan eksternal, Anda dapat mengontrol bagaimana organisasi Anda bereaksi terhadapnya.

Katakanlah Anda ingin bersaing dengan tren pasar. Misalnya, pesaing yang memperkenalkan produk baru ke pasar mengungguli produk Anda sendiri. Meskipun Anda tidak dapat mengambil produk itu dari pasar, Anda dapat bekerja untuk meluncurkan produk yang lebih baik agar mengurangi penurunan penjualan. Atau, Anda dapat mencoba memperkirakan tren pasar sehingga siap ketika faktor eksternal memang terjadi.

Tip 3: Kerja sama tim membuat mimpi menjadi kenyataan

Ini mungkin kata-kata yang kuno, tetapi kerja tim sangat efektif untuk melakukan curah pendapat ide-ide baru dan inovatif. Undang anggota tim yang berbeda dari berbagai departemen. Dengan demikian ide dari setiap bagian perusahaan terwakili. Berhati-hatilah dengan jumlah anggota tim yang Anda undang, karena terlalu banyak peserta dapat menyebabkan kurangnya fokus atau partisipasi. Jumlah ideal untuk sesi curah pendapat yang produktif adalah sekitar 10 rekan tim.

Kiat 4: Jadilah kreatif

Untuk menghasilkan ide-ide kreatif, Anda harus mengundang mereka terlebih dahulu. Artinya, ciptakan cara yang menyenangkan untuk menghasilkan peluang. Beberapa contohnya adalah memilih ide anonim secara acak, membicarakan contoh yang jelas-jelas buruk, atau memainkan permainan membangun tim untuk memberikan semangat.

Kiat 5: Urutkan ide

Setelah melakukan hal yang menyenangkan, saatnya untuk menentukan peringkat peluang terbaik. Ini dapat dilakukan dengan tim atau kelompok pemimpin yang lebih kecil. Cara terbaik untuk melakukannya adalah

dengan membicarakan setiap ide dan mengurutkan pada skala 1 sampai 10. Setelah Anda menyetujui ide-ide teratas berdasarkan kemampuan tim dan dampak keseluruhan, Anda dapat mengimplementasikannya dengan memulai dari kasus bisnis.

Mengapa analisis SWOT penting?

Analisis SWOT dapat membantu Anda meningkatkan proses dan merencanakan pertumbuhan. Meskipun mirip dengan analisis kompetitif, analisis ini berbeda dalam mengevaluasi faktor internal dan eksternal. Menganalisis area utama seputar peluang dan ancaman akan memberikan Anda wawasan untuk menyiapkan tim menuju kesuksesan.

Analisis SWOT tidak hanya berguna untuk organisasi. Dengan analisis SWOT pribadi, Anda dapat memeriksa area kehidupan yang dapat memperoleh manfaat dari peningkatan, mulai dari gaya kepemimpinan hingga keterampilan berkomunikasi. Apapun alasan Anda menggunakannya, analisis SWOT penting untuk tiga alasan ini.

1. Mengidentifikasi area peluang

Salah satu manfaat terbesar dari melakukan analisis adalah menentukan peluang untuk pertumbuhan. Ini adalah titik awal yang bagus untuk startup dan tim yang tahu bahwa mereka ingin meningkatkan kinerja tetapi tidak yakin bagaimana memulainya. Peluang datang dari berbagai cara, misalnya, faktor eksternal seperti mendiversifikasi produk Anda untuk keunggulan kompetitif atau faktor internal seperti meningkatkan alur kerja tim Anda. Bagaimanapun juga, memanfaatkan peluang adalah cara terbaik untuk tumbuh sebagai sebuah tim.

2. Mengidentifikasi area yang dapat ditingkatkan

Meningkatkan proyek yang ada adalah cara lain yang sangat mudah untuk terus berkembang. Mengidentifikasi kelemahan dan ancaman selama analisis SWOT dapat membuka jalan menuju strategi bisnis yang lebih baik. Pada akhirnya, belajar dari kesalahan adalah cara terbaik untuk menjadi hebat. Setelah menemukan area yang dapat disederhanakan, Anda dapat bekerja dengan anggota tim untuk melakukan curah pendapat rencana tindakan. Ini artinya Anda menggunakan yang diyakini berhasil dan membangun kekuatan perusahaan Anda.

3. Mengidentifikasi area yang mungkin berisiko

Apakah Anda memiliki daftar risiko atau tidak, Anda harus mengidentifikasi risiko sebelum mengkhawatirkan. Analisis SWOT dapat membantu Anda tetap mengendalikan setiap item yang dapat ditindaklanjuti yang berperan dalam proses pengambilan keputusan risiko.

Memasangkan analisis SWOT dengan analisis PEST yang memeriksa solusi eksternal seperti faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi bisa bermanfaat. Semuanya dapat membantu Anda mengidentifikasi potensi risiko di awal.

Rencanakan pertumbuhan dengan analisis SWOT

Analisis SWOT dapat menjadi teknik yang efektif untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama. Memahami di mana Anda berada dan ke mana arah Anda akan membantu mengembangkan tim dan organisasi. Jangan lupa, sedikit kreativitas dan kolaborasi bisa sangat membantu. Dorong tim Anda untuk berpikir kreatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. 2014. *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ferrel, O.C., dan Harline, D. 2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson.
- Kotler, P., dan Keller, K.L. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Indeks.
- Pearce II, Jhon A., dan Robinson Jr, Richard B. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara, Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara

PROFIL PENULIS



Siti Aisyah

Penulis bernama Siti Aisyah. Lahir di Ujung Pandang, 22 Januari Tahun 1969. Penulis beralamat di Jl. Dg. Tata Komp. Hartaco Indah Blok 5c no.1, Kel. Parangtambung Kec. Tamalate, Makassar 90224. Pengalaman kerja penulis yakni bekerja di Bank Duta (1992 – 2001), Dosen di Kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (2001 – 2020) Dosen LB di Borneo Kaltara (2019 – 2019), Dosen Universitas Muhammadiyah Makassar (2020 - Sekarang). Penulis juga pernah menerbitkan buku yang berjudul Masih Perlukah Fasilitas Kredit Perbankan Terhadap Pelaku Bisnis Umkm (2020) dan Pengukuran Kinerja Sektor Publik Teori Dan Aplikasi (Pengendalian Kinerja Dan Pelaporan Kinerja) (2022).

PERUMUSAN MISI DAN VISI BISNIS

Odaligoziduhu Halawa
Universitas Nias
Oda15halawa@gmail.com

Pendahuluan

Dulu waktu kita masih kecil, orang tua sering bertanya. Nanti jika besar mau jadi apa?. Apa cita-citamu nak?. Dengan spontan kita jawab “jadi polisi, jadi tentara, jadi dokter, jadi guru, jadi pilot, jadi pengusaha, jadi presiden dan lain sebagainya”. Walaupun sesungguhnya kita masih belum paham apa itu cita-cita. Tidak jarang juga dari kita yang tidak bisa menjawab pertanyaan orang tua kita tersebut. Orang tua kita bertanya lagi “nak apa yang kamu lakukan untuk menjadi seorang polisi atau seorang pengusaha?, kita respon dengan senyum saja.

Pada zaman yang sudah sangat maju saat ini, calon pengusaha tak jarang saat memulai usaha sering kali membangun usaha tanpa didasari oleh visi dan misi yang jelas dan bahkan tidak ada sama sekali. Yang dalam pikiran mereka hanyalah bagaimana supaya mendapatkan untung atau finansial saja. Usaha yang dibangun tanpa visi dan misi ibarat membangun sebuah rumah tanpa pondasi, akan amblas dan jatuh ke tanah.

Dalam membangun bisnis yang kokoh, dibutuhkan visi dan misi yang jelas sebagai pegangan bagi semua pihak yang ada dalam bisnis, supaya aktivitasnya dapat terarah dan tujuan dapat tercapai. Visi timbul sebagai perwujudan dari impian dan cita-cita dari para pendiri usaha yang ingin mereka wujudkan melalui perusahaan yang mereka bangun. Visi akan memberikan arah kepada perusahaan, memberikan dasar dalam pengambilan keputusan serta akan menjadi magnet pendorong bagi karyawan perusahaan. Sementara misi merupakan strategi yang prioritas dalam mencapai visi. Pernyataan misi lebih detail tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana mewujudkan tujuan yang termuat dalam visi.

Visi dan Misi yang telah dibangun tidaklah hanya dijadikan sebagai aksesorisnya perusahaan saja. Visi dan misi yang bahasanya sangat fantastik dan luar biasa, tentunya tidak akan berarti apa-apa jika tidak diimplementasikan dalam kehidupan berusaha. Visi dan misi bisnis wajib bagi seluruh karyawan dan para manajer memahami betul isi dan maknanya serta menjadikannya sebagai cerminan dalam bekerja serta pengambilan keputusan perusahaan.

Ketika Visi dan misi tidak menjadi acuan utama bagi manajer dan karyawan, perbedaan-perbedaan akan mencul dipermukaan, yang pada akhirnya akan memunculkan konflik-konflik yang merugikan bisnis. Menurut Halawa, O., & de Oliveira, E. M. G. (2021), konflik merupakan suatu kondisi dan situasi terjadinya ketidakcocokan antara nilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain serta dengan berbagai lingkungan dia berada. Konflik tersebut dapat diminamisir juga dengan perumusan visi dan misi yang melibatkan semua pihak dan memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankannya.

Pengertian Visi

Bagi pelaku usaha baru, pada umumnya akan mengali ide, gagasan dan inspirasi dari dalam dirinya dan juga orang lain. Kemudian akan melakukan pengamatan dan analisa pasar dalam melihat peluang dan ancaman yang berkaitan dengan jenis usaha yang akan dibangun. Tak terkecuali juga dengan keberadaan para pesaing. Dari sinilah visi itu lahir. Visi akan menjawab pertanyaan “perusahaan kita ingin menjadi apa?”. Terbaik atau unggul dibagian mana?.

Setelah visi ditetapkan, dan untuk mencapai visi tersebut, maka dibuatlah misi sebagai langkah strategi yang harus dikerjakan. Misi akan menjawab pertanyaan “Apa yang kita lakukan”.

Visi adalah sebuah angan-angan atau imajinasi yang ingin diwujudkan oleh seseorang setelah melakukan analisa pasar melalui usaha yang akan dibangun. Visi merupakan pondasi kekuatan bagi perusahaan untuk mempersatukan elemen-elemen di dalamnya. Menurut Hery (2017, p.42), “visi timbul sebagai impian dari pemilik usaha atas sesuatu yang belum terwujud dan melukiskan impian tersebut agar bisa dilihat orang lain”. Visi harus digambarkan dan dijabarkan kepada para bawahan dan karyawan, supaya mereka dapat memahami dan sepakat terhadap visi tersebut.

Visi yang tergambarkan dengan jelas akan mampu:

1. Memberikan arah kepada seluruh elemen dalam perusahaan.
2. Menentukan keputusan-keputusan yang akan diambil dalam perusahaan.
3. Memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin.

Perumusan Visi Yang Baik

Bisnis yang dibangun harus menyusun dan menetapkan visinya terlebih dahulu. Bisnis yang tidak memiliki visi akan kehilangan arah.

Bisnis yang baik tentunya memiliki visi yang baik dan mampu untuk diwujudkan.

Perumusan dan penetapan visi merupakan langkah yang penting bagi bisnis, dan berfungsi untuk mengarahkan, meyakinkan, serta memberi harapan dalam mencapai tujuan atau cita-cita awal, memperkuat dukungan dan komitmen, memberikan memotivasi, dan menggerakkan semangat seluruh satuan organisasi bisnis.

Dalam upaya menghasilkan visi yang baik dan ideal, Hendro (2011, pp. 229-230), berpendapat bahwa visi yang ideal haruslah bersifat:

1. Sederhana (*simple*), sehingga mudah dipahami, diimajinasikan, dibayangkan besar, ukuran ataupun posisi perusahaan. Jika tidak mudah dipahami dan terlalu rumit, visi akan menjadi sebuah angan-angan saja tanpa "jiwa".
2. Bisa terukur (*measurable*), tidak hanya sebatas angan-angan atau khayalan semu, namun harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang sesungguhnya sehingga dapat diwujudkan.
3. Terjangkau (*reachable*), visi yang terukur tersebut harus bisa terjangkau dan ideal bagi bisnis.
4. Alasannya (*reason*), visi juga harus mengandung unsur pokok yaitu alasan yang kuat mengapa bisnis tersebut dijadikan seperti apadiwaktu yang akan datang. Tanpa alasan yang kuat maka visi akan kehilangan semangat dan gairahnya.
5. Ambisius, visi yang baik harus dirancang dengan sifatnya yang ambisi supaya memiliki energi kuat. Visi juga perlu punya kejelasan yang tepat.
6. Periode waktu (*time frame*), visi yang tidak memiliki target waktu yang jelas, maka visi itu akan semakin jelas bisa tercapai atau tidak. Waktu itu menentukan idealnya sebuah visi.
7. Bersifat strategis (*strategic*), visi yang tidak mengandung unsur atau bersifat strategis, maka tidak begitu besar dampaknya bagi bisnis. Sifat strategisnya adalah: a) Bisa menjadi tujuan untuk bersaing ;b) Ada unsur pembedanya dengan yang lain (sejenis *differentiation strategy*) ; c) Bisa menjadi motivator ; d) Unik dan berbeda dengan yang lain.
8. Ada kejelasan hubungan keadaan saat ini dengan yang akan datang. Bila digambarkan visi itu seperti layang-layang, maka pasti ada talinya, yaitu misi dan tujuan jangka panjangnya.
9. Perspektif kondisi saat ini ke masa mendatang. Jadi visi bisa berarti pembesaran kondisi dan situasi bisnis sekarang ke masa yang akan datang (perspektif). Untuk itu, pembesaran juga bersifat formulasi

tujuan yang sangat luas dan mempunyai arti penting bagi pertumbuhan bisnis.

10. Komunikatif, jika visi tidak dapat dikomunikasikan atau terlalu rumit (tidak sederhana), maka yang mengerti visi bisnis hanyalah pemilik bisnis itu sendiri. Oleh sebab itu, visi itu akan sulit terwujud bila yang mengerti dan mengetahui bukan orang-orang yang akan membantu mewujudkannya, yaitu seluruh orang yang ada di dalamnya.

Kunci berhasilnya implementasi dari sebuah visi pada suatu bisnis adalah:

1. Adanya keterlibatan seluruh komponen bisnis dalam perumusannya.
2. Adanya pemahaman yang sama
3. Terbangunnya komunikasi timbal balik yang efektif
4. Visi merupakan tujuan bersama yang ingin dicapai
5. Meminimalisir adanya hambatan dalam perwujudannya
6. Secara terus menerus melakukan evaluasi dan perbaikan-perbaikan

Pengertian Misi

Misi berasal dari bahasa Inggris, Mission yang berarti tugas atau perutusan. Misi merupakan suatu bentuk pernyataan umum tetapi bersifat lestari oleh manajemen puncak yang mengandung niat organisasi yang bersangkutan. Misi adalah pernyataan tentang tujuan yang diekspresikan dalam bentuk produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta cita-cita di masa depan. Misi merupakan pernyataan berupa tindakan atau upaya yang harus dilakukan dalam mewujudkan visi, oleh karena itu misi merupakan penjabaran operasional dari visi.

Perumusan Misi yang Baik

Misi yang merupakan penjabaran dari sebuah visi harus dirumuskan dengan tetap menjadikan visi sebagai tujuan akhir yang ingin dicapai dalam bisnis. Dalam menyusun dan mengembangkan misi, seluruh elemen dalam bisnis seperti manajer, perwakilan karyawan, dan konsultan atau fasilitator (sebagian pelaku bisnis) perlu dilibatkan dan dimintai masukan dari mereka supaya terciptalah ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap misi yang dirumuskan.

Unsur-unsur pokok dalam perumusan sebuah misi adalah sebagai berikut (Hendro, p. 232):

1. Menyatakan kiat dan usaha untuk mewujudkan visi

2. Ada nilai-nilai dasar organisasi/bisnis yang dinyatakan dalam sebuah misi organisasi/bisnis.
3. Menyatakan segmen pasar dan pelanggan tujuannya
4. Mengandung pernyataan tentang produk atau jasa yang dimasuki
5. Keyakinan yang kuat, asumsi-asumsinya, dan budaya kerja dengan orientasi mutu
6. Pernyataan strategis jangka panjang dan jangka pendek

Dalam perumusan misi sebagaimana diungkapkan oleh Hendro di atas, pada dasarnya unsur pokok tersebut menjadi perhatian dan pertimbangan penting dalam perumusan misi, supaya misi yang akan ditetapkan memiliki kemampuan dalam menghadapi para pesaing di pasar bisnis.

Lalu untuk lebih memperkuat misi yang dirumuskan, beberapa karakteristik yang baik menurut David & David (2015, p. 34) untuk menjadi bahan dalam perumusannya adalah:

1. Lingkupnya luas; tidak termasuk jumlah angka, presentasi, rasio, atau tujuan moneter.
2. Panjangnya kurang dari 240 kata
3. Menginspirasi
4. Mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan
5. Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggungjawab pada masyarakat
6. Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggungjawab pada lingkungan
7. Mencakup sembilan komponen pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, perhatian akan ketahanan/pertumbuhan/laba, filosofi, konsep diri, perhatian atas citra publik, perhatian untuk karyawan.
8. *Reconciliatory*
9. Terus menerus

Komponen-komponen misi tersebut antara lain (Handayani, Asih & Sarwono, A. Eddy, 2021, pp. 26-27):

1. Konsumen atau pelanggan, "siapa pelanggan perusahaan?"
2. Produk atau jasa, "apa produk atau jasa utama perusahaan?"
3. Pasar, "secara geografis, dimana perusahaan akan berkompetisi?"
4. Teknologi, "apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?"
5. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas, "apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?"

6. Filosofi, “apa dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?”
7. Konsep diri, “apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perusahaan?”
8. Perhatian akan citra publik, “apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?”
9. Perhatian pada karyawan, “apakah karyawan aset yang berharga untuk perusahaan?”

Bisnis dengan perumusan misi yang efektif dan jelas akan memunculkan kesan baik bahwa bisnis tersebut mampu untuk sukses, mempunyai arah yang jelas, layak untuk jangka waktu yang panjang, serta bisa mendapatkan investasi dan dukungan dari pihak-pihak lain. Proses menetapkan misi bisnis untuk suatu bisnis tertentu barangkali dapat lebih mudah dipahami dengan membayangkan bagaimana bisnis tersebut pada saat pembentukannya.

Simpulan

Biasanya suatu bisnis akan dimulai dengan sebuah ide yang berkeyakinan, keinginan, dan aspirasi dari seseorang atau sekelompok orang yang akan memulai sebuah bisnis. Bisnis yang baik harus memiliki visi misi yang dapat memberikan patokan-patokan yang harus dicapai.

Visi dan misi perlu dirumuskan dengan filosofi mendasar dari kepercayaan dan keyakinan yang dipegang oleh pelaku bisnis tersebut serta cita-cita dan tujuan yang handak diwujudkan melalui bisnisnya. Visi merupakan gambaran dari cita-cita yang ingin diwujudkan melalui misi. Perumusan visi dan misi yang didesain dengan baik dan penuh makna, akan mampu memformulasikan, mengimplementasikan serta mengevaluasi kinerja strategi yang telah dijalankan.

Bisnis yang unik akan tergambarkan pada visi dan misi yang dimiliki. Pernyataan visi dan misi yang efektif akan mampu bertahan dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred, R. & David, Forest, R. (2017). *Strategic Manajement: A Competitive Adantage Approach, Concepts and Cases, 15th ed* (Puspasari, N., & Puspitasari, L., N.). Jakarta: Salemba Empat.
- Halawa, O., & de Oliveira, E. M. G. (2021). Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Citra Keluarga Baru.

- Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, Volume 6, Nomor 2, Desember 2021, hlm.1158-1165.
- Handayani, Asih & Sarwono, A. Eddy, (2021). Buku Ajar Manajemen Strategis. Diambil dari [http://sirisma.unisri.ac.id/berkas/62CETAK FIX BUKU%20AJAR%20OMENSTRA%20MM fix.pdf](http://sirisma.unisri.ac.id/berkas/62CETAK%20FIX%20AJAR%20OMENSTRA%20MM%20fix.pdf).
- Hendro. 2011. *Dasar-Dasar Kewirausahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hery. 2017. *Kewirausahaan*. Jakarta: Grasindo.
- Nazarudin, Mgs. H. (2020). Manajemen Strategik. Diambil dari <http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku%20manajemen%20strategik-digabungkan.pdf>.
- Rachmawati, Emma & Rahayu, Sri. (2021). Modul Pembelajaran Manajemen Strategis. Diambil dari <http://repository.uhamka.ac.id/10890/1/MODUL%20MANSTRA%201-14%20draft%20final%201%202%20Mei%202021.pdf>.
- Rahim, H. Abd. Rahman & Radjab, Enny. (2017). Manajemen Strategi. Diambil dari [https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/5705-Full Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/5705-Full%20Text.pdf).
- Sembiring, Murpin Josua & Fatihudin, Didin. (2020). Manajemen Strategi Dari Teori Ke Praktek. Diambil dari [https://repository.umsurabaya.ac.id/4897/1/%2841%29Buku Manaj.Strategik-%28fulteks%29.pdf](https://repository.umsurabaya.ac.id/4897/1/%2841%29Buku%20Manaj.Strategik-%28fulteks%29.pdf).
- Yunus, Eddy. (2016). Manajemen Strategis. Diambil dari [https://books.google.co.id/books?id=vKk5DgAAQBAJ&printsec=front cover&hl=id&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=vKk5DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false)

PROFIL PENULIS



Odaligoziduhu Halawa
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi

Penulis lahir di Kepulauan Nias tepatnya tanggal 04 November 1992 dari keluarga petani dengan 7 orang bersaudara, penulis merupakan anak ke 4. Dari kecil penulis mendapatkan didikan untuk menjadi anak yang mandiri. Masa-masa kecil lebih banyak berkegiatan di pertanian. Penulis diberikan berkah dengan dua orang anak, anak sulung seorang putri cantik bernama Clara Anastasia Halawa dan nomor dua seorang putra yang kami beri nama Zion Aldevaro Halawa. Dukungan sang istri (Vivin Sri Lestari Gea) tak pernah berkurang untuk terus mendorong dan memotivasi penulis supaya lebih kerkarya dalam dunia pendidikan.

Penulis saat ini memfokuskan diri pada dunia kampus dengan menjadi Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Nias sejak tahun 2018 dengan home base di Pogram Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nias. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada tahun 2015 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Nasional dengan Jurusan Manajemen. Kemudian melanjutkan S2 di Universitas HKBP Nommensen dengan mengambil kosentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pemilihan Strategi Bisnis yang Tepat

Indri Hapsari
Universitas Muhammadiyah Kendari,
indri1978fe@gmail.com

Pemilihan Strategi

Lingkungan bisnis memiliki karakteristik yang terus berubah penuh ketidakpastian. Oleh karena itu sulit dikendalikan ketidakpastiannya bervariasi sejak dari tingkatan yang rendah sampai pada tingkatan yang tinggi pada tingkatan yang masih rendah manajemen masih dapat memperkirakan kecenderungan yang terjadi dalam pemilihan strategi berdasarkan data-data di masa lampau pada derajat ketidakpastian yang tinggi alternatif kemungkinannya dalam pembelian strategi cenderung dijumpai pada masa-masa terakhir atau yang terlihat pada masa kini. manajemen perlu membangun kepekaan perusahaan yang diperlukan dalam mendeteksi secara dini perubahan lingkungan bisnis dan perlunya manajemen membangun tradisi dalam melakukan pilihan pendekatan atau teknik analisis yang diperlukan dalam memperkirakan perubahan dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Jadi dalam hal ini manajemen perlu menyiapkan pilihan antisipasi strategi yang mempertimbangkan Resiko yang dihadapi dan kemungkinan hasil yang diperoleh (Muhammad. S, 2013).

Manajemen tidak memiliki kendali terhadap lingkungan makro. Oleh karena itu manajemen biasanya hanya mampu memberikan sikap kreatif menunggu dan kemudian memberi tanggapan amat sulit bagi manajemen mengambil sikap proaktif berbagai kemungkinan pilihan antisipasi strategi dapat dijelaskan bahwa

1. manajemen dapat memilih strategi oposisi. efektivitas strategi ini amat terbatas, karena lingkungan makro berada di luar kendali manajemen sekalipun dalam situasi tertentu manajemen dapat mencoba menunda atau mengurangi intensitas pengaruh lingkungan bisnis. negosiasi, lobi, Iklan dan pengembangan Hubungan Masyarakat Adalah beberapa contoh pilihan yang sering digunakan perusahaan untuk mengembangkan dan merubah Citra perusahaan yang berbeda Yang selama ini dikenal masyarakat. pilihan tersebut juga akan dapat digunakan mempengaruhi opini publik. biasanya digunakan juga untuk mempengaruhi perumusan hukum.
2. manajemen juga dapat memilih strategi adaptasi. Strategi ini amat sering digunakan dan memiliki tingkat efektivitas yang cukup tinggi manajemen memiliki pilihan untuk menentukan Seberapa jauh

adaptasi atau penyesuaian yang hendak dilakukan. biasanya tidak memiliki risiko yang lembut besar dan hanya memerlukan biaya yang sewajarnya. sekalipun kadang-kadang juga dijumpai bahwa perubahan yang terjadi tidak sesederhana yang diduga Akan tetapi jika adaptasi yang dilakukan oleh manajemen berlebihan perusahaan dapat kehilangan karakter misalnya ketika menghadapi perubahan hukum tentang spesifikasi produk pencantuman label dan standar pembungkusan

3. Manajemen dapat memilih strategi ofensif. strategi ini amat sulit dikerjakan dan mengandung resiko tinggi. strategi ini mencoba memanfaatkan perubahan lingkungan bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. sekalipun perubahan lingkungan bisnis lebih sering menimbulkan ancaman dan ketidakstabilan, Namun perusahaan yang agresif justru mampu memanfaatkannya menjadi peluang bisnis. Sebagai contoh ketika tekanan lingkungan bisnis semakin tinggi, perusahaan tertentu yang selama ini telah beroperasi pada lingkungan itu dapat mencoba mengembangkan penelitian secara lebih intensif pada bidang tersebut.
4. manajemen dapat memilih strategi reaktif. dengan kesadaran penuh manajemen mencoba mengendalikan perubahan lingkungan bisnis agar cocok dengan kepentingan perusahaan. reaktif tersebut dilakukan ketika manajemen mulai menyadari bahwa kecenderungan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis tidak memberikan efek yang positif terhadap masa depan perusahaan. namun perusahaan yang berani memilih strategi ini sekalipun tetap ada. strategi ini memiliki risiko besar dan di saat yang sama juga membutuhkan biaya yang tinggi di samping itu juga memerlukan waktu yang sangat lama.
5. Manajemen dapat memilih strategi menarik diri karena besarnya efek negatif dan tekanan yang datang dari lingkungan bisnis, manajemen dapat memutuskan untuk menarik diri dari pasar (disvestasi) Dan kemudian memindahkan sumber daya dan dana yang ada pada bidang lain yang tidak sedang berada dalam tekanan hal ini lebih sering dijumpai jika ada perubahan lingkungan politik atau hukum perubahan yang terjadi biasanya sangat radikal, berbeda secara netral dengan masa-masa sebelumnya. Manajemen kemudian memindahkan sumber daya dan dana yang dimiliki untuk mengeksplorasi lingkungan bisnis yang dirasa lebih menjanjikan.
6. manajemen dapat menulis strategi kontinjensi. Strategi ini dapat berupa untuk mencoba mengurangi efek negatif dari perubahan lingkungan bisnis. hal demikian dapat ditemukan misalnya pada

usaha yang menemukan bahan baku baru sehingga pengganti bahan baku yang harganya terus-menerus naik. strategi ini dapat juga berupa usaha untuk mencoba menemukan berbagai alternatif baru pemecahan masalah yang diperkirakan akan muncul di kemudian hari. misalnya perusahaan mencoba menemukan kemungkinan berbagai pengganti bahan baku yang selama ini digunakan, karena diperkirakan bahan baku tersebut akan dilarang digunakan lagi di masa yang akan datang.

7. Manajemen juga dapat memilih strategi pasif. strategi ini berusaha untuk sama sekali tidak memberikan tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis. biasanya strategi ini dipilih karena manajemen melihat bahwa tekanan dan perubahan lingkungan bisnis hanya bersifat sementara. tidak hendak berlangsung dalam waktu yang relatif lama. hal ini amat sering terjadi ketika perusahaan mengeluarkan produk baru. Namun masyarakat Ketika memberikan tanggapan yang kurang menguntungkan. maka pilihan terhadap strategi ini mungkin juga karena manajemen melihat bahwa efek negatif yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan bisnis tidak berarti secara signifikan. bisa jadi alternatif ini dipilih karena manajemen belum mengetahui secara tepat atau belum dapat memutuskan tanggapan yang hendak dilakukan sehingga manajemen kadangkala perlu menunggu perkembangan lebih jauh (Muhammad. S, 2013).

Strategi Fungsional

Menurut Hamel, Prahalad (1995) menyatakan bahwa Pembentukan dan pemilihan strategi fungsional dan bisnis yaitu strategi-strategi yang menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian pemanufakturan peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya. Di lain pihak, pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi yang meningkatkan penjualan. Strategi-strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasi strategi perusahaan dan divisional dengan tepat. Strategi fungsional memiliki pengertian definisi sebagai aktivitas jangka pendek dimana tiap unit fungsional dalam perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi

besar perusahaan. Bisa dikatakan bahwa strategi fungsional menerjemahkan pemikiran strategi besar menjadi tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran jangka pendek yang spesifik.

Karakteristik strategi fungsional

karakteristik dasar yang membedakan strategi fungsional dengan strategi besar yaitu :

1. Jangka waktu :

Mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan saat sekarang atau jangka waktu yang tidak terlalu lama. Semakin pendek jangka waktu strategi fungsional, implementasinya semakin penting bagi strategi besar.

2. Spesifisitas :

Aktivitas lebih spesifik dibanding dengan strategi besar, Strategi besar memberikan arah yang lebih umum.

3. Pembuat strategi :

Banyak orang berpartisipasi dalam pembuatan strategi di tingkat fungsional dan bisnis. Strategi bisnis merupakan tanggung jawab general manager. Manajer akan mendelegasikan pembuatan strategi fungsional kepada bawahannya yang menjalankan operasional. Manajer unit bisnis harus menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi yang memungkinkan manajemen korporasi merasa berperan dalam tujuan pada tingkat korporasi. Setelah strategi tingkat bisnis ditetapkan, maka diperlukan untuk mengembangkan strategi tingkat fungsional untuk mendukung strategi pada tingkat yang lebih tinggi agar dapat dipastikan bahwa keseluruhan strategi dapat berjalan dengan satu kesatuan dan konsisten pada tingkat operasional. Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing fungsional dari suatu usaha atau bisnis, di mana strategi tersebut menghasilkan tugas-tugas yang diperlukan untuk merealisasikan strategi tingkat bisnis.

Fungsi-fungsi dalam strategi fungsional

Strategi tingkat fungsional di perusahaan terdiri dari fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan yang biasanya terdiri dari fungsi fungsi sebagai berikut :

1. Pemasaran.
2. Operasional.
3. Keuangan.
4. Sumber Daya Manusia
5. Riset dan Pengembangan.

Setiap fungsi tersebut harus memiliki tugas dan rencana tindakan yang dilakukannya secara terpadu dengan strategi tingkat bisnis. Terdapat beberapa perbedaan antara strategi fungsional dengan strategi umum dan bisnis, yaitu dari segi cakupan waktu, Kespesifikan dan peserta dalam pengembangan. Strategi ini merupakan kegiatan yang akan dijalankan dalam waktu dekat, lebih spesifik dan dikembangkan oleh staff perusahaan pada tingkat yang berada pada tingkat operasional (Agustinus, 1996).

Jenis-jenis dalam strategi fungsional yang bersifat teknis Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan dan pedoman dan operasional. Strategi tersebut terdiri dari 6 jenis, yaitu:

1. Strategi produksi, strategi ini untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
2. Strategi pemasaran, strategi ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan lain sebagainya.
3. Strategi promosi, strategi ini merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, dimana promosi apa yang dihendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.
4. Strategi keuangan, dimana berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.
5. Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangatlah diperlukan.
6. Strategi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti suplier, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

Strategi fungsional untuk meningkatkan kinerja

Strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan- batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Strategi fungsional untuk meningkatkan kinerja terdiri dari:

1. Pemerolehan Sumber Daya dan Kapabilitas.

Pemerolehan adalah bagian yang penting dari pengambilan keputusan strategi. Dalam menentukan strategi fungsional, manager strategi harus: a) Mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis ; b) Memastikan bahwa kompetensi tersebut terus menerus diperkokoh ; c) Mengelola kompetensi – kompetensi dalam suatu cara yang melindungi keunggulan kompetitif yang telah tercipta Apabila keunggulan kompetitif rendah, maka perusahaan sebaiknya melakukan outsourcing. Keputusan outsourcing tergantung dari nilai tambahan total aktivitas yang dipertimbangkan dan jumlah keunggulan kompetitifnya.

2. Strategi Pemasaran.

Peran dan fungsi pemasaran adalah bagaimana untuk mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasaran. Strategi tingkat fungsional pemasaran ini akan memberikan pedoman kepada manajer pemasaran dalam menentukan siapa yang akan menjual apa, kepada siapa, di mana, berapa banyak dan dengan cara yang bagaimana. Strategi ini biasanya diawali dengan melakukan segmentasi, penentuan Target Market dan positioning. Kemudian atas dasar itu disusunlah bentuk penawaran perusahaan pada pasarnya berupa pengembangan dari masing-masing unsur marketing mix yang biasa juga disebut dengan 4P yaitu Product, Price, Place dan Promotion. Penggunaan unsur-unsur bauran tidak harus mengikuti 4P, dapat dilakukan dengan mengikuti konsep lain yang ada di dalam pemasaran seperti mega marketing atau dapat juga menerapkan konsep pemasaran relasional.

Dengan memanfaatkan strategi pengembangan pasar (Market Development Strategy), perusahaan atau unit bisnis dapat : menangkap pangsa yang lebih besar dari pasar yang ada untuk saat ini melalui kejenuhan dan penetrasi pasar (Market Penetration), atau mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada. Dengan menggunakan strategi pengembangan produk, perusahaan atau unit bisnis dapat mengembangkan produk baru untuk pasar yang sudah ada atau mengembangkan produk baru untuk pasar baru. Beberapa strategi pemasaran lain ada dalam kategori pasar, lini produk, distribusi, penetapan harga dan kredit, dan iklan, serta promosi. Dalam pelaksanaan STP (Segmenting, Targeting dan Positioning) harus dipahami bagaimana manajemen perusahaan memandang pasar bisnis yang dilayani untuk mengetahui bagaimana cara pasar dikelompokkan dan menentukan satu atau lebih pasar yang akan dijadikan sasaran pelayanan. Posisi persaingan dari penawaran

perusahaan di pasar sasarannya juga harus diperhatikan sehingga dapat menentukan positioning yang akan dilakukan bagi produk perusahaan. STP merupakan suatu proses penentuan siapa yang akan dilayani perusahaan dan bagaimana menempatkan produk perusahaan di dalam pikiran pasar atau konsumen. Dalam mengembangkan unsur-unsur marketing mix digunakan dalam pemilihan strategi.

3. Strategi Finansial.

Tujuan strategi finansial adalah untuk menyediakan perusahaan struktur finansial dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan umumnya. Strategi finansial juga menyediakan keunggulan kompetitif melalui biaya pendanaan yang lebih rendah dan kemampuan fleksibel untuk memperbesar modal untuk mendukung strategi bisnis. Strategi finansial biasanya berusaha memaksimalkan nilai finansial sebuah perusahaan. Strategi ini mengarahkan pemanfaatan sumber daya keuangan untuk mendukung strategi bisnis, tujuan jangka panjang dan sasaran tahunan. Berbeda dengan strategi fungsional lainnya, strategi bidang ini cakupan waktu strateginya lebih panjang yang akan memberi pedoman bagi manajer untuk investasi, pembiayaan utang, alokasi deviden dan leveraging.

4. Strategi Penelitian dan Pengembangan (Research& Development).

Perusahaan-perusahaan yang bergantung pada teknologi untuk keberhasilannya, semakin memperhatikan perkembangan strategi R&D yang melengkapi strategi tingkat bisnis. Salah satu dari berbagai pilihan R&D adalah menjadi pemimpin atau pengikut. Porter (1998) menyatakan bahwa membuat keputusan untuk menjadi pemimpin teknologi atau pengikut teknologi adalah salah satu cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau diferensiasi. Fungsi ini berperan dalam melahirkan ide dan gagasan baru di dalam perusahaan meliputi bagaimana cara menghasilkan produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut diproduksi dan memasuki pasar, mencari metode-metode tertentu digunakan dalam membentuk efisiensi produksi/operasional dan lainnya. Strategi ini sangat penting sekali perannya bagi perusahaan yang menekankan pada inovasi dalam menjalankan bisnisnya. Terdapat dua orientasi keputusan penelitian dan pengembangan perusahaan yaitu apakah bersifat offensif atau defensif. Jika offensif maka perusahaan menjalankan strategi inovasi yang kuat dan selalu berusaha untuk menjadi yang pertama (first mover) di dalam industrinya. Sedangkan orientasi defensif lebih mengarah pada pengembangan yang bersifat modifikasi dari produk yang sudah ada, baik dari dalam maupun produk pesaing. Sasaran riset dan pengembangan dapat juga dikelompokkan menjadi dua yaitu

apakah pada produk atau proses. Jika perusahaan/bisnis yang mengarah pada strategi differensiasi tentunya akan memberikan penekanan pada riset produk dan jika strategi bisnisnya adalah keunggulan biaya tentunya riset diarahkan pada proses. Selain itu riset juga bisa diarahkan pada riset dasar atautkah riset pengembangan produk tergantung pada orientasi jangka waktu, apakah jangka panjang atau pendek.

5. Strategi Operasi.

Strategi operasi menentukan bagaimana dan dimana sebuah produk atau jasa dibuat, tingkat integrasi vertikal yang dibutuhkan, dan penyebaran sumber daya fisik yang diperlukan, dan hubungan dengan pemasok yang diinginkan. bahwa strategi operasi memiliki beberapa karakteristik berdasarkan strategi kompetitif dari perusahaan atau unit bisnis yang memiliki bagian operasi.Strategi pemanufakturan juga harus menjawab permasalahan integrasi vertikal, yaitu keputusan untuk membuat atau membeli. Strategi operasi merupakan bagian inti dari setiap perusahaan karena bidang inilah yang akan bertanggung dalam mengubah masukan menjadi keluaran bernilai berupa produk yang akan disampaikan pada konsumen.

6. Strategi Sumber Daya Manusia dan Fungsional Lainnya.

Strategi-strategi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), system informasi (SI), dan bidang-bidang fungsional penting lain bagi perusahaan, bervariasi menurut industrinya. Strategi MSDM adalah strategi yang dimiliki oleh setiap perusahaan atau unit bisnis yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan yang seringkali muncul dalam perusahaan yang berhubungan dengan masalah sumber daya manusia dari perusahaan atau unit bisnis itu sendiri. Strategi MSDM lain berkaitan dengan pertanyaan tentang promosi dari dalam atau rekrutmen manajer dari luar perusahaan (Siagian P, 2005)

Strategi bidang fungsional ini merupakan salah satu bidang yang dapat mengantarkan perusahaan mencapai strategi umumnya. Beberapa kasus perusahaan sukses dibangun dengan kekuatan utama dalam strategi fungsi SDM. Oleh karena itu SDM tidak dapat lagi dianggap sebagai suatu aktifitas rutin harian yang hanya sekedar mengurus administrasi karyawan saja tetapi harus menjadi fungsi yang mendukung terciptakan kekuatan bersaing perusahaan terutama dalam persaingan global. Strategi SDM haruslah mengarah pada pengembangan kemampuan manajerial dan teknis karyawan dan manajer untuk kemudian dapat di manfaatkan secara optimal dalam menjalankan bisnis perusahaan (Sukristono, 2003).

Strategi Bisnis

Perkembangan global di saat era persaingan bisnis semakin hari semakin ketat para pelaku bisnis atau dapat dikatakan suatu perusahaan harus selalu senantiasa dituntut terus untuk menemukan cara dan strategi-strategi untuk bisa unggul menghadapi persaingan tadi di bidangnya masing-masing. Tentunya tujuan akhir agar bisa memenangkan persaingan ini adalah perusahaan tersebut tetap bisa survive mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam memilih model dan konsep bisnis yang akan digunakan idealnya para pelaku bisnis atau suatu perusahaan harus mengkombinasikan antara faktor internal terutama resources atau sumber daya dan melihat struktur industri tersebut secara eksternal. Setelah menganalisa struktur industri dari faktor eksternal dan kemudian dapat memaksimalkan seluruh komponen sumber daya internal (resources) dengan menciptakan berbagai keunggulan, barulah kemudian menyiapkan strategi-strategi untuk bisa mencapai tujuan. Strategi yang dimaksud adalah langkah perencanaan yang lebih terukur dan sistematis yang memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri baik dari sisi produk atau jasa yang dihasilkan maupun kompetensi dari sumber daya manusia. Sedangkan definisi strategi sendiri adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan yang diinginkannya. Menurut Porter (1998) ada dua jenis dasar competitive advantage yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu low cost dan differentiation. Atas dasar itu ada tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata didalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: cost leadership, differentiation dan focus. Ditambah dengan dua variasi dari strategi focus yaitu: cost focus dan differentiation focus. Dengan strategi diferensiasi atau differentiation perusahaan berusaha untuk menjadi lain dari perusahaan lainnya di dalam industri yang sama ini. Perusahaan harus berbeda atau dianggap berbeda dari pesaingnya. Perbedaannya bisa berada di produk atau jasa yang dijualnya, di sistem delivery bagaimana produk atau jasa tersebut dijual, di cara pemasarannya atau di faktor-faktor lainnya. Yang penting perbedaan yang diterapkan harus memiliki nilai positif atau valuable bagi konsumen (Porter, 1998). Karena itu di dalam satu industri bisa ada beberapa strategi diferensiasi apabila ada lebih dari satu atribut yang berbeda-beda yang bisa memberikan nilai positif bagi para konsumen. Dengan keunikan tersebut perusahaan bisa menjual produk atau jasanya dengan harga premium. Tetapi untuk bisa berhasil harga premium tersebut harus lebih dari biaya lebih yang

dikeluarkan untuk membuat keunikan tersebut. Karena itu perusahaan tidak bisa mengabaikan posisi pembiayaannya karena strategi ini akan membuat biaya perusahaan tersebut lebih tinggi dari perusahaan pesaing lainnya. Dengan demikian perusahaan yang memilih strategi ini harus berusaha menyamakan biayanya atau berdekatan dengan biaya yang dikeluarkan parapesaingnya, melalui pengurangan biaya di bagian-bagian lain yang tidak mempengaruhi faktor diferensiasi yang dipilihnya. Differentiation tidak bisa dilihat dari garis besar perusahaan tetapi differentiation bersumber dari aktivitas - aktivitas yang spesifik yang dilakukan oleh perusahaan, yang kemudian mempengaruhi keputusan konsumen. Atas dasar itu Porter (1998) menyebutkan bahwa semua aktivitas yang memiliki nilai atau value activity berpotensi menjadi faktor differentiation, termasuk aktivitas yang hanya membutuhkan biaya yang sedikit. juga memberikan daftar faktor-faktor penentu utama yang bisa membuat keunikan atau principal uniqueness drivers. Daftar tersebut terdiri dari:

1. Policy Choices.
2. Hubungan atau Linkages.
3. Pemilihan waktu.
4. Lokasi.
5. Interrelationships.
6. Learning and spillovers.
7. Integrasi.
8. Skala
9. Faktor institusional

Menurut Porter (1998) juga memberikan berbagai rute menuju differentiation, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki sumber dari keunikan.
2. Menjadikan biaya membuat perbedaan sebagai daya saing.
3. Merubah peraturan untuk membuat keunikan.
4. Menkonfigurasi ulang rantai nilai menjadi unik secara keseluruhan.

Selain itu (Porter,1998) juga memberikan kondisi-kondisi yang bisa menjadi strategi differentiation yang diambil oleh sebuah perusahaan menjadi berkesinambungan atau sustainable. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

1. Sumber keunikan perusahaan berhubungan dengan barriers atau batas masuk ke dalam industri
2. Perusahaan memiliki daya saing dalam biaya membuat perbedaan.

3. Sumber dari keunikan beragam, tidak tergantung pada hanya satu.
4. Dengan membuat perbedaan pada produk atau jasanya perusahaan juga membuat switching cost atau biaya untuk pindah ke perusahaan lain bagi konsumen menjadi tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Wahyudi Sri. (1996). Manajemen Strategi. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hamel Prahalad. (1995). Strategic Management in Action. Jakarta: PT. Gramedia pustaka utama.
- Muhammad S.(2013). manajemen strategi edisi V. Yogyakarta : UPP STIM YKPN,.
- Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy. The Free Press A Division of Macmillan, Inc, New York.
- Siagian, P. (2005). Manajemen Strategi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukristono. (2003). Strategic Management in Action. Jakarta:PT. Gramedia pustaka utama.

PROFIL PENULIS



Indri Hapsari

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Penulis lahir di Kendari tanggal 28 februari 1978. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Muhammadiyah kendari. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan menyelesaikan S2 pada Jurusan Ilmu ekonomi dan menyelesaikan S3 pada jurusan ilmu manajemen. Penulis menekuni bidang Manajemen pemasaran.

MODEL-MODEL ANALISIS INDUSTRI DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Sumaizar

Sekolah Tinggi Akuntansi dan Manajemen Indonesia
sumaizar@gmailcom

Pendahuluan

Pada umumnya sebelum kita masuk ke dalam dunia bisnis perlu kita mengetahui apa itu analisis industry. Analisis industry biasanya dikaitkan dengan penilaian peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis yang berdampak pada tujuan untuk memperoleh profitabilitas usaha yang maksimal dan memberikan keuntungan terbaik bagi perusahaan.

Untuk mengetahui baik itu peluang ataupun ancaman yang ada dalam dunia industry, maka pihak manajemen perusahaan harus melakukan identifikasi strategi yang baik dan menguntungkan perusahaan. Identifikasi strategi yang baik dapat dilakukan dengan melakukan analisis industry, perkiraan terkait perilaku competitor, mengembangkan produk baru dan lain sebagainya.(Eko Purwanto 2020)

Melakukan analisis industry dapat membantu perusahaan dalam menganalisis statistic penawaran dan permintaan, persaingan antar industry dan dampaknya terhadap industri.

Tujuan melakukan analisis industry perusahaan akan mampu mengidentifikasi setiap peluang dan ancaman yang mungkin terjadi kapan saja dan dapat membantu memberikan gambaran terkait dengan industry baik yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi di masa depan.

Dalam bab ini focus membahas model bisnis analisis untuk memberikan kerangka acuan untuk melakukan analisis bisnis dan trik untuk lebih memahami keadaan aktivitas bisnis di dunia industri

Pentingnya analisis Industri

Ada beberapa alasan mengapa analisis industry itu penting yaitu :

1. Identifikasi peluang dalam berinvestasi bisnis
2. Lebih memahami bagaimana proses kerja di dunia industry
3. Dapat mengevaluasi masa depan berinvestasi di dunia industry secara keseluruhan.(Natalia n.d.)

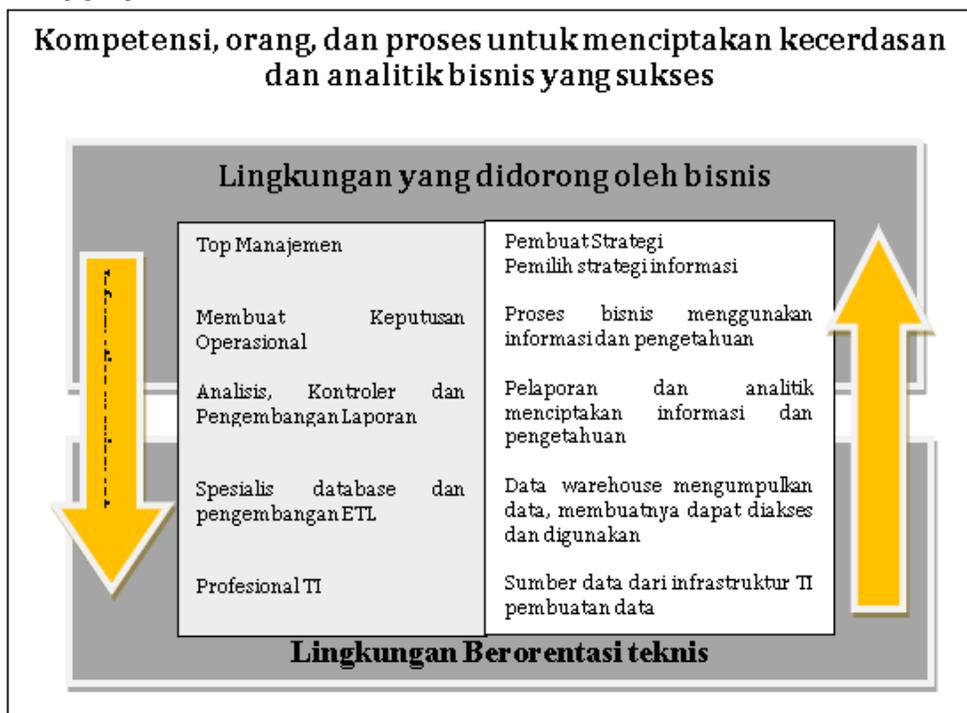
Tujuan Analisis Industri

Beberapa tujuan analisis industry yang dapat membantu pihak manajemen perusahaan yaitu :

1. Mengidentifikasi pendorong utama industry dan menentukan bagaimana struktur industry yang terjadi saat ini.
2. Menganalisis bagaimana struktur industry mempengaruhi potensi profitabilitas bisnis.
3. Mengetahui kekuatan pesaing dimasa yang akan datang
4. Memanfaatkan factor peluang bisnis sebelum menentukan strategi bisnis.(Agus Wibowo 2021)

Model Analisis Bisnis

Model analisis bisnis dalam Exhibit 1.1. menggambarkan bahwa BA adalah disiplin dan berlapis. Panah ke atas dan kebawah menunjukkan lapisan yang mendasari yang dikenakan pada lapisan diatas. Persyaratan informasi berpindah dari lingkungan yang digerakan oleh bisnis hingga lingkungan yang berorientasi teknis. Arus informasi selanjutnya bergerak ke atas dari lingkungan yang berorientasi secara teknis terhadap lingkungan yang digerakkan oleh bisnis.(Agus Wibowo 2021),p.2)



Gambar 1. Exhibit 1.1 Model BA

Berikut model-model analisis bisnis yang sering dilakukan oleh banyak perusahaan yaitu :

1. *Competitive Forces Model*
2. *Broad Factor Analysis (PEST Analysis)*
3. *Analisis SWOT* (nn n.d.)
4. Model Organisasi Industri
5. Model berbasis sumber daya
6. Model gerilya

Competitive Forces Model

Salah satu metode yang pernah dikembangkan untuk melakukan analisis industry yang diperkenalkan oleh Michael Portel pada tahun 1980 dalam bukunya yang berjudul “Strategi Kompetitif : Teknik untuk menganalisis Industri dan Pesaing”

Portel mengenalkan 5 (lima) kekuatan dalam analisis industry yaitu :

1. Ancaman pendatang baru
2. Intensitas persaingan industry
3. Ancaman barang atau jasa pengganti
4. *Bargaining power of suppliers*
5. *Bargaining power of buyers*(Abd. Rahman Rahim and Enny Radjab n.d.)

Dari kelima kekuatan analisis industry tersebut ada beberapa kelemahan atau keterbatasan dalam menganalisis industry yaitu sebagai berikut :

1. Dalam pengertian ekonomi Porter mengasumsikan kekuatan untuk bertindak di pasar sempurna klasik. Namun kenyataannya semakin diatur suatu industry, semakin sedikit wawasan yang berarti untuk menjalankan strategi dari model tersebut.
2. Dalam model ini hanya cocok diterapkan dalam pasar sederhana karena model tersebut sulit untuk dijalankan dalam industry yang kompleks dengan banyak keterkaitan, produk sampingan dan segmen.
3. Terobosan teknologi dan pendatang pasar yang dinamis dari perusahaan rintisan atau industry lain dapat sepenuhnya mengubah model ini, hambatan masuk dan hubungan disepanjang rantai pasokan dalam waktu singkat , yang hamper tidak memberikan peluang yang berarti untuk tindakan pencegahan.
4. Gagasan persaingan yang artinya mengasumsikan perusahaan mengerahkan keunggulan kompetitif satu sama lain di pasar dan juga pemasok atau pelanggan, hal ini tidak mempertimbangkan kemungkinan strategi bisnis seperti aliansi strategi, hubungan elektronik system

informasi semua perusahaan di sepanjang rantai nilai, jaringan perusahaan virtual atau strategi kolaboratif lainnya.

5. Model ini sangat bergantung pada struktur industry eksternal yang berada diluar operasi perusahaan, sementara mengabaikan kemampuan internal, sumber daya dan asset perusahaan yang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Adapun keuntungan model Porter dalam analisis industry yaitu :

1. Kemudahan penggunaan, karena tidak memerlukan keterampilan teknis atau pelatihan khusus.
2. Lebih spesifik dibandingkan dengan SWOT dan PEST
3. Sebagai kerangka kerja untuk analisis situasi eksternal.

Broad Factor Analysis (PEST Analysis)

Broad Factor Analysis (Political, Economic, Social and Technological Analysis = PEST Analysis) adalah kerangka kerja yang sangat penting untuk melakukan analisa lingkungan eksternal.(Lantip Diat Prasajo Prasajo 2018) Ada beberapa factor dari PEST yaitu :

1. Politik, dimana factor ini mampu memberikan pengaruh kepada industry yang didalamnya mencakup kebijakan dan peraturan tertentu yang berkaitan dengan lingkungan hidup, pajak, perdagangan, undang undang tenaga kerja, stabilitas ekonomi dan sebagainya.
2. Ekonomi, factor ini menganalisis tentang suku bunga, inflasi, nilai tukar, tingkat pertumbuhan PDB, kondisi pasar modal dan sebagainya.
3. Sosial, menganalisis tentang tren di masyarakat yang mencakup perilaku masyarakat demografi dan peningkatan populasi.
4. Teknologi, mampu menggabungkan berbagai factor seperti kemajuan dan perkembangan yang mampu mengubah cara bisnis untuk beroperasi dan cara orang lain untuk menjalani kehidupannya.

Analisis SWOT

Kekuatan atau *strengths*, kelemahan atau *weakness*, peluang atau *opportunities* dan ancaman atau *threats* adalah hal-hal yang harus anda perhatikan misalnya dalam hal kekuatan dan kelemahan, kita harus mampu menganalisa siapa saja yang ada dalam anggota tim, property intelektual yang ada dalam diri kita sendiri, hak paten yang dimiliki dan lokasi dimana kita melakukan analisis. Sedangkan peluang dan ancaman adalah hal yang mampu memberikan dampak pada bisnis atau hal-hal yang terjadi diluar perusahaan pada pangsa pasar yang lebih besar yang mana kita harus mampu memanfaatkan peluang di tengah ancaman yang ada. Contoh

tentang harga bahan baku yang cenderung naik dan langka, dan tren atau gaya belanja konsumen.

Dalam model ini perusahaan harus mampu memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman baik dari factor internal maupun factor eksternal.

Model Organisasi Industri

Model organisasi industry yang sering disebut Industrial Organization atau I/O adalah suatu cara kerja perusahaan dengan mengandalkan kekuatan-kekuatan industry (eksternal) dari berbagai factor internal dalam upaya pencapaian keunggulan kompetitif. (Sigit Hermawan and Sriyono 2020)

Dalam model ini menekankan bagaimana mendapatkan penghasilan di atas rata-rata industry dengan cara sebagai berikut :

1. Mempelajari lingkungan eksternal
2. Pilih industry yang menarik yang kemungkinan memberikan keuntungan di atas nilai rata-rata
3. Formulasikan strategi dengan memanfaatkan tingkat pengembalian rata-rata di atas industry
4. Kembangkan dan peroleh asset dan keterampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih.
5. Gunakan kekuatan perusahaan (asset dan keterampilan) untuk mengimplementasikan strategi
6. Berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata industry. (Robetmi Jumpakita Pinem 2019)

Model berbasis sumber daya

Dalam model ini, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi sumber daya perusahaan
2. Tentukan kapabilitas perusahaan
3. Tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif
4. Lokasikan suatu industry dengan peluang yang dapat dieksploitasi
5. Pilih stategi terbaik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industry
6. Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industry. (Herning Indriastuti n.d.)

Model gerilya

Dalam model gerilya ada 7 prinsip yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Noor Yanto 2011)

1. Menemukan ceruk pasar dan mengisinya, dimana dengan menggunakan strategi ini lebih focus melayani pelanggan sarannya dengan baik daripada pesaingnya.
2. Menjual sekaligus menghibur, yaitu dengan cara menarik pelanggan ke dalam toko dimana toko di rancang sedemikian rupa untuk dapat menghibur pelanggan sekaligus menjual produk.
3. Unik, yaitu memberikan kesan unik dalam perusahaan
4. Interaksi dengan pelanggan, yaitu mampu membina hubungan baik dengan pelanggan dari pada perusahaan lain.
5. Identitas perusahaan, yaitu menciptakan identitas perusahaan melalui merk. Dimana dengan adanya merk dari suatu barang dan jasa yang berkualitas maka akan menimbulkan loyalitas dari pelanggan.
6. Focus pada pelanggan. Untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan maka perusahaan harus mampu menjaga kepercayaan dan kepuasan pelanggan dari barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan
7. Kualitas dimana produk dan jasa harus mempunyai kualitas terbaik sebagai prasyarat utama untuk sukses dan bahkan untuk dapat bertahan.

Simpulan

Demikian penjelasan singkat dari penulis tentang model-model analisis industry dalam manajemen strategic. Perlu juga disampaikan bahwa dalam melakukan analisis industry juga perlu melakukan analisis keuangan dengan cara membaca laporan keuangan perusahaan dan menganalisisnya kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rahman Rahim and Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. 1st ed. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Agus Wibowo. 2021. *Analisis Bisnis Untuk Manajer*. Semarang: YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK.
- Eko Purwanto. 2020. *Pengantar Bisnis Era Revolusi Industri 4.0*. Pertama. Banyumas: SASANTI INSTITUTE.
- Herning Indriastuti. *Manajemen Strategi 4.0*.
- Lantip Diat Prasojo Prasojo. 2018. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: UNY Press.
- Natalia. "Apa Itu Analisis Industri? InI Pengertian Dan Cara Melakukan Analisisnya!" <https://accurate.id/bisnis-ukm/analisis-industri/>.

- nn. "STRATEGI DALAM MANAJEMEN STRATEGI."
https://lmsspada.kemdikbud.go.id/pluginfile.php/547547/mod_resource/content/3/PERTEMUAN%20KE%202.pdf.
- Noor Yanto. 2011. "Strategi Pemasaran Gerilya."
<https://www.neraca.co.id/article/6048/strategi-pemasaran-gerilya>.
- Robetmi Jumpakita Pinem. 2019. *Pengantar Ilmu Bisnis*. Pertama. Semarang: EF Press Digimedi.
- Sigit Hermawan and Sriyono. 2020. *Manajemen Strategi*. Sidoarjo, Jawa Timur: UMSIDA Press.

PROFIL PENULIS



Sumaizar

Dosen Program Studi Akuntansi
Sekolah Tinggi Akuntansi dan Manajemen Indonesia (STAMI)

Penulis lahir di Kota Pematang Siantar tanggal 3 Mei 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi dan Manajemen Indonesia (STAMI). Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Keuangan dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ilmu Ekonomi. Penulis menekuni bidang Manajemen Keuangan.

Penulis sampai saat ini baru menulis 2 buku Referensi dimana judul buku pertama tentang Implementasi Kurikulum Merdeka dan buku ke-2 tentang Literasi Berbasis Inklusi Sosial yang telah diterbitkan tahun 2022.

Selain menjadi Dosen, penulis juga menekuni bidang usaha perdagangan dan pendidikan non formal. Untuk usaha dagang penulis merintis sebuah toko yang menjual perlengkapan anak sekolah dan juga sebagai pangkalan gas elpiji 3 kg untuk disalurkan kepada masyarakat miskin. Dan untuk usaha pendidikan non formal, penulis membuka bimbingan belajar bahasa Inggris dan matematika untuk tingkat PAUD, SD dan SMP.

PENGEMBANGAN MODEL BISNIS

Udi Iswadi

Pengertian Model Bisnis

Business model adalah sebuah model dasar yang menjelaskan bagaimana sebuah bisnis dapat menghasilkan keuntungan. Model bisnis disebut juga sebuah konsep dasar tentang bagaimana bisnis akan dijalankan, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, model bisnis menentukan bagaimana organisasi bisnis akan dibangun agar usaha yang dijalankan mampu terus tumbuh dengan baik. Sedangkan secara eksternal, model bisnis membantu menentukan value apa yang ditawarkan kepada konsumen dan bagaimana cara memperoleh laba dari usaha yang dijalankan. Melalui komponen ini, bisnis tidak akan berjalan tanpa arah. Sebab, mereka sudah mengetahui apa produk yang ia ciptakan serta target pasar yang akan dituju.

Business model berbeda dengan business plan. Komponen ini lebih fokus kepada bagaimana mendapatkan profit atau keuntungan dari bisnis yang sedang dijalankan. Tidak hanya itu, adanya model bisnis juga membuat bisnis kamu berbeda dengan bisnis kompetitor.

Untuk dapat membangun sebuah model bisnis yang baik, perlu menjawab tiga pertanyaan utama, yaitu:

1. Jenis produk apa yang akan dihasilkan? Apakah ketersediaan bahan baku dan tenaga kerja dapat terpenuhi dengan baik?
2. Bagaimana strategi promosi dan distribusinya agar produk dapat menjangkau konsumen dengan baik?
3. Apa strategi harga yang ingin digunakan? Dan cara pembayaran apa yang ingin digunakan?

Secara tidak langsung, *business* model akan membantumu dalam mengidentifikasi sebuah produk, target pasar, hingga anggaran yang diperlukan. Hal ini dilakukan supaya bisnis bisa mendapatkan keuntungan yang banyak ke depannya.

Oleh karena itu, selain menentukan produk yang ingin diciptakan, seseorang juga akan mengetahui *value* atau nilai apa yang akan diberikan kepada pelanggan. Dengan begitu, otomatis pelanggan akan menyukai produk atau layanan yang ditawarkan dari sebuah bisnis.

Komponen dalam Business Model

Sejatinya, model bisnis hadir dalam berbagai bentuk, jenis, dan fungsi yang berbeda-beda. Namun, masing-masing *business model* umumnya adalah suatu strategi dengan kumpulan komponen yang serupa. Komponen-komponen ini pun sifatnya cukup penting. Sebab, kamu tidak akan memiliki cara pasti untuk menghasilkan pendapatan tanpa komponen tersebut.

Apa saja komponen utama yang dimiliki oleh semua *business model*? Berikut penjelasannya :

1. *Value proposition*: Fitur-fitur yang membuat produk terlihat menarik bagi pelanggan.
2. *Target market*: Sekelompok konsumen tertentu yang akan tertarik pada produk.
3. *Competitive advantage*: Fitur unik produk atau layanan yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing.
4. *Cost structure*: Daftar pengeluaran tetap serta variabel yang dibutuhkan bisnis untuk beroperasi dan bagaimana hal ini memengaruhi penetapan harga.
5. *Key metrics*: Elemen yang digunakan perusahaan untuk mengukur kesuksesan.
6. *Resources*: Aset fisik, keuangan, dan intelektual perusahaan.
7. *Problem and solution*: Masalah yang dimiliki target pelanggan dan bagaimana perusahaan bermaksud untuk menyelesaikannya.
8. *Revenue model*: Kerangka kerja yang mengidentifikasi sumber pendapatan yang layak untuk dikejar.
9. *Revenue streams*: Berbagai cara agar perusahaan dapat menghasilkan pendapatan.
10. *Profit margin*: Jumlah pendapatan yang melebihi biaya bisnis.

Manfaat Business Model

Business model yang bagus tentu akan mendatangkan profit yang besar bagi suatu bisnis. Hal ini karena selain produknya disukai oleh pelanggan, ada kemungkinan investor tertarik untuk memberikan pendanaan.

1. Unggul dari kompetitor

Manfaat dari *business model* adalah dapat membuatmu unggul dari kompetitor. Contoh sederhananya, kamu menerapkan bisnis *online* dengan menerapkan metode pembayaran digital.

2. Menarik perhatian investor

Business model yang bagus otomatis akan menarik perhatian investor untuk memberikan pendanaan kepada bisnis tersebut. Investor tidak peduli bisnis yang kamu jalani baru atau sudah lama. Asalkan mempunyai model bisnis yang mendapatkan profit banyak, investor tidak akan ragu untuk memberikan dana.

3. Manajemen keuangan yang teratur

Melalui *business model*, sebuah perusahaan tentu dapat membuat anggaran yang tepat mengenai proses produksi, jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, dan lain-lain. Dengan demikian, mereka dapat mengatur keuangan dengan baik. Sebab, kebanyakan bisnis mengeluarkan uang tanpa dianggarkan, sehingga tidak bertahan lama.

Macam-Macam Model Bisnis

Pada dasarnya, tidak semua bisnis membuat *business model*-nya sendiri tanpa mengikuti model-model bisnis yang sudah ada.

Berikut ada beberapa macam yang mungkin bisa kamu ikuti dalam membangun bisnis:

1. *Franchise*

Sebagian besar dari kamu mungkin sudah tidak asing lagi dengan *business model* yang satu ini. Model bisnis ini biasanya dikenal dengan sebutan waralaba. *Franchise* kebanyakan digunakan oleh bisnis restoran, tetapi tidak jarang juga digunakan oleh industri jasa. Konsep dari model ini adalah ketika ada seseorang ingin memulai bisnis, tidak perlu membuat bisnis sendiri dari awal. Cukup menggunakan model yang sudah ada dari *brand* tertentu, kemudian membayar uang kompensasi kerja sama.

Salah satu restoran terkenal yang menggunakan model ini adalah McDonalds.

2. *Marketplace*

Di era digital sekarang, *marketplace* juga menjadi salah satu model bisnis yang sangat terkenal. *Marketplace* adalah *business model* yang mempertemukan antara penjual dan pembeli secara *online* dan biasanya menggunakan situs web ataupun aplikasi. Model bisnis ini bisa mendapatkan keuntungan dari berbagai sumber pemasukan, termasuk dari transaksi yang dilakukan.

Saat ini ada beberapa *marketplace* yang terkenal seperti Tokopedia, Bukalapak, dan lain-lain.

3. *Dropship*

Jenis model ini juga mengandalkan *online* dalam aktivitasnya. Ketika menerapkan *dropship*, kamu tidak perlu membuat toko *offline*. Biasanya, orang yang menjalankan jenis bisnis ini disebut sebagai *dropshipper*. Nah, sebagai *dropshipper*, kamu menjual barang kepada konsumen melalui toko *online*-mu, tetapi produk tersebut datang dari pihak lain.

Dropship dinilai keuntungannya relatif kecil, karena pendapatannya dihitung selisih modal untuk membeli produk dan harga yang diberikan kepada konsumen.

4. *Subscription*

Business model ini menerapkan bisnis di mana pelanggan akan dikenakan biaya berlangganan untuk mendapatkan akses dari layanan tersebut. Waktu langganannya pun bermacam-macam, ada yang satu tahun, satu bulan, tiga bulan, dan lain-lain.

Di era digital saat ini, sudah banyak bisnis yang menerapkan model seperti ini. Contohnya, Netflix, Spotify, YouTube, dan lain-lain.

5. Manufaktur

Dalam model bisnis ini, biasanya perusahaan atau pabrik akan membuat sebuah dan menjualnya untuk mendapatkan profit atau keuntungan. Saat melakukan penjualan, manufaktur akan langsung menjualnya kepada konsumen atau bahkan kepada pihak ketiga. Ada banyak jenis model yang bisa diterapkan sesuai dengan bisnis Anda. Untuk memudahkan, kami akan membaginya menjadi beberapa kelompok utama.

Model Bisnis Berdasarkan Produksinya

Ini dia beberapa jenis model bisnis berdasarkan kegiatan produksinya:

1. Manufaktur

Dalam model bisnis manufaktur, Anda membuat sebuah produk dan menjualnya untuk mendapatkan laba. Biasanya produksi barang dilakukan dengan menggunakan mesin produksi. Ketika menjalankan bisnis manufaktur, Anda bisa menjual barang secara langsung ke konsumen atau menggunakan perantara pihak ketiga.

Contoh perusahaan yang melakukan penjualan langsung adalah Nike dan Apple. Kedua perusahaan ini memiliki pabrik untuk

menciptakan produk dan toko untuk menjual produknya sendiri, contohnya Apple Retail Store.

Di sisi lain, Intel, produsen prosesor komputer lebih sering menjual produk secara tidak langsung ke konsumen. Pada umumnya, konsumen tidak membeli produk Intel secara langsung, tapi melalui sebuah produk laptop yang terdapat prosesor Intel di dalamnya. Tantangan yang mungkin Anda hadapi ini adalah kemampuan untuk terus mendapatkan resources (bahan baku) agar produksi berjalan lancar.

2. Distributor

Sesuai namanya, distributor adalah jenis bisnis yang aktivitas utamanya adalah mendistribusikan produk. Artinya, mereka tidak memproduksi sendiri barang yang dijual. Kunci utama bisnis ini adalah kemampuan menjalin kerja sama dengan perusahaan manufaktur agar bisa mendistribusikan produk. Beberapa distributor ada yang bekerja sama dengan banyak supplier sekaligus. Ada juga yang khusus menjadi distributor resmi suatu produk.

Contoh perusahaan distributor di Indonesia adalah PT TAM yang bergerak pada distribusi ponsel. Perusahaan distributor ini merupakan mitra dari berbagai perusahaan seperti Samsung, Xiaomi, dan Blackberry yang pernah booming di Indonesia.

Jadi, Anda ini tidak menjual produk langsung ke konsumen. Sebagai distributor, Anda menjual produk melalui satuan bisnis yang lebih kecil yang disebut retailer.

3. Retailer

Retailer adalah model bisnis yang membeli produk dari distributor dan menjualnya kembali ke konsumen. Bisa dikatakan retailer adalah penghubung antara produsen (manufaktur) dan konsumen. Retail bisa diterapkan pada bisnis dengan skala kecil-menengah maupun besar. Mulai dari toko yang Anda jalankan dari rumah hingga perusahaan ritel besar seperti Indomaret, Alfamart, Trikonsel Oke, dan lainnya.

Retailer bisa menysasar pada segmentasi konsumen yang umum atau khusus. Contohnya, Trikonsel Oke fokus ke konsumen yang memiliki kebutuhan gadget untuk komunikasi.

Jika Anda ingin menjadi retailer, pastikan ketersediaan resource seperti gudang terjangkau dengan baik. Jika tidak demikian, aktivitas bisnis dapat terganggu.

4. Franchise

Waralaba atau franchise adalah model bisnis yang tidak mengharuskan seseorang membuat bisnis dari awal ketika ingin memulai bisnis. Cukup terapkan model yang sudah ada dari brand tertentu, dan membayar uang kompensasi kerjasama yang dilakukan. Pihak yang memiliki bisnis dengan brand disebut franchisor dan yang menggunakan brand bisnis disebut franchisee.

Salah satu contoh bisnis franchise adalah Mc Donalds.

Bagi pebisnis pemula, menggunakan franchise memang lebih mudah karena tinggal menjalankan usaha saja. Semua komponen usaha sudah ditentukan dengan jelas oleh pihak franchisor. Namun, Anda harus cermat dalam memilih franchisor yang menguntungkan.

Salah satu contohnya adalah bisnis farmasi Apotek K24. Anda bisa memulainya dengan membuka bisnis yang mampu menarik konsumen. Dan setelah berkembang, Anda bisa menawarkan kerjasama franchise kepada pihak lain.

5. White Label

Model bisnis ini hampir mirip dengan franchise. Bedanya, pada white labeling, Anda bebas untuk menggunakan brand Anda sendiri. Biasanya, perusahaan yang menawarkan bisnis white labeling akan menjual produknya khusus ke reseller, bukan konsumen akhir.

Pebisnis tersebut bisa lebih fokus pada produksi barang dan jasa tanpa memikirkan metode pemasaran yang harus dilakukan. Di sisi lain, konsumen white labeling bisa menjual produk kualitas terbaik tanpa repot melakukan produksi sendiri.

Bisnis ini bisa diterapkan pada berbagai jenis produk seperti fashion, kerajinan tangan dan lainnya. Contoh perusahaan besar yang menggunakan White Label adalah Foxconn yang membuat produk elektronik ke berbagai distributor seperti Apple.

Model Bisnis Berdasarkan Fisiknya

Dilihat dari bentuk fisiknya, inilah beberapa model bisnis yang bisa Anda temui:

1. Brick and Mortar

Ini adalah model bisnis tradisional yang menjual barang dan jasa melalui toko fisik. Artinya, transaksi dilakukan ke konsumen akhir secara tatap muka langsung. Brick and Mortar ini bisa digunakan oleh produsen, distributor dan lainnya.

Contoh dari bisnis ini adalah toko kelontong, SPBU, dan lainnya.

Model bisnis ini sudah dikenal oleh masyarakat sehingga relatif banyak digunakan. Pada praktiknya, ada beberapa hal yang menjadi

pertimbangan utama dalam menggunakan model bisnis ini yaitu: kualitas produk, layanan, lokasi usaha, dan harga.

Tantangan dari bisnis ini adalah munculnya bisnis online yang bisa dilakukan tanpa batasan waktu operasional dan lokasi usaha.

2. e-Commerce

Sesuai namanya, ecommerce adalah sebuah bisnis di mana penjual dan pembeli melakukan transaksi secara online. Dengan kata lain ecommerce adalah model bisnis toko online. Model bisnis ini adalah perkembangan dari brick and mortar yang muncul seiring kemudahan akses internet. Jika brick and mortar memiliki wujud fisik baik toko maupun gudang, ecommerce menggunakan pendekatan digital.

Untuk toko misalnya, Anda bisa menggunakan website toko online yang memajang semua produk yang dijual. Bahkan, jika produk yang Anda jual adalah produk digital seperti ebook, Anda tak lagi membutuhkan gudang sebagai tempat penyimpanan.

Saat ini banyak sekali jenis bisnis yang menggunakan pendekatan ecommerce, seperti Rabbani di bidang fashion, dan Gramedia Online yang menjual buku digital. Bisa dikatakan ecommerce merupakan salah satu jenis bisnis paling menjanjikan saat ini.

3. Bricks and Clicks

Model bisnis ini sebenarnya gabungan dari mortar and bricks dan ecommerce. Bricks and clicks adalah sebuah usaha yang memiliki toko offline dan toko online secara bersamaan. Salah satu yang mendasari lahirnya model bisnis ini adalah keinginan untuk menyediakan kemudahan belanja online bagi konsumen sekaligus tetap mempertahankan konsep belanja offline yang sudah biasa dilakukan.

Beberapa bisnis yang menerapkan model bisnis ini adalah bisnis fashion, penjualan obat, dan lainnya.

4. Marketplace

Marketplace adalah sebuah model bisnis yang memfasilitasi bertemunya penjual dan pembeli secara online dengan menggunakan website atau platform khusus milik pihak ketiga.

Beberapa contoh marketplace di Indonesia adalah Tokopedia dan Bukalapak.

Marketplace umumnya memiliki banyak penjual yang tergabung dalam satu platform dan menawarkan produk yang hampir sama. Secara umum, marketplace akan mendapatkan keuntungan dari komisi untuk setiap transaksi yang dilakukan.

Di sisi lain, jika Anda ingin berjualan menggunakan marketplace, cukup memilih platform yang ingin diikuti dan melakukan registrasi. Meskipun banyak digemari pebisnis pemula, ada beberapa kelemahan dalam platform ini yaitu persaingan yang ketat dan margin laba yang kecil.

5. Dropship

Salah satu model bisnis yang juga dilakukan online adalah dropship. Ketika menggunakan dropship, Anda bukan hanya tidak memerlukan toko fisik, tapi juga bisa menjalankannya tanpa memiliki gudang. Sebagai dropshipper, Anda menjual produk pihak lain kepada konsumen melalui toko online Anda. Berbeda dengan reseller, supplier-lah yang mengirimkan barang langsung ke konsumen. Artinya, tidak ada aktivitas menyimpan barang yang perlu Anda lakukan.

Pendapatan seorang dropshipper berasal dari selisih keuntungan dari yang diberikan konsumen ke yang dibayarkan ke supplier. Dropshipping adalah model bisnis yang bisa dilakukan tanpa modal dengan banyak pilihan produk. Namun, margin keuntungannya relatif kecil.

6. Afiliasi

Model bisnis afiliasi hampir mirip dropship, yaitu menjual produk pihak lain. Bedanya, afiliasi lebih berperan dalam upaya promosi agar konsumen mau membeli produk tertentu. Dan, pendapatan afiliasi berasal dari komisi penjualan produk.

Jika Anda berbisnis afiliasi, Anda perlu bergabung ke salah satu program afiliasi dulu. Salah satunya, Program Afiliasi Indonesia dari Niagahoster.

Setelah bergabung, Anda cukup mempromosikan produk menggunakan kode dan banner khusus. Langkah promosinya bisa dilakukan melalui blog atau media sosial. Setiap kali ada pembelian menggunakan kode yang Anda bagikan, Anda akan mendapatkan komisi. Besaran komisi tergantung program yang diikuti. Program Afiliasi Indonesia misalnya, memberikan komisi 70% dari setiap penjualan hosting dan domain yang berhasil!

Model Bisnis Berdasarkan Sumber Revenue

Ini adalah beberapa jenis model bisnis dengan pendekatan cara menghasilkan laba yang berbeda.

1. Freemium

Anda pasti sudah bisa menebak bahwa freemium adalah sebuah bisnis yang menawarkan layanan gratis sekaligus premium dalam satu produk.

2. Subscription

Model bisnis ini mendapatkan penghasilan dari biaya berlangganan yang dibayarkan oleh konsumen, baik bulanan maupun tahunan. Hampir semua ide usaha jasa bisa menggunakan model bisnis ini, tapi yang paling populer adalah bisnis edukasi dan bisnis hiburan yang diakses secara online. Contohnya, adalah Netflix.

Model bisnis ini cukup menguntungkan baik bagi konsumen dan pebisnis. Konsumen akan lebih tertarik untuk menggunakan layanan kapan saja dengan harga relatif terjangkau. Sedangkan, pebisnis bisa mendapatkan keuntungan yang terukur berdasarkan banyaknya konsumen yang dimiliki.

3. Hidden Revenue

Salah satu bisnis yang menggunakan model bisnis hidden revenue adalah YouTube dari Google.

Platform digital ini bisa digunakan gratis oleh konsumen sampai kapanpun. Peran pengguna tidak terlalu diperhitungkan bagi perusahaan dalam upaya mendapatkan laba.

Lalu, bagaimana YouTube mendapatkan penghasilan?

Jawabannya, dari iklan. Ketika Anda menggunakan YouTube, Anda akan disuguhi iklan berbagai produk. Biaya pemasangan iklan inilah yang menjadi revenue streamnya.

Kenapa banyak perusahaan mau memasang iklan di platform ini? Jumlah pengguna nya sangat banyak dan tingkat penggunaannya sangat tinggi. Jadi, memasang iklan di YouTube memberikan keuntungan berupa eksposur yang lebih baik bagi bisnis.

Model Bisnis Berdasarkan Strategi Harga

Model bisnis berdasarkan strategi harganya terdapat dua jenis yaitu:

1. Razor Blade

Model bisnis razor blade menggunakan strategi di mana produk utama berharga murah, bahkan gratis. Namun, produk pendukung berharga lebih tinggi dan digunakan untuk mendapatkan laba. Model bisnis ini sering disebut sebagai bait and hook alias umpan-kail. Model bisnis ini menggunakan strategi lock-in, yaitu produk utama dan produk pendukung harus saling melengkapi satu sama lain. Artinya, konsumen

hanya bisa membeli produk pendukung dari produsen yang sama. Jenis produk yang biasanya menggunakan strategi ini adalah yang menerapkan sistem refill atau isi ulang. Contohnya alat cukur (Gillette), printer (HP dan Canon), hingga kartu operator seluler (Telkomsel, dll).

Semua produk utama ini dijual dengan harga standar. Namun, pengguna diharuskan membeli produk pendukung agar dapat terus menggunakannya, yaitu pisau cukur, tinta, atau isi ulang pulsa.

2. Reverse Razor Blade

Ini adalah model bisnis yang berlawanan dari strategi razorblade. Reversed razorblade memberi harga produk utama yang cukup tinggi, tapi memberikan banyak keuntungan konsumen dalam menggunakan produk pendukung.

Contoh perusahaan yang menggunakan Reverse Razor Blade adalah Apple.

Berbagai produknya, seperti Macbook Air, dihargai cukup mahal untuk sekelas laptop dengan spesifikasi tertentu. Namun, pengguna bisa menggunakan produk pendukung seperti aplikasi email, maps, organizer dan lainnya tanpa mengeluarkan biaya lagi. Bahkan beberapa aplikasi dengan kualitas terbaik bisa ditambahkan dengan gratis melalui App Store.

3. Nickel and Dime

Model bisnis ini menjual sebuah produk utama dengan harga terjangkau sekaligus menawarkan berbagai fitur tambahan. Pada akhirnya, biaya yang dibayarkan konsumen jauh lebih tinggi dari harga standar, sesuai permintaan konsumen. Jenis model bisnis ini bisa diterapkan pada bisnis online maupun offline. Contoh bisnis online yang menggunakan Nickel and Dime adalah Salesforce, perusahaan pembuat software CRM. Meskipun konsumen bisa menggunakan software Salesforce dengan baik, untuk menunjang pekerjaan diperlukan beberapa integrasi dengan aplikasi pihak ketiga lainnya.

Anda bisa saja menerapkan model bisnis ini pada bisnis kuliner. Misalnya, Anda berjualan nasi goreng standar. Lalu, Anda bisa menawarkan berbagai topping seperti sosis atau bakso untuk menu tersebut dengan harga tersendiri.

Model Bisnis Berdasarkan Interaksi dengan Konsumen

Berikut ini beberapa jenis model bisnis terkait dengan interaksinya dengan konsumen:

1. High Touch

Jenis model bisnis ini memerlukan banyak interaksi dengan konsumen dalam aktivitasnya. Artinya, ketika menjalankan bisnis ini, resource sumber daya manusia yang diperlukan cukup besar. Bahkan, peran sumber daya manusia cukup besar dalam membuat bisnis berkembang untuk jangka panjang.

Contoh dari model bisnis ini adalah salon kecantikan dan jasa konsultasi.

Untuk dapat membangun bisnis high touch dengan baik, pastikan Anda memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu memberikan hasil terbaik. Dengan demikian, akan membuat konsumen puas sehingga kepercayaan terhadap bisnis bisa dibangun dengan baik.

2. Low Touch

Berbeda dengan high touch, low touch justru mengembangkan model bisnis yang tidak begitu banyak membutuhkan interaksi dengan konsumen. Artinya, baik dalam tahapan penjualan maupun penggunaan produk, bisa dilakukan sendiri oleh konsumen. Hal ini dilakukan dengan berbagai pendekatan otomatisasi menggunakan kecanggihan teknologi.

Salah satu contoh bisnis yang menggunakan pendekatan ini adalah Survey Monkey, penyedia platform survey online.

Dengan platform yang intuitif, tidak terlalu sulit bagi konsumen untuk membuat sendiri survey sesuai yang mereka perlukan. Layanan ini bersifat freemium dengan batasan jumlah pertanyaan dan response. Namun, untuk kebutuhan tingkat lanjut, konsumen cukup menggunakan paket premium dengan jumlah pertanyaan dan response unlimited serta fitur tambahan seperti A/B testing.

Model Bisnis Berdasarkan Strategi Produk

Berikut ini adalah beberapa model bisnis yang menggunakan strategi produk:

1. Blue Ocean Strategy

Blue Ocean adalah model bisnis yang menciptakan produk baru dengan pendekatan market berbeda. Tujuannya, menghindari persaingan yang tajam dan merangsang hadirnya “pasar baru” dengan biaya pemasaran yang rendah.

Contoh dari model bisnis ini adalah Nintendo Wii. Alih-alih berkompetisi dengan Microsoft Xbox dan Sony Playstation, Nintendo membuat Wii untuk pangsa pasar non-gamers. Artinya, produk ini memang diciptakan untuk pengguna casual yang lebih mementingkan keseruan bermain game daripada pencapaian level layaknya game enthusiast.

2. Renting Business

Model bisnis ini sebenarnya tidak asing bagi Anda. Namun, Anda tentu baru menyadari bahwa bisnis rental bisa digunakan untuk lingkup jenis bisnis yang lebih luas. Tidak hanya berupa barang tapi juga jasa. Dan, tidak hanya secara offline tapi juga online.

Salah satu platform yang menggunakan renting business adalah Spotify, layanan musik streaming. Alih-alih membeli musik secara langsung baik melalui CD maupun streaming, Spotify memungkinkan Anda mendengar banyak koleksi lagu dengan sistem berlangganan.

3. Peer-to-Peer

Model bisnis peer to peer didasari pada sebuah kemitraan menggunakan platform tertentu yang mempertemukan supply dan demand. Artinya, kebutuhan konsumen dipenuhi oleh pihak lain dengan menggunakan pihak ketiga.

Salah satu contoh bisnis peer to peer adalah Gojek dan AirBnb. Pada dasarnya, Gojek tidak memiliki armada transportasi yang digunakan dan hotel yang dimuat di website AirBnb bukanlah milik platform tersebut. Keduanya hanya menyediakan platform yang memfasilitasi pemenuhan kebutuhan konsumen dan memperoleh penghasilan dari komisi per transaksi yang terjadi.

4. Social Entrepreneurship

Jenis model bisnis ini sering disebut juga sebagai one-for-one. Artinya, bisnis tersebut akan menyumbangkan satu produk ke orang yang membutuhkan atas setiap satu penjualan produk yang berhasil. Model bisnis ini memadukan pendekatan bisnis yang bersifat profit dan nonprofit sekaligus. Jadi, mendapatkan laba sambil membangun kesadaran sosial untuk berbagi. Contoh dari bisnis ini adalah Toms Shoes.

Strategi mereka untuk menyumbang sepatu kepada anak yang membutuhkan dari penjualan produk, membuat konsumen tak segan untuk ambil bagian dalam kegiatan tersebut. Tak jarang, banyak yang menjadi pelanggan setia.

Model Bisnis Berdasarkan Kemitraannya

Inilah berbagai model bisnis dikelompokkan berdasar kemitraan yang dilakukan:

1. Business to Business (B2B)

Sesuai namanya, B2B adalah model bisnis yang dibangun dengan kemitraan dengan pebisnis lain. Artinya, transaksi pembelian dilakukan antar pebisnis, baik perusahaan manufaktur dengan distributor, atau distributor dengan retailer.

Salah satu contoh bisnis B2B adalah antara Samsung dan Apple. Meskipun sama-sama bergerak di bisnis gadget, Samsung banyak menjual berbagai produk yang digunakan Apple untuk membuat iPhone.

2. Business to Consumer (B2C)

Di dalam model bisnis B2C, pebisnis menjual produk mereka kepada konsumen akhir. Contoh yang paling sering kita temui adalah UKM kuliner, di mana penjual langsung menjual produk kepada konsumennya.

Pada perkembangannya, strategi marketing B2C menjangkau lebih banyak jenis bisnis dan dapat dilakukan secara online, terutama dengan banyaknya toko online yang menjual berbagai kebutuhan konsumen.

3. Consumer to Business (C2B)

Sebaliknya, model bisnis C2B memungkinkan konsumen untuk menjual produk kepada pebisnis. Tentu saja yang dimaksud tidak hanya berupa barang atau jasa tapi bisa berupa data, partisipasi dan bantuan promosi. Salah satu contohnya adalah penjualan produk digital melalui situs microstock. Di mana pemilik foto bisa mengunggah hasil karyanya untuk dijual melalui situs seperti istockphoto dan lainnya.

Tidak hanya itu, C2B juga bisa ditemui pada saat pengguna internet melakukan survey berbayar yang dilakukan oleh sebuah situs survey online.

4. Consumer to Consumer (C2C)

Model bisnis C2C menciptakan transaksi penjualan produk dari satu konsumen ke konsumen lainnya. Biasanya hal ini dilakukan dalam sebuah platform khusus yang digunakan bersama.

Salah satu contoh C2C adalah jual beli online yang dilakukan menggunakan website/aplikasi OLX. Penjual memasang foto produk di platform untuk menarik pembeli dan semua transaksi bisa dilakukan tanpa melibatkan pihak ketiga.

Model Bisnis Lainnya

1. MLM (*Multi Level Marketing*)

Model bisnis ini memanfaatkan jaringan konsumen untuk menjual produk. Laba yang dihasilkan berasal dari sistem komisi yang diterapkan platform yang diikuti. Menggunakan struktur piramida jaringan, Anda akan mendapatkan pendapatan saat berhasil menjual produk dan saat downline Anda juga berhasil menjual produk. Downline adalah orang berhasil Anda rekrut untuk sama-sama menjual produk.

Sebagian besar bisnis MLM dilakukan dengan sistem penjualan langsung ke konsumen. Salah satu contoh bisnis yang menggunakannya adalah Amway.

2. *Crowdsourcing*

Crowdsourcing adalah sebuah model bisnis yang menggunakan partisipasi banyak pengguna internet (crowd) untuk menghasilkan produk yang dapat dijual kembali. Biasanya, pebisnis membayar jasa dari peserta crowdsourcing atas sebuah pekerjaan sederhana yang dilakukan dalam jumlah banyak. Salah satu perusahaan yang menggunakan model crowdsourcing dalam bisnis adalah 2Captcha. Bisnis ini menyediakan layanan keamanan online captcha bagi berbagai perusahaan yang membutuhkan verifikasi manusia (human verification).

3. *Agency*

Agency adalah sebuah model bisnis yang menyediakan jasa pengerjaan sebuah proyek khusus untuk jangka waktu tertentu. Kekuatan dari jenis model ini adalah keahlian dan pengalaman atas satu jenis pekerjaan. Berbeda dengan bisnis jasa lain, pekerjaan yang dilakukan oleh bisnis agency bersifat khusus per klien. Biasanya perusahaan menggunakan jasa agency untuk menyelesaikan pekerjaan pendukung yang tidak dapat dikerjakan sendiri.

Sejatinya, tidak ada jawaban mutlak untuk pertanyaan ini. Sebab, model bisnis yang paling cocok untuk bisnis akan bergantung sepenuhnya pada ruang lingkup operasi dan biaya yang dimiliki badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo
- Linder, J. Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models : Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Startegic Change

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Tambunan, T. T. H. (2017). *Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Micro, Small, and Medium Enterprise)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wheelen, T. L. (2020). *Strategic Management And Business Policy Globalization, Innovation, And Sustainability*.

PROFIL PENULIS



Udi Iswadi

Penulis lahir di Serang 5 Januari 1978. Penulis berdomisili di Griya Permata Asri Blok E9 No. 4, RT/RW 005/005 Kelurahan Dalung Kecamatan Cipocok Jaya Kota Serang

IMPLEMENTASI STRATEGI BISNIS

Sahyunu
Universitas Sulawesi Tenggara
sri_wiyati@yahoo.com

Pendahuluan

Sebagai pelaksana strategi, Anda harus memahami pentingnya implementasi strategi, memahami isu-isu pada strategi yang mana implementasi bergantung pada, dan dengan jelas memahami manajerial utama tugas-tugas yang perlu dilakukan untuk memastikan efektif implementasi strategi. Menjaga ini dalam pikiran, pelajaran ini telah dikhususkan untuk isu-isu awal yang terkait dengan strategi penerapannya dalam organisasi bisnis.

Implementasi strategi yaitu mempraktikkan strategi aktual untuk memenuhi tujuan organisasi yang sudah ditetapkan, artinya, organisasi mengumpulkan sumberdaya yang tersedia untuk melaksanakan dan mengimplementasikan rencana strategis. Organisasi menerapkan strategi melalui pembuatan anggaran, program dan kebijakan untuk memenuhi tujuan keuangan, manajemen, sumber daya manusia dan operasional. Keberhasilan implementasi rencana strategis mutlak memerlukan kerja sama antara manajemen dan personel lainnya.

Pengertian Implementasi Strategi Bisnis

Strategic implementation atau penerapan strategi merupakan tahapan manajemen strategis yang melibatkan penggunaan kemampuan manajerial, administratif, dan persuasif untuk menerjemahkan alternatif yang dipilih menjadi tindakan. Singkatnya, implementasi strategi adalah proses yang menempatkan rencana strategis ke dalam sejumlah tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Rencana strategis sendiri merupakan dokumen tertulis yang merinci langkah-langkah dan proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Termasuk umpan balik dan laporan kemajuan untuk memastikan bahwa rencana tersebut telah sesuai dengan target.

Jika dilihat dari definisinya, implementasi strategi mengacu pada proses pelaksanaan rencana dan strategi yang sudah dirumuskan. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan jangka panjang yang perusahaan. Proses ini mengubah strategi yang sudah dirancang menjadi aksi dan tindakan nyata untuk mencapai tujuan.

Menurut Wheelen dan Hunger dalam *Strategic Management and Business Policy: Concepts* (2004), implementasi strategi adalah

serangkaian aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencana strategis. Inti dari definisi ini adalah terdapat tindakan nyata dari rencana strategis yang sudah disusun sebelumnya. Implementasi strategi adalah kunci dari manajemen strategi secara menyeluruh.

Secara sederhana, implementasi strategi merupakan teknik di mana perusahaan atau organisasi mengembangkan, memanfaatkan dan mengintegrasikan struktur organisasi, budaya, sumber daya, orang dan sistem kontrol untuk mengikuti strategi untuk mencapai tujuan perusahaan serta mendapatkan keunggulan dibanding kompetitor di pasaran.

Signifikansi Strategi Bisnis

Perumusan strategi dan implementasi strategi adalah dua sisi mata uang. Dalam upaya untuk menghindari penyimpangan organisasi dan hasil yang tidak memuaskan, para manajer organisasi saat ini harus melakukannya secara proaktif membentuk bisnis organisasi mereka. Untuk membangun peta jalan yang jelas untuk keunggulan kompetitif, kebutuhan organisasi bisnis tidak hanya untuk mengembangkan strategi suara tetapi mereka juga harus berhasil menerapkan strategi. Bahkan, mereka harus cerdas dalam eksekusi strategi.

Sebuah strategi kemudian dikenal sebagai strategi kemenangan hanya jika itu baik dieksekusi. Namun, implementasi strategi sangat rumit dan memakan waktu. Seperti yang dikatakan Thompson dan Strickland, "Tergantung pada berapa banyak membangun konsensus, memotivasi, dan perubahan organisasi terlibat, proses implementasi dapat memakan waktu beberapa bulan hingga beberapa bertahun-tahun."

Manajer puncak harus bertanggung jawab untuk menyusun dan menerapkan strategi. Namun, direksi perusahaan harus melakukan pengawasan yang ketat atas pelaksanaannya strategi untuk memastikan bahwa proses manajemen strategis dilakukan

oleh manajer yang akan menguntungkan para pemangku kepentingan, terutama pemegang saham/pemilik. Mereka harus bertindak sebagai kritikus yang mendukung dan secara proaktif mengevaluasi kaliber keterampilan manajer tingkat atas dalam strategi implementasi (perumusan strategi juga).

Tak perlu dikatakan, implementasi strategi yang kompeten bersama dengan pembuatan strategi yang unggul membuat organisasi berbeda secara khas dari organisasi lain. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh keduanya pembuatan strategi dan implementasi strategi yang kompeten. Bisnis organisasi dapat sangat berharap untuk menjadi

pemain terkemuka di industri jika manajernya mahir dapat mengimplementasikannya dengan baik strategi.

Faktor-Faktor yang Bertanggung Jawab atas Keberhasilan Implementasi Strategi

Karena implementasi strategi adalah tindakan yang berorientasi pada operasi aktivitas. Implementasi strategi yang berhasil tergantung pada resolusi beberapa masalah: menciptakan struktur organisasi yang sehat, mengelola perubahan organisasi, mengembangkan kompetensi inti, menciptakan nilai kemampuan, memimpin orang secara efektif, membangun manajemen orang keterampilan, mengintegrasikan upaya kerja dari banyak tim karyawan, bekerja keluar langkah-langkah untuk mengatasi inersia yang mendarah daging, mengadopsi langkah-langkah untuk membawa pergeseran dalam sikap tradisional untuk tetap dengan praktik saat ini, mengatasi ketidaksepakatan, mengamankan kerja sama yang penting dalam implementasi strategi, memotivasi orang, perbaikan berprestasi berkelanjutan dalam proses bisnis, mengalokasikan yang memadai sumber daya ke berbagai tim kerja, membangun strategi-mendukung kebijakan dan budaya perusahaan, dan memasang sistem pendukung.

Proses manajemen strategis dalam bisnis organisasi mencapai garis finis ketika para manajer strategi melakukan evaluasi terhadap tindakan strategis dan melakukan perbaikan penyesuaian bila diperlukan. Secara praktis, manajemen strategis proses tidak pernah berakhir karena sifatnya yang terus menerus karena terus menerus perkembangan lingkungan bisnis.

Tugas Implementasi Strategi Manajer

Meskipun implementasi strategi memerlukan pendekatan yang disesuaikan, di sana adalah beberapa tugas umum yang harus dilakukan manajer agar berhasil menerapkan strategi. Berdasarkan resep delapan tugas yang disediakan oleh Thomson dan Strickland, kami jelaskan di sini tugas penerapan strategi utama. Namun, pelajaran belajar dari pengalaman dengan implementasi strategi di organisasi yang berbeda, kami menyarankan 10 tugas untuk implementasi strategi yang kompeten. Apa yang penting untuk manajer dalam hubungan ini adalah bahwa mereka harus mengatur kegiatan mereka untuk memenuhi situasi khusus perusahaan. Pertimbangan khusus perusahaan adalah tidak dapat dihindari karena adanya iklim dan sumber daya organisasi yang unik ketersediaan di masing-masing perusahaan. Manajer perlu menyadari bahwa tidak ada dua organisasi persis sama; setiap

organisasi memilikinya sendiri filosofi, gaya manajemen, budaya, kebijakan dan prosedur kerja, strategi, dan tabu unik. Perbedaan organisasi dalam hal ini masalah membutuhkan penyesuaian tindakan untuk memenuhi kebutuhan spesifik masing-masing organisasi.

Identifikasi dan Prioritas Isu-Isu Strategis Organisasi

Masalah strategis adalah dasar di mana tujuan, sasaran strategis, dan tindakan atau rencana taktis dikembangkan. Masalah strategis merupakan pilihan kebijakan mendasar yang mempengaruhi visi, misi, nilai-nilai, tingkat produk atau layanan organisasi dan campuran antara pembiayaan, struktur, atau manajemen. Jadi, pertanyaan yang menjadi kerangka masalah strategis sebagai berikut:

- APA yang akan dilakukan?
- MENGAPA dilakukan?
- BAGAIMANA itu akan dilakukan?
- DI MANA itu akan dilakukan?
- SIAPA yang akan melakukannya?
- Siapa yang akan diuntungkan atau dirugikan olehnya?

Pengembangan isu-isu strategis efektif dilakukan dalam kelompok-kelompok kecil yang berfokus pada seperangkat masalah organisasi strategis (seperti mobilisasi dan keberlanjutan sumberdaya, pengembangan/perluasan program, penguatan institusi, peningkatan penjangkauan dan partisipasi masyarakat, jejaring/kerjasama, dan lain-lain). Organisasi harus menggunakan semua alat yang dikembangkan selama perencanaan, seperti analisis lingkungan, analisis SWOT, dan pernyataan visi dan misi untuk mengidentifikasi prioritas masalah strategis.

1. Menjelaskan masalah secara lengkap dan akurat.
2. Mendiskusikan faktor-faktor yang menjadikan masalah tersebut strategis (visi, misi, dan fitur lingkungan internal atau eksternal).
3. Mendiskusikan konsekuensi kegagalan mengatasi masalah tersebut.
4. Meastikan pernyataan masalah strategis mencakup atau menyediakan petunjuk cara mengatasi masalah tersebut.
5. Memahami isu-isu strategis agar mampu mengatasi masalah dan memanfaatkan peluang.
6. Fokus pada apa yang benar-benar penting.
7. Fokus pada masalah, bukan jawaban.
8. Masalah strategis selalu dibingkai dalam pertanyaan.

Contoh-contih masalah strategis sebagai berikut:

1. Apakah bisnis yang harus dijalankan?
2. Bagaimana organisasi memastikan basis keuangan yang memadai untuk memenuhi misinya?
3. Bagaimana mengelola sumberdaya secara efektif untuk memenuhi misinya?
4. Bagaimana organisasi mempengaruhi kebijakan publik di tingkat nasional dan provinsi yang menjadi menjamin prioritas layanan dan program?
5. Bagaimana peran organisasi memenuhi peningkatan kebutuhan masyarakat?
6. Bagaimana organisasi memastikan kualitas layanan atau membangun kapasitas dalam pengaturan industri dan komunitas?
7. Apakah peran organisasi dalam memastikan partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pengembangan sistem?
8. Bagaimana organisasi dapat menarik dan mempertahankan sumberdaya manusia/staf yang lebih berkualitas?

Selanjutnya, setelah semua data analisis SWOT dikumpulkan dan dikategorikan maka dewan direksi berkumpul untuk meninjau hasil temuan. Peluang dan ancaman telah teridentifikasi sehingga dewan harus memutuskan peluang yang berdampak terbesar untuk mencapai visi organisasi. Pemilihan isu-isu strategis memerlukan adanya kemampuan memperkirakan sumberdaya keuangan dan kredibilitas publik atau penilaian kekuatan internal organisasi, memprioritaskan isu-isu strategis yang diidentifikasi dengan alokasi sumberdaya terbatas secara lebih efisien untuk menangani isu-isu strategis yang teridentifikasi.

Setelah mengidentifikasi isu-isu strategis, komite perencanaan kemudian mengidentifikasi prioritas sehingga masalah dapat diatasi. Upaya pertama untuk memprioritaskan masalah mungkin akan menghasilkan daftar masalah "kritis". Beberapa mungkin memang kritis tetapi tidak memerlukan tindakan saat ini dan hanya harus dipantau, sementara beberapa lainnya membutuhkan perhatian segera untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan keberhasilan organisasi. Isu-isu strategis menjadi kerangka kerja dalam pengambilan keputusan strategi terkait sasaran jangka panjang, tujuan, dan persyaratan keuangan.

Pemilihan Strategi Utama

Setelah membuat daftar berbagai kemungkinan pro dan kontra strategi maka komite perencanaan memilih strategi utama untuk setiap masalah kritis dengan mendiskusikannya bersama staf atau anggota

dewan. Sementara itu, penilaian pilihan strategi mampu menjawab pertanyaan "Apakah strategi yang paling sesuai dalam situasi tersebut?" Kriteria pilihan strategi terbaik menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Membahas setiap masalah kritis yang telah diidentifikasi.
2. Menentukan bagaimana kekuatan dan kelemahan organisasi terkait peluangnya dan ancaman, serta bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi masalah kritis.
3. Mengembangkan dan mengevaluasi berbagai pendekatan strategis untuk setiap masalah kritis.
4. Mempersempit susunan pilihan untuk sampai pada strategi utama organisasi.

Rincian kriteria penentuan pilihan strategi dan program terbaik sebagai berikut :

1. Meninjau Masalah Kritis

Peninjauan masalah kritis memerlukan waktu perenungan terhadap seluk-beluk setiap masalah sebelum mencari tahu apa yang harus dilakukan tentang masalah tersebut. Peninjauan masalah kritis ditentukan dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut: a) Apakah tren, perubahan atau faktor lain yang mendukung bahwa hal tersebut adalah masalah kritis? ; b) Apakah masalah kritis tersebut berubah seiring waktu? Apakah perubahan? Mengapa berubah? ; c) Apakah kekuatan atau sebab yang berkontribusi terhadap masalah kritis tersebut? ; d) Apakah yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut? Apakah alasan untuk memikirkan masalah tersebut?

2. Menentukan Interaksi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (SWOT)

Matriks SWOT yang dikembangkan organisasi dalam penilaian lingkungan menggambarkan irisan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai saran tindakan yang diperlukan organisasi. Misalnya, organisasi mengidentifikasi manajemen keuangan sebagai masalah kritis. Sehubungan dengan masalah tersebut, jika organisasi mengidentifikasi sistem pembukuan yang buruk sebagai kelemahan, dan permintaan pemberi dana untuk pelaporan keuangan yang terinci diidentifikasi sebagai ancaman, maka kedua faktor tersebut bersinggungan sehingga organisasi perlu intervensi jangka pendek terkait manajemen keuangan agar pemberi dana tidak terlalu kesal. Selanjutnya, jika organisasi mengidentifikasi peluang bantuan pendanaan teknis, maka kelemahan pembukuan dan peluang pendanaan bersilangan, organisasi memilih investasi yang mampu meningkatkan

sistem pembukuan sebagai upaya mengatasi masalah kritis manajemen keuangan. Sementara itu, strategi relatif contoh tersebut ada dua. Pertama, fokus pada dimensi masalah kritis, komite perencanaan memikirkan kebutuhan kontrol kerusakan sistem pembukuan. Kedua, fokus pada interaksi kekuatan dan peluang, kelemahan dan ancaman sehingga komite perencanaan menyadarinya masalah kritis tetapi mengabaikannya.

3. Mengevaluasi Pendekatan Strategis

Evaluasi strategi merupakan penilaian seberapa baik kinerja sebuah bisnis dan sangat diperlukan untuk mengidentifikasi sehat atau tidak strategi organisasi tersebut. Kondisi ini dilatarbelakangi adanya faktor-faktor kritis yang menentukan kualitas hasil saat ini seringkali tidak dapat diamati atau diukur secara langsung; keterlambatan merespons peluang atau ancaman strategis saat ini yang secara langsung mempengaruhi hasil operasional organisasi.

Tujuan dan Sasaran

Tujuan dan sasaran harus didiskusikan selama proses perencanaan sebagai hasil kesimpulan dari keseluruhan proses perencanaan strategis (bagian termudah dari perencanaan strategis) karena kejelasan gambaran sebagian besar keputusan organisasi. Organisasi mengetahui masalah apa yang perlu diatasi dan bagaimana cara mengatasinya. Masalah-masalah kritis mempengaruhi kemampuan memberikan layanan dan strategi merespons tantangan tersebut. Selanjutnya, terjemahan langkah-langkah konkrit proses perencanaan strategis disebut sasaran, dan menjawab pertanyaan "seberapa banyak" masalah diselesaikan organisasi dan "kapan masalah tersebut diselesaikan organisasi".

Sasaran Program dan Sasaran Manajemen

Sasaran Program dan sasaran manajemen adalah pernyataan hasil yang memandu program dan manajemen organisasi berfungsi. Organisasi secara keseluruhan memiliki tujuan utamanya yang dijabarkan dalam pernyataan misi. Program, kelompok program, dan fungsi manajemen organisasi dipandu oleh tujuannya masing-masing. Penentuan sasaran program dan sasaran manajemen melalui peninjauan profil organisasi dengan mengidentifikasi program dan kelompok program relevan.

Mengembangkan Rencana Kontingensi

Contingency plan adalah rencana tindakan mempersiapkan peristiwa yang tidak direncanakan yang mungkin terjadi di masa depan karena organisasi nirlaba beroperasi di lingkungan yang terus berubah dengan menjawab pertanyaan “Bagaimana jika tidak terjadi seperti yang diperkirakan?”. Organisasi dapat mempersiapkan skenario alternatif dengan menjabarkan bagaimana responsnya jika masa depan berubah total dari yang diharapkan. Lazim tidak memasukkan rencana kontingensi formal dalam rencana strategis tersebut tetapi menghasilkan ide-ide kemungkinan respons dan menyimpan catatan kesimpulan yang ingin dicapai.

Mengembangkan Rencana Operasi Tahunan

Organisasi harus menyiapkan rencana operasi untuk tahun yang akan datang setelah menyelesaikan rencana strategis, mencakup jadwal acara dan tanggung jawab kegiatan yang terinci untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam rencana strategis. Setiap organisasi harus memiliki rencana operasi tahunan untuk setiap unit organisasi utama sesuai dengan tahun fiskal untuk memastikan semua orang tahu apa yang perlu dilakukan, mengoordinasikan upayanya dalam penyelesaian tugas dan dapat melacak apakah dan bagaimana hal tersebut dilakukan.

Simpulan

Penutup berisi kesimpulan dari hasil deskripsi dan dapat ditambahkan saran atau rekomendasi penulis bila ada. Agar template ini dapat diterapkan dengan tertib, penulis dapat mengunduh template dan menyimpan file dalam komputer pribadi dengan mengganti nama file, lalu menindih tulisan dalam template ini dengan artikel dari penulis, sebaiknya secara bertahap, tanpa menghapus sub-sub judul, tanpa mengubah format. Untuk memudahkan menulis sumber referensi, gunakan perangkat lunak seperti *Endnote*, *Mendeley*, *Zotero* dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Thompson and A. J. Strickland, *Strategic Management* (New York: McGraw-Hill, 2001), pp. 402-405.
- Anna, A. (2015). *Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic*, *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19-36.
- Ansoff, H.L. (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Athapaththu, H.K.S.H. (2016). *An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic*

- Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 124-127.
- Bērziņš, G. (2018). *Strategic Planning*. Latvia: University of Latvia
- Fred, R.D. (2011). *Strategic Management: Concepts and Case*. 13th Edition. Pearson Education, Inc.
- Hitt and his associates provided this definition of strategic leadership. See, for details, Hitts et al., op.cit. p. 489.
- Judy Olian and Sara Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders," *Human Resource Management*, 30 (3), Fall 1991, p. 303.
- Knee, D. & Walters, D. (1985). *Strategy in retailing: theory and application*. Michigan: P. Allan.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J. & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management*, 1(17). 43-61.
- Maleka, S. (2015). Strategic Management and Strategic Planning Process: South African Perspective, 1-29. <https://www.researchgate.net/publication/273757341>.
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management, 1-9
- Nurliza (2022). *Buku Ajar Manajemen Strategi Bisnis*. Program Studi Magister Agribisnis. Fakultas Pertanian. Universitas Tanjung Pura.
- NMAC. (2015). *Strategic Planning*. Washington: National Minority AIDS Council
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, November-December, 61-78
- Readers, for details of how process reengineering is done, may consult Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993).
- Rouse, J. and Rouse, P. (1999). *Effective Strategic Planning*. The Enterprise Foundation, Inc.
- Scott, Alex. (2016). *Strategic Planning*. Edinburgh: Heriot-Watt University

PROFIL PENULIS



Sahyunu

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Penulis lahir di Kaledupa 8 April 1959. Penulis sekarang berdomisil di Jl. Ahmad Yani Belakang BTN III No. 1 RT/RT 001/001 Kelurahan Bonggoea Kecamatan Wua Wua Kota Kendari.

**ANALISIS STRATEGI BISNIS
PADA PT VISINDO SURAKARTA**

Sri Dweni Astuti
Akademi Pelayaran Nasional Surakarta
astutidweni@gmail.com

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis belakangan ini sangat mendukung perkembangan industri bagi para retailer yang berada di pasar, terutama para retailer besar. Meningkatnya tingkat konsumsi dan hasrat berbelanja masyarakat membuat industri ini semakin dilirik oleh para pelaku bisnis. Retail itu sendiri adalah sebuah model bisnis yang melakukan penjualan atau perdagangan baik secara perseorangan atau perusahaan di mana mereka melakukan penjualan langsung produk mereka ke para pelanggan langsung atau end user.

Jadi bisa dikatakan retailer adalah seseorang atau pihak tertentu yang memiliki peran penting dalam penyampaian suatu produk dari produsen ke konsumen. Retail itu ada 3 yaitu

Berdasarkan produk yang dijual

Pada jenis retailer ini akan dibagi lagi menjadi tiga jenis, yaitu retailer yang menjual barang, retailer yang bergerak penawaran jasa, dan retailer yang menggunakan media tertentu untuk menjual dan memasarkan produknya.

Berdasarkan kepemilikan

Berdasarkan kepemilikannya, ada tiga jenis retailer yaitu retailer mandiri, retailer yang menggunakan sistem waralaba, dan retailer yang menggunakan kelompok usaha. Untuk retailer mandiri, sama seperti namanya dia beroperasi sendiri tanpa ikut atau bergabung dengan pihak mana pun.

Untuk retailer yang menggunakan sistem bisnis franchise atau waralaba adalah retail yang melibatkan sebuah perusahaan pusat atau franchisor dan pengusaha turunannya atau franchisee untuk memasarkan produk yang sama.

Untuk retailer yang menggunakan kelompok usaha adalah jaringan ritel yang saling terkait dan bernaung pada satu manajemen.

Berdasarkan Strategi Penetapan Harga

Masing-masing retailer menawarkan produknya dengan harga yang bervariasi, mulai dari yang murah hingga yang mahal. Untuk setiap merek

barang yang sama, setiap retailer bisa saja menawarkan harga yang berbeda.

Beberapa pengecer menawarkan suatu produk dengan harga tinggi dan disertai pelayanan khusus yang menarik. Umumnya Specialty dan Department Store menerapkan cara seperti ini dalam memasarkan produknya.

Namun, beberapa pengecer lebih memilih menjual produk yang sama dengan harga yang lebih murah. Umumnya Discount Store menerapkan metode pemasaran seperti ini, yaitu menjual barang-barang rumah tangga dengan harga diskon.

Downtown central business districts, yaitu pusat bisnis dan komersial di suatu kota. Di kota-kota besar, kawasan ini biasanya identik dengan “distrik keuangan” (atau “kawasan finansial”) di kota tersebut.

Shopping center, suatu tempat yang berfungsi sebagai tempat perdagangan eceran atau retail yang lokasinya digabung dalam satu bangunan atau kompleks

Dalam dunia globalisasi, bisnis dikatakan berhasil apabila bisnis tersebut berhasil secara lokal dan internasional atau menyeluruh. Pada awalnya retail adalah bisnis lokal, dimana toko dimiliki dan di jalankan oleh orang-orang yang tinggal dalam suatu komunitas dan memiliki pelanggan yang berasal dari lingkungan terbatas tersebut. Tetapi saat ini, konsep retail yang berhasil disebuah negara atau lingkungan tertentu telah berkembang secara global. Pasar industri ritel di Indonesia pada tahun 2015 diperkirakan mencapai US\$ 326 miliar atau senilai Rp 4.306 triliun, menurut data lembaga riset AT Kearney. Tingginya nilai pasar industri ritel di Indonesia ditopang pertumbuhan konsumen kelas menengah, meski perekonomian nasional sedang mengalami perlambatan. Dalam Indeks Pembangunan Ritel Global (GRDI) 2015 yang dirilis AT Kearney, pertumbuhan industri ritel di Indonesia berada di peringkat 12 dunia. Ini adalah tingkat pertumbuhan ritel tertinggi yang pernah dicapai Indonesia dalam indeks sejak 2001.

Sejalan dengan munculnya industri retail baru, saat ini konsumen dapat membeli barang yang sama dari sejumlah retail yang berbeda. Contohnya Hypermarket yang menekan keberadaan supermarket dalam industri retail barang dagangan. Meningkatnya konsentrasi industri, saat jumlah industri retail meningkat, jumlah pesaing dalam tiap industri akan cenderung meningkat. Hal ini terjadi akibat banyaknya retail yang harus keluar dari industri tersebut sebagai dampak dari adanya persaingan.

Dengan demikian, perusahaan-perusahaan diseluruh dunia ditantang untuk menjadi lebih bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka. Ada dua model penting yang ditujukan untuk menggambarkan

input penting bagi langkah strategis suatu perusahaan, salah satunya adalah model berbasis sumber daya. Model berbasis sumber daya mengansumsikan perusahaan dalam suatu industri mengendalikan sumber daya yang berbeda dan sumber-sumber daya ini secara tidak sempurna berpindah antar perusahaan. Melalui pilihan dan langkah tepat, sumber daya dan kemampuan dapat secara sistematis dikembangkan dalam kompetensi inti. Dalam model ini, kompetensi inti merupakan dasar dalam memilih strategi, mencapai daya saing strategis, dan memperoleh laba di atas rata-rata. Pengembangan dan aplikasi kompetensi inti berhubungan erat dengan daya saing strategis bagi perusahaan global (Hitt, 1997).

Di dalam industri retail terdapat perantara yang di butuhkan untuk mendapatkan barang yang di inginkan dalam bisnis mereka. Perantara tersebut yaitu distributor dan agen. Dalam industri retail, distributor memegang peranan penting bagi proses saluran distribusi, karena hal ini berkaitan dengan tanggung jawabnya dalam penyaluran produk barang atau jasa dari pihak produsen menuju ke konsumen. Tanpa ada distributor, produsen akan kesulitan untuk memasarkan produknya dan konsumen pun akan bersusah payah mengejar produsen untuk dapat menikmati produknya. Artinya, dengan adanya saluran distribusi yang baik, maka hal ini dapat menjamin ketersediaan produk barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sedangkan agen itu sendiri berperan sebagai perantara yang mewakili penjual atau pembeli dalam transaksi dan dalam hal ini hubungan kerja dengan kliennya. Keagenan itu sendiri erat kaitannya dengan distribusi. Dalam sebuah perusahaan agen sangat berperan penting dalam kegiatan bisnis karena dengan adanya agen barang-barang hasil produksi bisa disalurkan kewilayah-wilayah tertentu dengan kata lain agen sangat menguntungkan untuk sebuah perusahaan distribusi.

PT Visindo Surakarta berdiri pada tahun 2006 dan berada di daerah Surakarta yang bergerak dalam industri retail yaitu trading barang-barang consumer goods. Meskipun PT Visindo Surakarta termasuk pemain lama dalam industri ini yaitu dengan masuknya PT Visindo Surakarta pada tahun 2006, namun pemilik PT Visindo Surakarta selalu melakukan strategi-strategi yang membuat perusahaannya tetap berjalan sesuai dengan tujuannya. Selain itu PT Visindo Surakarta juga memiliki masalah dalam mengatasi persaingan bisnisnya untuk menghadapi para kompetitor baik pendatang baru atau pemain lama. Masalah yang dihadapi oleh PT Visindo Surakarta yaitu persaingan harga yang sangat kompetitif, sehingga PT Visindo Surakarta harus mempunyai strategi lain untuk mampu bersaing dengan para kompetitornya dan membuat customer tidak mudah berpindah ke penjual lain. Strategi bisnis yang digunakan PT Visindo Surakarta sekarang yaitu dengan tetap menjaga kualitas pelayanannya dan

mengutamakan tingkat spesifikasi barang yang sesuai dengan permintaan pembelinya, tetapi juga didukung dengan harga yang kompetitif. Menurut hasil wawancara dengan pemilik PT Visindo Surakarta, pesaing yang cukup mencolok adalah PT Jaya Makmur Abadi yang berada di Surakarta juga karena perusahaan PT Jaya Makmur Abadi bergerak di bidang yang sama dengan PT Visindo Surakarta yaitu agen distribusi serta menjual barang-barang yang sama.

Melihat apa yang dicetuskan oleh David (2010) jenis strategi yang digunakan oleh PT Visindo Surakarta yaitu strategi intensif pengembangan produk. Selama ini PT Visindo Surakarta telah menerapkan strategi bisnis dengan tetap menjaga kualitas pelayanannya dengan mengutamakan tingkat spesifikasi barang sesuai dengan permintaan pembelinya.

Definisi Strategi

Menurut David (2010), Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai, aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun kedepan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan.

Strategi adalah sebuah tindakan yang memiliki kekuatan, yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan di manajemen puncak. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan (David, 2013).

Strategi Bisnis

Strategi bisnis hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competence). Perubahan perlu mencari kompetensi mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. (Umar, 2003).

Menurut David (2011), strategi bisnis adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sebuah perusahaan harus berjuang mencapai keuntungan kompetitif secara berkelanjutan, berupa (1) terus beradaptasi untuk berubah dalam eksternal trend dan kapasitas internal, kemampuan dan sumberdaya; dan (2) perencanaan efektif, implementasi dan evaluasi strategi yang berperan besar (David, 2011).

Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal. Menurut David (2010), faktor-faktor yang ada dalam lingkungan eksternal, yaitu: persaingan antara perusahaan sejenis, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, kekuatan tawar menawar dari pemasok, dan kekuatan tawar menawar dari konsumen.

Analisis lingkungan internal menurut David (2010, p.178-225), audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, sumber daya manusia, serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan.

Analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). (Pearce dan Robinson, 2013, p. 156).

Matriks SWOT

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats-SWOT) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan- peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman) dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik (David, 2010, p.327).

Pembahasan

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Di dalam industri retail ini banyak sekali perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dengan PT. Visindo Surakarta. Sehingga perusahaan ini memiliki pesaing retail yang relatif banyak baik di sesama Surakarta maupun di luar kota. Perusahaan lain yang cukup menjadi pesaing berat dengan PT. Visindo Surakarta ini adalah Perusahaan PT Jaya Makmur Abadi karena menjual barang-barang yang sama baik produk ataupun brand. Pertumbuhan industri retail sekarang ini cukup lambat karena melihat situasi pertumbuhan ekonomi sekarang ini. Sedangkan tingkat persaingan

sendiri cukup ketat dan banyak. Sehingga PT Visindo Surakarta memiliki kesulitan dalam menghadapi persaingan yaitu terutama masalah harga yang lebih murah dari pesaing dan supply barang, bila barang sedang habis dari supplier maka akan kesulitan mendapatkan barang untuk dijual, sehingga bisa saja konsumen beralih kepada agen yang lainnya. Sistem penjualan yang dilakukan oleh PT. Jaya Makmur Abadi adalah secara bebas dalam arti menggunakan sistem jual-beli, sehingga tidak diberlakukan sistem retur barang dikarenakan PT Visindo Surakarta adalah agen. Cukup banyaknya pesaing di industri retail ini akan menjadikan ancaman bagi perusahaan sehingga untuk itu PT. Visindo Surakarta harus memberikan harga yang lebih murah dari pesaing lainnya agar tetap berpeluang mendapatkan banyak pembeli.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Yang menjadi hambatan PT. Visindo Surakarta karena adanya pesaing baru yaitu harga, karena apabila menjual barang yang sama dan dengan brand serta merek yang sama pastinya terutama akan bersaing dalam hal harga. Namun PT Visindo Surakarta memiliki cara dalam menghadapi kompetitor yaitu dengan berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan harga yang terbaik dari supplier agar dapat bersaing dengan pesaing baru. Potensi dalam mengembangkan industri ini agar tidak kalah dengan pesaing baru salah satunya bisa dengan mencari lahan baru, customer baru, mengcover area yang belum tercover bahkan sampai diluar pulau. Bagi perusahaan baru yang ingin masuk ke industri retail ini bisa di bilang cukup mudah karena dengan adanya modal dan biaya yang memadai maka tidak menutup kemungkinan untuk bisa mendirikan perusahaan retail. Dengan cukup mudahnya perusahaan baru masuk ke industri retail ini akan menjadikan ancaman bagi perusahaan. Namun disisi lain meskipun cukup mudah masuk ke industri retail ini perusahaan baru akan mengalami kesulitan dalam mencari customer dan mencari pemasok yang menjual harga murah sehingga PT. Visindo Surakarta atau pemain lama memiliki peluang untuk mendapatkan banyak customer.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

PT Visindo Surakarta bukan pabrik produsen sehingga tidak ada produk pengganti namun mungkin ada produk sejenis dari pabrik lain contohnya apabila Indomie penggantinya Mie Sedap. Produk pengganti tersebut bisa saja mempengaruhi penjualan perusahaan, karena apabila permintaan banyak maka tentu saja omset yang di peroleh perusahaan juga besar. Meskipun tidak ada produk pengganti, disaat ini telah ada pengganti toko yaitu toko online atau e-commerce yang sedang ramai dan banyak diminati

orang-orang karena memberikan kemudahan dalam melakukan pembelian. Dengan adanya toko online tentunya akan memberikan ancaman bagi toko non- online karena konsumen bisa lebih mudah membeli barang dimana saja dengan hanya menunggu di rumah tanpa harus menuju ke toko non-online.

4. Daya Tawar Pemasok

Jumlah tingkat pemasok dalam PT Visindo Surakarta termasuk tinggi. Namun PT Visindo Surakarta tidak memiliki anak cabang perusahaan yang khusus memasok bahan baku. PT Visindo Surakarta memiliki hubungan yang baik dengan para pemasok dan tidak mengalami kesulitan dalam mencari pemasok. Namun tidak semua barang yang diminta perusahaan selalu tersedia di pemasok. Harga yang ditawarkan oleh pemasok kepada PT Visindo Surakarta tentunya memiliki price list tersendiri dan ada diskon-diskon khusus yang ditawarkan. Dengan membeli banyak barang maka tentunya akan semakin besar diskon yang diberikan oleh pemasok kepada perusahaan. Dengan adanya hubungan yang baik dengan pemasok maka memberikan peluang kepada perusahaan sehingga pemasok sudah percaya dengan perusahaan dan selalu memberikan harga yang murah. Ancaman yang ada yaitu apabila barang yang diminta oleh perusahaan tidak dimiliki oleh pemasok atau barang tersebut habis.

5. Daya Tawar Konsumen

Permintaan dari konsumen pada produk-produk yang dijual oleh PT Visindo Surakarta pastinya selalu ada. Terlebih lagi PT Visindo Surakarta menjual barang-barang yang fast moving dan yang cepat laku. Barang tersebut yaitu barang yang tidak cepat kadaluarsa dan barang yang sering digunakan oleh konsumen. Daya tawar konsumen di PT Visindo Surakarta cukup besar sehingga perusahaan sendiri memiliki prioritas bagi para pembeli yang membeli dalam jumlah yang besar dengan memberikan harga yang lebih murah di bandingkan dengan pembeli yang membeli secara retail. Selain itu PT Visindo Surakarta juga memiliki strategi lain agar konsumen lebih memilih untuk membeli pada perusahaannya yaitu dengan menjual harga yang lebih murah dari perusahaan yang lain, lalu memberikan batas waktu pembayaran setelah barang diterima sehingga tidak harus langsung membayar pada saat barang di terima dan juga tentunya mengutamakan pengiriman yang cepat. Peluang yang dimiliki perusahaan dengan memberikan harga yang murah serta pelayanan yang memuaskan bagi konsumen akan membuat konsumen menjadi loyal terhadap perusahaan. Sedangkan ancamannya apabila perusahaan tidak memiliki barang yang diinginkan konsumen maka konsumen akan lari ke pesaing lain.

Analisis Lingkungan Internal

1. Pemasaran

Perusahaan memiliki cara dalam memasarkan produknya yaitu dengan selalu menghubungi customer-customer melalui telepon serta memberikan harga-harga yang lebih murah kepada customer. Target pasar yang dilakukan oleh PT Visindo Surakarta tertuju pada pasar-pasar tradisional daripada pasar-pasar modern, yaitu pasar tradisional yang berada di desa karena di daerah kota kecil atau desa masih banyak yang membutuhkan agen untuk mensuply barang. Namun tentunya target pasar tidak selalu sesuai dengan harapan karena juga terkadang naik turun, apabila keadaan pasar sepi maka akan turun, namun bila keadaan pasar ramai maka akan naik. Lokasi perusahaan pun kurang strategis karena berada di jalan yang kecil sehingga terkadang membuat customer sedikit kesusahan mencari lokasi perusahaan. Tidak banyak hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya hanya menggunakan by phone saja untuk menawarkan barang kepada para pembeli. Namun dalam memasarkan produknya PT Visindo Surakarta juga melihat kondisi yang sedang ramai pada saat-saat tertentu. Contohnya pada saat musim lebaran maka akan lebih banyak menjual seperti kue-kue dan sirup maka akan dicarikan barang-barang sesuai permintaan customer. Layanan pelanggan yang dilakukan oleh PT Visindo Surakarta hanya menggunakan by phone saja. Apa yang konsumen minta, langsung diberikan dan dikirim tepat waktu. Lalu apabila customer sudah menerima barang maka akan memberikan informasi kepada PT Visindo Surakarta atau perusahaan yang akan menghubungi customer dan menanyakan apakah barang sudah sampai atau tidak sehingga semuanya berjalan dengan lancar tanpa ada kendala. PT Visindo Surakarta memiliki cara dalam menetapkan harga kepada customer yaitu dengan menggunakan harga yang lebih murah dari para pesaingnya terlebih lagi apabila customer membeli dengan jumlah yang banyak akan diberikan potongan harga. Selain itu juga apabila produk ada promo maka akan menjualnya dengan lebih murah juga. Strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Visindo Surakarta sejauh ini dengan cara menelpon satu-satu customer dan menawarkan produk-produk yang dimiliki. Dalam proses pendistribusian barang kepada konsumen PT Visindo Surakarta memiliki armada sendiri untuk mengirim atau mengambil barang. Armada yang dimiliki cukup banyak sekitar 10 hingga

20 armada, mobil yang digunakan yaitu mobil pickup. Jangkauan distribusi hingga di luar kota seperti Boyolali, Sukoharjo, Klaten dan Wonogiri. Dari keseluruhan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT Visindo Surakarta hingga sekarang masih bisa berjalan dengan baik dan selalu profit.

2. Keuangan

Dalam PT Visindo Surakarta tidak ada perusahaan lain yang menanamkan modal. Modal yang dibutuhkan dalam mendirikan perusahaan retail ini cukup besar dan biaya modal berasal dari pemilik pertama tanpa meminjam uang dari bank atau orang lain. Fungsi keuangan dijalankan oleh bagian divisi keuangan sendiri. Perusahaan memiliki cara dalam mengevaluasi kinerja bagian keuangan dengan cara audit yaitu melihat apakah ada selisih dalam saldo. Selain itu juga ada laporan keuangan setiap bulan dan harus memenuhi deadline yang ditentukan. Setiap tahun perusahaan selalu profit tidak pernah ada kendala yang membuat perusahaan rugi, hanya saja penjualan perusahaan sempat turun dari tahun 2014 ke tahun 2015.

3. Fungsi Operasional

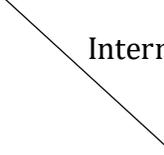
Tidak ada proses produksi dalam PT Visindo Surakarta karena perusahaan ini adalah agen, namun proses operasionalnya biasanya apabila ada kegiatan jual barang, marketing menjual barang lalu diserahkan bagian gudang dari gudang kemudian membuat tagihan dan di handle oleh bagian keuangan, lalu barang dikirimkan kepada customer atau customer mengambil barang dan terakhir customer membayar tagihan. Teknologi yang digunakan oleh perusahaan hanya menggunakan telepon dan komputer saja. Telepon digunakan untuk menghubungi customer, dan komputer digunakan untuk melihat stok barang, piutang dengan menggunakan program. Untuk kapasitas gudang tergantung dari barang yang masuk banyak atau tidak, sehingga masuknya barang disesuaikan dengan kapasitas gudang. Barang-barang yang dijual yaitu barang consumer goods seperti nestle, milo, Indofood, Unilever. Rencana pengembangan bagian operasional PT Visindo Surakarta ingin lebih efisien dalam menjualkan produk-produk yang dimiliki. Target dalam operasional PT Visindo Surakarta yaitu bisa menunjang kenaikan omset dalam penjualannya. Cara yang digunakan PT Visindo Surakarta dalam menjaga kualitas produk yaitu dengan sistem first in first out, barang yang sudah hampir expired harus keluar terlebih dahulu.

4. Fungsi Sumber Daya Manusia

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT Visindo Surakarta adalah dengan melakukan wawancara terhadap para karyawan baru. Dalam mencari karyawan baru biasanya owner PT Visindo Surakarta membuat iklan di koran dan melihat referensi. Kriteria yang dicari oleh PT Visindo Surakarta yaitu dengan melihat skill dan pengalaman kerja yang dimiliki

MANAJEMEN STRATEGI

oleh setiap individu masing-masing. Apabila orang tersebut memiliki skill dalam pemasaran maka akan di tempatkan pada divisi pemasaran, begitupun divisi yang lainnya. Setiap divisi yang memiliki supervisornya sendiri untuk bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Standar kerja dalam PT Visindo Surakarta mengikuti aturan-aturan yang ada sesuai dengan BPJS, Jamsostek. Dalam kinerja di PT Visindo Surakarta selalu ada evaluasi kinerja periodik dalam periode tertentu. Tidak adanya pelatihan khusus terhadap karyawan menjadikan kelemahan bagi perusahaan karena dengan adanya pelatihan khusus akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun dengan mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman menjadikan kelebihan bagi perusahaan dalam kinerja perusahaan.

| | | |
|---|---|--|
| Internal  Ekternal | <p style="text-align: center;"><u>Kekuatan</u> <i>(Strength)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan harga yang lebih murah. 2. Selalu menjaga kualitas. 3. Pelayanan yang memuaskan. 4. Memiliki armada sendiri untuk mengirim barang. 5. Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok dan konsumen. | <p style="text-align: center;"><u>Kelemahan</u> <i>(Weakness)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi kurang strategis. 2. Pemasok 3. tidak banyak. 4. Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan. 5. Produk yang dijual tidak pernah diiklankan. |
|---|---|--|

MANAJEMEN STRATEGI

| <u>Peluang</u> <i>(Opportunity)</i> | Strategi SO | Strategi WO |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih banyak toko tradisional yang membutuhkan agen/distributor/pemasok. 2. Banyak tempat-tempat yang belum tercover. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengembangan pasar ke wilayah- wilayah geografis yang baru. (S2, S3, S4, S5, O1, O2) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari tempat baru atau pindah tempat yang mudah dicari orang. (W1, O1, O2) 2. Meningkatkan promosi penjualan dengan mengiklankan di berbagai media. (W4, O1, O3) 3. Memberikan pelatihan khusus kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja. (W3, O2) |

Formulasi Strategi

Strategi yang digunakan oleh PT. Visindo Surakarta selama ini yaitu dengan tetap menjaga kualitas pelayanannya dan mengutamakan tingkat spesifikasi barang yang sesuai dengan permintaan pembelinya, tetapi juga di dukung dengan harga yang kompetitif. Namun dengan hanya menggunakan strategi tersebut tidak akan dapat membuat penjualan PT. Visindo Surakarta menjadi meningkat terus menerus karena pasti akan membuat penjualan menurun sehingga perlu di dukung oleh strategi-strategi lain yang dapat meningkatkan penjualan.

Berdasarkan matriks SWOT, maka strategi alternatif yang bisa dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi yang bisa diterapkan pada PT. Visindo Surakarta untuk meningkatkan kekuatan bersaing perusahaan dalam menanggapi peluang-peluang yang ada yaitu melakukan pengembangan pasar dengan memperluas pasar dengan membuka cabang baru baik di dalam maupun diluar kota, dikarenakan perusahaan dianggap mampu untuk membuka tempat baru, baik itu untuk gudang ataupun kantor. Perusahaan dapat menggunakan kekuatan perusahaan seperti memberikan harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing lainnya, memberikan kualitas yang baik, pelayanan yang memuaskan serta adanya armada sendiri untuk mengirim barang kepada konsumen dan memiliki hubungan yang baik

dengan pemasok dan konsumen sehingga akan memudahkan perusahaan mengambil peluang dengan memperluas jangkauan pasar.

2. Strategi WO (Weakness-Opportunity)

Merupakan strategi yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Dengan strategi ini maka perusahaan dapat memperbaiki kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada.

3. Strategi ST (Strength-Threats)

Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan yaitu banyaknya pesaing (modern market atau sesama agen) serta adanya cukup banyak pendatang baru di industri yang sama. Strategi yang bisa digunakan untuk mengatasi ancaman perusahaan yaitu melakukan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. memberikan harga yang kompetitif dan harus selalu menjaga kualitas produk yang dijual serta selalu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada customer, agar customer tidak mudah beralih ke pesaing lainnya. Dan juga menjaga hubungan baik dengan pemasok serta konsumen. Dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan tersebut maka perusahaan dapat mengatasi ancaman yang ada dan menjaga loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

4. Strategi WT (Weakness-Threats)

Merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan, sebagai berikut:

a. Memperluas jangkauan pasar di dalam kota.

Dalam meminimalkan kelemahan maka perusahaan harus membuka cabang di dalam kota atau juga bisa dengan memperluas wilayah jangkauan pasar untuk menghindari persaingan yang cukup ketat dengan perusahaan lainnya dan semakin banyak dikenal di berbagai wilayah. Perusahaan akan memiliki nama yang cukup terkenal dan pelanggan tidak akan ragu karena memiliki kepercayaan untuk membeli di PT. Visindo Surakarta.

b. Mencari pemasok baru dengan harga yang juga murah.

Dalam meminimalkan kelemahan perusahaan seperti susah mencari barang yang diinginkan apabila barang di pemasok habis maka perusahaan dapat mengatasinya dengan cara mencari banyak pemasok baru dan dengan harga yang juga lebih murah. Serta perusahaan dapat mencari pemasok yang mensuplai produk yang sama dengan merek yang berbeda.

Implikasi Manajerial

Melihat persaingan bisnis di industri ini cukup ketat membuat setiap perusahaan harus memiliki strategi-strategi khusus dalam menghadapi persaingan yang ada. PT. Visindo Surakarta tentunya memiliki visi dan misi dalam meningkatkan mutu dan kinerja perusahaan. Selain itu juga memiliki tujuan jangka panjang untuk perusahaan. Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu dalam menjalankan perusahaan PT. Visindo Surakarta ingin lebih efisien dan efektif didalam hal operasional, penjualan produk yang dimiliki serta bisa menunjang kenaikan omset dalam penjualan setiap tahunnya agar dapat segera bisa membuka tempat yang baru. Selain visi dan misi dan tujuan jangka panjang, PT. Visindo Surakarta juga memiliki strategi yang sudah digunakan selama ini yaitu dengan memberikan harga yang lebih murah dari perusahaan lainnya.

Berdasarkan hasil analisis, perusahaan termasuk dalam perusahaan yang sedang berada di tahap pertumbuhan. Perusahaan dikatakan berada dalam tahap ini karena sampai saat ini industri retail memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi. Karena perusahaan termasuk berada di tahap pertumbuhan maka strategi yang sesuai adalah strategi intensif. Strategi yang digunakan oleh perusahaan dinilai masih kurang karena terjadinya penurunan penghasilan perusahaan, untuk itu diperlukan strategi yang baru dan cocok untuk menghindari terjadinya penurunan. Jenis strategi yang bisa dilakukan perusahaan strategi intensif, yaitu:

1. Strategi Penetrasi Pasar
 - a. Harus selalu menjaga kualitas produk dan meningkatkan pelayanan terhadap pembeli agar tidak mudah beralih ke pesaing lainnya.
 - b. Melakukan promosi penjualan melalui koran, internet atau media lainnya dengan menarik agar konsumen tertarik untuk membeli.
 - c. Membuat program khusus atau promo-promo yang menarik dengan memberikan harga khusus kepada konsumen ketika membeli produk dalam jumlah besar
2. Strategi Pengembangan Pasar

Dengan melakukan perluasan wilayah distribusi penjualan dan membuka cabang-cabang baru di tempat yang belum tercover.

Simpulan

Kondisi lingkungan eksternal yang mempengaruhi PT. Visindo Surakarta adalah persaingan antar perusahaan sejenis dan potensi masuknya pesaing

baru karena cukup banyak berdiri perusahaan sejenis dan bisa di bilang cukup tinggi pesaing di industri ini terutama pesaing dari pemain lama. Namun tidak menutup kemungkinan juga apabila para pendatang baru bisa menjadi ancaman untuk perusahaan. Dalam potensi pengembangan produk pengganti tidak menjadi sebuah ancaman besar bagi PT. Visindo Surakarta karena perusahaan ini tidak memproduksi barangnya sendiri, sehingga hanya produk yang sama dengan merek yang berbeda saja yang akan menjadi pengganti suatu barang, dan tentunya tergantung dari pembeli sendiri menginginkan merek yang mana sehingga dari sana akan terlihat minat konsumen banyak di merek apa. Daya tawar pemasok tidak terlalu berpengaruh karena perusahaan diberikan harga yang cukup murah oleh pemasok dan pemasok memberikan price list khusus kepada PT. Visindo Surakarta. Untuk daya tawar konsumen cukup tinggi karena banyak konsumen menginginkan barang dengan harga yang lebih murah, sedangkan cukup banyak pesaing yang juga menjual barang serupa dengan harga yang lebih murah juga.

Kondisi lingkungan internal dalam melakukan pemasaran, strategi yang digunakan oleh perusahaan dinilai masih kurang, karena PT. Visindo Surakarta hanya menggunakan by phone saja dalam menawarkan dan memasarkan produknya. Wilayah pendistribusian juga masih kurang luas karena perusahaan hanya membuka satu tempat saja tidak memiliki anak cabang lain untuk memperluas wilayah penjualan. Pengelolaan keuangan di perusahaan ini sangat baik karena setiap bulan harus ada evaluasi laporan keuangan dan harus memenuhi deadline yang telah ditentukan dan di control langsung oleh divisi keuangan sendiri. Dalam sistem operasional perusahaan sangat baik karena menggunakan sistem first in first out, sehingga barang yang masuk terlebih dahulu akan dijual pertama. Dalam perekrutan karyawan PT. Visindo Surakarta biasanya mengiklakan di koran atau mencari referensi. Karyawan yang dicari tentunya harus memiliki skill dan pengalaman kerja yang sesuai dengan setiap masing-masing orang. Penempatan divisi akan disesuaikan dengan skill yang mereka miliki. Standar kerja dalam PT Visindo Surakarta mengikuti aturan-aturan yang ada sesuai dengan BPJS, Jamsostek.

DAFTAR PUSTAKA

A.T.Kearney - Global Retail Development Index 2015

Awwad, Abdulkareem. et al. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing, Journal of Service Science and Management. Volume 6. p. 67-79.

- Budzynska, Agata. (2013). Developing Competitive Advantage on the Example of Internationalized SMEs in the Food Sector of Greater Poland Region. *Oeconomica copernicana*. No.4, p. 45-47.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Bungin, Burhan, (Ed) 2001, *Metode Penelitian Kualitatif (Aktualisasi metodologis kearah ragam varian kontemporer)*
- Bungin, Burhan. 2007, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Kencana
- Cooper (2008), *Business Research Methods*, Singapore: McGraw Hill.
- Craig, A. James, M. & Grant, Robert, 1996. *Manajemen Strategi Sumber-Sumber Daya Perencanaan*. (Terjemahan : Sularno Tjiptowardjoyo) Jakarta: PT. Elex Media Kaputindo
- David, Fred R. , 2010. *Strategic Manajemen, Manajemen Strategis Konsep Buku 1*, Edisi 12 ± Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R , 2011 *Strategic Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R. 2013, *Strategic Management Concepts and cases : a competitive advantage approach 14th ed. globaled*. Boston: Education Limited.
- Structure and Competitive strategies in Liner Shipping*, QGXVWU\` *Journal of Management and Strategy* Vol. 4, No. 44.
- Hitt, Michael A. (1997). *Manajemen strategis : menyongsong era persaingan dan globalisasi* cet. 1
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*, Bandung : Alfabeta Wheelen, Thomas L. & Hungere, David J. 2011 *Manajemen Strategis*. Yogyakarta
- Yuksel, Ihsan (2012). An Integrated Approach with Group Decision-Making for Strategy Selection on SWOT Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Volume 2. No. 11. <https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/2015>

PROFIL PENULIS



Sri Dweni Astuti

Sri Dweni Astuti, SE.,MM lahir di Sukoharjo pada tanggal 09 Juni 1972, Putri dari ibu bapak Abuyadi, BA. Saat ini penulis tinggal di Wirogunan RT.01/05 Kartasura Sukoharjo. Bersuami Dr.Hardi,S.Pd.,M.Pd. Putra putra tercinta Zharfan Surya Naufally dan Willdan Abu Dhaby. Sekolah Dasar (SD) ditempuh di Sekolah Dasar Negeri Wirogunan 1 Kartasura. SMP Negeri 3 Kartasura, SMA Negeri 1 Kartasura. Untuk S1 di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) (Ekonomi Manajemen) Lulus tahun 1996, S2 di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta (EkonomiMenejemen) lulus tahun 2014.

Cita-cita penulis dari lulus S1 adalah menciptakan pekerjaan untuk diri sendiri. Selepas dari S1 tahun 1996 penulis bekerja di D1 Lembaga Pendidikan Pelayaran “ Nusantara Bahari “ berbekal pengalaman yang diperolehnya di tahun 2004 penulis menjadi dosen di D3 Akademi Pelayaran Nasional (APN) Surakarta.

Hal-hal seperti ini adalah sesuatu yang membahagiakan dan tak ternilai harganya. Saya merasakan hidup yang lebih bermakna karena dapat menciptakan pekerjaan untuk diri sendiri dan orang lain. Bagi saya hidup suatu anugerah dan amanah yang harus saya jalani dengan tanggung jawab. Pertanggung jawaban yang tertinggi bagi saya adalah membuat hidup saya bermakna dengan cara memberi sebanyak mungkin manfaat bagi orang lain melebihi usia yang mungkin diberikan Tuhan kepada saya.

Dengan motto keberhasilan adalah sebuah tujuan dalam mimpi, namun tanpa daya juang yang tinggi, kerja keras dan loyalitas dalam menggapainya, mimpi hanya akan menjadi sebuah mimpi yang tanpa kenyataan, dedikasi yang tinggi ditentukan pada ketetapan hati yang kuat, bersungguh sungguh tekun dan disiplin dalam menjalankan tugas dan tuntas dalam menyelesaikan dan keberhasilan bukan merupakan akhir dari sebuah perwaju dan dalam menciptakan konsistensi. Loyalitas dan integritas

MANAJEMEN STRATEGI

dalam meraih mimpi namun sebuah awal dari sebuah perjuangan dalam mewujudkannya.

Karya buku yang telah ditulisnya berjudul Manajemen Organisasi dan Kewirausahaan. Marilah kita bekerja dan berkarya untuk memasalahkan bersama sebagai bekal di dunia dan akhirat.

INOVASI DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Muhammad Subhan Iswahyudi
Telkom University,
msubhan.iswahyudi@gmail.com.

Pendahuluan

Inovasi dalam manajemen strategik merujuk pada pengembangan dan penerapan strategi baru yang memungkinkan organisasi untuk lebih efektif mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Inovasi dalam manajemen strategik melibatkan berbagai pendekatan, teknologi, dan praktek yang dapat membantu organisasi mengidentifikasi peluang baru, mengembangkan model bisnis yang lebih efisien, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Inovasi dalam manajemen strategik sangat penting dalam konteks bisnis modern yang terus berkembang dan berubah dengan cepat. Perubahan dalam teknologi, regulasi, kebutuhan pelanggan, dan persaingan semakin memaksa organisasi untuk beradaptasi dan terus berinovasi agar dapat bertahan dan berkembang.

Beberapa contoh inovasi dalam manajemen strategik adalah pengembangan produk baru, penggunaan teknologi digital dan *data analytics* untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan, pengembangan kemitraan strategis, diversifikasi portofolio bisnis, dan pengembangan model bisnis yang berkelanjutan dan ramah lingkungan.

Untuk mengembangkan inovasi dalam manajemen strategis, organisasi perlu memiliki budaya inovasi yang kuat, mempromosikan kolaborasi dan eksperimen, dan memperhatikan tren pasar dan perubahan lingkungan yang signifikan. Selain itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang terus-menerus untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja mereka, serta mempercepat pengembangan dan penerapan strategi baru.

Tulisan singkat ini menyajikan apa itu inovasi dalam konteks manajemen strategik, apa manfaat inovasi serta apa saja bentuk dan jenis inovasi. Tentunya ada banyak lagi aspek dari inovasi yang belum masuk, diantaranya budaya dan kepemimpinan inovatif dimana kedua hal ini juga sangat berpengaruh terhadap inovasi. Pembaca dapat menelusuri berbagai tema lain melalui daftar pustaka yang ada dibagian paling akhir dari tulisan ini.

Apa Itu Inovasi?

Inovasi dapat didefinisikan sebagai proses pengembangan atau penerapan ide-ide baru yang menghasilkan nilai tambah bagi organisasi atau masyarakat secara keseluruhan. Menurut European Commission (2021), inovasi adalah "penerapan ide-ide baru, produk, layanan, dan praktik-praktik baru yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pengguna."

Selain definisi tersebut, berikut berbagai definisi lain tentang inovasi:

1. Inovasi adalah "pengembangan atau penerapan produk, layanan, atau proses baru atau signifikan yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan dan pengguna." (OECD, 2010)
2. Inovasi adalah "proses penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan baru yang menghasilkan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat." (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)
3. Inovasi adalah "transformasi ide menjadi nilai yang dapat diterima oleh pelanggan, yang menciptakan atau memperbaiki produk, layanan atau proses yang membawa manfaat yang signifikan." (Drucker, 1985)

Salah satu tokoh utama terkait inovasi dalam manajemen strategis adalah Clayton M. Christensen, seorang profesor di Harvard Business School. Poin utama pemikirannya adalah bahwa organisasi harus berinovasi secara terus-menerus dan mengembangkan model bisnis yang berbeda untuk memenangkan persaingan di pasar yang terus berkembang dan berubah. Salah satu hasil karya utamanya adalah buku "The Innovator's Dilemma" yang diterbitkan pada tahun 1997

Dalam buku tersebut, Christensen membahas fenomena di mana perusahaan yang telah memimpin pasar dalam suatu industri, seringkali gagal untuk mempertahankan posisinya ketika ada inovasi baru atau disrupsi teknologi yang terjadi di pasar. Christensen berpendapat bahwa hal ini terjadi karena perusahaan terlalu fokus pada meningkatkan produk atau layanan yang sudah ada, dan kurang fokus pada menciptakan produk atau layanan baru yang dapat mengubah dinamika pasar.

Christensen juga mengemukakan konsep "innovator's dilemma" yang menggambarkan dilema yang dihadapi perusahaan ketika mereka harus memilih antara mempertahankan model bisnis yang sudah ada atau berinovasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar yang terus berubah

Salah satu jawaban terhadap dilema ini adalah mengembangkan ambidextrous atau kemampuan untuk secara seimbang melakukan

eksplorasi bisnis baru dengan tetap mempertahankan upaya eksploitasi bisnis yang sudah dimiliki. Ambidextrous perlu dimiliki oleh para leader (ambidextrous leadership) serta diadopsi menjadi kemampuan organisasi (ambidextrous organization).

Buku Christensen yang lain, "The Innovator's Solution", yang diterbitkan pada tahun 2003, mengembangkan konsep-konsep yang dibahas dalam buku sebelumnya dan memberikan strategi untuk membantu perusahaan menciptakan inovasi yang sukses dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar.

Manfaat Inovasi

Inovasi sangat penting dalam konteks manajemen strategis karena dapat membantu organisasi menciptakan keunggulan kompetitif dan mempertahankan posisinya di pasar yang terus berubah (Teece, 2018). Dengan inovasi, organisasi dapat menciptakan produk atau layanan baru yang lebih baik dari pesaingnya, memperbaiki proses produksi yang lebih efisien, dan mengembangkan model bisnis yang berbeda untuk memenangkan persaingan di pasar (Gupta et al., 2006). Inovasi juga dapat membantu organisasi untuk memperluas pasar dan meningkatkan profitabilitasnya (Porter & Kramer, 2011).

Selain itu, inovasi juga diperlukan dalam menghadapi tantangan lingkungan dan sosial yang semakin kompleks. Organisasi yang inovatif dapat mengembangkan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan untuk mengatasi masalah lingkungan dan sosial, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat dan planet (Porter & Kramer, 2011).

Selain manfaat yang telah disebutkan sebelumnya, inovasi juga memiliki beberapa manfaat lain dalam konteks manajemen strategis. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi (Birkinshaw & Gibson, 2004).
2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi (Christensen & Overdorf, 2000).
3. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespons kebutuhan pelanggan dan memahami kebutuhan pasar (von Stamm, 2003).
4. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menemukan cara-cara baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (O'Connor & DeMartino, 2006).
5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan para pemangku kepentingan (Tidd & Bessant, 2013).

6. Meningkatkan keunggulan kompetitif dengan mengembangkan produk atau layanan yang berbeda dan lebih baik dari pesaing (Kim & Mauborgne, 2005).
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi dan ekspansi bisnis (Utterback & Abernathy, 1975).
8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh sumber daya baru dan meningkatkan hubungan dengan pihak-pihak terkait (Chesbrough, 2006).
9. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan dan memberikan dampak positif pada masyarakat (Porter & Kramer, 2002).

Bentuk-Bentuk Inovasi

Dalam konteks manajemen strategis, inovasi dapat mengambil berbagai bentuk. Berikut adalah beberapa bentuk inovasi yang umum dijumpai:

1. Inovasi produk: menciptakan produk baru atau meningkatkan produk yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pasar yang baru.
2. Inovasi proses: mengembangkan cara-cara baru untuk menghasilkan produk atau layanan dengan lebih efisien atau efektif.
3. Inovasi model bisnis: mengembangkan model bisnis baru atau memodifikasi model bisnis yang sudah ada untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.
4. Inovasi organisasi: mengembangkan struktur organisasi yang lebih efektif atau memodifikasi struktur organisasi yang sudah ada untuk meningkatkan kinerja.
5. Inovasi pemasaran: mengembangkan cara-cara baru untuk memasarkan produk atau layanan atau memodifikasi strategi pemasaran yang sudah ada untuk mencapai sasaran bisnis.
6. Inovasi teknologi: menciptakan teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pasar yang baru.

Selain bentuk-bentuk inovasi yang telah disebutkan sebelumnya, ada juga beberapa bentuk inovasi lainnya yang dapat terjadi dalam konteks manajemen strategis, antara lain:

1. Inovasi layanan: menciptakan layanan baru atau memperbaiki layanan yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pasar yang baru.

2. Inovasi desain: mengembangkan desain produk atau layanan yang lebih baik, menarik, dan fungsional.
3. Inovasi sosial: menciptakan solusi baru untuk masalah sosial atau lingkungan melalui pendekatan bisnis atau teknologi.
4. Inovasi keberlanjutan: menciptakan produk atau layanan yang ramah lingkungan dan berkelanjutan dalam jangka panjang.
5. Inovasi manajemen: mengembangkan praktik manajemen baru atau memodifikasi praktik manajemen yang sudah ada untuk meningkatkan kinerja organisasi.
6. Inovasi pengiriman: menciptakan cara-cara baru untuk mengirimkan produk atau layanan ke pelanggan atau pasar yang baru, seperti melalui jaringan distribusi baru atau memanfaatkan teknologi baru.
7. Inovasi rantai pasokan: mengembangkan strategi rantai pasokan yang baru atau memodifikasi strategi rantai pasokan yang sudah ada untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas.
8. Inovasi keuangan: menciptakan cara-cara baru untuk mendapatkan dana atau mengelola keuangan perusahaan dengan lebih efisien atau efektif.
9. Inovasi kemitraan: menciptakan atau memperbaiki kemitraan dengan mitra bisnis atau organisasi lain untuk mencapai tujuan bisnis.
10. Inovasi strategi: menciptakan atau memodifikasi strategi bisnis yang ada untuk mencapai tujuan bisnis yang baru.

Jenis-Jenis Inovasi

Christensen membagi jenis inovasi menjadi dua kategori, yaitu inovasi inkremental dan inovasi disruptif. Inovasi inkremental adalah inovasi yang memperbaiki atau meningkatkan produk atau layanan yang sudah ada, sementara inovasi disruptif adalah inovasi yang menciptakan produk atau layanan baru yang menggantikan produk atau layanan yang sudah ada (Christensen, 1997, Christensen, Raynor, and McDonald 2015).

Selain pembagian jenis inovasi menurut Christensen, terdapat juga pembagian jenis inovasi menurut Rogers (1995), yaitu inovasi inkremental, inovasi difusi, dan inovasi revolusioner. Inovasi inkremental adalah inovasi yang menghasilkan perubahan kecil pada produk atau layanan yang sudah ada.

Salah satu pakar lain yang memiliki klasifikasi berbeda untuk jenis-jenis inovasi adalah Tidd, Bessant, dan Pavitt (2015). Mereka membagi jenis inovasi menjadi tiga kategori, yaitu inovasi inkremental, inovasi radikal, dan inovasi paradigmatis. Inovasi inkremental adalah inovasi yang memberikan perubahan kecil pada produk atau proses yang

sudah ada. Inovasi radikal adalah inovasi yang menghasilkan perubahan besar pada produk atau proses yang sudah ada. Inovasi paradigmatik adalah inovasi yang menghasilkan perubahan besar pada prinsip-prinsip dasar atau model bisnis yang menjadi dasar bagi produk atau proses yang sudah ada.

Kesamaan dari klasifikasi atau jenis inovasi menurut Christensen, Rogers, serta Tidd, Bessant, dan Pavitt adalah ketiganya mengidentifikasi inovasi inkremental sebagai jenis inovasi yang menghasilkan perubahan kecil pada produk atau layanan yang sudah ada.

Perbedaan dari klasifikasi atau jenis inovasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Christensen membagi inovasi menjadi inovasi inkremental dan inovasi disruptif, sementara Rogers membaginya menjadi inovasi inkremental, inovasi difusi, dan inovasi revolusioner, dan Tidd, Bessant, dan Pavitt membaginya menjadi inovasi inkremental, inovasi radikal, dan inovasi paradigmatik.
2. Rogers menekankan bahwa adopsi inovasi oleh konsumen menjadi faktor penting dalam jenis inovasi, sementara Christensen dan Tidd, Bessant, dan Pavitt lebih menekankan pada perubahan yang dihasilkan oleh inovasi.
3. Tidd, Bessant, dan Pavitt mengkategorikan inovasi paradigmatik, yaitu inovasi yang menghasilkan perubahan pada prinsip-prinsip dasar atau model bisnis yang menjadi dasar bagi produk atau proses yang sudah ada, sedangkan Rogers dan Christensen tidak mengkategorikan jenis inovasi seperti ini.

Meskipun terdapat perbedaan dalam klasifikasi atau jenis inovasi yang digunakan oleh para pakar, namun kesemuanya mengakui pentingnya inovasi dalam menciptakan nilai bagi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Simpulan

Inovasi sangat penting untuk keberhasilan pencapaian bisnis serta untuk keberlanjutan bisnis. Dalam manajemen strategik, inovasi menjadi bagian utama untuk memastikan perusahaan lebih efektif dalam mencapai tujuan bisnis. Manfaat inovasi tidak hanya dirasakan untuk pencapaian bisnis saat ini saja, namun juga untuk pencapaian tujuan bisnis dimasa mendatang. Inovasi akan memastikan perusahaan tetap relevan dimata para stakeholdernya, terutama terhadap pelanggannya. Inovasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Semua

elemen didalam perusahaan dapat melakukan inovasi, baik yang bersifat inkremental atau yang membuat peningkatan terjadi secara bertahap, yang bersifat radikal atau yang membuat peningkatan signifikan, maupun yang bersifat disruptif, yang membuat terjadinya suatu lanskap industry yang baru. Peran inovasi selalu diperlukan didalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78(2), 66-76.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2017). *The management of technological innovation: strategy and practice*. Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row
- European Commission. (2021). What is innovation? Retrieved from https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/knowledge/publications/what-innovation_en
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press.

- O'Connor, G. C., & DeMartino, R. (2006). The fast path to corporate growth. *Harvard Business Review*, 84(5), 85-91.
- OECD. (2010). The OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow. Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/inno/45392690.pdf>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development*. Pearson.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- von Stamm, B. (2003). *Managing innovation, design and creativity*. John Wiley & Sons.

PROFIL PENULIS



Muhammad Subhan Iswahyudi

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Komunikasi Bisnis

Penulis lahir di Ujungpandang tanggal 9 September 1973. Penulis adalah dosen paruh waktu pada Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi Bisnis, Telkom University. Penulis menyelesaikan pendidikan S3 pada Program Doctor of Business Administration, Faculty of Business, Victoria University, Melbourne, Australia pada tahun 2019 dengan disertasi mengenai pengaruh kepemimpinan beretika di B2B marketing. Sebelumnya, penulis menyelesaikan S1 di STT Telkom dan S2 di RMIT Australia dengan gelar Master of Engineering in Telecommunication Engineering. Penulis menekuni bidang manajemen strategis, pengembangan kepemimpinan, dan B2B marketing setelah selama lebih dari dua puluh tahun meniti karir di bidang pemasaran, pelayanan pelanggan, dan manajemen kualitas. Saat ini penulis juga menjadi fasilitator dan coach di Telkom Corporate University di Bandung dan menjadi orang Indonesia pertama yang mendapatkan kredensial sebagai Team Coach dari International Coaching Federation (ICF) di bulan Maret 2023. Sebagai coach, penulis juga aktif memberikan pendampingan kepada talenta digital untuk mengembangkan inovasi atau bisnis startup serta kepada para penggerak pendidikan serta penggiat kegiatan sosial lainnya melalui probono coaching.

Manajemen Risiko dalam Strategi Bisnis

Tirwan

Universitas Negeri Jakarta/Universitas Pembangunan Jaya
tirwansoleman@gmail.com.

Pendahuluan

Risiko merupakan sebuah keniscayaan yang tidak bisa dipisahkan dalam segala aktivitas manusia. Baik aktivitas sederhana dalam rutinitas kegiatan sehari-hari terlebih aktivitas atau kegiatan kompleks yang dilakukannya, seperti aktivitas bisnis.

Aktivitas bisnis akan selalu berdampak pada ragam peristiwa atau fenomena yang memicu timbulnya ketidakpastian. Ketidakpastian ini baik yang bersumber dari internal maupun eksternal perusahaan akan memunculkan konsep risiko yang selalu melekat pada bisnis. Hal ini membuat bisnis dan risiko menjadi dua hal yang tidak dapat dipisahkan seperti halnya dua sisi mata uang.

Dasawarsa terakhir ini, di Indonesia sering muncul isu mengenai manajemen risiko yang sejalan dengan munculnya isu tentang *Good Corporate Governance* (GCG). Badan usaha milik negara (BUMN) dan perusahaan swasta yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) wajib menerapkan GCG untuk menjamin kepentingan *stakeholders*. Penerapan GCG yang baik menuntut manajemen menerapkan sistem manajemen risiko yang handal dan adaptif.

Risiko

Menurut Clifford (2006) dalam Sari, Yuniarti, dan Puspita (2017) mendefinisikan risiko sebagai kejadian tidak pasti yang apabila terjadi maka akan menyebabkan efek, baik negatif maupun positif bagi keberlangsungan organisasi. Risiko dan ketidakpastian merupakan hal yang berbeda. Ketidakpastian mencakup bagian yang lebih luas, sementara risiko hanya bagian dari "ketidakpastian"

Dalam ISO 31000, Risiko (*risk*) diartikan sebagai Efek dari ketidakpastian pada sasaran.

Vaughan dan Elliot (1978) mendefinisikan risiko dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Risk is the chance of loss* (kemungkinan terjadinya kerugian). Risiko disini berkaitan dengan sebuah *exposure* (keterbukaan) terhadap kemungkinan adanya suatu kerugian atas aktivitas yang dilakukan.
2. *Risk is the possibility of loss* (kemungkinan kerugian). Istilah *possibility* berarti bahwa kemungkinan suatu kejadian berada di antara nol dan

satu, artinya bahwa setiap yang dilakukan memungkinkan muncul keuntungan dan keuntungan seperti sisi mata uang.

3. *Risk is the uncertainty* (ketidakpastian). Risiko ini bersifat objektif dan subjektif, karena adanya penilaian terhadap suatu risiko berdasarkan pengetahuan dan sikap individu yang menghadapinya.
4. *Risk is the dispersion of actual from expected results* (penyimpangan kenyataan dari hasil yang diharapkan). Para ahli statistik menyatakan bahwa risiko ini sebagai derajat penyimpangan suatu nilai di sekitar posisi sentral atau sekitar titik rata-rata.
5. *Risk is the probability of any outcome different from the one expected* (probabilitas bahwa suatu hasil berbeda dari yang diharapkan). Risiko ini terkait dengan *probabilitas* dari suatu kejadian tunggal, tetapi kemungkinan dari beberapa *outcome* yang berbeda dari yang diharapkan.

Dari berbagai definisi resiko yang dikemukakan oleh para ahli, ada benang merah yang bisa ditarik yaitu ketidakpastian, efek dari suatu kejadian, dan tidak bisa diperkirakan. Oleh karenanya risiko adalah efek dari suatu kejadian yang tidak bisa diperkirakan akan terjadi, baik berefek negatif maupun positif.

Menurut Hanafi (2006), secara umum terdapat dua jenis risiko, yaitu:

1. Risiko murni (*pure risk*)

Risiko murni adalah ketidakpastian terjadinya suatu kerugian atau dengan kata lain hanya ada suatu peluang merugi dan bukan suatu peluang keuntungan. Risiko murni adalah suatu risiko yang bilamana terjadi akan memberikan kerugian dan apabila tidak terjadi maka tidak menimbulkan kerugian namun juga tidak menimbulkan keuntungan. Risiko ini akibatnya hanya ada dua macam: rugi atau *break event*, contohnya adalah pencurian, kecelakaan atau kebakaran.

2. Risiko spekulatif (*speculative risk*)

Risiko spekulatif atau *speculative risk* adalah risiko yang berkaitan dengan terjadinya dua kemungkinan, yaitu peluang mengalami kerugian secara *financial* atau memperoleh keuntungan. Risiko ini menimbulkan 3 kemungkinan: rugi, untung atau *break event*.

Dengan kata lain risiko spekulatif adalah suatu keadaan yang dihadapi oleh perusahaan di mana satu sisi dapat memberikan keuntungan, namun di sisi lain juga dapat mengakibatkan sebuah kerugian. contohnya adalah investasi saham di bursa efek, membeli undian, dan sebagainya.

Kerugian yang timbul dari risiko spekulatif adalah berupa kerugian individu, walau kerugian yang diderita dapat saja menguntungkan pihak lain. Misalnya, suatu perusahaan mengalami kerugian diakrenakan penjualannya menurun, maka kemungkinan perusahaan lain akan mendapatkan keuntungan dari situasi tersebut. Dengan demikian masyarakat tidak dirugikan akibat dari risiko spekulatif tersebut.

Sedangkan menurut Sadgrove (2015) bahwa dalam konteks bisnis, terdapat dua jenis besar risiko, yang terdiri dari:

1. Risiko *entrepreneurial*, yaitu risiko yang timbul akibat keputusan manajerial yang diambil perusahaan. Sebagai contoh, risiko keuangan berupa tidak tercapainya target penjualan akibat keputusan peningkatan harga produk yang dipilih perusahaan.
2. Risiko *non entrepreneurial*, merupakan risiko yang timbul bukan disebabkan keputusan manajerial yang diambil perusahaan. Sebagai contoh risiko tidak tercapainya target penjualan akibat kebakaran gudang penyimpanan.

Jenis risiko ini dapat dibagi kembali menjadi risiko yang lebih terperinci, Hanggraeni (2021) membaginya kembali menjadi 5 (lima) risiko dalam bisnis, yaitu:

1. Risiko strategi.
2. Risiko akibat ketidakpastian dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan stratejik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
3. Strategi memiliki peranan yang krusial sebagai langkah awal perubahan suatu perusahaan untuk bisa eksis dimasa mendatang. Seperti yang dikemukakan Porter (2002), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Menurut David (2011) dalam Hendarwan (2022) menyatakan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai.
4. Risiko Operasional.
5. Risiko operasional muncul akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal seperti tidak adanya SOP yang jelas, kesalahan manusia yang terkait dengan kualitas SDM ataupun kurangnya SDM, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasi perusahaan seperti

perubahan dalam politik, ekonomi, sosial, maupun teknologi yang berkembang.

6. Risiko Reputasi.
7. Risiko yang disebabkan oleh menurunnya kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap perusahaan.
8. Risiko Keuangan.
9. Merupakan risiko kerugian yang disebabkan oleh keputusan yang terkait dengan keuangan.
10. Risiko Hukum dan Kepatuhan.
11. Risiko kerugian perusahaan akibat kelalaian dalam mematuhi aturan/regulasi, tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek *yuridis*.

Menurut Hendarwan (2022), risiko tidak hanya muncul karena adanya faktor internal perusahaan melainkan juga dari faktor eksternal perusahaan yang menuntut perusahaan agar lebih peduli akan risiko tersebut. Risiko ini tidak hanya muncul pada perusahaan – perusahaan besar, tetapi risiko ini juga muncul pada perusahaan – perusahaan kecil, ataupun bisnis kecil. Risiko akan muncul kapan saja, dan pada siapa saja, karena pada dasarnya semua hal sangat berkaitan erat dengan risiko, umumnya risiko ini diartikan sebagai suatu hal yang memicu akan terjadi kerugian atas kejadian.

Manajemen Risiko

Hanggraeni (2021) menyebutkan ada beberapa karakteristik yang dimiliki oleh sebuah risiko, yaitu pertama, pada umumnya risiko memiliki kecendrungan untuk terjadi berulang. Pengulangan tersebut membuat risiko harusnya menjadi lebih mudah untuk diidentifikasi dan diukur.

Dalam budaya risiko perusahaan konvensional, manajemen risiko dianggap sebagai pusat biaya yang tujuan utamanya adalah pengurangan risiko keuangan yang terlihat tidak diinginkan secara virtual apriori.

Dalam beberapa tahun terakhir, menurut Aditya dan Naomi (2017) implementasi dari manajemen risiko telah terjadi pergeseran paradigma mengenai cara melihat manajemen risiko, dengan menggunakan pendekatan yang holistik. Pendekatan manajemen risiko yang menjadikan pengelolaan risiko melingkupi semua aspek dan dilaksanakan secara terpadu, yang biasa disebut manajemen risiko perusahaan (*Enterprise Risk Management/ERM*).

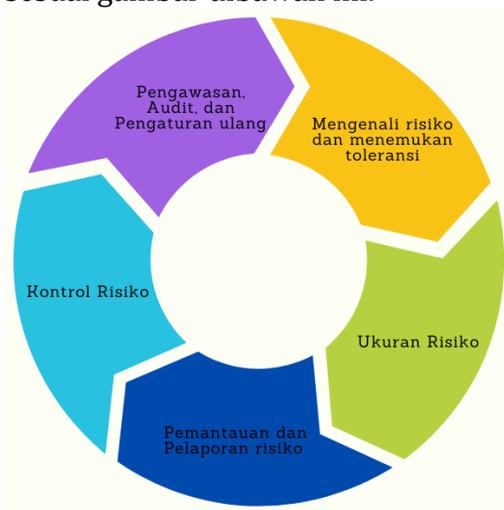
Demidenko dan McNutt (2010) dalam Pradana dan Rikumahu (2014) menyatakan bahwa manajemen risiko merupakan sarana untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan memantau kinerja dari manajemen. Manajemen risiko diterapkan karena akan menghasilkan lebih banyak informasi mengenai risiko organisasi, dan menghasilkan manajemen yang lebih baik, dan pengambilan keputusan yang lebih baik (Kleffner et al., 2003).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa penerapan sistem ERM akan meningkatkan kinerja perusahaan (Hoyt & Liebenberg, 2011). Setidaknya ada tiga penelitian menurut Aditya dan Naomi (2017) yang mengaitkan ERM dengan performa perusahaan, yang pertama dilakukan oleh Hoyt, Moore, dan Liepenberg (2008), yang kedua dilakukan oleh Gordon, dkk (2009), kemudian yang ketiga yang dilakukan oleh Bertinetti, dkk (2013).

Manajemen Risiko Sebagai Proses Bisnis

Sebuah risiko jika dikelola dengan baik dan cara pandang yang positif, maka akan menjadi sebuah peluang yang bisa dimanfaatkan sebagai senjata untuk meraih kesuksesan dalam bisnis.

Manajemen risiko sebagai proses dalam bisnis organisasi, menurut Culp (2001) dapat dipisahkan menjadi 5 (lima) kegiatan utama, yaitu: mengidentifikasi risiko dan menentukan toleransi; mengukur risiko; memantau dan melaporkan risiko; mengendalikan risiko; dan mengawasi, audit, menyesuaikan, dan meluruskan kembali proses manajemen risiko, sesuai gambar dibawah ini.



Gambar 1. Proses Manajemen Risiko Internal

Identifikasi risiko dan menentukan toleransi

Identifikasi risiko adalah proses awal dimana perusahaan mengenali dan, dalam beberapa kasus, mendeteksi berbagai risiko yang dihadapinya melalui kegiatan normal menjalankan bisnisnya. Menurut definisi, risiko yang paling berbahaya bagi perusahaan adalah risiko yang dihadapinya bukan risiko yang teridentifikasi.

Risiko dapat dibiarkan tidak teridentifikasi karena alasan mulai dari kontrol internal yang buruk yang memungkinkan pembukuan transaksi keuangan berisiko yang tidak diketahui hingga pengawasan dasar terhadap eksposur fundamental. Proses dimana anggota perusahaan meninjau, menganalisis, dan mendiskusikan profil risiko mereka merupakan sarana yang sangat diperlukan untuk mengidentifikasi risiko, dan karenanya, dikelola.

Hal yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi risiko menurut Bambang ryanto rustam dalam Sajjad dkk (2020) yaitu dilakukan identifikasi risiko secara berkala dan melakukan analisis dari seluruh sumber risiko.

Perusahaan yang profil risikonya tidak terlalu sering berubah seringkali menjadi mangsa pemikiran bahwa identifikasi risiko bukanlah komponen penting dari proses manajemen risiko. Namun demikian, banyak contoh memberikan bukti kuat sebaliknya.

Untuk mengambil contoh sederhana tentang pentingnya identifikasi risiko, misalnya perusahaan penerbangan. Risiko nyata yang dihadapi oleh perusahaan penerbangan adalah termasuk risiko kecelakaan pesawat, penundaan terkait pemeliharaan, kerusakan peralatan akibat kebakaran, dan hilangnya pelanggan.

Kita juga bisa mengambil contoh yang paling fenomenal pada perusahaan Nokia. Pada awal tahun 2000an, ponsel nokia adalah ponsel idaman semua orang di dunia, termasuk di Indonesia. Tapi apa yang terjadi pada awal 2011an berbanding terbalik 180 derajat. Salah satu faktor yang mengakibatkan nokia tidak bisa *survive* adalah tidak mampu dalam mengidentifikasi risiko terutama kemajuan dari pihak pesaing dengan cepat.

Mengingat risiko yang telah diidentifikasi perusahaan, manajer senior dan direktur harus menyetujui tingkat risiko yang dapat ditoleransi yang diperlukan untuk operasi bisnis utama perusahaan. Penentuan ini harus dibuat secara eksplisit oleh pemangku kepentingan utama perusahaan, termasuk manajer senior, dewan direksi, dan terkadang kreditur utama

Mengukur risiko

Pengukuran risiko melibatkan kuantifikasi eksposur risiko tertentu untuk tujuan perbandingan dengan toleransi risiko yang ditetapkan perusahaan. Proses dimana risiko yang berbeda dihitung merupakan komponen penting dalam program manajemen risiko organisasi yang luas.

Tanpa ketepatan ukuran risiko, penentuan dapat sulit dicapai tentang apakah perusahaan mengambil terlalu banyak jenis risiko tertentu—atau, sebaliknya, tidak cukup jenisnya.

Menurut Hairul (2014) Ada beberapa teknik untuk mengukur risiko tergantung jenis risiko tersebut. Misalnya dengan memperkirakan *probabilitas* (kemungkinan) risiko atau suatu kejadian jelek terjadi, cara lainnya adalah dengan membuat matriks dengan sumbu mendatar adalah probabilitas terjadinya risiko, dan sumbu vertikal adalah tingkat keseriusan konsekuensi risiko tersebut, dan cara berikturnya adalah dengan mengevaluasi dampak risiko tersebut terhadap kinerja perusahaan.

Memantau dan Melaporkan Risiko

Komponen ketiga dari proses manajemen risiko adalah pemantauan dan pelaporan risiko. Risiko yang dihadapi perusahaan dapat berubah karena dua alasan. Yang pertama adalah perubahan komposisi aset atau kewajiban perusahaan. Untuk memantau perubahan risiko yang timbul karena alasan ini, perusahaan umumnya mengandalkan alat sederhana seperti laporan posisi terbuka, laporan hutang dan piutang saat ini, dan sejenisnya. Tetapi risiko yang mempengaruhi perusahaan juga dapat berubah hanya karena faktor-faktor yang mempengaruhi arus kas pada aset atau kewajibannya (atau tingkat diskonto untuk arus kas tersebut) berfluktuasi. Yang kedua adalah karena kenaikan harga meningkatkan biaya persyaratan pembelian yang ada.

Frekuensi di mana perusahaan memantau profil risikonya saat ini tergantung pada sifat risiko yang dihadapi perusahaan, serta kemampuan perusahaan untuk menyempurnakan aktivitas pengambilan risikonya. Tidak hanya profil risikonya berubah lebih lambat, tetapi perusahaan mungkin tidak mau mengeluarkan biaya untuk mengendalikan risikonya lebih sering daripada, katakanlah bulanan atau triwulanan.

Kontrol Risiko

Langkah berikutnya yang terkait erat dengan pemantauan/evaluasi risiko adalah pengendalian risiko, atau tindakan yang diambil perusahaan untuk mempertahankan profil risiko aktualnya saat di bawah toleransi risikonya. Keputusan pengendalian risiko yang baik hanya mungkin dilakukan ketika pengukuran dan bagian pemantauan/pelaporan risiko dari proses bekerja dengan benar. Dengan kata lain, kecuali perusahaan dapat membandingkan risiko aktualnya dengan toleransi risikonya, perusahaan tidak dapat menentukan apakah tindakan harus diambil untuk mengurangi risiko tersebut kecuali tambahan secara murni.

Dalam beberapa kasus, respons pengendalian risiko perusahaan terhadap perbedaan antara eksposur risiko aktual dan yang diinginkan adalah dengan tidak mengambil tindakan. Jika biaya penutupan gap lebih besar dari gap, misalnya, lindung nilai akan berakhir biaya pemegang saham. Akibatnya, proses manajemen risiko berfungsi dengan baik bukan selalu menghasilkan tindakan yang mengubah profil risiko perusahaan. Tetapi jika profil risiko perusahaan bisa diubah sedemikian rupa sehingga manfaat marjinal dari perubahan eksposur sama dengan biaya marjinalnya, produk manajemen risiko adalah sarana yang memungkinkan hal ini.

Pengendalian risiko dapat dilakukan *ex ante* atau bekas pos. Yang pertama biasanya melibatkan pengendalian internal pada aktivitas pengambilan risiko yang mencegah tindakan diambilex anteyang akan meningkatkan risiko perusahaan di luar toleransinya. Batasan risiko pasar dan kredit adalah tipikal kontrol semacam itu, dan mungkin mengharuskan, misalnya, pedagang meminta persetujuan terlebih dahulu sebelum melaksanakan kesepakatan yang direncanakan yang akan mendorong risiko aktual perusahaan di atas tingkat toleransinya. Produk manajemen risiko seperti *position-keeping* dan sistem pemantauan seringkali merupakan sistem pendukung yang penting untuk sistem kontrol internal yang sehat atas risiko keuangan.

Produk transformasi risiko juga merupakan komponen penting dari proses pengendalian risiko. Perusahaan dapat menggunakan produk perdagangan, kliring, dan asuransi untuk menutup kesenjangan antara eksposur risiko aktual dan targetbekas pos. Membeli asuransi kebakaran, misalnya, adalah tindakan pengendalian risiko yang diambil untuk mengatasi paparan alami perusahaan terhadap risiko operasional kebakaran.

Pengawasan/Evaluasi, proses Audit, penyusunan kembali, dan penyempurnaan

Komponen terakhir dari proses manajemen risiko yang berfungsi dengan baik adalah proses audit dan pengawasan risiko serta penyempurnaan proses manajemen risiko itu sendiri. Ini mencakup semuanya, mulai dari audit eksternal atas kebijakan dan prosedur manajemen risiko hingga tinjauan internal terhadap model pengukuran paparan kuantitatif. Intinya, audit dan pengawasan risiko adalah proses dimana perusahaan menangani apakah proses manajemen risikonya bekerja dengan baik dan efisien atau tidak.

Langkah terakhir dalam proses manajemen risiko ini, seperti yang diperlihatkan Gambar di atas, merupakan umpan balik terhadap langkah pertama yakni identifikasi risiko dan penentuan toleransi risiko. Dengan kata lain, proses manajemen risiko adalah hal yang dinamis dan satu kesatuan, dengan setiap tahapan yang berulang melibatkan penggabungan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan proses sebelumnya.

Perjalanan waktu proses manajemen risiko tidak terjadi secara instan dan dapat menciptakan perbedaan yang signifikan antara ekspektasi dan implementasi aktual dari proses manajemen risiko. Terutama pada masa awal proses manajemen penerapan risiko akan memakan waktu untuk diterapkan, tahap proses ini memberikan kesempatan penting bagi pimpinan dan direktur untuk mengubah kembali tujuan mereka dan mencoba memastikan bahwa desain proses manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan perusahaannya saat ini.

Tiga Model Bisnis

Perusahaan dapat memanfaatkan proses manajemen risiko internal mereka setidaknya dalam tiga cara berbeda. Beberapa perusahaan mengandalkan proses manajemen risiko mereka semata-mata untuk tujuan pengendalian risiko internal dan kepatuhan kebijakan. Sedangkan yang lainnya memanfaatkan keahlian manajemen risiko internal mereka sendiri ke dalam penyediaan produk manajemen risiko yang diminta oleh pelanggan mereka untuk tujuan pengendalian risiko. Dan masih ada perusahaan lain yang menggunakan proses manajemen risiko untuk membantu mengidentifikasi dan mencapai keuntungan efisiensi dalam proses bisnis lainnya. Cara perusahaan memanfaatkan proses manajemen risikonya bergantung pada sejauh mana mereka memperlakukan manajemen risiko dalam praktek sebuah bisnis, dan perusahaan

cenderung mengikuti perkembangan seiring waktu dari satu kategori ke kategori berikutnya,

1. Pengendalian Risiko Secara Klasik

Pengendalian risiko secara klasik adalah perusahaan yang mengalokasikan sumber daya untuk proses manajemen risiko secara eksklusif untuk menghindari kerugian yang melebihi toleransi risiko pemegang saham. Perusahaan jenis ini tidak memandang manajemen risiko sebagai sumber peluang, melainkan sebagai pusat biaya yang dianggap perlu untuk pencegahan kerugian yang tidak diinginkan yang melebihi preferensi risiko pemangku kepentingan.

Untuk perusahaan yang model pengendalian risiko bisnisnya, kesenjangan antara eksposur risiko aktual dan target eksposur risiko seringkali harus ditutup dengan produk transformasi risiko. Selain itu, proses manajemen risiko internal di perusahaan semacam itu biasanya melibatkan penekanan signifikan pada konsep-konsep seperti berikut ini: rangkuman ukuran risiko seperti ulasan kebijakan dan prosedur; evaluasi efektivitas strategi lindung nilai; perhitungan rasio lindung nilai dan penyeimbangan kembali; manajemen dan pemantauan risiko kredit; pengelolaan agunan; manajemen kas; dan sejenisnya.

Pihak ketiga yang menyediakan produk dan layanan manajemen risiko dan transformasi risiko seringkali memenuhi kebutuhan manajemen risiko pengendali risiko secara klasik. Pengontrol Risiko juga sering menghabiskan banyak uang untuk layanan konsultasi yang disediakan oleh perusahaan akuntansi dan beberapa konsultan penasihat risiko khusus, serta pada aplikasi perangkat lunak.

2. Sebagai peningkatan efisiensi

Perusahaan yang memanfaatkan proses manajemen risiko mereka ke dalam peningkatan efisiensi di lini bisnis lain yang tidak terkait dengan risiko, seperti perusahaan yang menggunakan manajemen risiko untuk pengendalian risiko murni, terutama memperhatikan pengelolaan risiko untuk tujuan internal mereka sendiri dan bukan dengan menyediakan produk manajemen risiko kepada perusahaan lain di pasar. Tetapi fokus perusahaan dengan model bisnis ini ada pada strategi manajemen risiko, bukan pada taktis masalah implementasi yang diangkat oleh perusahaan dengan model bisnis pengendalian risiko.

Perusahaan yang mengadopsi model *Efficiency Enhancement* berusaha menggunakan alat pengendalian risiko tidak hanya untuk pengendalian risiko klasik, melainkan untuk mengoperasikan bisnis mereka secara lebih efektif. Selain itu, perusahaan yang membutuhkan layanan manajemen risiko untuk tujuan peningkatan efisiensi sering menggunakan produk manajemen risiko yang cukup berbeda dari yang digunakan oleh perusahaan dalam kategori pengendalian risiko. Yang paling penting adalah layanan konsultasi strategis daripada solusi perangkat lunak dan *template* kebijakan dan prosedur yang terlalu sering digunakan.

3. Transformer Risiko

Perusahaan jenis ketiga yang menerapkan model bisnis transformasi risiko cenderung melihat manajemen risiko utamanya sebagai peluang bisnis bukan beban keuangan dan tidak bergantung pada pihak lain. Fitur yang menarik dari segmen pasar ini adalah semakin banyak dilayani oleh perusahaan yang telah berkembang dari sebelumnya peminta produk manajemen risiko untuk tujuan peningkatan efisiensi ke dalam pemasok dari inovasi keuangan.

Meskipun perusahaan dengan model bisnis ini telah beralih dari penggunaan manajemen risiko semata-mata untuk tujuan internal, mereka juga masih menuntut produk dan layanan lain setidaknya dalam dua cara. Pertama, mereka mungkin terus membutuhkan produk manajemen risiko seperti sistem untuk menjalankan proses manajemen risiko internal mereka sendiri. Kedua, perusahaan-perusahaan ini mungkin menuntut produk perdagangan, asuransi, dan kliring untuk membantu mengimbangi setiap risiko keuangan baru yang ditimbulkan oleh masuknya mereka ke R&D keuangan.

Beberapa perusahaan yang memasok solusi transformasi risiko untuk menuntut pengendalian risiko dari produk dan layanan manajemen risiko melakukannya sebagai bisnis inti mereka. Secara khusus, bisnis manajemen risiko baru sering didirikan sebagai bisnis sampingan perusahaan yang sudah ada, menantang model bisnis konvensional maupun model bisnis non-konvensional dan perusahaan yang *berstatus quo*. Oleh karena itu, sebagian besar bisnis baru harus didirikan sebagai inkubator di luar model bisnis yang ada namun tetap berada di bawah kendali perusahaan inti.

Simpulan

Risiko adalah efek dari suatu kejadian yang tidak bisa diperkirakan akan terjadi, baik berefek negatif maupun positif.

Dalam konteks bisnis, terdapat dua jenis besar risiko, yang terdiri dari: Risiko *entrepreneurial* dan Risiko *non entrepreneurial*.

Ada juga yang membaginya kedalam 5 jenis, yaitu: Risiko strategi, risiko operasional, risiko reputasi, risiko keuangan, dan risiko hukum dan kepatuhan.

Manajemen risiko sebagai proses dalam bisnis organisasi, menurut Culp (2001) dapat dipisahkan menjadi 5 (lima) kegiatan utama, yaitu: mengidentifikasi risiko dan menentukan toleransi; mengukur risiko; memantau dan melaporkan risiko; mengendalikan risiko; dan mengawasi, audit, menyesuaikan, dan meluruskan kembali proses manajemen risiko.

Selain itu, proses manajemen risiko internal di perusahaan semacam itu biasanya melibatkan penekanan signifikan pada konsep-konsep seperti berikut ini: rangkuman ukuran risiko seperti ulasan kebijakan dan prosedur; evaluasi efektivitas strategi lindung nilai; perhitungan rasio lindung nilai dan penyeimbangan kembali; manajemen dan pemantauan risiko kredit; pengelolaan agunan; manajemen kas; dan sejenisnya.

Ada 3 (tiga) jenis model bisnis dalam menghadapi risiko, yaitu perusahaan yang memandang risiko adalah hal yang klasik, sebagai alat dalam peningkatan efisiensi, dan yang terakhir adalah perusahaan yang memandang risiko adalah sebuah keuntungan bagi perusahaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya dan Naomi, (2017), Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dan Nilai Perusahaan di Sektor Konstruksi dan Properti. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 167-180. DOI: 10.15408/ess.v7i2.4981
- As Sajjad, et al (2020). Analisis Manajemen Risiko Bisnis (Studi pada Cuanki Asoy Jember). *Jurnal Akuntansi Universitas Jember* Vol. 18 No. 1, 51-61.
- Culp, Christopher L. (2001). *The Risk Management Process, Business Strategy and Tactics*, New York : Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Indra siswanti et al (2020). Manajemen Risiko Perusahaan. Retrieved from: https://books.google.co.id/books?id=ncgAEAAAQBAJ&pg=PA60&dq=manajemen+risiko+perusahaan&hl=en&newbks=1&newbks_re_dir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj8uqynPn9AhWXUGwGHUNPBpg4ChDoAXoECAGQAg#v=onepage&q=manajemen%20risiko%20perusahaan&f=false.
- Hairul (2020). *Manajemen Risiko*. Sleman-Yogyakarta: Deeppublish.

- Hanggraeni, Dewi (2021). *Manajemen risiko bisnis dan Environmental, social, and governance (ESG) Teori dan Hasil Penelitian*. Kota Bogor: IPB Press.
- Hendarwan, Deddy (2022). Penerapan Manajemen Resiko (*Risk Management*) dengan Pendekatan ISO 31000:2018 dalam Pelaksanaan Strategi Perusahaan. *Jurnal Adminika* Volume 8. No. 1, 58-73.
- Kleffner, A. E., Lee, Ryan B., & McGannon, Bill. (2003). The Effect of Corporate Governance On The Use Of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Canada: Risk Management and Insurance Review*, 6(1):53-73.
- Pradana dan Rikumahu, (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi, *Trikonomika* Volume 13, No. 2, Desember 2014, Hal. 195–204.
- Sari, Yuniarti, dan Puspita (2017). Analisa Manajemen Risiko Pada Industri Kecil Rotan Di Kota Malang, *JIEM* Vol.2 No. 2, 40-47.
- Vorst, Charles, Priyarsono, DS & Budiman, Arif (2018). *Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000*, Jakarta: Badan Standariasai Nasional

PROFIL PENULIS



Tirwan

Mahasiswa Magister Manajemen

Penulis lahir di Cirebon 30 Januari 1985. Penulis adalah mahasiswa tingkat akhir Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan IPS dan melanjutkan studi pascasarjana S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis menekuni bidang manajemen Mutu yang erat kaitannya dengan strategi, khususnya manajemen mutu ISO 9001 dan 21001 semenjak tahun 2010, baik dilembaga Pendidikan maupun Lembaga sosial yang bergerak dibidang pengelolaan ZISWAF.

Penulis juga pernah mempunyai pengalaman sebagai praktisi bidang manajemen sumberdaya manusia sebagai Koordinator dan sangat lama berkuat dengan penyusunan prosedur berbasis *risk based thinking*, sehingga sangat mengetahui mengenai hal terkait dengan manajemen risiko.

Selain itu, penulis sering diminta untuk menjadi narasumber bidang ISO terutama bidang Pendidikan di beberapa sekolah di jabodetabek maupun diluar Jabodetabek. Penulis juga pernah mengikut pelatihan “Manajemen risiko di Perguruan Tinggi” yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Institut Pertanian Bogor (IPB) selama 3 hari secara *online* pada Maret 2021.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MANAJEMEN

I Ketut Merta
Universitas Mahedradatta
Email: iketutmerta2270@gmail.com

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan dasar seluruh aktivitas manajemen, tetapi bukan dasar dari seluruh aktivitas bisnis (Torrington *et al*: 2005). MSDM adalah pendekatan strategis, terintegrasi, dan koheren atas pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Armstrong: 2009). MSDM juga dapat diterjemahkan sebagai proses mengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Kemudian, Mathis & Jackson (2006) menyebutkan MSDM melakukan pendesainan sistem manajemen untuk memastikan talenta manusia diberdayakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia, sebagai dasar seluruh aktivitas manajemen, memegang peranan penting dalam perusahaan. Snell & Bohlander (2013) berpendapat bahwa memiliki pemahaman yang baik atas MSDM adalah hal yang penting bagi para manajer dan seluruh tipe *entrepreneur* tidak hanya personel SDM. Seluruh manajer setidaknya bertanggung jawab atas beberapa aktivitas yang masuk dalam kategori MSDM. Buruknya pekerjaan dalam melakukan aktivitas terkait SDM dapat membawakegagalan sekalipun terhadap pebisnis dengan strategi bisnis, perencanaan, produk, atau jasa yang hebat. Komitmen manajemen yang tinggi mengarahkan pada produktivitas lebih tinggi, produktivitas yang lebih cerdas, dan meningkatkan tanggung jawab pada level organisasi yang lebih rendah (Anthony *et al*: 2002).

MSDM berbeda dengan manajemen personalia sebab tujuannya tidak hanya terkait staf, tetapi juga tujuan kinerja, manajemen perubahan, dan administratif (Torrington *et al*: 2005). Hal ini sependapat dengan Anthony *et al* (2002) yang menyebutkan MSDM mengalami perkembangan dari *craft system*, manajemen ilmu pengetahuan, hubungan manusia, ilmu perilaku, hingga fungsi-fungsi SDM.

Peran MSDM

Sebagai dasar aktivitas manajemen, MSDM juga memiliki peran sendiri dalam perusahaan. Menurut Mathis & Jackson (2006), tiga peranan yang diidentikan dengan MSDM yaitu:

1. Administratif, fokus pada tugas administrasi dan pencatatan
2. Operasional dan advokasi karyawan, aktivitas ini merupakan bagian dari *employee champion*
3. Strategi, membantu mendefinisikan strategi terkait *human capital* dan kontribusinya terhadap perusahaan

Sedangkan Torrington *et al* (2005) menyebutkan peran dari fungsi-fungsi SDM dapat dijelaskan dengan mengidentifikasi tujuan utama untuk dicapai. Terdapat empat tujuan utama dari keseluruhan aktivitas SDM, yaitu terkait kepegawaian, kinerja, perubahan manajemen, dan administrasi

Fungsi MSDM

MSDM memiliki fungsi yang juga dikenal sebagai praktek SDM dalam perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut dapat berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Namun, secara keseluruhan terdapat fungsi yang sama. Torrington *et al* (2005) membagi fungsi SDM dalam enam kelompok utama, yaitu pemberdayaan karyawan, yang terkait kinerja, pengembangan, hubungan karyawan, penggajian, hingga isu-isu lintas fungsi. Sedangkan Mathis & Jackson (2006) mengelompokkan fungsi MSDM dalam lima bagian, yaitu strategi dan perencanaan, kepegawaian, pengembangan, kompensasi, hingga mengelola hubungan karyawan. Kemudian, Snell & Bohlander (2013) mengelompokkan fungsi MSDM yang meliputi strategi dan perencanaan SDM, kesetaraan dalam pekerjaan, analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen dan proses penilaian kinerja, kompensasi, insentif, tunjangan, kedisiplinan dan hak karyawan, hubungan tenaga kerja, hingga menciptakan sistem berkinerja tinggi.

Pendekatan dalam MSDM

Sebagai salah satu sumber daya dalam perusahaan, pemberdayaan manusia berbeda dengan sumber daya lain, seperti mesin atau uang. Storey dalam Armstrong (2009) membedakan versi MSDM menjadi *hard* dan *soft*. *Hard version* menekankan bahwa manusia merupakan sumber dayapenting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Fokusnya ada pada aspek kuantifikasi, kalkulasi, dan strategi bisnis dalam mengelola SDM dengan cara yang rasional sebagaimana faktor ekonomi lainnya. Sedangkan *soft version* MSDM berakar pada humanisme – melihat manusia dengan tanggung jawab dan perkembangannya. Penekanan *soft approach* menekankan perlunya

mendapatkan komitmen karyawan melalui keterlibatan, komunikasi, kepemimpinan, dan metode lain untuk mengembangkan organisasi yang berkomitmen dan dengan kepercayaan tinggi. Perhatian juga menarik pada pentingnya peran budaya organisasi.

Pembahasan

MSDM Strategik

Penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing. Choiru Umatin *at al* (2022)

Berbagai cara SDM menjadi kompetensi inti adalah dengan menarik dan menjaga karyawandengan kemampuan profesional dan teknis yangunik, berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan para karyawan tersebut danmemberi kompensasi dengan cara menjaga danmemelihara daya saing mereka terhadap rekanimbangannya di organisasi lain.

Produktivitas :sebuah strategi berbasis sdm

Fred R. David (2012): Sumber daya manusia dalam manajemen strategik menekankan pada:

1. Produktivitas
2. Inovasi
3. Pelayanan Yang Memuaskan
4. Kualitas Luar Biasa
5. Ketrampilan Khusus

Pelayanan yang Memuaskan

1. Fasilitas Dan Peralatan Fisik
2. Bantuan Tepat Waktu
3. Kinerja Yang Andal Dan Akurat
4. Keyakinan Dalam Pengetahuan Karyawan
5. Perlindungan Dan Perhatian

Modal sumber daya agar dapat bersaing

1. Sumber daya fisik (seperti : pabrik, peralatan, teknologi, dan lokasi geografis)
2. Sumber daya organisasi (struktur, perencanaan, pengendalian, sistem-sistem koordinasi, dan hubungan kelompok/tim)
3. Sumber daya manusia (SDM) (pengalaman, keterampilan dan kecerdasan para karyawan).

Fungsi MSDM proses manajemen strategi perusahaan.

Hal hal yang dilakukan manajer SDM:

1. Memberikan masukan terhadap rencana strategis, baik dari segi masalah-masalah yang berkaitan dengan manusia maupun dalam kaitannya dengan kemampuan kelompok SDM untuk melakukan berbagai alternatif strategi tertentu;
2. Memiliki pengetahuan khusus tentang sasaran-sasaran strategis organisasi.
3. Mengetahui jenis-jenis keterampilan, perilaku dan sikap karyawan yang diperlukan untuk mendukung rencana strategis.
4. Mengembangkan program-program agar dapat memastikan bahwa para karyawan memiliki berbagai keterampilan, perilaku dan sikap.

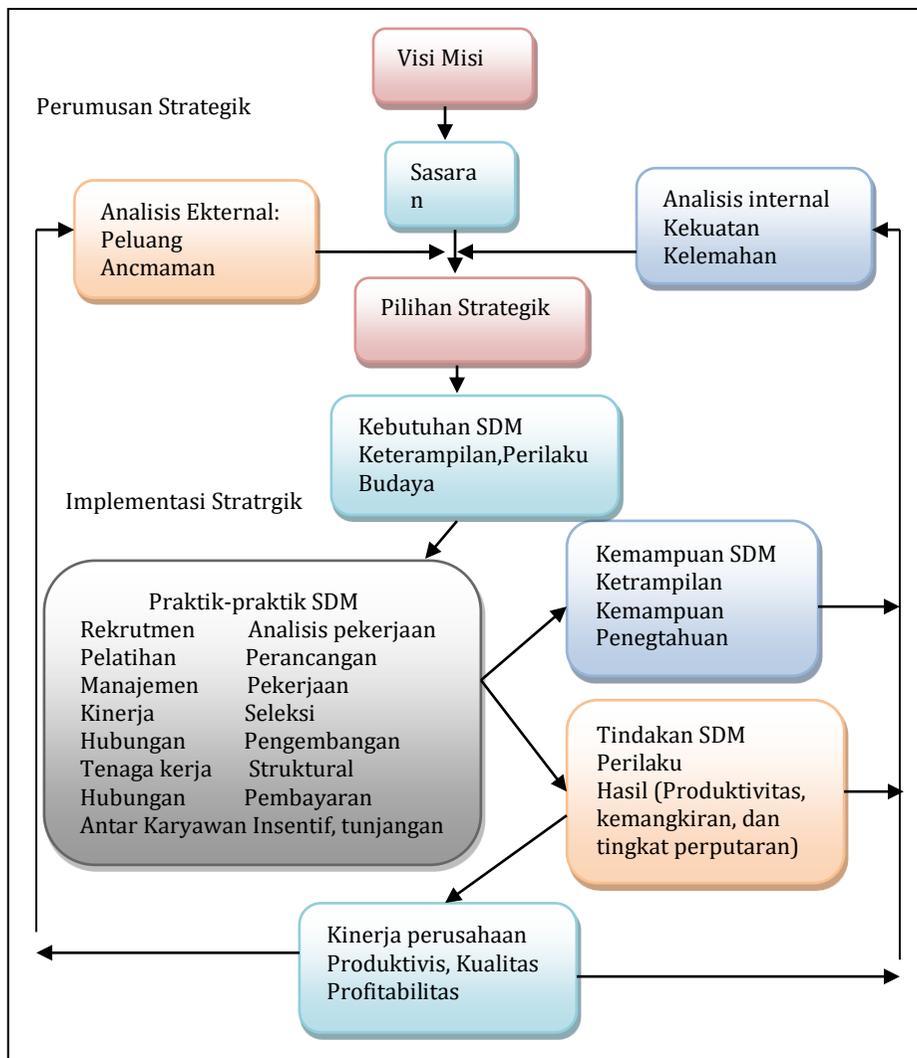
Manajemen strategik MSDM

Manajemen strategik merupakan proses dan pendekatan untuk mengatasi tantangan-tantangan kompetitif yang dihadapi suatu organisasi. Hal tersebut dapat dianggap sebagai pengelolaan “pola atau rencana yang menyatu padukan sasaran, kebijakan dan tindakan utama organisasi secara berurutan sehingga menjadi suatu kesatuan secara keseluruhan.”

Manajemen sumber daya manusia strategik – MSDM

Strategic Human Resource Management (SHRM) dapat dianggap sebagai “suatu pola penyebaran SDM yang direncanakan serta aktivitas-aktivitas yang dimaksudkan untuk memungkinkan suatu organisasi agar dapat mencapai sasaran-sasarannya.”

MANAJEMEN STRATEGI



Sumber: Fred.R David 2012, Choiru Umatin 2022

Gambar 1. Model Proses Manajemen Strategik

Lima unsur utama dari proses manajemen strategis berkaitan dengan perumusan strategi. Unsur-unsur tersebut digambarkan pada Model Proses Manajemen Strategik gambar 1. Unsur pertama adalah misi organisasi. Misi adalah pernyataan tentang alasan pendirian organisasi yang biasanya ditentukan dari para pelanggan

yang telah dilayani, berbagai kebutuhan yang telah dipenuhi/ditentukan dari para pelanggan yang telah dilayani, berbagai kebutuhan yang telah dipenuhi dan/atau nilai-nilai yang diterima oleh

para pelanggan, serta teknologi yang digunakan. Pernyataan misi sering kali disertai dengan pernyataan visi dan atau nilai-nilai perusahaan.

Sasaran-sasaran (*goals*)

Organisasi adalah apa yang diharapkan dapat dicapai dalam jangka menengah hingga jangka panjang di masa depan; sasaran-sasaran organisasi mencerminkan cara misi akan dilakukan. Sasaran menyeluruh dari kebanyakan perusahaan-perusahaan yang menciptakan laba adalah untuk memaksimalkan kekayaan para pemegang saham.

Analisis eksternal (*external analysis*)

Aktivitas untuk menelaah lingkungan operasi organisasi agar dapat mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman strategis. Contoh-contoh tentang berbagai peluang adalah berbagai pasar pelanggan yang tidak dilayani, berbagai kemajuan teknologi yang dapat membantu perusahaan, sertahimpunan tenaga kerja yang belum diserap.

Pelaksanaan Strategi

Ada lima penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan strategi:

1. Struktur organisasi
2. Perancangan tugas: seleksi, pelatihan, dan pengembangan orang
3. Sistem-sistem penghargaan
4. Jenis-jenis informasi dan
5. Sistem informasi

Jadi Fungsi Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini:

1. memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tepat sesuai dengan tingkat dan jenis ketrampilan yang dibutuhkan oleh rencana strategic
2. mengembangkan sistem pengendalian agar karyawan mampu bertindak dengan cara yang bisa mendorong pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh rencana strategis

Perekrutan dan Seleksi Karyawan

Rekrutmen (*recruitment*) adalah proses yang dapat dilakukan melalui upaya organisasi untuk mencari para pelamar kerja agar mendapatkan pekerjaan yang potensial. Seleksi (*selection*) mengacu pada proses dimana suatu perusahaan berupaya untuk mengidentifikasi para

pelamar dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik-karakteristik lain yang diperlukan sehingga akan membantu perusahaan tersebut untuk mencapai sasarannya. Perusahaan-perusahaan yang terlibat pada berbagai strategi yang berbeda-beda membutuhkan jenis-jenis dan jumlah karyawan yang berbeda-beda. Dengan demikian, strategi yang akan dikejar oleh perusahaan akan berdampak langsung terhadap jenis-jenis karyawan yang dicari untuk direkrut dan dipilih.

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

1. Pelatihan: Usaha yang direncanakan untuk mempermudah proses pembelajaran tentang pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, ketrampilan dan perilaku karyawan
2. Pengembangan: Usaha untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dapat meningkatkan kemampuan para karyawan guna memenuhi berbagai tantangan pekerjaan yang ada atau bahkan belum ada

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja digunakan untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas para karyawan dan hasil-hasilnya sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Manajemen kinerja melibatkan penetapan aktivitas-aktivitas dan hasil-hasilnya yang akan mengakibatkan keberhasilan perusahaan dalam menrapkan strategi. Contohnya, perusahaan-perusahaan yang “mapan” (tidak bervariasi) cenderung memiliki sistem-sistem evaluasi yang disebut penilaian kinerja yang dilakukan oleh para manajer yang subyektif.

Struktur Pembayaran, Insentif dan Tunjangan

Sistem pembayaran berperan penting dalam penerapan strategi. Pertama, tingkat pembayaran yang tinggi dan/atau berbagai tunjangan relatif terhadap para pesaing dapat memastikan bahwa perusahaan mampu menarik dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas tinggi, tetapi ini mungkin berdampak negatif terhadap seluruh biaya tenaga kerja perusahaan. Kedua, dengan mencoba untuk membayar sesuai dengan kinerja, perusahaan dapat membangkitkan aktivitas-aktivitas khusus dan tingkat-tingkat kinerja dari para karyawan

Berbagai Kebutuhan MSDM dan Jenis-jenis Strategik

Strategik yang berbeda-beda mensyaratkan para karyawan untuk memiliki berbagai keterampilan khusus dan memperlihatkan

berbagai “perilaku peran” yang berbeda-beda. **Perilaku peran** (*role behaviours*) merupakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan oleh seorang individu dalam perannya sebagai karyawan tetap pada lingkungan pekerjaan sosial. Perilaku peran tersebut bervariasi pada sejumlah dimensi. Selain itu, perilaku peran yang berbeda-beda membutuhkan strategi-strategi yang berbeda-beda.

Strategik yang Terarah

Strategik bermanfaat untuk mengelompokkan berbagai cara organisasi-organisasi yang berbeda-beda yang berusaha untuk bersaing di dalam suatu industri. Namun, kita juga perlu memahami ukuran peningkatan (pertumbuhan) atau penurunan (perampingan) yang memengaruhi fungsi MSDM. Contohnya, tim manajemen puncak mungkin memutuskan bahwa mereka perlu berinvestasi lebih banyak dalam bentuk pengembangan produk atau diversifikasi sebagai sarana pertumbuhan. Dengan jenis-jenis strategi tersebut, fungsi MSDM akan lebih bermanfaat jika membantu mengevaluasi kelayakan dari berbagai alternatif dan mengembangkan program-program yang mendukung pilihan strategi.

Strategi-strategi Konsentrasi

Strategi-strategi konsentrasi (*concentration strategy*) mensyaratkan perusahaan-perusahaan untuk mempertahankan berbagai keterampilan pada saat ini yang dapat memberikan makna untuk menjaga keterampilan-keterampilan tersebut agar tetap tajam diantara orang-orang dalam organisasi, program-program kompensasi yang berfokus untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki berbagai keterampilan. Penilaian dalam strategi tersebut cenderung lebih bersikap perilaku karena lingkungannya lebih pasti dan perilaku-perilaku tersebut diperlukan untuk mencapai kinerja efektif yang cenderung akan ditetapkan melalui pengalaman yang luas.

Strategik-strategik Pertumbuhan Internal

Strategi-strategi pertumbuhan internal (*internal growth strategy*) menghadirkan permasalahan penempatan karyawan yang unik. Pertumbuhan mengharuskan suatu perusahaan untuk terus mempekerjakan, memindahkan mempromosikan para individu, dan melakukan ekspansi ke pasar-pasar yang berbeda dapat mengubah berbagai keterampilan yang diperlukan yang harus dimiliki para calon karyawan. Selain itu, berbagai penilaian sering kali berasal dari

perbedaan antara perilaku dengan hasilnya. Penekanan pada penilaian perilaku berasal dari pengetahuan tentang berbagai yang efektif pada pasar produk tertentu, serta hasil-hasil penilaiannya berfokus untuk mencapai sasaran-sasaran pertumbuhan. Berbagai kebutuhan pelatihan berbeda-beda, bergantung pada cara perusahaan berusaha untuk tumbuh secara internal. Contohnya, jika suatu organisasi berusaha memperluas pasar, pelatihan akan berfokus pada pengetahuan dari setiap pasar, terutama ketika perusahaan tersebut melakukan ekspansi pasar ke pasar internasional

Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Unsur terakhir dari proses manajemen strategis adalah evaluasi dan pengendalian strategi. Sejauh ini, kita telah berfokus pada perencanaan dan pelaksanaan strategi. Namun, hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk terus memantau efektivitas strategi dan proses pelaksanaannya. Pemantauan tersebut dapat memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai bidang masalah serta memperbaiki struktur-struktur dan strategistrategi yang ada dan menyusun yang baru. Dalam proses tersebut, kita melihat strategi-strategi yang muncul dan sifat kritis SDM dalam keunggulan bersaing

Peran SDM dalam Menyediakan Keunggulan Bersaing Strategik

Sumber daya manusia S(DM) dapat menyediakan keunggulan bersaing strategik menurut dua cara tambahan: melalui startegik-strategik dadakan dan peningkatan daya saing.

Kebanyakan orang menganggap strategi-strategi sebagai keputusan-keputusan yang proaktif dan rasional yang diarahkan pada beberapa sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.. Strategistrategi yang direncanakan merupakan hasil dari proses pengambilan keputusan secara rasional yang digunakan para manajer puncak ketika mereka mengembangkan rencana strategis.

Meningkatkan Daya Saing Perusahaan

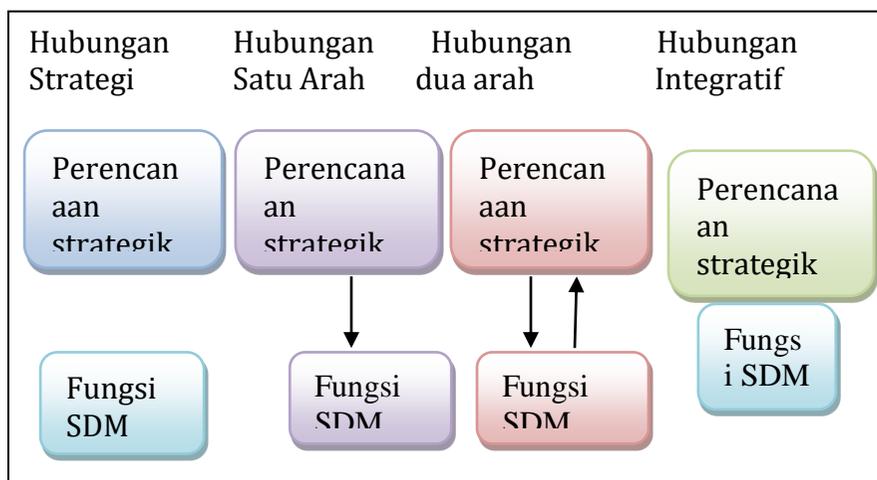
Suatu cara yang berkaitan dengan SDM yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing adalah melalui pengembangan himpunan modal manusia yang memberikan kemampuan yang unik kepada perusahaan agar beradaptasi dengan suatu lingkungan yang selalu berubah. Baru-baru ini, para manajer tertarik pada ide tentang “organisasi pembelajar” dimana orang-orang terus memperluas kemampuan mereka agar dapat mencapai hasil-hasil yang mereka inginkan. Ide tersebut mengharuskan perusahaan untuk berada dalam

MANAJEMEN STRATEGI

keadaan belajar secara terus menerus melalui pemantauan lingkungan, pencernaan informasi, pengambilan keputusan dan restrukturisasi yang fleksibel agar dapat bersaing pada lingkungan tersebut. Perusahaan-perusahaan yang telah mengembangkan kemampuan pembelajaran tersebut memiliki keunggulan bersaing, meskipun sistem-sistem pemrosesan informasi pada organisasi tertentu dapat menjadi suatu bentuk bantuan, pada akhirnya, orang-orang (modal manusia) dapat membentuk perusahaan yang menyediakan bahan baku dalam bentuk organisasi pembelajar.

Peran MSDM dalam Perumusan Strategik

Pertanyaan “dengan apa kita akan bersaing” sering kali menyajikan cara-cara ideal bagi MSDM untuk mempengaruhi proses manajemen strategis. Ini dapat dimungkinkan melalui salah satu pilihan strategi yang membatasi atau memaksakan perasaan diantara tim eksekutif tentang bagaimana dan berapa biaya yang mungkin diperlukan perusahaan untuk memperoleh atau mengembangkan SDM (orang) sebagai strategik untuk mencapai keberhasilan



Sumber: Fred.R David 2012, Choiru Umatin 2022

Gambar 2. Keterkaitan-keterkaitan antara Perencanaan Strategis dengan MSDM

Hubungan administratif

Tingkat integrasi yang terendah, maka perlu diperhatikan fungsi Manajemen sumber daya manusia (MSDM) difokuskan pada berbagai

aktivitas sehari-hari. Eksekutif Sumber daya manusia (SDM) tidak memiliki waktu atau kesempatan untuk menggunakan wawasan strategis terhadap masalah-masalah Manajemen sumber daya manusia. Fungsi perencanaan bisnis strategik perusahaan telah ada tanpa adanya masukan apapun dari departemen MSDM. Dengan demikian, pada tingkat integrasi ini, departemen MSDM benar-benar terpisah dari unsur proses manajemen strategis apa pun, baik dalam perumusan strategi maupun pelaksanaan strategi. Departemen MSDM hanya terlibat pada pekerjaan administratif yang tidak terkait dengan berbagai kebutuhan bisnis inti dari perusahaan.

Hubungan satu arah

Pada hubungan satu arah, fungsi perencanaan bisnis strategik perusahaan adalah mengembangkan rencana strategik, kemudian menginformasikan rencana fungsi MSDM. Banyak orang yakin bahwa tingkat integrasi tersebut merupakan MSDM strategik, yaitu peran fungsi MSDM adalah merancang sistem-sistem dan/atau program-program yang menerapkan rencana strategik. Meskipun hubungan satu arah mengakui pentingnya SDM dalam menerapkan rencana strategik, hubungan tersebut menghalangi perusahaan dalam mempertimbangkan masalah-masalah SDM pada saat merumuskan rencana strategis. Tingkat integritas tersebut sering kali mengarah pada rencana-rencana strategik bahwa perusahaan tidak dapat menerapkannya dengan sukses.

Hubungan dua arah

Hubungan dua arah memungkinkan adanya pertimbangan masalah-masalah SDM dalam proses perumusan strategi. Integritas tersebut terjadi pada tiga langkah yang berurutan. Pertama, tim perencanaan strategis menginformasikan fungsi MSDM dari berbagai strategi yang dipertimbangkan oleh perusahaan. Kemudian, para eksekutif MSDM menganalisis dampak-dampak SDM dari berbagai strategi menyajikan hasil analisis tersebut kepada tim perencanaan strategis. Pada akhirnya, setelah keputusan strategis dibuat, rencana strategis diteruskan kepada eksekutif MSDM yang mengembangkan program untuk diterapkan. Fungsi perencanaan strategis dan fungsi MSDM saling bergantung pada hubungan dua arah.

Hubungan integratif

Hubungan integratif bersifat dinamis dan banyak segi berdasarkan interaksi yang terus menerus dari pada interaksi yang berurutan. Pada

banyak kasus, eksekutif MSDM merupakan anggota tim manajemen senior yang utuh. Proses pertukaran informasi yang berulang-ulang, perusahaan-perusahaan dengan hubungan integratif mempunyai fungsi-fungsi MSDM yang dibangun langsung ke dalam proses-proses perumusan dan pelaksanaan strategik.

Simpulan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam keunggulan bersaing harus terus meningkat karena perubahan yang cepat pada lingkungan bisnis saat ini. Pesaing tersebut telah mengembangkan sistem-sistem manufaktur yang fleksibel dan adaptif sehingga mereka dapat menanggapi berbagai kebutuhan pelanggan secara lebih cepat. Fleksibilitas proses manufaktur tersebut memperbolehkan strategi dadakan untuk datang langsung dari pasar dengan menentukan dan menanggapi perpaduan keinginan pelanggan yang tepat. Bagaimanapun juga, hal tersebut mensyaratkan bahwa perusahaan mempunyai orang-orang di tempat yang memiliki berbagai keterampilan agar mereka sama-sama dapat beradaptasi dengan cepat.

Ulrich (1998) Sumber Daya manusia menjadi partner bisnis dengan melaksanakan empat peran, yaitu :

1. Partner Strategik: partner dengan manajer lini dan senior dalam pelaksanaan strategi.
2. Ahli *administrative*: menciptakan proses bisnis dan SDM yang efisien dan berkualitas.
3. *Employee champion*: mewakili karyawan di manajemen. dan sekaligus meningkatkan kontribusi karyawan.
4. Agen Perubahan: meningkatkan kapasitas organisasi untuk perubahan.

Swaak (1996) Peran Sumber Daya Manusia adalah konsultan proses dengan menghubungkan proses fungsi lainnya, membentuk organisasi dan budaya dan konsultan lini. Lancourt Dan Savage (1995), lima peran utama Sumber Daya Manusia:

1. Tanggung jawab fungsional bergeser ke lini,
2. SDM sebagai partner bisnis,
3. fokus pada pengembangan karir dan kompetensi,
5. kompensasi atas skill
6. menciptakan organisasi yang lebih egalitarian.

Schuler (1990) Peran Kunci baru Sumber Daya Manusia adalah: *business person*, pembentuk perubahan, konsultan organisasi/partner

lini, formulator dan implementator strategi, manajer berbakat serta manajer asset dan pengendali biaya.

(Gary Dessler 2011)“MSDM Strategic” : pertautan Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan sasaran strategic untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembang kan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan.

Gary Dessler (2011) melihat Sumber Daya Manusia sebagai mitra *strategic* yang didalamnya Sumber Daya Manusia bekerja dengan manajer puncak lain guna merumuskan dan melaksanakan strategi perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, J. L., Lonigan, C. J., Burgess, S. R., Driscoll, K., Phillips, B. M., & Cantor, B. G. (2002). Structure of preschool phonological sensitivity: Overlapping sensitivity to rhyme, words, syllables, and phonemes. *Journal of experimental child psychology*, 82(1), 65-92.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership a guide to managing for results*. Kogan.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.

Dessler, G. (2011). *Human resource management twelfth edition*. Pearson International Edition.

Dessler, G. (2013). *Strategic human resource management and the HR scorecard*. NJ, New.

Dessler, G., Sutherland, G., & Cole, N. D. (2005). *Human resources management in Canada*. Toronto, ON, Canada: Pearson Education Canada.

Fred R. David (2012) *Manajemen Strategik Konsep edisi 12- buku 1*, Jakarta: Salemba Empat 2012

Gary, D. (2011). *Human resource management*. Pearson Education India.

Gormally, C., Brickman, P., Hallar, B., & Armstrong, N. (2009). Effects of inquiry-based learning on students' science literacy skills and confidence. *International journal for the scholarship of teaching and learning*, 3(2), n2.

Husein Umar (2010) *Desain penelitian manajemen strategic: cara mudah meneliti masalah-masalah manajemen strategik untuk skripsi, tesis, dan praktek bisnis*, edisi 1, Jakarta: rajawali 2010

Kusumastati, W. W. (2013). *PERUBAHAN PERAN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING YANG*

- BERKELANJUTAN. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1).
- Lancourt, J., & Savage, C. (1995). Organizational transformation and the changing role of the human resource function. *Compensation and Benefits Management*, 11, 42-49.
- Malik, N. (2010). Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia Berorientasi Investasi Menuju Bangsa yang Berdaya Saing. *Jurnal Salam*, 13(2).
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.
- Mathis, R. L. (2006). JH Jackson. 2006. *Human Resource Management*.
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise?. *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 49-60.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
- Schuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), 5-19.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Managing Human Resources. South-Western. *Australia, Cengage Learning*, 305.
- Sos, G. K. N. S., Indrawan, J., & IP, S. *Pengantar Kewirausahaan*. Jakad Media Publishing.
- Stephen, R., & Anthony, B. (2002). *Hierarchical linear models*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Suaedi, F. (2017). Pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan pelayanan di rumah sakit haji surabaya. *Al Tijarah*, 3(1), 79-102.
- Swaak, A. J. G., & Van den Brink, H. G. (1996). Common variable immunodeficiency in a patient with systemic lupus erythematosus. *Lupus*, 5(3), 242-246.
- Swaak, J., & de Jong, T. (1996). Measuring intuitive knowledge in science: the development of the what-if test. *Studies in Educational Evaluation*, 22(4), 341-62.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). Ethics and corporate social responsibility. *Human resource management*, 6.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital= competence x commitment. *MIT*

Sloan Management Review, 39(2), 15.

PROFIL PENULIS



I Ketut Merta

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

Tempat/Tanggal Lahir: Karangasem, 22 September 1970. Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya manusia dimulai pada tahun 1987 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA) Taman Pendidikan 45 Denpasar Bali di dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 1989. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi manajemen Fskultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Warmadewa pada tahun 2012. Dua tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Manajemen PROGRAM PASCA SARJANA Universitas Warmadewa Tahun 2014 dan Menyelesaikan Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Tahun 2022.

Pengalaman Penulis: Awal Bekerja di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) 1990, General Manager 2011 PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Persero Cabang Kupang. General Manager 2012 PT Perusahaan Perdagangan Indonesia Cabang Balikpapan Kalimantan Timur, Kepala Rgional 2014 PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Persero Wilayah Kalimantan, Bali, NTB dan Kupang dan Pensiun Muda 2016. Tahun 2016 Menjabat Manager SDM RSU Kasih Ibu Denpasar, tahun 2017, dosen tetap Yayasan Universitas Mahendradatta pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta, Wakil Dekan I Akademik 2022-Sekarang.

MANAJEMEN KEUANGAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Agustian Zen
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
Agustianzen02@Gmail.com

Kondisi persaingan yang semakin ketat saat ini membuat suatu organisasi harus berhati-hati dalam beraktivitas, sehingga peran manajemen sangat diperlukan. Dimana maksud daripada manajemen adalah "Suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (G.R.Terry,)

Pengertian dan Peran Manajemen Strategi

Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan sangat memerlukan suatu strategi yang berguna dalam memberikan arah aktivitas perusahaan, sehingga diperlukan bagaimana memenejemenkan strategi perusahaan. Maka harus mengenal apa itu manajemen strategi tersebut. pengertian mengenai manajemen strategi. Ada banyak pengertian manajemen strategi antara lain:

1. Rencana yang menyeluruh yang dimulai pengembangan dan pengimplementasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna menciptakan keunggulan bersaing serta mempertahankan kinerjanya (Barney)
2. keputusan guna melaksanakan tindakan atau aktivitas guna mencapai kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan (David Hunger)
3. Mengidentifikasi apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapainya (Michael A Hitt et al)
4. Seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya (David)
5. Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang .(Hunger dan Wheelen 2006)

Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi

1. Strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing
2. Memberikan Arah aktivitas perusahaan dalam mencapai Tujuan Organisasi atau Perusahaan

3. Menunjukkan kemampuan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki yang berada dalam setiap fungsi manajemen, seperti keuangan, akuntansi, marketing, produksi dan sebagainya digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan,
4. Memerlukan komunikasi yang jelas antara fungsi fungsi yang ada dalam perusahaan atau organisasi kemana arah tujuan organisasi / perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk melakukan pengendalian serta mengevaluasi pelaksanaannya.
5. Memenuhi harapan daripada stakeholders dari perusahaan atau organisasi seperti, supplier, karyawan, pemegang saham, perbankan, serta masyarakat maupun lingkungan. Termasuk juga kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian,

Tahapan didalam proses manajemen strategi adalah sebagai berikut :

1. Perumusan Strategi, adalah bagaimana perusahaan merumuskan strategi tersebut termasuk didalamnya penentuan misi dan objective perusahaan, untuk itu perlu dilakukan analisis lingkungan baik didalam perusahaan maupun lingkungan di luar perusahaan, yang hasilnya diketahui apakah perusahaan memiliki kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang selanjutnya ditentukan alternatif alternatif strategi yang dapat dipilih.
2. Implementasikan strategi yang terpilih dalam aktivitas perusahaan dengan menetapkan terlebih dahulu objective yang ingin dicapai, kebijakan yang akan dianut dan strategi dari setiap fungsi, serta penetapan suatu action plan dan schedule atau saat dari pelaksanaan strategi tersebut.
3. Evaluasi / control atas aktivitas yang dilaksanakan sehingga setiap adanya penyimpangan yang terjadi dapat dilakukan perbaikan yang diperlukan.

Pengertian dan Peran Manajemen Keuangan

Secara umum manajemen keuangan dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. usaha untuk menyediakan uang dan menggunakan uang untuk mendapat atau memperoleh aktiva (Liefman).
2. segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan dan pengelolaan aktiva dengan tujuan menyeluruh (James Van Horne)
3. bagaimana mengorganisasikan suatu usaha untuk mendapatkan dana, bagaimana cara mendapatkan dana, bagaimana dana tersebut digunakan serta bagaimana keuntungan yang dihasilkan dibagikan.

4. Dapat disimpulkan, bahwa manajemen keuangan merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai dari bagaimana dana diperoleh, berapa besar dana yang dibutuhkan, kemana dana tersebut digunakan serta bagaimana mendistribusikan hasilnya dengan tujuan untuk memaksimalkan kemakmuran pemegang saham atau kemaurnan perusahaan.

Adapun fungsi dari Manajemen Keuangan adalah:

1. Perencanaan Keuangan, yang melibatkan rencana pemasukan serta rencana pengeluaran dari rangkaian aktivitas yang sudah direncanakan dalam periode tertentu.
2. Penganggaran Keuangan yang merupakan lanjutan dari perencanaan keuangan namun dibuat secara terperinci.
3. Pengelolaan Keuangan guna memaksimalkan dana yang dimiliki melalui aktivitas yang tepat
4. Pencarian Keuangan mencari serta mengeksplorasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.

Manajemen Keuangan dalam Manajemen Strategy

Telah dinyatakan dalam pengertian diatas bahwa Manajemen keuangan adalah aktivitas organisasi yang berkaitan dengan cara memperoleh pendanaan, menggunakan atau mengalokasikan dana, serta mengelola kekayaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, manajemen keuangan sangat memerlukan pemahaman dan pengendalian, pengalokasian, perolehan aset dan kewajiban perusahaan secara tepat, serta memantau pembiayaan operasional yaitu pengeluaran, pendapatan, piutang dan hutang, arus kas, maupun profitabilitas.

Dan Peran dari manajemen keuangan sedikit berbeda dengan agak berbeda dengan manajemen keuangan stratejik, dimana dalam manajemen keuangan stratejik tidak hanya mengelola keuangan tetapi mengelolanya dengan maksud untuk berhasil, yaitu untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi bisnis dan memaksimalkan nilai pemegang saham dari waktu ke waktu. Namun, sebelum dapat mengelola secara strategis, perlu menentukan tujuan secara tepat, mengidentifikasi dan mengukur sumber daya yang tersedia, serta menyusun rencana khusus untuk menggunakan keuangan dan sumber daya modal lainnya. Dengan kata lain, manajemen keuangan strategis sangat terkait dengan menciptakan laba dan memastikan ROI yang

dapat diterima. Jadi manajemen keuangan strategis harus berfokus jangka panjang membantu perusahaan mempertahankan tujuannya, bahkan ketika peluang atau peluang jangka pendek datang dan pergi. Akibatnya, manajemen strategis membantu menjaga perusahaan tetap menguntungkan dan stabil dengan tetap berpegang pada rencana jangka panjangnya. Manajemen strategis tidak hanya menetapkan target perusahaan tetapi menetapkan pedoman untuk mencapai tujuan tersebut bahkan ketika tantangan muncul di sepanjang jalan. Manajemen strategis dapat mencakup semua aspek tujuan jangka panjang perusahaan. Manajemen keuangan sering memainkan peran kunci dalam hal ini, yang melibatkan pengurangan biaya, manajemen risiko, dan penganggaran.

Namun untuk dapat mengelola manajemen keuangan secara strategis, maka harus mendefinisikan tujuannya secara tepat, mengidentifikasi dan mengukur sumber daya yang tersedia dan yang potensial, serta menyusun rencana khusus untuk menggunakan keuangannya dan sumber daya modal lainnya untuk mencapai tujuannya. Serta melibatkan pemahaman dan pengendalian, pengalokasian, dan perolehan aset dan kewajiban perusahaan dengan benar, termasuk memantau item pembiayaan operasional seperti pengeluaran, pendapatan, piutang dan hutang, arus kas, dan profitabilitas.

Jadi Manajemen keuangan strategis mencakup lebih jauh lagi melibatkan evaluasi, perencanaan, dan penyesuaian terus menerus untuk menjaga perusahaan tetap fokus dan pada jalur menuju tujuan jangka panjang. Ketika sebuah perusahaan mengelola secara strategis, ia menangani masalah jangka pendek secara ad hoc dengan cara yang tidak menggagalkan visi jangka panjangnya.

Karena pengertian "strategis" mengacu pada praktik manajemen keuangan yang berfokus pada keberhasilan jangka panjang, yang berbeda berlawanan dengan keputusan manajemen keuangan yang bersifat "taktis", karena berkaitan dengan penentuan posisi jangka pendek (Kenton, 2019[1]). Dan suatu organisasi lebih strategis daripada taktis, maka keputusan keuangan akan dibuat berdasarkan hasil yang ingin dicapai di masa mendatang. Yang berarti untuk mewujudkan pencapaian tersebut, harus mentolerir kerugian yang akan terjadi pada saat ini.

Beberapa hal terkait manajemen keuangan strategik menurut Kenton (2019) adalah

1. tentang menciptakan laba untuk bisnis,
2. berfokus pada keuntungan jangka panjang,

3. Perencanaannya bervariasi menurut perusahaan, industri, dan sektor.

Manajemen keuangan strategis akan efektif ada kalanya meminta suatu pengorbanan maupun penyesuaian dalam tujuan jangka pendek sehingga tujuan jangka panjang dapat tercapai secara lebih efisien (Kenton, 2019). Dalam perusahaan yang mengalami kerugian bersih pada tahun sebelumnya, maka dapat melakukan alternatif sebagai berikut:

1. mengurangi basis asetnya melalui closing facilities (menutup asset melalui penjualan atau lainnya) yang mengakibatkan perusahaan memperoleh dana yang dapat digunakan untuk membayar kwajibannya dan pengurangan biaya tetap perusahaan dari penyusutan.
2. mengurangi staf, sehingga mengurangi biaya tetap perusahaan.
3. Jadi dengan dilakukan hal hal tersebut maka akan mempengaruhi biaya operasional perusahaan, jangka pendek, namun akan memberikan dampak dalam jangka Panjang karena biaya operasionalnya menjadi lebih rendah dan harga pokok menjadi lebih rendah yang memungkinkan untuk berkompetisi secara lebih efektif lagi

Namun mengkaitkan pengorbanan jangka pendek demi tujuan jangka Panjang seringkali dengan mempertimbangkan berbagai pemangku kepentingan. Karena dalam perusahaan yang sudah go public akan mempunyai pengaruh terhadap harga saham, namun dalam jangka Panjang Kesehatan menjadi lebih baik.

Dalam menerapkan manajemen keuangan strategis di seluruh operasi organisasinya, yang melibatkan perancangan elemen yang akan memaksimalkan sumber daya keuangan perusahaan dan menggunakannya secara efisien. Di sini perusahaan perlu kreatif, karena tidak ada pendekatan satu ukuran untuk semua untuk manajemen strategis, dan setiap perusahaan akan merancang elemen yang mencerminkan kebutuhan dan tujuannya sendiri. Namun, beberapa elemen yang lebih umum dari manajemen keuangan strategis dapat mencakup yang berikut ini.

Oleh karena itu Aktivitas dari Strategi Manajemen Keuangan meliputi kegiatan:

1. Perencanaan keuangan, membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.

2. Tulis rencana keuangan bisnis tertentu
3. Penganggaran Keuangan, merupakan tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan secara terperinci, yang tujuannya berkaitan dengan efisiensi dan mengurangi pemborosan. Identifikasi area yang paling banyak mengeluarkan biaya operasi, atau melebihi biaya yang dianggarkan. Pastikan likuiditas yang cukup untuk menutupi biaya operasional tanpa memanfaatkan sumber daya eksternal.
4. Pengelolaan Keuangan, menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara artinya Temukan area di mana perusahaan dapat menginvestasikan pendapatan untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif
5. Pencarian Keuangan, mencari dan mengeksploitasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.
6. Penyimpanan Keuangan, mengumpulkan dana perusahaan serta menyimpan dana tersebut dengan aman.
7. Pengendalian Keuangan, melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada perusahaan.
8. Mengelola dan Menilai Risiko disini Mengidentifikasi, menganalisis, dan mengurangi ketidakpastian dalam keputusan investasi. Mengevaluasi potensi eksposur keuangan; memeriksa pengeluaran modal (CapEx) dan kebijakan tempat kerja. Gunakan metrik risiko seperti tingkat perhitungan leverage operasi, standar deviasi, dan strategi value-at-risk (VaR).
9. Menetapkan Prosedur yang Sedang Berjalan dengan Mengumpulkan dan menganalisis data. Membuat keputusan keuangan yang konsisten. Trace dan analisis varians yaitu, perbedaan antara hasil yang dianggarkan dan hasil aktual. Mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan korektif yang tepat
10. Pemeriksaan Keuangan, melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada agar tidak terjadi penyimpangan.

Kesimpulan

Manajemen Keuangan sebagai salah satu fungsi dari suatu perusahaan mempunyai strategi yang disebut functional strategi yang bertujuan untuk mendukung business strategy. Maka dapat dikatakan

manajemen keuangan dalam manajemen strategi memainkan peranan yang penting terlepas dari fungsi fungsi yang lain didalam perusahaan, karena tanpa dukungan yang optimal dari manajemen keuangan adalah tidak mungkin suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya, karena tujuan manajemen keuangan dalam manajemen strategi adalah untuk meyakinkan bahwa tujuan suatu perusahaan dapat tercapai

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Strategic Managementri
David Hunger, Manajmene Strategy .
Brigham, Ehrhardt. 2013. Financial Management: Theory & Practice. 14 edition. South-Western college pub.
Brooks, Raymond.2015. Financial Management Core Concepts. 3rd edition. Prentice Hall
GR Terry, Principle of Management
Hunger & Wheeler, Manajemen Strategy
James Van Horne, Fundamental of Financial Managemen
JF. Bradley; Administrative Financial Management,
Jonathan Berk, Peter DeMarzo Corporate Finance (4th Edition 2017)
Joseph L. Massie, The Essentials of Management
Keown, Martin, Petty & Scott. 2011. Manajemen Keuangan Jilid 1.Edisi 10. Indeks. Jakarta
Keown, Martin, Petty & Scott. 2011. Manajemen Keuangan Jilid 2.Edisi 10. Indeks. Jakarta
Keown, Martin & Titman. 2015. Financial Management (Principles and Application), 12 edition, Prentice Hall.
Liefman, Understanding of Financial Management
Michael A H et all, Manajemen strategy menyongsong era persaingan dan globalization
Stephen Ross, Randolph Westerfield, Corporate Finance (11th edition)
Stephen Ross, Randolph Westerfield, Jeffrey Jaffe, Bradford Jordan Corporate Finance Core Principles and Applications, 5th Edition
Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, Gordon S. Roberts, J. Ari Pandes, Thomas A. Holloway Fundamentals of Corporate Finance 10th Canadian Edition
[1] Will Kenton, 2019, Strategic financial management

PROFIL PENULIS



Agustian Zen
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Bisnis

Penulis lahir di Lahat tanggal 02 Agustus 1958. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi Manajemen dan S3 pada Business Administration, Sekarang lagi belajar di S3 dalam bidang Sumber Daya Manusia karena akan berkonsentrasi pada Community Development . Penulis pernah menekuni bidang Keuangan, Pasar Uang dan Pasar Modal serta Strategi Manajemen. Selain mengajar juga membantu pengembangan Pondok Pesantren. Penulis mulai serius mengajar setelah pensiun. Materi yang ditulis kebanyakan berdasarkan pengalaman pribadi penulis. Kalau ada kesalahan dan kekeliruan mohon saran dan kritiknya.

MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik merupakan proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan langkah-langkah yang diambil oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Hal ini melibatkan identifikasi sasaran organisasi, analisis lingkungan eksternal dan internal, pengembangan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja organisasi. Manajemen strategik membantu organisasi dalam menentukan arah dan tujuan jangka panjangnya. Dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal, organisasi dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan yang ada di sekitarnya. Hal ini membantu organisasi untuk mengembangkan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen strategik memungkinkan koordinasi dan integrasi di seluruh organisasi. Dengan adanya strategi yang jelas, tujuan yang dipahami dengan baik, dan komunikasi yang efektif, berbagai departemen dan tim dalam organisasi dapat bekerja bersama untuk mencapai sasaran bersama



Penerbit :

WIYATA BESTARI SAMASTA

Jln. Sumadinata No. 12B, Kel. Adidhama,
Kec. Gunung Jati, Kab. Cirebon Provinsi Jawa Barat

