

# Strategy and Strategic Management

**Amirullah\***

*Program Studi Magister Manajemen Universitas Panca Marga  
amirullah@upm.ac.id*

## **Abstrak**

*Strategic management is a key process in determining the long-term direction of an organization in order to survive and excel in a competitive environment. This chapter discusses the concept of competitive advantage, strategy formulation at various levels of the organization, to strategic implementation and leadership. In addition, the SWOT analysis model, Porter's five forces, and the BCG Matrix are also discussed as strategic decision-making tools.*

*The strategic approach is not only relevant to large organizations, but also at the individual level and small business units. With the right strategy, resources can be optimized, risks can be minimized, and market opportunities can be utilized effectively. Visionary leadership and good governance practices are the foundation for successful strategy implementation.*

**keywords:** *Strategic management, competitive advantage, strategy formulation, strategy implementation, SWOT analysis, strategic leadership*

## **Pendahuluan**

Di era yang kompetitif dan dinamis, organisasi dituntut memiliki strategi yang tidak hanya adaptif, tetapi juga visioner. Strategi menjadi kompas utama dalam menentukan penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan jangka panjang. Keunggulan kompetitif menjadi tujuan utama dari setiap strategi. Organisasi dituntut untuk memiliki keunikan yang sulit ditiru oleh pesaing, baik dari segi teknologi, kualitas produk, hingga inovasi layanan.

Tantangan utama manajer strategis bukan hanya dalam menyusun strategi, tetapi juga memastikan bahwa strategi tersebut diimplementasikan secara efektif. Dalam prosesnya, keterlibatan semua elemen organisasi sangat penting untuk menciptakan komitmen dan konsistensi. Manajemen strategis juga menuntut pemahaman terhadap lingkungan eksternal, termasuk kekuatan pesaing, konsumen, dan kondisi pasar. Karena itu, analisis SWOT dan lima kekuatan Porter menjadi alat penting dalam memetakan peluang dan ancaman.

Dengan demikian, manajemen strategis bukan hanya tugas eksekutif, tetapi harus menjadi budaya dalam organisasi agar tercipta kesinambungan dan keunggulan jangka panjang.

## **Isi dan Pembahasan**

### **1. Konsep Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif merupakan inti dari strategi organisasi dalam mencapai keunggulan berkelanjutan di pasar. Ini merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai lebih dibanding pesaing melalui eksploitasi sumber daya dan kapabilitas uniknya (Barney, 1991). Bentuk keunggulan kompetitif bisa berupa harga yang lebih rendah, kualitas produk lebih baik, layanan unggulan, atau inovasi yang lebih cepat.

Keunggulan ini tidak bersifat statis, melainkan harus dipertahankan dan dikembangkan seiring perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk terus melakukan inovasi, efisiensi operasional, serta penyesuaian terhadap kebutuhan konsumen yang dinamis (Porter, 1985). Selain itu, penguasaan teknologi dan kemampuan adaptasi menjadi faktor utama dalam membentuk keunggulan kompetitif. Dalam era digital, organisasi juga perlu mengintegrasikan teknologi informasi dalam proses bisnisnya guna mempercepat penciptaan nilai (Grant, 2016).

## **2. Strategi dan Tujuan Strategis**

Strategi adalah arah jangka panjang perusahaan yang digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya dalam menghadapi tantangan eksternal (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Strategi menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai visinya dengan memetakan tujuan-tujuan strategis.

Tujuan strategis biasanya meliputi target finansial dan non-finansial, seperti pertumbuhan pasar, peningkatan laba, atau keberlanjutan. Perumusan strategi harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal agar relevan dan dapat diimplementasikan secara efektif. Strategi juga berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan penting di semua tingkatan organisasi. Tanpa strategi yang jelas, organisasi akan sulit menjaga konsistensi tindakan dan menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis (Mintzberg, 1994).

## **3. Tingkatan Strategi**

Strategi korporat menentukan bidang usaha yang akan dimasuki organisasi dan bagaimana mengelola portofolio bisnisnya secara keseluruhan. Fokusnya adalah menciptakan sinergi antar unit bisnis agar nilai total lebih besar daripada nilai unit secara individual (Collis & Montgomery, 2005). Strategi bisnis menekankan cara organisasi bersaing dalam satu industri tertentu, termasuk bagaimana mengatasi pesaing, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan membangun posisi kompetitif yang kuat. Sementara itu, strategi fungsional berada di level operasional yang mendukung strategi bisnis melalui pengelolaan aktivitas seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

Ketiga tingkatan strategi ini harus selaras satu sama lain untuk mencapai efektivitas keseluruhan organisasi. Ketidaksiharian strategi pada salah satu tingkat dapat mengganggu implementasi dan pencapaian tujuan strategis.

## **4. Proses Manajemen Strategis**

Manajemen strategis merupakan proses berkesinambungan yang mencakup analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi (Wheelen & Hunger, 2012). Analisis strategi menjadi dasar untuk memahami posisi kompetitif organisasi. Formulasi strategi melibatkan perencanaan tindakan berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Tahap ini mencakup penetapan visi, misi, dan tujuan strategis, serta perencanaan inisiatif strategis. Selanjutnya, implementasi strategi berfokus pada pengorganisasian sumber daya dan pelaksanaan program strategis.

Manajemen strategis yang efektif ditandai dengan kemampuan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan lingkungan dan hasil evaluasi kinerja. Ini menunjukkan pentingnya manajemen strategi sebagai siklus yang fleksibel dan adaptif.

## **5. Analisis Strategis**

Analisis strategis bertujuan untuk memahami posisi internal dan eksternal organisasi. Secara internal, organisasi menilai kekuatan dan kelemahan melalui analisis sumber daya, kapabilitas, dan proses internal. Eksternal, organisasi harus memahami peluang dan ancaman dari faktor lingkungan seperti politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (PESTLE analysis).

Alat yang umum digunakan dalam analisis ini adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT membantu organisasi menentukan strategi yang sesuai dengan kekuatan internal untuk mengeksploitasi peluang dan mengatasi ancaman. Proses ini juga mempertimbangkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Analisis strategis yang komprehensif menghasilkan dasar yang kuat bagi formulasi strategi yang efektif (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

## **6. Model Lima Kekuatan Porter**

Michael Porter (1980) mengembangkan model lima kekuatan kompetitif untuk menganalisis daya tarik suatu industri. Kelima kekuatan tersebut adalah intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli.

Model ini membantu organisasi memahami struktur industri dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi profitabilitas jangka panjang. Dengan menganalisis kekuatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi strategi untuk meningkatkan posisi kompetitifnya. Contohnya, jika ancaman pendatang baru tinggi, perusahaan bisa meningkatkan hambatan masuk melalui inovasi teknologi atau loyalitas merek. Model Porter masih relevan digunakan dalam berbagai industri, termasuk sektor digital dan jasa.

## **7. Matrix BCG**

Matriks Boston Consulting Group (BCG) digunakan untuk menilai portofolio bisnis berdasarkan dua dimensi: pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Kategori Stars, Cash Cows, Question Marks, dan Dogs masing-masing memberikan strategi yang berbeda dalam alokasi sumber daya. Stars adalah unit dengan pangsa pasar tinggi di pasar yang tumbuh cepat dan biasanya membutuhkan investasi besar. Cash Cows menghasilkan arus kas tinggi di pasar yang sudah matang. Question Marks memerlukan keputusan strategis penting, sedangkan Dogs dianggap sebagai bisnis dengan kinerja rendah.

Matriks ini berguna bagi manajer untuk menetapkan prioritas investasi, mempertahankan portofolio yang seimbang, dan mendorong pertumbuhan jangka panjang (Kotler & Keller, 2016).

## **8. Strategi Pertumbuhan dan Diversifikasi**

Strategi pertumbuhan dapat dicapai melalui pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, atau diversifikasi. Diversifikasi dibagi menjadi dua: terkait (related diversification) dan tidak terkait (unrelated diversification). Diversifikasi terkait menciptakan sinergi antar unit bisnis.

Integrasi vertikal adalah bentuk lain dari strategi pertumbuhan, yang dilakukan dengan mengendalikan rantai pasok, baik secara hilir (distribusi) maupun hulu (pemasok).

Strategi ini dapat mengurangi ketergantungan pada pihak ketiga dan meningkatkan efisiensi. Pemilihan strategi pertumbuhan dan diversifikasi harus didasarkan pada analisis lingkungan dan sumber daya internal agar menghasilkan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi (Ansoff, 1957).

### **9. Strategi Retrenchment dan Restrukturisasi**

Strategi retrenchment digunakan ketika organisasi mengalami penurunan performa, ketidakefisienan, atau tekanan keuangan. Bentuknya bisa berupa pengurangan biaya, downsizing, penutupan unit yang tidak menguntungkan, atau divestasi.

Restrukturisasi menasar pada perubahan struktur organisasi dan proses bisnis agar lebih efisien dan adaptif. Tujuan utama adalah memperbaiki kinerja operasional dan keuangan. Salah satu contoh restrukturisasi adalah turnaround strategy, yaitu membalikkan kondisi buruk menjadi positif. Strategi ini sering bersifat reaktif namun dapat menjadi langkah awal menuju transformasi organisasi yang lebih tangguh dan kompetitif (Pearce & Robinson, 2013).

### **10. Strategi Global dan Kooperatif**

Dalam era globalisasi, organisasi dihadapkan pada pilihan strategi global (standarisasi produk di berbagai negara), multidomestik (adaptasi lokal), dan transnasional (gabungan antara standarisasi dan adaptasi). Strategi ini dipilih berdasarkan kebutuhan pasar dan kapabilitas perusahaan (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Selain bersaing, organisasi juga dapat bekerja sama melalui aliansi strategis, joint venture, atau kemitraan global lainnya. Strategi kooperatif memungkinkan perusahaan untuk berbagi sumber daya, risiko, dan akses pasar. Bentuk kerja sama yang unik adalah co-opetition, yaitu kolaborasi antara pesaing untuk menciptakan nilai bersama, namun tetap bersaing di area lainnya. Strategi ini membutuhkan kepercayaan dan manajemen risiko yang cermat.

### **11. Strategi Tingkat Bisnis**

Strategi tingkat bisnis menjawab bagaimana sebuah unit bisnis bersaing dalam industrinya. Michael Porter (1985) mengidentifikasi tiga strategi generik yaitu: diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus. Strategi diferensiasi menekankan keunikan produk atau layanan yang dihargai pelanggan.

Kepemimpinan biaya fokus pada efisiensi untuk menghasilkan produk dengan harga lebih rendah dibanding pesaing. Sementara strategi fokus menargetkan segmen pasar tertentu, baik melalui diferensiasi maupun biaya rendah. Pilihan strategi ini bergantung pada kekuatan internal dan kondisi pasar. Pemilihan dan implementasi strategi tingkat bisnis sangat krusial karena langsung memengaruhi daya saing dan profitabilitas perusahaan di pasar sasaran.

### **12. Tantangan Implementasi Strategi**

Banyak strategi gagal bukan karena salah formulasi, tetapi karena lemahnya implementasi. Implementasi memerlukan keterlibatan seluruh anggota organisasi, pengelolaan perubahan, serta pengendalian strategi yang sistematis (Kaplan & Norton, 2004).

Tantangan umum dalam implementasi termasuk resistensi terhadap perubahan, kurangnya komunikasi, dan struktur organisasi yang tidak mendukung. Oleh karena itu, manajemen perubahan dan kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam tahap ini. Monitoring, evaluasi, dan feedback merupakan komponen penting agar strategi tetap relevan dan bisa disesuaikan dengan perubahan lingkungan atau dinamika internal organisasi.

### **13. Kepemimpinan Strategis**

Kepemimpinan strategis mengacu pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan jangka panjang melalui visi yang jelas, pengambilan keputusan strategis, dan motivasi kepada anggota tim (Ireland & Hitt, 2005).

Pemimpin strategis harus mampu menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dan panjang, menciptakan budaya inovatif, serta menjaga fleksibilitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Kepemimpinan yang efektif juga mencakup kemampuan membangun konsensus, merespons perubahan dengan cepat, dan memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi demi implementasi strategi yang optimal.

### **14. Tata Kelola Korporasi (Corporate Governance)**

Tata kelola korporasi adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan agar bertanggung jawab, transparan, dan akuntabel terhadap semua pemangku kepentingan (Tricker, 2015). Struktur tata kelola mencakup hubungan antara dewan direksi, manajemen, dan pemegang saham.

Dewan direksi memiliki peran strategis dalam menyetujui arah strategis, mengawasi implementasi, dan memastikan manajemen bertindak sesuai prinsip etika dan kepatuhan hukum. Tata kelola yang lemah dapat menyebabkan kegagalan strategi dan kerugian reputasi. Penerapan prinsip good corporate governance (GCG) menjadi indikator penting keberlanjutan dan daya saing organisasi di pasar global.

### **15. Etika dalam Implementasi Strategi**

Etika strategis berkaitan dengan bagaimana strategi mempengaruhi kesejahteraan sosial dan lingkungan. Keputusan strategis, seperti outsourcing atau pemutusan hubungan kerja, harus mempertimbangkan implikasi moral dan sosial (Carroll & Shabana, 2010). Etika bisnis menjadi panduan dalam menjaga reputasi dan kepercayaan publik. Perusahaan perlu menjalankan corporate social responsibility (CSR) sebagai bagian dari strategi, bukan sekadar kewajiban hukum.

Dengan integrasi etika dalam implementasi strategi, perusahaan tidak hanya memperoleh keuntungan finansial tetapi juga legitimasi sosial yang mendukung kelangsungan jangka panjang.

## **Rangkuman**

Manajemen strategis merupakan proses kunci dalam menentukan arah jangka panjang organisasi agar mampu bertahan dan unggul di tengah persaingan. Strategi digunakan untuk mengoptimalkan sumber daya, mengidentifikasi peluang, dan mengatasi ancaman secara

efektif. Konsep keunggulan kompetitif menjadi inti utama, yang dapat dicapai melalui keunikan produk, efisiensi biaya, inovasi, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Strategi disusun dalam berbagai tingkatan — korporat, bisnis, dan fungsional — yang harus selaras untuk mencapai efektivitas organisasi.

Analisis strategis memainkan peran penting dalam formulasi strategi. Metode seperti analisis SWOT, lima kekuatan Porter, dan matriks BCG membantu dalam memahami posisi organisasi dan dinamika lingkungan industri. Selain itu, strategi pertumbuhan, diversifikasi, dan restrukturisasi digunakan untuk menghadapi perubahan pasar dan meningkatkan daya saing. Pemilihan strategi global dan kooperatif juga menjadi opsi penting di era globalisasi dan digitalisasi.

Namun, keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada formulasi yang tepat, melainkan pada implementasi yang disiplin dan menyeluruh. Tantangan implementasi mencakup resistensi terhadap perubahan, komunikasi yang lemah, dan struktur organisasi yang tidak mendukung. Oleh karena itu, kepemimpinan strategis yang visioner serta pengelolaan perubahan menjadi faktor kunci dalam memastikan strategi berjalan efektif. Evaluasi dan feedback terus-menerus dibutuhkan agar strategi tetap adaptif dan relevan.

Selain aspek teknis, dimensi etika dan tata kelola korporasi juga sangat penting dalam manajemen strategis. Etika dalam strategi membantu organisasi mempertimbangkan implikasi sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis, sementara tata kelola korporasi menjamin akuntabilitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Integrasi strategi dengan nilai-nilai etika dan prinsip good corporate governance akan mendorong keberlanjutan jangka panjang dan legitimasi organisasi di mata publik.

## Referensi

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic and global competition* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schermerhorn Jr., J. R., Wright, B., & Bachrach, D. G. (2017). *Management (4th Canadian Edition)*. Wiley.
- Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy* (13th ed.). Prentice Hall.