

# MANAJEMEN STRATEGI

Hermanto | Efrita Norman | Arif Syafi'ur Rochman | Abdul Mukhyi  
Suwito Asmo | I Nyoman Tri Sutaguna | Afriansyah | Darwin  
Yekti Rahajeng | Agus Supandi | Iwan henri | Widiyarini



# MANAJEMEN STRATEGI

- Hermanto
- Arif Syafi'ur Rochman
- Suwito Asmo
- Afriansyah
- Yekti Rahajeng
- Iwan henri
- Efrita Norman
- Abdul Mukhyi
- I Nyoman Tri Sutaguna
- Darwin
- Agus Supandi
- Widiyarini



**CV. MEGAPRESS NUSANTARA**

# MANAJEMEN STRATEGI

## Penulis

- Hermanto
- Arif Syafi'ur Rochman
- Suwito Asmo
- Afriansyah
- Yekti Rahajeng
- Iwan henri
- Efrita Norman
- Abdul Mukhyi
- I Nyoman Tri Sutaguna
- Darwin
- Agus Supandi
- Widiyarini

## Penyunting

- Kristianty Retnawati

## Desain Sampul

- Yosep Saipul Milah

## ISBN

978-623-88219-5-2

## No. Anggota IKAPI

435/JBA/2022

## Copyright @ 2022 Oleh

Penerbit CV. Megapress Nusantara

## Alamat

Komplek Perumahan Janatipark III, Cluster Copernicus Blok D-07,  
Cibeusi, Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

## Hak Cipta Dilindungi UU

Cetakan I (2022)

Website [www.megapress.co.id](http://www.megapress.co.id)

Email [admin@megapress.co.id](mailto:admin@megapress.co.id)

Sanksi Pelanggaran  
Undang-Undang Republik Indonesia No 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta

Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

## KATA PENGANTAR

Untuk mencapai tujuannya, unit bisnis harus terlebih dahulu mengadopsi dan mengembangkan kompetensi manajemen internalnya. Hanya dengan begitu ia dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia dan menggunakan rencana dan taktik yang paling efektif. Proses manajemen strategis adalah metode untuk mencapai pilihan yang baik dan dipertimbangkan dengan baik di tingkat tertinggi bisnis. Pengambilan keputusan strategis sangat diuntungkan dari penalaran intuitif berdasarkan pengalaman, penilaian, dan emosi.

Dalam buku ini akan dibahas mengenai bagaimana konsep manajemen strategi, unsur-unsur manajemen strategi, perumusan, pelembagaan, serta analisis- analisis terkait.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan maupun bantuan dalam menyukseskan buku ini. Telah menjadi perhatian kami bahwa buku ini masih memiliki kesalahan tertentu. Untuk itu, kritik dan saran untuk melakukan perubahan atau perbaikan atas karya ini sangat diharapkan. Besar harapan saya agar buku ini dapat bermanfaat bagi pelajar, masyarakat umum, dan semua pihak yang membutuhkan.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I KONSEP MANAJEMEN STRATEGI.....	1
A. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi .....	1
B. Ruang Lingkup Manajemen Strategi.....	6
C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Strategi .....	9
BAB II UNSUR-UNSUR MANAJEMEN STRATEGI.....	12
A. Visi Dan Misi.....	12
B. Visi Lawan Misi .....	14
C. Alur Pengembangan Pernyataan Visi dan Misi.....	14
D. Karakteristik Pernyataan Misi Deklarasi Sikap .....	15
E. Orientasi Konsumen .....	16
F. Deklarasi Kebijakan Sosial .....	17
BAB III PERUMUSAN MANAJEMEN STRATEGI .....	23
A. Proses Manajemen Strategi .....	23
B. Formulasi Strategi.....	24
BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN ORGANISASI.....	38
A. Konsep Analisis Lingkungan Organisasi.....	38
B. Landasan Teori Analisis Lingkungan Organisasi.....	39

C. Pentingnya Analisis Lingkungan Organisasi.....	40
D. Segmentasi Analisis Lingkungan Organisasi.....	41
E. Sifat dalam Analisis Lingkungan Organisasi.....	44
F. Elemen Lingkungan Organisasi:.....	45
G. Menerapkan Teknik Analisis Lingkungan Organisasi .....	49
BAB V PELEMBAGAAN STRATEGI .....	52
A. Pentingnya Pelembagaan Strategi .....	52
B. Struktur Organisasi.....	53
C. Kepemimpinan Dalam Organisasi .....	57
D. Budaya Perusahaan .....	60
BAB VI ANALISIS STRATEGI.....	63
A. Pemilihan Strategi Yang Optimal .....	63
Identifikasi Masalah dalam Bisnis .....	66
B. Kerangka Analisis .....	67
C. Alat analisis SWOT, BCG, Five Forces Porter dan Formulasi Strategi .....	70
BAB VII ANALISIS SWOT .....	77
A. Definisi Strategi .....	77
B. Definisi Analisis Swot.....	77
C. Tujuan Analisis Swot .....	79
D. Manfaat Analisis Swot.....	80
E. Tahapan Analisis Swot.....	80
F. Faktor Analisis Swot.....	83
G. Kegunaan Analisis Swot .....	84
H. Faktor-Faktor Analisis Swot .....	84

BAB VIII ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	87
A. Analisis Boston Consulting Group (BCG) .....	87
BAB IX STRATEGI PORTER FIVE FORCES.....	108
A. Konsep Dasar <i>Porter's Five Forces</i> .....	108
B. Model Analisis <i>Porter Five Forces</i> .....	109
C. Keunggulan Dan Keterbatasan <i>Model Porter Five Forces</i> .....	109
D. Analisis <i>Porter Five Forces</i> .....	110
BAB X STRATEGI MENU ENGINEERING.....	118
A. Posisi Menu pada <i>Mawar Restaurant</i> di Vila Bali Gita Bongkasa.....	120
B. Sejarah Penjualan ( <i>History of Sales</i> ).....	120
C. Harga Pokok dan Harga Jual Makanan .....	120
D. Rekapitulasi Hasil Analisis Menu .....	121
E. Strategi Bauran Pemasaran pada Vila Bali Gita.....	121
BAB XI EVALUASI MANAJEMEN STRATEGIK.....	127
A. Formulasi – Implementasi – Evaluasi.....	127
B. Daya Saing Perusahaan dan Daya Tarik Industri .....	131
BAB XII PENGENDALIAN STRATEGI .....	142
A. Definisi Pengendalian Strategi .....	142
B. Tujuan Pengendalian Manajemen Strategi .....	145
C. Evaluasi Strategi .....	145
D. Hakikat Evaluasi Strategi .....	147
E. Proses Pengendalian dan Evaluasi.....	148
F. Motivasi Untuk Mengevaluasi .....	148
G. Kriteria Evaluasi .....	148



BAB XIII MODEL DINAMIK STRATEGIC FIT DALAM PERSPEKTIF KONTIJENSI KAITANNYA DENGAN PENGENDALAIAN STRATEGI	150
A. Konsep <i>Strategic Fit</i> .....	151
B. Model Perspektif Kontijensi Strategi Organisasi .....	156
C. Model Perspektif <i>Strategik Control</i> .....	157
D. Menuju Model Dinamik <i>Strategic Fit</i> .....	159
BAB XIV ANALISIS KASUS PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK PADA TIGA ORGANISASI BISNIS .....	164
A. Penerapan Manajemen Strategis dalam Bisnis Ritel.....	164
B. Penerapan Manajemen Strategis dalam Bisnis Logistik (Kurir)..	175
C. Penerapan iManajemen iStrategis idalam iBisnis iWaralaba ( <i>Franchise</i> ).....	184
DAFTAR PUSTAKA .....	195
TENTANG PENULIS.....	208

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Model strategi Bersaing dan Strategi Samudra Biru .....	2
Tabel 2. 1 Kriteria/ Komponen pernyataan misi 18	
Tabel 2. 2 Contoh Visi, Misi & Tujuan Strategis Pada BUMN.....	19
Tabel 2. 3 Contoh Visi, Misi dan Inisiatif Strategis PT TELKOM.....	20
Tabel 2. 4 Contoh Visi, Misi dan Inisiatif Strategis PT Garuda Indonesia .....	20
Tabel 3. 1 . Alternatif strategi.....	31
Tabel 8. 1 Model Terlaris Tahun 2017 sampai 2021.....	101
Tabel 8. 2 Tingkat Pertumbuhan Penjualan dan Pangsa Pasar Mobil Indonesia .....	102
Tabel 8. 3 Daftar mobil LCGC Terlaris per Februari 2022.....	103
Tabel 10. 1 Rekapitulasi Kelas Menu Analisis Menu Vila Bali Gita.....	121
Tabel 11. 1 Ilustrasi Pengukuran Kekuatan Kompetitif Unit Bisnis.....	134
Tabel 11. 2 Ilustrasi Pengukuran Daya Tarik Industri pada Unit Bisnis .....	135
Tabel 11. 3 Rasio Keuangan Perusahaan.....	137
Tabel 11. 4 Menekankan Faktor-Faktor Keberhasilan .....	139
Tabel 13.1 Proposed Conceptual Scheme to Distinguish Different Perspectives of Fit.....	153
Tabel 13. 2 Menuju Konseptualisasi Baru Kesesuaian Strategik .....	161
Tabel 14. 1 EFAS ( <i>External strategic Factors Analysis Summary</i> ).....	182
Tabel 14. 2 IFAS ( <i>Internal strategic Factors Analysis Summary</i> ).....	182
Tabel 14. 3 Matriks Faktor Evaluasi Internal (IFE) .....	190
Tabel 14. 4 Matriks Profil Kompetitif .....	191
Tabel 14. 5 Matriks Faktor Evaluasi Eksternal (EFE) .....	191
Tabel 14. 6 <i>Matrix SWOT (TOWS)</i> .....	193

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Diagram Alur Strategi dan Manajemen Strategi.....	4
Gambar 2. 1 Slogan Tata Nilai Garuda Indonesia.....	21
Gambar 3. 1 Model Komprehensif Manajemen Strategi (David, 2013)....	23
Gambar 3. 2 Dampak positif dari pendapatan diskresi.....	26
Gambar 3. 3 Tingkat inflasi Indonesia Juni 2021 – Mei 2022 .....	28
Gambar 3. 4 Kebijakan Pemerintah .....	29
Gambar 3. 5 Strategi integrasi .....	33
Gambar 3. 6 Strategi alternatif Pertumbuhan korporasi produk yang dimiliki.....	33
Gambar 3. 7 Evaluasi Peluang Kepemimpinan Biaya Bisnis.....	35
Gambar 3. 8 Kepemimpinan Pasar dan Diferensiasi .....	36
Gambar 4 1 Segmen-segmen lingkungan organisasi.....	42
Gambar 6. 1 Kerangka berpikir SWOT.....	67
Gambar 6. 2 Kerangka Analisis SWOT .....	67
Gambar 6. 3 Matrik SWOT.....	68
Gambar 6. 4 Matrik BCG.....	69
Gambar 6. 5 Siklus hidup dengan matrik BCG .....	69
Gambar 6. 6 Contoh 1 Kerangka Five F Porter .....	69
Gambar 6. 7 Contoh 2 Kerangka Five F Porter .....	70
Gambar 8. 1 Matrik IE.....	93
Gambar 8. 2 Matrik BCG.....	99
Gambar 8. 3 Matrik BCG 10 Model Mobil Terlaris Sepanjang Tahun 2017-2021 .....	103
Gambar 8. 4 Matriks Grand Strategy .....	106
Gambar 9. 1 Model lima kekuatan Porter.....	109
Gambar 9. 2 Model lima kekuatan Porter.....	111
Gambar 9. 3 Skala ekonomi .....	112
Gambar 9. 4 Bauran Pemasaran .....	114
Gambar 9. 5 Pilihan pembeli .....	114

Gambar 9. 6 Produk pengganti .....	115
Gambar 11. 1 Manajemen Strategik – Porter.....	128
Gambar 11. 2 Strategi Bisnis dalam Fungsional Perusahaan.....	130
Gambar 11. 3 Daya Tarik Industri .....	132
Gambar 11. 4 Daya Tarik Industri dan Kekuatan Kompetitif Perusahaan .....	133
Gambar 11. 5 Rasio Keuangan Perusahaan .....	136
Gambar 11. 6 Kunci Keberhasil dan Ketergantungan Perusahaan.....	138
Gambar 11. 7 DMAIC Model.....	140
Gambar 11. 8 Faktor Keberhasilan dan Penerapannya pada Strategi ...	141
Gambar 12. 1 Model Umum Proses Pengendalian.....	143
Gambar 12. 2 Proses Evaluasi.....	146
Gambar 14. 1 Langkah Strategi Perencanaan Ritel.....	170
Gambar 14. 2 <i>Analysis Diagrami</i> .....	183
Gambar 14. 3 Diagram SWOT Resto cepat saji McDonald's .....	192



# BAB I

## KONSEP MANAJEMEN

## STRATEGI

---

### **A. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi**

#### **1. Pengertian Strategi**

Sejarah perkembangan strategi dan manajemen strategi dimulai sejak adanya peradaban manusia dalam sejarah, sejak 100 tahun yang lalu sampai era modern sekarang ini yang sering disebut revolusi strategi dan manajemen strategi. Dalam memenuhi keinginan suatu tantangan tersebut, ada pembahasan mengenai konsep awal suatu strategi yang baik dan tepat waktu untuk dapat digunakan dalam menjalankan suatu tujuan agar tercapai apa dan bagaimana.

Strategi merupakan suatu perangkat organisasi untuk mencapai tujuan dan maksud dari keinginan, dalam perkembangannya konsep strategi dan manajemen strategi terus menerus berkembang sejalan pertambahan tahun berlangsung. Sehingga adanya ketidaksamaan atau perbedaan konsep-konsep menentukan suatu strategi dan manajemen strategi selama kurang lebih 55 tahun terakhir.

Baik di sektor manufaktur maupun jasa, strategi dapat digambarkan sebagai rangkaian keputusan dan aktivitas yang mengarah pada pembentukan dan implementasi rencana yang ditujukan untuk mencapai tujuan bisnis. Untuk mempertebal dan mendalami tentang strategi tersebut, ada beberapa pemaparan beberapa definisi strategi, yang cukup populer sebagai suatu pendekatan baik secara tradisional maupun modern seperti strategi bersaing dan strategi Samudra biru. (Michael E porter 1998 dan W. Chan Kim. Renee M, 2005).

## 2. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Alex Miller (1998), manajemen strategis dipandang sebagai suatu disiplin, bukan sebagai peristiwa satu kali. Akibatnya, manajemen strategis bukanlah sesuatu yang dilakukan tim dalam suatu organisasi; alih-alih, ini adalah cara berpikir yang harus diterapkan oleh individu dalam suatu organisasi. Di antara aspek terpenting dari manajemen strategis, menurut Miller (1998) adalah:

1. Manajemen strategis menggabungkan aktivitas organisasi yang beragam.
2. Tujuan organisasi adalah fokus dari manajemen strategis.
3. Mempertimbangkan kepentingan petaruh yang berbeda dalam manajemen strategis (pemangku kepentingan).
4. Manajemen strategis berkaitan dengan rentang waktu yang luas.
5. Dalam manajemen strategis, efisiensi dan efektivitas menjadi fokus.

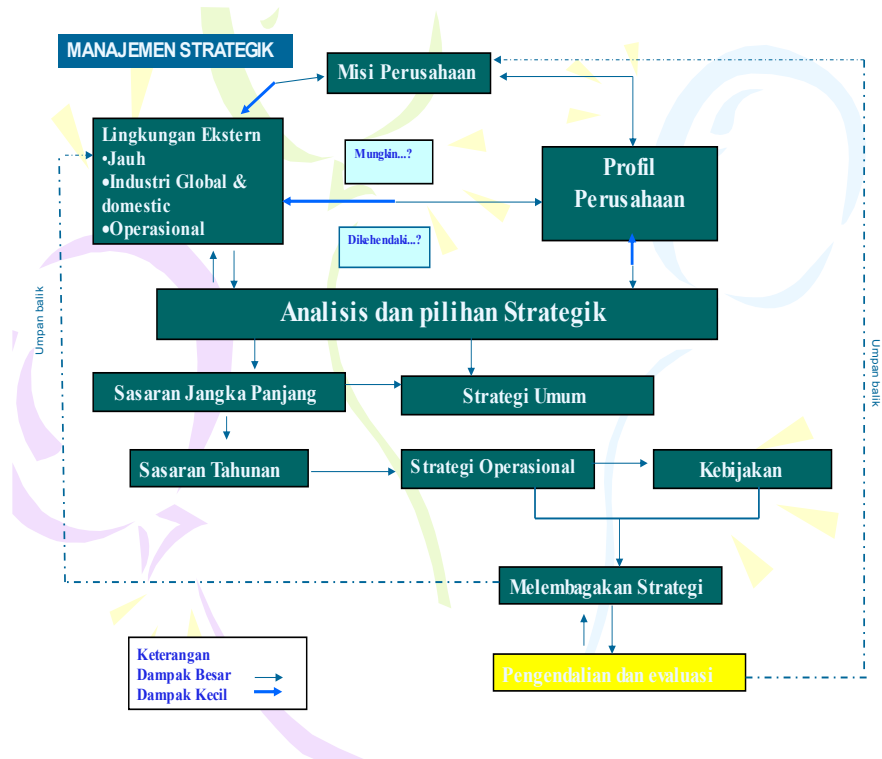
**Tabel 1. 1 Model strategi Bersaing dan Strategi Samudra Biru**

<b>Model strategi Bersaing</b>	<b>Model Strategi Samudra Biru</b>
❖ Tujuan ( <i>goals</i> ) dan metode (kebijakan) strategi bersaing perusahaan dijelaskan sebagai berikut: strategi bersaing adalah kombinasi.	❖ Dengan menggunakan strategi samudra biru, Anda dapat membuat perusahaan yang menguntungkan konsumen, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat secara keseluruhan sambil juga menghasilkan keuntungan.

<b>Model strategi Bersaing</b>	<b>Model Strategi Samudra Biru</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Strategi kompetitif perusahaan dapat diringkas dalam satu halaman menggunakan roda strategi kompetitif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menjelaskan kerangka kerja dinamis untuk menghadapi bisnis besar dan kecil, perusahaan rintisan dan perusahaan mapan, organisasi sektor publik dan swasta, serta perusahaan teknologi tinggi dan rendah.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Strategi bersaing harus mempertimbangkan empat variabel dasar, yaitu: kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman, harapan masyarakat, dan nilai-nilai pribadi eksekutif senior, menurut penulis. yang menetapkan batas-batas apa yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menunjukkan bagaimana rencana masa depan yang kreatif dapat dibuat dan diimplementasikan dengan biaya yang wajar. Perbedaan dalam kaitannya dengan oposisi. Menawarkan rangkaian produk dan layanan yang tiada bandingnya.</li> </ul>



Gambar 1 strategi dan manajemen strategi dalam dampak perkembangan perusahaan industri maupun jasa. Seperti terlihat pada gambar dibawah ini perjalanan alur strategi dan manajemen strategi. Mulai dari lingkungan ekstern, global, profil perusahaan sampai analisis strategi dan melembagakan strategi itu sendiri.



**Gambar 1. 1 Diagram Alur Strategi dan Manajemen Strategi**

Adapun Strategi bersaing mencakup penentuan posisi untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membuatnya berbeda dari para pesaing dalam menentukan strategi yang tepat untuk digunakan. Siapa lawan yang kita pilih sebagai lawan dalam industri, dan dengan cara Apa? Apa strategi yang ambil untuk suatu Tindakan dan seberapa jauh kita perlu menanggapi? Dan bidang mana yang harus kita jauhi karena reaksi pesaing akan emosional atau putus harapan?.

### 3. Konsep Strategi

Tujuan dicapai melalui penggunaan strategi. Ide strategi berkembang seiring waktu. Keberhasilan atau kegagalan suatu strategi sangat dipengaruhi oleh rencana dan manajemen strategis yang digunakan, dan pemahaman yang menyeluruh tentang strategi dan berbagai ide strategis sangat penting. Ada beberapa konsep yang dapat digunakan, yaitu sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence*: Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk berhasil melaksanakan operasi para pesaingnya dalam suatu proses.
- b. *Competitive Advantage*: Aktivitas yang ditetapkan dan dikembangkan oleh perusahaan yang membuatnya lebih unggul dari para pesaingnya.

### 4. Tipe - tipe strategi

Dalam konteks ini, di mana prinsip-prinsip strategi dapat dibagi mengacu pada kelompok dan jenis strateginya, yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis.

#### a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen mencakup rencana pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, strategi akuisisi, strategi penetapan harga, dan strategi keuangan. Selain itu, fokus pada pengembangan makro-strategis dapat dimasukkan ke dalam strategi manajemen.

#### b. Strategi Investasi

Fokus dari pendekatan ini adalah melakukan investasi dalam banyak hal. Misalnya, apakah perusahaan bermaksud untuk mengejar rencana ekspansi yang cepat atau apakah ia ingin berusaha masuk ke pasar? strategi untuk bertahan hidup; strategi untuk mereorganisasi dan memperluas divisi yang ada; strategi untuk menjual aset; dll.

#### c. Strategi Bisnis

Karena berfokus pada fungsi kegiatan manajemen, rencana bisnis semacam ini juga dikenal sebagai strategi bisnis fungsional. Strategi pemasaran, produksi atau strategi operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, atau berbagai taktik lain mungkin menjadi penekanan dari strategi perusahaan ini.

## **B. Ruang Lingkup Manajemen Strategi**

Perusahaan pada akhirnya dapat memahami kekuatan kompetitif mereka dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang dengan cara yang metodis dan konsisten dengan memanfaatkan manajemen strategis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk bersaing lebih efektif.

1. Penerapan manajemen strategis berupa perencanaan yang komprehensif yang mencakup seluruh aspek organisasi. Perencanaan ini didokumentasikan dalam bentuk rencana strategis (Renstra), yang kemudian diterjemahkan ke dalam perencanaan operasional, lalu diterjemahkan ke dalam program kerja dan proyek tahunan.
2. Perencanaan strategis difokuskan pada masa depan.
3. Tujuan strategis jangka panjang perusahaan berasal dari pemilihan strategi jangka panjang dan visi, tujuan, dan strategi strategis jangka panjangnya, tetapi pilihan manajemen senior secara tertulis didasarkan pada tujuan jangka panjang ini.
4. Rencana operasional mencakup program operasional, termasuk proyek dengan tujuan jangka menengah untuk masing-masing dan pilihan manajemen puncak yang merupakan bagian dari implementasi rencana strategis.
5. Untuk perencanaan strategis dan operasional, manajemen senior harus terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang organisasi, yang meliputi pencapaian, mempertahankan, dan mengembangkan keberadaannya, prosedur ini mutlak diperlukan.
6. Implementasi strategi dalam program dan proyek dilaksanakan dengan menggunakan kegiatan manajemen lainnya termasuk perencanaan, pelaksanaan, penganggaran, dan pengaturan untuk mencapai tujuannya. Hal ini dilakukan untuk memenuhi tujuan program atau proyek.

### **a. Karakteristik Manajemen Strategi**

1. Fokus ke masa depan.
2. Berhubungan dengan unit bisnis yang kompleks.

3. Tuntutan akan kejelasan tanggung jawab cukup signifikan seiring dengan perubahan yang terjadi.
4. Ada ambiguitas atas batas-batas tugas.
5. Prosedur tidak beroperasi secara independen dari operasi manajemen lainnya.
6. Ada waktu tertentu yang dijadikan sebagai target.

#### **b. MANFAAT MANAJEMEN STRATEGI**

1. Visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan yang lebih jelas
2. Penempatan penekanan yang lebih besar pada apa yang vital dari perspektif strategis
3. Pemahaman yang lebih baik tentang seberapa cepat lingkungan bisnis berubah

#### **c. DIMENSI MANAJEMEN STRATEGI**

1. Dimensi waktu dan orientasi masa depan
2. Dimensi Internal dan Eksternal
3. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber
4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak
5. Dimensi Multi Bidang

#### **d. RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI**

Manajemen strategis dapat dipecah menjadi dua kategori, yaitu:

1. **Lingkungan Eksternal Terdiri dari:  
Lingkungan Umum**

Ini mencakup aspek-aspek seperti globalisasi dan ekonomi serta aspek lingkungan alam dan sosial budaya (budaya).

##### **Lingkungan Khusus**

Terdiri dari pemilik bisnis (pemegang saham), konsumen, klien, pemasok, saingan, pemasok tenaga kerja, lembaga pemerintah, lembaga keuangan, media, dan serikat pekerja.

## 2. Lingkungan Internal

### Terdiri dari:

- Manusia (*specialized* dan *managerial personal*)
- Finansial (sumber, alokasi, dan kontrol dana)
- Fisik (asset berwujud perusahaan dalam bentuk jangka panjang seperti gedung, kantor, dll.)
- Sistem nilai dan budaya organisasi.

SWOT analisis adalah apa yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi lingkungan ini.

## ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan atau proyek untuk menentukan tindakan terbaik. SWOT adalah singkatan dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Untuk memulai, penting untuk mengetahui dengan tepat apa yang ingin Anda capai dengan bisnis atau proyek baru Anda. Setelah tujuan ini ditetapkan, saatnya untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat pencapaiannya. Jika Anda menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktor tersebut, Anda dapat menerapkan analisis SWOT dalam gambar matriks SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan cara mengatasi kelemahan yang mencegah kekuatan diperoleh dari peluang (*opportunities*) yang ada. Bagaimana kekuatan (*strengths*) dapat mengatasi ancaman saat ini (*threats*), dan terakhir bagaimana mengatasi kelemahan (*weaknesses*). Empat komponen yang membentuk analisis SWOT adalah sebagai berikut:

### **Strengths (kekuatan)**

Ini mengacu pada tingkat kekuatan yang sudah ada di dalam organisasi, perusahaan, atau ide komersial yang mapan. Tubuh perusahaan, inisiatif, atau konsep bisnis itu sendiri mungkin berisi beberapa aspek yang dievaluasi yang dianggap sebagai kekuatan.

***Weakness (kelemahan)***

Ini mengacu pada keadaan di mana ada kelemahan dalam organisasi, inisiatif, atau strategi perusahaan yang sudah mapan. Tubuh perusahaan, proyek, atau konsep bisnis itu sendiri mungkin memiliki aspek yang diidentifikasi sebagai kelemahan, dan ini diselidiki.

***Opportunities (peluang)***

Ini adalah keadaan di mana kemungkinan pertumbuhan di masa mendatang muncul sebagai suatu kondisi. Peluang yang berasal dari luar perusahaan, proyek, atau konsep bisnis itu sendiri dapat disebut sebagai kondisi yang ada. misalnya persaingan, kebijakan pemerintah, keadaan lingkungan.

***Threats (ancaman)***

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ada kemungkinan ancaman ini merugikan bahkan mengganggu perusahaan, proyek, atau bahkan konsep model bisnis.

Sebagai hasilnya, peta analisis SWOT dan tabel matriks dibuat. Elemen internal dan eksternal, seperti kekuatan dan kelemahan, kemudian dibandingkan baik ancaman maupun peluang. Setelah itu, kita akan dapat menemukan strategi baru. Dengan risiko dan ancaman paling sedikit, ini adalah pilihan terbaik untuk dilakukan.

Analisis swot dapat digunakan untuk meningkatkan dan berimprovisasi serta memilih alternatif. Mengetahui kekuatan dan kemungkinan kita, serta kelemahan dan ancaman kita, memberi kita informasi yang kita butuhkan untuk mengembangkan rencana untuk meningkatkan diri kita sendiri. Meningkatkan kekuatan dan peluang mungkin merupakan salah satu metode, sementara meminimalkan kerentanan dan ancaman mungkin merupakan strategi lain.

**C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Strategi**

Sejarah Perkembangan Pada 1950-an dan 1960-an, adalah munculnya bidang strategi dan manajemen strategih. Igor Ansoff dan Peter Drucker, Harold Bloom, Philip Selznick adalah pelopor di bidang Ilmu Manajemen Strategis, meskipun faktanya banyak spesialis telah berkontribusi di bidang tersebut di masa lalu.

Menambahkan konsep prinsip-prinsip strategis dan kosa kata baru, Igor Ansoff memperluas karya Chandler dengan sentuhannya sendiri. Ada analisa dari sekian banyak taktik untuk memasuki pasar baru, menciptakan produk baru dan melakukan ekspansi ke pasar baru yang telah ia susun dalam bentuk grid. Dia percaya bahwa manajemen dapat menggunakan metode ini untuk merencanakan ke depan untuk kemungkinan dan masalah baru.

Selama lima dekade karirnya, Peter Drucker adalah seorang pemikir strategi yang produktif dan penulis lusinan teks manajemen. Meskipun ia membuat banyak kontribusi untuk manajemen strategis, dua menonjol. Untuk memulai, dia menekankan pentingnya menetapkan tujuan. Seperti kapal tanpa kemudi, organisasi tanpa misi yang mapan pasti akan gagal. Filosofi manajemennya didasarkan pada tujuan pada awal tahun 1954, ketika dia mengemukakannya. Dalam filosofi manajemen berdasarkan tujuan, ide ini dipopulerkan (MBO). Ketika datang untuk membuat tujuan dan mengawasi kemajuan Anda ke arah mereka, Drucker mengatakan proses harus diterapkan di seluruh organisasi.

Dia berkontribusi pada kebutuhan untuk mengintegrasikan beberapa fungsi manajemen ke dalam satu strategi tetapi dengan integritas dan lintas domain, sebagai hasil karyanya. Sebelumnya, posisi pengelolaan interaksi antar fungsi atau departemen sebagian dijalankan oleh beberapa fungsi manajemen yang berbeda dengan koordinasi yang tidak memadai. Satu atau dua supervisor yang menyampaikan informasi bolak-balik antara dua departemen yang berbeda dapat menunjukkan fenomena ini. Dalam mempertimbangkan masa depan, Chandler juga menekankan pentingnya menjaga pandangan jangka panjang. Atas dasar Strategi dan Struktur, Chandler menetapkan bahwa strategi jangka panjang perusahaan harus menawarkan struktur, arah, atau fokusnya. Singkatnya, "struktur mengikuti strategi," adalah bagaimana dia mengatakannya.

Konsep penyelarasan elemen organisasi internal dengan aspek lingkungan eksterior ini pertama kali dikemukakan oleh Philip Selznick jauh di pertengahan tahun 1950-an. *Learned and Andrews* di Grup Manajemen Umum *Harvard Business School* menegaskan kembali premis penting ini, yang disempurnakan menjadi apa yang sekarang

kita sebut analisis SWOT. Keputusan strategis harus dibuat dalam menanggapi dinamika perubahan lingkungan bisnis, dengan mempertimbangkan aset dan kewajiban perusahaan serta kekuatan dan keterbatasannya.

Elemen-elemen utama teori manajemen strategis diringkas oleh Ellen-Earle Chaffee pada tahun 1985, berdasarkan pada perspektifnya tahun 1970-an :

1. Manajemen strategis adalah tentang menyesuaikan operasi perusahaan dengan iklim bisnis.
2. Manajemen strategis sulit untuk dipahami dan kompleks. Reaksi yang tidak terstruktur dan tidak berulang diperlukan ketika kombinasi baru dari keadaan diciptakan oleh perubahan.
3. Karena perannya dalam memberikan arahan, manajemen strategis mempengaruhi setiap departemen dalam suatu perusahaan.
4. Membuat rencana strategis hanyalah permulaan; menerapkannya ke dalam tindakan adalah langkah berikutnya, yang disebutnya sebagai proses.
5. Manajemen strategis adalah perpaduan antara kegiatan yang telah direncanakan dan tidak direncanakan.
6. Manajemen strategis dilakukan pada *multi - level*: artikel strategi korporasi secara keseluruhan, dan strategi bisnis individu.
7. Proses berpikir konseptual dan analitis diperlukan dalam manajemen strategis.

Dengan Industri 4.0, manajemen strategis menjadi lebih menonjol dalam menghadapi struktur organisasi yang semakin kompleks, serta lebih sederhana dengan fungsi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara umum. Keberadaan produk atau layanan saat ini adalah hasil langsung dari upaya Manajemen Strategis.





# BAB II

## UNSUR-UNSUR MANAJEMEN

### STRATEGI

---

#### A. Visi Dan Misi

Evaluasi pernyataan visi dan misi perusahaan adalah topik bab ini. Panduan langkah demi langkah untuk menulis pernyataan misi ditawarkan. Pernyataan misi dari organisasi nirlaba dan nirlaba dari semua ukuran dibahas dan dikritik. Selain itu, proses pembuatan pernyataan visi dan misi jangka panjang juga tercakup.

Kita bisa mendapatkan gambaran yang jelas tentang visi dan tujuan perusahaan dengan berfokus pada bisnis yang baru saja dimulai. Perusahaan yang sama sekali baru tidak lebih dari kumpulan konsep yang didasarkan pada premis bahwa perusahaan yang baru dibentuk dapat menyediakan barang atau jasa tertentu kepada pelanggan tertentu di lokasi tertentu dengan memanfaatkan bentuk teknologi tertentu. (seperti hasil penelitian (Rochman, 2013), adalah umum bagi pemilik bisnis untuk merasa bahwa filosofi manajemen baru mereka akan berdampak positif pada persepsi publik tentang perusahaan mereka jika mereka mampu mengembangkan dokumen tertulis yang mencerminkan ide-ide penting yang sama yang mendasarinya. Deskripsi tujuan dan sasaran Namun, ide orisinal sering muncul dalam pernyataan visi dan misi yang diperbarui, bahkan jika pemilik atau manajer merasa terdorong untuk mengubahnya saat perusahaan mereka berkembang.

Untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, manajer dan eksekutif perlu menyepakati visi inti untuk masa depan perusahaan. "Kita ingin menjadi apa?" adalah pertanyaan mendasar dari pernyataan visi. Landasan untuk pernyataan visi yang lengkap adalah pernyataan visi yang jelas. Ada banyak organisasi yang memiliki misi atau pernyataan visi, namun pernyataan visi harus dikembangkan terlebih dahulu. Sebanyak mungkin manajemen harus dilibatkan

dalam penyusunan dan pengembangan pernyataan visi, yang tidak boleh lebih dari satu kalimat.

Prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja semuanya berasal dari pernyataan misi perusahaan. Dimulai dengan misi perusahaan, kegiatan manajemen dan struktur organisasi dapat direncanakan. Ketika datang untuk menentukan industri perusahaan, tidak ada yang lebih sederhana atau lebih jelas. Perusahaan angkutan kereta api mentransfer barang dan orang; perusahaan asuransi memberikan pertanggung jawaban atas risiko kebakaran; dan bank meminjamkan uang. Jawaban atas pertanyaan "Apa bisnis kita?" umumnya selalu merupakan jawaban yang kompleks, dan jawaban yang tepat biasanya dapat mencakup apa saja. Namun, ahli strategi terutama bertanggung jawab untuk menemukan solusi untuk masalah ini. Pertanyaan ini hanya dapat dijawab oleh ahli strategi, yang dapat memastikan bahwa tanggapan yang diajukan masuk akal dan membantu perusahaan untuk menentukan arah dan tujuan mereka.

Ada beberapa ahli strategi yang menghabiskan sebagian besar waktu mereka berurusan dengan kesulitan administrasi dan taktis duniawi, sementara yang lain fokus pada pembentukan pernyataan visi dan misi. Tidak jarang perusahaan besar menghadapi masalah ini. Membuat visi dan misi didasarkan pada prinsip-prinsip berikut :

#### Visi

1. Adalah penting bahwa pernyataan visi perusahaan menjawab pertanyaan "Kita ingin menjadi apa?"
2. Visi yang terdefinisi dengan baik berfungsi sebagai dasar untuk pernyataan misi yang dibuat dengan baik.
3. Sebaiknya pernyataan visi hanya terdiri dari satu kalimat.

#### Misi

1. Pernyataan misi harus menjawab pertanyaan: "Apa bisnis kita?"
2. "Penyebab keberadaan" organisasi diungkapkan dalam pernyataan misi.
3. Cara paling efektif untuk menciptakan tujuan dan mengembangkan strategi adalah dengan memiliki pernyataan misi yang terdefinisi dengan baik.

4. Ketika sebuah perusahaan merumuskan pernyataan misi, itu menjelaskan tujuan dan siapa orang-orang yang ingin dilayaninya.
5. Prioritas, strategi, rencana, dan penugasan tugas didasarkan pada misi bisnis.

## **B. Visi Lawan Misi**

Selain membuat pernyataan visi, banyak perusahaan juga membuat pernyataan misi. Pernyataan misi menjawab pertanyaan "Apa bisnis kita?" sedangkan pernyataan visi bertujuan untuk menjawab pertanyaan "Kita ingin menjadi apa?" dalam konteks komersial. Pernyataan misi dan visi umum dalam literatur perusahaan. Meskipun beberapa orang percaya bahwa keuntungan adalah kekuatan pendorong di belakang perusahaan, ini tidak cukup untuk mendorong karyawan. Beberapa staf di organisasi memiliki hubungan yang tidak nyaman dengan keuntungan. Terlepas dari kenyataan bahwa persepsi ini tidak menyenangkan dan mengganggu manajemen, karyawan mungkin percaya bahwa keuntungan adalah sesuatu yang mereka peroleh, yang kemudian digunakan atau bahkan diteruskan oleh manajemen kepada pemegang saham; bagi manajemen, persepsi ini jelas menunjukkan bahwa baik misi maupun visi diperlukan untuk memotivasi karyawan secara efektif.

Pernyataan visi dan misi perusahaan dapat mewakili visi manajer dan karyawan sendiri untuk masa depan ketika mereka bekerja sama untuk menciptakannya. Dimungkinkan untuk mengangkat pekerja keluar dari pekerjaan mereka yang membosankan dan masuk ke dunia peluang dan tantangan baru jika mereka memiliki visi yang sama dengan perusahaan.

## **C. Alur Pengembangan Pernyataan Visi dan Misi**

Strategi alternatif tidak dapat dikembangkan dan diimplementasikan tanpa visi dan tujuan yang jelas. Kedua pernyataan ini harus dikembangkan oleh sebanyak mungkin manajer, karena melalui keterlibatan merekalah individu menjadi berdedikasi pada suatu organisasi. Untuk memulai menyusun pernyataan visi dan misi, adalah praktik umum untuk memberikan tugas membaca kepada semua orang di perusahaan. Setelah itu, mintalah para eksekutif ini

menuliskan pemikiran mereka sendiri tentang apa visi dan tujuan perusahaan. Informasi ini disusun oleh fasilitator atau dewan manajer puncak, yang kemudian mengirimkan draf pernyataan kepada semua manajer. Harus ada pertemuan setelah semua manajer memberikan umpan balik dan menyetujui dokumen akhir sebelum perubahan, penambahan, atau penghapusan diizinkan. Dukungan manajer untuk desain, pelaksanaan, dan evaluasi strategi lebih mudah didapat bagi organisasi.

Akibatnya, proses menyusun pernyataan visi dan misi perusahaan memberikan peluang bagus bagi ahli strategi untuk memenangkan hati para eksekutif tingkat atas. Beberapa organisasi mempekerjakan kelompok diskusi manajer selama proses pembuatan pernyataan visi dan misi untuk membangun dan mengubah pernyataan yang ada. Mengalihkan pernyataan seperti ini dari pakar luar bisa menjadi cara yang lebih efektif untuk membuat bola bergulir daripada mengandalkan kelompok internal atau dewan manajer. Ada beberapa pilihan bagaimana mengungkapkan visi dan tujuan perusahaan setelah makalah ini selesai dibuat. Beberapa organisasi telah melangkah lebih jauh dengan menghasilkan penjelasan video dari pernyataan mereka dan proses pembuatannya.

#### **D. Karakteristik Pernyataan Misi Deklarasi Sikap**

Bukannya sekadar mencantumkan fakta dan angka, pernyataan misi perusahaan mengungkapkan nilai-nilai inti dan pandangan dunianya. Pernyataan misi cenderung memiliki cakupan yang luas setidaknya karena dua alasan: Pernyataan misi yang efektif memungkinkan pengembangan dan pengujian tujuan, strategi, dan taktik alternatif tanpa membatasi fleksibilitas manajemen. Ini penting. Persyaratan yang berlebihan dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk berinovasi. Ada kalanya pernyataan yang terlalu luas dan tidak menyebutkan metode alternatif bisa menjadi kontraproduktif.

Kedua, ruang lingkup pernyataan misi harus luas untuk menjawab beragam kepentingan dan kebutuhan pemangku kepentingan perusahaan, yaitu individu dan kelompok yang memiliki kepentingan di perusahaan. Pekerja, manajer, pemegang saham, dewan direksi, pelanggan, pemasok, distributor, dan kreditur

hanyalah beberapa contoh dari banyak pihak yang terlibat dalam operasi perusahaan. Namun, harapan dan perhatian berbagai pihak luar bisa sangat beragam dan sering kali bertentangan dalam hal dampak pemangku kepentingan terhadap strategi organisasi. Tanggung jawab sosial merupakan perhatian utama bagi masyarakat umum, meskipun profitabilitas lebih penting bagi pemegang saham. Tuntutan akan udara bersih, pekerjaan, pajak, peluang investasi, kesempatan kerja yang adil, tunjangan dan kompensasi karyawan, serta air bersih dan layanan masyarakat hanyalah beberapa dari banyak tuntutan bisnis. Tuntutan semua pemangku kepentingan pada perusahaan tidak dapat ditangani pada saat yang bersamaan. Misalnya, pernyataan misi yang dibuat dengan baik menunjukkan komitmen organisasi untuk memenuhi kebutuhan banyak pemangku kepentingannya.

Cakupan pernyataan misi harus luas, tetapi tidak boleh terlalu panjang; panjang kalimat yang disarankan adalah 250 kata atau kurang. Agar pernyataan misi menjadi efektif, itu harus menimbulkan perasaan dan emosi yang baik dan memotivasi pembaca untuk mengambil tindakan. Selain itu, pernyataan misi harus bertahan lama. Pernyataan misi yang baik memiliki semua kualitas ini. Semua kelas sosial ekonomi harus memperhatikan, mendukung, dan berinvestasi dalam sebuah organisasi dengan pernyataan misi yang jelas yang menyampaikan kesuksesan dan arah.

Pernyataan misi didasarkan pada penilaian berwawasan ke depan dari jalur dan strategi pertumbuhan masa depan perusahaan. Pernyataan tujuan perusahaan harus berfungsi sebagai panduan untuk mengevaluasi berbagai pilihan yang tersedia untuk itu. Pilihan strategis harus didasarkan pada pernyataan misi yang terdefinisi dengan baik. Untuk menilai jalur pertumbuhan yang paling potensial dan paling tidak menarik, pernyataan misi harus dinamis.

## **E. Orientasi Konsumen**

Tujuan, konsumen, produk atau layanan, pasar, filosofi, dan teknologi inti perusahaan semuanya dibahas dalam pernyataan misi yang baik. (McGinnis, 1981) menyatakan bahwa pernyataan misi harus mencakup unsur-unsur berikut: (1) deskripsi tentang apa itu organisasi dan apa yang diharapkan untuk dicapai; (2) kekhususan

sementara tetap cukup luas untuk memungkinkan ekspansi kreatif; (3) menunjukkan bagaimana satu organisasi berbeda dari yang lain; dan (5) komunikasi sehingga setiap orang dalam organisasi dapat memahaminya.

Pernyataan misi yang baik menunjukkan bahwa Anda tahu apa yang diinginkan pelanggan Anda. Alih-alih membuat produk dan kemudian mencari pasar untuk itu, organisasi harus mencoba mencari tahu apa yang diinginkan orang dan kemudian membuat produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

#### **F. Deklarasi Kebijakan Sosial**

Satu lagi kualitas pernyataan misi adalah bahwa pernyataan itu menguraikan pendekatan organisasi terhadap tanggung jawab sosialnya. Ideologi dan cara berpikir yang memandu manajemen pada tingkat paling senior dalam sebuah organisasi dirangkum dalam frasa "kebijakan sosial". Oleh karena itu, perumusan pernyataan misi perusahaan dipengaruhi sebagai akibat dari kebijakan sosial. Penting bagi ahli strategi bisnis untuk mempertimbangkan tidak hanya kepentingan pemegang saham tetapi juga kepentingan aktivis lingkungan, minoritas, komunitas, dan organisasi lain ketika memutuskan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk kepentingan sosial. Bahkan setelah beberapa dekade diskusi tentang tanggung jawab sosial, banyak bisnis masih terhalang dalam upaya mereka untuk merumuskan kebijakan sosial yang tepat.

Untuk mengatasi masalah tanggung jawab sosial, perusahaan harus terlebih dahulu menentukan tujuan perusahaan mereka. Pengaruh masyarakat terhadap bisnis, dan sebaliknya, semakin kuat setiap tahun. Konsumen, bisnis, produk dan layanan mereka, pasar, teknologi, profitabilitas, konsep diri, dan citra publik semuanya secara langsung dipengaruhi oleh kebijakan sosial. Semua operasi manajemen strategis, termasuk penyusunan pernyataan misi, harus memasukkan kebijakan sosial organisasi. Kebijakan untuk tanggung jawab sosial perusahaan harus dikembangkan dan dinyatakan selama pembentukan strategi, ditetapkan dan diterapkan selama pelaksanaan strategi dan ditegaskan atau diperbarui selama tinjauan strategi. Dengan semakin menekankan tanggung jawab sosial, perencanaan strategis sekarang harus mencakup baik langsung

maupun tidak langsung pertimbangan masalah sosial. Tabel 2.1 mencantumkan kriteria dan komponen pernyataan misi:

**Tabel 2. 1 Kriteria/ Komponen pernyataan misi**

No	Kriteria	Deskripsi
1	Pelanggan	Kepada siapa bisnis ini melayani?
2	Produk atau layanan	Apa barang dan jasa utama yang ditawarkan oleh bisnis?
No	Kriteria	Deskripsi
3	Pasar	Di mana bisnis bersaing dalam hal lokasi?
4	Teknologi	Apa teknologi perusahaan saat ini?
5	Kepedulian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas	Kesehatan dan pertumbuhan keuangan perusahaan harus menjadi prioritas utama.
6	Filosofi	Penting untuk mengetahui apa nilai inti perusahaan.
7	Konsep diri	Apa keunggulan kompetitif utama atau kompetensi khas perusahaan?
No	Kriteria	Deskripsi
8	Kepedulian terhadap citra public	Apakah ada masalah sosial, lingkungan, atau komunitas yang ditangani oleh perusahaan?
9	Kepedulian terhadap karyawan	Apakah tenaga kerja perusahaan merupakan sumber daya yang berguna?



Contoh Penerapan Visi, Misi & Tujuan Strategis pada BUMN pada table 2.2

**Tabel 2. 2 Contoh Visi, Misi & Tujuan Strategis Pada BUMN**

	Konsep	Contoh pada BUMN
Visi	ingin menjadi apa?, deklarasi prinsip bisnis, tujuan dan arah umum	Menjadikan BUMN sebagai badan usaha yang tangguh dalam persaingan global dan mampu memenuhi harapan pemangku kepentingan ( <i>stakeholders</i> ).
Misi	Apa bisnis kami, deklarasi tentang bagaimana tujuan organisasi, pelanggan, produk, layanan & pasar (Dhaoui & David, 2005; Kaplan et al., 2004)	Melakukan reformasi budaya kerja, strategi, dan pengelolaan usaha; restrukturisasi, privatisasi, kerja sama; meningkatkan daya saing & kontribusi kepada negara.
	Konsep	Contoh pada BUMN
Tujuan Strategis	Menggerakkan organisasi, dari stabilitas misi dan nilai-nilai inti dari dinamika strategi	Perusahaan berorientasi laba dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Grant, 1995)
Strategi	Terus berkembang untuk memenuhi tuntutan lingkungan eksternal yang selalu berubah serta kemampuan internal perusahaan itu sendiri	Berdasarkan posisi kompetitif perusahaan, respon terhadap lingkungan eksternal, produk & pasar

**Tabel 2. 3 Contoh Visi, Misi dan Inisiatif Strategis PT TELKOM**

Visi	Menjadi perusahaan InfoComm terkemuka di regional
Misi	Menyediakan layanan InfoComm terpadu dan lengkap dengan kualitas terbaik dan harga kompetitif; Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia
Tujuan	Menciptakan posisi unggul dengan memperkokoh bisnis legacy & meningkatkan bisnis new wave untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015

**Contoh Visi, Misi dan Inisiatif Strategis PT Garuda Indonesia**

Pada tahun 2010, pekerjaan mulai dilakukan untuk memenuhi tujuan jangka panjang yang digariskan dalam inisiatif *Quantum Leap*. Pekerjaan ini meliputi penetapan jalur internasional dan antarbenua, serta perluasan dalam bentuk pengadaan dalam jumlah besar.

**Tabel 2. 4 Contoh Visi, Misi dan Inisiatif Strategis PT Garuda Indonesia**

Visi Perusahaan	Menjadi Perusahaan Penerbangan yang handal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat duni menggunakan keramahan Indonesia
Misi Perusahaan	Sebagai perusahaan perbangan pembawa bendera bangsa ( <i>flag carrirer</i> ) Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan pelayanan yang profesional
Nilai Perusahaan	Tata nilai perusahaan yang disebut Fly-Hi, yang terdiri dari <i>efficient &amp; effective; loyalty, customer centricity; honesty &amp; openness; integrity</i>



**Gambar 2. 1 Slogan Tata Nilai Garuda Indonesia**

### **Tujuan Jangka Panjang Organisasi:**

1. Dalam konteks misi keseluruhan organisasi, tujuan dapat digambarkan sebagai hasil yang tepat yang diharapkan untuk dicapai.
2. Tujuan memberikan landasan bagi perencanaan, pengorganisasian, motivasi, dan pengendalian yang efektif, karena tujuan memberikan arahan, membantu dalam evaluasi, membangun sinergi, mengungkapkan prioritas, dan memfokuskan koordinasi.
3. Tonggak jangka pendek yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan jangka panjang disebut tujuan tahunan.
4. Sasaran yang terukur, realistis, konsisten, dan dapat dicapai harus ditetapkan dalam urutan kepentingan, dan mereka juga harus diprioritaskan.

### **Kesimpulan**

Ada alasan yang berbeda untuk keberadaan masing-masing dan setiap organisasi. Pernyataan visi dan misi perusahaan harus mencerminkan perbedaan ini. Inti dari visi dan tujuan perusahaan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Memiliki visi dan misi yang jelas untuk bisnis membantu organisasi mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana memasuki pasar. Ketika pernyataan misi perusahaan dibuat dengan baik, itu menguraikan visi perusahaan untuk masa depan, produk atau layanannya, pasar, teknologi, dan fokusnya pada kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas. Sebagai langkah pertama dalam manajemen strategis, sembilan komponen penting ini berfungsi sebagai dasar yang berguna untuk mengevaluasi dan menyusun

pernyataan misi. Pernyataan-pernyataan ini berfungsi sebagai panduan untuk semua upaya perencanaan.

Pernyataan visi dan misi yang efektif sangat penting untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi tujuan dan sasaran strategis perusahaan Anda. Manajemen strategis semuanya mengembangkan dan mengekspresikan visi dan tujuan bisnis yang jelas. Tanpa visi dan misi yang jelas, kegiatan jangka panjang yang dilakukan perusahaan dalam waktu dekat justru dapat merugikan tujuan jangka panjangnya. Pernyataan visi dan misi harus diubah secara teratur, meskipun jika disusun dengan benar, mereka jarang membutuhkan revisi besar. Pernyataan visi dan misi sebagian besar organisasi ditinjau setidaknya setahun sekali. Pernyataan misi yang dibuat dengan baik memiliki umur simpan yang panjang



# BAB III

## Perumusan Manajemen Strategi

### A. Proses Manajemen Strategi

Proses ialah aliran atau tahapan suatu tindakan atau keputusan dari awal sampai selesai. Tanpa disadari, sebuah proses selalu terjadi di dalam kehidupan sehari-hari. Memesan barang, menyusun anggaran, membersihkan ruangan, mengisi bensin di SPBU adalah contoh-contoh sebuah proses.

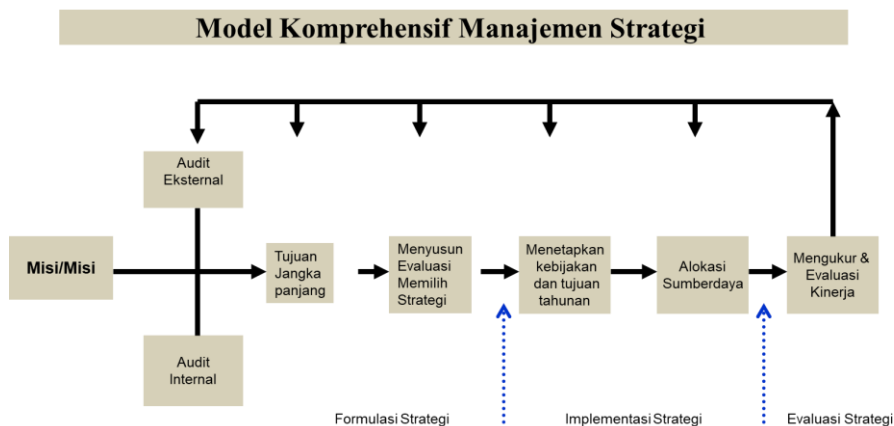
Proses manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan utama:

1. Formulasi Strategi
2. Implementasi Strategi
3. Evaluasi Strategi.

Masing-masing tahapan utama membahas komponen seperti tertera pada Gambar 1. Pada tahapan Formulasi Strategi dibahas Visi Misi, Audit Eksternal, Audit Internal, Tujuan Jangka Panjang dan Menyusun, mengevaluasi dan memilih strategi.

Pada Tahap Implementasi Strategi pembahasan mengenai penetapan kebijakan dan tujuan tahunan serta alokasi sumberdaya.

Pada Tahap Implementasi dilakukan pengukuran dan evaluasi kinerja.



**Gambar 3. 1 Model Komprehensif Manajemen Strategi**

Seperti terlihat pada Gambar 1, proses awal dimulai dari penyusunan visi/misi organisasi sampai kepada mengukur strategi yang telah disusun dan dilaksanakan.

Panah-panah yang mengarah ke belakang merupakan umpan balik (*feed back*) untuk mengevaluasi apa yang menjadi penyebab jika tidak atau kurang terlaksananya strategi yang telah disusun.

## **B. Formulasi Strategi**

Seperti yang dilukiskan di Gambar 1, formulasi atau perumusan strategi membahas visi misi, melakukan audit eksternal dan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi.

### **a. Visi dan Misi**

Visi dan Misi merupakan bagian infrastruktur penting dari sebuah organisasi.

### **b. Audit eksternal**

Membahas faktor-faktor eksternal yang pada prinsipnya untuk melihat peluang dan ancaman terhadap organisasi pada kondisi terkini maupun ke depan.

Faktor-faktor eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri.

Lingkungan umum:

1. Kekuatan ekonomi
2. Kekuatan sosial
3. Kekuatan politik, peraturan dan perundang-undangan
4. Kekuatan teknologi
5. Kekuatan persaingan

Lingkungan industri:

1. Pendetang baru
2. Pemasok
3. Pembeli
4. Substitusi
5. Pesaing dalam industry

## Visi dan Misi

Pengembangan pernyataan misi selalu dianggap sebagai langkah awal dalam perencanaan strategis, bahkan sebelum pernyataan misi. Pengembangan pernyataan visi untuk menjawab pertanyaan “Kita ingin menjadi apa? (David, 2013). Banyak pernyataan misi terdiri hanya satu kalimat. Contoh pernyataan visi Stokes Eye Clinic di Florence, South Carolina: “*Our vision is to take care of your vision*”. Institute of Management Accountants: “*Global leadership in education, certification, and practice of management accounting and financial management.*”

Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan abadi yang membedakan satu bisnis dari perusahaan serupa lainnya. Pernyataan misi menjawab pertanyaan “Apa bisnis kita?”

Walaupun inti dari tujuan penyampaian yang sama, namun banyak uraian yang menjelaskan dengan cara yang berbeda. Sebagai contoh ada yang menjelaskan bahwa visi adalah rencana ke depan dan misi adalah bagaimana sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Ada yang menggambarkan, sebuah organisasi yang tanpa visi seperti orang tanpa mata, sehingga organisasi tersebut tidak akan mampu bertahan hidup untuk jangka panjang.

Visi adalah cita-cita suatu organisasi untuk jangka panjang, bisa sepuluh tahun atau lebih ke depan, sementara misi untuk jangka pendek.

Beberapa contoh visi misi organisasi:

**World Bank:** *a world free of poverty involves a continuing commitment to increasing the welfare of the poor and vulnerable in every country.*

**PT. INALUM:** Menjadi perusahaan global terkemuka berbasis aluminium terpadu ramah lingkungan.

**PERTAMINA:** Menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia.

**TELKOM:** Menjadi penyedia layanan dan solusi mobile digital lifestyle kelas dunia yang terpercaya.

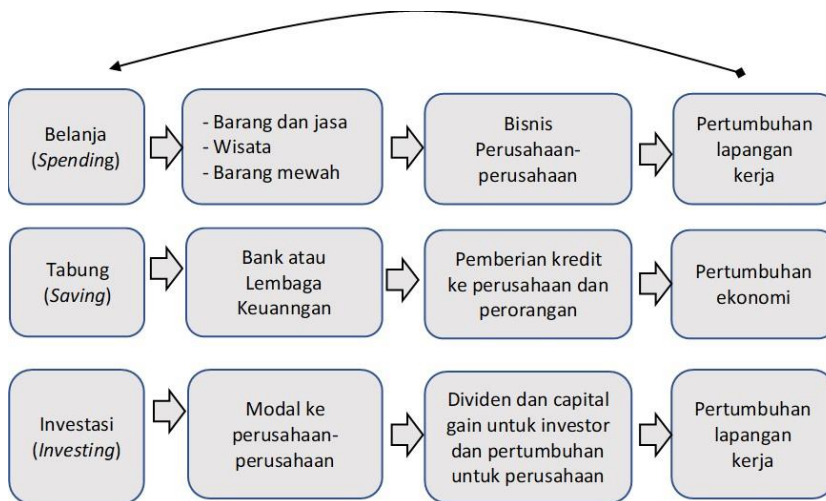
**INDOSAT:** “Menjadi Perusahaan Pilihan Dalam Penyediaan Solusi Informasi dan Komunikasi”



## Kekuatan Ekonomi

Variabel-variabel ekonomi yang berpengaruh terhadap organisasi antara lain pendapatan bersih, tingkat inflasi, ketersediaan kredit, tingkat bunga, pola konsumsi, peraturan-peraturan ekspor/impor, kebijakan moneter dan fiscal, tarif pajak.

Pendapatan bersih atau pendapatan/penghasilan yang dibawa pulang (*take-home pay*) atau *disposable personal income*, secara nasional merupakan alat ukur pengeluaran konsumen dan dari sisi rumah tangga merupakan sumber keuangan keluarga. Semakin tinggi pendapatan bersih warga suatu negara, maka semakin tinggi pula daya beli mereka yang pada gilirannya akan menaikkan konsumsi masyarakat. Kenaikan konsumsi akan mendorong meningkatnya suplai, produksi dan kebutuhan tenaga kerja yang berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Jika pendapatan bersih melampaui kebutuhan pokok keluarga, maka selebihnya merupakan pendapatan diskresi (*discretionary income*) yaitu pendapatan yang dapat dipergunakan untuk dibelanjakan, ditabung atau untuk investasi.



**Gambar 3. 2 Dampak positif dari pendapatan diskresi**

Faktor ekonomi berikutnya ialah tingkat inflasi (*inflation rate*). Inflasi ialah kenaikan harga-harga barang dalam satu periode waktu.

Periode waktunya bisa bulanan, tahunan tergantung kepada kebutuhan datanya.

Inflasi disebabkan oleh beberapa faktor. Fator utama penyebab inflasi ialah naiknya permintaan (*demand*) atau turunnya penawaran (*supply*). Jika permintaan naik, sementara supply tetap (tidak berubah), maka harga akan naik, atau jika supply menurun, sementara demand tetap, maka harga juga akan naik.

Inflasi *Demand-pull* adalah prinsip ekonomi Keynesian yang menggambarkan efek dari ketidakseimbangan dalam penawaran dan permintaan agregat. Agregat permintaan (*Demand Aggregate*) jauh lebih besar dari agregat penawaran (*Supply Aggregate*) sehingga harga naik.

Inflasi *cost-pull* terjadi ketika harga keseluruhan meningkat karena kenaikan biaya upah dan bahan baku. Biaya produksi yang lebih tinggi dapat mengurangi agregat pasokan (*Supply Aggregate*) dalam perekonomian.

Untuk dapat memahami tingkat inflasi, terlebih dahulu harus dihitung Indeks Harga Konsumen atau *Consumer Price Index* (CPI). Indeks Harga Konsumen ialah indeks harga yang mengukur perubahan bulanan harga rata-rata dari sekumpulan (agregat) barang dan jasa yang umum dipergunakan oleh masyarakat. Badan Pusat Statistik mengukur kelompok (agregat) barang dan jasa dari berbagai macam jenis, seperti:

- Kelompok perumahan: air, listrik, gas
- Kelompok bahan makanan: beras, gula, minyak goreng, telur, ikan, daging.

- Kelompok transportasi, komunikasi

CPI mengukur perubahan daya beli mata uang suatu negara.

CPI mengukur dan membandingkan harga rata-rata sekumpulan barang dan jasa (*a basket of goods and services*) yang umum dipergunakan oleh masyarakat pada suatu periode (bisa bulanan atau triwulanan) dengan periode dasar (*base periode*). Periode dasar diberi index 100.

Rumus menghitung CPI sbb:

$$\text{CPI} = \frac{\text{Harga satu kelompok barang dan jasa tahun yang ditentukan}}{\text{Harga satu kelompok barang dan jasa tahun dasar}}$$

Untuk mengukur tingkat inflasi hanya satu produk tidak diperlukan mengukur tingkat CPI, karena CPI mengukur kumpulan (agregat) produk dan jasa. Sebagai contoh untuk mengukur tingkat inflasi bahan bakar solar selama kurun waktu 7 tahun dari tahun 2001 sampai tahun 2007. Misal, pada tahun 2001 harga solar Rp.1.050/liter dan pada tahun 2010 harganya naik menjadi Rp.1900/liter.

$$\text{Inflasi} = \frac{1900 - 1200}{1200} \times 100\% = 58,33\%$$

selama 10 tahun atau 5,833% per tahun.

Untuk mengukur tingkat inflasi kelompok (agregat) barang dan jasa, dipergunakan CPI sebagai perantara. Contoh menghitung tingkat inflasi dengan CPI. Misal CPI pada tahun 2019 sebesar 210 dan CPI pada akhir tahun 2020 sebesar 220.

$$\text{Inflasi} = \frac{220 - 210}{210} \times 100 = 4,76\%$$

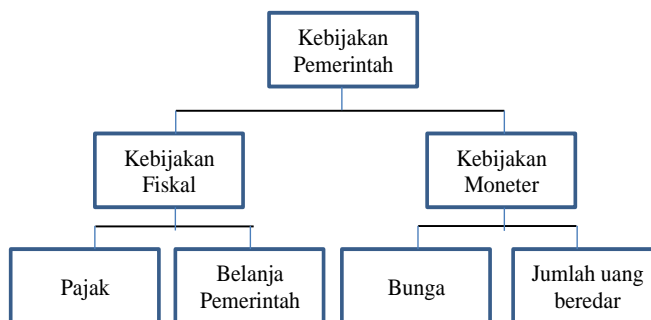


**Gambar 3. 3 Tingkat inflasi Indonesia Juni 2021 – Mei 2022**

Faktor-faktor eksternal lainnya seperti tingkat suku bunga, tingkat pengangguran, kebijakan fiskal, kebijakan moneter, peraturan ekspor/impur keseluruhannya dapat mempengaruhi bisnis.

Tingkat suku bunga pinjaman yang rendah cenderung terjadinya depresiasi terhadap mata uang yang dapat mendorong ekspor, tetapi sebaliknya membuat impor menjadi mahal.

Kebijakan fiskal mengacu pada kebijakan anggaran pemerintah, yang melibatkan pemerintah mengendalikan tingkat belanja dan tarif pajak dalam perekonomian. Pemerintah menggunakan dua alat ini untuk mempengaruhi perekonomian. Pajak merupakan pendapatan bagi pemerintah, sementara belanja pemerintah merupakan pengeluaran.



**Gambar 3. 4 Kebijakan Pemerintah**

Demikian pula faktor eksternal sosial, demografi dan lingkungan. Tingkat harapan hidup, gaya hidup, perilaku dan kebiasaan membeli dan sikap orang terhadap investasi, merupakan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap bisnis.

c. **Audit Internal**

Audit Internah untuk mengetahui apakah di tiap perangkat organisasi merupakan kekuatan atau kelemahan.

Internal audit meliputi, ceklis:

1. Bagian pemasaran
2. Bagian Produksi
3. Bagian Keuangan
4. Bagian HRD

d. **Tujuan Jangka Panjang**

### **Menetapkan Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang mewakili hasil yang diharapkan dari mengejar strategi tertentu. Strategi mewakili tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya dari dua hingga lima tahun (David, 2013)

Hasil yang dicari organisasi untuk periode multitalahun adalah tujuan jangka panjangnya (Pearce, 2011)

Setelah menyatakan misi, visi, dan nilai kunci, manajer strategis dapat mengambil langkah selanjutnya dalam perumusan pernyataan misi: menetapkan tujuan utama. Tujuan adalah ukuran yang diinginkan secara tepat dan terukur yang berusaha diwujudkan oleh perusahaan (Hill)

Tujuan jangka panjang harus memiliki atau syarat-syarat harus kuantitatif, terukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, dapat diperoleh, dan kongruen di antara unit-unit organisasi. Tujuan yang terukur memberi manajer tolok ukur atau standar yang dapat digunakan untuk menilai kinerja mereka. Menentukan periode waktu, kapan tujuan tersebut harus dicapai.

Tujuan jangka panjang yang umum diterapkan oleh organisasi terdiri dari: keuangan dan tujuan strategis atau serempak dengan menggunakan model *Balanced Score Card*.

Tujuan dari aspek keuangan biasanya dalam bentuk pertumbuhan pendapatan, laba, dividen, ROI, dan meningkatkan harga saham perusahaan.

Tujuan strategis secara umum lebih kepada meningkatkan kemampuan organisasi dalam persaingan dalam industri, seperti meningkatkan pangsa pasar dengan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. menjadi pemimpin pasar, kualitas produk/jasa, loyalitas pelanggan.

Dengan pertimbangan kondisi eksternal dan internal organisasi, yang bisa dianalisis dengan menggunakan SWOT, terdapat sebelas alternatif strategi (David, 2013) seperti tertera di table berikut.

**Tabel 3. 1. Alternatif strategi**

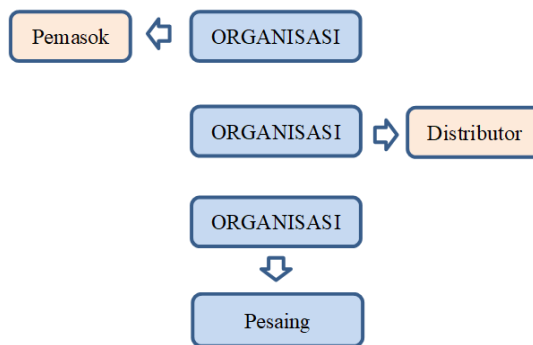
Integrasi ke depan	Mendapatkan kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer
Integrasi ke belakang	Mencari kepemilikan atau peningkatan kendali atas pemasok perusahaan
Integrasi horizontal	Mencari kepemilikan atau peningkatan kontrol atas pesaing
Penetrasi pasar	Mencari peningkatan pangsa pasar untuk produk / layanan saat ini di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar
Pengembangan pasar	Memperkenalkan produk/layanan saat ini ke dalam wilayah geografis baru

Pengembangan produk	Mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan produk / layanan saat ini atau mengembangkan yang baru
Diversifikasi terkait	Menambahkan produk/layanan baru namun terkait
Diversifikasi tidak terkait	Menambahkan produk/layanan baru yang tidak terkait
Pengurangan	Pengelompokan kembali melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba
Divestasi	Menjual divisi atau bagian dari organisasi
Likuidasi	Menjual semua aset perusahaan, sebagian, untuk nilai nyata mereka.

Sebelas alternatif strategi tersebut terdiri dari empat kelompok:

1. Strategi Integrasi
2. Strategi Intensif
3. Strategi Diversifikasi
4. Strategi Difensif

Strategi Integrasi dapat diterapkan jika posisi organisasi dalam keadaan kuat dan mampu bersaing untuk mengambil alih atau meningkatkan kendali terhadap pemasok, distributor dan bahkan pesaing.



**Gambar 3. 5 Strategi integrasi**

### Strategi Intensif

Strategi intensif dilakukan untuk meningkatkan kinerja produk yang ada di pasar. Dapat juga dikatakan bahwa ketika suatu organisasi berusaha untuk meningkatkan posisi kompetitifnya dengan produk-

#### Strategi Alternatif Pertumbuhan Korporasi

	Produk yang sekarang	Produk baru
Pasar Sekarang	<b>Penetrasi Pasar</b> Meningkatkan pangsa pasar Meningkatkan penggunaan produk - Meningkatkan frekuensi penggunaan - Meningkatkan jumlah penggunaan - Penggunaan baru	<b>Pengembangan Produk</b> Penyempurnaan produk Perluasan lini produk Produk baru untuk pasar yang sama
Pasar Baru	<b>Pengembangan Pasar</b> Perluasan pasar untuk produk yang ada - Perluasan secara geografis - Sasaran segmen baru	<b>Diversifikasi</b> Yang berkaitan Yang tidak berkaitan

**Gambar 3. 6 Strategi alternatif Pertumbuhan korporasi produk yang dimiliki.**



Strategi intensif terdiri dari:

1. Penetrasi pasar
2. Pengembangan pasar
3. Pengembangan produk
4. Diversifikasi

Penetrasi pasar ialah usaha untuk meningkatkan penjualan produk/jasa yang ada di pasar yang sama. Kegiatan ini dilakukan dengan meningkatkan promosi dan menambah jumlah tenaga pemasar. Strategi ini hanya akan berhasil jika pasar belum dengan produk/jasa yang ada.

Salah satu cara yang gencar dilakukan ialah dengan meningkatkan frekuensi penggunaannya. Sebagai contoh sebuah hotel bisa menawarkan sewa kamarnya dengan diskon untuk yang menginap lebih dari dua malam. Contoh lain, sebuah merek pasta gigi mempromosikan penggunaan pasta gigi yang menjamin kesehatan gigi moto: "Gigi sehat jika dibersihkan setiap kali sehabis makan". Orang Indonesia terbiasa menyikat giginya dua kali sehari yaitu pagi dan malam. Jika masyarakat meningkatkan frekuensi penggunaan pasta gigi atau menyikat gigi dari dua kali sehari menjadi tiga kali sehari sehabis sarapan pagi, sehabis makan siang dan sehabis makan malam, maka akan terjadi kenaikan signifikan sebesar 50%, suatu angka yang sangat besar.

Berbeda dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar lebih kepada perluasan pasar secara geografis untuk produk yang sama. Contoh: Penjualan hasil pertanian (misal nenas) yang selama ini hanya dipasarkan di provinsi dimana nenas tersebut diproduksi, diperluas pemasarannya ke provinsi tetangga.

Kedua strategi pemasaran tersebut dapat pula disebut sebagai strategi pemasaran intensif untuk penetrasi pasar dan pemasaran ekstensif untuk strategi pemasaran pengembang pasar.

Strategi Pengembangan Produk dapat dilakukan dengan penyempurnaan produk atau samasekali produk baru untuk pasar yang ada.

**Menyusun, mengevaluasi dan memilih strategi**

Tahap akhir dari Formulasi Strategi ialah Menyusun, mengevaluasi dan memilih strategi. Latarbelakang pembahasan sebelumnya – visi misi, audit faktor-faktor eksternal, audit faktor-faktor internal menjadi acuan dalam membangun, mengevaluasi dan memilih strategi yang akan menjadi pedoman dan arah organisasi ke depan.

Dalam menyusun, mengevaluasi dan memilih strategi banyak versi yang bisa dilakukan. David menggunakan alat analisis yang disebut Kerangka Analisis Formulasi Strategy (*The Strategy Formulation Analytical Framework*) yang terdiri tiga tahap yaitu Tahap Masukan (*Input Stage*), terdiri dari tiga matriks yaitu *EFE Matrix*, *CPM Matrix* dan *IFE Matrix*. Tahap kedua yaitu Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*), terdiri dari *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*. Tahap ketiga atau tahap terakhir yaitu Tahap Keputusan (*Decision Stage*) terdiri hanya satu matriks yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Sementara Pearce (2011) dalam mengevaluasi dan memilih strategi melalui pendekatan *keunggulan bersaing yang berkelanjutan*. Dua sumber utama keunggulan bersaing ada di struktur biaya bisnis dan kemampuan membedakan bisnis dari para pesaing. Di struktur biaya, penerapannya dalam bentuk kepemimpinan biaya rendah (*Low-cost Leadership*). Kemampuan membedakan bisnis dari pesaing, bisnis harus memiliki keunggulan yang berkelanjutan (*sustainable advantages*) berupa keunikan yang dirasakan oleh konsumennya.

Pemasok global online yang mengisi persediaan secara otomatis	Skala ekonomi di pabrik mengurangi biaya peralatan dan depresiasi	Komputerisasi rute perjalanan menghemat biaya perjalanan	Kerjasama dengan distributor dalam promosi iklan menghemat biaya media promosi	Layanan jasa disubkontrakkan untuk perbaikan produk dengan benar atau mereka bertanggung jawab secara keseluruhan.
Inbound Logistics	Operations	outbound Logistics	Marketing And Sales	Service

**Gambar 3. 7 Evaluasi Peluang Kepemimpinan Biaya Bisnis**

Keunggulan bersaing dalam bentuk kepemimpinan biaya rendah (*Low-Cost Leadership*) oleh Pearce (2011) dianalisis menggunakan struktur *Porter's Value Chain* seperti tertera pada Gambar 7.

Kepemimpinan biaya atau kepemimpinan biaya rendah dari lima tahapan Rantai Nilai seperti tertera pada Gambar 7. Pada *Inbound Logistics*, dengan adanya pemasok yang terpercaya dan berintegritas, jaminan bahan baku akan tersedia tepat waktunya sehingga meniadakan atau mengurangi biaya penyimpanan. Pada tahap operasi, organisasi atau perusahaan dapat menerapkan internal *economies of scale* dengan pengaturan ulang peralatan dan personalia sehingga tercapai efisiensi. Pada tahap *outbound logistics*, rute-rute perjalanan diprogram dengan komputer untuk menghemat biaya transportasi. Pada tahap *Marketing and Sales*, untuk menghemat biaya, promosi dilakukan dengan bekerjasama dengan distributor. Pada tahap akhir, Service, layanan produk dilakukan secara sub-kontrak yang bertanggung jawab terhadap produk.

Hitt (2013) dalam pembahasan Formulasi Strategi membagi atas Strategi tingkat Bisnis dan Strategi Tingkat Korporasi. Pada tingkat Bisnis, tujuannya untuk menciptakan perbedaan posisi perusahaan dengan para pesaingnya. Keunikan, keunggulan biaya rendah merupakan nilai unggul bagi pelanggan. Dasar untuk nilai pelanggan diterangkan dalam gambar berikut (Hitt mengadopsi Porter, 1985).

	Biaya Rendah	Kekhasan
Pasar Luas	Cost Leadership	Differentiation
Pasar Sempit	Focused Cost Leadership	Focused Differentiation

**Gambar 3. 8 Kepemimpinan Pasar dan Diferensiasi**

Dengan melihat keempat kwadran di Gambar 8 tersebut, persilangan Biaya rendah dengan Pasar Luas, strateginya ialah Kepemimpinan Pasar (*Cost Leadership*), Persilangan Biaya Rendah dengan Pasar Sempit, strateginya Fokus Kepemimpinan Pasar. Untuk Strategi Diferensiasi, perusahaan harus memiliki kekhasan produk atau jasa yang membedakan dari produk atau jasa pesaing. Untuk pasar yang luas diterapkan strategi diferensiasi dan untuk pasar yang sempit strateginya diferensiasi fokus.



# BAB IV

## ANALISIS LINGKUNGAN ORGANISASI

---

### A. Konsep Analisis Lingkungan Organisasi

Para ahli mendefinisikan lingkungan sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar organisasi, yang dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi organisasi dan administrasi. Sedangkan, lingkungan organisasi secara umum dapat diartikan sebagai sesuatu yang tidak berhingga (*infinite*) dan mencakup seluruh elemen yang terdapat di dalam atau luar suatu organisasi. Jones (1995), mendefinisikan lingkungan organisasi sebagai suatu jaringan kompleks tentang perubahan kekuatan di sekitar organisasi yang berpotensi mempengaruhi cara organisasi tersebut beroperasi dan akses untuk mendapatkan sumber daya langka. Adapun arti lain dari lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, organisasi baik dari dalam maupun dari luar.

Analisis lingkungan organisasi dalam manajemen strategi organisasi bertujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang langsung mempengaruhi peluang dan pilihan strategi. Dalam kenyataannya, tidak semua elemen lingkungan tersebut berpengaruh secara langsung terhadap organisasi. Untuk keperluan analisis, lingkungan organisasi bisa diartikan sebagai seluruh elemen yang terdapat di luar batas batas organisasi, yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi bagian ataupun organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan konsep tersebut, maka lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa level, yaitu lingkungan internal organisasi adalah elemen-elemen yang berada di internal organisasi yang memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perjalanan organisasi, lingkungan mikro atau lingkungan eksternal organisasi

yang berpengaruh secara langsung terhadap organisasi yang terlibat langsung atau merasakan efek langsung dari organisasi, dan lingkungan makro atau lingkungan eksternal yang tidak berhubungan dengan organisasi secara langsung namun perubahannya memberikan efek secara tidak langsung terhadap organisasi.

## **B. Landasan Teori Analisis Lingkungan Organisasi**

Lingkungan organisasi baik berorientasi profit maupun nonprofit pasti menghadapi tingkat ketidakpastian, untuk itulah analisis lingkungan organisasi harus dilakukan karena tidak ada organisasi secara sempurna mampu mengumpulkan semua sumber yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidupnya. Agar dapat berencana dan beradaptasi, dasar pemikiran analisis lingkungan organisasi dapat merujuk pada beberapa teori-teori berikut:

1. Teori sistem umum, teori ini, menganggap organisasi dewasa ini lebih merupakan sistem yang terbuka, jadi organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang melingkupinya. Jadi penting bagi manajemen perusahaan adalah memastikan bahwa pengaruh tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian organisasi.
2. Teori simbolis – interpretif, menurut teori ini batas lingkungan dan organisasi adalah produk dari kesepakatan bersama, pembedaan tidak bersifat objektif melainkan subjectivitas manusia- manusia yang membentuk organisasi.
3. Teori kontingensi, menyimpulkan bahwa efektivitas masing-masing tipe struktur organisasi adalah “tergantung” (*contingent*) pada jenis lingkungan yang dihadapi dan menghasilkan struktur organisasi mekanik dan organik.
4. Teori ketergantungan sumber daya, ide dasar teori ini adalah bahwa hubungan organisasi dan lingkungan adalah bersifat dependen, dalam arti organisasi bergantung kepada lingkungan untuk mendapatkan sumberdaya (modal, bahan mentah, tenaga kerja, teknologi dan peralatan). Oleh karena

itu teori ini disebut teori ketergantungan sumberdaya (*resource dependent*).

5. Teori ekologi populasi, teori ini terutama bermanfaat untuk menganalisis kelompok-kelompok industri tertentu, dimana organisasi yang datang dan pergi terjadi dengan relatif mudah. Menurut teori ini, organisasi-organisasi yang tergabung dalam kelompok *resource pool* yang sama adalah persaingan yang bersifat saling ketergantungan (*interdependence*). Proses seleksi di dalam suatu populasi organisasi terjadi melalui tiga tahap, yaitu: variasi, seleksi, dan retensi atau *survival*.
6. Teori institusional, teori ini menjelaskan pengaruh lingkungan terhadap organisasi yaitu pengaruh lingkungan yang lebih menitik-beratkan kepada aspek teknis dan ekonomis (efisiensi dan efektivitas), dan pengaruh lingkungan yang menitik-beratkan kepada aspek sosio-kultural.

### C. Pentingnya Analisis Lingkungan Organisasi

Menurut Hubeis dan Najib (2014,) akibat menggejalanya reformasi informasi dan globalisasi, lingkungan kini mengalami perubahan yang luar biasa dan intensitasnya kini semakin sering serta sulit diramalkan. Dampaknya, persaingan menjadi semakin sengit dan permasalahan yang dihadapi organisasi semakin rumit. Kondisi ini, menuntut organisasi selalu adaptif pada perubahan lingkungannya. Organisasi yang menerapkan *open system model* akan terus berinovasi, sebaliknya organisasi yang menerapkan *close system model* tidak mau terbuka terhadap perubahan lingkungan akan tertinggal di tengah pesatnya perubahan lingkungan dan lambat laun akan lumpuh dan ditinggalkan oleh peminat dan lingkungannya. Untuk itu, sebelum berbagai proses lain dalam manajemen strategik dijalankan, analisis lingkungan organisasi hal yang pertama harus segera diterapkan. Alasan mengapa harus melakukan analisis lingkungan organisasi yaitu untuk mengetahui dan meramalkan apa yang akan terjadi besok, dan mengantisipasi resiko dari tindakan yang dilakukan oleh organisasi, sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi.

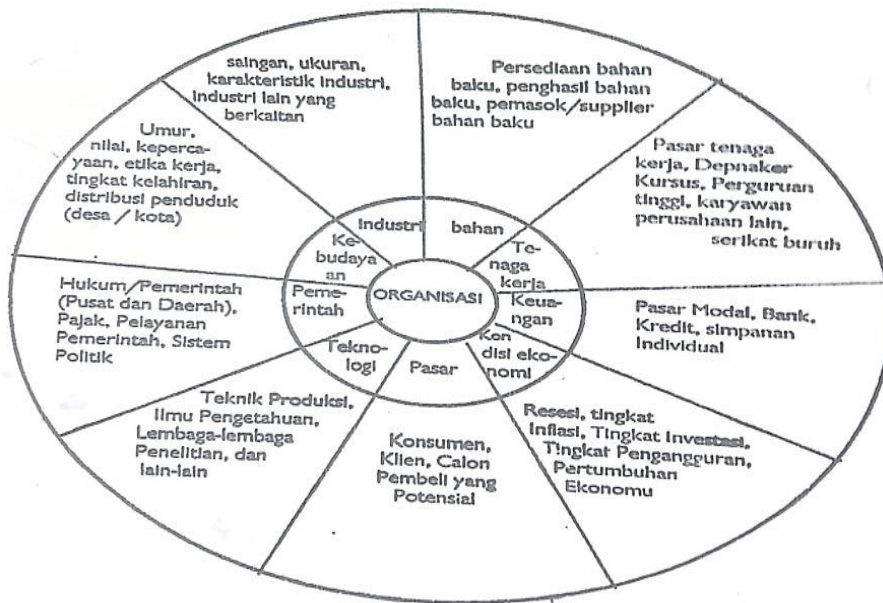


Menurut Certo dan Peter dalam Hubeis dan Najib (2014), ada beberapa peran utama mengenai analisis lingkungan organisasi yaitu memberikan informasi tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan (*policy-oriented role*), menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan (*integrated strategic planning role*), dan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu (*function-oriented role*).

Secara umum, tujuan perusahaan melakukan analisis lingkungan organisasi adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan, menyediakan kemampuan dalam menyelidiki kondisi masa depan kemudian organisasi memasukkan dalam pengambilan keputusan organisasi, mengenali dan menghadapi masalah kritis dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut, serta mengembangkan suatu rencana untuk menanganinya. Sedangkan manfaat analisis lingkungan organisasi dapat membantu organisasi dalam mendeteksi efek potensial yang bisa menimbulkan bahaya atau peluang, mengenali ancaman dan membiarkannya mengembangkan strategi respons, membantu pencapaian tujuan bisnis, dan meningkatkan efektivitas organisasi sehingga membantu organisasi mengantisipasi perubahan di lingkungan.

#### **D. Segmentasi Analisis Lingkungan Organisasi**

Keadaan lingkungan organisasi dapat dianalisis dan dipahami dari bagian-bagian (segmen-segmennya) lingkungan yang berpengaruh terhadap perilaku maupun performansi organisasi. Berbagai pendapat menyatakan bahwa lingkungan sebuah organisasi terdiri dari bermacam-macam segmen, seperti industri, bahan baku, tenaga kerja, keuangan, pasar, teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, dan kebudayaan. Setiap segmen ini perlu dianalisis untuk mengetahui elemen-elemennya dan juga kesempatan serta hambatan yang dapat ditimbulkan bagi organisasi.



**Gambar 4 1 Segmen-segmen lingkungan organisasi**

Sembilan segmen lingkungan tersebut terdiri dari berbagai elemen yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Setiap segmen harus diamati dan dianalisis oleh pemimpin organisasi agar dapat ditetapkan cara pengelolaan organisasi yang sesuai untuk menghadapinya. Walaupun ada kaitan antara masing-masing segmen, tidak semua segmen sama pentingnya bagi organisasi. tetapi biasanya ada satu atau beberapa segmen yang besar pengaruhnya terhadap organisasi sehingga perlu mendapatkan perhatian yang khusus. Berikut penjelasan segmen-segmen lingkungan organisasi:

1. Industri, mencakup seluruh organisasi lain yang bergerak disektor kegiatan yang sama dan merupakan saingan bagi organisasi yang kit pelajari. Corak segmen ini berpengaruh pada ukuran organisasi, intensitas promosi yang perlu dilakukan, jenis konsumen, serta tingkat keuntungan rata-rata dari seluruh organisasi yang bergerak di sektor tersebut.
2. Bahan Baku, organisasi mendapatkan bahan baku dari lingkungannya sehingga perubahan keadaan segmen bahan baku berpengaruh terhadap industri. Terkadang, lingkungan

- tidak menyediakan bahan baku dalam jumlah yang cukup, ataupun bahan baku tersedia dengan harga yang tinggi, sehingga membahayakan bagi organisasi.
3. Tenaga Kerja, organisasi perlu mendapatkan tenaga kerja dengan tingkat keahlian, kualifikasi, dan jumlah yang cukup, sehingga tidak mengalami kesulitan dalam menghasilkan output. ***Kalangan ini juga menyebabkan tenaga kerja menjadi mahal dan sulit diperoleh.***
  4. Keuangan, menggambarkan tingkat kemudahan untuk memperoleh sumber keuangan bagi organisasi. Bursa saham, pasar modal, bank, dan perusahaan asuransi merupakan bagian dari segmen keuangan ini. Tingkat bunga yang berlaku juga berpengaruh terhadap kemudahan memperoleh sumber keuangan.
  5. Pasar, menggambarkan besarnya permintaan konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Segmen pasar berpengaruh terhadap organisasi melalui besarnya permintaan akan output organisasi.
  6. Teknologi, merupakan pengetahuan serta Teknik yang dipakai untuk menghasilkan produk atau jasa, organisasi yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi seringkali terpaksa menghentikan kegiatannya.
  7. Kondisi ekonomi, menggambarkan keadaan umum dari perekonomian daerah ataupun negara dimana suatu organisasi berada, pengaruh kondisi ekonomi ini dirasakan semua jenis organisasi, baik organisasi pemerintah, perusahaan, maupun organisasi sosial yang tidak mencari keuntungan.
  8. Pemerintah, mencakup peraturan-peraturan dan sistem pemerintahan, serta sistem politik yang melingkupi organisasi. Sistem politik, seperti ideologi sosialis, liberal ataupun kapitalis, berpengaruh terhadap kebebasan organisasi dalam menjalankan usahanya.
  9. Kebudayaan, mencakup karakteristik demografis dan system nilai yang berlaku pada masyarakat dimana organisasi berada. Karakteristik demografis mencakup isi penduduk berdasarkan umur, distribusi pendapatan, tingkat pendidikan, penyebaran penduduk, dan sebagainya. Sistem nilai merupakan komponen

penting dari kebudayaan dan seringkali berpengaruh terhadap cara pengelolaan organisasi.

#### E. Sifat dalam Analisis Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi terus mengalami perubahan. Hal ini tidak bisa dihindarkan mengingat ilmu pengetahuan terus berkembang, kemajuan teknologi dan kondisi sosial politik masyarakat yang semakin kompleks. Organisasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya. Hal ini dikarenakan organisasi membutuhkan sumberdaya dari lingkungan untuk menghasilkan produk baik berupa barang maupun jasa. Produk dari organisasi yang berupa barang atau jasa nantinya akan dikembalikan lagi ke lingkungan organisasinya. Organisasi dapat bertahan atau dikatakan sukses apabila memenuhi kedua fungsi tersebut, yaitu memperoleh sumberdaya dari lingkungannya dan menghasilkan produk yang diperlukan dan diterima baik oleh lingkungan.

Menurut Burton *et al.*, (2011), sifat-sifat lingkungan organisasi dapat digambarkan menjadi *complexity* dan *unpredictability*, *complexity* mengacu pada jumlah kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi, misalnya pesaing, mitra kerja, dan lain-lain. Semakin tinggi *complexity* sebuah lingkungan organisasi berarti semakin banyak jumlah kekuatan lingkungan yang mempengaruhi perjalanan organisasi. Sedangkan, *unpredictability* mengacu pada tingkatan ketidakpastian lingkungan, artinya semakin tinggi tingkat *unpredictability* dari lingkungan organisasi maka semakin susah lingkungan organisasi tersebut untuk diprediksi. Berdasarkan dua sifat lingkungan tersebut lingkungan organisasi dapat di bedakan menjadi 4 tipe lingkungan organisasi yaitu;

1. *A calm environment*, lingkungan organisasi yang kondisinya relative tenang tidak banyak dinamika. Tingkat kompleksitas dan *unpredictability* lingkungan organisasinya cenderung rendah
2. *A varied environment*, lingkungan organisasi seperti ini memiliki variasi yang sedikit namun lebih kompleks. Tingkat kompleksitas lingkungannya cukup tinggi namun tingkat *unpredictability* dari lingkungannya masih rendah artinya lingkungan organisasi ini masih mudah diprediksi

3. *A locally stormy environment*, lingkungan organisasi ini cenderung bergejolak dan dinamis namun masih sebatas lokal tertentu. Tingkat kompleksitasnya rendah namun tingkat *unpredictability* nya cukup tinggi.
4. *A turbulent environment*, lingkungan organisasi seperti ini memiliki dinamika dan gejolak yang sangat tidak pasti dan cenderung kacau. Tingkat kompleksitas dan tingkat *unpredictability* dari lingkungan jenis ini cukup tinggi (Burton *et al.*, 2011).

#### F. Elemen Lingkungan Organisasi:

Lingkungan Organisasi terdiri dari 2 elemen, yaitu lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*).

##### 1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (Lawrence dan Wiliam, 1998).

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive competencies* dan dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis yang baik. sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif (Nilasari, 2014).

Analisis lingkungan internal dapat dibagi ke dalam tiga kategori (Nilasari, 2014), yaitu:

- a. Kompetensi atau biasa disebut sebagai kemampuan merupakan hal-hal yang bisa dilakukan perusahaan. Kompetensi ini meliputi adakah posisi khusus yang dimiliki perusahaan dalam sebuah industri, mengembangkan sumber daya meliputi skill, teknologi atau cara produksi, apakah perlu untuk bertahan dalam sebuah industri, memiliki kompetensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti.
- b. Kompetensi inti, yaitu kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor atau kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan yang merupakan perkembangan superior dari kompetensi umum..
- c. Sumber daya sumber daya, merupakan input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat beragam.

Analisis lingkungan internal macam terdiri dari berbagai macam dimensi seperti pemilik/ pemegang Saham, dewan direksi, karyawan/ pekerja, dan lingkungan kerja fisik. Beberapa analisis yang digunakan untuk mengukur, memahami dan menganalisis lingkungan internal organisasi, adalah melalui analisis fungsional yang meliputi fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi R&D (*Research development*). Masingmasing alat analisis memiliki kelebihan dan kelemahan dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan.

Adapun tahapan proses analisis internal menurut Nilasari (2014) antara lain melakukan indentifikasi faktor-faktor internal yang strategis, melakukan perbandingan informasi masa lalu dengan standar perusahaan, dan profil perusahaan selanjutnya akan menjadi *input* dalam perumusan strategi.

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian atau berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi, sehingga harus diperhitungkan oleh organisasi pada saat membuat keputusan. Pearce dan Robinson (2013), mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali organisasi yang mempengaruhi pilihan perusahaan

mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal organisasi.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan, sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan di lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memang sulit untuk dikendalikan karena melibatkan pihak-pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. Oleh karena itu, peran analisis lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh organisasi khususnya dalam proses perumusan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul, selain itu analisis lingkungan eksternal juga memiliki peranan penting dalam memberikan masukan dalam mengambil sebuah keputusan.

Beberapa tujuan dari dilakukannya analisis lingkungan eksternal antara lain meningkatkan kepedulian manajerial terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan pengertian terhadap industri dan pasar, meningkatkan pemahaman dalam pengaturan multinasional, meningkatkan keputusan alokasi sumber daya, memusatkan pada pengaruh utama dalam perubahan strategi, mengidentifikasi adanya peluang-peluang bisnis, beraksi saat permulaan tanda bahaya, memfasilitasi manajemen resiko, menyediakan *benchmark* untuk proses evaluasi organisasi terhadap kompetitor, membantu perusahaan dalam menemukan keunggulan kompetitif, mendorong pembelajaran dari kompetisi.

Faktor dalam analisis lingkungan eksternal dapat dikatakan subjektif, karena setiap organisasi dapat memandang pada faktor-faktor luar yang berbeda. Biasanya faktor yang dianalisis merupakan faktor luar yang memang berpengaruh dalam perkembangan perusahaan. Secara garis besar lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan mikro, (Nilasari, 2014).

- a. Lingkungan makro disebut lingkungan umum (*general environment*), merupakan lingkungan yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi

seluruh industri secara umum, tetapi tidak berpengaruh langsung kepada organisasi (*indirect environment*) serangkaian dimensi dan kekuatan yang luas yang berada di sekitar organisasi yang menciptakan keseluruhan konteks organisasi. Meskipun Lingkungan umum tidak mempengaruhi organisasi secara langsung, namun harus tetap diperhitungkan dalam pengambilan keputusan organisasi, yang termasuk lingkungan makro adalah politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Lingkungan umum terdiri dari dimensi ekonomi, dimensi teknologi, dimensi sosial budaya, dimensi politik-hukum/perintah, dimensi lingkungan tugas, dan dimensi internasional, Lingkungan ini hanya memiliki sedikit dampak implikasi langsung bagi pengaturan suatu organisasi.

- b. Lingkungan mikro Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif.
- c. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro.

Lingkungan mikro memiliki lima kekuatan antara lain rintangan untuk masuk, perusahaan pesaing, kekuatan suplier atau pemasok, kekuatan pembeli, dan ancaman dari substitusi. Organisasi akan bersaing dengan organisasi lainnya dalam memperebutkan sumberdaya termasuk konsumen, atau yang menawarkan produk atau jasa tandingan, persaingan ini dipengaruhi beberapa faktor seperti pelanggan, pemasok, patner strategis dan regulator.

Pelanggan, yaitu individu atau organisasi yang membeli barang atau jasa suatu organisasi. Pelanggan mempengaruhi organisasi secara langsung karena membeli dan memakai barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Perubahan pada perilaku konsumen, selera, dan sikap konsumen termasuk dalam komponen yang harus dipahami oleh organisasi. Berbeda dengan pemasok, atau pihak-pihak yang memberikan input berupa sumber daya kepada organisasi, yang diperlukan untuk menjalankan usahanya. Input dapat berupa bahan baku, bahan setengah jadi, karyawan, modal



keuangan, informasi, atau jasa yang diperlukan organisasi. selain itu, partner strategis, atau dua organisasi atau lebih yang bekerjasama dalam *joint venture* atau kemitraan lainnya turut mempengaruhi organisasi. Organisasi juga dalam aktivitasnya pasti dipengaruhi Regulator, biasanya adalah pemerintah yang mengatur dan mempengaruhi kebijakan dan praktek sebuah organisasi.

Beberapa analisis yang dapat digunakan untuk mengukur, memahami dan menganalisis lingkungan eksternal organisasi bisa didapat dari informasi lingkungan eksternal berdasarkan sumber yang terpublikasi dan juga sumber yang tidak dipublikasikan. Sumber yang tidak dipublikasikan diantaranya yaitu survey pelanggan, interview, riset pasar, program televisi, pidato rapat profesional, pemilik modal, dan lain-lain. Sedangkan sumber yang dipublikasikan berupa informasi strategi setiap periode, abstrak, jurnal, laporan, buku, koran, dokumen pemerintah dan lain-lain.

Di era society 5.0 saat ini, banyak website di internet yang memberikan informasi tentang perusahaan-perusahaan. Ada juga survei industri yang bisa diperoleh mealui Standard & Poor's Industry Surveys. Laporan survei atau riset yang mereka lakukan biasanya terdiri atas: referensi, daftar istilah industri, lingkungan terbaru, tren industri, bagaimana industri beroperasi, informasi tambahan industri, kunci rasio industri dan statistik, bagaimana menganalisa perusahaan, dan analisis perbandingan keuangan perusahaan.

## **G. Menerapkan Teknik Analisis Lingkungan Organisasi**

Menurut Hubeis dan Najib (2014) salah satu tugas utama yang harus dipecahkan dalam analisis lingkungan organisasi adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang mungkin memengaruhi pertumbuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kekuatan yaitu sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan. Kelemahan adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Peluang adalah situasi mendukung dalam suatu organisasi yang digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya

melalui kegiatan suplai. Ancaman adalah situasi tidak mendukung hambatan, kendala atau berbagai unsur eksternal lainnya dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan dan kekeliruan.

Ada berbagai macam teknik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk melakukan analisis lingkungan organisasi. Metode yang sering dipakai untuk hal ini adalah mengelompokkan faktor-faktor lingkungan yang diteliti menjadi tingkat lingkungan, ancaman potensial, dan kesempatan potensial ke sebuah matriks. Beberapa diantaranya adalah: Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (EFI).

#### 1. Matriks EFE

Matrik EFE digunakan untuk lingkungan eksternal atau lingkungan jauh, matrik EFE ini memuat faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi yang memberikan kesempatan organisasi untuk maju. Dalam membuat matriks EFE perlu diketahui dan dievaluasi lingkungan eksternal perusahaan baik lingkungan umum maupun lingkungan industrinya. Berikut langkah dalam pembuatan matriks EFE, yaitu:

- a. Pertama-tama membuat list atau daftar faktor-faktor penting lingkungan eksternal baik yang menjadi peluang maupun ancaman organisasi.
- b. Setiap faktor di atas perlu ditentukan bobot atau timbangannya *weight* yang menyatakan seberapa penting setiap faktor tersebut dalam organisasi berada, bobot dimulai dari 0,0 untuk faktor yang sangat tidak penting sampai 1,0 untuk faktor yang sangat penting dengan total seluruh bobot atau timbangan sama dengan 1,0. 3.
- c. Selanjutnya, masing-masing faktor juga diberikan peringkat rating yang menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi merespons berbagai faktor eksternal tadi. Peringkat rating dimulai dari angka 1 – 4. Nilai 1 jika perusahaan meresponsnya dengan sangat buruk; Nilai 2 jika respons perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri; Nilai 3 jika respons perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal tadi lebih baik dibandingkan dengan respons perusahaan lain yang ada dalam industri;

Nilai 4 diberikan jika repons perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal.

- d. Langkah berikutnya, mendapatkan nilai tertimbangannya *weighted score*. setiap bobot atau timbangan, pada langkah kedua dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah tiga
- e. Jumlah nilai timbangan untuk setiap peubah agar total nilai tertimbang perusahaan tersebut dapat diketahui. Betapa pun faktor eksternal yang dipertimbangkan, baik itu peluang maupun ancaman, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1,0 untuk yang sangat rendah sampai dengan 4,0 untuk yang sangat tinggi, dengan skor rataannya 2,5. Dengan demikian, jika dari hasil EFE matriks ditemukan bahwa jika hasilnya lebih besar dari 2,5, dapat disimpulkan bahwa dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi perusahaan relatif kuat. Sebaliknya, jika hasil yang diperoleh di bawah 2,5, berarti perusahaan dengan keadaan yang ada belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal dan sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Dengan kata lain, dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal, perusahaan sedang di posisi lemah.

## 2. Matriks EFI

Menurut Hubeis dan Najib (2014), langkah membuat Matriks EFI hampir sama dengan pembuatan matriks EFE. Bedanya, dalam matriks EFI yang didaftar adalah faktor-faktor lingkungan internal kekuatan dan kelemahan.

Agar kesan subjektif matriks EFE dan EFI dapat dikurangi, sebaiknya hasil-hasil tersebut dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya dan dimasukkan ke sebuah matriks tersendiri yang disebut *Competitive Profile Matrix* (CPM) Matrix. Faktor-faktor yang diperhitungkan dalam matriks CPM ini biasanya jauh lebih luas dan sifatnya lebih umum bila dibandingkan dengan faktor-faktor yang ada dalam matriks EFI ataupun EFE.

# BAB V

## PELEMBAGAAN STRATEGI

---

### A. Pentingnya Pelembagaan Strategi

Agar suatu strategi dapat dioperasionalkan maka strategi tersebut harus dilembagakan terlebih dahulu dengan berbagai cara agar:

1. Tidak merupakan pencerminan dari preferensi atau pandangan seorang atau sekelompok manajer tertentu. Misalnya manajer puncak mengibarkan “panji-panji pribadi” dalam memimpin perusahaan.
2. Tidak diwarnai oleh intrepretasi yang subyektif dari para manajer operasional.
3. Pelembagaan sangat penting dalam menumbuhkn pemahaman yang sama di kalangan para pelaksana kegiatan operasional.

Dengan melakukan pelembagaan strategi menjamin operasionalisasi strategi tersebut dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi. Terdapat 3 sistem utama (Wahyudi, 2012), yaitu:

1. Sistem teknis (*the technical system*), pengalokasian sumber daya dan pembuatan struktur organisasi. Pengalokasian sumber daya salah satunya sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menggunakan struktur organisasi.
2. Sistem manajerial (*the managerial system*), menyempurnakan sistem kepemimpinan dan tanggung jawab. Sistem ini dapat digambarkan dengan kepemimpinan dalam organisasi.
3. Sistem kebudayaan (*the cultural system*), menentukan proses tingkah laku dan nilai-nilai anggota organisasi. Sistem ini dapat diwakili yaitu budaya perusahaan.

## B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan hal yang mengacu pada pengaturan formal dari interaksi antara dan tanggung jawab atas tugas, orang dan sumber daya dalam suatu organisasi (Pearce II & Robinson, 2014).

Jenis-jenis struktur organisasi (Pearce II & Robinson, 2014) antara lain:

1. Struktur Organisasi Sederhana (*Simple Organization Structure*) merupakan struktur dimana terdapat seorang pemilik dan biasanya beberapa karyawan dengan pengaturan dan tugas, tanggung jawab dan komunikasi yang bersifat sangat informal serta dicapai melalui supervisi secara langsung.

Ciri-cirinya :

- a. Seluruh keputusan strategis dan operasi dibuat oleh pemilik atau satu tim kecil dari pemilik dan rekanan.
- b. Terdapat sedikit kebutuhan untuk memformalkan peran, komunikasi, dan prosedur.
- c. Struktur ini memaksimalkan kendali pemilik.
- d. Memungkinkan respon yang cepat terhadap pergeseran produk atau pasar dan kemampuan untuk mengakomodasi permintaan pelanggan yang unik tanpa kesulitan besar dalam hal koordinasi.
- e. Mendorong karyawan untuk melakukan banyak tugas.
- f. Struktur ini efektif dalam bisnis yang melayani produk atau pasar lokal yang sederhana atau ceruk pasar yang sempit.
- g. Struktur ini membutuhkan pemilik yang multitalenta dan cerdas, yang mampu menangani produksi maupun penjualan atas suatu produk atau jasa dan mampu mengendalikan dana yang terbatas.

2. Struktur Organisasi Fungsional (*Functional Organization Structure*) merupakan struktur dimana tugas, orang dan teknologi yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis dibagi menjadi grup-grup fungsional yang terpisah (misalnya keuangan, pemasaran, operasi, dll) dengan prosedur yang semakin formal untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitasnya untuk menghasilkan produk dan jasa dari bisnis tersebut.

Kelebihan strategis struktur organisasi fungsional antara lain:

- a. Mencapai efisiensi melalui spesialisasi.
- b. Mengembangkan keahlian fungsional.
- c. Mendiferensiasi dan mendelegasikan keputusan operasi harian.
- d. Mempertahankan pengendalian tersentralisasi atas keputusan strategis.
- e. Secara ketat mengaitkan struktur terhadap strategi dengan menjadikan aktivitas-aktivitas utama sebagai unit yang terpisah.

Kelemahan strategis struktur organisasi fungsional antara lain:

- a. Mendukung spesialisasi terbatas dan persaingan atau konflik fungsional.
- b. Menciptakan kesulitan-kesulitan dalam koordinasi fungsional dan pengambilan keputusan antar fungsi.
- c. Membatasi pengembangan manajer umum.
- d. Mempunyai potensi kuat akan terjadinya konflik antar fungsi-prioritas diletakkan dalam bidang fungsional, bukan pada bisnis secara keseluruhan.
- e. Mungkin lebih mahal untuk melakukan suatu fungsi daripada melakukannya diluar perusahaan, kecuali dialihdayakan.

3. Struktur Organisasi Divisi (*Divisional Organization Structure*) merupakan struktur dimana sekelompok unit atau divisi yang relatif otonom diatur oleh suatu kantor pusat korporat, namun setiap divisi operasi memiliki spesialis fungsionalnya masing-masing yang menyediakan produk atau jasa yang berbeda dari divisi lainnya. Jenis-jenisnya antara lain:

- a. Unit Bisnis Strategis (*Strategic Business Unit-SBU*) adalah adaptasi dari struktur divisi dimana berbagai divisi atau bagian dari divisi dikelompokkan berdasarkan pada elemen-elemen strategis yang dimiliki bersama, biasanya dikaitkan dengan perbedaan dalam produk atau pasar tertentu.

- b. Struktur Perusahaan Induk ( *Holding Company Structure* ) adalah struktur dimana suatu entitas korporat merupakan kumpulan luas dari bisnis dan divisi yang seringkali tidak berkaitan sedemikian rupa sehingga (entitas korporat) bertindak sebagai pengelola keuangan yang memegang bagian kepemilikan dalam berbagai bagian perusahaan, tetapi hanya memiliki sedikit keterlibatan manajerial secara langsung.

Kelebihan strategis struktur organisasi divisi antara lain:

- a. Memaksakan koordinasi dan wewenang yang diperlukan ke tingkat bawah yang sesuai untuk mendapatkan respon cepat.
- b. Menempatkan pengembangan dan implementasi strategi lebih dekat dengan lingkungan yang unik dari divisi tersebut.
- c. Membebaskan CEO untuk mengambil keputusan strategis yang lebih luas.
- d. Secara tajam memfokuskan tanggung jawab atas kinerja.
- e. Mempertahankan spesialisasi fungsional dalam setiap divisi.
- f. Menyediakan tempat pelatihan yang baik bagi para manajer strategis.
- g. Meningkatkan fokus pada produk, pasar dan respon yang cepat terhadap perubahan.

Kekurangan strategis struktur organisasi divisi antara lain:

- a. Mengembangkan potensi persaingan yang disfungsi atas sumber daya tingkat korporat.
- b. Menimbulkan masalah dalam menentukan seberapa besar wewenang yang harus diberikan kepada manajer divisi.
- c. Menciptakan potensi terjadinya inkonsistensi kebijakan antar divisi.
- d. Menimbulkan masalah dalam distribusi biaya overhead korporat dengan cara yang dapat diterima oleh para manajer divisi dengan tanggung jawab laba.
- e. Meningkatkan biaya-biaya yang dikeluarkan melalui duplikasi fungsi.
- f. Menciptakan kesulitan dalam mempertahankan citra perusahaan secara keseluruhan.

4. Struktur Organisasi Matriks (*Matrix Organizational Structure*) merupakan struktur dimana personel fungsional dan staf ditugaskan ke suatu bidang fungsional dasar ataupun kepada seorang manajer proyek atau produk. Struktur ini memiliki dua saluran wewenang, tanggung jawab atas kinerja, evaluasi dan kendali.

Kelebihan strategis struktur organisasi matriks antara lain:

- a. Mengakomodasi beragam aktivitas bisnis yang berorientasi proyek.
- b. Menyediakan tempat pelatihan yang baik bagi para manajer strategis.
- c. Memaksimalkan penggunaan yang efisien atas manajer fungsional.
- d. Mendorong kreativitas dan keragaman multisumber.
- e. Memberikan paparan yang lebih luas terhadap masalah-masalah strategis kepada manajemen tingkat menengah.

Kekurangan strategis struktur organisasi matriks antara lain:

- a. Dapat menimbulkan kebingungan dan kebijakan yang saling bertolak belakang.
- b. Mengharuskan adanya koordinasi horizontal dan vertikal yang luar biasa.
- c. Dapat meningkatkan kemacetan informasi dan pelaporan yang berlebihan.
- d. Dapat menyebabkan perebutan kekuasaan dan hilangnya akuntabilitas.

5. Struktur Organisasi Tim-Produk (*Product-Team Structure*) merupakan struktur organisasi yang menugaskan para manajer dan spesialis fungsional ke suatu produk, proyek atau tim proses baru yang diberdayakan untuk membuat keputusan utama mengenai produknya. Para anggota tim ditugaskan secara permanen dalam kebanyakan kasus.



### C. Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi (*organizational leadership*) merupakan meliputi tindakan pada dua bidang (Pearce II & Robinson, 2014), yaitu :

1. Mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi terus menerus.
2. Menyediakan keahlian untuk menghadapi dampak perubahan yang terus menerus kepada manajemen.

Para pemimpin mendorong komitmen untuk menerima perubahan melalui tiga kegiatan yang saling berhubungan (Pearce II & Robinson, 2014), yaitu :

1. Menjelaskan tujuan strategis.

Tujuan strategis (*strategic intent*) adalah suatu kesadaran yang jelas dari para pemimpin akan kemana mereka ingin memimpin perusahaan dan hasil-hasil yang diharapkan untuk tercapai. Para pemimpin berkonsentrasi pada dua masalah yang jauh berbeda, yaitu :

- a. Visi. Visi pemimpin (*leader's vision*) adalah suatu ekspresi dari kriteria atau karakterisasi sederhana dari yang dilihat oleh pemimpin untuk menjadikan perusahaan seperti yang diinginkan dengan membangun dan mempertahankan kepemimpinan global.
- b. Kinerja. Elemen kunci dari kepemimpinan organisasi yang baik adalah membuat jelas harapan kinerja yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap suatu organisasi dan para manajer didalamnya dan secara bersamaan berusaha bergerak kearah visi tersebut.

2. Membangun suatu organisasi

Tiga hal yang dilakukan pemimpin untuk mengatasi masalah yang timbul karena membangun organisasi mereka, yaitu:

- a. Pendidikan dan pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) adalah usaha untuk membiasakan para pemimpin masa depan dengan keahlian-keahlian penting bagi perusahaan dan untuk mengembangkan para pemimpin hebat diantara manajer yang dipekerjakan.

- b. Ketekunan (*perseverance*) adalah kemampuan untuk melihat suatu komitmen hingga mencapai penyelesaian jauh setelah kebanyakan orang berhenti berusaha.
  - c. Prinsip (*principles*) adalah standar pribadi pemimpin yang mendasar yang mengarahkan rasa kejujuran, integritas dan kelakuan etisnya. Lima prinsip sederhana “*The Etick Guys*” milik *Business Week*, yaitu jangan merusak, berbuatlah segalanya menjadi lebih baik, hormati orang lain, adil dan sabar.
3. Membentuk budaya.

Para pemimpin membentuk budaya organisasi melalui:

- a. Hasrat mereka bagi perusahaan. Hasrat (*passion*) adalah suatu perasaan komitmen dengan motivasi yang tinggi atas apa yang anda lakukan dan ingin lakukan.
- b. Pemilihan atau pengembangan para manajer operasional yang berbakat untuk menjadi pemimpin masa depan.

Hal mendasar atas tanggung jawab pemimpin dalam mengembangkan kemampuan operasional adalah dengan menjadi panutan bagi manajer-manajer yang lebih muda. Tujuan melakukan ini adalah untuk mencontohkan perilaku dan kebiasaan yang menjadi cara-cara instingtif yang digunakan oleh para manajer muda untuk menghadapi isu dan membuat keputusan.

Berikut ini daftar kemampuan yang dibutuhkan untuk kepemimpinan organisasi (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain:

1. Membangun kepercayaan
2. Membangun antusiasme
3. Bekerja sama
4. Menyerahkan hasil
5. Membentuk jaringan
6. Mempengaruhi yang lain
7. Menggunakan informasi

Berikut ini daftar kompetensi yang dibutuhkan dari para pemimpin bisnis (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain:

1. Keahlian bisnis
2. Kreativitas
3. Keefektifan lintas budaya
4. Empati
5. Fleksibilitas
6. Proaktif
7. Penyelesaian masalah
8. Pembangunan hubungan
9. Kerjasama tim
10. Visi

Empat karakteristik kecerdasan emosional yang mewujudkan kompetensi yang dibutuhkan pada masa kini menurut Goleman (Pearce II & Robinson, 2014):

1. Kesadaran diri adalah dalam hal kemampuan untuk membaca dan mengerti emosi seseorang serta menilai kekuatan dan kelemahan seseorang, yang didasarkan pada kepercayaan yang berasal dari penghargaan diri sendiri yang positif.
2. Pengelolaan diri adalah dalam hal kendali, integritas, kejujuran, inisiatif dan berorientasi pencapaian.
3. Kesadaran sosial merupakan hal yang berkaitan dengan merasakan emosi orang lain (empati), mempelajari organisasi (kesadaran organisasi), dan mengenali kebutuhan pelanggan (berorientasi pelayanan).
4. Keahlian sosial merupakan sehubungan dengan mempengaruhi dan menginspirasi orang lain, berkomunikasi, berkolaborasi, dan membangun hubungan dengan orang lain, serta mengelola perubahan dan konflik.

Para manajer memiliki tujuh sumber dari kekuasaan dan pengaruh (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain:

1. Kekuasaan posisi (*position power*) adalah kemampuan dan hak untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain berdasarkan pada kekuasaan yang dikaitkan dengan kedudukan formal anda dalam organisasi.

2. Kekuasaan penghargaan (*reward power*) adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain yang berasal dari kemampuan memberikan penghargaan sebagai balasan untuk tindakan dan hasil-hasil yang diharapkan.
3. Kekuasaan informasi (*information power*) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain berdasarkan pada akses anda terhadap informasi dan kendali anda terhadap pendistribusian informasi yang penting kepada para bawahan dan orang lain yang masih tidak diperoleh secara mudah.
4. Kekuasaan disiplin (*punitive power*) adalah kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain berdasarkan pada kemampuan anda untuk memaksa dan memberikan hukuman atas kesalahan atau tindakan yang tidak diinginkan oleh orang lain, khususnya para bawahan.
5. Pengaruh ahli (*expert influence*) adalah kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain karena mereka patuh kepada anda berdasarkan pada keahlian atau pengetahuan khusus anda yang berhubungan dengan tugas, tanggung jawaban atau penugasan dimana mereka terlibat.
6. Pengaruh referensi (*referent influence*) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain yang berasal dari hasrat kuat mereka untuk berhubungan dengan anda, biasanya karena mereka mengagumi anda, memperoleh reputasi atau beberapa tujuan terkait hubungan itu atau percaya pada motivasi anda.
7. Pengaruh teman sekelompok (*peer influence*) adalah kemampuan mempengaruhi perilaku individu diantara para anggota dari suatu kelompok berdasarkan pada norma kelompok, kesadaran kelompok atas apa yang merupakan hal atau cara benar untuk melakukan hal-hal serta kebutuhan untuk dinilai dan diterima oleh kelompok.

#### **D. Budaya Perusahaan**

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sekelompok asumsi penting (sering kali tidak tertulis) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi (Pearce II & Robinson, 2014). Berbagai asumsi menjadi asumsi bersama melalui penyerapan diantara anggota-anggota individu dari suatu organisasi.

Kepercayaan dan nilai yang diserap itu membentuk substansi serta kekuatan dari suatu budaya organisasi.

Peran pemimpin dalam budaya organisasi adalah pembawa standar, sang personifikasi, perwujudan tanpa henti dari budaya atau contoh baru dari apa yang seharusnya (Pearce II & Robinson, 2014). Beberapa aspek dari apa yang pemimpin lakukan atau harus lakukan menunjukkan pengaruh pada budaya organisasi, baik akan memperkuat maupun untuk menunjukkan contoh standar dan sifat dari menjadi apa yang seharusnya.

Jika seseorang memimpin dalam waktu yang lama, biasanya budaya tertanam secara kuat. Mereka terus memperkuat budaya sekarang, diberdayakan oleh budaya itu dan memperkuatnya sebagai suatu elemen kunci dalam mempertahankan sukses yang berkelanjutan. Ketidakselarasan budaya dapat menghambat kinerja perusahaan untuk tahun-tahun mendatang serta membawa dampak yang besar bagi pilihan karier masa depan eksekutif tersebut.

Standar etis (*ethical standards*) adalah dasar seseorang untuk membedakan baik & buruk (Pearce II & Robinson, 2014). Pemimpin dan rekan utamanya memainkan peran kunci dalam membentuk dan mendefinisikan standar etis yang diserap kedalam dan membentuk budaya organisasi yang mereka pimpin. Standar etis tersebut menjadi panduan kuat, namun informal terhadap perilaku, keputusan dan hubungan para anggota dari budaya atau kelompok itu.

Pemimpin berwawasan luas mengembangkan tema penting atau nilai dominan dalam organisasi yang mendukung keunggulan kompetitif yang berusaha mereka pertahankan atau bangun dapat melalui kata-kata pada iklan atau ditemukan dalam komunikasi internal perusahaan. Perusahaan dengan budaya yang kuat memiliki kejelasan mengenai keyakinan dan nilai yang mereka butuhkan dan melakukan proses untuk membentuk keyakinan dan nilai tersebut dengan sangat serius, tentunya nilai yang dianut perusahaan ini mendasari strategi yang mereka ambil.

Keyakinan yang paling umum membentuk budaya organisasi (Pearce II & Robinson, 2014), meliputi :

1. Keyakinan untuk menjadi yang terbaik.
2. Keyakinan dalam kualitas dan jasa yang unggul.

3. Keyakinan pentingnya karyawan sebagai individu dan percaya pada kemampuannya untuk memberi kontribusi yang kuat.
4. Keyakinan pentingnya detail dan hal-hal kecil untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
5. Keyakinan bahwa pelanggan memiliki kekuasaan yang tinggi.
6. Keyakinan yang memberikan inspirasi kepada karyawan untuk melakukan yang terbaik.
7. Keyakinan pentingnya komunikasi informal.
8. Keyakinan bahwa pertumbuhan dan keuntungan adalah hal penting bagi kemakmuran perusahaan.

Cara mengelola budaya organisasi dalam suatu organisasi global (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain:

1. Budaya perusahaan global masa kini. Perusahaan harus mengakui perbedaan budaya di tiap-tiap negara.
2. Norma sosial. Norma social menciptakan perbedaan yang melintasi batas-batas negara, yang mempengaruhi bagaimana orang berinteraksi, membaca isyarat pribadi dan saling berhubungan secara sosial.
3. Nilai dan sikap juga berbeda di tiap negara, misalnya sikap individualisme di Amerika Utara dan kebutuhan dari kelompok di Jepang.
4. Agama merupakan sumber lain perbedaan budaya, misalnya struktur hari libur, praktik atau cara-cara yang digunakan untuk belajar berbeda dalam cara-cara yang fundamental yang harus dibawa kedalam transaksi sebagai suatu usaha untuk membentuk budaya organisasi yang berstandar global.
5. Edukasi merupakan cara-cara seseorang yang terbiasa untuk belajar, lintas batas nasional yang berbeda.

Mengelola hubungan strategi dan budaya membutuhkan sensitivitas terhadap interaksi antara perubahan yang dibutuhkan untuk mengimplementasi strategi baru dan kesesuaian antara perubahan tersebut dengan budaya perusahaan. Komponen-komponen kunci perusahaan berupa struktur organisasi, staf, sistem, karyawan dan metode dapat mempengaruhi cara pelaksanaan dari tugas manajerial kunci dan bagaimana hubungan manajemen kritis tersebut dibentuk.



# BAB VI

## ANALISIS STRATEGI

---

### A. Pemilihan Strategi Yang Optimal

Setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur maupun jasa, akan memasarkan produknya yang dihasilkan dari ciptaannya dengan strategi bisnis pemasaran yang handal. Pemasaran bisnis lebih dari sekadar penjualan dan periklanan; itu mencakup penciptaan, distribusi, promosi, dan harga barang, jasa, dan ide-ide dengan tujuan memfasilitasi dan memfasilitasi hubungan pertukaran yang memuaskan dalam lingkungan yang dinamis dan menarik.

Tujuan manajer pemasaran adalah merancang strategi pemasaran barang, jasa, dan ide-ide perusahaan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk menciptakan prospek yang semakin kompetitif di sektor bisnis. Promosi, produk, tempat, dan harga adalah semua komponen dari rencana pemasaran. Penjualan pribadi, periklanan, dan bentuk promosi lainnya semuanya berada di bawah payung promosi. Produk adalah segala sesuatu yang dibeli pelanggan untuk memuaskan keinginan atau memenuhi kebutuhan. Adalah objek berwujud, layanan atau konsep. Ini mungkin sebuah konsep atau ide. Lokasi suatu produk berkaitan dengan sarana fisik yang melaluinya produk itu didistribusikan kepada klien melalui saluran distribusi. Pada dasarnya, apa pun yang harus dikeluarkan konsumen atau pembeli untuk mendapatkan suatu produk sudah termasuk dalam harga.

Manajer pemasaran harus mengevaluasi proses pengambilan keputusan dari berbagai keadaan kompetitif untuk memperebutkan pangsa pasar dengan pesaing perusahaan. Menganalisis proses pengambilan keputusan menggunakan teori permainan adalah model matematika yang dapat mengungkap taktik dan rencana terbaik. Beras dan gula adalah dua kebutuhan hidup yang paling mendasar. Saat ini banyak sekali produk beras dan gula yang dijual di pasaran.



Akibatnya, produsen beras dan gula harus bersaing memperebutkan pelanggan. Masing-masing produsen beras dan gula memiliki pendekatan yang berbeda untuk menarik pelanggan atau konsumen baru. Strategi ideal untuk produsen beras dan gula pasir dapat ditemukan dengan menggunakan model teori permainan dengan membandingkan pendapatan dan kerugian yang terkait dengan metode yang digunakan oleh produsen beras dan gula lainnya.

Aplikasi teori permainan untuk bisnis harus dibuat untuk membantu pengambilan keputusan dan menghasilkan hasil terbaik. Model teori permainan dan aplikasi berbasis komputer dapat membantu menentukan pendekatan mana yang terbaik bagi setiap produsen beras dan gula untuk memperoleh pangsa pasar, diharapkan.

### **Memaksimalkan Keuntungan melalui Praktik Bisnis Strategis**

Pembuatan rencana bisnis merupakan langkah awal yang penting dalam mendirikan sebuah perusahaan. Bagi pelaku bisnis, strategi adalah mengadopsi aturan dan pedoman yang memiliki komitmen dan kegiatan terintegrasi dalam rangka mengembangkan keunggulan dalam persaingan bisnis untuk mencapai dan mencapai tujuan perusahaan. Arah perusahaan dapat ditentukan dengan bantuan rencana bisnis dengan menganalisis pasar, pesaing, konsumen, dan faktor lainnya. Berikut adalah lima taktik bisnis yang dapat digunakan untuk memaksimalkan keuntungan. **Jenis-Jenis Strategi Bisnis yang Umum Digunakan**

Ada 5 strategi yang efektif yang dapat diterapkan agar bisnis yang sedang digeluti dapat terus berkembang, yaitu

- **Strategi Pertumbuhan**

*Growth strategy* adalah strategi di mana fitur baru ditambahkan secara teratur ke produk saat ini agar tetap segar dan relevan. Sebagian besar bisnis harus beradaptasi atau menjadi lebih inventif jika ingin tetap kompetitif. Jika ini tidak terjadi, pembeli akan beralih ke item dari saingan yang mencakup teknologi yang lebih maju. Rencana bisnis pertumbuhan ini dapat digunakan oleh bisnis besar dan kecil. Secara kebetulan, sebuah perusahaan dapat menemukan pasar baru untuk barang-barangnya. Menurut studi pasar yang dilakukan oleh bisnis sabun oles, produk mereka paling populer di kalangan karyawan manufaktur. Pedagang dan stan kecil di dekat pabrik dan kawasan industri mungkin menjadi tempat yang tepat bagi

perusahaan untuk memasarkan produk mereka, daripada pengecer besar.

- **Strategi Diferensiasi Produk**

Salah satu taktik bisnis yang paling sukses untuk UMKM adalah diferensiasi produk. Untuk lebih memahami bagaimana produk dan layanan mereka menonjol dari para pesaing, perusahaan dapat menggunakan bentuk strategi bisnis ini untuk keuntungan mereka.

Kekhasan strategi ini tidak memerlukan investasi lebih lanjut dari pihak perusahaan yang berharap mendapat manfaat darinya. Perbedaan produk dapat muncul dari rencana bisnis perusahaan, produk yang dihasilkannya, atau layanan yang diberikannya. Tidak ada biaya tambahan jika studi cermat dan strategis dilakukan secara menyeluruh.

- **Strategi Harga**

Pada tahap awal pengenalan produk, strategi penetapan harga umumnya melibatkan penetapan harga produk yang lebih tinggi daripada pesaing. Mereka dapat menggunakannya untuk mempercepat produksi dan mengiklankan pembalikan modal, yang akan terjadi jika strategi ini berhasil diterapkan oleh pelaku UMKM. Saat menerapkan teknik ini, jangan lupa untuk memeriksa apakah produk atau layanan Anda memiliki sesuatu yang unik untuk ditawarkan. Meskipun metode ini mungkin tidak berhasil untuk semua orang, metode ini dapat berguna di pasar di mana hanya ada sedikit pesaing atau bahkan hanya satu. Karena pelanggan hanya akan melihat brand Anda saja

- **Strategi Akuisisi**

Pendekatan pembelian ini dapat digunakan oleh pemilik bisnis dengan sumber daya yang cukup. Strategi akuisisi adalah strategi di mana perusahaan atau lini produksi untuk produk saat ini dibeli. Dalam teknik ini, suatu perusahaan dapat lebih leluasa mengkaji potensi bisnis dari perusahaan yang hendak dibelinya sesuai dengan visi perusahaan yang memiliki modal.

- **Strategi Konten**

Strategi konten adalah rencana bisnis yang efektif yang perlu dirancang dan diimplementasikan dengan hati-hati di lingkungan digital yang lebih kompleks ini. Konten Anda akan lebih efektif jika dikaitkan dengan rencana bisnis yang

terdefinisi dengan baik. Karena kekhususan konten yang dikembangkan, inilah masalahnya. Strategi konten yang efektif setidaknya terdiri dari membuat posting blog, buletin email, dan posting media sosial yang relevan dengan tujuan perusahaan Anda. Agar berhasil, metode ini mengharuskan Anda tidak hanya membuat dan menyebarkan konten, tetapi juga menanggapi setiap keterlibatan yang dipicu oleh konten tersebut.

### **Tips Menjalankan Strategi Bisnis yang Menguntungkan**

Berikut adalah beberapa tips strategi yang perlu diingat ketika Anda menerapkan metode ini untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan Anda.

#### **Identifikasi Masalah dalam Bisnis**

Agar perusahaan Anda tetap berjalan dengan baik, Anda harus terlebih dahulu mengidentifikasi isu-isu yang ada. Anda bisa memulainya dengan mengevaluasi apa yang dianggap kurang efisien untuk mencari masalah. Jika Anda tidak dapat mengidentifikasi masalah karena bias, Anda dapat meminta uang dari orang lain yang terlibat dalam perusahaan Anda, seperti staf atau pelanggan Anda. Memungkinkan evaluasi yang lebih objektif. Untuk memperbaiki masalah yang membuat bisnis Anda berjalan kurang efisien, cari akar masalahnya. Dengan melakukan penyesuaian pada sistem dalam bisnis Anda, Anda kemudian dapat menetapkan strategi bisnis. Anda harus segera menerapkan perbaikan untuk meningkatkan pendapatan bisnis Anda karena efisiensi itu sendiri akan membuat bisnis Anda lebih kompetitif dan meningkatkan kepercayaan konsumen.

Sekalipun strategi bisnis Anda efektif, Anda tetap harus memiliki rencana cadangan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa sistem atau rencana bisnis baru mungkin memiliki komponen tambahan yang tidak sesuai dengan modifikasi baru. Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, tidak ada perbaikan cepat, tetapi yang terbaik adalah menyelesaikannya segera daripada menunggu.

## B. Kerangka Analisis

### 1. Kerangka berpikir SWOT



Gambar 6. 1 Kerangka berpikir SWOT

### 2. Kerangka Untuk Analisis SWOT



Gambar 6. 2 Kerangka Analisis SWOT

Pendekatan analisis yang paling dasar, analisis SWOT memungkinkan Anda untuk melihat suatu subjek atau masalah dari empat (empat) sudut pandang yang berbeda. Hasil analisis biasanya berupa saran atau rekomendasi tentang bagaimana meningkatkan isu atau masalah tertentu sambil meminimalkan atau menghilangkan kelemahannya dan menghindari risiko. Analisis SWOT, bila dilakukan secara efektif, dapat mengungkapkan aspek situasi yang mungkin kita abaikan atau tidak pernah kita sadari sebelumnya. Ada kemungkinan bahwa dua orang yang mempelajari organisasi yang sama akan menafsirkan keempat aspek ini secara berbeda, sehingga analisis ini bersifat deskriptif dan subjektif. Karena analisis SWOT berbeda, ini masuk akal. Ketika analisis selesai, rekomendasi sering diberikan tentang bagaimana menjaga kekuatan perusahaan dan memanfaatkan peluang saat ini, sementara juga mengatasi

kelemahan perusahaan dan menghindari potensi bahaya. Di tangan yang tepat, analisis SWOT dapat membantu kita melihat bagian dari bisnis kita yang luput dari perhatian. Ada kemungkinan bahwa dua orang yang mengevaluasi organisasi yang sama akan menafsirkan empat bagian dengan cara yang berbeda. Sebagai semacam analisis yang memberikan panduan daripada jawaban "ajaib", analisis SWOT masuk akal.

### 3. Matrik SWOT Untuk Metode Penelitian

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
Threats	<p>ST</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman</p>	<p>WT</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman</p>
Opportunities	<p>SO</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang</p>	<p>WO</p> <p>Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang</p>

**Gambar 6. 3 Matrik SWOT**

#### Contoh Kerangka BCG

Bruce D. Henderson mengembangkan Matriks BCG sebagai grafik untuk membantu perusahaan menganalisis dan mengelola unit bisnis dan lini produk mereka. Perusahaan konsultan manajemen BCG, yang merupakan singkatan dari Boston Consulting Group, didirikan pada tahun 1963 dan kini memiliki 87 lokasi di seluruh dunia, termasuk Indonesia.

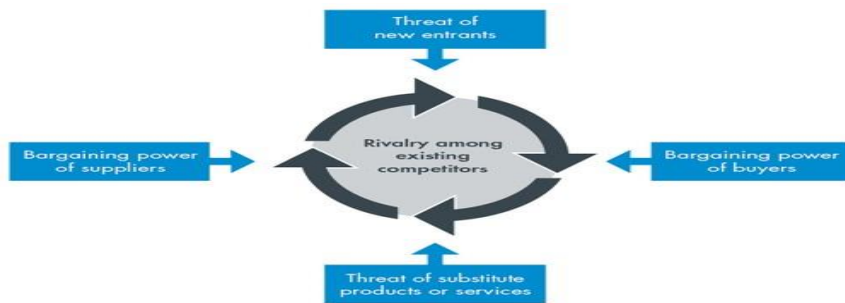
Matriks BCG digunakan dalam manajemen bisnis sebagai panduan untuk mengalokasikan sumber daya dan menciptakan serta memasarkan produk perusahaan. Matriks Portofolio Produk adalah nama lain dari matriks BCG, yang memiliki kaitan erat dengan siklus hidup produk (Product Portfolio Matrix). Matriks BCG juga dikenal sebagai Matriks Pangsa Pertumbuhan BCG, Kotak Boston, dan Diagram Portofolio (Portfolio Diagram). Contoh gambar BCG



Gambar 6. 4 Matrik BCG



Gambar 6. 5 Siklus hidup dengan matrik BCG



Gambar 6. 6 Contoh 1 Kerangka Five F Porter



**Gambar 6. 7 Contoh 2 Kerangka Five F Porter**

### C. Alat analisis SWOT, BCG, Five Forces Porter dan Formulasi Strategi

#### Pengertian Analisis SWOT Menurut Para Ahli

Beberapa pandangan para ahli tentang analisis swot antara lain sebagai berikut

##### 1. Menurut Robinson dan Pearce

Salah satu aspek yang paling signifikan dari manajemen taktis untuk perusahaan atau organisasi menurut Robinson dan Pearce adalah analisis swot. Analisis SWOT memuat sejumlah faktor dalam perusahaan, beberapa di antaranya diketahui dan mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan. Akan menjadi norma bagi orang untuk menggunakan perlawanan dan kerapuhan mereka sebagai bentuk intimidasi untuk mendapatkan akses ke alternatif atau preferensi taktis tambahan.

##### 2. Menurut Jogiyanto

Dalam pandangan Jogiyanto, analisis swot adalah cara untuk menilai kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. Provokasi dan ekspektasi dari luar atau dalam sama-sama termasuk dalam keadaan ini.

##### 3. Menurut Armstrong dan Kotler

Armstrong dan Kotler mengatakan bahwa analisis SWOT adalah pengukuran global kekuatan, harapan, kelemahan, dan ketakutan perusahaan atau organisasi. Kegiatan analitis diperlukan

bagi perusahaan atau organisasi untuk menentukan pendekatan taktis apa yang akan digunakan oleh organisasi. Strategi pemasaran dan penjualan yang berhasil

### **Manfaat Analisis SWOT**

Jika Anda berpikir tentang SWOT sebagai teknik analisis yang sangat teliti, Anda dapat melihat bagaimana hal itu dapat digunakan untuk membuktikan topik atau masalah apa pun dari empat perspektif berbeda. Dari hasil analisis, sudah menjadi hal yang lumrah bagi perusahaan untuk menjaga tingkat ketahanan atau kekurangannya tetap tinggi untuk meningkatkan persaingan dari sisi harapan, sambil menghindari intimidasi dan mengawasi masa depan perusahaan, dan untuk memprediksi kemajuan manajemen dalam memobilisasi sumber daya, misi dan tujuan perusahaan.

### **Apa yang Membuat Analisis SWOT Penting?**

Sebagai bagian dari strategi perusahaan atau organisasi, kita harus menetapkan serangkaian tujuan untuk setiap strategi untuk memastikan implementasi yang mulus. Pemenuhan semua tujuan tersebut akan membutuhkan strategi inside-out taktis. Tujuan dari strategi bisnis adalah untuk mempromosikan produk dan layanan kami dengan cara yang ditargetkan ke pasar. Strategi individu mungkin mendapat manfaat dari analisis SWOT jangka panjang.

Untuk meringkas, analisis SWOT melihat aset dan kewajiban internal perusahaan serta kekuatan, peluang, dan ancaman eksternal. Strategi yang berhasil akan bertujuan untuk meningkatkan kekuatan sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman, sesuai dengan prinsip dasar matriks SWOT.

1. Dalam dunia bisnis, peluang merupakan keuntungan yang signifikan.
2. Dalam konteks bisnis, ancaman dapat berarti beberapa hal yang berbeda.
3. Istilah "kekuatan" mengacu pada sumber daya, keahlian, atau keunggulan.
4. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, bakat, atau pengetahuan seseorang.



Analisis SWOT dapat digunakan dalam berbagai cara untuk membantu perencanaan strategis. Salah satu pendekatan yang paling umum adalah menggunakannya sebagai titik tolak untuk analisis komprehensif tentang keadaan perusahaan saat ini dan jalur potensial di masa depan.

### **Langkah 1**

Manajemen portofolio agresif adalah metode manajemen portofolio yang bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan dengan mengasumsikan tingkat risiko yang lebih tinggi.

### **Langkah 2 dan Langkah 3**

Evaluasi mendalam tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah tujuan dari analisis internal. Analisis sumber daya dan kompetensi internal tidak ada gunanya dalam merumuskan rencana. Alih-alih melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan, analisis internal harus fokus pada kemungkinan yang tersedia dalam lingkungan persaingan saat ini dan masa depan.

Ada 4 perspektif dasar yang perlu digunakan para perancang strategi dalam mengevaluasi faktor-faktor strategi intern, yaitu

1. Meneliti seberapa baik kinerja perusahaan sebelumnya
2. Fase pengembangan industry
  
3. Perbandingan dengan perusahaan sejenis
4. Perbandingan dengan elemen sukses penting lainnya di sektor bisnis

### **Langkah 4**

Sebagai fase terakhir dalam analisis internal, profil perusahaan dibuat dan digunakan dalam manajemen strategis. Pada awal proses pengembangan rencana, umpan balik seperti itu sangat penting. Manajer akan lebih mampu merancang rencana yang efektif jika mereka memiliki analisis internal yang akurat, terperinci, dan tepat waktu.

### **Analisis BCG (*Boston Consultan Group*)**

Mengklasifikasikan potensi keuntungan bisnis adalah salah satu cara proses analitik *Boston Consulting Group* (BCG) digunakan untuk menyusun strategi unit bisnis strategis (Kotler, 2002).

Perusahaan menggunakan Matriks BCG sebagai kerangka kerja untuk menganalisis dan membuat keputusan tentang kinerja berbagai produk mereka.

### **Apa itu BCG Matrix**

Pada tahun 1970-an, *Boston Consulting Group* merancang matriks BCG. Ini adalah matriks pengambilan keputusan dan pembuatan investasi. Sapi perah, bintang, tanda tanya, dan anjing membentuk empat kuadran pasar, yang didasarkan pada tingkat pertumbuhan relatif pasar dan pangsa pasar. Pendekatan pemasaran suatu produk ditentukan oleh penempatannya di salah satu dari empat kuadran.

Dengan menggunakan penelitian ini, Anda dapat menentukan bisnis mana dalam portofolio Anda yang benar-benar menguntungkan, mana yang boros, mana yang harus Anda fokuskan, dan mana yang memberi Anda keunggulan kompetitif atas pesaing Anda. Mengetahui di mana masing-masing perusahaan Anda berada dalam portofolio Anda dapat membantu Anda mengidentifikasi mana yang memerlukan investasi, mana yang perlu dipanen (menghasilkan uang), mana yang memerlukan divestasi (mengurangi investasi), dan mana yang harus ditarik dari portofolio Anda sama sekali.

Analisis BCG sangat penting untuk perusahaan besar seperti Unilever, Nestle, dan sejenisnya, yang memiliki beberapa kategori produk dan subkategori di dalam masing-masing kategori tersebut. Mereka harus memutuskan barang mana yang harus disimpan dan mana yang harus dibuang dalam skala global. Dalam hal inovasi produk dan pangsa pasar, item mana yang layak untuk diinvestasikan?

Seperti namanya, *Porters Five Forces Analysis* ini menggunakan 5 Kekuatan Industri untuk menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri. Berikut ini adalah kelima Kekuatan menurut Michael Porter atau lebih dikenal dengan Porters Five Forces Analysis

1. *Threat of new entrants* (Hambatan bagi Pendaatang Baru)

Untuk memasuki industri tertentu, seseorang harus memiliki kekuatan sebagai berikut: Jika sebuah perusahaan mampu menghasilkan banyak uang dengan sedikit masalah, ia akan menarik pesaing. Lebih banyak saingan (pesaing) di pasar yang sama berarti keuntungan atau margin keuntungan yang lebih kecil. Posisi perusahaan kami di industri akan lebih menguntungkan jika pendatang baru menghadapi hambatan masuk yang lebih tinggi.

Pendatang baru memiliki sejumlah tantangan, salah satunya adalah persyaratan uang atau modal yang besar. Paten dan Merek Dagang dalam Skala Industri Teknologi Tinggi mempengaruhi Loyalitas kepada pelanggan Arahan badan pengatur

2. *Bargaining power of suppliers* (Daya Tawar Pemasok)

Kemampuan untuk menjual bahan mentah dengan harga tinggi atau menjual bahan baku berkualitas rendah kepada pembeli difasilitasi oleh kekuatan negosiasi pemasok yang kuat. Oleh karena itu, profitabilitas bagi perusahaan akan menjadi minimal karena tingginya biaya yang terkait dengan pembelian bahan baku berkualitas tinggi. Di sisi lain, semakin rendah kekuatan negosiasi pemasok kami, semakin besar keuntungan perusahaan kami. Memiliki beberapa pemasok yang dapat memasok bahan baku yang dibutuhkan sementara sejumlah besar konsumen tertarik untuk membelinya meningkatkan kekuatan negosiasi pemasok.

3. *Bargaining power of buyers* (Daya Tawar Pembeli)

Ini adalah ukuran daya tawar atau pasokan pembeli atau konsumen. Semakin kecil laba atau laba yang diharapkan perusahaan produksi, semakin besar pengaruh pelanggan untuk menuntut harga yang lebih rendah atau kualitas produk yang lebih baik. Pendapatan perusahaan akan menderita sebagai akibat dari penurunan harga produk. Di satu sisi, barang berkualitas tinggi mengharuskan perusahaan menghabiskan banyak uang. Akibatnya, organisasi kami mendapat manfaat dari kekuatan negosiasi pembeli yang lebih lemah. Kekuatan negosiasi pembeli meningkat ketika ada sejumlah besar barang sebanding yang tersedia. Ada banyak persediaan, tetapi tidak banyak orang yang tertarik untuk membelinya.

4. *Threat of substitutes* (Hambatan bagi Produk Pengganti

Ketika pelanggan atau konsumen dapat membeli produk alternatif dengan harga lebih rendah atau produk pengganti dengan kualitas unggul dengan biaya peralihan minimal, ini merupakan hambatan atau bahaya. Perusahaan akan lebih menguntungkan jika ada lebih sedikit barang yang bersaing di pasar.

5. *Rivalry among existing competitors* (Tingkat Persaingan dengan Kompetitor

Faktor yang paling penting adalah kemampuan ini. Untuk mendapatkan bagian yang signifikan dari pasar, perusahaan harus bersaing dengan penuh semangat. Jika perusahaan kita diposisikan dengan baik dan persaingan di pasar yang sama berkurang, itu akan lebih menguntungkan bagi kita. Pasar akan menjadi lebih kompetitif jika ada banyak pemain di ruang yang sama.

#### D. Perumusan Strategi

Pengembangan strategi jangka panjang untuk mengelola peluang dan bahaya eksternal dan berfokus pada kekuatan dan kelemahan internal secara efektif.

Perencanaan strategis adalah metode untuk menentukan bagaimana sebuah organisasi dapat memenuhi tujuan visi dan misi jangka panjangnya dengan baik, dan kemudian menentukan bagaimana ia akan mengambil tindakan untuk membuat rencana tersebut menjadi kenyataan.

Menurut Wheelen dan Hunger, implementasi strategi terdiri dari tiga langkah. Tahap-tahap itu tercantum di bawah ini:

1. Penetapan program
2. Penganggaran
3. Penentuan prosedur

Ada delapan cara berbeda untuk membicarakan pengembangan strategi

1. Proses merumuskan tujuan dan rencana jangka panjang perusahaan melibatkan kombinasi perencanaan dan pengambilan keputusan.
2. Singkatnya, formula strategis menempatkan pasukan di depan pertempuran.

3. Kegiatan kewirausahaan berdasarkan pengambilan keputusan strategis adalah perumusan strategi.
4. Proses merumuskan strategi masuk akal.
5. Proses perumusan memerlukan kerjasama berbagai pihak.
6. Ada banyak inisiatif dan rasionalitas yang dibutuhkan dalam pembuatan strategi.
7. Sebelum implementasi strategi, perumusan strategi diperlukan.

# BAB VII

## ANALISIS SWOT

---

### A. DEFINISI STRATEGI

Pearce dan Robinson (2018) menyatakan bahwa strategi perusahaan adalah rencana jangka panjang yang memperhitungkan situasi persaingan saat ini dan masa depan untuk mencapai tujuannya.

Menurut David (2014), strategi adalah metode yang sering digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Berkenaan dengan perusahaan, strategi ini mungkin berbentuk ekspansi, diversifikasi dan akuisisi serta penciptaan produk baru.

Tujuan jangka panjang, inisiatif tindak lanjut, dan alokasi sumber daya prioritas adalah contoh definisi strategi (Chandler (1962) (Rangkuti, 1998).

Salah satu teknik yang paling signifikan untuk mencapai keunggulan kompetitif, menurut Porter (1985), adalah strategi. (Rangkuti, 1998).

### B. DEFINISI ANALISIS SWOT

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) lingkungan eksternal. Swot dapat digunakan untuk mengevaluasi sumber daya perusahaan dan lingkungan eksternal, yang merupakan isu-isu yang akan dihadapi perusahaan Jogiyanto (2005:46).

Dengan menggunakan matriks SWOT, penyusunnya dapat menilai dan mencocokkan elemen internal seperti kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal seperti peluang dan ancaman untuk menghasilkan strategi alternatif yang kemudian dapat digunakan di perusahaan. (Kurniawati & Marlana, 2020).

Analisis SWOT menurut Kotler (2012) merupakan penilaian terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Namun, Sutojo dan Kleinstauber (2012) menggambarkannya sebagai cara untuk menetapkan tujuan bisnis yang dapat dicapai yang sejalan dengan situasi perusahaan saat ini.

Dengan kata lain, menurut Sutojo dan Kleinstauber (2002: 8), SWOT dapat digunakan untuk menetapkan tujuan bisnis yang dapat dicapai sesuai dengan situasi perusahaan saat ini. Ada empat kata yang membentuk SWOT: kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). SWOT merupakan singkatan dari keempat kata tersebut. Sebelum menetapkan tujuan pemasaran, organisasi harus memeriksa kekuatan dan keterbatasannya, kemungkinan bisnis yang ada, dan berbagai jenis rintangan yang mungkin terjadi. (Tamara, 2016).

Visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan strategis. Karena itu, studi perencana strategis harus mempertimbangkan sejumlah fitur berbeda yang terkait dengan variabel yang membentuknya. Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (atau Analisis KEKEPAN atau Analisis SWOT) adalah empat kategori dasar di mana variabel-variabel ini dapat diurutkan. Analisis SWOT, meskipun sederhana, merupakan alat yang ampuh untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Itu bisa dimengerti, mengingat analisis SWOT dibangun di sekitar masalah internal dan eksternal perusahaan. (Djufri & Lukman, 2020).

Berikut penjelasan SWOT menurut (David dalam Djufri & Lukman, 2020) antara lain :

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan perusahaan berasal dari sumber daya, kemampuan, atau keunggulan lain yang dimilikinya dibandingkan pesaingnya dan kebutuhan pasar. Kekuatan perusahaan juga merupakan kompetisi khas yang mungkin memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, bakat, dan kompetensi perusahaan dapat berdampak signifikan pada kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Keterbatasan-keterbatasan tersebut, berupa fasilitas, keuangan, manajemen, dan kemampuan pemasaran yang menjadi akar permasalahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah keadaan di mana organisasi berdiri untuk mendapatkan sesuatu. Pengaruh luar, seperti kemajuan teknologi dan ikatan yang lebih erat antara bisnis dan pelanggan atau pemasok mereka, sering disebut sebagai contoh elemen pendukung ini.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman yang ada menimbulkan masalah serius bagi bisnis karena dampaknya terhadap operasinya. Ancaman juga dapat berupa hal-hal yang menghambat operasi atau membahayakan stabilitas perusahaan. Perusahaan dapat berada dalam bahaya kegagalan atau ancaman jika undang-undang pemerintah yang baru atau yang diperbarui mulai berlaku.

Sebagai manfaat tambahan, analisis SWOT dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai taktik potensial untuk merumuskan rencana (Pearce & Robinson, 2013). Menggabungkan kekuatan dan kelemahan dengan kelemahan dan peluang, serta kekuatan dan kelemahan dengan ancaman menciptakan empat jenis strategi (David F., 2010).

### C. TUJUAN ANALISIS SWOT

Jika Anda akan melakukan analisis, Anda perlu tahu apa yang ingin Anda capai dan apa SWOT Anda (Rangkuti, 2006). Beberapa tujuan dari analisis SWOT adalah sebagai berikut (Yuliantari, 2015):

1. Agar proses dapat bekerja secara optimal, efektif, dan efisien, penting untuk memahami semua faktor yang mempengaruhi desain.
2. Untuk melihat skenario di mana keputusan dibuat untuk melakukan sesuatu atau tidak.
3. Mencari tahu apa yang membuat satu perusahaan lebih baik dari yang lain.
4. Menganalisis potensi penjualan, pendapatan, dan pengembangan produk perusahaan.



5. Persiapan adalah kunci keberhasilan strategi perusahaan.
6. Bersiap untuk terjadinya perencanaan pengembangan internal perusahaan.

#### **D. MANFAAT ANALISIS SWOT**

Agar setiap unit bisnis strategis dapat dengan mudah mengembangkan dan menerapkan strategi fungsional ini, analisis SWOT adalah tujuan akhir dari proses ini. Ada banyak keuntungan untuk melakukan analisis SWOT, yaitu sebagai berikut:

1. Pertama dan terpenting, dapat digunakan untuk menentukan posisi perusahaan di arena persaingan dengan perusahaan berukuran serupa serta sejenis lainnya.
2. Menjadi landasan bagi pencapaian tujuan bisnis.
3. Memperbaiki rencana atau penyempurna rencana saat ini agar strategi perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Adapun manfaat analisis SWOT menurut Rangkuti (2006), ialah sebagai berikut (Yuliantari, 2015) :

1. Membuat rencana berdasarkan pengalaman masa lalu, sumber daya yang ada, dan kemampuan yang akan dibawa ke masa depan untuk mengantisipasi masa depan.
2. Kembangkan rencana jangka panjang dengan menilai peluang potensial dan potensi ancaman.
3. Untuk mengatasi tantangan dan kerentanan yang cenderung mengembangkan rencana jangka pendek, seperti rencana perbaikan.
4. Anda dapat belajar tentang kelebihan dan kekurangan Anda sendiri dan pesaing Anda, dan kemudian unggul untuk mengalahkan mereka.

#### **E. TAHAPAN ANALISIS SWOT**

Paulus (2011) menguraikan langkah-langkah yang harus diikuti ketika melakukan analisis SWOT secara umum:

#### A. Tahap pengumpulan data;

Selain pengumpulan data, fase ini juga mencakup kegiatan klasifikasi dan pra-analisis. Data internal dan data eksternal adalah jenis data yang paling umum untuk dikategorikan. Laporan keuangan, sumber daya manusia, dan kegiatan operasional dan pemasaran perusahaan merupakan contoh data internal. Sementara itu, kajian terhadap pasar, pesaing, pemasok, pemerintah, dan pihak lain yang berkepentingan khusus dalam menentukan strategi diperlukan sebagai data eksternal. Pemangku kepentingan dan data eksternal ini tidak dapat dipisahkan. Ringkasan Analisis Faktor Internal dan Eksternal (EFAS dan IFAS) adalah dua ringkasan yang paling umum digunakan untuk analisis.

Berikut langkah-langkah untuk memudahkan Anda dalam membuat matriks EFAS:

1. Susunlah unsur-unsur eksternal sesuai dengan kelompoknya, yaitu faktor yang memberi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).
2. Langkah selanjutnya adalah memberikan bobot untuk setiap faktor. Hal ini harus dilakukan secara serius dan berdasarkan kepentingan dan dampak strategis. Jika suatu faktor sangat penting, itu harus diberikan lebih banyak pertimbangan. Batas berat total adalah satu pon (satu).
3. Ada dua pilihan untuk setiap faktor, yaitu peluang atau kesulitan. Peringkat (*rating*) didasarkan pada premis bahwa peluang harus diberi indikasi positif, sedangkan ancaman harus diberi tanda negatif. Penting untuk memberikan peringkat positif tertinggi ketika peluangnya besar, dan kebalikannya benar jika peluangnya kecil. Elemen yang paling berbahaya juga ditangani dengan cara yang sama. Jika ancamannya tinggi, maka harus diberi peringkat serendah mungkin, dan sebaliknya jika rendah.
4. Setelah itu, *rating* dikalikan dengan bobot untuk sampai pada hasil akhir.
5. Langkah terakhir dalam menentukan skor keseluruhan adalah menghitung semua poin dari berbagai aspek evaluasi.
6. Kolom kelima adalah untuk memberikan komentar atau penjelasan tentang pemilihan faktor tertentu.

Adapun langkah-langkah membuat matrik IFAS, sebagai berikut:

1. Urutkan unsur-unsur internal menjadi dua kelompok, satu untuk yang merupakan kekuatan (*strengths*), dan satu lagi untuk yang merupakan kelemahan (*weaknesses*).
  2. Setelah itu, bobot diberikan untuk masing-masing faktor. Penimbangan perlu dilakukan secara menyeluruh dan penuh pertimbangan, dengan mempertimbangkan besarnya relevansi dan pengaruh strategis masing-masing faktor. Semakin penting suatu elemen, semakin besar pentingnya yang harus dilampirkan padanya. Berat gabungan maksimal yang diperbolehkan adalah 1 (satu).
  3. Tahap selanjutnya adalah memberikan penilaian pada setiap komponen, yang menunjukkan apakah komponen tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan. Untuk keperluan penilaian, karakteristik yang dianggap sebagai kekuatan harus dilambangkan dengan tanda positif, sedangkan faktor yang dianggap sebagai kelemahan diberi tanda negatif. Jika daya rendah, peringkat positif rendah harus diberikan, dan sebaliknya jika daya tinggi. Jika variabel-variabel ini merupakan kekuatan terbesar, maka peringkat positif setinggi mungkin harus diberikan. Pendekatan yang sama dilakukan untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang memiliki kekurangan paling banyak; peringkat yang paling jauh ke negatif harus diberikan kepada mereka, dan sebaliknya harus dilakukan untuk mereka yang memiliki kesalahan paling sedikit.
  4. Setelah itu, rating dikalikan dengan bobot untuk sampai pada hasil akhir.
  5. Langkah terakhir dalam menentukan skor keseluruhan adalah menghitung semua poin dari berbagai aspek evaluasi.
  6. Kolom kelima adalah untuk memberikan komentar atau penjelasan tentang pemilihan faktor tertentu.
- B. Tahap kedua pengkategorian data ke dalam kriteria *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

C. Tahapan ketiga, adalah survei penilaian kriteria SWOT untuk memperoleh nilai pembobotan dan pemeringkatan.

## F. FAKTOR ANALISIS SWOT

Banyak faktor yang mempengaruhi komponen analisis SWOT saat merancang rencana menggunakan metode ini. Ada kemungkinan unsur-unsur tersebut berasal baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) (Diyanti, 2018).

### 1. Faktor Internal

Ada dua jenis faktor internal: yang berasal dari luar perusahaan dan yang berasal dari dalam. Jika kekuatan studi lebih besar daripada kelemahannya, hasilnya akan lebih berkualitas. Akibatnya, memaksimalkan kekuatan internal perusahaan ini akan menghasilkan hasil penelitian yang meningkat secara signifikan. Analisis SWOT dipengaruhi oleh sejumlah elemen internal, termasuk:

- a. Sumber daya yang dimiliki.
- b. Korporasi memiliki kendali atas keuangan dan sumber daya keuangannya.
- c. Kekuatan dan kelemahan internal perusahaan
- d. Keberhasilan dan kegagalan bisnis masa lalu, baik besar maupun kecil.

### 2. Faktor Eksternal

Variabel eksternal tidak secara langsung mempengaruhi apa yang sedang diselidiki. Ancaman dan peluang adalah dua kategori yang digunakan untuk mengkategorikan pengaruh eksternal. Jurnal penelitian akan mampu mengembangkan solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut karena tersedianya kedua komponen tersebut. Analisis SWOT dipengaruhi oleh variabel eksternal seperti:

- a. *Trend*
- b. Aspek sosial, politik, dan budaya kehidupan ekonomi dan ideologi
- c. Asal-usul dana/modal
- d. Aturan yang diberlakukan oleh pemerintah
- e. Kemajuan teknologi
- f. Apa yang sedang terjadi?
- g. Lingkungan sekitar

### G. KEGUNAAN ANALISIS SWOT

Budiman (2018) menyatakan bahwa analisis SWOT umumnya digunakan untuk tujuan berikut:

- a. Perhatikan lingkungan Anda dan diri Anda sendiri.
- b. Menyelidiki lingkungan internal dan eksternal institusi
- c. Periksa situasi internal dan eksternal perusahaan.
- d. Menyadari posisi kita dalam lingkungan kita
- e. Memastikan kedudukan lembaga terhadap lembaga lain
- f. Sangat penting untuk memahami kapasitas perusahaan untuk bersaing secara efektif.

### H. FAKTOR-FAKTOR ANALISIS SWOT

Menurut Karinov (dalam Wiswasta et al., n.d.) terdapat empat faktor dalam menganalisis SWOT, ialah sebagai berikut :

1. *Strengths* (Kekuatan). Situasi atau pengaturan menciptakan kekuatan. Ini adalah kemampuan korporasi atau organisasi untuk menciptakan dampak yang baik pada saat ini atau di masa depan, yang merupakan kekuatan. Pertimbangan kekuatan di lembaga pendidikan, misalnya, memasukkan kontes tertentu atau manfaat lain yang memberikan keunggulan kompetitif bagi lembaga pendidikan. Jika suatu lembaga pendidikan perlu memiliki keterampilan atau keterampilan yang dapat disalurkan kepada peserta didik, lulusan terbaik, atau hasil yang dapat diandalkan, serta keunggulan lain yang dapat menjadikan sekolah unggul dari pesaingnya dan memuaskan pemangku kepentingan dan pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat)., dan bangsa), dapat dilihat bahwa ini adalah suatu keharusan (Budiman, 2018). Kekuatan dalam sumber daya keuangan, citra publik yang kuat, tempat yang menonjol di masyarakat, loyalitas pelanggan, dan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan adalah beberapa contoh keunggulan. Ada juga keinginan yang kuat untuk melaksanakan pendidikan, yang didukung oleh fasilitas pendidikan yang berkembang dengan baik. Sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk mengenali kekuatan mereka dan terus merefleksikan keberhasilan mereka. Pedoman berikut dapat digunakan untuk melakukan analisis:
  - a. Apakah ada alasan mengapa perusahaan lebih baik dari yang lain?

- b. Apa yang membedakan perusahaan dari pesaingnya?
  - c. Dalam hal apa bisnis itu istimewa?
  - d. Apa manfaat yang dilihat atau dirasakan pelanggan?
2. *Weakness* (kelemahan). Jika berbicara tentang institusi pendidikan, hal yang paling esensial adalah bagaimana pembuat kebijakan dapat meminimalisir atau bahkan menjadikan kelemahan tersebut sebagai salah satu keunggulan yang tidak dimiliki oleh institusi pendidikan lainnya. Sarana dan prasarana, kualitas atau kompetensi pendidik, kepercayaan masyarakat, kesesuaian antara hasil lulusan dengan kebutuhan masyarakat atau industri, dll. Untuk melakukan analisis ini diperlukan pedoman sebagai berikut:
- a. Apa yang dapat kita lakukan untuk membuat perusahaan kita lebih baik?
  - b. Apa yang harus dihindari oleh perusahaan?
  - c. Apa persepsi pelanggan tentang kelemahan perusahaan?
  - d. Apa yang dilakukan pesaing untuk memperbaiki diri?
3. *Opportunities* (peluang).  
Di antara kemungkinan untuk kemajuan pendidikan adalah :
- a. Peran pendidikan agama yang lebih menonjol sangat dibutuhkan di masa gejolak moral dan etika ini,
  - b. Selain itu, meningkatnya kejadian keracunan makanan dan makanan rendah gizi akan berdampak signifikan terhadap kesehatan dan produktivitas. Universitas yang fokus pada ilmu gizi dan kesehatan akan menjadi daya tarik bagi masyarakat dan institusi terkemuka. Pedoman berikut (Karivov, 2018) dapat digunakan untuk menyelesaikan analisa tersebut:
  - c. Apa kemungkinannya?
  - d. Apakah ada tren saat ini yang sesuai dengan visi perusahaan?
4. *Threats* (ancaman).  
Tidak seperti peluang, ancaman bukanlah pilihan. Ancaman dapat berupa kondisi lingkungan yang kurang kondusif bagi sekolah. Jika masalah ini tidak diperbaiki, lembaga pendidikan akan terhambat dalam upaya mereka untuk meningkatkan. Siswa baru kurang berminat, siswa kurang termotivasi untuk belajar dan masyarakat kurang mempercayai lembaga pendidikan sebagai contoh ancaman.

Pedoman berikut dapat digunakan untuk melakukan analisa tersebut:

- a. Kesulitan apa yang dihadapi saat ini?
- b. Apa saja hal yang dilakukan oleh pesaing perusahaan?
- c. Kemajuan teknologi mana yang dapat mewakili risiko bagi perusahaan?
- d. Akankah perubahan regulasi menjadi ancaman bagi pertumbuhan di masa depan?

# BAB VIII

## ANALISIS *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG)

---

### A. Analisis *Boston Consulting Group* (BCG)

Tujuan perusahaan berbisnis adalah bagaimana caranya produk yang dihasilkan dapat dipasarkan dan bisa diterima oleh konsumen. Masalah keuntungan perusahaan boleh dikatakan nomer sekian, karena yang menjadi tujuan utama adalah produk yang dihasilkan bisa diterima oleh konsumen dan akhirnya konsumen merasakan puas dengan melakukan konsumsi produk tersebut secara berulang. Untuk mewujudkan kepuasan konsumen ini, maka perusahaan dituntut untuk selalu mengembangkan diri dan melakukan inovasi sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen.

Dalam Revolusi Industri 4.0 dan persaingan global yang semakin ketat dan tuntutan untuk berproduksi secara efisien dan efektif, maka diperlukan pemasar yang handal dan mempunyai wawasan yang luas serta strategi yang baik. Maka aspek dan pemasaran menjadi suatu keharusan buat perusahaan untuk bisa memenangkan dalam persaingan. Dari aspek pasar dan pemasaran ini untuk melihat dan memprediksi apakah masih ada peluang untuk masuk dalam bisnis dan menawarkan produk ke konsumen. Beberapa hal yang harus dianalisis dalam aspek pasar dan pemasaran ini antara lain:

- a. besarnya peluang yang masih terbuka untuk produk yang akan dijual
- b. permintaan pasar produk tersebut oleh konsumen
- c. tingkat persaingan dan strategi pesaing dalam memasarkan produk
- d. segmentasi pasar yang masih terbuka
- e. target pasar yang akan diraih.



Untuk menjawab dan mengetahui hal tersebut diatas, maka ada beberapa hal mendasar yang perlu diketahui dan ditanyakan, dengan harapan bisa memberikan informasi sebanyak mungkin terhadap perusahaan, yaitu

1. Pasar potensial yang bisa diraih perusahaan.

Pasar Potensial adalah peluang dasar yang tersedia dan potensial untuk dikuasai perusahaan sebagai tempat untuk memasarkan produk, bisa juga dikatakan bahwa pasar potensial adalah sekumpulan konsumen yang memiliki tingkat tertentu terhadap penawaran produk tertentu di pasar konsumen. Seberapa besar produk yang dihasilkan perusahaan dan dipasarkan ke konsumen dapat diterima dan dikonsumsi oleh konsumen, semakin besar produk bisa diterima konsumen dan dikonsumsi maka peluang produk tersebut semakin besar.

2. Berapa *market share* yang tersedia?

*Market share* atau pangsa pasar merupakan persentase dari jumlah penjualan sebuah produk/jasa dari suatu perusahaan dan dibandingkan dengan total penjualan produk/jasa dari pesaing lain yang menjalankan bisnis pada bidang industri yang sama. Pangsa pasar biasanya dijadikan sebagai indikator terkait daya saing pasar yang bertujuan untuk mencatat seberapa baik dan berkembangnya performa perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing perusahaan.

3. Apa strategi pemasaran yang akan digunakan?

Untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dari target pasar, pemilik bisnis harus menerapkan strategi pemasaran yang tepat. Anda dapat menggunakan konsep *marketing mix* atau bauran pemasaran yang terdiri dari 10 elemen utama yaitu produk, harga, tempat, promosi, orang, proses produktivitas, prioritas, bukti fisik dan mitra.. Dengan konsep pemasaran ini, diharapkan dapat membantu dalam merencanakan strategi pemasaran yang tepat.

Selain masalah pasar potensial dan pangsa pasar, yang tidak kalah pentingnya perlu diperhatikan adalah masalah pertumbuhan dan pengembangan pasar. Pengembangan pasar adalah strategi pertumbuhan dengan menarik lebih banyak pelanggan baru untuk

produk yang sudah ada. Dalam hal ini, perusahaan harus mencari segmen pasar baru untuk produk yang dihasilkan. Pengembangan pasar biasanya dilakukan ketika segmen pasar saat ini sudah mulai matang. Pengembangan pasar adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan dari hasil produk yang dihasilkannya. Kegiatan ini merupakan salah satu alternatif untuk meningkatkan pertumbuhan produktivitas perusahaan. (Ensiklopedia Ekonomi Bisnis dan Manajemen P-Z, Penerbit Cipta Adi Pustaka. 1982. hlm. 78)

Pertumbuhan dikategorikan menjadi pertumbuhan intensif yang dilakukan dengan cara: penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pertumbuhan integratif dilakukan dengan cara: integrasi kebelakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal. Kategori ketiga adalah Pertumbuhan Diversifikatif dilakukan dengan cara: diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, dan integrasi konglomerat. (Ensiklopedia Ekonomi Bisnis & Manajemen P-Z. Penerbit Cipta Adi Pustaka. 1982. hlm. 78)

Hal penting lain yang perlu diperhatikan dalam memasarkan produk adalah menganalisis kondisi pasar dan meramalkan bagaimana permintaan pasar terhadap produk yang ditawarkan. Analisis pasar adalah kegiatan riset untuk mengetahui hal-hal terkait kondisi fundamental pasar secara menyeluruh dengan menggunakan berbagai pendekatan, untuk mengetahui lebih dalam dan jauh apa yang mempengaruhi dalam memasarkan suatu produk. Saat melakukan analisis pasar, perlu menganalisis apa yang menjadi kebutuhan pasar, pemeriksaan terhadap harga, penawaran, faktor yang mempengaruhi kinerja pasar, bagaimana distribusi barang, rantai pasok, dan masih banyak lagi.

Selain riset pasar, hal yang tidak kalah penting adalah analisis pesaing untuk mengenali bagaimana potensi dari pesaing bisnis perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat lebih memahami apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan pesaing. Analisis penting untuk dilakukan karena dapat memberi berbagai keuntungan bagi perusahaan, yaitu:

- Memperoleh wawasan untuk meningkatkan strategi bisnis.
- Mengetahui celah atau kelemahan pesaing,

- Mengetahui bagaimana strategi terbaik untuk mengalahkan bisnis pesaing dipasar.
- Membantu bisnis untuk bisa lebih unggul dari pesaing.

### ***Market Segmentation Chart***

Pendekatan lain adalah *Market Segmentation Chart*, segmentasi pasar adalah dengan membagi pasar atau pemilihan pasar yang akan dimasuki. *Market segmentation chart* merupakan proses memecah pasar yang luas menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil dan homogen berdasarkan karakteristik, keinginan, dan kebutuhan yang serupa. segmentasi pasar adalah strategi pemetaan target konsumen berdasarkan karakteristik, kebutuhan, ataupun perilakunya. Dengan segmentasi pasar perusahaan bisa belajar tentang pelanggan mereka, memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sehingga perusahaan terbantuan dalam mempersonalisasikan strategi pemasaran, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, serta menciptakan solusi terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang beragam.

*Market Segmentation Chart*, terbagi dalam beberapa hal, yaitu

#### **a. Segmentasi Demografis**

Pengelompokan pasar berdasarkan beberapa karakteristik, seperti: Usia, Jenis kelamin, Etnis, Pendapatan, Tingkat pendidikan, Agama, Profesi/peran perusahaan

#### **b. Segmentasi Psikografis**

Segmentasi psikografis mengelompokkan konsumen dan pelanggan berdasarkan faktor-faktor kepribadian dan karakteristik pelanggan, seperti ciri-ciri kepribadian, minat, gaya hidup, prioritas, keyakinan, motivasi, dan hobi.

#### **c. Segmentasi Geografis**

Segmentasi yang didasarkan pada geografis mereka tinggal, seperti kota, desa, negara, iklim. suku, ras, dan sebagainya.

#### **d. Segmentasi Perilaku**

Segmentasi ini berfokus pada bagaimana pelanggan bertindak, seperti kebiasaan belanja, kebiasaan membeli, interaksi dengan merek, loyalitas terhadap merek, kebiasaan saat menjelajah dan mencari di internet,

**e. Segmentasi Waktu**

Segmentasi waktu ini memang lebih jarang digunakan, tetapi biasanya diterapkan pada waktu-waktu tertentu, seperti contoh jasa fotografi, penjual baju, buah mangga, kurma, rambutan dan durian.

**f. Segmentasi Harga**

Dengan mempertimbangkan tentang kekuatan ekonomi dari calon konsumen dengan menerapkan harga pada setiap produk mulai dari harga rendah, menengah, dan tinggi agar semua kalangan bisa masuk.

**g. Segmentasi Sosial Budaya**

Segmentasi dengan memperhatikan pola sosial dan budaya konsumen, bisa berdasarkan kelas sosial, suku, norma masyarakat dalam lingkup pasar dan daur hidup komunitas, misal warung padang, warung tegal, warung sunda dan sebagainya

**h. Segmentasi Promosi**

Menawarkan produk yang dihasilkan berdasarkan jenis media promosi tertentu sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, misal baju anak-anak, susu anak, mainan anak-anak yang dipromosikan dimajalah anak dan sebagainya.

***Matrik Strategy Position and Action Evaluation (SPAE atau SPACE)***

Matrik ini adalah pengembangan dari metode portofolio dua dimensi dengan melihat posisi strategi perusahaan dan bisnis individu. Matrik *SPACE* digunakan untuk mengatasi keterbatasan metode, dengan menambahkan dua dimensi pada matrik. Setiap dimensi dilihat sebagai gabungan dari beberapa faktor yang di-evaluasi secara terpisah. Dengan memasukkan sejumlah faktor, manajer dapat melakukan evaluasi alternatif strategi tertentu dari beberapa perspektif, dalam posisi yang lebih baik untuk menentukan strategi yang dipilih.

Matrik *SPACE* terdiri dari empat variabel / dimensi yang digunakan, yaitu:

**a. Kekuatan Finansial (KF)**

Mencakup pengukuran yang mengindikasikan kekuatan finansial yang dimiliki perusahaan, seperti : profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, efisiensi, aliran uang kas, skala ekonomi, tingkat pertumbuhan dan lain sebagainya

**b. Kekuatan Industri (KI)**

Mencakup pengukuran yang mengindikasikan kekuatan industri / bisnis perusahaan, seperti: potensial pertumbuhan, kemampuan teknologi, produktivitas, intensitas modal, pangsa pasar, dan lain sebagainya.

**c. Keunggulan Bersaing (KB)**

Mencakup pengukuran yang menggambarkan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan, seperti: kualitas produk, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, utilitas modal, kepuasan konsumen, pelanggan potensial dan lain sebagainya.

**d. Kestabilan Lingkungan (KL)**

Mencakup pengukuran yang mencerminkan kestabilan lingkungan perusahaan, meliputi: perubahan teknologi, tingkat inflasi, hambatan masuk pasar, intensitas persaingan, kekuatan pasar, kekuatan monopoli dan lain sebagainya.

Kekuatan finansial dan keunggulan bersaing merupakan dua faktor yang menentukan dalam posisi strategi perusahaan, sedangkan kekuatan industri dan kestabilan lingkungan yang menunjukkan karakteristik posisi strategi industri secara menyeluruh. Pada diagram *SPACE* faktor-faktor diukur dengan menggunakan skala minus 400 sampai plus 400.

**Matrik Internal Eksternal (IE)**

Sebelum membahas strategi Matrik BCG maka akan diawali dengan pembahasan matrik Internal Eksternal dan matrik *Grand Strategy* sebagai pelengkap dalam pembahasan matrik BCG nanti.

Matrik yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategi bisnis. Matrik Internal-Eksternal didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model pendorong. Matrik Internal-Eksternal dikembangkan dari model *Grand Strategy* parameter digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal yang dihadapi. Matrik ini disusun untuk menentukan seberapa baik perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman yang dihadapi.

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari *Model General Electric (GE-Model)*. Parameter yang digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis pada tingkat korporat yang lebih detail.

**Apa itu analisis IFE dan EFE?**

Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang akan menguraikan faktor– faktor kekuatan terbesar dan kelemahan perusahaan dan matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) menguraikan faktor–faktor peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan dan matrik IE (*Internal External*).

**Menyusun Matrik EFE dan IFE**

1. Langkah 1. Identifikasi faktor eksternal / internal utama. Matrik *EFE* dengan melakukan analisis *PEST* terlebih dahulu.
2. Langkah 2. Menetapkan bobot dan peringkat. Bobot dan penilaian diberikan secara subyektif.
3. Langkah 3. Gunakan hasilnya. Matrik *IFE* atau *EFE* yang memiliki nilai kecil tersendiri.

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, yang dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- *Growth Strategy*, merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- *Stability Strategy*, adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1).
- *Retrenchment Sstrategy*, (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

		Total Rata-rata Tertimbang IFE		
		Kuat (3,0 - 4,0)	Rata-rata (2,0 - 2,99)	Lemah (1,0 - 1,99)
Total Rata-rata Tertimbang EFE	Tinggi (3,0 - 4,0)	I PERTUMBUHAN	II PERTUMBUHAN	III STABILISASI
	Menengah (2,0 - 2,99)	IV PERTUMBUHAN	V STABILITAS	VI DVESTASI
	Rendah (1,0 - 1,99)	VII STABILISASI	VIII DVESTASI	IX DVESTASI
		4.0	3.0	2.0
				1.0

**Gambar 8. 1 Matrik IE**

Penjelasan lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel *IE* matriks adalah sebagai berikut :

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya, dengan cara menurunkan harga dengan melalui efisiensi dan peningkatan produktivitas, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.
2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi. Dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Perusahaan yang memilih strategi diversifikasi dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.
3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1). Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi pemasok) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*High Market Share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Untuk dapat meningkatkan kekuatan bisnis atau posisi kompetitif, perusahaan harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan

- dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) di dalam industri yang atraktif.
4. Konsentrasi melalui integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5). Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada disel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.
  5. Diversifikasi Konsentris (sel 7). Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ( $2 + 2 = 5$ ) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.
  6. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8). Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurunkan kinerja perusahaan. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih



pada sinergi finansial daripada sinergi pasar produk (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

### **Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)**

Ini adalah sebuah strategi yang dilakukan perusahaan untuk bisa mempunyai keunggulan bersaing dengan berdasarkan pada pendekatan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Strategi ini adalah cara perusahaan melakukan sesuatu yang bersifat khusus yang tidak dilakukan oleh pesaing. Dalam mencapai kemenangan bersaing perusahaan tidak hanya mengandalkan pada keunggulan bersaing semata, karena ini akan dilakukan oleh pesaing juga dengan mengintimidasi dan mengikuti keunggulan ini. Perusahaan juga harus berusaha untuk memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan dengan (1) secara berkelanjutan beradaptasi pada perubahan dalam kecenderungan eksternal dengan kejadian dan kapabilitas kompetensi internal dan (2) secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi utama perusahaan. Apalagi dimasa perdagangan bebas dan kemajuan bidang informasi dan teknologi informasi menuntut perusahaan untuk selalu melakukan inovasi dan pengembangan.

Matriks BCG adalah kerangka kerja yang dibuat oleh *Boston Consulting Group* yang berbasis di kota Boston dengan memiliki 1.713 karyawan. *Boston Consulting Group* adalah sebuah perusahaan konsultasi besar yang terkena dampak krisis ekonomi tanpa memecat karyawannya dan tahun 2010 mempekerjakan paling banyak sebagai konsultan baru. BCG berada pada ranking 2 *Fortune* 100 perusahaan terbaik untuk bekerja. Matriks BCG ini digunakan untuk menganalisis portofolio produk berdasarkan pertumbuhan dan pangsa pasar. Dalam analisis aspek pasar dan pemasaran, matriks ini berguna untuk membuat strategi jangka panjang. Perusahaan juga akan mendapatkan wawasan untuk menentukan dimana harus berinvestasi atau mengembangkan produk.

Di dalam matriks BCG, ada dua sumbu yaitu sumbu X (pangsa pasar relatif) dan sumbu Y (tingkat pertumbuhan pasar atau industri). Pertumbuhan pasar atau industri diperoleh dari mengurangi ukuran pasar tahun ini dengan tahun sebelumnya selanjutnya membagi hasilnya dengan ukuran pasar tahun sebelumnya. Hasil akhir dinyatakan

sebagai persentase pertumbuhan pasar. Ukuran pasar bisa dihitung dengan :

- a. Volume penjualan semua perusahaan di pasar
- b. Nilai penjualan semua perusahaan di pasar (nilai pasar)

Pendekatan berikutnya untuk menghitung pertumbuhan adalah dengan *Compound Annual Growth Rate (CAGR)*, dengan menghitung rata-rata pertumbuhan dalam beberapa tahun tanpa harus menghitung tingkat pertumbuhan masing-masing tahun dan meratakan hasilnya. Sehingga, *CAGR* berguna ketika data historis tidak tersedia, *CAGR* mengasumsikan pertumbuhan berada pada tingkat konstan dari tahun ke tahun. Formula Untuk Menghitung Pertumbuhan Pasar

$$\text{Pertumbuhan Pasar} = \left( \frac{\text{Nilai Penjualan}_t}{\text{Nilai Penjualan}_{t-1}} - 1 \right) \times 100\%$$

Menggunakan *Compound Annual Growth Rate (CAGR)*

$$\text{Pertumbuhan Pasar} = \left( \frac{\text{Nilai Penjualan}_{t_n}}{\text{Nilai Penjualan}_{t_0}} \right)^{\frac{1}{t_n - t_0}} - 1$$

Dimana:  $t_n - t_0$  = jumlah tahun

Contoh : bila diketahui tingkat penjualan suatu perusahaan pada tahun 2020 sebesar US\$ 100 miliar, dan tahun 2021 penjualan perusahaan naik menjadi US\$ 350 miliar dan diperkirakan tahun 2022 penjualan akan naik mencapai US\$ 400 miliar. Berapa tingkat pertumbuhan penjualan tahun 2022 dan Tingkat Pertumbuhan Tahunan Majemuk (*CAGR*).

Jawab :

$$\text{Tingkat pertumbuhan tahun 2022} = \left( \frac{400}{350} - 1 \right) \times 100\% = 0,1426 \text{ atau } 14,26\%$$

Tingkat Pertumbuhan Tahunan Majemuk (*CAGR*) tahun 2020 – 2022

$$= \left( \left( \frac{400}{100} \right)^{\frac{1}{2022-2020}} - 1 \right) = 1 \times 100\% = 100\%$$

Dengan melihat penjualan seperti di atas maka tingkat pertumbuhan tiap tahun berbeda, pada tahun 2021 tumbuh sebesar 250% dan tahun 2022 tumbuh sebesar 14,26% dan secara kumulatif dari tahun 2020 sampai 2022 adalah sebesar 100% tingkat pertumbuhannya. Fluktuasi pertumbuhan penjualan dari tahun ke tahun terjadi karena adanya pasang surut siklus bisnis, tingkat konsumsi dan pendapatan masyarakat, harga bahan baku atau harga pokok produksi, perubahan selera dan preferensi konsumen, harga barang itu sendiri, harga produk produk substitusi dan komplementer, jumlah penduduk dan lain sebagainya.

Sedangkan cara menghitung *market share* atau pangsa pasar adalah dengan membandingkan jumlah total penjualan untuk suatu perusahaan dan membandingkannya dengan total penjualan di industri tersebut, dengan menggunakan rumus:

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Penjualan Perusahaan}}{\text{Penjualan Industri}} \times 100\%$$

Apa kaitan antara tingkat pertumbuhan pasar dengan pangsa pasar

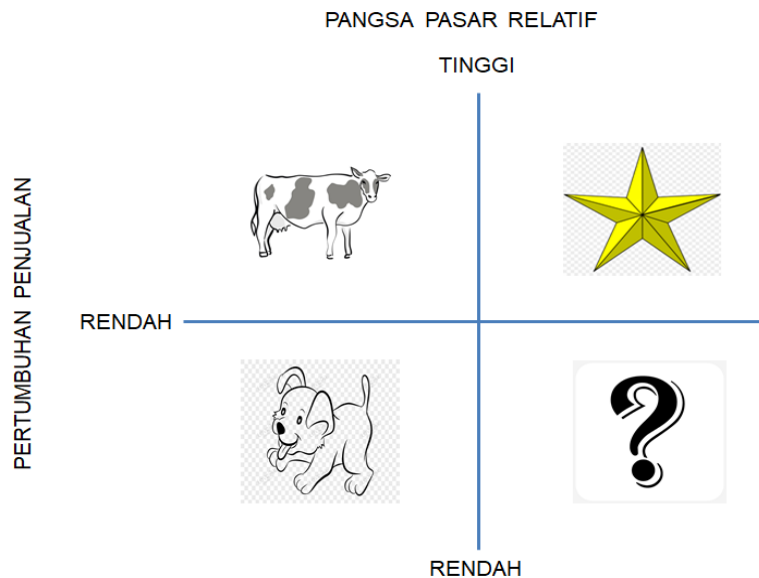
Pertumbuhan pasar mengukur peningkatan atau penurunan ukuran pasar dari waktu ke waktu. Sedangkan, pangsa pasar mengukur proporsi penjualan sebuah perusahaan terhadap ukuran pasar. Keduanya memiliki keterkaitan. Dan, pertumbuhan penjualan oleh perusahaan adalah faktor penghubung kedua indikator.

- a. Pangsa pasar perusahaan turun jika pertumbuhannya lebih rendah daripada pertumbuhan pasar.
- b. Pangsa pasar meningkat jika pertumbuhannya tumbuh lebih tinggi daripada pertumbuhan pasar.
- c. Pangsa pasar konstan jika pertumbuhan penjualan perusahaan dan pertumbuhan pasar berada pada tingkat yang sama.

Dari ketiganya, peningkatan pangsa pasar adalah yang lebih disukai. Itu menunjukkan strategi bersaing perusahaan berhasil. Perusahaan bisa membukukan pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi daripada pasar karena mungkin mengadopsi strategi berikut:

- a. Menurunkan harga jual produk, menarik lebih banyak orang untuk membeli.
- b. Meningkatkan belanja iklan lebih agresif daripada pesaing sehingga menjangkau lebih banyak konsumen.
- c. Memperkenalkan produk baru untuk menarik permintaan baru daripada bergantung pada pembelian berulang konsumen terhadap produk lama.
- d. Kemudian, peningkatan pangsa pasar memungkinkan perusahaan untuk mencapai skala yang lebih tinggi. Itu membuat biaya rata-rata menurun, meningkatkan profitabilitas.

Matrik grafis menggambarkan portofolio matriks tersebut akan dibagi menjadi 4 kuadran seperti dalam gambar berikut:



**Gambar 8. 2 Matrik BCG**

- Gambar Anjing: mewakili produk bisnis yang memiliki tingkat pertumbuhan rendah dan pangsa pasar rendah atau lambat atau tidak tumbuh, sehingga menunjukkan posisi perusahaan atau bisnis yang lembah, dengan banyaknya perusahaan pesaing yang rontok maka sehingga ini menguntungkan. Pada posisi ini akan lebih baik bila perusahaan menyudahi produksinya karena mengurus sumber daya sedangkan pertumbuhan dan pangsa pasar yang dimiliki cukup rendah.

- Gambar Tanda Tanya: mewakili produk bisnis dengan pangsa pasar kecil namun pertumbuhan tinggi atau cepat, kondisi ini yang mengharuskan perusahaan menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya atau menutup usaha. Dalam kuadran tanda tanya masih tidak diketahui apakah bisa menjadi produk bintang atau justru jatuh ke kuadran anjing. Biasanya perusahaan akan mempertimbangkan untuk memberikan investasi secara signifikan untuk mendorong produk tersebut menjadi masuk ke kuadran bintang.
- Gambar Bintang: mewakili produk bisnis yang memiliki pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan yang tinggi, ini suatu kondisi yang menunjukkan atau mempresentasikan kesempatan jangka panjang perusahaan terhadap pertumbuhan dan profitabilitas. Kondisi ini juga menyarankan untuk menerima investasi substansial untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan perusahaan. Integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; dan pengembangan produk adalah strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan. Jadi pada posisi ini dapat dikatakan sebagai produk unggulan. Perusahaan perlu berinvestasi secara berkelanjutan untuk mempertahankan produksi..
- Gambar Sapi perah: mewakili produk bisnis yang memiliki pangsa pasar tinggi namun dengan pertumbuhan yang rendah. Ini adalah posisi penghasil kas yang tinggi dan dijadikan perahan perolehan kas. Pengembangan dan diversifikasi produk merupakan strategi yang menarik dan kuat untuk dipertahankan.

*Galliers (2003 : 243)* menggunakan matriks yang disebut sebagai *Strategic Grid Analysis* yang pembagiannya terdiri dari aplikasi yang kritis terhadap keberhasilan dimasa yang akan datang (*strategic*), aplikasi untuk mempertahankan bisnis yang ada (*factory*), aplikasi yang penting untuk strategi dimasa depan (*turn around*), dan aplikasi untuk perbaikan tetapi tidak kritis terhadap bisnis (*support*).

*Product portfolio* (Boston Matrix) bertujuan untuk melihat pola penerimaan (*acceptance*) pasar terhadap produk/service yang dihasilkan oleh organisasi sesuai kebutuhan pasar.

Berikut contoh penjualan 10 mobil dengan model terlaris sepanjang tahun 2017 sampai 2021. Hampir semua model mengalami penjualan yang berfluktuasi dari tahun ke tahun, tapi dengan melihat perkembangan penjualan model terlaris dari setiap tahun, model yang terlaris adalah Toyota Avanza termasuk di dalamnya adalah Avanza Velos, baru diikuti oleh Toyota Calya dan Toyota Kijang Inova, semuanya adalah dikuasai oleh perusahaan Toyota (lihat Tabel 1). Penjualan terlaris hampir semuanya didominasi oleh pabrikan mobil Toyota baru diikuti oleh Daihatsu dan Honda.

**Tabel 8. 1 Model Terlaris Tahun 2017 sampai 2021**

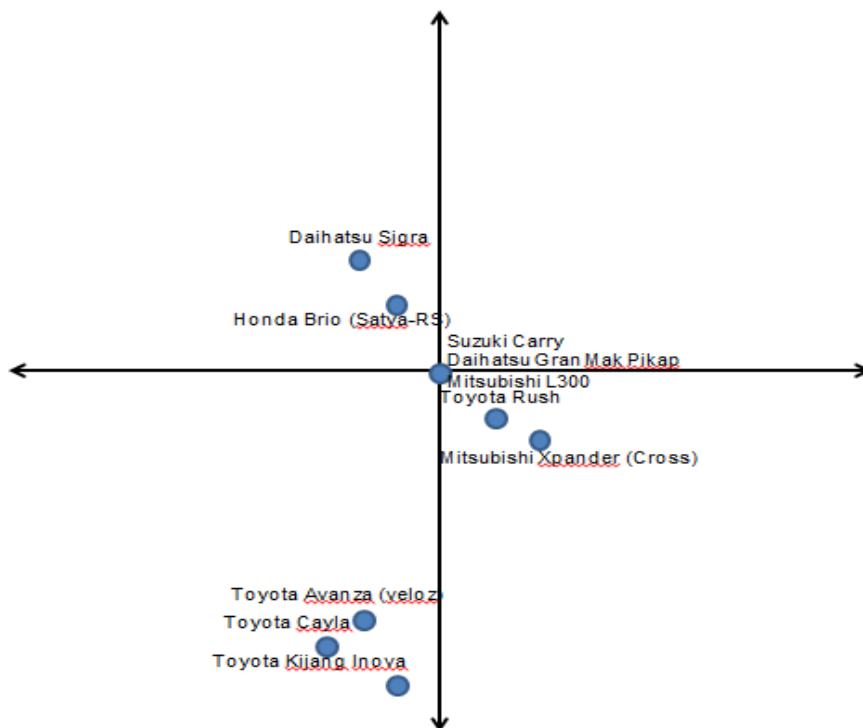
	2017	2018	2019	2020	2021	Jumlah
Toyota Avanza (termasuk veloz)	116.311	82.167	86.374	35754	66109	386.715
Mitsubishi Xpander (termasuk Cross)	13.070	75.075	62.666	26362	54624	231.797
Suzuki Carry		39.043	52.694	38072	52854	182.663
Toyota Rush	20.039	53.145	61.569	29361	52533	216.647
Toyota Kijang Inova	61.775	59.630	52.981	27594	49745	251.725
Honda Brio (termasuk Satya-RS)	43.378	46.900	70.344	40879	44995	246.496
Daihatsu Gran Mak Pikap		42.389	52.372	32373	40967	168.101
Daihatsu Sigr	44.993	50.907		23296	40283	159.479
Toyota Calya	73.236	63.970	54.549	23442	35375	250.572
Mitsubishi L300				16088	26335	42.423
JUMLAH	372.802	513.226	493.549	293.221	463.820	2.136.618

Dari Tabel 1 maka bisa dicari besaran tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar dari masing-masing model mobil terlaris dari tahun 2017 sampai 2021, seperti nampak dalam Tabel 2

**Tabel 8. 2 Tingkat Pertumbuhan Penjualan dan Pangsa Pasar Mobil Indonesia**

Jenis Model	Pertumbuhan Penjualan				Pangsa Pasar				
	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Toyota Avanza (termasuk veloz)	-0,29	0,05	-0,59	0,85	0,31	0,16	0,18	0,12	0,14
Mitsubishi Xpander (termasuk Cross)	4,74	-0,17	-0,58	1,07	0,04	0,15	0,13	0,09	0,12
Suzuki Carry	0,00	0,35	-0,28	0,39	0,00	0,08	0,11	0,13	0,11
Toyota Rush	1,65	0,16	-0,52	0,79	0,05	0,10	0,12	0,10	0,11
Toyota Kijang Inova	-0,03	-0,11	-0,48	0,80	0,17	0,12	0,11	0,09	0,11
Honda Brio (termasuk Satya-RS)	0,08	0,50	-0,42	0,10	0,12	0,09	0,14	0,14	0,10
Daihatsu Gran Mak Pikap	0,00	0,24	-0,38	0,27	0,00	0,08	0,11	0,11	0,09
Daihatsu Siga	0,13	-1,00	0,00	0,73	0,12	0,10	0,00	0,08	0,08
Toyota Calya	-0,13	-0,15	-0,57	0,51	0,20	0,12	0,11	0,08	0,08
Mitsubishi L300	0,00	0,00	0,00	0,64	0,00	0,00	0,00	0,05	0,06
JUMLAH	0,38	-0,04	-0,41	0,58	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Pada Gambar 2 memperlihatkan bagan matriks BCG dari 10 model mobil terlaris sepanjang tahun 2017 sampai 2021 adalah Daihatsu Siga dan Honda Brio termasuk tipe Satya-RS masuk dalam katagori sapi perah, disini pengembangan dan diversifikasi produk merupakan strategi yang menarik dan kuat untuk dipertahankan. Segmentasi *Low MPV (LMPV)*, kelas mobil kategori *LCGC (Low Cost Green Car)* juga cukup ramai di negara Indonesia. Mobil jenis ini sering mendapat sjumlah keistimewaan dari pemerintah, antara lain bebas biaya PPnBM (Pajak Penjualan Barang Mewah). Walaupun kerap dicap sebagai mobil murah, nyatanya penjualan *LCGC* terus saja meroket. Bahkan Daihatsu Siga dkk sudah beberapa tahun belakangan jadi penopang penjualan para APM (Agen Pemegang Merek) yang bermain di segmen *LCGC*. Mobil Daihatsu Siga dan Brio termasuk Satya-RS adalah jenis mobil terpopuler dan terlaris sampai tahun 2022 ini.



**Gambar 8. 3 Matrik BCG 10 Model Mobil Terlaris Sepanjang Tahun 2017-2021.**

Tabel 3 dan Gambar 1 menunjukkan gambaran matrik BCG yang menunjukkan penguasaan pasar oleh masing-masing pabrikan mobil.

**Tabel 8. 3 Daftar mobil LCGC Terlaris per Februari 2022**

Nomor	Model	Penjualan
1	Honda Brio Satya	4.114 unit
2	Toyota Calya	2.522 unit
3	Daihatsu Sigra	2.473 unit
4	Toyota Agya	2.341 unit
5	Daihatsu Ayla	1.470 unit

**Strategi dalam Matrik BCG**

Ada empat strategi dalam analisis BCG yang mungkin untuk setiap produk / Strategi Bisnis Unit (SBU) yaitu :

1. Mengembangkan

Dengan meningkatkan investasi, produk diberikan dorongan sedemikian rupa sehingga produk tersebut meningkatkan pangsa



pasarnya. Contoh – Mendorong tanda tanya menjadi stars dan akhirnya menjadi sapi perah (Urutan sukses)

## 2. Mempertahankan

Perusahaan tidak dapat berinvestasi atau memiliki komitmen investasi lain karena memegang produk dikuadran yang sama. Contoh – Memegang bintang sebagai investasi yang terbaik dalam bisnis hingga bisa memenangkan persaingan dan memindahkan bintang menjadi sapi perah.

## 3. Panen

Paling baik diamati dalam skenario sapi perah, di mana perusahaan mengurangi jumlah investasi dan mencoba untuk mengambil arus kas maksimum dari produk tersebut yang meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan.

## 4. Divestasi

Paling baik diamati dalam kasus produk kuadran anjing yang umumnya di divestasikan untuk melepaskan sejumlah uang yang sudah terjebak dalam bisnis.

### Kelebihan atau keuntungan Matrik BCG

- Ini memberikan cara tingkat tinggi untuk melihat peluang untuk setiap produk dalam portofolio.
- Ini memungkinkan untuk berpikir tentang bagaimana mengalokasikan sumber daya yang terbatas ke portofolio sehingga keuntungan bisa dimaksimalkan dalam jangka panjang.
- Ini menunjukkan jika portofolio seimbang antara sumber daya yang dimiliki dengan output yang dihasilkan
- Alat ini sangat mudah digunakan dan dimengerti.

### Kekurangan atau kerugian Matrik BCG

- Tingkat pertumbuhan pasar bukanlah ukuran akurat dari daya tarik pasar terhadap bisnis.
- Pangsa pasar sebenarnya tidak memprediksi berapa banyak uang yang dihasilkan suatu produk. Misalnya, *Dog* dapat memperoleh keuntungan, dan *Stars* dapat memiliki pangsa pasar yang tinggi dan pertumbuhan yang tinggi tetapi beroperasi di industri dengan margin yang sangat rendah dan oleh karena itu tidak pernah pasar menguntungkan secara khusus.

- Tidak memperhitungkan faktor eksternal, yang dikenal sebagai faktor lingkungan. Faktor-faktor tersebut mencakup hal-hal seperti munculnya teknologi baru atau potensi perubahan dalam undang-undang perpajakan. Untuk menganalisis faktor eksternal Anda dapat menggunakan Analisis *PEST*.
- Ini hanyalah gambaran dari situasi saat ini. Itu tidak terlihat untuk melihat apa yang kemungkinan akan terjadi pada pasar dimasa depan. *Matriks McKinsey* adalah alat yang lebih baik untuk digunakan untuk menganalisis portofolio jika ingin memahami apa yang mungkin terjadi dimasa depan.

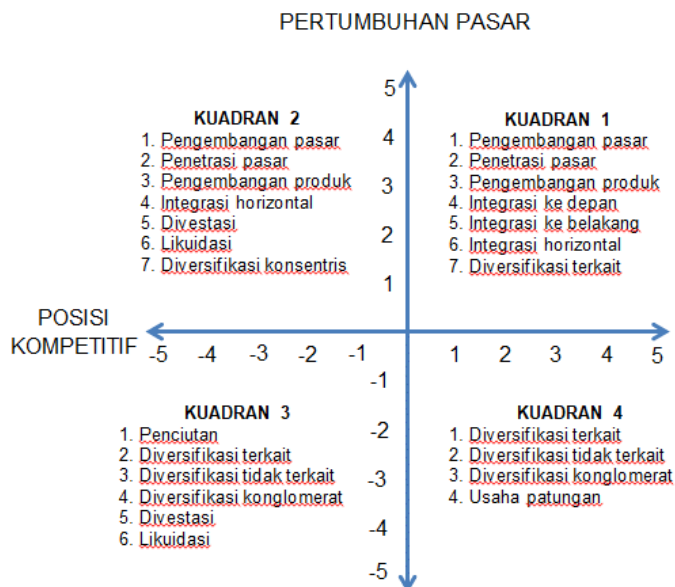
### ***Matrik Grand Strategy***

Masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis *SWOT* adalah menentukan: “*What will be the principal purposes of the grand strategy?*” Apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada? *Model Matrik Grand Strategy* merupakan tahapan pencocokan (*Matching Stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive Position*) dan pertumbuhan pasar (*Market Growth*).

*David* (2015) berpendapat bahwa, Matriks strategi besar (*Grand Strategy Matrix*) adalah sebuah alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Idea dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan:

- Penentuan tujuan utama *grand strategy*.
- Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

Matrik *Grand Strategy* didasarkan oleh dua dimensi evaluatif posisi bersaing dan pertumbuhan pasar (industri). Analisis dalam Matrik *Grand Strategy*



**Gambar 8. 4 Matriks Grand Strategy**

Matrik *Grand Strategy* menghubungkan dua dimensi utama yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif. Ada empat kuadran yang menunjukkan strategi yang bisa dilakukan oleh suatu bisnis. Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Perusahaan ini terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan dikuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit.

Perusahaan pada Kuadran II mengevaluasi terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan ,mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saing perusahaan. Perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang

pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya integrasi atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.

Perusahaan dikuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan aset dan biaya secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diverifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan.

Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan dikuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan *joint venture*.

*Grand strategy* ini adalah strategi besar dari suatu perusahaan yang bersifat menyeluruh, yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebagai satu-kesatuan. *Grand strategy* suatu perusahaan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan Terkonsentrasi (*Concentrated Growth*)
2. Pengembangan Pasar (*Market Development*)
3. Pengembangan Produk (*Product Development*)
4. Inovasi (*Innovation*)
5. Integrasi Horisontal
6. Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)
7. Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)
8. Diversifikasi Konglomerat



# BAB IX

## STRATEGI PORTER FIVE FORCES

---

### A. KONSEP DASAR *PORTER'S FIVE FORCES*

Porter Five Forces atau Lima Kekuatan Porter ialah sebuah konsep untuk menganalisis dan memetakan lingkungan operasional persaingan dalam bisnis. Dengan memanfaatkan analisis ini perusahaan dalam suatu industri akan bisa mengamati dan memperhitungkan intensitas persaingan dan kendala yang mungkin akan mereka hadapi ke depan, baik dalam persaingan antar sesama perusahaan dalam industri, maupun dari pemasok, pembeli, pendatang baru dan produk pengganti.

Model ini mengantisipasi kekuatan-kekuatan yang paling dekat menyentuh strategi perusahaan seperti pemasok dan pembeli. Keberadaan pemasok dan pembeli yang terkonsentrasi dan jumlahnya sedikit dapat meningkatkan daya tawar mereka terhadap perusahaan.

Pertumbuhan suatu industri menarik perusahaan-perusahaan luar untuk masuk kedalam industri, baik dengan mendirikan perusahaan baru atau memproduksi produk/jasa yang sama dengan produk/jasa yang dipasarkan dalam industri tersebut.

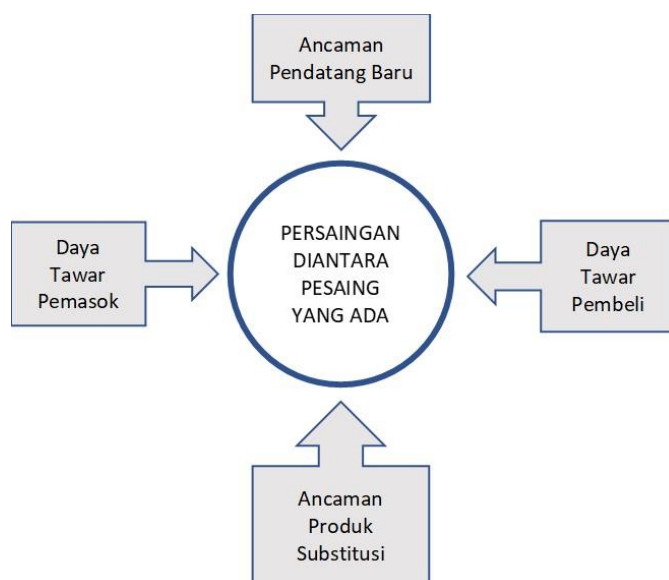
Perusahaan yang ingin masuk ke dalam industri yang disebut sebagai pendatang baru (*New Entrants*) merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan inkunben dengan mengambil pangsa pasar mereka. Sebaliknya perusahaan yang ingin masuk ke dalam industri juga akan mengalami hambatan dalam bermacam bentuk seperti besarnya modal, skala ekonomi, saluran distribusi dan belum dikenalnya merek produk oleh konsumen.

Perusahaan-perusahaan inkunben mempunyai beberapa strategi yang bisa mereka gunakan untuk mengatasi kekuatan-kekuatan eksternal yang dapat menurunkan layanan mereka terhadap pelanggannya atau mengurangi laba perusahaan.

## B. MODEL ANALISIS *PORTER FIVE FORCES*

Gambar Model Lima Kekuatan Porter berikut memperlihatkan gabungan lima kekuatan yang berpengaruh terhadap perusahaan dalam suatu industri, yaitu:

1. Persaingan antar perusahaan dalam suatu industry.
2. Daya tawar pemasok
3. Daya tawar pembeli
4. Ancaman Produk/jasa pengganti (*substitutes*)
5. Pendatang baru, yaitu perusahaan yang berminat masuk ke dalam industri.



**Gambar 9. 1 Model lima kekuatan Porter**

## C. KEUNGGULAN DAN KETERBATASAN *MODEL PORTER FIVE FORCES*

Seperti diuraikan dalam sub-bab terdahulu, Lima kekuatan Porter merupakan sebuah model untuk mengidentifikasi dan menganalisis lima faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan dalam menyusun strategi bersaingnya. Kelima faktor tersebut – persaingan antar perusahaan dalam industry, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, pendatang baru dan produk substitusi- diposisikan sebagai kekuatan yang harus mampu diatasi oleh sebuah perusahaan.

Sebagai sebuah alat analisis, Porter's Five Forces dapat kita lihat dari dua aspek, yaitu keunggulan dan keterbatasan dalam penerapannya.

### **Keunggulan Porter's Five Forces**

1. Memetakan lima kekuatan diluar perusahaan yang berpotensi menjadi ancaman.
2. Membantu manajemen perusahaan dalam merencanakan strategi bersaing.
3. Memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang untuk melakukan pengembangan usaha.
4. Memungkinkan perusahaan untuk melakukan Analisa risiko yang mungkin timbul.

### **Keterbatasan Porter's Five Forces**

1. Tidak sesuai untuk perusahaan besar yang memiliki portfolio produk dengan segmen pasar yang berbeda. Dengan produk dan segmen pasar yang berbeda, perusahaan akan menghadapi pemasok dan pembeli yang berbeda pula sehingga harus menerapkan strategi yang berbeda untuk tiap segmen.
2. Karena hanya fokus pada kelima kekuatan: pemasok, pembeli, perusahaan-perusahaan pesaing dalam industri, pendatang baru dan produk pengganti, faktor-faktor eksternal seperti perubahan peraturan-peraturan pemerintah, perpajakan, teknologi, lingkungan tidak menjadi bahasan secara khusus.
3. Perusahaan-perusahaan nirlaba, perusahaan-perusahaan penelitian dan pengembangan kurang dapat memmanfaatkan model ini.

## **D. ANALISIS PORTER FIVE FORCES**

Lima Kekuatan Porter ialah sebuah model untuk mengidentifikasi dan menganalisis lima kekuatan bersaing yang berdampak terhadap individu perusahaan dalam suatu industri. Secara umum industri didefinisikan sebagai sebuah kegiatan ekonomi yang memproses bahan baku di pabrik menjadi bahan jadi. Namun dalam analisis ini, industri diartikan lebih spesifik sebagai usaha

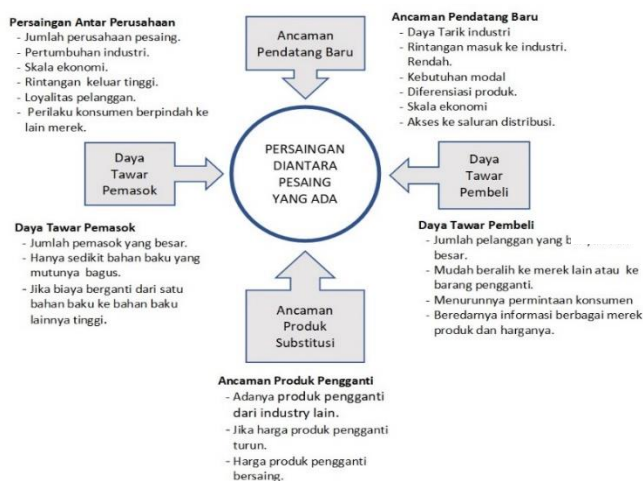


sejenis yang menghasilkan produk atau jasa yang sejenis untuk segmen pasar yang sejenis tetapi tidak harus sama. Contoh industri penerbangan seperti Garuda Indonesia, Air Asia, Lion Air, Malaysian Airways, Sriwijaya Air, Cebu Air, China Airlines, Japan Airlines. Target pasar mereka sejenis, yaitu masyarakat yang membutuhkan angkutan udara untuk perjalanan mereka menuju tujuan masing-masing. Namun walaupun target pasarnya sejenis tetapi tidak harus sama, tergantung segmen masing-masing. Ada penumpang yang menginginkan bepergian di kelas ekonomi, ada yang di kelas bisnis, tergantung kepada kemampuan dana masing-masing penumpang.

Demikian pula untuk industri hotel dan industri pariwisata. Porter mendefinisikan *industry as the group of firms producing products that are close substitutes for each other*.

### Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada

Persaingan diantara perusahaan yang berada dalam industri yang sama sangat tergantung kepada beberapa faktor, seperti jumlah perusahaan, pertumbuhan industri, skala ekonomi, rintangan keluar dari industri, loyalitas pelanggan, perilaku konsumen.



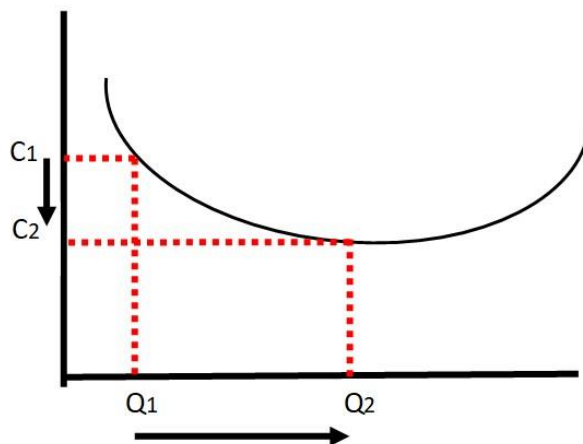
Gambar 9. 2 Model lima kekuatan Porter

Jumlah pesaing yang besar akan meningkatkan persaingan, demikian pula jika ukuran atau kemampuan perusahaan-perusahaan tersebut tidak berbeda jauh.

Persaingan antar perusahaan dalam industri terutama bagaimana mereka ingin menguasai pasar dengan berbagai strategi.

Permintaan yang meningkat oleh konsumen berdampak positif terhadap pertumbuhan industri. Masing-masing perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan produksi mereka untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Untuk menguasai pasar berbagai cara dilakukan, antara lain dengan menurunkan harga, tapi cara ini kurang efektif, karena pesaing akan melakukan hal yang sama sehingga pada satu titik tertentu perusahaan menyadari penurunan harga akan berdampak terhadap laba perusahaan. Cara lain yang dilakukan perusahaan ialah dengan menurunkan biaya per satuan produksi (*unit cost*) dengan meningkatkan produksi.



**Gambar 9. 3 Skala ekonomi**

Untuk menguasai pasar berbagai cara dilakukan, antara lain dengan menurunkan harga, tapi cara ini kurang efektif, karena pesaing akan melakukan hal yang sama sehingga pada satu titik tertentu perusahaan menyadari penurunan harga akan berdampak terhadap laba perusahaan. Cara lain yang dilakukan perusahaan ialah dengan

menerapkan Strategi Bersaing, menurunkan biaya per satuan produksi (*unit cost*) dengan meningkatkan produksi. Penurunan biaya per unit yang diproduksi disebabkan oleh terdistribusinya biaya tetap (*fix cost*) terhadap jumlah unit yang diproduksi. Sebagaimana namanya, biaya tetap tidak akan berubah atau tetap jumlahnya walau total produksinya naik atau turun. Namun biaya tetap (*fix cost*) bisa berubah (*variable*) jika dikaitkan dengan biaya per unit (*unit cost*). Contoh:

Biaya Tetap (Fix Cost) Rp.10.000.000

Jumlah tersebut tidak berubah walau produksinya 10.000 unit atau 20.000 unit. Tapi untuk biaya per unit, *fix cost* tersebut kontribusinya berubah (*variable*). Untuk produksi 10.000 unit, kontribusi biaya tetap (*fix cost*) terhadap satu unit menjadi  $\text{Rp.10.000.000}/10.000 \text{ (unit)} = \text{Rp.1000/unit}$ . Sementara untuk produksi 20.000 unit, kontribusi biaya tetapnya menjadi  $\text{Rp.10.000.000}/20.000 \text{ (unit)} = \text{Rp.500/unit}$ .

Salah satu cara Strategi Bersaing ialah dengan menerapkan Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*) dengan meningkatkan volume produksi seperti dijelaskan terdahulu, menggunakan mesin-mesin dengan produktivitas besar, karyawan yang terlatih, dan pembelian bahan baku dengan diskon. Hal tersebut secara rinci dijelaskan dalam Analisis Rantai Nilai atau Value Chain Analysis.

### Perilaku konsumen

Perilaku konsumen saat melakukan pembelian dipengaruhi oleh rangsangan atau stimulus yang diterima dalam bentuk komunikasi audio visual seperti iklan, TV, website, billboard, maupun radio. Stimulus tersebut membentuk persepsi oleh calon konsumen, persepsi produk, persepsi merek, persepsi kualitas, persepsi pelayanan, persepsi harga dan persepsi produsennya. Konsumen dihadapkan kepada banyak pilihan produk atau jasa dari perusahaan-perusahaan dalam industri.

Dalam menangkap peluang permintaan (*demand*) konsumen, perusahaan umumnya menerapkan strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) 4 P untuk produk atau 7 P untuk jasa dan strategi Bauran Promosi (*Promotion Mix*) yang terdiri dari iklan (*Advertising*), penjualan personal (*Personal Selling*), promosi penjualan (*Sales Promorion*), hubungan masyarakat (*Public Relation*), pemasaran langsung (*Direct Marketing*).



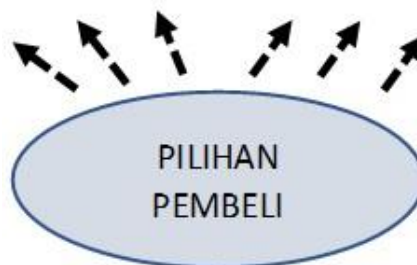
**Gambar 9. 4 Bauran Pemasaran**

Pilihan yang beragam, baik karena fungsi produk, mutu, harga, kemasan maupun produsennya

### **Daya Tawar Pembeli**

Pilihan yang beragam, baik karena fungsi produk, mutu, harga, kemasan maupun produsennya, pembeli menjadi raja untuk memutuskan membeli produk yang mereka rasa paling memenuhi harapannya. Sebagai contoh jika pembeli ingin membeli sabun mandi, mereka mempunyai banyak pilihan, baik mereknya maupun harganya. Juga yang cair atau yang padat.

**Lux, Lifebuoy, Dove, Giv, Dettol, Biore, Nuvo, Citra**



**Gambar 9. 5 Pilihan pembeli**

Kekuatan konsumen akan menjadi besar jika pembelinya terkonsentrasi atau pembelian dengan jumlah besar. Dengan posisi demikian pembeli dapat menuntut diskon, mutu dan layanan yang lebih baik dari industri.

Jika produk yang dibeli oleh pembeli dari industri sifatnya standar, yang bisa dibeli dari perusahaan lain dalam industri, pembeli punya pilihan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Pembeli punya sensitifitas terhadap harga (*price sensitivity*). Penjual yang memberikan harga yang lebih rendah akan menjadi pilihan pembeli.

Terbukanya informasi mengenai produk atau jasa, dapat menjadi kekuatan bagi pembeli dalam menentukan pilihannya, produk apa dan dari penjual mana.

### Daya Tawar Pemasok

Pemasok (*suppliers*) punya kekuatan tawar terhadap industri. Jika jumlah pemasok sedikit dan terkonsentrasi, kekuatan tawarnya dapat diwujudkan dalam bentuk menaikkan harga atau persyaratan-persyaratan yang lebih menguntungkan pemasok.

Produk yang unik atau yang sangat khusus yang dibutuhkan oleh industri yang biaya alihnya tinggi (*switching cost*), akan meningkatkan kekuatan tawar pemasok, karena perusahaan sulit untuk berpindah ke pemasok lainnya. Sebaliknya jika jumlah pemasok banyak dan biaya alihnya rendah, perusahaan dapat meminta pemasok untuk menurunkan harga.

### Ancaman Substitusi atau Produk Pengganti

Produk pengganti ialah dua jenis atau lebih produk yang dapat dipergunakan oleh konsumen untuk tujuan yang sama. Konsumen merasakan tidak ada bedanya.



**Gambar 9. 6 Produk pengganti**

Persaingan antar sesama perusahaan dalam industri dan tekanan dari pemasok dan pembeli merupakan kondisi yang mewajibkan manajemen perusahaan untuk mengelola strateginya dengan baik. Masuknya produk pengganti dari industri lain akan menaikkan persaingan terhadap produk yang ada.

Jika produk pengganti yang masuk ke pasar harganya lebih rendah g umbinya mengandung dari harga produk yang ada, maka harga produk yang ada akan ikut turun. Demikian pula sebaliknya. Kedua produk berkorelasi positif, seperti tertera pada gambar 5. Contoh, gula putih yang dibuat dari tebu bersaing dengan gula yang dibuat dari tanaman bit, yaitu tanaman yang umbinya mengandung sukrosa, minyak kelapa bersaing dengan minyak makan yang dibuat dari kelapa sawit, listrik yang dihasilkan menggunakan fosil bersaing dengan listrik tenaga air dan tenaga surya yang lebih dikenal dengan istilah EBT atau Energi Baru Terbarukan.

### **Ancaman Pendetang Baru**

Pertumbuhan industri menarik minat perusahaan untuk masuk ke dalam suatu industri. Industri yang stagnan atau tidak tumbuh tidak menarik bagi pendatang baru. Banyak faktor yang mendukung pertumbuhan suatu industri, seperti pendapatan per kapita, kesadaran orang terhadap kesehatan, lingkungan, gaya hidup dan regulasi oleh pemerintah.

Kesadaram masyarakat yang tinggi terhadap arti kesehatan akan mendorong tumbuhnya industri asuransi kesehatan, rumah sakit, laboratorium klinik, dan wisata hesehatan (*medical tourism*).

Tertarik adanya peluang untuk masuk ke dalam suatu industri yang tumbuh, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal sebelum memutuskan untuk masuk. Beberapa hal yang merupakan hambatan untuk masuk (*Barriers to entry*) sebagai berikut:

1. Skala ekonomi (*Economies of Scale*) seperti diuraikan sebelumnya, untuk mengukur kemampuan bersaing harga jual dengan menurunkan biaya per unit. Perusahaaan yang baru masuk pada umumnya produksinya masih kecil, mereknya belum dikenal masyarakat, saluran distribusinya belum merata dan tempat-tempat penjualannya (*places*) belum sebanyak yang dimiliki oleh inkunben. Pangsa pasarnya masih rendah.

2. Menerapkan strategi 4P: *Product, Price, Promotion, Place*. Harga merupakan salah satu pertimbangan bagi konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli atau tidak membeli sebuah produk. Karena unit costnya masih tinggi, maka harga jualnya belum mampu bersaing dengan harga produk inkumben. Untuk menarik konsumen, dilakukan promosi dengan diskon.
3. Saluran distribusi (*Distribution Channels*) produk, yang menghubungkan produsen sampai ke konsumen belum merata.
4. Hambatan masuk ke industri (*Barriers to entry*). Hambatan masuk ke industri bisa karena regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah dengan menetapkan DNI atau Daftar Negatif Investasi. Sebagai contoh revisi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 36 Tahun 2010 menutup pintu untuk investasi di bidang industri minuman beralkohol. Dengan dikeluarkannya DNI untuk industri-industri tertentu, tertutup kemungkinan untuk perusahaan baru untuk masuk.
5. Modal yang besar, yang terdiri dari biaya mulai (*startup cost*) yaitu biaya-biaya untuk memulai bisnis baru. Sebagian merupakan biaya hangus (*sunkcost*) yang merupakan biaya yang tidak dapat dipulihkan kembali jika perusahaan keluar dari pasar.
6. Kesetiaan pelanggan (*Customer loyalty*). Kesetiaan pelanggan terhadap merek dan produsen incumben menjadi kendala untuk pendatang baru.

# BAB X

## STRATEGI MENU ENGINEERING

---

### I. PENDAHULUAN

Salah satu daerah tujuan wisata di Indonesia khususnya Bali, yang mulai berkembang dan menjadi desa wisata seperti desa Bongkasa Pertiwi, ingin meningkatkan sarana dan prasarana untuk kenyamanan wisatawan yang berkunjung ke daerah tersebut. Vila Bali Gita adalah contoh penunjang kepariwisataan yang mendirikan sarana akomodasi serta restoran untuk kebutuhan wisatawan yang datang.

Berbagai fasilitas yang diberikan oleh *management* Vila Bali Gita ini dilakukan untuk menarik minat dan memberikan kenyamanan bagi wisatawan di tengah-tengah wabah pandemi Covid-19 yang menimpa manusia di seluruh dunia, salah satunya adalah meningkatkan mutu makanan dan minuman yang dijual kepada wisatawan. Untuk lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas dari pelayanan terhadap wisatawan yang akan menginap dan menikmati hidangan makanan, maka pihak manajemen vila melakukan langkah-langkah seperti menerapkan strategi pemasaran terhadap vila dan mengevaluasi menu secara berkala dengan jalan menganalisis menu yang ada di Vila Bali Gita.

Khusus pada bagian *Food and Beverage Department*, pihak *Food and Beverage Manager* beserta bawahannya perlu melakukan evaluasi menu. Evaluasi biasanya dilakukan terutama pada kualitas dan standar harga makanan yang dijual kepada wisatawan. Menu-menu makanan yang terdapat pada suatu restoran dapat bertahan atau lebih diminati oleh konsumen jika selalu memberikan perhatian dan perbaikan yang sesuai dengan keinginan serta kebutuhan konsumen Sutaguna et al (2021). Namun kadangkala target penjualan pada menu-menu yang ditawarkan tidak pernah tercapai sesuai harapan.

Penjualan makanan pada *Mawar Restaurant* di Vila Bali Gita pada periode Januari – Desember 2021 secara keseluruhan belum mencapai target yang ditetapkan, deviasi mencapai rata-rata sebesar Rp. 71.415.304 (36,90 %) dari target penjualan yang telah ditetapkan oleh



pihak manajemen rata – rata sebesar Rp. 532.862.183. Selain dilihat dari data penjualan makanan tersebut, persepsi wisatawan terhadap kualitas, variasi, harga dan pelayanan makanan terdapat masalah, dimana dapat dilihat cukup besar wisatawan yang memberikan tanggapan yang kurang baik terhadap makanan yang disajikan. Adapun persepsi wisatawan pada kriteria makanan yang kurang dari 100 wisatawan yang memberikan tanggapan terhadap kualitas makanan mencapai 32,5%. Variasi makanan mencapai 59,8%, sedangkan dari harga mencapai 41,5% dan pelayanannya mencapai 25,5%. Disamping itu, tidak tercapainya target penjualan makanan di Mawar *Restaurant*, selain dipengaruhi oleh faktor – faktor tersebut tadi, kemungkinan faktor yang lain juga bisa mempengaruhi seperti karena kurang populernya makanan yang disajikan kepada konsumen.

Semakin ketatnya persaingan dalam penjualan makanan, maka pihak manajemen vila perlu menganalisis produk, yaitu dengan cara menganalisis menu secara periodik dengan menggunakan analisis *menu engineering*. Keunikan dari *menu engineering* ini adalah kemampuannya untuk menggolongkan jenis menu, yang tidak hanya berdasarkan harga jual tetapi juga berdasarkan komposisi menu Nasution (2016). Pihak manajemen Vila Bali Gita jarang melakukan analisis terhadap menu karena hanya berpatokan pada sejarah penjualan (*history of sale*) saja, untuk menentukan nasib menu pada Vila ini. Langkah menggunakan analisis *menu engineering* ini dilakukan untuk mengetahui kondisi menu dan keinginan tamu terhadap menu yang ditawarkan.

Untuk mengantisipasi kurang tercapainya target penjualan makanan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu diambil tindakan atau langkah-langkah dengan mengadakan penyempurnaan menu yang sudah ada Sutaguna (2022). Dengan kata lain perlu dianalisis efektivitas dari setiap makanan yang disajikan dalam menu sebagai usaha untuk meningkatkan penjualan makanan pada Mawar *Restaurant* di Vila Bali Gita. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka pihak manajemen villa perlu untuk mengetahui posisi menu-menu, menentukan hubungan antara teknik rekayasa menu dengan tingkat penjualan makanan dan membuat strategi bauran pemasaran menu untuk meningkatkan penjualan makanan pada Mawar *Restaurant* di Vila Bali Gita, Bongkasa, Bali.

### **A. Posisi Menu pada Mawar *Restaurant* di Vila Bali Gita Bongkasa**

Perencanaan dan penyusunan menu-menu sangatlah penting sebagai alat evaluasi yang digunakan oleh manajemen Vila Bali Gita. Hal ini untuk membuat menu yang ditawarkan kepada calon pelanggan lebih sesuai dengan selera atau minat pelanggan, sehingga menu tersebut menjadi populer dan memberikan tingkat keuntungan yang memadai. Untuk menentukan posisi menu tersebut, harus didasarkan pada menu *Ala Carte* yang memiliki hidangan dan harganya tersendiri serta data sejarah penjualan (*History of Sales*). Ini dikarenakan *History of Sales* memberikan gambaran tentang nama makanan dan jumlah makanan yang dipesan pelanggan mulai dari *starter* sampai *dessert*.

### **B. Sejarah Penjualan (*History of Sales*)**

*History of Sales* adalah catatan harian terhadap jumlah porsi yang mampu terjual Chandra (2015). Catatan ini diperlukan oleh pihak manajemen Vila Bali Gita, yang dapat dalam mengambil keputusan-keputusan untuk meningkatkan penjualan makanan dan minuman di restoran dan bar. Sejarah penjualan itu saja tidak cukup untuk menganalisis menu yang ada di Vila Bali Gita. Harga jual dan harga pokok makanan juga sangat penting dalam penghitungan analisis ini, sehingga akan diperoleh keuntungan yang sesuai.

### **C. Harga Pokok dan Harga Jual Makanan**

Menurut Sulartiningrum & Sugiarto (2001) harga pokok makanan adalah keseluruhan biaya yang digunakan untuk membuat satu porsi makanan yang siap dihidangkan kepada tamu. Sebelum menetapkan harga jual makanan, maka harga pokok makanan tersebut perlu dihitung secara cermat, sehingga harga jual yang ditampilkan benar-benar dapat diyakini tingkat keuntungannya serta fleksibel. Sedangkan harga jual makanan adalah harga yang dibebankan kepada konsumen karena biaya tersebut telah mencakup pertimbangan biaya, kompetisi, investasi, jenis pelanggan serta pertimbangan-pertimbangan lainnya guna mencapai keuntungan yang diinginkan perusahaan Adinugraha & H Michael (2014).

#### D. Rekapitulasi Hasil Analisis Menu

Dari sekumpulan data yang didapat dari analisis tersebut, maka untuk selanjutnya akan ditindak lanjuti dengan membuat rekapitulasi kelas menu hasil dari analisis menu pada Vila Bali Gita pada Tabel 1.

**Tabel 10. 1 Rekapitulasi Kelas Menu Analisis Menu Vila Bali Gita**

No	Kategori	Jumlah	Star	%	Puzzle	%	Horse	%	Dog	%
1	<i>Appetizer</i>	6	3	50	0	0	2	33,33	1	16,67
2	<i>Soup</i>	3	2	66,67	0	0	0	0	1	33,33
3	<i>Salads</i>	5	3	60	0	0	1	20	1	20
4	<i>Pasta</i>	4	1	25	1	25	1	25	1	25
5	<i>Main Course</i>	12	2	16,67	3	25	7	58,33	0	0
6	<i>Indonesian</i>	14	4	28,57	3	21,43	5	35,71	2	14,29
7	<i>Snack</i>	4	1	25	1	25	1	25	1	25
8	<i>Dessert</i>	7	2	28,57	1	14,29	2	28,57	2	28,57
<b>Total</b>		<b>55</b>	<b>18</b>	<b>32,73</b>	<b>9</b>	<b>16,36</b>	<b>19</b>	<b>34,55</b>	<b>9</b>	<b>16,36</b>

#### E. Strategi Bauran Pemasaran pada Vila Bali Gita

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, dapat dilihat kelas menu hasil analisis, maka selanjutnya hal-hal yang perlu dilakukan oleh pihak Manajemen Vila Bali Gita adalah membuat strategi pemasaran yang baik. Untuk itu diperlukan pemasaran yang tepat agar kualitas makanan yang mencerminkan perbandingan antara tingkat layanan dapat disampaikan perusahaan jika dibandingkan dari ekspektasi pelanggan. Berikut strategi-strategi yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen Vila Bali Gita adalah sebagai berikut:

- I. Untuk menu yang tergolong *star*, hal – hal yang dapat dilakukan antara lain :
  1. *Product*
    - a. Mempertahankan kualitas dan kuantitas makanan.

- b. Mempertahankan penyajian makanan.
  - 2. *Price*
    - a. Mempertahankan harga jual.
    - b. Mengatur harga yang disarankan.
  - 3. *Place*
    - a. Pertahankan dan bila memungkinkan tingkatkan kualitas penempatan menu.
    - b. Mempertahankan fasilitas distribusi yang baik.
  - 4. *Promotion*
    - a. Promosi dilakukan dengan cara memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen.
    - b. Mempertahankan posisi menu.
    - c. Menempatkan menu pada posisi lain yang strategis melalui *table d'hote menu* atau *special today*.
- II. Untuk menu yang tergolong *plowhorse*, hal – hal yang dapat dilakukan sebagai berikut :
- 1. *Product*
    - a. Perlu dilakukan pengawasan dan pengendalian *food cost*.
    - b. *Contribution margin* dari kelompok ini dapat ditingkatkan melalui *skill specialization* atau pengurangan porsi yang mencolok.
    - c. Mempertimbangkan pengurangan menu yang tergolong *plowhorse*.
  - 2. *Price*
    - a. Manajemen harus hati–hati dalam menaikkan harga jual. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menaikkan harga jual adalah :
      - 1. CM jangan sampai melewati CM *star*.
      - 2. Kenaikan jangan terlalu besar.
      - 3. Pada periode selanjutnya perlu dicatat MM % nya. Apabila MM% tinggi, maka pertahankan harga jual. Namun bila MM% menurun, maka harga diturunkan.
    - b. Bila menu ini merupakan *trade mark* restoran, maka pertahankan harga sejauh mungkin. Bila ada kenaikan dalam biaya, usahakan agar kenaikan harga hanya untuk menutupi kenaikan biaya.

- c. Mengabungkan menu *plowhorse* dengan menu yang memiliki daya makanan yang rendah, sehingga dapat menaikkan tingkat keuntungan (*contribution margin*).
3. *Place*
    - a. Menu *plowhorse* adalah menu yang cukup populer, jadi langkah yang perlu dilakukan adalah mempertahankan kualitas penempatan menu.
    - b. Mempertahankan dan meningkatkan fasilitas penempatan menu yang memadai.
    - c. Posisi menu yang kurang strategis harus disesuaikan dengan yang lainnya.
  4. *Promotion*
    - a. Promosi dapat dilakukan dengan cara memasukkan menu yang termasuk dalam kategori *plowhorse* dalam acara-acara yang diadakan oleh Vila Bali Gita dengan pelayanan yang lebih baik.
    - b. Tempatkan pada bagian menu yang kurang strategis, agar tidak menyaingi *star*, kecuali apabila menu ini akan ditingkatkan menjadi *star* dan harga jual ditingkatkan.
    - c. Mengganti menu yang tergolong *plowhorse* dengan menu yang lebih menguntungkan.
- III. Untuk menu yang tergolong *puzzle*, hal – hal yang dapat dilakukan adalah:
1. *Product*
    - a. Menghapus menu yang penjualannya rendah.
    - b. Bila menu ini merupakan beban bagi inventory dan membutuhkan kemampuan khusus untuk mempersiapkan dan menyajikannya, pertimbangkan untuk ditarik atau dihapus dari menu.
    - c. Merevisi menu untuk mempengaruhi popularitas.
  2. *Price*
    - a. Mungkin sekali *contribution margin* terlalu tinggi dan ini dirasakan oleh konsumen. Dalam hal ini turunkan harga terutama bila *item* tersebut dirasakan memikat konsumen.
    - b. Tetap berhati-hati, jangan sampai turunnya harga sedemikian rupa sampai mengganggu dan menyaingi *star*.
    - c. Menghapus menu yang memiliki penjualan rendah.

### 3. *Place*

- a. Menu *puzzle* adalah menu yang kurang populer, jadi langkah yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kualitas penempatan menu.
- b. Menempatkan menu *item* pada posisi yang strategis.

### 4. *Promotion*

- a. Promosi untuk menu yang tergolong *puzzle* dapat dilakukan dengan cara menonjolkan kekhasan menu yang termasuk dalam kategori ini disertai dengan foto untuk menunjang *package*.
- b. Dapat ditingkatkan popularitasnya dengan menempatkan *item* pada bagian menu *table d'hote* beserta pelayanan yang baik.
- c. Dapat juga popularitasnya ditingkatkan dengan menempatkan *item* pada bagian menu yang strategis, melalui *daily special* dan *promotional menu*.

IV. Untuk menu yang tergolong *dog*, hal-hal yang dapat dilakukan sebagai berikut:

#### 1. *Product*

- a. Memperbaiki menu *dog* dengan cara mengubah nama menu agar konsumen lebih tertarik pada menu tersebut.
- b. Perlu diperhatikan untuk dipromosikan.
- c. Jika setelah diperbaiki menu tersebut masih tergolong *dog* selama beberapa periode maka menu tersebut dihilangkan.

#### 2. *Price*

- a. Menurunkan harga untuk menu yang termasuk dalam kategori *dog*.
- b. Kadang-kadang ada pelanggan yang minta adanya menu *dog*, tetapi jangan terpengaruh oleh permintaan 1 atau 2 orang pelanggan. Jalan keluar dalam hal ini adalah bisa menyediakan sesuai dengan permintaan tetapi tidak disebutkan dalam menu (*special request*). Hal ini bisa dilaksanakan bila tidak memerlukan *inventory* atau kemampuan tersendiri. Untuk menu *special request* seperti ini, harga jual harus dinaikkan.

### 3. *Place*

- a. Menu *dog* adalah menu yang kurang populer, jadi langkah yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kualitas penempatan menu.
- b. Memperbaiki dan meningkatkan fasilitas penempatan menu untuk kelancaran kegiatan pelayanan terhadap pelanggan.

### 4. *Promotion*

- a. Meletakkan menu yang tergolong *dog* ditempat strategis dengan pelayanan yang lebih baik lagi.
- b. Menggabungkan menu *dog* dalam acara yang diadakan Vila Bali Gita.
- c. Dapat dilakukan penempatan produk dengan harga murah dan promosi yang gencar, misalnya melalui *discount* atau *special offer*.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa menu yang ditawarkan kepada pelanggan perlu dianalisis secara periodik, karena akan mampu mendapatkan keuntungan yang optimal serta dapat digunakan untuk pengembangan usaha di masa depan. Latar belakang masalah pada Vila Bali Gita dapat diatasi dengan melakukan teknik analisis menu *engineering* untuk menentukan tingkat keuntungan, kepopuleran dan kategori menu yang baik, sehingga target dan tujuan yang dicita-citakan dapat tercapai.

Untuk melakukannya, maka diperlukan penentuan posisi menu-menu yang tepat pada Mawar *Restaurant*. Dari sekian menu-menu yang dimiliki Mawar *Restaurant* hanya jenis menu Ala Carte yang dipergunakan untuk menentukan kategori-kategori makanan, karena setiap jenis makanan pada menu ini tersendiri dan memiliki harganya masing-masing.

Sehingga strategi pemasaran yang digunakan oleh Mawar *Restaurant* di Vila Bali Gita untuk meningkatkan penjualan makanan adalah:

- a. Menu kategori *Star* dapat ditindak lanjuti dengan cara mempertahankan kualitas dan kuantitas makanan, mempertahankan harga jual, pertahankan dan bila meningkatkan kualitas penempatan menu lalu promosi dilakukan dengan cara memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen.

- b. Menu kategori *Plowhorse* memerlukan pengawasan dan pengendalian *food cost*, menaikkan harga tidak terlalu besar, menempatkan posisi yang kurang strategis lalu memasukkan menu ke dalam acara-acara khusus di Vila Bali Gita.
- c. Menu kategori *Puzzle* perlu memperhatikan serta merevisi menu untuk mempengaruhi popularitas, menghapus menu yang mempunyai penjualan rendah lalu menempatkan menu *item* pada posisi yang strategis.
- d. Menu kategori *Dog* harus memperbaiki menu dengan cara mengubah nama menu atau menggantinya dengan yang baru, menurunkan harga jual, meningkatkan kualitas penempatan menu dan kelancaran pelayanan lalu menempatkan produk dengan harga murah dan promosi yang gencar, misalnya melalui *discount* atau *special offer*.





## BAB XI

# EVALUASI MANAJEMEN STRATEGIK

---

### A. Formulasi – Implementasi – Evaluasi

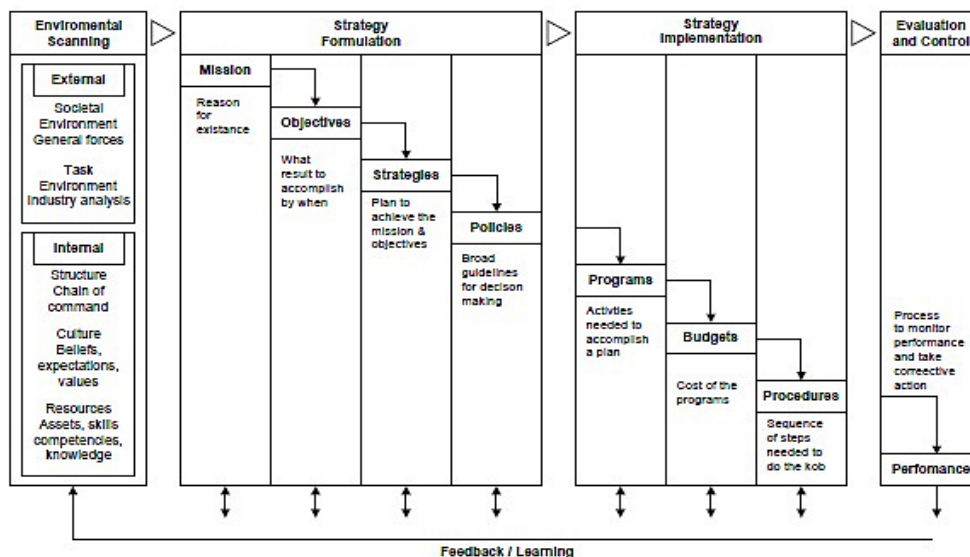
Strategi perusahaan bertujuan untuk memposisikan perusahaan pada tingkat yang menguntungkan di industri. Maka dalam penyusunan rencana strategi, perusahaan akan memulai dari formulasi yang diperkuat dari hasil analisa potensi internal perusahaan dan potensi eksternal, artinya; “apakah perusahaan sudah memaksimalkan potensi internalnya untuk bertumbuh secara optimal dari peluang potensi eksternal yang dihadapi?”

Penguatan rencana strategis yang bertujuan menegakkan posisi strategis perusahaan, maka dalam implementasi strategi, manajemen berupaya mengkombinasikan dan menyesuaikan faktor-faktor fungsional internal perusahaan seperti; pengembangan, layanan, manufaktur, teknologi, distribusi, dan lain-lain.

Evaluasi adalah proses akhir dari implementasi manajemen strategik yang bertujuan untuk mengetahui secara benar dan dapat dibuktikan bahwa:

1. Apakah pendekatan strategik yang sudah diimplementasikan masih relevan untuk kebutuhan bersaing di industri saat ini?
2. Apakah hasil penilaian evaluasi mengarah pada perbaikan kinerja perusahaan di masa depan?
3. Apakah kepemimpinan strategik sudah relevan dengan operasional bisnis yang searah dengan sasaran dalam merealisasikan visi-misi strategis perusahaan yang sudah ditetapkan dan sesuai dengan kondisi perubahan?

Secara komprehensif evaluasi merupakan langkah pengendalian strategi dan dapat dipelajari dari proses manajemen strategik itu sendiri seperti yang diajukan oleh Michael Porter (1999) dan digambarkan sebagai berikut;



**Gambar 11. 1 Manajemen Strategik - Porter**

Evaluasi strategi dan kinerja perusahaan berfokus pada: *“kemampuan daya saing dan penguasaan sumber daya yang dimiliki”*. Dalam mempertegas pemahaman ini, Rumelt (2003) mengajukan beberapa kriteria yang menjadi pedoman dalam implementasi strategi, yaitu:

1. Konsistensi : Sasaran dan kebijakan saling konsisten.
2. Kesesuaian : Mudah menyesuaikan terhadap perubahan.
3. Keunggulan : Memberikan keunggulan kompetitif.
4. Kelayakan : Memungkinkan dengan sumber daya yang ada.

Hasil evaluasi strategi juga diharapkan menjadi bahan bagi manajemen untuk memperbaiki arah perusahaan dalam meningkatkan fungsi strategi sehingga kinerja perusahaan dapat memenangkan persaingan dan berkelanjutan. Berkelanjutan yang dimaksud adalah kemampuan atau daya tahan perusahaan dalam produktivitas dan kreativitas yang meningkatkan nilai tambah sehingga perusahaan secara efektif dan efisien tetap pada level positif dan menguntungkan (*above-average returns*).

Evaluasi strategik juga mendorong aktivitas operasional perusahaan agar semakin fleksibel dan dinamis dalam adaptasi pada situasi dan kondisi di industri yang sarat dengan perubahan. Evaluasi menghasilkan inovasi dan transformasi. Maka perusahaan yang berhasil memahami karakteristik industri dengan perubahannya secara cermat, tepat dan akurat. Langkah perusahaan menyesuaikan strategi yang menguntungkan (Kusnoto, 2000), seperti:

1. Sasaran jangka panjang; apakah sasaran strategi yang dijalankan dapat konsisten memberikan stabilitas pada arah visi-misi perusahaan?
2. Analisis lingkungan persaingan; apakah perusahaan sudah optimal melakukan analisis lingkungan (internal dan eksternal) dengan tujuan mengetahui situasi dan kebutuhan konsumen yang sensitif dengan perilaku berubah-ubah?

Kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi situasi industri tentu bertujuan untuk penyesuaian strategi melalui produk dan layanan di pasar persaingan. Berdasarkan penyesuaian strategi, perusahaan secara konsisten melakukan inovasi berkelanjutan untuk menyakinkan meraih keberhasilan dan memenangkan persaingan sehingga dalam jangka panjang dapat memaksimalkan laba perusahaan.

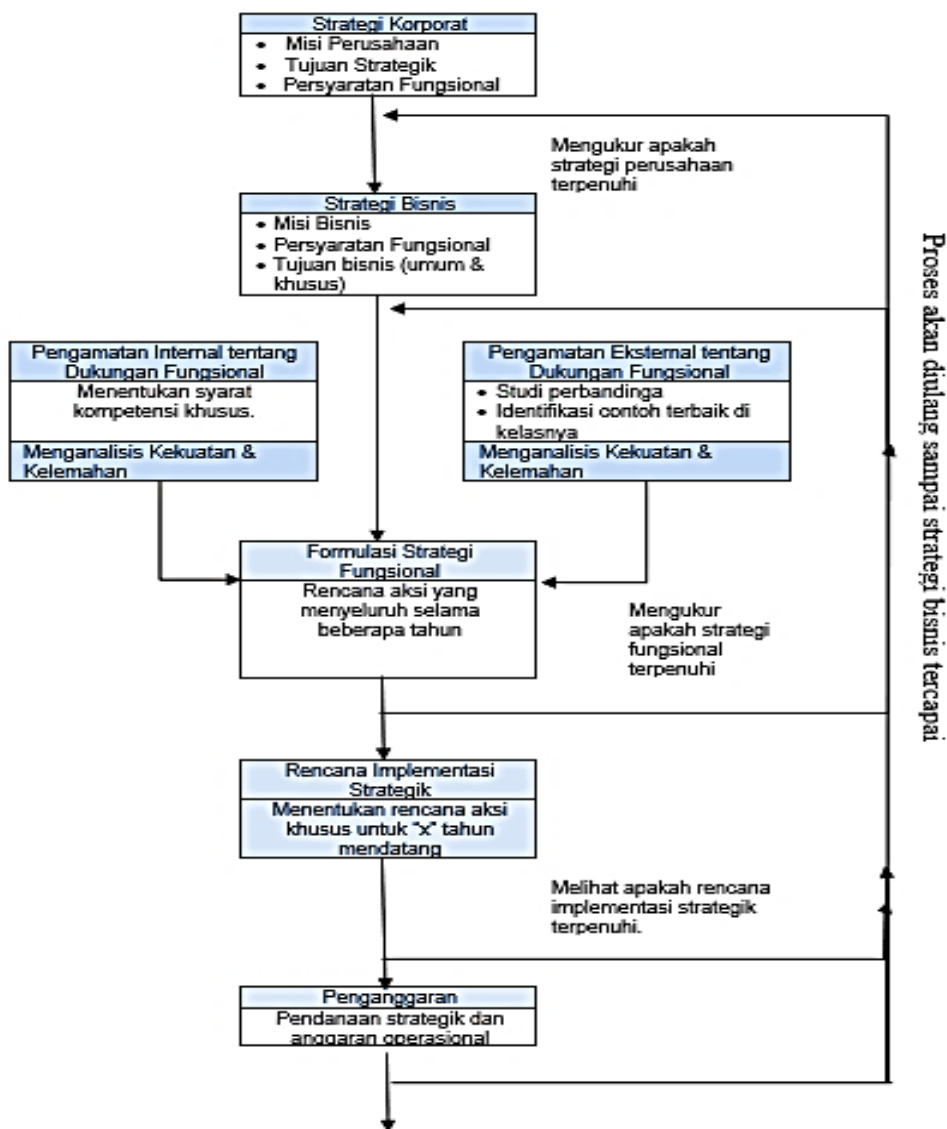
Hal yang terpenting dari hasil evaluasi adalah keputusan manajemen strategik akan konsekuensi kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang, sehingga evaluasi merupakan “peringatan dini” yang memastikan kinerja sesuai dengan rencana. Evaluasi dari waktu ke waktu tentu akan semakin sulit terutama disebabkan oleh tren dan perubahan yang sangat cepat, terutama akibat dari akselerasi transformasi digitalisasi teknologi, pada:

1. Kompleksitas lingkungan usaha.
2. Kesulitan memprediksi masa depan dengan akurat.
3. Peningkatan jumlah variabel dan indikator yang mempengaruhi.
4. Rencana semakin cepat usang (tidak relevan) dalam persaingan.

Berfokus dalam evaluasi adalah sangat penting, maka acuan rencana strategi perusahaan pun sebaiknya dapat menerangkan hal-hal seperti ini; (1) apakah ada terjadi perubahan besar dalam posisi

strategis internal perusahaan? (2) apakah ada terjadi perubahan besar dalam posisi strategis eksternal perusahaan?, dan (3) apakah perusahaan bergerak maju ke arah tujuan yang diharapkan perusahaan?

Berikut gambar di bawah ini mendekati jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas.



Gambar 11. 2 Strategi Bisnis dalam Fungsional Perusahaan

## B. Daya Saing Perusahaan dan Daya Tarik Industri

Evaluasi strategik mengacu pada ukuran kuantitatif dan kualitatif. Kriteria ukuran tersebut tergantung pada ukuran perusahaan, industri, strategi dan visi-misi perusahaan. Kombinasi ukuran tersebut akan mengacu pada tujuan dan kemampuan perusahaan di industri.

Mengevaluasi posisi daya saing perusahaan dapat diklasifikasikan dalam Lima Kompetensi Utama dan Empat Fungsi Pendukung, seperti yang diajukan oleh Michael Porter (Chien et al., 2005)

- Kompetensi utama yaitu yang secara langsung terlibat pada proses penciptaan produk sampai layanan pengiriman, seperti; (1) logistik *inbound*, (2) operasi, (3) logistik *outbound*, (4) penjualan dan pemasaran, dan (5) jasa.
- Empat fungsi pendukung hanya terlibat secara tidak langsung dalam proses penciptaan produk dan layanan pengirimannya, seperti: (1) infrastruktur, (2) sumber daya manusia, (3) pengembangan teknologi, dan (4) pembelian/pengadaan.

Mengacu pada evaluasi posisi daya saing perusahaan maka akan ada langkah-langkah korektif dan selektif dengan “membuang” variabel dan indikator strategi yang tidak lagi menguntungkan dan bahkan jika memungkinkan untuk membuat strategi baru yang relevan dengan situasi industri.

Evaluasi strategi dapat memungkinkan perubahan pada formulasi, perubahan implementasi dengan pendekatan baru yang signifikan akan berpengaruh untuk meningkatkan posisi perusahaan dalam meraih keuntungan di industri. Perusahaan berusaha terus mempertahankan posisi dari daya tarik industri agar tetap berada dalam keseimbangan. Oleh sebab itu, menganalisis daya tarik industri adalah hal penting bagi perusahaan untuk mengukur seberapa tingkat daya saing pertumbuhan perusahaan di industri dari hasil kinerja operasionalnya.

Daya tarik industri terhadap perusahaan dapat ditentukan berdasarkan:

1. Pemasok
2. Sumber Daya Manusia
3. Sumber Daya Fisik
4. Besar dan Pertumbuhannya

5. Saluran Distribusi
6. Biaya
7. Trends
8. Faktor Kunci Keberhasilan
9. Struktur

Sedangkan daya tarik industri dan kekuatan daya saing perusahaan merupakan kerangka dasar analisis strategik, seperti digambarkan di bawah ini:

*Pilihan Stratejik Berdasarkan Posisi Daya Tarik dan Daya Saing Industri*

		TINGGI	MENENGAH	RENDAH
KEKUATAN PERSAINGAN RELATIF	TINGGI	Pertumbuhan Mencari dominasi Maksimasi keuntungan	Identifikasi segmen pertumbuhan Investasi besar-besaran. Mempertahankan posisi dimana saja	Mempertahankan seluruh posisi. Mencari arus kas. Investasi pada tahap pemeliharaan.
	MENENGAH	Mengevaluasi potensi untuk mendukung kepemimpinan melalui segmentasi Mengidentifikasi kelemahan Membangun kekuatan	Identifikasi segmen pertumbuhan Spesialisasi Berinvestasi secara selektif	Memangkas jalur Meminimalkan investasi Posisi untuk melepaskan
	RENDAH	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangkan keluar	Waktu keluar dan divestasi

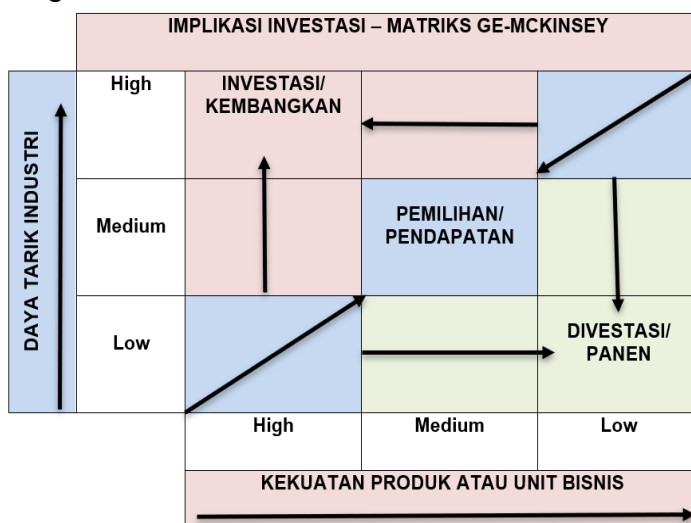
**Gambar 11. 3 Daya Tarik Industri**

Evaluasi akan mengukur nilai ekonomis perusahaan dalam satu periode waktu, yaitu tingkat kemampuan memaksimalkan laba dari biaya modal yang digunakan. Secara sederhana, perusahaan harus mendapatkan “nilai” melebihi modal, dan “nilai” dari pertumbuhan bisnis itu sendiri apakah masih memiliki masa depan di industri atau tidak. Hal ini disebut penilaian kelayakan bisnis pada situasi dan kondisi di industri.

Matriks GE McKinsey dapat menjadi acuan dalam mengukur daya tarik industri terhadap kekuatan perusahaan (produk dan layanan). Model ini merupakan kerangka kerja untuk mengevaluasi portofolio usaha dan implikasi strategis yang sedang dialami dan mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Terkait daya tarik industri, yang paling penting diketahui oleh perusahaan adalah:

1. Ukuran industri
2. Situasi industri: (1) hambatan masuk, (2) hambatan keluar, (3) kekuatan pemasok, (4) kekuatan pembeli, (5) ancaman pengganti. Analisis ini dikenal dengan *Five Forces* – Michael Porter).
3. Struktur industri
4. Perubahan siklus produk dan daya permintaan
5. Perubahan harga
6. Faktor lingkungan makro (LE PEST C) = *legal, environment political, economic, social, technology, competition*).
7. Segmentasi pasar
8. Sumber daya manusia
9. Musiman.

Daya tarik industri dan kekuatan kompetitif perusahaan dapat dilihat dari gambar di bawah ini.



**Gambar 11. 4 Daya Tarik Industri dan Kekuatan Kompetitif Perusahaan**



Keterangan gambar:

1. **Investasi/Kembangkan.** Perusahaan atau unit bisnis yang masuk pada daya tarik industri yang tinggi dan pada kekuatan perusahaan atau produk yang tinggi, tentu akan menempatkan posisi perusahaan yang menjanjikan di industri. Konsekuensi bagi perusahaan adalah mengeluarkan biaya yang tinggi untuk operasional dalam rangka mempertahankan pasar karena industri yang sedang tumbuh. Dan yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, penguatan pada R&D, pemasaran & promosi, yang semua ditujukan untuk mengantisipasi jika ada kendala, dan untuk memenuhi daya permintaan konsumen yang tinggi di masa yang akan datang dan selalu berubah.
2. **Pemilihan/Penghasilan.** Perusahaan dapat memilih untuk masuk atau berinvestasi yang bertujuan untuk menumbuhkan potensi yang menguntungkan di masa depan. Perlu diketahui bahwa dalam pasar ini tidak ada yang dominan, tetapi masuk dalam pasar bebas. Jika ada perusahaan memiliki dana besar dengan memasuki pasar ini, maka potensi untuk memenangkan pasar tersebut pada saat yang tepat akan lebih besar dan mudah.
3. **Divestasi/Panen.** Perusahaan memasuki pasar industri yang kurang menarik dan tidak lagi memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan berangsur masuk dalam situasi buruk. Pada keadaan seperti ini, perusahaan harus segera melakukan aksi; membubarkan perusahaan atau melakukan penambahan modal.

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam rangka evaluasi strategi seperti pada dua tabel di bawah ini sebagai ilustrasi, yaitu:

**Tabel 11. 1 Ilustrasi Pengukuran Kekuatan Kompetitif Unit Bisnis**

INDIKATOR KEKUATAN BISNIS	BOBOT	BISNIS UNIT			
		PT. A	PT. B	PT. C	PT. D
Pangsa Pasar	15%	3	5	8	3
Profitabilitas Relatif	20%	5	4	3	5
Tim Manajemen	5%	2	6	4	3
Biaya Tenaga Kerja	10%	4	5	5	6
Kemampuan Distrinusi	10%	6	4	2	5
Struktur Keuangan	12%	3	6	6	4

INDIKATOR KEKUATAN BISNIS	BOBOT	BISNIS UNIT			
		PT. A	PT. B	PT. C	PT. D
R&D	6%	2	4	4	6
Teknologi	8%	5	5	4	2
Fokus Konsumen	9%	2	3	5	7
Spesialisasi Industri	5%	4	2	6	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>50</b>

**Tabel 11. 2** Ilustrasi Pengukuran Daya Tarik Industri pada Unit Bisnis

INDIKATOR DAYA TARIK INDUSTRI	BOBOT	RATING INDUSTRI DIMANA BISNIS UNIT BERADA			
		PT. A	PT. B	PT. C	PT. D
Ukuran Pasar	10%	3	5	8	3
Tingkat Pertumbuhan Pasar	15%	5	4	3	5
Profitabilitas	5%	5	6	4	8
Persaingan	5%	5	5	7	5
Kemampuan Global	25%	6	4	3	6
Regulasi	12%	4	5	6	4
Diferensiasi	6%	7	4	4	6
Pola Permintaan	8%	5	5	3	2
Hambatan Masuk	9%	7	5	5	7
Struktur Distribusi	5%	8	2	6	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>50</b>

### 3. Penilaian Kinerja Perusahaan

#### 3.1 Perspektif Keuangan

Tujuan evaluasi ini untuk menjelaskan tingkat profitabilitas atau kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, *trade off* antara *return* dan risiko yang dihadapi perusahaan dari dampak implementasi strategi yang dijalankan perusahaan. Evaluasi perspektif keuangan ini sangat penting sebagai tolak ukur bagi para investor, pemilik perusahaan dan pengelola perusahaan untuk menyakinkan apakah perusahaan masih dalam kategori bisnis yang layak. Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan perspektif keuangan dari implikasi strategik adalah;

1. menilai kinerja perusahaan.
2. mengetahui kelayakan perusahaan,
3. mengetahui penggunaan modal, dan

4. menghitung keuntungan perusahaan.

Pengukuran rasio keuangan yang didapatkan dari laporan kinerja keuangan perusahaan dalam satu periode tahun buku seperti; neraca dan laporan laba rugi. Rasio perspektif kinerja keuangan perusahaan adalah seperti gambar di bawah ini:



**Gambar 11. 5 Rasio Keuangan Perusahaan**

Hasil perhitungan rasio keuangan di atas untuk mengetahui posisi kesehatan atau kemajuan keuangan perusahaan dan mengetahui ukuran kemampuan perusahaan pada profitabilitas dan efisiensi. Rasio keuangan perusahaan tersebut juga dapat dibandingkan dengan rasio pada rata-rata perusahaan di industri untuk melihat posisi perusahaan dari perspektif keuangan.

Tabel 11. 3 Rasio Keuangan Perusahaan

Manajemen	Pemilik Perusahaan	Kreditor
<b>Analisis Operasional</b>	<b>Profitabilitas</b>	<b>Likuiditas</b>
<i>Gross Margin</i>	<i>Return on total networth</i>	<i>Current ratio</i>
<i>Profit Margin</i>	<i>Return on common equity</i>	<i>Acid test</i>
<i>Operating Expenses Analysis</i>	<i>Earning per share</i>	<i>Quick sale value</i>
<i>Contribution Analysis</i>	<i>Cash flow per share</i>	<i>Cash flow patterns</i>
<i>Operating Leverage</i>	<i>Share price appreciation</i>	
<i>Comparative Analysis</i>	<i>Total shareholder return</i>	
	<i>Shareholder value analysis</i>	

### 3.2 Perspektif – Sustainability

Bisnis yang berkelanjutan (*sustainable*) adalah perusahaan yang secara terus-menerus memberikan dan mempertahankan dampak positif bagi pihak eksternal, seperti pelanggan, lingkungan dan masyarakat, dan juga pengaruh positif pada internal perusahaan, seperti karyawan dan pemilik perusahaan. Konsep sustainability perusahaan yang menerapkan prinsip rencana strategi bisnis yang berdampak positif pada; lingkungan, ekonomi dan sosial.

Bagaimana perusahaan dapat merancang dan mempertahankan rencana strategis yang *sustainable*?

1. Perusahaan mampu membuat rencana kerja yang komprehensif yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas pada seluruh rangkaian operasional.
2. Kepemimpinan manajemen yang proaktif, *disruption leader*.
3. Transformasi digitalisasi adalah keniscayaan. Memadukan seluruh faktor internal – eksternal yang mempengaruhi perusahaan sebaiknya terkendali dalam satu sistem informasi manajemen yang *real-time*.
4. Kemitraan global, memperluas akses dan mempercepat pengembangan dan distribusi.

Rencana bisnis strategik tentu selalu diarahkan pada asumsi kompetensi teknis dan potensi pasar yang berkelanjutan. Sustainability juga sangat tergantung dari implementasi strategi, oleh sebab itu pada langkah awal harus mempertimbangkan langkah-langkah strategi sehingga bisa memetakan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

Rencana strategik dengan konsep sustainability harus juga dapat diuji kelenturannya pada situasi kondisi industri yang buruk (versi perusahaan) apakah masih tetap bisa bertahan. Konsep ini disebut strategik yang fleksibel dan dinamis dalam realitas pasar atau industri yang rentan perubahan. Rencana strategis ini tentu juga harus dibuktikan dari keberhasilan perusahaan meraih laba.

Berikut kunci keberhasilan perusahaan yang secara terus menerus harus di evaluasi agar searah dengan strategi perusahaan yang sudah diimplementasikan.



### **Gambar 11. 6 Kunci Keberhasil dan Ketergantungan Perusahaan**

Berikut adalah contoh praktis untuk memetakan faktor-faktor keberhasilan perusahaan yang berkelanjutan:

**Tabel 11. 4 Menekankan Faktor-Faktor Keberhasilan**

Faktor Keberhasilan	I Permulaan	II Ekspansi	III Konsolidasi	IV Pertumbuhan	V Integrasi
Strategi	Tidak ada pertimbangan strategik	Pengaturan jangka pendek	Strategi jangka menengah	Harmonisasi strategi	Strategi jangka panjang yang berorientasi pada pasar
Organsasi	Improvisasi tingkat tinggi	Berupa mencapai standar tinggi	Standarisasi tingkat tinggi	Pengaturan lebih bersifat individual	Organisasi inovatif
Staf	Memenuhi tugas menurut uarian pekerjaan	Sedikit kebebasan untuk manuver	Kelompok kerja berorientasi pada tindakan	Staf bermotivasi tinggi	Pekerja adalah sub-entrepreneur
Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan alami diwariskan	Lebih banyak delegasi	Gaya kepemimpinan kooperatif	Metode dan prinsip manajemen yang memadai	Gaya kepemimpinan memastikan implementasi strategi yang optimal
Sistem informasi	Sistem informasi mendatangkan penghematan biaya	Meningkatkan pengguna sistem informasi	Kematangan tingkat tinggi dengan aplikasi standar	Mengembangkan kepuasan pengoperasian (proses secara individual)	Sistem informasi menciptakan keunggulan bersaing
Orientasi pelanggan	Peluang adalah suatu peluang bisnis	Hubungan yang normal dengan pelangg	Pelanggan turut dipertimbangkan	Diberikan solusi terhadap masalah	Tingkat tinggi dan orientasi pelanggan

### 3.3 Pendekatan DMAIC

Pendekatan DMAIC merupakan matrik yang sistematis untuk memastikan melihat langkah strategik sesuai target yang ditetapkan. Pendekatan ini sering digunakan oleh perusahaan dan merupakan langkah yang terukur. Pendekatan DMAIC = *Define* (Mendefinisikan), *Measure* (Mengukur), *Analyze* (Menganalisa), *Improve Control* (Memperbaiki dan Mengendalikan).

Tujuan pendekatan DMAIC adalah membantu manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi permasalahan-permasalahan operasional agar mudah untuk menentukan langkah-langkah perbaikan yang akan dilakukan terhadap proses operasional yang sedang berjalan dan yang akan datang. Pendekatan ini diperkuat melalui *data-driven* untuk peningkatan produk dan layanan sejalan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Peningkatan produk terkait dengan layanan yang dimaksudkan adalah; (1) menghilangkan kecacatan (*defect*), (2)

meningkatkan efisiensi melalui keunggulan operasional (*operational excellence*), (3) perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*), seperti digambarkan di bawah ini:



**Gambar 11. 7 DMAIC Model**

Keterangan gambar:

1. *Define*; identifikasi masalah dan tujuan proses untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal melalui fokus pada efisiensi dan ekspektasi yang jelas.
2. *Measure*; pengumpulan data dan menetapkan standar kerja, biasa ditunjukkan dengan *trend charts*, diagram alur proses, dan pengukuran kapabilitas.
3. *Analyze*: mengisolasi masalah sebagai penyebab utama sehingga menentukan faktor-faktor vital apa yang semestinya digunakan untuk memperbaiki proses.
4. *Improve*; memahami penyebab-penyebab masalah atau faktor-faktor vital sehingga mencapai kinerja maksimal yang terukur.
5. *Control*; penerapan sistem pengendalian proses manajemen terhadap faktor-faktor vital.

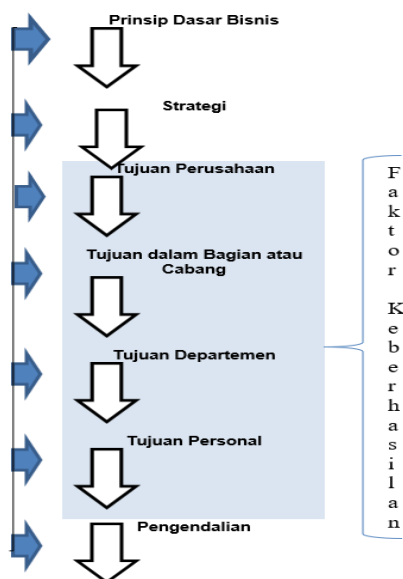
#### 4. Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Strategi

Tiga hal yang menjadi perhatian penting untuk mengukur titik tolak keberhasilan strategi perusahaan, yaitu faktor: investasi, operasional, dan pembiayaan. Keseimbangan ketiga faktor tersebut sangat menentukan tingkat profitabilitas perusahaan. Secara kuantitatif profitabilitas dapat diukur berdasarkan rasio-rasio yang bersumber dari laporan keuangan perusahaan yang valid, akurat dan terpercaya sehingga juga dapat mempertimbangkan argumentasi risiko-risiko bisnis yang bisa menghadang.

Pengukuran ini sangat bermanfaat bagi pemilik, pengelola perusahaan dan pihak pemberi pinjaman:

1. Pemilik, berharap pada pertumbuhan pendapatan sehingga mendapatkan deviden yang diharapkan dan antisipasi kelangsungan perusahaan.
2. Pengelola perusahaan, melihat keseimbangan efisiensi dan efektivitas sehingga optimalisasi pengelolaan operasional bisnis terhadap internal dan eksternal dapat dikategorikan pada level bisnis yang sehat atau tidak sehat.
3. Pemberi pinjaman, kemampuan perusahaan dalam pengembalian pinjaman sesuai dengan perjanjian jangka waktu adalah hal penting bagi perlindungan kreditor.

Pengukuran kinerja juga dapat dilihat dari faktor-faktor keberhasilan perusahaan pada berbagai tingkatan di perusahaan, seperti digambarkan di bawah ini:



**Gambar 11. 8 Faktor Keberhasilan dan Penerapannya pada Strategi**





# BAB XII

## PENGENDALIAN STRATEGI

---

Pada bab sebelumnya telah dibahas implementasi manajemen strategi, tahapan berikutnya adalah pengendalian strategi. Proses pengendalian bertujuan untuk mewujudkan perolehan hasil suatu organisasi sesuai dengan harapan. Bab ini akan menguraikan tindakan pengendalian strategi yang telah diimplementasikan.

### **A. Definisi Pengendalian Strategi**

Dalam sebuah proses manajemen ada bagian yang amat penting yakni Pengendalian yakni proses untuk menjawab berbagai hal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi

Pada hakikatnya pengendalian strategis adalah sebuah usaha dari manajemen dalam melaksanakan prosesnya untuk melacak suatu strategi yang tepat untuk digunakan dalam mendeteksi permasalahan atau menjawab ketika ada perubahan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian dalam tahapan ini adalah menetapkan, memotivasi, dan menghargai pencapaian tujuan umum dan khusus suatu organisasi oleh manajemen dan karyawannya (misalnya: hasil penjualan, produksi, pemasaran, dan lain-lain) serta merangsang pembelajaran, pertumbuhan, pengembangan ide dan strategi baru.

Jadi secara umum pengendalian didefinisikan sebagai tindakan untuk memastikan sesuatu yang terjadi sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Menurut Fred R. David (2015: 11)

strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar (Fred, 2015).

Sedangkan pengendalian strategi adalah suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang fokusnya lebih pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi agar fungsinya terlaksana sebagaimana mestinya. Disamping itu pengendalian strategi juga memberikan umpan balik yang kritis terhadap

penentuan apakah semua langkah dalam proses manajemen strategi sudah sesuai, harmonis dan berfungsi sebagaimana mestinya.

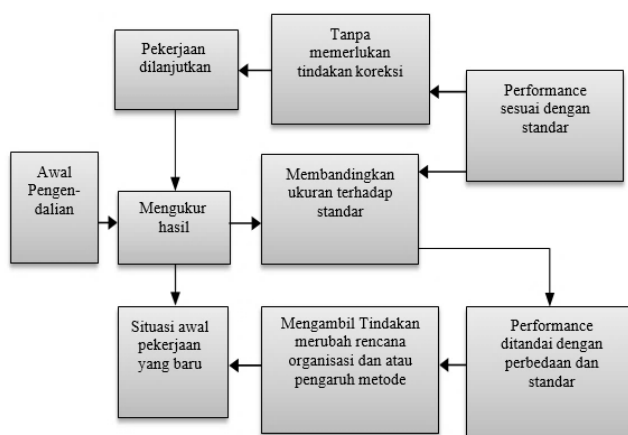
Dalam pengendalian strategi terdapat dua pendekatan utama yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan strategi yang adaptif.

#### 1. Pengendalian Strategi Tradisional

Dalam model pendekatan ini manajemen dalam melakukan tindakan pengendalian dengan melaksanakan tiga langkah umum, yaitu

- a. Mengukur kinerja perusahaan
- b. Membandingkan hasil pengukuran kinerja perusahaan terhadap standar yang ada
- c. Melakukan Tindakan perbaikan yang dianggap perlu untuk memastikan bahwa kejadian yang direncanakan benar-benar terwujud.

Pada model ini pada umumnya bahwa proses pengendalian senantiasa diawali oleh proses mengukur kinerja perusahaan. Setelah kinerja ini terukur kemudian dilaksanakan standarisasi dengan mengukur pada standar yang ada atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian setelah itu hasil perbandingan antara kinerja perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan sebagai bahan evaluasi untuk melakukan *corrective action* secara menyeluruh atau sebagian. Model umum pengendalian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 12. 1 Model Umum Proses Pengendalian**

## 2. Pengendalian Strategi yang Adaptif

Pada model Pengendalian strategi yang didasarkan pendekatan tradisional hanya membandingkan hasil aktual dengan standar yang telah dilakukan. *Pearce* dan *Robinson* (1997) menyatakan bahwa pengendalian strategi yang adaptif adalah proses kepekaan terhadap berbagai perubahan yang terjadi selama proses manajemen strategi berlangsung<sup>2</sup>. Menurut *Pearce* dan *Robinson* ada 4 tipe

<sup>2</sup>*Pearce* dan *Robinson* (dasar pengendalian strategi, yaitu pengendalian premis (*premise control*), pengendalian implementasi (*implementation control*), pengawasan strategi (*strategic surveillance*) serta pengendalian sinyal khusus (*special alertcontrol*). Berbagai tipe pengendalian strategi:

### a. Pengendalian Premis (*Premise Control*)

Pengendalian premis didasari oleh proses secara sistematis dan *continue* untuk memastikan apakah premis, asumsi serta prediksi-prediksi yang digunakan sebagai dasar analisa lingkungan untuk memformulasi strategi validitasnya masih bisa dipercaya atau tidak? Jika suatu premis yang tidak valid maka harus segera untuk mengubah strategi yang ada.

### b. Pengendalian Implementasi (*Implementation Control*)

Pengendalian implementasi didesain untuk menilai apakah strategi secara keseluruhan harus diubah, sejalan dengan hasil yang berkaitan dengan tindakan implementasi strategi secara keseluruhan.

Ada 2 tipe dasar dari pengendalian implementasi yakni *monitoring strategic thrust* yang memberikan informasi untuk menilai strategi secara keseluruhan, sedangkan dalam *milestone reviews* yang meminta manajemen untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian yang signifikan, yang akan dialami selama strategi diimplementasikan.

### c. Pengawasan Strategi (*Strategic Surveillance*)

Pengawasan strategi akan mengevaluasi seluruh rangkaian kejadian yang ada didalam dan diluar

perusahaan, yang nampaknya akan mempengaruhi tindakan strategi perusahaan. Gagasan mendasar dibelakang pengawasan strategi adalah informasi perling yang hingga sekarang tidak diantisipasi mungkinditemukan melalui pemantauan umum dan sumber informasi yang luas.

- d. Pengendalian Sinyal Khusus (*Special Alert Control*)  
Pengendalian sinyal khusus dilakukan dengan mempertimbangkan kembali atas kejadian yang mendadak atau tidak diharapkan. Sehingga dibutuhkan penilaian kembali yang segera dan intensif atas strategi perusahaan dan situasi strategi yang sekarang.

## **B. Tujuan Pengendalian Manajemen Strategi**

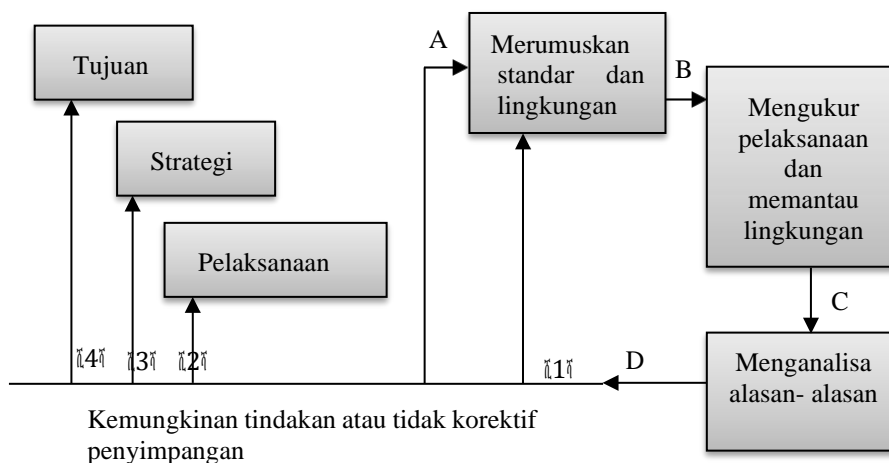
Tujuan utama evaluasi dan pengendalian strategi adalah untuk memonitor dan mengevaluasi perkembangan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarannya. Adapun perangkat evaluasi strategi yang ada meliputi kegiatan utama, pendukung dan eksternal dalam suatu organisasi meliputi Kegiatan Utama adalah kegiatan inti dari suatu organisasi yang terkait dengan penciptaan, penyediaan, penyampaian produk dan layanan kepada pelanggan selaras dengan keseluruhan strategi perusahaan. seperti logistik masuk, pemasaran, penjualan, logistik keluar masuk. layanan serta pemeliharaan.

Kegiatan Pendukung adalah kegiatan organisasi dalam meningkatkan keuntungan, efisiensi dan efektivitas kegiatan utama yang sejalan dengan keseluruhan strategi perusahaan yang meliputi infrastruktur, manajemen sumber daya, kondisi ekonomi.

## **C. Evaluasi Strategi**

Terdapat tiga aktifitas dasar dalam evaluasi yaitu memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil *actual* dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sesuai rencana (Fred, 2015). Fred R. David (2015:290) pun memberikan beberapa kriteria khusus untuk menangani dalam mengevaluasi strategi-strategi:

1. Apakah yang menjadi kekuatan utama dalam organisasi? Apakah kekuatan internal organisasi menjadi bagian utama dari kekuatan tersebut ?
2. Apakah dibutuhkan faktor lain untuk menambahkan kekuatan faktor internal ? Untuk kemudian dicarikan solusinya jika masih dibutuhkan faktor lain
3. Setelah berbicara tentang strength / kekuatan dari organisasi untuk kemudian dimunculkan pertanyaan tentang kelemahan . Apakah kelemahan harus menjadi sumber kelemahan pula ?
4. Apakah kami sekarang memiliki kelemahan internal lain? Jika demikian, apa sajakan mereka?
5. Apakah keadaan diluar oranisasi akan menjadi peluang?
6. Apakah sekarang terdapat peluang eksternal lainnya? Jika demikian, apa sajakan mereka?
7. Apakah ancaman eksternal kami masih menjadiancaman?
8. Apakah sekarang terdapat ancaman eksternal lainnya? Jika demikian, apa sajakan mereka?
9. Apakah kami rentan terhadap pengambilan paksa



**Gambar 12. 2 Proses Evaluasi**

#### **D. Hakikat Evaluasi Strategi**

Proses Pengendalian strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang menimbulkan kerugian besar, yang akan sulit sekali untuk memperbaikinya. Oleh karena itu dibutuhkan rencana-rencana untuk mengantisipasi dalam hidupan organisasi. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai. Menurut Djuwita (2008) tujuan utama evaluasi dan pengendalian strategi adalah untuk memonitor dan mengevaluasi perkembangan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarannya.

1. Kegiatan Evaluasi untuk mengambil tindakan dalam rangka pembenahan .
2. Kriteria Evaluasi Strategi harus ada standard konsistensi agar para pihak tidak bingung dalam melaksanakan kegiatannya. Serta strategi yang dipilih dapat diterima dan dijalankan oleh seluruh bagian .
3. Evaluasi Strategi dibutuhkan karena semakin kompleknya masalah internal dan eksternal sehingga dibutuhkan prediksi atau ramalan untuk mengurangi risiko .
4. Proses Evaluasi Strategi pada dasarnya mempertanyakan harapan dan dalam meninjau sasaran dan nilai serta harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kriteria evaluasi.
5. Mengkaji Ulang Landasan Strategi dengan adanya metode Matrik EFE dan EFI yang telah direvisi maka harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, litbang .
6. Mengukur Kinerja Organisasi dengan membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana, evaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah pencapaian sasaran yang dinyatakan.

## **E. Proses Pengendalian dan Evaluasi**

Budaya, gaya serta struktur administrasi perusahaan membentuk mekanisme sistem sebagai sarana perusahaan mengendalikan perusahaan yang meliputi unsur yang sering berkaitan:

- a. Menetapkan sasaran prestasi kerja, standar dan batas toleransi untuk tujuan, strategi, dan rencana pelaksanaan.
- b. Adanya pengukuran posisi yang jelas yang terkait dengansarana pada suatu waktu tertentu.
- c. Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima.
- d. Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu atau tidak layak.

## **F. Motivasi Untuk Mengevaluasi**

Prestasi kerja menjadi standard dalam sistem pengendalian dan evaluasi .Hal tersebut menjadi motivasi bagi organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Organisasi akan memberikan sebuah penghormatan atas prestasi yang dicapai atas strategi yang sudah dilaksanakan secara kolektivitas semua unsur.

## **G. Kriteria Evaluasi**

Bidang efektifitas organisasi yaitu merumuskan dan mengukur faktor-faktor evaluasi yang sangat kompleks. Menentukan sejumlah variabel sebagai dasar untuk mengevaluasi bukanlah hal yang mudah karena harus didasarkan pada hal yang objektif dan tidak subyektif semata. Banyak kriteria yang digunakan untuk melakukan hal tersebut untuk menghasilkan hasil yang tepat.

Ada beberapa kriteria penilaian dalam mengevaluasi suatu strategi:

### **1. Kriteria Kuantitatif**

Pada kriteria ini melakukan evaluasi strategi perusahaan dengan capaian prestasi perusahaan saat ini dengan membandingkan para kompetitornya dalam



hal capaian laba yang diraih, harga saham, tingkat deviden, laba per lembar saham, hutang dan piutang, hasil pengembalian atas ekuitas, pertumbuhan penjualan, dan lain-lain. Selain faktor tersebut, banyak faktor-faktor lain yang berperan.

## 2. Kriteria Kualitatif

Dalam penilaian tak semata bersifat kuantitatif tetapi juga digunakan kriteria kualitatif seperti penilaian subjektif untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan memang tepat. Terkadang penggunaan kriteria kualitatif dapat lebih tepat untuk mengkaji rencana secara menyeluruh sebelum perusahaan diminta mengubah arah atau menjalankan sebuah strategi.

# BAB XIII

## MODEL DINAMIK STRATEGIC FIT DALAM PERSPEKTIF KONTIJENSI KAITANNYA DENGAN PENGENDALAIAN STRATEGI

---

### Pendahuluan

Kemajuan tata kelola organisasi dewasa ini semakin dinamis dan kompleks dengan berbagai peluang, hambatan, tantangan dan ancaman sehingga Manajemen Strategi semakin maju dan kuat dibuat oleh organisasi dengan perhitungan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapinya termasuk pendekatan lingkungan dan budaya. Untuk hal inilah diperukan manajemen strategi. Manajemen strategi telah berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan bahkan telah menjadi teori yang penting dan termasuk bidang penelitian yang terwujud dalam bentuk *hybrid subject* dengan mendapatkan sumbangan dari berbagai ilmu pengetahuan lain misalnya teori ekonomi, ilmu politik, sosiologi, ekologi, biologi, teori organisasi dan manajemen modern, psikologi dan lain-lain. Bahkan dari sisi perkembangan sector publi dan bisnis mengharuskan strategi dijadikan pendekatan penting. Termasuk dalam upaya membahas teori strategi bisa memilih pendekatan deskriptif, perkriptif maupun gabungan keduanya (Mintzberg, 1998).

Telah banyak para ahli memberikan kontribusi tentang model pemikiran strategi seperti *strategic fit* dari Ginsberg & Ventrakarman, 1986; Lawrence & Lorsch (1967) dan juga sebagaimana pemikiran *co-alignment* (Selznick, 1957) yang merupakan upaya penyesuaian strategi dengan lingkungan baik eksternal maupun internal, konsep yang sama dari ini adalah *matching*; demikian halnya dengan konsep yang dikemukakan Hamel (1993) dalam konsep strategi sebagai kelenturan dan pengungkitan atau *strategy as stretch and leverage* .

Dalam kaitan dengan fit dalam manajemen strategik yakni konsep yang memiliki 4 (empat) alasan penting yang perlu pertama kali dipahami. *Pertama*, Dalam kajian bidang kebijakan bisnis, sebagai paradigma awal

strategi, berakar dari konsep “*matching*” atau “*aligning*” antara sumberdaya organisasional dengan peluang dan ancaman dalam lingkungannya (Andrew, 1971; Chandler, 1962). *Kedua*, Dalam kajian bidang penelitian yang relatif baru, manajemen strategi meminjam konsep dan metoda penelitian berkenaan dengan *fit* dari bidang yang saling berhubungan. Khususnya tiga bidang oleh Jemison (1981a) yang sangat erat kaitan dengan manajemen strategi misalnya disiplin ekonomi organisasi industri (Porter, 1981), perilaku adminsitratif (Jemison, 1981b), serta pemasaran (Bigadike, 1981). Karena itulah konsep *fit* sangat cukup dominan dalam disiplin ilmu induknya misalnya teori organisasi serta teori ekonomi organisasi industri, jadi dapat diasumsikan sangat signifikan manakala mengembangkan serta menguji teori-teori strategi. *Ketiga*, merupakan suatu kelanjutan dari kerja Hofer (1975) dalam riset empiris berbasis kontijensi dalam strategi, terdapat banyak sekali studi menggunakan konsep *fit* (Ginsberg & Venkatraman, 1983; Steiner, 1979; Nightingale & Toulouse, 1977; Milller, 1981; dan Miller & Friesen, 1978). *Keempat*, bahwa kajian *fit* merupakan konsep normatif bagi banyak konsultan manajemen strategik untuk menekankan pentingnya sinkronisasi elemen organisasi yang sangat kompleks bagi implementasi strategi organisasi secara efektif (Stonich, 1982) dan memberi argument penting tentang kesebangunan (*congruence*) diantara tujuh elemen (*strategy, structure, system, style, staff, shared values, dan skill*) yakni sebagai syarat dalam mewujudkan keberhasilan tujuan dan sasaran-sasaran organisasi (Peters & Waterman, 1982). Secara sistematis pembahasana ini membahas konseptualisasi *strategic fit*, perspektif kontijensi strategi organisasi, perpektif *strategic control*, menuju model dinamik *strategic fit*.

### **Konsep Strategic Fit**

Model strategic fit menjadi perhatian dalam manajemen modern saat ini. Bila kita memahami konsep *fit* berakar dari model ekologi populasi serta dalam tradisi teori kontijensi (Van de Ven, 1979), sudah memberikan dorongan bagi pengembangan teori-teori range tengah (*middle range*) melalui disiplin manajemen. Khususnya dalam teori organisasi dan manajemen strategik, konsep ini menempati peran sentral dalam penggunaan model kontijensi khususnya dalam hubungannya dengan teknologi-struktur (Woodward, 1965) gaya kepemimpinan (Fiedler, 1967), penyerasian antara lingkungan-organisasi (Katz & Kahn,

1966; Thompson, 1967), dan dalam formulasi strategi bisnis (Hofer, 1975). Dalam hal ini konsep fit menjadi relevan dalam manajemen strategik dari berbagai perpektif.

Bila dilihat segi isi strategi (*content of strategy*), maka akan terlihat suatu upaya untuk menspesifikasi aksi strategi yang diambil dalam meyeleraskan pada kondisi lingkungan yang sangat kompleks dan luas. Hal menarik dalam kaitan ini pendapat Chandler (1962) mengkerangka empat strategi dasar untuk merespon peluang pasar, yaitu:

1. ekspansi volume,
2. penyebaran geografis,
3. integrasi vertikal, dan
4. diversifikasi.

Selain Chandler, skema yang lain dengan fokus pada isi strategi diungkap oleh Ansoff (1965) dengan matrik misi produknya dan berbagai kategorisasi strategi generic (Glueck, 1976; Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1980). Pada awalnya strategi dipandang sebagai proses penyesuaian (*process of aligning*) organisasi dengan lingkungan. Dengan demikian, strategi merupakan pola interaksi (*pattern of interaction*) dimana fokus berada pada proses mencari konfigurasi strategi yang diinginkan. Secara kontras, aliran pemikiran lainnya melihat bahwa strategi adalah merupakan suatu elemen yang harus disesuaikan dengan elemen lain dalam organisasi. Dalam hal ini fokusnya pada *content of fit* atau isi penyesuaian semua elemen secara bersama untuk mendapat konfigurasi yang diinginkan. Dimensi ini disebut dengan konseptualisasi dalam manajemen strategik.

Dimensi lainnya adalah *domain of fit*, yang membahas dan dikaji tentang paradigma apa yang mendasari strategi. Hal ini penting, mengingat diversitas dalam konsep, terminologi dan metoda penelitian yang menyebabkan tidak semua peneliti dapat mengenal variabel dengan rentang (*range*) keseluruhan dalam mengkonseptualisasi serta meneliti isu-isu strategik. Keadaan ini lebih disebabkan oleh paradigma yang berbeda-beda digunakan dalam manajemen strategik (Jemison, 1981a). Beberapa peneliti strategi lainnya menfokuskan diri pada apakah pada formulasi atau implementasi dan ada juga yang mencoba mengintegrasikan keduanya. Dalam perpektif formulasi, strategi diselaraskan dengan variabel eksternal seperti peluang pasar (Chandler,

1962), siklus hidup produk (Hofer,1975), atau tingkat pertumbuhan pasar dan posisi daya saing relatif (Hedley,1977; Henderson, 1979).

Dalam perspektif implementasi fokus penelitian pada penyelerasan strategi dengan variabel internal seperti struktur (Chandler, 1962; Galbraith & Nathanson, 1978, 1979); sistem manajemen (King, 1978; Lorange & Vancil, 1977); dan kultur organisasional (Schwartz & Davis, 1981; Stonich, 1982). Dalam hal perbedaan penekanan pada fokus yang digunakan dalam penelitian, dengan demikian menjadi penting untuk menentukan domain yang dipilih dalam penelitian strategi apakah internal, eksternal atau terintegrasi sebagai *domain of fit*. Dengan dua dimensi konseptualisasi *fit* dan domain *fit* dihasilkan enam perpektif tentang fit yang berbeda satu sama lainnya (Venkatraman & Camillus, 1984). Dapat dipahami bahwa perspektif tersebut adalah *strategy formulation school*, *strategy implementation school*, *integrated formulation-implementation school*, *inter-organizational (strategy) networks school*, *strategik choice school*, dan *overarching “gestalt” school*. Secara ringkas dapat dilihat pada tabel 13.1.

**Tabel 13. 1 Proposed Conceptual Scheme to Distinguish Different Perspectives of Fit**

DOMAIN OF FIT - EXTERNAL	(1) Strategy Formulation School		(4) Inter-organizational (strategy)	
	Key Issues Theme: Aligning strategy with the environmental condition Contributing Streams:	Exemplary Studies Bain, 1956 Bourgeois, 1980 Chandler, 1962 Christensen & Montgomery, 1981		Theme: Strategy analysis at the 'collective' level, emphasizing interdependence of strategies of various organization vying for resources allocation

	- IO strategy interface - Business policy/strategik management	Hatten & Schendel, 1977 Hedley, 1977 Hofer, 1975 Porter, 1979, 1980 Rumelt, 1982 Scherer, 1980 Vick, 1988	Contributing Streams: - Inter-organizational networks - Resource-dependency themes - Constituency analysis	Pennings, 1981 Pfeffer & Salancik, 1978
	(2) Strategy Implementation School		(5) Strategik Choice School	
DOMAIN OF FIT - INTERNAL	Key Issues Theme: Tailoring administrative and organizational mechanism in line with strategy Contributing Streams: - Normative strategy literature - Business policy/strategik management	Exemplary Studies Chandler, 1962 Channon, 1971 Galbraith & Nathanson, 1978, 1979 Grinyer & Yasal- Ardekani, 1981 Gupta & Govindrajan, 1982 King, 1978 Rumelt, 1982 Stonich, 1982 Waterman, Peter, & Philips, 1980	Key Issues Theme: Managerial discretion moderating the “deterministic” view regarding decision on organizational mechanisms Contributing Streams: - Contemporary organization theory - Business policy/strategik management	Exemplary Studies Child, 1972 Montanari, 1978 (see: Fry, 1982, and Galbraith & Nathanson, 1978 for review)
	Integrated Formulation – Implementation School		Overarching “Gestalt” School	

DOMAIN OF FIT - INTEGRATED	Key Issues Theme: Strategik management involving both formulation and implementation and covering both organizational and environmental decisions Contributing Streams: - Business policy/strategik management - Market and hierarchy program	Exemplary Studies Andrew, 1971 Caves, 1980 Chandler, 1962 Grinyer & Yasal- Ardekani, Al-Bazzaz, 1980 Hit, Ireland, & Palla, 1982 Jemison, 1981a Miles & Snow, 1978, 1980 White & Hammermersh, 1981 Williamson, 1981	Key Issues Theme: Broadly configuring organization and environment, emphasizing interdependence but not causation Contributing Streams: - Organization theory - Business policy/strategik management - Population ecology- based concepts	Exemplary Studies Chakravathy, 1982 Hrebiniak, 1981 Jauch & Osborn, 1981 Lawrence & Dyer, 1980 Thompson, 1967 Thorelli, 1977 Van de ven, 1979
	Content of Fit (Element to be Aligned with Strategy)	Pattern of Interactions (Process of Arriving at Fit)		
CONCEPTUALIZATION OF FIT				

Bila memahami dari sisi perspektif *content of fit* (seperti pada sel 1-3) disini memperlihatkan paradigma bisnis klasik menekankan interdependensi antara formulasi dengan implementasi strategi. Tetapi bila pandangan teintergrasi belum menjadi dasar bagi penelitian empiris. Kebutuhan akan penggunaan pandangan integratif didukung oleh suatu analisis perbedaan kinerja yang ada pada tiga sel. Perbedaan kinerja disebabkan karena kesesuaian internal dapat dilihat pada uji empiris dari proposisi Chandler (1962), dinyatakan mengenai pertumbuhan tanpa penyesuaian struktural hanya akan menyebabkan inefisiensi ekonomi. Armour dan Teece (1978) menemukan adanya hubungan positif antara

struktur multidivisional (M- Form) dan kemampuan, dengan menggunakan sampel industri minyak. Dengan demikian antara kesesuaian internal (*internal fit*) dengan kinerja dapat dibentuk. Perspektif pola interaksi yang ada pada sel 4-6, merupakan konsep yang mencakup spektrum dari konfigurasi internal ke jaringan interorganisasional. Tidak seperti *content of fit*, konseptualisasi dari pola interaksi ini kurang mendapat perhatian dalam bentuk penelitian empiris. Karena lebih dekat dengan teori organisasi, dalam penerjemahan konsep ke strategi belum terasa ekstensif namun terbatas pada adaptasi organisasional (Chakravathy, 1982; Lawrence & Dyer, 1980). Seperti pada sel 4, peluang penelitian ada pada strategi interorganisasional.

### **Model Perspektif Kontijensi Strategi Organisasi**

Saat ini perspektif kontijensi terlihat semakin penting bahkan mendapatkan popularitasnya dalam riset strategi hal ini dilandasi oleh bahwa riset yang berbasis teori organisasi memiliki asumsi dasar dimana tidak ada satupun cara terbaik untuk mengorganisir, dan satu cara baik dalam mengorganisasi belum tentu efektif bagi semua kondisi (Galbraith, 1973). Bila dipahami dengan baik bahwa asumsi ini diterima juga oleh bidang strategi, sejak paradigma awal kebijakan bisnis (Schendel & Hofer, 1979) yang berakar pada konsep penyesuaian antara sumberdaya organisasi dengan konteks lingkungan (Andrew, 1980; Chandler, 1962). Menjadi penting untuk diyakini bahwa tidak ada pilihan strategis yang secara universal dapat optimal dan paling utama untuk setiap bisnis, lepas dari sumberdaya yang dimiliki dan konteks lingkungan yang dihadapi. Weir (1979) mengusulkan suatu pemodelan teoritis untuk membedakan teori strategi yang diambil dari model teori kontijensi yang *legitimate*. Jadi bila kita kaji pendekatan ini penggunaan unit analisis yang dapat diuji, dan batas model empiris yang telah ditentukan akan memenuhi syarat minimum dalam model kontijensi strategi. Namun demikian telah dapat menghilangkan kelemahan dari studi- studi teori kontijensi, masih terasa kurang bermanfaat untuk mendifferensiasi derajat kebaikan "*within group*". Pendapat Harrigan (1983) telah mencoba menggunakan *hybrid methodology* dalam penelitian strategi dengan memasukan variabel kinerja dan level dari strategi. Namun yang dilakukan baru sebatas isu metodologi dan belum masuk kedalam isu teoritis. Dalam hal ini hal ini dipandang sebagai kelemahan, Ginsberg & Venkatraman (1986),



memberikan usulan skema analitis dua tingkat. Tingkat pertama memperjelas (*delineate*) domain perpektif kontijensi terhadap strategi kemudian tingkat kedua melihat dimensi analitis untuk ulasan kritis.

Dalam hal tingkat pertama domain untuk perpektif kontijensi, Harvey (1982) mengobservasi bahwa dalam pendekatan kontijensi pada strategi memberikan implikasi bahwa suatu strategi optimal terjadi manakala satuan kondisi organisasional dan lingkungan berpadu. Schoonhoven (1981) menyatakan bahwa manakala para ahli teori kontijensi menunjukkan adanya hubungan antara dua variabel, dimana hubungan tersebut dapat memprediksi variabel ketiga, maka dapat dikatakan adanya interaksi antara dua variabel pertama. Sejalan dengan perpektif ini, disini studi memfokuskan perhatian dalam hubungan kontijensi antara satu variabel independent atau dengan kata lain kontekstual dengan satu variabel dependen, yang disebut dengan respon strategis dari organisasi, juga bisa dikatakan bahwa hubungan antara strategi dan kinerja dalam berbagai konteks berbeda. Kemudian muncul dalam strategi pada tingkat kinerja yang dicapai oleh suatu bisnis. Pemahaman pada tingkat kinerja bisa ditentukan oleh *range* dari opsi strategis yang tersedia bagi bisnis, jadi penting bahwa kinerja menjadi pengaruh kunci kontijensi. Pendapat yang dikemukakan Hofer (1983) menunjukkan hubungan kontijen dilihat sebagai model sistem yang mencakup tiga komponen: (1) input yang menunjukkan dimensi lingkungan seperti struktur pasar, daur hidup produk, dan ketidaktentuan lingkungan, (2) proses menunjukkan dimensi organisasional seperti sistem dan struktur, dan (3) output menunjukkan berbagai kriteria kinerja seperti *return on investment* dan *return on value added*. Jadi bila mengacu pada Hofer (1983),

### **Model Perspektif Strategik Control**

Yang dimaksud dengan kontrol strategis didefinisikan merupakan evaluasi kritikal dari rencana, kegiatan dan hasil, sehingga dapat memberikan informasi bagi tindakan dikemudian hari (Schreyogg dan Steinmann, 1987). Dalam limitasi dari sistem kontrol tradisional diatasi dengan menempatkan pendekatan *feedforward* yang bersifat berorientasi pada masadepan dan antisipatoris. Secara esensinya rekayasa kontrol *feedforward* dimaksudkan untuk mengatasi masalah penundaan dalam sistem umpan balik (*feedback*) dengan memonitor input dan memprediksi

dari variabel hasil atau *outcome* (Koontz dan Bradspies, 1972). Sistem ini disebut juga dengan *steering controls*. Schreyogg dan Steinmann (1987) telah memberikan upaya awal dalam merinci model ini tahap untuk kontrol strategis: kontrol premis, kontrol implementasi, dan *strategik surveillance*. Dalam hal ini pendapat Preble (1992) dikembangkan dan dimodifikasi. Tujuan umum dari semua komponen kontrol strategis yang mana secara kontiyu menentukan apakah strategis harus dimodifikasi sesuai dengan keadaan perubahan keadaan. Keterbatasan kontrol strategis atau *limitation of strategik control* dapat dilihat dari kontrol strategis masih dalam tahap awal perkembangannya (*infancy*). Praktek ini juga masih ketinggalan dibanding dengan perkembangan teorinya, sehingga perlu pengembangan sistem untuk dapat digunakan oleh organisasi secara lebih praktis.

Pendapat Scheryogg dan Steinmann (1987), menyebutkan bahwa tujuan dicapai masih memerlukan analisis lebih lanjut yang lebih detail, perencanaan dan birokrasi, namun juga hal ini belum menjamin keakuratan dan kemenyeluruhan. Pentingnya kontrol ini dikawatirkan terlalu formalistic, ringkas dan sederhana. Dengan limitasi ini paper Prebel (1992) berusaha menyajikan kombinasi analisis dan intuisi yang membantuk menyakinkan proses control strategis secara kreatif yang menjaga vitalitasnya sepanjang waktu. Kegiatan *scanning* (pembacaan secara cepat/pengujian) lingkungan dilakukan pada saat formulasi strategis merupakan sumber utama dari premis atau asumsi perencanaan strategis perusahaan. Pengendalian premis dapat dicapai secara efisien dengan memonitor lingkungan, sebagai bagian integral dari sistem environmental scanning dilakukan dengan melacak kejadian, trend, dan permintaan yang sebelumnya telah diidentifikasi tapi tidak begitu terungkap pada tahap awal (formulasi strategi) namun ternyata penting bagi organisasi. Agar kontrol premis dapat dilakukan dengan sukses harus dihindari kelebihan beban informasi. Sementara juga organisasi hendaknya mendekati tugas ini dengan hati-hati serta dengan cara menfokuskan diri pada premis kunci keberhasilan saja, yakni yang memberikan dampak perubahan besar terhadap organisasi. Kemudian untuk *strategic survelliance*, *biasanya* dilakukan untuk mengidentifikasi event kritis yang sebelumnya tidak terdeteksi, kontrol ini kurang focus dan lebih terbuka. *Strategik surveillance* (pengamatan strategis) didisain untuk memonitor kejadian tak terduga yang mempengaruhi atau

akan mengancam aksi strategis (Scheryogg dan Steinmann, 1987). Pentingnya pengamatan kontinyu memberikan organisasi peringatan dini dari ancaman terhadap strategis yang sedang dijalankan, sehingga memungkinkan organisasi punya waktu dan fleksibilitas dalam merespon kejadian tersebut. Kegiatan ini dijalankan dengan *environmental scanning*.

Eksistensi control sebagai peringatan khusus dibutuhkan untuk secara menyeluruh dan kadang secara cepat dalam mempertimbangkan kembali strategi dasar perusahaan berdasarkan pada kejadian mendadak dan tidak tidak diharapkan. *Special alert control* dilakukan dengan cara *crisis audit* dan manajemen krisis secara proaktif, dimaksudkan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam merespon kejadian krisis dengan cepat dan tepat yang jika tidak dilakukan akan mengancam strategi bahkan keberadaan perusahaan. Kontrol strategis memerlukan pemeriksaan dan evaluasi kritis terhadap asumsi, strategi, dan hasil secara kontinyu sejalan dengan kondisi internal dan eksternal yang terus berubah. Kontrol strategis merupakan fungsi manajemen yang *autonomous*, yang bertindak sebagai proses pendamping (*countervailing*) dari perencanaan strategis. Sebagai pendekatan *feedforward*, kontrol strategis dapat memfasilitasi pembaharuan strategi dengan tepat waktu, sehingga dengan sedemikian rupa tingkat keberhasilan manajemen strategis dapat diperbaiki.

### **Menuju Model Dinamik *Strategic Fit***

Dalam hal mencapai ketepatan (*appropriateness*) formulasi strategi dapat didefinisikan dengan sejauhmana strategi tersebut sesuai (*fit*), padu (*match*) atau sebangun (*congruence*) dengan lingkungan atau kontigensi organisasi yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan (Andrew, 1971; Hofer dan Schendel, 1978). *Strategic fit* atau kesesuaian strategik adalah konsep inti dalam model normatif formulasi strategi, dan pencapaian kesesuaian strategik dipandang sebagai implikasi dari kinerja yang diinginkan (Ginsberg dan Venkatraman, 1985; Miles and Snow, 1994). Namun sejalan dengan perkembangan literatur dan penelitian bidang manajemen strategik, perhatian terhadap kesesuaian strategik masih sedikit hal ini diungkap juga oleh (Kraat dan Zajac, 2002). Dalam perkembangan konsep kesesuaian strategik ini terhambat

disebabkan oleh tiga hal (Zajac, Kraatz dan Bresser, 2000) sebagai berikut:

Untuk yang pertama, beberapa peneliti masih merasa tidak nyaman dengan orientasi statis dari konsep keseuaian yang telah memiliki implikasi historisnya (Miller dan Friesen, 1984; Zajac dan Shortell, 1989; Rajagopana dan Speitzer, 1997; Bresser, 1998). Adanyapemahaman kesesuai strategik sebagai sesuatu yang ada pada satu titik waktu, maka dalam memahami kesesuaian dinamik (*dynamic fit*) diperlukan perspektif baru tentang *strategic fit* yang mesti hadir bersamaan dengan pertanyaan terkait dengan perubahan strategik (Venkatraman, 1989). Dalam hal Perspektif baru yang dimaksud disini bahwa pengujian teori yang selama ini berkenaan dengan kesesuaian strategik menggunakan analisis *cross-sectional*, dalam hal ini dicoba untuk menggunakan perspektif *longitudinal, time series*. Dengan demikian selama ini baik penelitian kesesuaian strategik maupun perubahan strategik tidak memberikan konseptual dan alat metodologis yang dibutuhkan untuk memprediksi apakah organisasi akan sesuai dengan keadaan lingkungan dan organisasional yang berubah.

Untuk hal yang kedua, sebenarnya kesesuaian strategik memiliki multidimensi. Pendekatan bivariat sederhana tidak memungkinkan adanya konseptualisasi dan pengukuran akurat bagi kesesuaian strategik, melihat organisasi berhadapan dengan beragam kontijensi lingkungan dan organisasional yang dapat mempengaruhi kesesuaian strategik. Dalam hal ini lebih jauh pada kenyataannya bahwa kontijensi terdapat pada baik lingkungan maupun organisasional yang memberikan tekanan manakala perusahaan berusaha mencari kesesuaian antara strategi dan lingkungan berhadapan dengan kesesuaian antara strategi dan kompetensi khususnya. Perlu dipahami bahwa tekanan atau tensi ini membesar jika konseptualisasi kesesuaian strategik berada dalam kondisi dinamik, dengan melihat kenyataan bahwa ketepatan perubahan strategi dalam merespon perubahan lingkungan menjadi semakin tidak menentu manakala organisasi bergerak keluar dari kompetisi tradisional atau *distinctive*-nya (Prahalad dan Hamel, 1990; Ghemawat, 1991; Selznick, 1957).

Untuk hal ketiga, didalam mengkaji, mempelajari atau meneliti dinamika kesesuaian strategik dengan bertolak belakang dengan sifat konservatif para peneliti seumumnya, yaitu dengan keluar dari kebiasaan

serta mengembangkan rerangka normatif yang memungkinkan dapat memprediksi atau bahkan mengpreskripsi kesesuaian strategik. Dalam mengembangkan sejenis rerangka yang mengharuskan dapat membuat prediksi dengan mana, kapan, kearah mana, dan seberapa banyak organisasi harus merubah strateginya. Perlu diketahui hal ini juga mengharuskan membuat prediksi secara *a priori* tentang konsekwensi kinerja dari perubahan spesifik untuk organisasi spesifik. Jadi menjadi sangat menantang terutama dalam menspesifikasi secara dengan presisi mana kontijensi lingkungan dan organisasional yang akan dipertimbangkan dalam formulasi strategi sehingga memberikan kinerja perusahaan yang maksimum. Dalam hal memastikan kontijensi cukup umum sifatnya dapat padu bagi setiap konteks bahkan dapat secara spesifik akurat merefleksikan realitas dari konteksnya adalah merupakan tantangan lainnya. Berdasarkan semua tantangan tersebut dapat dikatakan merupakan hambatan keprilakuan organisasional.

Konsep *fit* memiliki akar teoritis pada perspektif kontijensi yang dapat ditemui dalam literatur strategi dan teori organisasi (Ginsberg dan Venkatraman, 1985). Seperti halnya Venkatraman dan Camillus catat bahwa bidang kebijakan bisnis (*business policy*) – sebagai paradigma awal dari strategi (Schendel dan Hofer, 1979) mengakar pada konsep “*matching*” atau “*aligning*”, yang berarti penyesuaian atau harmonisasi sumberdaya organisasi dengan peluang serta tantangan lingkungan (Andrew, 1971; Chandler, 1962). Miles and Snow (1994) menyarankan bahwa proses untuk mencapai fit dimulai secara konseptual paling tidak dengan menyelaraskan perusahaan dengan pasarnya, proses penyelarasan ini mendefinisikan strategi perusahaan.

**Tabel 13. 2 Menuju Konseptualisasi Baru Kesesuaian Strategik**

	Traditional View	Proposed View
Time Frame	Static	Dynamic
Assumed Relationship	Bivariate	Multivariate
Dependent Variable	Organizational Structure	Organizational Strategy
Independent Variable	Environmental Factors	
		Environmental Factors and Organizational Contingencies

	Traditional View	Proposed View
Fit: Common/Unique	Fit is Common Across Organizations in Similar Environments	Fit is Largely Unique, Given Differences in Organizational Contingencies

Bila memahami teori organisasi konsep kesesuaian sejak lama telah diasosiasikan pada teori kontijensi struktural (Thompson, 1967; Lawrence and Lorch, 1967; Donaldson, 1995), yang cenderung untuk menekankan pada hubungan lingkungan-struktur, ketimbang hubungan lingkungan-strategi yang menjadi fokus studi ini. Dalam perbedaan penting antara kesesuaian dalam literatur strategi dan teori organisasi adalah dalam teori organisasi agak ambigu dalam menunjukkan struktur mana yang cocok bagi lingkungan tertentu, dan bahwa perubahan dalam kondisi lingkungan mensyaratkan penilaian kembali dari pilihan struktur. Prediksi tersebut menjadikan hasil yang ambigu karena faktor kontijensi dalam rerangka lingkungan-struktur pada esensinya unidimensional: kondisi lingkungan tertentu menyarankan struktur tertentu.

Selanjutnya tentang tambahan kedua pendekatan baik perspektif industri maupun sumberdaya cenderung menekankan pada keseimbangan statis, jadi sulit diadopsi untuk perubahan strategis. Pada kelompok peneliti strategi lainnya yang tertarik pada perubahan strategik dan kesesuaian strategik lebih menekankan isu proses dari pada isu tentang isi strategi. Secara ilustrasi disini contoh penelitian perubahan strategik (Miles dan Snow, 1994) dan “*logical incrementalism*” Quinn (1980) yang digunakan dalam proses penyatuan isu dalam formulasi strategi. Namun keduanya berhenti pada bagaimana secara spesifik isi strategi organisasi harus sesuai atau harus dirubah sehingga sesuai dengan lingkungan dan konteks organisasi. Padahal untuk menghadapi kenyataan ini diperlukan pendekatan analitik yang secara simultan mempertimbangkan bagaimana faktor organisasi dan lingkungan mempengaruhi kesesuaian strategi dari waktu ke waktu dan juga pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Manajemen Strategi dari pendekatan Strategic Fit melihat bahwa dinamika *strategic fit* memungkinkan organisasi merespon perubahan lingkungan secara fleksibel. Dengan menggunakan *strategic control* sebagai sarana pendeteksi dalam memfokuskan perubahan lingkungan,

Penting sekali bagi organisasi memperkuat proses *strategic fit*. Hal ini dimaksudkan untuk melihat penting dan utrgennya kesesuaian atau *fit* atau *coalignment* antara strategi dengan lingkungan.

# BAB XIV

## ANALISIS KASUS PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK PADA TIGA ORGANISASI BISNIS

---

### A. Penerapan Manajemen Strategis dalam Bisnis Ritel

Bisnis ritel memberikan kontribusi pada perekonomian nasional. Pentingnya bisnis ritel dalam menopang ekonomi juga terdapat pada data ekonomi nasional [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id) mengemukakan dalam lima tahun belakangan ini, industri ritel memiliki kontribusi terbesar kedua terhadap GDP setelah industri pengolahan, bahkan, dalam penyerapan tenaga kerja, industri ritel berada di posisi kedua setelah sektor pertanian, karena itu, industri ritel dapat dikatakan sebagai industri yang menguasai hajat hidup orang banyak, alasannya, hampir 10% penduduk Indonesia menggantungkan hidupnya dengan berdagang. Untuk itu bisnis ritel harus tetap eksis dan dijaga keberlanjutannya. Apalagi saat ini maraknya ritel online. Merupakan pesaing yang tidak dapat dianggap rendah oleh bisnis ritel yang konvensional.

Industri ritel terus berubah seiring dengan perubahan teknologi, perkembangan dunia usaha serta kebutuhan konsumen. Bisnis ritel adalah keseluruhan aktivitas bisnis yang terkait dengan penjualan dan pemberian layanan kepada konsumen untuk penggunaan yang sifatnya individu sebagai pribadi maupun keluarga. Agar berhasil dalam pasar ritel yang kompetitif, pelaku ritel harus dapat menawarkan produk yang tepat, dengan harga, waktu, dan tempat yang tepat pula. Oleh karena itu, pemahaman terhadap pelaku ritel terhadap karakteristik target pasar atau konsumen yang akan dilayani merupakan hal yang sangat penting (Basir & Rahmalia, 2021)

Dalam operasionalnya pelaku ritel menjalankan beberapa fungsi antara lain membantu konsumen dalam menyediakan berbagai produk dan jasa. Menjalankan fungsi memecah maupun menambah nilai produk, secara keseluruhan pengelola bisnis ritel membutuhkan



implementasi fungsi-fungsi manajemen secara terintegrasi baik fungsi keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia, maupun operasional. Sehingga pelaku ritel dapat memahami secara penuh tentang lingkup bisnis ritelnya, cara strategi pengembangannya dan manajemen bisnisnya.

Banyaknya peritel konvensional baik di pasar tradisional maupun modern yang tidak mampu bertahan, dan tidak dapat melanjutkan usahanya. Hal ini terkait dengan kurangnya memahami strategi manajemen ritel dan pengelolaan keuangan yang kurang baik dan kemasan produk yang kurang layak dan tidak menarik. Selain itu kurangnya pengetahuan akan strategi manajemen ritel dan menyusun laporan keuangan dengan benar. Sehingga untuk berkembang sangat sulit, ditambah persaingan bisnis ini semakin lama dirasakan peritel makin banyak. Untuk itu diperlukan suatu upaya dalam meningkatkan pengetahuan peritel dalam membangun suatu strategi dalam meningkatkan usaha ritelnya. Seharusnya usaha ritel menjadi perhatian dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi dalam membantu keberlanjutan usaha di masa depan. Berbagai cara perlu dilakukan seperti seperti menyumbangkan ilmu pengetahuan yang dibutuhkan dalam menjalankan usaha. Memberikan dukungan bagi pengembangan dan kemajuan bisnis ritel melalui melalui pelatihan dan pendampingan (Pajriani, Asra, & Tawile, 2020)

Menjamurnya ritel sudah menjadi hal yang lumrah dikarenakan negara ini merupakan negara berkembang yang memiliki banyak sekali penduduk yang kebanyakan membeli barang dalam bentuk eceran. contoh ritel di Indonesia sudah sangat banyak sekali misalnya Alfamart dan Indo Maret. Orang-orang bisa membuat ritel mereka sendiri dengan menyertakan modal dengan besaran tertentu kepada perusahaan dengan nama besar untuk andil dalam usaha ritel milik mereka, keunggulan kita bergabung atau berinvestasi dengan memberikan modal pada perusahaan ritel besar adalah kita tidak lagi bingung dengan rencana bisnis kedepannya karena kita akan di pandu oleh perusahaan, kita juga tidak perlu repot-repot dalam branding karena produk dengan *brand* perusahaan besar sudah terkenal, kita tinggal menjalankannya dengan baik dan untung didapat. namun begitu ada juga kekurangannya semisal modal terlalu

besar, kreativitas wirausaha kita berkurang karena kita hanya dituntun manajer diatas dan lainya (Setiawan, 2020)

Ada tiga hal pokok yang harus di lihat dalam membuka usaha ritel yakni :

1. Dalam berbisnis atau berusaha dalam membuka ritel, orang yang membuka ritel tidak bisa selalu melakukan seluruh pekerjaan bisnis ritel sendiri, maka dari itu dibutuhkan seorang manajer yang handal yang mampu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan ekspektasi pengusaha.
2. Harus ada konsep yang jelas dan terarah mengenai usaha ritelnya seperti apa dan sistem yang bagus baik dalam manajemen maupun rantai produksi hingga sampai ke tangan konsumen. Selain itu perusahaan harus mempunyai sistem penjualan yang efektif dan efisien, terutama dalam mempromosikan agar pesan brand bisa tersampai dengan baik pada calon konsumen.
3. Yang terakhir harga suatu produk ritel harus dijaga agar tetap kompetitif, tidak terpaut jauh dengan di pasaran. dan pengusaha juga harus mampu mengisi celah atau cara yang belum dimanfaatkan kompetitor atau pesaing lain. Mereka harus mampu melakukan hal yang belum dilakukan itu dengan baik dan mendapat hasil yang baik pula (Siti Maryama Yayat Sujatna, 2018)

Industri ritel berubah dengan cepat. Perubahan-perubahan itu dapat dilihat dari:

- 1) Perbedaan yang mendasar dan terus berkembang dalam format ritel.
- 2) Meningkatnya konsentrasi industri.
- 3) Globalisasi dan
- 4) Penggunaan berbagai cara untuk berinteraksi dengan konsumen.

Saat ini konsumen dapat membeli barang yang sama dari sejumlah ritel yang berbeda. Masing-masing format ritel menargetkan pangsa pasar yang berbeda dan yang semakin meningkat. Tiap jenis ritel menawarkan manfaat yang berbeda, sehingga para konsumen bisa berlangganan pada ritel yang berbeda untuk pembelian dan kebutuhan yang berbeda. Pada awalnya ritel adalah bisnis lokal.

Saat ini, konsep ritel yang berhasil di sebuah negara telah berkembang secara global. Mengapa beberapa konsep ritel dapat berkembang secara global dan sementara beberapa tidak bisa berkembang ? biasanya tergantung pada apa yang dinamakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) di negara tersebut. Saya akan sebutkan beberapa faktor yang mendorong globalisasi yang dilakukan para peritel internasional (Riki, 2020):

a. Pasar Domestik yang semakin Jenuh

Di Amerika Serikat, banyak peritel gagal karena banyaknya para pelaku pasar yang memiliki kesamaan produk yang dijual. Hal ini mendorong peritel tersebut melakukan ekspansi ke luar negeri.

b. Sistem dan Keahlian

Saat ini peritel memiliki kemampuan mengatur toko-toko yang ada di luar negeri dengan lebih baik karena kemampuan mereka dalam mengelola sistem informasi dan distribusi yang lebih mudah ditransfer dari negara asalnya.

c. Hilangnya batasan perdagangan

Kebijakan perdagangan internasional yang menghapus berbagai hambatan dalam perdagangan seperti WTO atau NAFTA.

Strategi ritel menekankan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Strategi ritel meliputi penentuan target pasar, sifat barang dan jasa yang ditawarkan, dan bagaimana ritel memperoleh keuntungan jangka panjang dari para pesaingnya. Bagian kebutuhan strategi dalam strategi ritel antara lain strategi pasar, strategi keuangan, strategi lokasi, struktur organisasi dan sumber daya manusia (Hikmawati & Nuryakin, 2017).

Aspek pemasaran dalam ritel meliputi:

1. Definisi strategi pemasaran ritel
2. Pemahaman terhadap target pasar bila dikaitkan dengan pilihan terhadap format ritel
3. Bagaimana ritel dapat membangun strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan
4. Tahapan dalam mengembangkan strategi pemasaran ritel

Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia dalam ritel meliputi:

1. Alasan mengapa manajemen SDM mempunyai peranan penting membentuk sebuah bisnis atau organisasi ritel
2. Bagaimana ritel membuat keuntungan yang kompetitif dan mendukung, dengan cara mengembangkan dan mengelola SDM
3. Bagaimana ritel mengkoordinasi aktivitas para karyawan dan memotivasi mereka mencapai tujuan
4. Program-program manajemen SDM untuk membangun komitmen kerja
5. Bagaimana dan mengapa ritel mengatur perbedaan antar karyawan

Aspek Keuangan dalam retail (ritel) meliputi:

1. Bagaimana strategi retail (ritel) direfleksikan dalam tujuan keuangan
2. Bagaimana ritel menggunakan alat-alat dan metode untuk mengevaluasi kinerjanya
3. Bagaimana model strategis keuntungan dapat digunakan

Aspek pemilihan lokasi dalam area perdagangan ritel meliputi:

1. Tipe Lokasi yang memungkinkan oleh ritel
2. Mengevaluasi keunggulan relatif dari setiap area perdagangan yang dipilih.
3. Tipe lokasi perdagangan yang memungkinkan untuk tumbuh
4. Jenis lokasi yang ada
5. Alasan mengapa suatu ritel tetap berlokasi disuatu tempat tertentu meskipun ada ritel lain berlokasi ditempat berbeda
6. Keuntungan relatif yang didapat dari sebuah tipe lokasi
7. Tipe lokasi yang cocok bagi ritel
8. Tipe lokasi yang kurang diminati
9. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan oleh peritel dalam memilih lokasi

Aspek Sistem Informasi dan Manajemen meliputi:

1. Keunggulan strategis yang diperoleh melalui manajemen rantai pemasok
2. Bagaimana barang dagangan dan informasi mengalir dari vendor ke ritel ke pelanggan dan kembali

3. Perkembangan informasi dan teknologi yang bisa memudahkan komunikasi antara vendor dengan ritel
4. Sistem pengiriman respons cepat

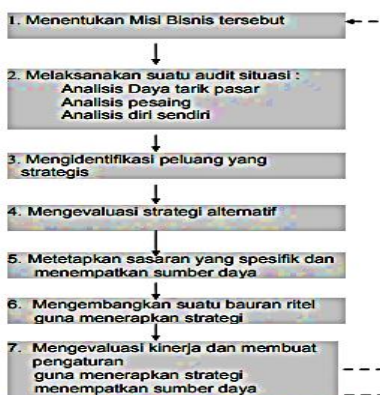
Untuk menerapkan manajemen strategi bisnis ritel ini, penulis mengambil contoh kasus sebuah toko kelontong penyedia kebutuhan sehari-hari masyarakat sebut saja Toko Indra Prasta di sebuah pasar di wilayah Jakarta Selatan. Berdasarkan observasi awal ke mitra maka yang menjadi , prioritas permasalahan adalah: Bagaimana memperkenalkan Manajemen ritel yang digerakkan oleh pelanggan dalam meningkatkan keunggulan bersaing usaha ritel. Bagaimana cara mensosialisasikan Strategi pada peritel usaha kecil di Pasar Tradisional. Bagaimana pendampingan membuat desain kemasan produk ritel, agar dapat meningkatkan nilai jual produk melebihi pesaing. Untuk itu tujuan kegiatan dapat mendorong aktivitas usaha ritel agar dapat menggunakan strategi tersebut. Dalam menjalankan usaha ritel untuk jangka waktu yang panjang beberapa hal yang ditargetkan antara lain (Ramaditya, Mustika, & Tanuraharjo, 2021) :

1. Memperkenalkan strategi perencanaan usaha ritel bagi kelompok ritel di daerah Jakarta selatan khususnya di pasar tradisional. Model ini sebagai panduan bagi mereka dalam menjalankan usaha ritel dalam menghadapi persaingan ritel, Aspek ini berkaitan langsung dalam aspek manajemen. Spesifikasi model yang diberikan pada kelompok peritel sebagai acuan aktivitas manajemen perencanaan ritel, proses untuk merencanakan strategi usaha ritel yang merupakan langkah-langkah yang harus dilalui oleh pebisnis ritel untuk membangun rencana strategis usaha ritel yang berhasil, mulai: strategi penetapan misi bisnisnya. Pernyataan misi usaha ritel harus bisa memberikan penjelasan umum mengenai target segmen dan retail format yang menjadi perhatian dari usaha ritel itu sendiri. Mengidentifikasi Peluang Strategis dengan mempersiapkan beberapa alternatif strategi yang akan digunakan usaha ritel untuk meningkatkan penjualannya, mengevaluasi alternatif strategis, membuat tujuan spesifik dan mengembangkan gabungan retail (retail mix) untuk mengimplementasikan strategi.
2. Mensosialisasikan proses perencanaan usaha ritel bagi kelompok ritel tradisional di pasar Jakarta selatan. Metode ini untuk memberi

pembinaan/pelatihan agar mereka mengelola usaha dengan cara yang lebih baik dan teratur. Spesifikasi pelatihan diberikan tentang jenis jenis proses perencanaan strategi yang harus dimiliki bagi peritel dalam menjalankan usaha.

3. Memperkenalkan desain produk yang sebaiknya digunakan dalam meningkatkan nilai jual produk yang ditawarkan kepada konsumen. Spesifikasi model yang ditawarkan adalah: melakukan studi kelayakan terhadap kemasan produk yang ditawarkan produk yang telah memiliki nama merek, membuat beberapa alternatif pilihan desain kemasan dan membuat kemasan yang sesuai dengan produk yang dijual kepada konsumen.

Output pertama dirancang adalah membuat panduan strategi perencanaan usaha eceran. Desain ini strategi bertujuan untuk memberikan pemahaman agar pemilik toko ritel memiliki pengetahuan akan dalam melakukan pengelolaan eceran secara lebih baik, dan dapat menghadapi pesaing. Penyusunan draft panduan dilakukan dengan cara diskusi, membaca buku literatur, bertanya dengan pakar dan melalui hasil penelitian. Model tersebut visualisasikan dalam bentuk panduan dan disosialisasikan kepada komunitas usaha ritel di Toko Indra Prasta Cengkareng. Pemilik Toko Indra Prasta sangat merespon dengan program ini, karena mereka menjadi yakin dan mantap dalam menjalankan bisnis eceran terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat. Langkah-langkah perencanaan tersebut adalah (Michael Levy, Barton A Weitz, & Dhruv Grewal, 2014):



**Gambar 14. 1 Langkah Strategi Perencanaan Ritel**

*Sumber : Levy, Michael and Barton A. Weitz (2014). Retailing Management. New York : McGraw-Hill Companies*

Para pengecer harus mengatur strategi dalam rangka mempertahankan atau mendapatkan dan meningkatkan konsumen baru. Strategi tersebut berupa perencanaan ritel, yang merupakan strategi untuk memenangkan persaingan dengan cara seperti memperhitungkan kenyamanan konsumen pada saat berbelanja. Strategi Perencanaan ritel adalah merupakan suatu perencanaan yang disusun selama melakukan kegiatan usaha ritel yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dan mempengaruhi keputusan mereka untuk membeli. Perencanaan ritel merupakan saat adanya misi usaha ritel sampai pada akhirnya mengembangkan suatu strategi ritel dan melakukan evaluasi terhadap kinerja usaha ritel. Pada kasus Toko Indra Prasta, dapat dilihat kondisi dari tiap tahapan yang dimiliki dan perlu disosialisasikan untuk melakukan perbaikan pada tahapan yang masih memiliki kelemahan (Levy, Weitz, & Grewal, 2019).

## **1. Audit Situasi**

### **a. Analisis Daya Tarik Pasar**

Analisis daya tarik pasar ini meliputi faktor pasar, target pelanggan, perputaran penjualan. Target pelanggan toko ini adalah produk fashion untuk para wanita. Perputaran penjualan tergantung dari hari kerja ataupun hari libur, seperti saat hari libur toko ini bisa mendapatkan omzet yang tinggi, sehari omzet kotor mereka bisa mencapai 6 juta. Lain halnya jika hari kerja, toko menjadi tidak terlalu ramai pembeli sehingga sangat sepi dan menjadi hambatan bagi toko untuk meningkatkan penjualannya.

### **b. Analisis Pesaing**

Analisis pesaing ini meliputi faktor kompetitif dan analisa kekuatan dan kelemahan. Untuk faktor kompetitif yaitu para pesaing dalam pasar retail terpengaruh oleh masuknya pedagang baik yang berasal dari dalam lingkungan internal atau lokasi yang sama maupun di luar lokasi ritel. Menurut wawancara kami pada salah satu karyawan di Toko, karyawan mengatakan bahwa mereka tidak terlalu memiliki pesaing. Karena Toko ini merasa mereka memiliki

sesuatu yang berbeda dari toko-toko lainnya di pasar tradisional. Untuk analisa kekuatan pada Toko Indra Prasta meliputi :

- Memiliki barang import yang berkualitas, berbeda dari toko lainnya.
- Toko ini dapat menjual secara grosir dan retail dengan kualitas produk yang baik.
- Kualitas produk yang ditawarkan bagus, bervariasi.
- Harga produk juga terjangkau dan bervariasi.
- Penjual memberikan diskon untuk produknya bagi konsumen yang membeli dalam jumlah besar.

Untuk analisa kelemahan pada Toko Indra Prasta meliputi :

- Tidak melakukan iklan.
- Penjualan produk tidak dipasarkan secara online.
- Tidak terdapat kamar pas untuk mencoba bajunya karena kurangnya modal. Banyaknya persaingan toko yang menjual produk yang sejenis.
- Pembayaran masih hanya menerima cash tidak dapat menggunakan kartu kredit maupun debit.
- Karyawan kurang tanggap dalam hal melayani konsumen yang berbelanja.
- Kemasan produk tidak menarik, masih menggunakan plastik biasa tidak memiliki keistimewaan

## **2. Identifikasi Peluang**

Peluang yang ada pada Toko Indra Prasta ini meliputi :

- a. Kebutuhan masyarakat akan produk, terutama produk fashion untuk anak-anak.
- b. Daya tarik pasar kecenderungan untuk kelas menengah ke bawah.

## **3. Strategi Alternatif**

Ditengah himpitan persaingan antara toko-toko disekitar Toko Indra Prasta melakukan alternatif strategi yaitu dengan menjual variasi produk fashion anak-anak yang adakalanya tidak dimiliki oleh toko fashion yang lain. Selain strategi variasi produk, Toko Indra Prasta ini juga melakukan strategi variasi harga yang berkompetitif



dengan para pesaing. Hal inilah yang membuat Toko dapat bertahan di pasar tradisional Jakarta Selatan.

#### **4. Sasaran Spesifik dan Mengalokasikan Sumber Daya**

Sasaran spesifik Toko Indra Prasta adalah :

- a. Harga produk yang terjangkau bagi konsumen.
- b. Target produk adalah khusus untuk anak-anak
- c. Penampilan produk bagus dan berkualitas bagi yang memakainnya.

#### **5. Mengembangkan Suatu Perencanaan Ritel**

Perencanaan retail adalah kombinasi elemen-elemen produk, harga, lokasi, personalia, promosi, dan presensi atau tampilan untuk menjual barang dan jasa pada konsumen akhir yang menjadi sasaran pasar. Dalam hal ini Toko menggunakan beberapa strategi Perencanaan ritel meliputi :

##### **a. Produk (Barang Dagangan)**

Toko ini menawarkan berbagai produk fashion kebutuhan anak-anak, dengan khusus menentukan target konsumen anak-anak dengan variasi ukuran produk yang banyak yaitu S, M, L, XL. Dan juga toko ini menyediakan produk dengan variasi kualitas produk untuk konsumen kelas menengah dan konsumen kelas bawah agar memiliki segmen pasar yang luas. Kombinasi produk yang di jual oleh toko ini berkaitan dengan keragaman barang yang bersangkutan. Keragaman barang toko ini dapat dilihat dari berbagai sudut, salah satunya yaitu keragaman dari segi ukuran dan model. Selanjutnya dalam keragaman barang juga harus memperhatikan bahan yang digunakan.

##### **b. Penetapan Harga**

Harga adalah nilai suatu barang yang dinyatakan dengan uang. Toko ini menetapkan harga yang cukup terjangkau untuk para konsumennya. Variasi harga yang ditetapkan kisaran Rp 30.000,- sampai Rp 100.000,-.

##### **c. Iklan dan Program Promosi**

Toko ini tidak melakukan iklan maupun promosi, lewat brosur ataupun media iklan yang lainnya. Mereka hanya melakukan promosi dari mulut ke mulut. Dan juga terkadang mereka memberikan

beberapa potongan harga untuk konsumen yang membeli dalam jumlah tertentu.

d. **Desain Toko dan Perdagangan Visual**

Desain toko ini tidak memiliki desain toko yang menarik, desain yang dibuat berdasarkan banyaknya barang yang dimiliki. Toko ini tidak terlalu besar, display produknya dibuat dengan sesuai dengan jenis produknya dengan menggunakan beberapa manekin, sedangkan untuk produk *fashion* yang di obral, disusun dalam wagon.

e. **Lokasi**

Lokasi toko ini strategis, berada didalam pasar yang letaknya berhadapan dengan toko sayur mayur dan toko bumbu giling. Sehingga kadang kadang saat penjual bumbu melakukan proses penggilingan akan menjadi berisik dan baunya sangat tajam. Tetapi tempat ini cukup ramai jalan lintas konsumen.

f. **Pelayanan**

Pelayanan yang diberikan pemilik cukup ramah, yang berbelanja dianggap saudara. Bahkan dari banyaknya konsumen yang ada, sudah menjadi teman pemilik.

## **6. Mengevaluasi dan Menetapkan Strategi Keunggulan Bersaing**

Secara keseluruhan Toko Indra Prasta sudah dapat dikatakan mendapatkan pasar sasarannya, namun pada kondisi tertentu diperlukan untuk dipertimbangkan kembali agar permintaan yang tinggi tidak hanya pada saat akhir pekan saja sehingga perputaran pendapatan dapat stabil setiap bulannya. Dan perlu juga memperbaiki beberapa hal seperti kondisi toko dan kinerja karyawannya yang dapat diberi bimbingan dahulu sebelumnya sehingga dapat meningkatkan minat konsumen untuk berbelanja di Toko Indra Prasta.

## **7. Kesimpulan**

- a. Panduan strategi perencanaan usaha ritel yang sudah tersusun dengan melakukan diskusi, observasi dan wawancara dengan pihak terkait. Sosialisasi skala kecil sudah dilakukan pada beberapa kelompok usaha ritel yang terdapat di pasar Jakarta Selatan.

- b. Pelatihan perencanaan ritel yang perlu dilakukan dalam menjalankan bisnis secara berkelanjutan dan unggul dalam persaingan.
- c. Pendampingan membuat kemasan produk ritel yang disesuaikan dengan jenis produk yang dijual, dan dibuat menggunakan bahan kain yang tahan lama dan memiliki variasi warna yang beragam dan juga berfungsi sebagai tas.
- d. Perbaikan secara berkelanjutan usaha ritel dapat dilakukan antara lain dapat dikembangkan dalam kajian selanjutnya dengan proses pembinaan kontinuitas usaha, melalui pemetaan terhadap permasalahan usaha ritel serta penerapan dan pengembangan produk melalui analisis pasar.

## **B. Penerapan Manajemen Strategis dalam Bisnis Logistik (Kurir)**

Perkembangan sektor industri Logistik di Indonesia yang mengalami pasang surut menjadi penting untuk merumuskan kebijakan yang mampu mendorong peranan sektor industri logistik dalam pembentukan GDP. *Growth Domestic Product* (GDP) Indonesia telah mencatat pertumbuhan ekonomi yang stabil selama periode 5 tahun terakhir. Sektor jasa logistik memiliki peranan penting dalam distribusi barang dan perdagangan di Indonesia. Sejumlah peluang yang bisa dimanfaatkan para pemain di bisnis logistik, masih besarnya ruang untuk inovasi dan perbaikan mengingat biaya logistik berkontribusi sebesar 26% dari pertumbuhan domestik bruto (PDB) nasional. Sebuah kontribusi biaya yang begitu besar, mengingat biaya logistik negara-negara maju hanya berkontribusi sebesar 7% saja dari PDB mereka. Artinya, begitu mereka bisa bergerak lebih efisien, maka kemenangan akan ada di tangan mereka. Bisnis logistik juga merupakan bisnis yang memiliki pertumbuhan sangat cepat, dikisaran 15% sampai 20% per tahunnya, khususnya di kawasan luar pulau Jawa atau di luar Jakarta (Maxmanoe.com, 2020).

Bisnis logistik dan jasa pengiriman atau kurir menjadi sektor yang meraih lonjakan pertumbuhan saat pandemi covid-19. kegiatan logistik saat pandemi masih dapat bertahan bahkan mengalami pertumbuhan positif adalah layanan logistik e-commerce dan layanan pengiriman barang (*courier service*). Sementara itu data Kementerian Keuangan menunjukkan transaksi pembelian lewat e-

commerce meningkat 18,1 persen menjadi 98,3 juta dengan total nilai transaksi naik 9,9 persen menjadi Rp. 20,7 triliun. Dari sisi ukuran dan pertumbuhan pasar, usaha pengiriman jasa kurir mengalami peningkatan. Pendorong utamanya tak terlepas dari lonjakan transaksi *e-commerce* dalam 3 tahun terakhir ini. Volume transaksi dan perdagangan lewat *e-commerce* jelas memerlukan jasa logistik, terutama jasa kurir. Bahkan transaksi *e-commerce* ini telah mencakup hampir semua perdagangan barang konsumen (*consumer goods*), seperti pakaian, peralatan rumah tangga, buku, aksesoris, boneka dan mainan, kosmetik dan produk-produk kesehatan, dan lain-lain. Selama masa pandemi Covid-19, yang diikuti kebijakan pembatasan mobilitas orang, mendorong kebutuhan layanan pesan-antar untuk berbagai barang-barang konsumen sehari-hari (Nisa, Indrawati, & ..., 2020)

Adanya peningkatan ukuran dan pertumbuhan pasar jasa kurir ini mendorong pemain usaha jasa kurir baru untuk memasuki bisnis ini. Baik perusahaan jasa kurir domestik maupun regional atau internasional. Di sisi lain, dia juga menjelaskan dalam mendirikan dan menyelenggarakan usaha jasa kurir, baik dari sisi perizinan, permodalan, dan persyaratan kompetensi usaha, sangatlah mudah. Hal inilah yang menyebabkan tingkat persaingan usaha di sektor jasa kurir semakin tinggi. Kue bisnis kurir masih besar dan menarik, bahkan ukuran pasar bisnis ini tidak kurang dari Rp. 320 triliun, baik untuk pengiriman kurir domestik maupun internasional. Pertumbuhan bisnis ini untuk tiga sampai lima tahun mendatang masih bisa rata-rata 30 persen per tahunnya.

Persaingan di bisnis logistik mengarah kepada pasar oligopoli dengan sebanyak tujuh perusahaan menguasai sebesar 80 persen pasar. Kondisi tersebut yang menyebabkan beberapa perusahaan jasa kurir mengalami kesulitan berkembang, terutama bagi pemain baru. Apalagi, tekanan tersebut akan dirasakan oleh pemain baru yang tidak memiliki kompetensi bisnis jasa kurir yang memadai, jaringan operasi dan layanan yang kurang mendukung kebutuhan pasar, dan beberapa menghadapi keterbatasan permodalan untuk investasi pengembangan infrastruktur, teknologi, dan inovasi bisnis. Pemain jasa kurir yang menguasai pasar 80 persen, tidak lebih dari tujuh perusahaan. Mereka antara lain, Pos Indonesia, JNE, J&T

Express, TIKI, Si Cepat, Anteraja, dan Wahana (Wismadi et al., 2021)

Menariknya, meskipun banyak pemain baru, secara struktur pasar, sektor usaha jasa kurir didominasi beberapa pemain, sehingga mengarah pada struktur pasar oligopoli. Pemain lain, yang saat ini lebih dari 60 perusahaan, memperebutkan pasar yang 20 persen. Lantas bagaimana mayoritas penguasa pasar logistik di Indonesia tersebut dapat mengambil hati dan loyalitas pengguna jasanya ? perkembangan situasi pandemi Covid-19 pada tahun ini masih akan mendorong peningkatan tren berbelanja daring. Perusahaan jasa pengiriman barang dapat terus bertumbuh dengan penerapan teknologi serta mengembangkan inovasi layanannya agar dapat bersaing. Hal ini dilakukan para pelaku usaha dengan terus memaksimalkan kualitas layanan dan juga memperluas jaringan pengiriman. Selain itu juga mereka terus meningkatkan sistem operasional dan memanfaatkan digitalisasi sistem untuk dapat menghadirkan layanan pengiriman dengan kualitas dan kecepatan terbaik secara *end-to-end*. Persaingan yang kuat pada bisnis logistik mengharuskan setiap perusahaan harus memiliki strategi tersendiri. Bagi perusahaan yang memiliki bisnis model yang tepat dan proses bisnis yang efisien tentu akan mempunyai daya saing, dibandingkan mereka yang tidak memiliki bisnis model yang dibutuhkan saat pandemic dan bisnis proses yang kurang efisien. Saat ini yang paling dibutuhkan masyarakat adalah bagaimana perusahaan logistik bisa menawarkan solusi yang tepat dan harga yang bersaing. Strategi yang saat ini difokuskan oleh pelaku usaha yakni memperkuat teknologi informasi dan terus melakukan inovasi guna mencari peluang bisnis logistik untuk dikembangkan (Leonidas Sumarna, 2021)

Pada studi kasus penerapan manajemen strategi pada perusahaan logistik ini, penulis mengambil contoh strategi yang digunakan oleh salah satu pemain lama bisnis kurir PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE). PT Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) optimistis tetap jadi andalan jasa pengiriman dari barang-barang marketplace kendati saat ini banyak bermunculan perusahaan jasa kurir baru di tengah pandemi Covid-19. Munculnya perusahaan jasa kurir baru, bagi JNE merupakan tantangan untuk terus melakukan inovasi

sehingga dapat terus memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan kekuatan network JNE yang tersebar di hampir seluruh wilayah di Indonesia, optimis tetap dapat menjadi solusi bagi marketplace dimana JNE sebagai *partner last mile delivery*. JNE terus berinovasi dan bertransformasi terutama di era digital saat ini. Sejumlah evaluasi pun dicatatkan pasca melewati *peak season* Ramadan dan Lebaran 2022 (Andhika W, 2021)

Inovasi tersebut, lanjutnya, diwujudkan antara lain dalam bentuk produk layanan dan strategi distribusi yang dijalankan. Tentunya tujuan dari inovasi tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang meningkat pula dalam hal jenis, ukuran maupun jumlah paket, serta kebutuhan ketika proses pengiriman dijalankan (Dea & Perdhana, 2019).

## 1. **Problem Identification**

Dari *Problem identification* dapat dilihat kondisi JNE saat ini sebagai berikut :

- a. Pendapatan JNE tumbuh rata-rata 40% per-tahun, Suatu angka yang fantastis untuk bisnis kurir dan logistik. Tingkat pertumbuhan yg fantastis menuntut penambahan kapasitas yg signifikan.
- b. Pertumbuhan yg sangat tinggi, menjadi bumerang. Pertumbuhan awal yang disiapkan hanya 20% ternyata menjadi 40% per thn, akhirnya menjadi bumerang bagi sustainability perusahaan. Kekhawatiran tersebut mulai terbukti dengan makin meningkatnya komplain dari pelanggan.
- c. Mengalami kepanikan. ketika secara aktual pertumbuhan mencapai 40%, perusahaan menjadi kewalahan dan mulai kedodoran di beberapa lini.
- d. Strategi asing untuk masuk ke Indonesia Salah satunya adalah melakukan akuisisi perusahaan-perusahaan domestik sehingga dapat menjalankan bisnis tidak harus dari nol.

## 2. **Strategic Factor**

### a. **External Factor**

Berikut adalah analisis teori M Porter pada JNE:

- 1). Ancaman produk pengganti

Persaingan ancaman produk pengganti adalah layanan pengiriman uang. Western Union (WU) sbg mitra kerja. Western Union adalah perusahaan jasa pengiriman uang secara cepat (*real time on line*) yang dilakukan lintas negara atau dalam satu negara hanya dalam hitungan detik.,bebas biaya adminstrasi & materai, terpercaya.

2) Ancaman pesaing

Persaingan yang semakin ketat dalam perusahaan penyedia ekspedisi/kurir baik dalam negeri/luar negeri merupakan tantangan bagi JNE untuk menunjukkan kinerjanya. Diantaranya TIKI, Pos Indonesia, DHL, Fedex dll. Dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut JNE memperluas jaringan dan memaksimalkan lokasi-lokasi yang berpotensi bagi JNE.

3) Ancaman pendatang baru

Ancaman pendatang baru dalam bisnis kurir adalah perusahaan kurir seperti, J&T Express, TIKI, Si Cepat, Anteraja, dan Wahana, dan lain-lain. Dalam menghadapi ancaman pendatang baru, cara yang harus dilakukan JNE adalah memberikan keamanan dan kenyamanan dalam pengiriman, memberikan harga yang terjangkau, serta tepat waktu dalam pengiriman.

4) Daya tawar pemasok

Dalam upaya mempercepat pengembangan dan pembangunan diburuhkan investasi. Dalam hal ini, JNE menggunakan dana internal maupun eksternal yaitu melalui pinjaman bank dan melalui kemitraan dengan perusahaan asing. Menghadapi daya tawar pemasok JNE yaitu dengan dibukanya lagi kerjasama guna meningkatkan kerjasama perusahaan serta membina hubungan yang baik dengan para pemasok.

5) Daya tawar konsumen

Daya tawar konsumen pada TIKI/JNE adalah masyarakat umum. Untuk lebih mendekatkan diri dengan pelanggan, TIKI JNE juga telah mengeluarkan JNE Card sehingga bagi pelanggan yang memiliki kartu JNE tersebut, akan memperoleh potongan dengan poin yang mereka kumpulkan. Dengan menghadapi daya tawar konsumen dan mempertahankan konsumen TIKI/JNE lebih meningkatkan fasilitas dan pelayanan sehingga kepercayaan pelanggan semakin tinggi.

### b. Internal Factor

Kondisi Kekuatan JNE saat ini

- 1) Mampu memberikan Pelayanan terbaik :  
Hemat, Aman, Pasti, Cepat, Mudah, Terlacak, SDM terlatih, Penjemputan, praktis dan ekonomis, Kemudahan Pembayaran
- 2) Memiliki produk layanan yang inovatif.
- 3) Manajemen spiritual, mampu membuat kecintaan dan kepedulian karyawan kepada perusahaan.
- 4) Mempunyai kemampuan terbaik dlm memenuhi kebutuhan dasar konsumen pada jasa ekspres yaitu ketepatan waktu, keamanan dan kualitas pelayanan
- 5) Meraih berbagai penghargaan serta sertifikasi ISO 9001:2008 atas sistem manajemen mutu.

Berdasarkan sumber daya yang dimiliki JNE maka dengan analisis VRIO (*Valuable, Rarely, Imitate to cost, Organized*) :

- 1). Kondisi (1), merupakan kondisi yang *Valuable*, karena memiliki nilai berharga bagi perusahaan, Tapi tidak bersifat *Rare*, karena banyak usaha serupa. Mudah untuk menirunya, atau tidak *Imitate to Cost*, Sumber daya ini juga *organized*, karena berhasil membuat sistem yang baik.
- 2) Kondisi (2), termasuk memiliki kategori *Valuable*, menarik minat konsumen, Saat ini masih belum ada yang sama/*Rare*, produk ini juga *imitate to cost* , karena semua produk dipatenkan, shg tidak bisa ditiru, Sumber daya ini juga well organized.
- 3) Kondisi (3), termasuk memiliki kategori *Valuable*, sangat berarti untuk *sense of belonging* para karyawan, Saat ini masih langka /*Rare*, karena dianggap tidak penting, Tetapi juga mudah untuk ditiru jika mau.
- 4) Kondisi (4), termasuk kategori *Valuable*, karena memiliki nilai berharga sesuai bisnis inti perusahaan. tidak *Rare*, mudah ditiru, tetapi well organized.
- 5) Kondisi (5), merupakan kondisi yang *Valuable*, karena memiliki nilai berharga bagi perusahaan, Tapi tidak bersifat *Rare*, karena perusahaan yg lain melakukan yg sama. Mudah untuk menirunya, atau tidak *Imitate to Cost*, Sumberdaya ini juga *organized*, karena berhasil dapat diaudit dengan hasil baik.



Berdasarkan analisis tersebut, JNE memiliki 1(satu) kondisi internal yang *Sustained Advantage*.

### **3. SWOT ANALYSIS**

#### **a. Kekuatan (*Strength*)**

- 1) Mampu memberikan pelayanan maksimal Hemat,Aman, Pasti, Cepat, Mudah, Terlacak, SDM terlatih, Penjemputan, praktis dan ekonomis, Kemudahan Pembayaran
- 2) Manajemen spiritual,mampu membuat kecintaan dan kepedulian karyawan kepada perusahaan
- 3) Produk layanan inovatif
- 4) Meraih berbagai penghargaan serta sertifikasi ISO 9001:2008 atas sistem manajemen mutu.
- 5) Mempunyai kemampuan terbaik dlm memenuhi kebutuhan dasar konsumen pada jasa ekspres yaitu ketepatan waktu, keamanan dan kualitas pelayanan.

#### **b. Kelemahan (*Weakness*)**

- 1) Keterbatasan kemampuan perusahaan untuk mentransfer budaya organisasi kepada karyawan baru yang jumlahnya sangat banyak, sehingga kompetensi karyawan menurun
- 2) Meningkatnya komplain dari konsumen sehingga merasa segan dan cenderung dapat mengurangi pelanggan.
- 3) Semua karyawan berstatus pegawai tetap ( beban perusahaan >< tdk efisiensi).

#### **c. Kesempatan (*Opportunity*)**

- 1) Perkembangan dunia usaha dan perubahan gaya hidup masyarakat modern (bisnis jual beli *online*)
- 2) Permintaan tidak lagi terbatas pada paket kecil dan dokumen, namun mencakup cargo, transportasi, logistik, dan distribusi.
- 3) Pertumbuhan pasar kurir & logistik domestik sangat besar (25% atau ekuivalen dg Rp 20 per thn)
- 4) Peningkatan pertumbuhan ekonomi domestik, perkembangan teknologi informasi & diversifikasi produk yg inovatif .
- 5) Booming yang terjadi di segmen ritel (40% dari total pengiriman)

**d. Ancaman (*Threat*)**

- 1) Banyaknya perusahaan penyedia jasa ekspedisi/kurir yang jg menyediakan jasa pengiriman barang/paket seperti Pos Indonesia, Pandu Siwi, Tiki, Cahaya Nusantara Express, Cito Express, J&T Express, TIKI, Si Cepat, Anteraja, dan Wahana.
- 2) Masuknya pemain – pemain asing dalam pasar ekspres (kurir) Seperti DHL, Fedex, dll
- 3) MEA dan pasar bebas serta akuisisi perusahaan asing.

**Tabel 14. 1 EFAS (*External strategic Factors Analysis Summary*)**

External Strategic Factors	Weight	Rating	Score	Note
<b>OPPORTUNITY :</b>				
• Gaya hidup masy modern ( <i>online</i> )	0.20	4	0.8	
• Permintaan paket besar	0.15	3	0.45	
• Pertumbuhan pasar kurir & logistik domestik	0.25	4	1.0	
• Peningkatan pertumbuhan ekonomi domestik,	0.25	4	1.0	
• Booming di segmen ritel	0.15	3	0.45	
<b>TOTAL OPPORTUNITY</b>	<b>1.0</b>	<b>12</b>	<b>3.7</b>	
<b>THREAT :</b>				
• Banyaknya perusahaan penyedia ekspedisi/kurir	0.4	3	1.2	
• Masuknya pemain2 asing di pasar ekspres	0.3	2	0.6	
• MEA 2015, pasar bebas dan akuisisi asing	0.3	1	0.3	
<b>TOTAL THREAT</b>	<b>1.0</b>	<b>7</b>	<b>2.1</b>	
<b>TOTAL EFAS</b>			<b>2.6</b>	

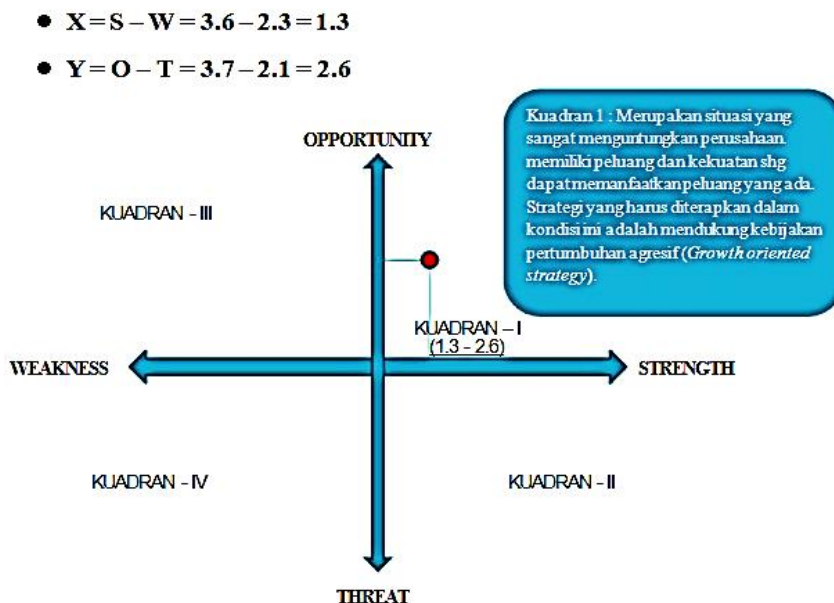
**Tabel 14. 2 IFAS (*Internal strategic Factors Analysis Summary*)**

Internal Strategic Factors	Weight	Rating	Score	Note
<b>STRENGTH :</b>				
• Produk inovatif	0.3	4	1.2	
• Manajemen spiritual	0.2	3	0.6	
• Sertifikasi ISO	0.2	3	0.6	
• Terbaik pd jasa express domestik	0.3	4	1.2	
<b>TOTAL STRENGTH</b>	<b>1.0</b>	<b>14</b>	<b>3.6</b>	
<b>WEAKNESS :</b>				
• Transfer knowledge terbatas	0.3	3	0.9	
• Komplain meningkat	0.3	3	0.6	
• Semua karyawan pegawai tetap	0.4	2	0.8	
<b>TOTAL WEAKNESS</b>	<b>1.0</b>	<b>8</b>	<b>2.3</b>	
<b>TOTAL IFAS</b>			<b>1.3</b>	

**Weight/Bobot (1.0)**  
 1= Sedikit peluang  
 2= Agak peluang  
 3= Peluang  
 4= sangat berpeluang

**Rating**  
 Kesempatan/Ancaman: 1= Sedikit  
 2= Agak  
 3= Kesempatan/Mengancam  
 4= sangat

**Rating**  
 Kekuatan/Kelemahan: 1= Sedikit  
 2= Agak  
 3= Kuat/Lemah  
 4= sangat kuat



**Gambar 14. 2 Analysis Diagram**

#### 4. Kesimpulan

- a. Dari analisis tersebut di atas bahwasanya faktor kekuatan lebih besar dari faktor kelemahan dan pengaruh dari faktor peluang juga lebih besar dari faktor ancaman. Posisi PT. JNE berada pada kuadran 1 yang berarti pada posisi PERTUMBUHAN, dimana hal ini menunjukkan kondisi intern PT. JNE yang KUAT, dengan lingkungan PELUANG yang sangat BESAR. H
- b. Hasil analisis yg terletak pada Kuadran 1, menggambarkan bahwa situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan strategi agresif. Berdasarkan titik koordinat tersebut maka JNE menggunakan strategi kekuatan dan peluang (SO).
  - c. Strategi yang digunakan:
    - Mempertahankan dan meningkatkan pelayanan
    - Menambah kapasitas perusahaan untuk pengembangan/ekspansi

## 5. Rekomendasi

- a. Pasar ekspres (kurir), konsumen pada pasar ini sangat mementingkan ketepatan waktu, keamanan, dan kualitas pelayanan. PT JNE harus mampu memberikan keamanan dan kenyamanan dalam pengiriman, memberikan harga yang terjangkau, serta tepat waktu dalam pengiriman.
- b. Tingginya tekanan untuk mengejar pertumbuhan permintaan dan ekspansi bisnis, sebaiknya JNE mempertimbangkan opsi IPO untuk memperoleh dana segar bagi pengembangannya.
- c. Menyusun blue print baru, bukan hanya penambahan kapasitas, tapi harus bertransformasi membentuk satu kesatuan, yaitu pemasaran, SDM, sistem informasi, permodalan, operasional, pengembangan jaringan dan model bisnis.
- d. Segera mendorong dan proaktif untuk melakukan sinergisitas dari pengusaha, pemerintah dan dunia pendidikan sehingga industri ini tidak dikuasai oleh asing.

### C. Penerapan Manajemen Strategis dalam Bisnis Waralaba (*Franchise*)

Perkembangan perekonomian saat ini sangat pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi di segala bidang terutama bidang perdagangan yang mulai menawarkan produk investasi seperti *franchise* (Waralaba), lisensi, dan lain-lain. Diantara sekian banyak produk investasi yang ditawarkan, *franchise* merupakan salah satu alternatif investasi yang dipilih karena proses pengoperasiannya yang mudah, dan sistem manajerial yang sudah jelas serta sesuai dengan standar operasi yang telah dilaksanakan di perusahaan secara umum.

Waralaba (*Franchise*) seperti halnya lisensi, mengandalkan kepada kemampuan mitra usaha dalam mengembangkan dan menjalankan kegiatan usaha waralabanya melalui tata cara, proses serta suatu *code of conduct* dan sistem yang telah ditentukan oleh pengusaha *franchisor*. Dalam Waralaba (*Franchise*) ini dapat dikatakan bahwa sebagai bagian dari kepatuhan mitra usaha terhadap aturan main yang diberikan oleh pengusaha *Franchisor*, maka mitra usaha atau penerima *Franchise* diberikan hak untuk memanfaatkan Hak Atas Kekayaan Intelektual dari pengusaha *Franchisor*, baik dalam penggunaan merek dagang, merek jasa, hak

cipta atas logo, desain industri, paten berupa teknologi maupun rahasia dagang dan sebaliknya, pengusaha *Franchisor* memperoleh royalti atas penggunaan Hak Atas Kekayaan Intelektual mereka (Suleman, 2019).

Waralaba (*Franchise*) pada dasarnya adalah sebuah perjanjian mengenai metode pendistribusian barang dan jasa kepada konsumen. Dalam hal ini franchisor memberikan lisensi kepada franchisee untuk melakukan kegiatan pendistribusian barang dan jasa di bawah nama dan identitas franchisor dalam wilayah tertentu, dimana usaha tersebut dijalankan sesuai dengan prosedur dan cara yang ditetapkan franchisor dan franchisor memberikan bantuan (*assistance*) terhadap franchise. Sebagai imbalannya franchisee membayar sejumlah uang berupa initial fee dan royalti (Mathar, 2016).

Dengan pemberian royalti berarti ada pemberian lisensi yang merupakan, suatu bentuk hak untuk melakukan satu atau serangkaian tindakan atau perbuatan yang diberikan oleh mereka yang berwenang dalam bentuk izin. Tanpa adanya izin tersebut, maka tindakan atau perbuatan tersebut merupakan tindakan atau perbuatan yang terlarang, yang tidak sah yang merupakan perbuatan melawan hukum.

Dari seluruh pengertian di atas, Waralaba (*Franchise*) dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek yuridis dan bisnis. Pengertian franchise dari segi yuridis, dapat dilihat dalam ketentuan peraturan perundang undangan, berbagai pendapat, dan pandangan ahli. Pasal 1 ayat (1) Peraturan Pemerintah nomor 42 tahun 2007 tentang Waralaba, Waralaba (*Franchise*) diartikan sebagai : Waralaba adalah hak khusus yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan usaha terhadap sistem bisnis dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang dan/atau jasa yang telah terbukti berhasil dan dapat dimanfaatkan dan/atau digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian waralaba. Pasal 1 ayat (1) Keputusan Menteri Perdagangan No. 12/M-DAG/PER/3/2006 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Penerbitan Surat Tanda Pendaftaran Usaha Waralaba, Waralaba (*franchise*) adalah perikatan antara Pemberi Waralaba dengan Penerima Waralaba dimana Penerima Waralaba diberikan hak untuk menjalankan usaha dengan memanfaatkan dan/atau

menggunakan hak kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki Pemberi Waralaba dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh Pemberi Waralaba dengan sejumlah kewajiban menyediakan dukungan konsultasi operasional yang berkesinambungan oleh Pemberi Waralaba kepada Penerima Waralaba (Bryan Galardo Christian, 2019).

Dari definisi Keputusan Menteri Perdagangan di atas, maka unsur-unsur yang dapat dirumuskan dari Waralaba adalah 1) adanya perikatan; 2) adanya hak dan pemanfaatan dan/atau penggunaan; 3) adanya objek, yaitu hak atas kekayaan intelektual atau penemuan baru atau ciri khas usaha; 4) adanya imbalan atau jasa; dan 5) adanya persyaratan dan penjualan barang. Definisi ini belum memperlihatkan adanya hubungan hukum antara franchisor dan franchisee karena yang ditonjolkan di sini adalah pemberian lisensi dari franchisor kepada franchisee, sementara fokus pada pembuatan kontrak antara para pihak adalah adanya hubungan hukum di antara mereka tidaklah tampak.

Berdasarkan hal tersebut, dapatlah dirumuskan bahwa Waralaba (*Franchise*) adalah suatu kontrak yang dibuat antara franchisor dan franchisee, dengan ketentuan pihak franchisor memberikan lisensi kepada franchisee untuk menggunakan merek barang atau jasa dalam jangka waktu tertentu dan pembayaran sejumlah royalti tertentu kepada franchisor (Riva'i, 2018) Sehingga unsur-unsur secara yuridis dari franchise adalah : 1. adanya subjek hukum, yaitu franchisor dan franchisee; 2. adanya lisensi atas merek barang atau jasa; 3) untuk jangka waktu tertentu; 4. adanya pembayaran royalti.

Di Indonesia bentuk usaha bisnis ini juga berkembang dengan pesat, dimana bentuk usaha franchise ini banyak digunakan dalam usaha fast food restaurant seperti Kentucky Fried Chiken, Pizza Hut, Mc Donald, Hotel dan jasa penyewaan mobil. Bentuk ini juga digunakan oleh bisnis lokal di Indonesia seperti Es Teller 77. Dengan perkembangan yang pesat tersebut, maka untuk memberikan perlindungan dan kepastian hukum, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16 tahun 1997 tentang Waralaba dan Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia No. 259/MPP/KEP/7/1997 tentang Ketentuan dan

Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Waralaba. Keduanya diubah dengan Peraturan No. 42 Tahun 2007 tentang Waralaba dan Peraturan Menteri Perdagangan RI No. 12/M-DAG/PER/3/2006 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Penerbitan Surat Tanda Pendaftaran Usaha Waralaba. Perangkat hukum tersebut telah memberikan definisi tersendiri mengenai waralaba (Rahayu, Supartini, & Hartanti, 2019).

Brayce Webster mengemukakan ada tiga bentuk dari Waralaba (Franchise), yaitu :

1. *Product franchising*

*Product franchising*, adalah suatu franchise, yang franchisor-nya memberikan lisensi kepada franchisee untuk menjual barang hasil produksinya. Franchisee berfungsi sebagai distributor produk franchisor. Sering kali terjadi franchisee diberi hak eksklusif untuk memasarkan produk tersebut di suatu wilayah tertentu. Misalnya dealer mobil, stasiun pompa bensin.

2. *Manufacturing franchises*

*Manufacturing franchise franchisor* memberikan know-how dari suatu proses produksi. Franchisee memasarkan barang-barang itu dengan standar produksi dan merek yang sama dengan yang di miliki franchisor. Bentuk franchise semacam ini banyak digunakan dalam produksi dan distribusi minuman soft drink, seperti Coca Cola dan Pepsi.

3. *Business format franchising*

Business format franchising adalah suatu bentuk franchise yang franchisee-nya mengoperasikan suatu kegiatan bisnis dengan memakai nama franchisor. Sebagai imbalan dari penggunaan nama franchisor, maka franchisee harus mengikuti metode-metode standar pengoperasian dan berada dibawah pengawasan franchisor dalam hal bahan-bahan yang digunakan, pilihan tempat usaha, desain tempat usaha, jam penjualan, persyaratan karyawan, dan lain-lain. Sehingga franchisor memberikan seluruh konsep bisnis yang meliputi strategi pemasaran, pedoman dan standar pengoperasian usaha dan bantuan dalam mengoperasikan franchise. Sehingga franchisee memiliki identitas yang tidak terpisahkan dari franchisor (Slamet, 2011)

Selain ketiga bentuk diatas, di Indonesia juga mulai berkembang group trading franchise, yang menunjukkan pada pemberian hak toko grosir maupun pengecer.

Produk franchise yang ditawarkan antara lain dalam bidang kuliner, ritel, dan jasa. Dalam hal ini penelitian mengkhususkan pada produk franchise dalam bidang kuliner yaitu restoran cepat saji McDonald's. McDonald's merupakan salah satu franchise terbesar yang berkembang pesat di Indonesia maupun di dunia internasional.

## **1. Bauran Pemasaran yang diterapkan McDonald's**

### **a. Produk (*Product*)**

McDonald's merupakan perusahaan yang bergerak pada industri fast food restaurant. Produk yang ditawarkan berupa makanan dan minuman siap saji. Berikut adalah perincian produk yang ditawarkan : 1). Paket Hemat (PaHe), 2). Jenis-jenis Burger, 3). Paket Nasi, yaitu merupakan paket khusus yang dibuat oleh McDonald's Indonesia, sesuai dengan kebiasaan masyarakat Indonesia yang mengkonsumsi nasi sebagai makanan pokok.

### **b. Harga (*Price*)**

Penentuan harga ditetapkan dengan *market price* yang ditentukan oleh *head office* Jakarta sesuai dengan daya beli konsumen. Tier adalah penetapan harga sesuai dengan kemampuan daya beli konsumen di lingkungan tersebut. Terdapat tiga macam penetapan harga (tier), yang penetapannya ditentukan oleh lingkungan di mana restoran McDonald's tersebut berada.

### **c. Tempat (*Place*)**

Berhubungan dengan lokasi untuk mendistribusikan produk kepada pelanggan, dimana tempat tersebut harus strategis bagi target pasar yang dituju yaitu segmen kawula muda dan keluarga.

### **d. Promosi (*Promotion*)**

Secara umum, program promosi dari market wide adalah promosi advertising melalui above the line, yaitu iklan TV. Strategi promosi yang dilakukan meliputi :

- Orang (*People*)

Mc Donald's memberikan pelatihan secara berkala seluruh karyawannya dengan images bahwa karyawan akan memberikan pelayanan yang cepat dan berkualitas oleh "*Hamburger University*".



Sebagai perusahaan yang di-franchisekan, McD memiliki sistem pelatihan yang sudah teruji.

- Proses (*Process*)

Proses penyajian yang diberikan efisien karena menu dari produknya seragam. Sehingga sangat memudahkan Mc Donald's dalam memberikan pelayanan yang cepat. Selain menu yang sudah seragam, Mc Donald's juga menyediakan system pemesanan "Drive Thru" sehingga pelanggan tidak perlu masuk kedalam restaurant untuk melakukan pemesanan dan pembayaran. Karena proses penyajiannya cepat, maka Drive thru ini pun dapat berlangsung dengan lancar.

- Kemitraan (*Partnership*)

Mc Donald's bekerjasama dengan pemasok minuman seperti Coca cola Company dan kini bekerjasama dengan ReksoGroup / produsen teh botol sosro.

- Bukti fisik (*Physical Evidence*)

Mc Donald's memastikan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk semua karyawan sebagai prioritas utama bagi McDonald's. Mc Donald's memiliki program-program keselamatan kerja di tempat untuk memastikan bahwa standar keselamatan yang tinggi dan prosedur yang jelas dan diperkuat dikomunikasikan sehari-hari. Crew dan Manajer bekerja sama, terus berkomunikasi dan saling mendukung satu sama lain dalam suasana tim yang sedang sibuk dan menantang, tapi selalu berusaha untuk bersikap kooperatif dan menyenangkan.

## 2. Analisis Internal Perusahaan

Pendapatan terkait dengan total penjualan mengalami penurunan yang tidak terlalu signifikan dibandingkan tahun sebelumnya tetapi dari segi pendapatan di bidang waralaba mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini mungkin disebabkan karena perusahaan memperluas strategi pemasaran dengan memberikan keleluasaan pada berbagai pihak untuk membeli waralaba perusahaan ini. Secara keseluruhan kondisi McDonald's meskipun sudah berada dalam keadaan matang tetapi terus melakukan ekspansi untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan produk.

**Tabel 14. 3 Matriks Faktor Evaluasi Internal (IFE)**

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<b><i>Internal Strength</i></b>			
<i>Increasing free cash flow</i>	0,15	4	0,60
<i>Strong management team</i>	0,20	4	0,80
<i>Long range planning</i>	0,10	3	0,30
<i>Reputation as family-friendly</i>	0,10	4	0,40
<i>Financial ratios</i>	0,10	3	0,30
<b><i>Internal Weakness</i></b>			
<i>Little diversification</i>	0,10	1	0,10
<i>Family reputation, not high rollers</i>	0,15	2	0,30
<i>The salary for employees increase in future</i>	0,10	2	0,20
<i>Total</i>	1,00		3,00
<i>Note : Rating Value: 1=major weakness. 2=minor weakness. 3=minor strength. 4=major strength.</i>			

### 3. Analisis Eksternal Perusahaan

#### a. Pesaing Perusahaan

- **Burger King**, Burger King Corporation adalah rangkaian rumah makan siap saji internasional yang menjual burger, kentang goreng dan minuman ringan. Selain itu mereka juga mengelola sekitar 200 rumah makan di Australia dengan nama Hungry Jack's.
- **KFC**, KFC (dulu dikenal dengan nama *Kentucky Fried Chicken*) adalah suatu merek dagang waralaba dari Yum! Brands, Inc., yang bermarkas di Louisville, Kentucky, Amerika Serikat. Didirikan oleh Col. Harland Sanders, KFC dikenal terutama karena ayam gorengnya, yang biasa disajikan dalam bucket.

## b. Matriks Profil Kompetitif

**Tabel 14. 4 Matriks Profil Kompetitif**

<b>Key Factors</b>	<i>Weight</i>	McDonald's		KFC		Burger King	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
<i>Critical Success Factors</i>							
<i>Advertising</i>	20	1	20	4	80	3	60
<i>Product Quality</i>	10	4	40	4	40	3	30
<i>Price Competitiveness</i>	10	3	30	3	30	4	40
<i>Management</i>	10	4	40	3	30	3	30
<i>Financial Position</i>	15	4	60	3	45	3	45
<i>Customer Loyalty</i>	10	4	40	4	40	2	20
<i>Global Expansion</i>	20	4	60	2	40	2	40
<i>Market Share</i>	5	1	5	4	20	3	15
<b>Total</b>	100		315		325		280
Note: Rating Value: 1 = major weakness, 2 = minor weakness, 3 = minor strenght, 4 = major strength							

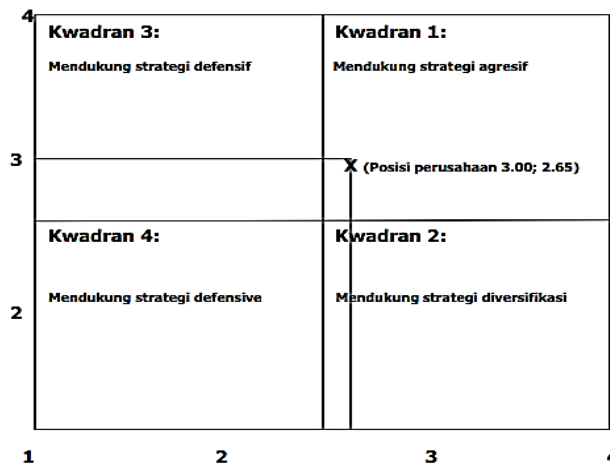
## c. Matriks Faktor Evaluasi Eksternal (EFE)

**Tabel 14. 5 Matriks Faktor Evaluasi Eksternal (EFE)**

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<b>Opportunities</b>			
<i>Global markets are practically tapped with fast food industry</i>	0,20	3	0,60
<i>Increased sales caused by public's interest to McDonald's</i>	0,10	3	0,30
<i>Astronomical internet adverstising growth</i>	0,10	4	0,40
<i>McDonald's leader in the competitive market</i>	0,15	3	0,45

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<b>Opportunities</b>			
<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<b>Threats</b>			
<i>Increase in competition with the decrease in price</i>	0,20	2	0,40
<i>Decrease in sales the per the economy</i>	0,10	2	0,20
<i>The cost of media exposure in the future</i>	0,15	2	0,30
<i>Note: Rating Value: 1 = major weakness, 2 = minor weakness, 3 = minor strength, 4 = major strength</i>			

d. Diagram SWOT Resto cepat saji McDonald's

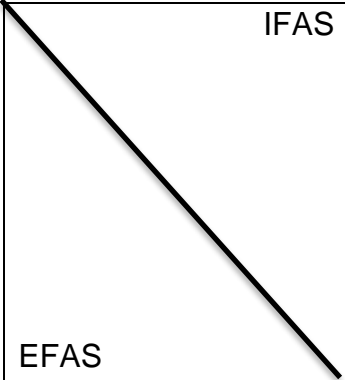


Gambar 14. 3 Diagram SWOT Resto cepat saji McDonald's

Pada saat dilakukan penelitian bulan Oktober – Desember 2011, posisi perusahaan berada di kwadran 1 (EFAS 3,00 dengan IFAS 2,65). Ini berarti perusahaan **menerapkan strategi agresif** berdasarkan peluang yang ada (*Opportunities*).

e. Matrix SWOT (TOWS) resto cepat saji McDonald's:

Tabel 14.6 Matrix SWOT (TOWS)

<p>IFAS</p>  <p>EFAS</p>	<p><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing free cash flow</li> <li>2. Strong management team</li> <li>3. Long range planning</li> <li>4. Reputation in family-friendly</li> <li>5. Financial ratios</li> </ol>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Little diversification</li> <li>2. Family reputation, not high rollers</li> <li>3. The salary for employees increase in future</li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Global market are practically tapped with fastfood industry</li> <li>2. Increase sales caused by public's interest to McDonald's</li> <li>3. Astronomical internet advertising growth</li> <li>4. McDonald's leader in competitivve market</li> </ol>	<p><b>SO Strategies:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing cash flow to support global market</li> <li>2. Strong management to develop increse sales</li> <li>3. Developing customer relationship marketing</li> <li>4. To maintain market leader</li> </ol>	<p><b>WO Strategies</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Develop variety food and product lines due to customer demand</li> <li>2. Products volume makes low cost and decrease price</li> <li>3. Additional zero trans-fat</li> <li>4. To serve healty products line</li> <li>5. Playground</li> </ol>
<p><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increase in competition with decrease in price</li> <li>2. Decrease in sales the per the economy</li> <li>3. The cost of media exposure in the future</li> </ol>	<p><b>ST Strategies</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducing a new product line</li> <li>2. Adding a food menu based on consumer preferences</li> <li>3. Create a menu that is both fresh and healthy.</li> <li>4. Create a family menu with the help of young people.</li> </ol>	<p><b>WT Strategies</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Give all employees training.</li> <li>2. Collaborate with other companies</li> <li>3. Promote on a regular basis.</li> <li>4. Make a professional first impression to increase brand recognition.</li> </ol>

**f. Kesimpulan**

Dengan semakin canggih dan berkembangnya pengetahuan dan teknologi masyarakat mulai berfikir cerdas dan menuntut adanya produk yang tidak hanya menguntungkan dari harga tapi juga dari segi manfaat ekonomis. McDonald's sebagai perusahaan yang sudah mapan sudah dapat membaca kondisi ini sehingga cepat tanggap dalam memenuhi tuntutan perubahan global baik dari segi competitor maupun keinginan konsumen.

**g. Rekomendasi**

1. Dengan membuat komunitas pecinta McDonald's di Indonesia
2. Menjadi promotor di event-event yang diadakan di sekolah-sekolah maupun perguruan tinggi karena customer terbesar McDonald's adalah masyarakat usia remaja – dewasa ataupun event dunia.
3. Terus menerus melakukan inovasi terutama dengan melakukan penciptaan produk makanan yang sesuai gaya hidup sehat, misalnya dengan menyajikan menu-menu organic.
4. Terus meningkatkan kualitas jasa pesan-antar 24 jam

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinugraha, A. T., & H Michael, S. (2014). Analisa Pengaruh Kualitas Makanan dan Persepsi Harga Terhadap Kepuasan Konsumen D'cost Surabaya. *Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 3, 643–655.
- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament*. Simon and Schuster.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. In *Annual review of sociology*. JSTOR.
- Andhika W, B. (2021a). Analisa Kualitas Pelayanan dan Strategi Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan dengan Metode QFD dan SWOT pada Jasa Pengiriman Barang. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(6). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i6.15169>
- Andhika W, B. (2021b). Analisa Kualitas Pelayanan dan Strategi Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan dengan Metode QFD dan SWOT pada Jasa Pengiriman Barang. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(6 SE-Articles), 643–648. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i6.15169>
- Andrews, K. R., & Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. RD Irwin Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

- Armour, H. O., & Teece, D. J. (1978). Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis. *The Bell Journal of Economics*, 9, 106–122.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition: The character and consequences in manufacturing industries*. Harvard University Press.
- Basir, B. B., & Rahmalia, R. (2021). Monopoli Perusahaan Ritel Modrend. *Eksekusi: Journal Of Law*, 3(2), 123–142.
- Bourgeois III, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25–39.
- Bryan Galardo Christian. (2019). Peranan Pemerintah Terhadap Usaha Waralaba Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2007 Tentang Warabala. *Lex Privatum*, VII(2).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Chandra, R. (2015). Peranan Strategi Promosi dalam Upaya Peningkatan Volume Penjualan pada Perusahaan Jasa Perhotelan. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 4(2), 376–382.
- Chien, W., Shi, Z., Shih, S., & Chu, P.-Y. (2005). *Business Growth Strategies for Asia Pacific*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Christensen, H. K., & Montgomery, C. A. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4), 327–343.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.



- Dea, S. C., & Perdhana, M. S. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pemilihan Jasa Ekspedisi JNE. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XVII(3).
- Dirgantoro, C. (2001). *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Grasindo.
- Diyanti, Y. (2018). *Analisis swot sebagai strategi meningkatkan daya saing usaha tahu di desa hajoran kecamatan sungai kanan Kabupaten Labuhan Batu Selatan*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Djufri, W., & Lukman, S. (2020). Strategi Pengembangan Workshop PT Semen Padang (Pendekatan Analisis SWOT dan Model Bisnis Kanvas). *Menara Ilmu*, 14(2).
- Djuwita. (2008a). *Manajemen Strategis*. Fakta Press Raden Intan.
- Djuwita, T. M. (2008b). Pengendalian Strategi Dalam Proses Manajemen Stategis. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 16(1), 1–8.
- Dyer Jr, W. G. (1995). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 7–21.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. ERIC.
- Fombrun, C., & Astley, W. G. (1983). Beyond corporate strategy. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 51–54.
- Fred, R. D. (2010). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat.
- Fred, R. D. (2015). *Manajemen Strategi*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Fry, L. W. (1982). Technology-structure research: Three critical issues. *Academy of Management Journal*, 25(3), 532–552.

- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. In Reading, Mass. Reading MA: Addition- Wesley.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421–434.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1989). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*. Erlangga.
- Grinyer, P. H., Yasai-Ardekani, M., & Al-Bazzaz, S. (1980). Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 193–220.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1982). *Business unit strategy, managerial characteristics, and performance*. College of Administrative Science, Ohio State University.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.
- Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), 139–143.
- Hendrawan, S. (2005). *Advanced Strategic Management*. Gramedia Pustaka Utama.
- Hikmawati, D., & Nuryakin, C. (2017). Keberadaan Ritel Modern dan Dampaknya terhadap Pasar Tradisional di DKI Jakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, 17(2). <https://doi.org/10.21002/jepi.v17i2.768>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Palia, K. A. (1982). Industrial firms' grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25(2), 265–298.
- Hofer, C. W. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. *Advances in Strategic Management*, 2, 43–55.
- Huda, A. M., & Martanti, D. E. (2018). *Pengantar manajemen strategik*. Jayapangus Press Books.
- Husada, D. D., Asmara, D., & Suroto, A. (2018). Pengaruh Penerapan Rekayasa Menu Terhadap Tingkat Penjualan di Restoran Epice Hotel Alila Solo. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 14(1), 94–114.
- Jauch, L. R., & Osborn, R. N. (1981). Toward an integrated theory of strategy. *Academy of Management Review*, 6(3), 491–498.
- Jemison, D. B. (1981). The importance of an integrative approach to strategic management research. *Academy of Management Review*, 6(4), 601–608.
- John A. Pearce II, Richard B. Robinson, J. (2009). *Strategic management : Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill International.
- Katz, D. (1966). *Social psychology of organizations*. Wiley Online Library.
- Khandwalla, P. N. (1981). *Properties of competing organizations*. Teoksessa Nystrom, P. & Starbuck, W.(toim.) *Handbook of Organizational Design. Volume 1: Adapting Organizations to their Environments*. Oxford University Press, Oxford.

- Koontz, H., & Bradspies, R. W. (1972). Managing through feedforward control. *Business Horizons*, 15(3), 25–36.
- Kotler, P., Keller, K. L., Koshy, A., & Jha, M. (2013). *Marketing management: a South Asian perspectives*. Pearson.
- Kurniawati, R., & Marlina, N. (2020). Analisis SWOT Sebagai Dasar Perencanaan Strategi Pemasaran Pada Agrowisata Belimbing Karang Sari Kota Blitar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 191–203.
- Kusnoto, H. (2000). *The World's Best Management Practices*. Gramedia Pustaka Utama.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment managing differentiation and integration*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Leonidas Sumarna, D. (2021). Dampak COVID-19 Terhadap Kualitas Pelayanan Perusahaan Kurir Logistik Indonesia. *Jurnal Logistik Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.46369/logistik.v11i1.1377>
- Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2019). Retailing Management, 10th Edition. In *McGraw Hill Education* (Vol. 43, Issue 11).
- Lorange, P. I., & Vancil, R. F. (1977). *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs (NJ).
- Mathar, M. (2016). Aspek Hukum Usaha Waralaba Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Al-Syir'ah*, 4(1). <https://doi.org/10.30984/as.v4i1.211>
- Maxmanoe.com. (2020). *Pengertian Logistik, Tujuan, Manfaat, dan Aktivitas Logistik*. [Www.Maxmanroe.Com](http://www.Maxmanroe.Com).

- Michael Levy, Barton A Weitz, & Dhruv Grewal. (2014). Retailing Management, 9th Edition 9th Edition. In *Retailing Management, 9th Edition 9th Edition*.
- Miles, R E, & Snow, C. C. (1981). *Toward a synthesis in organization theory*. Organization by design: Theory and practice, Plano (TX), USA: BPI.
- Miles, Raymond E, Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1977). Strategy-making in context: ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies*, 14(3), 253–280.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Moestopo. (2016a). *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof.
- Moestopo. (2016b). *Manajemen Strategis*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Montanari, J. R. (1978). Managerial discretion: An expanded model of organization choice. *Academy of Management Review*, 3(2), 231–241.
- Nagel, K. (1996). *6 Kunci Keberhasilan Perusahaan*. Elex Media Komputindo.
- Nasution, A. P. (2016). Analisa Pengaruh Marketing Mix Pada Tingkat Hunian Hotel Berbintang Di Kota Batam. *Jurnal Dimensi*, 3(2). <https://doi.org/10.33373/dms.v3i2.84>

- Nightingale, D. V, & Toulouse, J.-M. (1977). Toward a multilevel congruence theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, 22, 264–280.
- Nisa, S. S., Indrawati, L. R., & ... (2020). Pengaruh E-Commerce Dan Umkm Terhadap Sektor Logistik Indonesia Tahun 2010-2018. *DINAMIC: Directory Journal ...*, 2.
- Pajriani, S., Asra, M., & Tawile, I. (2020). Strategi Pengembangan Usaha Pelaku Bisnis Ritel Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Masyarakat Penjual Eceran Sekitar Top .... *Jurnal Ekonomi Bisnis Syariah*.
- Pennings, J. M. (1981). Strategically interdependent organizations. *Handbook of Organizational Design*, 1, 433–455.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Porter, M E. (1999). *Competitive Strategy*. Auflage, Frankfurt.
- Porter, Michael E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–156.
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Kharisma Publishing Group.
- Porter, Michael E, & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. Competitive Strategy. New York: Free.
- Rahayu, S., Supartini, S., & Hartanti, S. K. (2019). Asas Proporsional Dalam Perjanjian Waralaba (Franchise). *PKn Progresif: Jurnal*

*Pemikiran Dan Penelitian Kewarganegaraan*, 14(1).  
<https://doi.org/10.20961/pknp.v14i1.34789>

Rahim, H. A. R., & Radjab, E. (2017). *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Ramaditya, M., Mustika, M., & Tanuraharjo, H. H. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Pada UMKM Warung Ritel Tradisional Di Indonesia dan Strategi Bertahannya. *Jurnal STEI Ekonomi (JEMI) Volume*, 30(02).

Rangkuti, F. (1997). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis-Reorientasi. In *Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad* (Vol. 21). Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, F. (1998). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.

Riki. (2020). Analisis persaingan bisnis ritel antara alfamart dan indomaret dalam perspektif marketing mix (studi kasus di kota Batam). *E-Journal Manajemen*, 3.

Riva'i, M. (2018). Pengaturan Waralaba Di Indonesia: Perspektif Hukum Bisnis. *Liquidity*, 1(2). <https://doi.org/10.32546/lq.v1i2.146>

Riyanto, B. (2003). Model Kontijensi Sistem Pengendalian: Integrasi dan Ekstensi untuk Future Research. *KOMPAK: Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Sistem Informasi FE UTY Yogyakarta*, 9, 330–342.

- Riyanto, Bambang. (2001). Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research: a Comparison. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, 1(1), 13–32.
- Robinson, & Pearce. (1997). *Manajemen Strategis*. Binarupa Aksara.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5–29.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency" theory". *Administrative Science Quarterly*, 349–377.
- Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1), 91–103.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Setiawan, T. (2020). Pengembangan Pemasaran Bisnis Umkm Melalui Jejaring Industri Ritel Di Indonesia. *Intelektiva: Jurnal Ekonomi Sosial Dan Humaniora*, 01(10).
- Setiawan, Z. (2007). *Manajemen Strategi*. FE : UI.
- Siti Maryama Yayat Sujatna. (2018). Retail mix. *Jurnal Liquidity*, 7(1).
- Slamet, R. S. (2011). Waralaba (Franchise) Di Indonesia. *Lex Journalica*, 8(2).



- Solomon, M. R. (2011). *Consumer behavior: Buying, having, and being*, Global Edition. *Pearson*, 14(2), 116–124.
- Steiner, G. A. (1979). Contingency theories of strategy and strategic management. In *Strategic management: A new view of business policy and planning* (pp. 405–416). Little, Brown Boston.
- Stonich, P. J. (1982). *Implementing strategy: Making strategy happen*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.
- Sulartiningrum, E. S., & Sugiarto, E. (2001). *Pengantar Akomodasi dan restoran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suleman, D. (2019). Keuntungan yang di dapat dari mengembangkan usaha dengan system franchise (Studi kasus di Indonesia). *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 2(1). <https://doi.org/10.22441/jdm.v2i1.6812>
- Sutaguna, I. N. T. (2022). Gastronomy of Pesan Tlengis as a Tourism Attraction in Werdi Bhuwana Village Bali. *International Journal of Current Science Research and Review*, 05(01), 1–6. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i1-01>
- Sutaguna, I., Utama, I., Adnyana, M. B., Roedavan, R., Chandra, E., Octaviany, V., Susanti, M. H., Tijan, T., Suhardiyanto, A., & Cornellia, A. H. (2021). *Parwisata Nusantara: Peluang, Tantangan dan Strategi Pengembangannya*. YAGUWIPA Yayasan Guna Widya Paramesthi.
- Tamara, A. (2016). Implementasi analisis SWOT dalam strategi pemasaran produk mandiri tabungan bisnis. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3).

- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Weir, J. W. (1979). Toward the Theoretical Foundations of a Contingency of Policy Making Behavior. *Academy of Management Proceedings*, 1979(1), 128–132.
- White, R. E., & Hamermesh, R. C. (1981). Toward a model of business unit performance: An integrative approach. *Academy of Management Review*, 6(2), 213–223.
- Williamson, O. E. (1981). The modern corporation: origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537–1568.
- Wismadi, A., Mulyono, A. T., Sa''duddin, S., Widodo, K. H., Rachmi, D. P., Triastuti, U. H., Cahyadi, D., Rizal, A., Aurora, Y., Dwitasari, R., Herawati, H., Putra, H., Susanti, S., & Rita, R. (2021). Strategi Pemulihan Industri Jasa Logistik Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Transportasi Multimoda*, 18(2).  
<https://doi.org/10.25104/mtm.v18i2.1724>
- Wiswasta, I. G. N. A., Agung, I. G. A. A., & Tamba, I. M. (n.d.). *Analisis SWOT*.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organizations: Theory and Practice*. London: Oxford Univ. Press.

Yoshua, N. S., & Widiastuti, T. (2020). Analisis Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif (Studi Kasus LAZ Nurul Hayat). *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(4), 696–703.

Yuliantari, K. (2015). Analisis SWOT Pada PT Bank Dinar Indonesia Tbk. *SNIT 2015*, 1(1), 1–7.

## TENTANG PENULIS



**Hermanto**, Lahir Padang, 28 mei 1962. Lulus S1 UII Jogjakarta 1991 Prodi Teknik dan Manajemen Industri, Lulus S2 Universitas Trisakti Jakarta 2009 Jurusan Sistem dan Strategi Industri Pascasarjana Teknik Industri, Lulus S3 Universitas Borobudur 2022, Pascasarjana Doktor Ekonomi. Pengalaman Kerja 1987 Sukun Group Kudus Jateng, 1988 Texmaco Jaya Pematang Jateng, 1989 Yasunlitex Tangerang Banten, 2002-2008 PT Pandu Jaya Utama dan PT. AIM Jakarta, 2011 sd 2018 Dosen Tidak Tetap Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Tangerang. 2009 sd Sekarang Dosen Tetap Prodi Teknik Industri FTIK Universitas Indraprasta PGRI Jakarta.

Penelitian Hibah Bersaing DPRM Dikti 2013 dan 2017. Penelitian mandiri 2010 sd 2021, Menulis sudah lebih dari 30 Artikel, di Jurnal Nasional Terakreditasi dan OJS,serta Internasional, Melaksanakan Abdi Masyarakat, Piagam Perhargaan Sebagai Dosen Terbaik Prodi Teknik Industri FTIK Universitas Indraprasta PGRI 2018, Haki Disertasi, Haki Buku Dunia Industri Farmasi. Ikut aktif dalam Pertemuan Ilmiah baik lokal maupun nasional. Mengajar beberapa mata kuliah al: Manajemen Strategi, Strategi Industri, Pengantar Teknik Industri, Metodologi Penelitian, Sistem manufaktur Terintegrasi, Analisis Produktivitas, Kerja Praktek, Seminar, Membimbing Tugas Akhir mahasiswa.



**Arif Syafi'ur Rochman S.ST MMT**, Kelahiran Surabaya 29 Agustus 1987, Menyelesaikan Sarjana Sains Terapan (S.ST) di Institut Teknologi Sepuluh Nopember PENS-ITS (2009) Surabaya, Magister Manajemen Teknologi (MMT) – Manajemen Industri di Institut Teknologi Sepuluh Nopember MMT-ITS (2013) Surabaya, Saat ini menjadi Dosen Tetap di Universitas Gresik Prodi Manajemen serta amanah tugas sebagai Sekretaris LPPM Universitas Gresik, juga menjadi Dosen Luar Biasa (LB) di Universitas Ciputra Surabaya dan Universitas DR. Soetomo

Surabaya. Bidang Keahlian penulis Manajemen Operasional, Sistem Informasi Manajemen, Manajemen Strategi dan Statistik.



**Suwito Asmo, DBA, PhD**

Penulis menempuh pendidikan S1 Fakultas Pertanian USU, S2 Magister Management IPB, S3 San Beda College Manila, Philippine Christian University Manila.

Kini penulis mengajar prodi MM USU (s/d 2018), Prodi Agribisnis UISU Medan, Prodi MM UMSU Medan.



**Afriansyah, S.Psi., S.Sos., S.P., M.Si., M.H., M.Agr**

Penulis merupakan putra ketiga dari enam bersaudara dari pasangan Bapak Syamsu Udaya, S.H. dan Ibu Firdarisa, S.Pd., S.H., M.Pd dilahirkan di Muara Enim, 19 April 1986.

Penulis saat ini menjadi dosen tetap di Sekolah Kedinasan Kementerian Pertanian di Program Studi Teknologi Produksi Tanaman Perkebunan Jurusan Pertanian Politeknik

Pembangunan Pertanian Manokwari. Riwayat Pendidikan penulis yaitu S-1 Psikologi di Universitas Muhammadiyah Malang, S-1 Ilmu Administrasi di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Waskitadharma Malang, S-1 Agribisnis Bidang Minat Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian di Universitas Terbuka, S-2 Magister Ilmu Administrasi di Universitas Islam Malang, S-2 Magister Ilmu Hukum Universitas Wisnuwardhana Malang, S-2 Magister Ekonomi Pertanian di Universitas Tribhuwana Tungga Dewi Malang, dan saat ini fokus menyelesaikan disertasi di S-3 Sosiologi Universitas Muhammadiyah Malang. Penulis aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan yang sedang penulis tekuni saat ini adalah menjadi Koordinator Asosiasi Dosen Pengabdian kepada Masyarakat (ADPI) Wilayah Papua Barat, Pengurus Komisariat Daerah Perhimpunan Agronomi Indonesia (PERAGI) Papua Barat, Ketua Umum Komunitas Relawan Tenaga Kesejahteraan Sosial (KORTEKS) Indonesia, Sekretaris Umum Himpunan Usaha Kecil Menengah Indonesia (HIKMI) Provinsi Papua Barat, Ketua Bidang Organisasi dan SDM di Radio Antar Penduduk Indonesia (RAPI) Wilayah Manokwari, serta menjadi Founder Komunitas Entrepreneur Muda Papua Barat.

Selain itu, penulis aktif menjadi editor dan reviewer pada dewan redaksi di beberapa OJS. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan ilmiah, menjadi narasumber di Radio Republik Indonesia (RRI), serta plenary di workshop /seminar /pelatihan /lokakarya lokal, nasional dan internasional. Untuk mengetahui lebih jelas tentang penulis, dapat mengunjungi: <https://scholar.google.co.id/citations?user=eNgl39MAAAAJ&hl=id>



**Yekti Rahajeng** lahir di Probolinggo, Jawa timur pada tanggal 28 Februari 1984. Setelah lulus SMA tahun 2002 di SMA Negeri I Probolinggo, ia melanjutkan studi S1-nya Jurusan Manajemen konsentrasi Manajemen Strategi di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang sampai tahun 2006. Selama menjadi mahasiswa aktif mengikuti organisasi di dalam dan luar kampus. Pada tahun 2009 ia melanjutkan studi S2-nya di Jurusan Magister Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti Jakarta.

Sempat bekerja sebagai *Caroline Officer* produk PT Telkomsel di Jakarta Selatan selama beberapa tahun untuk membiayai studi S2-nya. Kini ia telah mengikuti *passionnya* menjadi Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo sejak tahun 2015. Dan sejak tahun 2019 dipercaya menjadi Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo. Berkarir sebagai dosen, ia beberapa kali mendapatkan hibah dari pemerintah, yaitu pada tahun 2018 dan 2019 untuk hibah Penelitian Dosen Pemula serta tahun 2020 untuk hibah Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) untuk Program Studi Manajemen yang dipimpin.

**Dr. Efrita Norman, MM**, adalah Ketua Masyarakat Ekonomi Syariah Bogor dan Dosen Pascasarjana IAI Nasional Laa Roiba, Sebelumnya, penulis juga menjadi Dosen Ekonomi dan Keuangan Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam INAIS. Penulis juga pernah menjadi Ketua Prodi Perbankan Syariah FEBI INAIS dan Ketua Prodi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana INAIS. Penulis adalah praktisi bisnis Bidang Fashion dan Asesoris. Selain mengajar, penulis aktif sebagai Pengurus Ikatan Saudagar Muslim Indonesia (ISMI) Badan Koordinasi Majelis taklim Masjid ( BKMM), Ikatan Ahli Ekonomi Syariah (IAEI) dan forum



Dosen Ekonomi dan Bisnis Islam (Fordebi), Ikatan Alumni Magister Manajemen UIKA dan DPP Al-Ittihadiyah, termasuk di Pemda kab Bogor Forum Kabupaten Bogor Sehat Lektor Ilmu Manajemen ini menamatkan Studi S1 di Fisip Universitas Andalas Padang: S2 Magister Manajemen UIKA dan S3 Pendidikan Islam. Saat ini penulis sedang menempuh S3 di Kolej University Malaysia Prodi Manajemen Bisnis Islam Selain sebagai Dosen dan Pebisnis, penulis juga aktif sebagai narasumber dan trainer berbagai kegiatan Antara lain dalam kegiatan MES, IAEL, OJK, Asuransi Syariah, Pasar Modal maupun Asian Games dan Asian Paragames 2018. dan penulis juga Asesor MSDM .



### **Mohammad Abdul Mukhyi**

Penulis merupakan seorang dosen Universitas Gunadarma yang memiliki pengalaman mengajar selama 22 tahun. Penulis menempuh pendidikan jenjang S1 dengan gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Jendral Sudirman dan lulus pada tahun 1989. Menempuh jenjang pendidikan S2 dengan gelar Magister Manajemen di Institut Pertanian Bogor dan lulus pada tahun 1993, sedangkan untuk jenjang pendidikan S3, penulis menempuhnya di Universitas Gunadarma dan lulus di tahun 2007. Penulis pernah diminta berbicara *tentang operation and supply chain management* di acara lomba *Operations Excellence* untuk perusahaan swasta dan BUMN.



Seorang bapak dengan tiga anak yang bernama lengkap I Nyoman Tri Sutaguna. Pria kelahiran Surabaya pada tahun 1980 ini menekuni dunia kuliner sejak duduk di bangku kuliah Diploma III Politeknik Negeri Bali (PNB) jurusan Pariwisata Akomodasi Perhotelan. Ia lalu melanjutkan studi Diploma IV di Fakultas

Pariwisata Universitas Udayana (UNUD) Program Studi DIV Pariwisata dan S2 Program Studi Kajian Pariwisata Universitas Udayana (UNUD). Pengalaman kerja diberbagai hotel, pabrik roti, restoran, katering, hingga mendalami kuliner di kapal pesiar.

Aktivitas sehari-harinya adalah sebagai dosen tetap yang mengajar di Prodi Diploma IV Pariwisata Universitas Udayana dan juga menjadi konsultan kuliner. Berbekal pengetahuan dan kepeduliannya pada bidang yang ditekuni, penulis dipercayai Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Pariwisata untuk menjadi

asesor dan menguji kompetensi (assessment) terhadap pekerja ataupun mahasiswa yang ingin mendapatkan sertifikat uji kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Buku “Pengetahuan Restoran dan Tata Boga Serta Penerapan-nya” merupakan karya ilmiah pertamanya di dalam menuangkan segala ide maupun pengalaman yang dimiliki. Ada juga berbagai karya ilmiah lainnya yang sudah dipublikasikan seperti di jurnal, majalah populer maupun di media.



**Darwin Raja Unggul Saragih, SE., M.B.A.**

Penulis menyelesaikan jenjang pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tridharma – Bandung. Economic Faculty – Majoring in Accountancy, 1995. Menyelesaikan Program MBA di Universitas Gadjah Mada – Jakarta – Strategic Management, 2013. Kini penulis menjadi pengajar di STIE Pariwisata Internasional sejak tahun 2017 sekaligus menjabat sebagai Direktur Utama PT. Biowaste Manajemen Indonesia. Memiliki pengalaman sebagai *Finance Manager* di beberapa perusahaan seperti PT. Smartfren Telecom, Tbk – (Sinarmas Group) dari Maret 2014 sampai Juli 2017, PT. Mobile-8Telecom, Tbk (MNC Group) dari Januari 2011 sampai Maret 2014, dan PT Excelcomindo Pratama, Tbk dari November 2005 sampai Januari 2011.



**AGUS SUPANDI**, dilahirkan di Jakarta pada tanggal 17 Agustus 1972. Anak kelima dari enam besaudara perkawinan Bapak Rusbandi dan Ibu Unasih. Menikah dengan Mulyani, S. E serta dikaruniai dua orang putri bernama Azzahra Nurul Aini dan Shabrina Khansa. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi pada tahun 2004 di STIMA Kosgoro. Pada tahun 2013 meluluskan Magister Pendidikan IPS di Universitas Indraprasta PGRI dan pada tahun 2018 memasuki program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Borobudur. Pengalaman kerja mulai tahun 2014 sampai dengan sekarang sebagai dosen kewirausahaan Universitas Indrarasta PGRI.

Pengalaman penelitian yang pernah dilakukan adalah: (1) Peran Pendidikan Anti Korupsi dalam Rangka Mewujudkan Pembangunan Nasional



yang Bersih dari Korupsi (2015), (2) Deskripsi Minat Berwirausaha pada Siswa Kelas X SMK Insan Mulia Kota Bekasi (2017), (3) Pengaruh Metode *Cooperative* dan *Self Confidence* terhadap Minat Berwirausaha pada Siswa SMA Kota Bekasi (2018), (4) Penerapan Metode Berbasis Proyek dalam Meningkatkan Minat Wirausaha pada Siswa SMP (2018), (5) Penerapan Metode *Snowball Throwing* untuk Meningkatkan Hasil Belajar IPS Siswa Kelas VII SMP Attaqwa Kabupaten Bekasi (2018), (6) Indeks Pembangunan Manusia di Madura: Analisis Tipologi Klassen (2019), (7) Pengaruh Kompetensi dan Penguasaan Kelas Guru terhadap Minat Kewirausahaan Siswa SMA, (8) Hubungan Tingkat Pendidikan Orang Tua terhadap Prestasi Belajar Siswa, (9) *WorkSkills and Training as an Effort to Improve Production* (2020), (10) Penggunaan Metode *Non Directive* Menggunakan Peta untuk Meningkatkan Kegiatan dan Hasil Belajar IPS Siswa di Kelas VII SMP Negeri Cileungsi Bogor, (11) Pemodelan Ketergantungan antara *Foreign Directed Investment (FDI)* dengan *Gross Domestic Product (GDP)* menggunakan Kopula, (12) *Determinants of Micro, Small, and Medium Enterprise in West Java*.



**Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos, M.Si** lahir di Subang pada tanggal 15 November 1970 adalah anak keempat dari lima putera-puteri Bapak Basyrul Haqi (Alm) dan Ibu Hj. Oon Oniatini (Almh). Istri Hj. Eti Indahwati; dua putera : Muhammad Rifqi Baihaqi dan Muhammad Satria Bari' Baihaqi. Menyelesaikan pendidikan di SDN Kramat Karya Cinangsi tahun 1984, SMP Negeri Cibogo Subang pada tahun 1987, SMA Negeri 1 Subang pada tahun 1986. Tahun 1990, melanjutkan studi Strata Satu (S1) di STIA Kutawaringin Subang pada tahun 1996, Studi Strata Dua (S2) di STIA Mandala Indonesia Jakarta pada tahun 2006 dan melanjutkan Studi Strata Tiga (S3) di FISIP Universitas Padjadjaran lulus tahun 2016.

Mengajar di Universitas Subang Provinsi Jawa Barat sejak tahun 1997 untuk bidang kajian Administrasi Publik, Pemerintahan daerah, Manajemen Strategi, dan Etika Administrasi Publik. Menyukai menulis dan meneliti pada bidang Kebijakan Publik. Alhamdulillah berkat keinginan untuk terus berkarya dalam meneliti dan menulis telah memiliki ID Sinta:6738215, ID Scopus:57218824020, ID Orcid: 0000-0001-7556-8029, ID Scholar: kbzYXCAAAA, ID Publons: 4340221, dan ID Garuda: 1387752, Pangkat/Gol.

Ruang: Lektor, Penata IIIc / Dosen PNS-LLDIKTI Wilayah IV Jawa Barat-Banten/NIP.197011152002121004

Riwayat Pekerjaan : Pembantu Ketua III STIA Kutawaringin pada tahun 2003-2007, Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara FIA Unsub pada tahun 2007-2011. Wakil Dekan I Fakultas ilmu Administrasi Unsub pada tahun 2011-2015; dan Deakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang pada tahun 2015-2021. Penghargaan yang diperoleh : Kepala BP7 Pusat dalam Penataran P4 Pola 144 Jam Tingkat Nasional di Cibubur Jakarta Tahun 1996; Menteri Pemuda dan Olah Raga dalam Penataran Kepemimpinan Pemuda Tingkat Nasional di Jakarta Tahun 1997; Menteri Pertahanan Negara dan Pemuda dan Olah raga dalam Pendidikan Bela Negara Tingkat Nasional di Cijantung Jakarta Tahun 1997; Kepala Kepolisian Republik Indonesia dalam Penataran Kamtibmas Tingkat Nasional di Kalapa Dua Jakarta Tahun 1998; Kodam III Siliwangi/ Aster III Kodam III Siliwangi sebagai Guru Militer Dodik Bela Negara Cikole Bandung.; Presiden Soeharto sebagai Juara Kehormatan Lomba Dakhwah Pembangunan Tingkat Nasional di Majelis Dakhwah Indonesia Jakarta; n BP-7 Pusat dalam Lomba Diskusi Pemasarakatan dan Pembudayaan P-4 Tingkat Nasional di Jakarta Tahun 1997; Gubernur Jawa Barat sebagai Juara I antar Mahasiswa Perguruan Tinggi Se-Jawa Barat dalam Lomba Diskusi P2P4 Tingkat Provinsi Jawa Barat; Gubernur Jawa Barat sebagai Juara I dalam Lomba Pidato Dakhwah Pembangunan Tingkat Provinsi Jawa Barat Tahun 1996.; Gubernur Jawa Barat sebagai Pemuda Pelopor I Bidang Pembangunan Industri Pedesaan Melalui Koperasi Pemuda pada Tahun 1996.; Bupati Subang sebagai Juara I dalam Lomba Diskusi P-4 antar Perguruan Tinggi Tahun 1996; Bupati Subang sebagai Juara I Lomba Dakhwah Pembangunan Tahun 1996; Penghargaan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia.dst. Organisasi : Pengurus IAPA Jawa Barat 2022-2024 dan Pengurus ICMI Kabupaten Subang, Pengurus IPHI Kabupaten Subang, Pengurus Yayasan Mulia Bhakti Al Mustofa Subang.



**Widiyarini**, dilahirkan di Klaten, Jawa Tengah pada tanggal 25 April 1973. Putra dari pasangan ayah yang bernama Suryadi dan ibu yang bernama Wartti. Ia anak ketiga dari 3 bersaudara. Menikah dengan dengan Brigjen TNI (Mar) Said Latuconsina, M.M., M.T. dan dikarunia satu orang anak, bernama Brian Rizadhani

Latuconsina, ST. Pendidikan SLTA di Cepu tahun 1991, melanjutkan Program Pendidikan Profesional Bidang Studi Sekretaris Direksi di Yogyakarta lulus tahun 1993, menyelesaikan strata 1 (S1) di STIE Pelita Bangsa. Program strata 2 (S2) dengan gelar Magister Manajemen di STIMA IMMI dan menyelesaikan program strata 2 (S2) Magister Teknik Industri di Universitas Mercu Buana Jakarta. Pada tahun 2019 menempuh kuliah pada Program Pascasarjana Program Doktor Ilmu Ekonomi (S3) Universitas Borobudur Jakarta.

Saat ini menjadi dosen tetap di Fakultas Teknik Ilmu Komputer prodi Tehnik Industri Universitas Indraprasta (Unindra) PGRI Jakarta. Karya tulis ilmiah yang dihasilkan diantaranya adalah sebagai berikut: Perencanaan Produksi Menggunakan Metode Peramalan untuk Menentukan Total Permintaan Produk Kayu Albasia Bare Core (2015), Penggunaan Metode Peramalan Dalam Produksi Kayu Untuk Penentuan Total Permintaan (Konsumen) (2016), Mengurangi Pengangguran Terdidik dengan Meningkatkan Semangat Kewirausahaan melalui Pelatihan Jasa Laundry (2018), Analisis Beban Kerja dengan Metode Workload Analysis (WLA) dalam Menentukan Jumlah Tenaga Kerja Optimal di PT INDOJT (2018), Menentukan Jumlah Produksi Kayu Bare Core Menggunakan Metode Perencanaan Zero Inventory (2018), Pengaruh Shift Kerja, Terapi Musik, dan Motivasi terhadap Beban Kerja Karyawan PT. TOA-GALVA Industries (2018), Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan PT Primavista Solusi (2019), Penerapan Zero Accident melalui Penyuluhan Keselamatan dan Kesehatan Kerja kepada Mitra SMK (2019), Penerapan Perencanaan Material Produk Tahu Putih Kuning dengan Metode Material Requirement Planning (MRP) Pada Pabrik Aypsu Bojong Nangka Kabupaten Tangerang (2020) dan Analysis of Effectiveness and Efficiency Machinery Book on making Packaging Drink Box 350 ml (2020). Determinant of fishery sub sectors Performance in Riau Island Province di Seminar International Multidiscipline IC 2021 yang diselenggarakan oleh Nusantara dan Universitas Borobudur pada tanggal 30 Oktober 2021.

# MANAJEMEN STRATEGI

Untuk mencapai tujuannya, unit bisnis harus terlebih dahulu mengadopsi dan mengembangkan kompetensi manajemen internalnya. Hanya dengan begitu ia dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia dan menggunakan rencana dan taktik yang paling efektif. Proses manajemen strategis adalah metode untuk mencapai pilihan yang baik dan dipertimbangkan dengan baik di tingkat tertinggi bisnis. Pengambilan keputusan strategis sangat diuntungkan dari penalaran intuitif berdasarkan pengalaman, penilaian, dan emosi. Strategi merupakan suatu perangkat organisasi untuk mencapai tujuan dan maksud dari keinginan, dalam perkembangannya konsep strategi dan manajemen strategi terus menerus berkembang sejalan pertambahan tahun berlangsung. Dalam buku ini akan dibahas mengenai bagaimana konsep manajemen strategi, unsur-unsur manajemen strategi, perumusan, pelebagaan, serta analisis-analisis terkait.

Scan Me :



**MEGAPRESS**

Anggota IKAPI Nomor : 435/JBA/2022

E-Mail : [press.megapress@gmail.com](mailto:press.megapress@gmail.com)

Office : Janati Park III Cluster Copernicus Blok D.07, Cibeusi, Jatinangor

Sumedang - Jawa Barat - Indonesia 45363

Telp : 0812 1208 8836

ISBN 978-623-88219-5-2



9

786238

821952