



MANAJEMEN STRATEJIK

Teori dan Praktik

Dr. Imas Komariyah, S.E., M.Si., M.H



**Bahan Ajar Mata Kuliah:
Manajemen Stratejik**

MANAJEMEN STRATEJIK

TEORI DAN PRAKTIK

Bahan Ajar Mata Kuliah:
Manajemen Strategik

Program Studi: Manajemen

Penulis:
Dr.Imas Komariyah, S.E., M.Si., M. H



BRAVO PRESS

CV BRAVO PRESS INDONESIA

MANAJEMEN STRATEJIK

TEORI DAN PRAKTIK

Bahan Ajar Mata Kuliah:
Manajemen Stratejik

Program Studi: Manajemen

Penulis:
Dr.Imas Komariyah, S.E., M.Si., M. H

ISBN : 978-634-7182-81-4

Editor : Dr. Yudi Wahyudi Suwandi, S.E, M.Si

Penyunting : Aviva Anisyah, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Septia Fakhira Risti, S.Ds

Penerbit : CV BRAVO PRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 022/RAU/2024

Redaksi :
Perumahan Indah Harisanda blok f6 Jalan saudara RT 03/RW 06 Kel/Desa Tuah Madani, Kec.
Tuah Madani, Kota Pekanbaru, Riau
Website : www.bravopress.id
Email : bravopressindonesia@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2025
Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala kelancaran yang sudah diberikan sehingga kami bisa menyelesaikan buku Manajemen Strategik Teori dan Praktik dengan tepat waktu. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai pentingnya strategi dalam mengelola organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Di tengah dinamika dunia usaha dan organisasi modern yang semakin kompleks, kemampuan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi menjadi kunci keberhasilan jangka panjang.

Pembahasan diawali dengan konsep dasar manajemen strategik, dilanjutkan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi, hingga implementasi dan pengendalian strategi. Untuk memperkaya pemahaman, buku ini juga dilengkapi dengan contoh-contoh dan ilustrasi dari dunia nyata yang relevan dengan konteks saat ini.

Isi buku ini diharapkan dapat membantu mahasiswa, dosen, praktisi, maupun pihak-pihak lain yang ingin memahami dinamika perumusan strategi, analisis lingkungan internal dan eksternal, hingga tahap evaluasi dan pengendalian strategi dalam organisasi.

Penyusunan buku ini tentu tidak lepas dari dukungan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi, masukan, dan motivasi selama proses penulisan buku ini berlangsung. Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas dan menjadi salah satu sumber referensi yang berguna dalam pembelajaran dan praktik manajemen stratejik.

Bandung, Mei 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK.....	1
A. Tujuan Pembelajaran	1
B. Pendahuluan	2
C. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik	4
D. Pentingnya Manajemen Strategik Bagi Organisasi.....	7
E. Proses Manajemen Strategik	10
F. Rangkuman.....	13
G. Latihan Mahasiswa	15
BAB 2 VISI, MISI, TUJUAN, DAN NILAI ORGANISASI	21
A. Tujuan Pembelajaran	21
B. Pendahuluan	22
C. Peran Visi dan Misi dalam Pengarahan Strategi.....	24
D. Pengembangan Visi dan Misi yang Inspiratif dan Jelas	27
E. Menetapkan Tujuan Strategis	30
F. Nilai-nilai Inti sebagai Panduan Perilaku Strategis.....	32
G. Rangkuman.....	34
H. Latihan Mahasiswa	36
BAB 3 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL MAKRO DAN	
INDUSTRI.....	41
A. Tujuan Pembelajaran	41
B. Pendahuluan	42

C. Mengapa Analisis Lingkungan Eksternal Penting?	44
D. Analisis Lingkungan Makro (PESTEL/STEP)	47
E. Analisis Lingkungan Industri: Model Lima Kekuatan Porter.....	50
F. Dinamika Persaingan dan Pemetaan Kelompok Strategis	52
G. Rangkuman.....	54
H. Latihan Mahasiswa.....	55

BAB 4 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL SUMBER DAYA, KAPABILITAS, DAN KOMPETENSI INTI	61
A. Tujuan Pembelajaran	61
B. Pendahuluan	62
C. Mengapa Analisis Lingkungan Internal Penting?	64
D. Pendekatan Berbasis Sumber Daya (RBV)	69
E. Menilai Keunggulan Kompetitif Dengan VRIO <i>Framework</i>	72
F. Strategi Pengembangan Sumber Daya Internal.....	74
G. Rangkuman.....	76
H. Latihan Mahasiswa.....	78

BAB 5 RANTAI NILAI (<i>VALUE CHAIN</i>) DAN ANALISIS FUNGSIONAL	83
A. Tujuan Pembelajaran	83
B. Pendahuluan	84
C. Konsep Rantai Nilai Porter	85
D. Menggunakan Rantai Nilai untuk Identifikasi Sumber Keunggulan.....	89
E. Analisis Fungsi Organisasi	91

F. Rangkuman.....	94
G. Latihan Mahasiswa	95

BAB 6 ANALISIS KINERJA ORGANISASI DAN

<i>BENCHMARKING</i>.....	101
A. Tujuan Pembelajaran	101
B. Pendahuluan	102
C. Ukuran Kinerja Organisasi	104
D. Analisis Tren Kinerja.....	107
E. <i>Benchmarking</i> dan Identifikasi Gap.....	110
F. Rangkuman.....	113
G. Latihan Mahasiswa	115

BAB 7 ANALISIS *SWOT* MENGINTEGRASIKAN ANALISIS

INTERNAL DAN EKSTERNAL	121
A. Tujuan Pembelajaran	121
B. Pendahuluan	122
C. Pengertian dan Tujuan Analisis <i>SWOT</i>	124
D. Menyusun Matriks <i>SWOT</i>	127
E. Strategi Kombinasi <i>SWOT</i>	130
F. Rangkuman.....	134
G. Latihan Mahasiswa	135

BAB 8 STRATEGI TINGKAT BISNIS MENCIPTAKAN

KEUNGGULAN BERSAING	141
A. Tujuan Pembelajaran	141
B. Pendahuluan	142
C. Konsep Keunggulan Bersaing	144

D. Strategi Generik Porter.....	147
E. Strategi Terintegrasi dan Inovasi.....	149
F. Rangkuman.....	152
G. Latihan Mahasiswa	153

BAB 9 STRATEGI TINGKAT KORPORAT DIVERSIFIKASI DAN

INTEGRASI VERTIKAL.....159

A. Tujuan Pembelajaran	159
B. Pendahuluan	160
C. Diversifikasi	161
D. Integrasi Vertikal.....	165
E. Rangkuman	168
F. Latihan Mahasiswa	169

BAB 10 STRATEGI TINGKAT KORPORAT ALIANSI STRATEGIS,

MERGER, DAN AKUISISI.....175

A. Tujuan Pembelajaran	175
B. Pendahuluan	176
C. Aliansi Strategis.....	178
D. Merger dan Akuisisi.....	180
E. Strategi Pengurangan dan Divestment	182
F. Rangkuman.....	184
G. Latihan Mahasiswa	187

BAB 11 STRATEGI INTERNASIONAL191

A. Tujuan Pembelajaran	191
B. Pendahuluan	192
C. Motivasi dan Faktor Pilihan Strategi Internasional.....	194

D. Jenis Strategi Internasional.....	198
E. Mode Masuk Pasar Internasional.....	200
F. Tantangan Pengelolaan Strategi Internasional.....	202
G. Rangkuman.....	203
H. Latihan Mahasiswa.....	205
BAB 12 IMPLEMENTASI STRATEGI STRUKTUR ORGANISASI	
DAN SISTEM PENGENDALIAN.....	211
A. Tujuan Pembelajaran	211
B. Pendahuluan	212
C. Hubungan Strategi dan Struktur Organisasi.....	214
D. Sistem Pengendalian Strategis.....	217
E. Desain Organisasi dan Sistem Pengendalian	219
F. Rangkuman.....	220
G. Latihan Mahasiswa	222
BAB 13 IMPLEMENTASI STRATEGI KEPEMIMPINAN	
STRATEGIS DAN PERUBAHAN ORGANISASI	227
A. Tujuan Pembelajaran	227
B. Pendahuluan	228
C. Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Strategi	230
D. Mengelola Budaya Organisasi	233
E. Rangkuman	236
F. Latihan Mahasiswa	238
BAB 14 IMPLEMENTASI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA,	
SISTEM INFORMASI, DAN OPERASI	243
A. Tujuan Pembelajaran	243

B. Pendahuluan	244
C. Peran Sumber Daya Manusia Dalam Implementasi Strategi.....	247
D. Sistem Informasi Strategis.....	249
E. Manajemen Operasi dan Kualitas	251
F. Rangkuman.....	253
G. Latihan Mahasiswa	255
BAB 15 EVALUASI STRATEGI DAN PENGENDALIAN	261
A. Tujuan Pembelajaran	261
B. Pendahuluan	262
C. Pentingnya Evaluasi Strategi	264
D. Proses Evaluasi Strategi	267
E. Kriteria Evaluasi Strategi.....	270
F. Rangkuman.....	272
G. Latihan Mahasiswa	274
BAB 16 <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) KERANGKA KERJA	
PENGUKURAN KINERJA MULTIDIMENSI	279
A. Tujuan Pembelajaran	279
B. Pendahuluan	280
C. Keterbatasan Pengukuran Kinerja Hanya Berbasis Keuangan.....	282
D. Komponen dan Pembangunan Peta Strategi	287
E. Implementasi dan Tantangan BSC	291
F. Rangkuman.....	293
G. Latihan Mahasiswa	295

DAFTAR PUSTAKA.....299

BIODATA PENULIS.....309

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen strategik secara komprehensif, termasuk komponen dan proses utama yang terlibat di dalamnya.
2. Mahasiswa dapat membedakan antara manajemen strategik dan manajemen operasional, serta memahami peran keduanya dalam keberhasilan organisasi.
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi manfaat dan tujuan dari penerapan manajemen strategik dalam konteks organisasi modern.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan pentingnya manajemen strategik dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.
5. Mahasiswa dapat menguraikan tahapan-tahapan dalam proses manajemen strategik, mulai dari formulasi strategi, implementasi, pengendalian, hingga evaluasi.

6. Mahasiswa mampu menjelaskan tingkat-tingkat strategi yang ada dalam organisasi, seperti strategi korporat, bisnis, dan fungsional, serta perbedaannya.
7. Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep dasar pengantar manajemen strategik dalam studi kasus dan situasi nyata di dunia bisnis dan organisasi.

B. Pendahuluan

Pengantar tentang manajemen strategik merupakan bagian fundamental yang harus dipahami oleh setiap mahasiswa yang menekuni bidang manajemen dan bisnis. Mengapa demikian? Karena manajemen strategik menjadi fondasi utama dalam mengarahkan dan mengelola organisasi agar mampu bertahan dan berkembang di tengah tantangan lingkungan yang terus berubah. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan operasional semata. Mereka harus mampu merumuskan strategi yang tepat, mengimplementasikannya secara efektif, serta melakukan evaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan pencapaian tujuan jangka panjang.

Memahami definisi dan ruang lingkup manajemen strategik sangat penting agar mahasiswa mampu melihat gambaran besar tentang bagaimana organisasi merancang langkah-langkah strategis yang akan diambil. Hal ini mencakup pengertian dasar, komponen utama, serta proses yang harus dilalui dalam menyusun dan menjalankan strategi. Dengan pemahaman ini, mahasiswa akan mampu mengidentifikasi perbedaan antara manajemen strategik

dan manajemen operasional, yang keduanya memiliki peran penting namun berbeda dalam keberhasilan organisasi.

Selain itu, pengenalan tentang manfaat dan tujuan dari manajemen strategik akan membantu mahasiswa memahami mengapa organisasi perlu menerapkan pendekatan ini. Manajemen strategik tidak hanya sekadar merumuskan rencana, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk memastikan keberlanjutan, daya saing, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Dalam konteks ini, mahasiswa akan diajak untuk memahami bahwa strategi yang baik dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, proses manajemen strategik meliputi tahapan-tahapan penting yang harus dilalui oleh organisasi, mulai dari formulasi strategi, implementasi, pengendalian, hingga evaluasi. Pemahaman terhadap proses ini akan membekali mahasiswa dalam menganalisis dan merancang strategi yang efektif serta mampu melakukan penyesuaian jika diperlukan. Tidak kalah penting, pengenalan tentang tingkat-tingkat strategi—baik strategi korporat, bisnis, maupun fungsional—akan memberikan gambaran tentang bagaimana strategi tersebut diintegrasikan dan dioperasionalkan di berbagai level organisasi.

Dengan mempelajari pengantar manajemen strategik secara mendalam, mahasiswa diharapkan mampu mengaplikasikan konsep-konsep dasar ini dalam studi kasus maupun situasi nyata di dunia

bisnis. Mereka akan lebih siap untuk memahami dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi, serta mampu menyusun strategi yang relevan dan efektif. Pada akhirnya, penguasaan materi ini akan menjadi landasan penting dalam pengembangan kompetensi mereka sebagai calon pemimpin dan pengambil keputusan di masa depan.

C. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen puncak organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang bertujuan mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Secara umum, manajemen strategik mengintegrasikan berbagai aspek organisasi, mulai dari analisis lingkungan eksternal dan internal, penetapan visi dan misi, hingga pengembangan dan pelaksanaan strategi yang sesuai dengan kondisi dan tujuan organisasi (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Konsep ini menekankan pentingnya pemikiran jangka panjang dan pengambilan keputusan yang terencana secara matang, bukan sekadar reaksi terhadap situasi saat ini.

Menurut David (2017), manajemen strategik adalah seni dan ilmu dalam merancang dan menjalankan strategi yang mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan

eksternal, sekaligus memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan organisasi. Dengan demikian, manajemen strategik tidak hanya berfokus pada perencanaan, tetapi juga pada implementasi dan pengendalian strategi secara berkelanjutan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

2. Komponen dan Proses Utama

Komponen utama dari manajemen strategik meliputi analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi strategi, serta pengendalian dan evaluasi. Proses ini bersifat siklik dan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat terus menyesuaikan strategi sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan dan hasil yang diperoleh.

Pertama, analisis lingkungan eksternal dan internal merupakan langkah awal yang penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi. Analisis eksternal meliputi identifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari faktor makro dan industri, seperti kondisi ekonomi, politik, sosial, teknologi, serta kekuatan kompetitif di industri. Analisis internal fokus pada sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti organisasi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Kedua, formulasi strategi adalah proses merancang pilihan strategis yang akan diambil berdasarkan hasil analisis tersebut. Strategi ini mencakup penetapan tujuan jangka panjang dan penentuan jalur yang akan diambil untuk mencapainya. Setelah

strategi dirumuskan, tahap berikutnya adalah implementasi strategi, yaitu mengalokasikan sumber daya dan mengatur struktur organisasi agar strategi dapat dijalankan secara efektif.

Terakhir, pengendalian dan evaluasi dilakukan untuk memantau hasil dan memastikan bahwa strategi berjalan sesuai rencana. Jika ditemukan ketidaksesuaian atau hambatan, organisasi harus melakukan penyesuaian agar tetap berada di jalur yang benar (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018).

3. Perbedaan Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional

Meskipun keduanya saling berkaitan, manajemen strategik dan manajemen operasional memiliki fokus dan tujuan yang berbeda. Manajemen strategik berorientasi pada pengambilan keputusan jangka panjang dan menyeluruh yang berkaitan dengan posisi kompetitif organisasi di pasar dan keberlanjutan jangka panjang. Fokus utamanya adalah pada penentuan arah dan kebijakan strategis yang akan diikuti organisasi.

Sebaliknya, manajemen operasional lebih berorientasi pada kegiatan sehari-hari yang bersifat taktis dan operasional. Tujuannya adalah memastikan efisiensi dan efektivitas proses produksi, pelayanan, serta pengelolaan sumber daya secara rutin agar organisasi dapat memenuhi target jangka pendek dan menjaga kelancaran operasional. Menurut Wheelen dan Hunger (2018), manajemen operasional berfokus pada pengelolaan proses internal

dan pengendalian kegiatan yang mendukung strategi yang telah ditetapkan.

Perbedaan utama terletak pada tingkat dan cakupan waktu. Manajemen strategik bersifat jangka panjang dan menyeluruh, sedangkan manajemen operasional bersifat jangka pendek dan berfokus pada pelaksanaan kegiatan rutin. Keduanya saling melengkapi dan harus berjalan secara harmonis agar organisasi mampu mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

D. Pentingnya Manajemen Strategik Bagi Organisasi

1. Manfaat dan Tujuan Strategi

Penerapan manajemen strategik memberikan berbagai manfaat penting bagi organisasi. Pertama, membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal secara proaktif, sehingga dapat merespons perubahan dengan cepat dan tepat. Kedua, memperjelas arah dan tujuan jangka panjang organisasi, sehingga seluruh bagian organisasi memiliki visi yang sama dan fokus dalam mencapai target strategis.

Selain itu, manajemen strategik juga membantu organisasi dalam memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan yang ada. Dengan demikian, organisasi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang menjadi faktor utama dalam mempertahankan posisi di pasar dan meningkatkan daya saing (Porter, 1985).

Tujuan utama dari strategi adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, meningkatkan kinerja organisasi, serta memastikan keberlanjutan jangka panjang. Strategi yang baik mampu mengarahkan sumber daya secara optimal dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Peran Strategi dalam Keberlanjutan Organisasi

Strategi memiliki peran sentral dalam memastikan keberlanjutan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian. Organisasi yang mampu merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang adaptif akan lebih mampu bertahan dari tekanan kompetitif, perubahan teknologi, serta fluktuasi ekonomi.

Menurut Barney (2019), keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Strategi yang efektif akan membantu organisasi dalam mengelola risiko, memanfaatkan peluang baru, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan secara cepat.

Selain itu, strategi juga berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan seluruh bagian organisasi agar bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, keberlanjutan organisasi tidak hanya bergantung pada kondisi

eksternal, tetapi juga pada kemampuan internal dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas secara optimal.

3. Dampak Lingkungan Bisnis yang Dinamis

Lingkungan bisnis saat ini sangat dinamis dan penuh ketidakpastian, dipengaruhi oleh faktor global seperti kemajuan teknologi, perubahan regulasi, fluktuasi ekonomi, serta perubahan preferensi konsumen. Kondisi ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat dan efektif agar tetap kompetitif.

Menurut Johnson, Scholes, dan Whittington (2017), lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat menuntut organisasi untuk memiliki proses pengambilan keputusan strategis yang fleksibel dan responsif. Jika tidak, organisasi berisiko kehilangan peluang dan menghadapi ancaman yang dapat mengancam kelangsungan hidupnya.

Oleh karena itu, manajemen strategik menjadi sangat penting dalam membantu organisasi memahami dan mengantisipasi perubahan tersebut, serta merancang strategi yang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang selalu berubah. Dengan demikian, organisasi dapat tetap relevan dan mampu bersaing di pasar global yang semakin kompleks.

E. Proses Manajemen Strategik

1. Tahapan Formulasi Strategi

Proses manajemen strategik dimulai dari tahapan formulasi strategi, yaitu proses merancang pilihan strategis yang akan diambil organisasi. Tahapan ini melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, penetapan visi dan misi, serta penentuan tujuan jangka panjang.

Pertama, analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari faktor makro dan industri. Analisis ini biasanya menggunakan kerangka PESTEL dan *Porter's Five Forces*. Kedua, analisis internal dilakukan untuk menilai kekuatan dan kelemahan organisasi, termasuk sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

Selanjutnya, visi dan misi organisasi dirumuskan sebagai panduan utama dalam pengembangan strategi. Visi menggambarkan cita-cita jangka panjang organisasi, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan dan nilai-nilai yang diusung. Setelah itu, tujuan strategis ditetapkan secara spesifik dan terukur, mengikuti prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).

Tahapan terakhir adalah merancang berbagai alternatif strategi yang sesuai dengan analisis dan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini kemudian dipilih berdasarkan kriteria tertentu dan disusun menjadi rencana aksi yang konkret (Bryson, 2018).

2. Implementasi dan Pengendalian Strategi

Setelah strategi dirumuskan, langkah berikutnya adalah implementasi strategi. Tahapan ini meliputi pengalokasian sumber daya, penyesuaian struktur organisasi, serta komunikasi strategi kepada seluruh bagian organisasi agar seluruh anggota memahami dan mendukung pelaksanaan strategi tersebut.

Implementasi yang efektif memerlukan kepemimpinan yang kuat dan kemampuan manajerial dalam mengelola perubahan. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi strategi.

Pengendalian dan pengawasan dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa strategi berjalan sesuai rencana. Pengukuran kinerja dilakukan melalui indikator yang relevan, dan jika ditemukan deviasi, organisasi harus melakukan tindakan korektif. Proses ini memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar dan mampu menyesuaikan strategi jika diperlukan (Kaplan & Norton, 2018).

3. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Evaluasi strategi merupakan proses menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan strategi serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tahapan ini penting agar organisasi dapat mengetahui apakah strategi yang diimplementasikan memberikan hasil yang diharapkan dan sesuai dengan target.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil aktual terhadap target yang telah ditetapkan. Jika terdapat perbedaan yang signifikan, organisasi perlu melakukan analisis penyebab dan menyesuaikan strategi atau tindakan operasional. Evaluasi ini juga mencakup peninjauan ulang terhadap asumsi dasar yang digunakan dalam proses perencanaan strategi.

Selain itu, proses evaluasi harus dilakukan secara periodik dan sistematis agar organisasi dapat belajar dari pengalaman dan memperbaiki kekurangan. Dengan demikian, proses ini mendukung perbaikan berkelanjutan dan memastikan strategi tetap relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan (Simons, 2018).

4. Tingkat-Tingkat Strategi

Dalam kerangka manajemen strategik, terdapat tiga tingkat strategi utama yang harus dipahami, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Masing-masing tingkat memiliki fokus dan tujuan yang berbeda, namun saling terkait dalam mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Strategi korporat berfokus pada keputusan tingkat tinggi yang menyangkut portofolio bisnis dan alokasi sumber daya antar unit bisnis. Tujuannya adalah menentukan arah jangka panjang organisasi secara keseluruhan, termasuk diversifikasi, akuisisi, maupun pengelolaan portofolio bisnis (Goold & Campbell, 2015).

Strategi bisnis berorientasi pada bagaimana organisasi bersaing di pasar tertentu. Pada tingkat ini, fokusnya adalah pada

penciptaan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi, biaya rendah, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Strategi ini menentukan posisi kompetitif dan penawaran nilai yang akan diberikan kepada pelanggan.

Sedangkan strategi fungsional berfokus pada pengelolaan fungsi-fungsi utama seperti pemasaran, produksi, keuangan, SDM, dan R&D. Tujuannya adalah mendukung strategi bisnis dengan mengoptimalkan proses dan sumber daya di tingkat operasional (Thompson et al., 2018). Ketiga tingkat ini harus saling selaras agar strategi organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

F. Rangkuman

Manajemen strategik adalah proses yang dilakukan oleh manajemen puncak untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi guna mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, penetapan visi dan misi, serta pengembangan strategi yang sesuai dengan kondisi dan tujuan organisasi. Komponen utama dari manajemen strategik meliputi analisis, formulasi, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi yang bersifat siklik dan berkelanjutan.

Perbedaan mendasar antara manajemen strategik dan manajemen operasional terletak pada fokus dan cakupan waktu. Manajemen strategik berorientasi jangka panjang dan menyeluruh, sedangkan manajemen operasional berfokus pada kegiatan rutin dan

taktis untuk memastikan efisiensi dan efektivitas proses harian. Keduanya saling melengkapi dan harus berjalan harmonis agar organisasi mampu mencapai keberhasilan berkelanjutan.

Pentingnya manajemen strategik bagi organisasi terletak pada manfaatnya dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman, memperjelas arah dan tujuan, serta memanfaatkan kekuatan internal. Strategi yang efektif membantu organisasi bertahan dan berkembang di lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Lingkungan eksternal yang selalu berubah menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat dan responsif melalui proses pengambilan keputusan strategis yang fleksibel.

Proses manajemen strategik meliputi tahapan formulasi strategi, implementasi, pengendalian, dan evaluasi. Tahapan formulasi melibatkan analisis lingkungan, penetapan visi dan misi, serta penentuan tujuan strategis. Setelah strategi dirumuskan, langkah berikutnya adalah pelaksanaan yang meliputi pengalokasian sumber daya dan penyesuaian struktur organisasi. Pengendalian dan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan strategi berjalan sesuai rencana dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Tiga tingkat strategi utama—korporat, bisnis, dan fungsional—harus saling terkait dan selaras untuk mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian manajemen strategik dan sebutkan komponen utama yang terlibat dalam prosesnya. Berikan contoh penerapan manajemen strategik dalam sebuah organisasi bisnis.
2. Bandingkan dan jelaskan perbedaan antara manajemen strategik dan manajemen operasional. Mengapa keduanya harus berjalan secara bersamaan dalam sebuah organisasi?
3. Sebutkan dan uraikan manfaat utama dari penerapan manajemen strategik bagi organisasi modern. Bagaimana manfaat tersebut dapat meningkatkan daya saing organisasi?
4. Jelaskan tahapan-tahapan dalam proses manajemen strategik mulai dari formulasi strategi hingga evaluasi. Berikan contoh kegiatan yang dilakukan pada setiap tahapan.
5. Diskusikan tingkat-tingkat strategi dalam organisasi, yaitu strategi korporat, bisnis, dan fungsional. Bagaimana ketiga tingkat ini saling terkait dalam mencapai tujuan organisasi?

Soal Pilihan Berganda

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen strategik?
 - a. Proses pengelolaan kegiatan operasional harian organisasi

- b. Proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif
 - c. Pengelolaan sumber daya manusia secara efisien
 - d. Pengendalian keuangan organisasi secara ketat
- 2. Komponen utama dari proses manajemen strategik meliputi:
 - a. Analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi
 - b. Perencanaan anggaran tahunan dan pengawasan operasional
 - c. Pengembangan produk dan pemasaran
 - d. Pelatihan karyawan dan pengembangan kompetensi
- 3. Perbedaan utama antara manajemen strategik dan manajemen operasional adalah:
 - a. Manajemen strategik berorientasi jangka panjang, sedangkan manajemen operasional berorientasi jangka pendek
 - b. Manajemen strategik hanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah
 - c. Manajemen operasional tidak memerlukan perencanaan
 - d. Keduanya memiliki fokus yang sama dan tidak berbeda
- 4. Salah satu manfaat dari manajemen strategik adalah:

- a. Meningkatkan efisiensi proses produksi saja
 - b. Membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal
 - c. Mengurangi kebutuhan akan inovasi
 - d. Menghindari perubahan dalam lingkungan bisnis
5. Tahapan dalam proses formulasi strategi meliputi:
- a. Analisis lingkungan eksternal dan internal, penetapan visi dan misi, serta penentuan tujuan strategis
 - b. Pengendalian keuangan dan pengelolaan SDM
 - c. Pelatihan karyawan dan pengembangan produk
 - d. Pembuatan laporan keuangan dan audit internal
6. Tingkat strategi yang berfokus pada keputusan tingkat tinggi mengenai portofolio bisnis adalah:
- a. Strategi korporat
 - b. Strategi bisnis
 - c. Strategi fungsional
 - d. Strategi operasional
7. Strategi diferensiasi menurut Porter termasuk dalam strategi:
- a. *Cost leadership*
 - b. *Differentiation*
 - c. *Focus strategy*
 - d. *Diversifikasi*

8. Dalam konteks analisis lingkungan eksternal, model Porter digunakan untuk menganalisis:
 - a. Kekuatan tawaran pemasok dan pembeli, ancaman pendatang baru, serta ancaman produk pengganti
 - b. Sumber daya internal organisasi
 - c. Kinerja keuangan organisasi
 - d. Struktur organisasi internal
9. Salah satu langkah penting dalam evaluasi strategi adalah:
 - a. Meninjau premis strategis dan mengukur kinerja
 - b. Mengurangi anggaran pemasaran
 - c. Mengabaikan perubahan lingkungan eksternal
 - d. Menghentikan proses inovasi
10. Salah satu contoh strategi tingkat korporat adalah:
 - a. Diversifikasi bisnis
 - b. Penetapan harga produk
 - c. Pelatihan SDM
 - d. Pengendalian biaya operasional

Soal Project / Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur ingin meningkatkan daya saingnya di pasar global. Tugas Anda adalah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan tersebut, kemudian merumuskan strategi tingkat korporat dan bisnis yang sesuai. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dan hasil yang diharapkan dari proses ini.

2. Bacalah studi kasus berikut: Sebuah organisasi non-profit menghadapi tantangan dalam mempertahankan keberlanjutan programnya karena perubahan kebijakan pemerintah dan penurunan dana dari donor. Buatlah analisis *SWOT* berdasarkan situasi tersebut dan usulkan strategi yang dapat diambil untuk mengatasi tantangan tersebut.

BAB 2

VISI, MISI, TUJUAN, DAN NILAI ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan fungsi dari visi dan misi dalam konteks pengembangan strategi organisasi secara komprehensif.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi proses penyusunan visi dan misi yang inspiratif serta mampu menilai keefektifan visi dan misi berdasarkan kriteria yang berlaku.
3. Mahasiswa mampu menetapkan tujuan strategis organisasi dengan menggunakan pendekatan *Goal Setting* dan *SMART Goals* serta mampu mengukur dan memantau pencapaian tujuan tersebut secara sistematis.
4. Mahasiswa dapat mendeskripsikan pengertian dan pentingnya nilai-nilai inti sebagai panduan perilaku strategis dalam organisasi.
5. Mahasiswa mampu mengembangkan dan mengimplementasikan nilai-nilai inti yang sesuai dengan karakteristik organisasi serta mampu memberikan contoh nyata dari nilai-nilai tersebut dalam praktik organisasi.

6. Mahasiswa mampu mengintegrasikan visi, misi, tujuan strategis, dan nilai-nilai inti dalam rangka mendukung keberhasilan proses perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi.
7. Mahasiswa mampu melakukan analisis kritis terhadap hubungan antara visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi dalam konteks pengembangan strategi yang berkelanjutan dan berorientasi masa depan.

B. Pendahuluan

Pengantar bagian ini menegaskan bahwa visi, misi, tujuan strategis, dan nilai-nilai inti merupakan fondasi utama dalam proses perencanaan strategis sebuah organisasi. Tanpa pemahaman yang mendalam dan pengembangan yang tepat terhadap elemen-elemen ini, organisasi akan kesulitan dalam menentukan arah yang jelas dan konsisten dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Visi dan misi berfungsi sebagai panduan utama yang mengarahkan seluruh aktivitas dan pengambilan keputusan di dalam organisasi. Visi menggambarkan gambaran ideal tentang masa depan yang ingin dicapai, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi dan apa yang menjadi fokus utama dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Keduanya harus dirumuskan secara jelas dan inspiratif agar mampu memotivasi seluruh anggota organisasi serta menarik perhatian pemangku kepentingan eksternal.

Selain itu, penetapan tujuan strategis menjadi bagian penting yang mengarahkan organisasi untuk mencapai visi dan misi yang

telah dirumuskan. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dan realistis agar dapat dipantau dan dievaluasi secara efektif. Pendekatan SMART Goals menjadi salah satu metode yang umum digunakan untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan memenuhi kriteria tersebut. Dengan demikian, organisasi dapat mengukur keberhasilan pencapaian tujuan secara objektif dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan.

Nilai-nilai inti juga memegang peranan penting sebagai panduan perilaku dan budaya organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan karakter dan identitas organisasi serta menjadi dasar dalam membangun budaya kerja yang konsisten dan harmonis. Pengembangan nilai-nilai inti harus dilakukan secara cermat dan melibatkan seluruh elemen organisasi agar dapat diinternalisasi dan dijalankan secara konsisten dalam setiap aktivitas.

Urgensi pembahasan bagian ini terletak pada kenyataan bahwa keberhasilan strategi organisasi sangat bergantung pada kejelasan dan konsistensi visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang diusung. Organisasi yang mampu menyusun dan mengkomunikasikan elemen-elemen ini secara efektif akan lebih mampu menghadapi tantangan lingkungan eksternal maupun internal, serta mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang aspek-aspek ini menjadi sangat penting bagi mahasiswa yang akan menjadi calon pemimpin dan pengambil keputusan di masa depan. Melalui pembelajaran ini, diharapkan mahasiswa tidak hanya mampu

memahami konsep-konsep dasar, tetapi juga mampu mengaplikasikan prinsip-prinsip tersebut dalam konteks nyata organisasi, baik dalam studi kasus maupun praktik di lapangan.

C. Peran Visi dan Misi dalam Pengarahan Strategi

1. Definisi dan Fungsi Visi

Visi merupakan gambaran ideal tentang masa depan organisasi yang ingin dicapai. Secara umum, visi berfungsi sebagai panduan utama yang memberikan arah dan inspirasi bagi seluruh anggota organisasi serta pemangku kepentingan eksternal. Menurut Collins dan Porras (1996), visi adalah gambaran jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai organisasi, yang mampu memotivasi dan mengarahkan perilaku seluruh anggota. Fungsi utama dari visi adalah untuk menciptakan identitas yang kuat dan membangun komitmen terhadap tujuan jangka panjang, sehingga seluruh kegiatan organisasi selaras dengan aspirasi tersebut. Visi yang jelas dan inspiratif mampu memotivasi karyawan, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat citra organisasi di mata publik.

Selain itu, visi berperan sebagai alat komunikasi strategis yang menyampaikan nilai-nilai inti dan aspirasi organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan. Dengan adanya visi yang terdefinisi dengan baik, organisasi dapat menghindari penyimpangan dari tujuan utama dan memastikan bahwa setiap keputusan strategis yang diambil sejalan dengan gambaran masa depan yang diinginkan. Visi juga membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian

dan perubahan lingkungan eksternal, karena memberikan landasan yang kokoh untuk pengambilan keputusan jangka panjang (Kaplan & Norton, 2004).

2. Definisi dan Fungsi Misi

Misi adalah pernyataan yang menjelaskan alasan keberadaan organisasi, fokus utama kegiatan, serta nilai-nilai yang diusung. Secara sederhana, misi menggambarkan apa yang dilakukan organisasi saat ini dan mengapa organisasi tersebut ada. Menurut David (2017), misi berfungsi sebagai panduan operasional yang mengarahkan kegiatan sehari-hari dan memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi tetap relevan dengan tujuan utama. Fungsi utama dari misi adalah untuk memberikan kejelasan tentang identitas organisasi, memperkuat posisi kompetitif, dan membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan.

Misi juga berperan dalam membangun citra organisasi yang konsisten dan autentik, serta sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, karyawan, dan mitra strategis. Dengan pernyataan misi yang jelas dan terfokus, organisasi mampu mengarahkan sumber daya secara efisien dan menghindari kegiatan yang tidak sejalan dengan tujuan utama. Selain itu, misi yang kuat dan relevan dapat meningkatkan motivasi internal dan memperkuat budaya organisasi, karena seluruh anggota memahami dan merasa terikat dengan identitas dan nilai-nilai yang diusung (Bart, 2018).

3. Hubungan Visi dan Misi dengan Strategi

Hubungan antara visi, misi, dan strategi sangat erat dan saling melengkapi. Visi berfungsi sebagai gambaran aspiratif tentang masa depan yang ingin dicapai, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan dan fokus utama organisasi saat ini. Keduanya menjadi dasar dalam pengembangan strategi yang efektif dan berorientasi jangka panjang. Menurut Johnson, Scholes, dan Whittington (2017), visi dan misi merupakan fondasi yang menentukan arah dan prioritas strategis organisasi.

Strategi yang dikembangkan harus mampu mengarahkan organisasi menuju pencapaian visi, sekaligus mempertahankan relevansi dengan misi. Visi memberikan gambaran tentang tujuan akhir yang ingin diraih, sementara misi memastikan bahwa kegiatan operasional tetap sesuai dengan identitas dan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan harus mampu mengintegrasikan kedua elemen tersebut agar seluruh aktivitas organisasi berjalan secara konsisten dan terarah. Jika visi dan misi tidak selaras dengan strategi, maka akan terjadi ketidaksesuaian yang dapat menghambat pencapaian tujuan jangka panjang dan menimbulkan kebingungan di tingkat operasional (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

Selain itu, hubungan ini juga berperan dalam membangun komitmen dan motivasi seluruh anggota organisasi. Ketika strategi secara jelas mendukung visi dan misi, seluruh anggota akan merasa memiliki arah yang sama dan termotivasi untuk bekerja menuju

tujuan bersama. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara strategi dan visi-misi dapat menyebabkan disorientasi, penurunan kinerja, dan ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan (Wheelen & Hunger, 2018).

D. Pengembangan Visi dan Misi yang Inspiratif dan Jelas

1. Proses Penyusunan Visi dan Misi

Proses penyusunan visi dan misi harus dilakukan secara sistematis dan melibatkan berbagai pihak terkait dalam organisasi. Menurut Drucker (2016), langkah awal adalah melakukan analisis mendalam terhadap karakteristik organisasi, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Analisis ini membantu dalam merumuskan visi dan misi yang realistis, relevan, dan mampu memotivasi seluruh anggota organisasi.

Selanjutnya, proses ini melibatkan diskusi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal, seperti manajemen puncak, karyawan, pelanggan, dan mitra strategis. Melalui proses ini, organisasi dapat memastikan bahwa visi dan misi mencerminkan aspirasi dan nilai-nilai yang dipegang teguh, serta mampu bersaing di lingkungan eksternal yang dinamis. Setelah draft awal disusun, dilakukan proses revisi dan validasi untuk memastikan bahwa pernyataan visi dan misi benar-benar mencerminkan

identitas dan tujuan organisasi secara akurat dan inspiratif (Kaplan & Norton, 2004).

Selain itu, penting untuk memastikan bahwa visi dan misi yang dirumuskan bersifat komunikatif dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi serta pemangku kepentingan eksternal. Komunikasi yang efektif akan memperkuat pemahaman dan komitmen terhadap elemen-elemen strategis ini, sehingga dapat diinternalisasi dan dijadikan pedoman dalam setiap aktivitas organisasi (Bart, 2018).

2. Contoh Visi dan Misi Organisasi

Contoh visi dan misi yang baik harus mampu menggambarkan aspirasi organisasi secara jelas dan memotivasi. Sebagai contoh, visi PT. Unilever Indonesia adalah "Menjadi perusahaan *consumer goods* terdepan yang berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan" (Unilever Indonesia, 2020). Visi ini menunjukkan aspirasi perusahaan untuk menjadi pemimpin di bidangnya sekaligus menegaskan komitmen terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Sedangkan misi PT. Unilever Indonesia adalah ""Menyediakan produk berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan konsumen, berinovasi secara berkelanjutan, dan berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat" (Unilever Indonesia, 2020). Misi ini menegaskan fokus utama perusahaan dalam menyediakan produk,

inovasi berkelanjutan, dan tanggung jawab sosial, yang semuanya mendukung visi menjadi perusahaan terdepan.

Contoh lain adalah visi Google: "Mengorganisasi informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan berguna bagi semua orang" (Google, 2021). Misi Google adalah "Memberikan akses ke informasi yang relevan dan berguna secara cepat dan mudah" (Google, 2021). Kedua pernyataan ini menunjukkan fokus utama dan aspirasi perusahaan dalam bidang teknologi dan informasi.

3. Kriteria Visi dan Misi yang Efektif

Agar dapat berfungsi secara optimal, visi dan misi harus memenuhi sejumlah kriteria tertentu. Menurut Collins dan Porras (1996), visi yang efektif harus bersifat aspiratif, unik, dan mampu memotivasi seluruh anggota organisasi. Visi harus mampu membangkitkan semangat dan memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan yang diinginkan, serta mampu membedakan organisasi dari pesaing.

Sementara itu, misi harus bersifat realistis, spesifik, dan relevan dengan karakteristik organisasi. Misi yang efektif harus mampu menjelaskan secara jelas apa yang dilakukan organisasi, siapa yang dilayani, dan nilai-nilai utama yang diusung. Selain itu, misi harus mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk bekerja secara konsisten dan berorientasi pada pencapaian tujuan utama (Bart, 2018).

Kriteria lain yang penting adalah kejelasan dan kemudahan pemahaman. Visi dan misi harus disusun dengan bahasa yang sederhana, komunikatif, dan mudah diingat. Hal ini penting agar seluruh anggota organisasi dapat memahami dan menginternalisasi elemen-elemen strategis tersebut dalam setiap aktivitasnya (Kaplan & Norton, 2004). Selain itu, keduanya harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal maupun internal tanpa kehilangan makna dasarnya.

E. Menetapkan Tujuan Strategis

1. *Goal Setting* dan *Objectives*

Penetapan tujuan strategis merupakan langkah penting dalam proses perencanaan strategis. Tujuan ini berfungsi sebagai indikator keberhasilan yang harus dicapai organisasi dalam jangka waktu tertentu. Menurut Locke & Latham (2019), *goal setting* atau penetapan tujuan harus dilakukan secara sistematis dan terukur agar dapat memberikan arahan yang jelas dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Objectives atau sasaran strategis merupakan bagian dari proses ini, yang harus spesifik dan realistis. Tujuan strategis harus mampu mengarahkan sumber daya dan aktivitas organisasi secara efektif, serta mampu diukur tingkat pencapaiannya. Dengan demikian, organisasi dapat melakukan evaluasi secara periodik dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

2. *SMART Goals* dalam Strategi

Metode *SMART* merupakan pendekatan yang umum digunakan dalam menetapkan tujuan strategis. *SMART* adalah singkatan dari *Specific* (Spesifik), *Measurable* (Terukur), *Achievable* (Dapat Dicapai), *Relevant* (Relevan), dan *Time-bound* (Berkas Waktu). Menurut Doran (1981), tujuan yang memenuhi kriteria *SMART* akan lebih efektif dalam memotivasi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Contoh penerapan *SMART Goals* adalah menetapkan target peningkatan pangsa pasar sebesar 10% dalam 12 bulan ke depan melalui peluncuran produk inovatif dan kampanye pemasaran yang terintegrasi. Dengan adanya kriteria ini, pencapaian tujuan menjadi lebih terukur dan dapat dipantau secara sistematis (Locke & Latham, 2019).

3. Pengukuran dan *Monitoring* Tujuan

Pengukuran dan *monitoring* tujuan strategis sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar dalam mencapai visi dan misi. Menurut Kaplan & Norton (2004), pengukuran kinerja harus dilakukan secara sistematis melalui indikator kunci keberhasilan (*Key Performance Indicators/KPI*) yang relevan dan terukur. *Monitoring* dilakukan secara berkala, baik melalui laporan internal maupun evaluasi langsung di lapangan.

Selain itu, proses ini harus melibatkan *feedback loop* yang memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian strategi

berdasarkan hasil evaluasi. Dengan demikian, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan dan peluang secara dini, serta melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis secara efektif dan efisien (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

F. Nilai-nilai Inti sebagai Panduan Perilaku

Strategis

1. Definisi dan Pentingnya Nilai Inti

Nilai-nilai inti adalah prinsip-prinsip fundamental yang menjadi dasar perilaku dan budaya organisasi. Menurut Schein (2010), nilai inti merupakan keyakinan dan norma yang dipegang teguh oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan serta interaksi sehari-hari. Nilai ini mencerminkan identitas dan karakter organisasi, serta membedakannya dari organisasi lain.

Pentingnya nilai inti terletak pada kemampuannya untuk membangun budaya organisasi yang konsisten dan harmonis, serta mendukung pencapaian visi dan misi. Nilai-nilai ini juga menjadi landasan dalam membentuk perilaku etis, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat identitas organisasi di mata pemangku kepentingan (Bart, 2018). Selain itu, nilai inti membantu organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan eksternal dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip dasar yang telah ditetapkan.

2. Pengembangan dan Implementasi Nilai

Pengembangan nilai-nilai inti harus dilakukan secara partisipatif dan melibatkan seluruh elemen organisasi. Proses ini dimulai dari identifikasi nilai-nilai yang sesuai dengan karakteristik dan budaya organisasi, kemudian dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh anggota. Menurut Denison (2018), pengembangan nilai harus didasarkan pada refleksi mendalam terhadap identitas organisasi, visi, dan misi, serta mempertimbangkan aspirasi dan harapan pemangku kepentingan.

Implementasi nilai-nilai inti memerlukan komitmen dari seluruh tingkat manajemen dan karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, penguatan komunikasi internal, serta pengintegrasian nilai-nilai tersebut dalam sistem penghargaan dan pengembangan karir. Penguatan budaya ini harus dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan agar nilai-nilai tersebut benar-benar menjadi bagian dari perilaku dan kebiasaan organisasi (Schein, 2010).

3. Contoh Nilai Inti Organisasi

Contoh nilai inti yang umum dijumpai dalam organisasi modern meliputi integritas, inovasi, keberlanjutan, kolaborasi, dan orientasi pelanggan. Nilai integritas menekankan pentingnya kejujuran dan etika dalam setiap tindakan, sementara inovasi mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dan menciptakan solusi baru. Nilai keberlanjutan menegaskan komitmen terhadap pelestarian lingkungan dan tanggung jawab sosial.

Nilai kolaborasi menekankan pentingnya kerja sama dan sinergi antar anggota organisasi maupun dengan pihak eksternal, sedangkan orientasi pelanggan menempatkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Contoh nyata dari penerapan nilai-nilai ini dapat dilihat pada perusahaan-perusahaan yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam seluruh proses bisnisnya, seperti Unilever dan Patagonia, yang menempatkan keberlanjutan sebagai bagian integral dari identitas dan strategi mereka (Bart, 2018).

G. Rangkuman

Pembahasan mengenai peran visi dan misi dalam pengarahannya strategi menegaskan bahwa keduanya merupakan fondasi utama dalam proses perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi. Visi berfungsi sebagai gambaran ideal tentang masa depan yang ingin dicapai, memberikan arah dan inspirasi bagi seluruh anggota organisasi serta pemangku kepentingan eksternal. Visi yang jelas dan motivatif mampu membangun identitas organisasi yang kuat, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat citra di mata publik. Selain itu, visi berperan sebagai alat komunikasi strategis yang menyampaikan nilai-nilai inti dan aspirasi organisasi, serta membantu organisasi menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan eksternal.

Sementara itu, misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi, fokus utama kegiatan, dan nilai-nilai yang diusung. Misi

berfungsi sebagai panduan operasional yang memastikan kegiatan sehari-hari relevan dengan tujuan utama, memperkuat posisi kompetitif, dan membangun hubungan yang kokoh dengan pemangku kepentingan. Misi yang jelas dan autentik juga berperan dalam membangun citra organisasi yang konsisten dan menarik pelanggan serta mitra strategis. Keduanya harus saling terkait dan selaras dalam pengembangan strategi, karena visi memberikan gambaran tujuan akhir, sedangkan misi memastikan kegiatan operasional tetap sesuai identitas dan nilai-nilai organisasi.

Hubungan antara visi, misi, dan strategi sangat erat. Visi dan misi menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang efektif dan berorientasi jangka panjang. Strategi harus mampu mengarahkan organisasi menuju pencapaian visi sekaligus mempertahankan relevansi dengan misi. Jika tidak selaras, akan terjadi ketidaksesuaian yang menghambat pencapaian tujuan jangka panjang dan menimbulkan kebingungan di tingkat operasional. Selain itu, hubungan ini juga berperan dalam membangun komitmen dan motivasi seluruh anggota organisasi, karena strategi yang mendukung visi dan misi akan meningkatkan rasa memiliki dan arah yang sama dalam mencapai tujuan bersama.

Pengembangan visi dan misi harus dilakukan secara sistematis melalui analisis mendalam terhadap karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal. Proses ini melibatkan diskusi dan konsultasi dengan berbagai pemangku kepentingan, serta revisi dan validasi untuk memastikan bahwa pernyataan visi dan misi benar-benar

mencerminkan identitas dan aspirasi organisasi. Contoh visi dan misi yang baik harus mampu menggambarkan aspirasi secara jelas dan memotivasi, serta memenuhi kriteria seperti aspiratif, spesifik, relevan, dan komunikatif. Visi dan misi yang efektif akan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tanpa kehilangan makna dasarnya.

H. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian visi dan misi dalam pengembangan strategi organisasi serta sebutkan fungsi utama dari masing-masing elemen tersebut.
2. Uraikan proses penyusunan visi dan misi yang inspiratif dan efektif, serta berikan contoh langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses tersebut.
3. Bagaimana hubungan antara visi, misi, dan strategi dalam konteks pengembangan rencana strategis organisasi? Jelaskan secara lengkap.
4. Jelaskan kriteria apa saja yang harus dipenuhi agar visi dan misi organisasi dapat dikatakan efektif dan mampu memotivasi seluruh anggota organisasi.
5. Analisis pentingnya penetapan tujuan strategis menggunakan pendekatan *SMART Goals* dan bagaimana proses pengukuran serta *monitoring* pencapaian tujuan tersebut dilakukan.

Soal Pilihan Berganda

1. Apa fungsi utama dari visi dalam organisasi?
 - a. Menyusun anggaran tahunan
 - b. Memberikan gambaran ideal tentang masa depan organisasi
 - c. Mengatur struktur organisasi
 - d. Mengelola sumber daya manusia
2. Pernyataan mana yang paling tepat mengenai misi organisasi?
 - a. Menjelaskan gambaran jangka panjang organisasi
 - b. Menyatakan alasan keberadaan dan fokus utama kegiatan organisasi
 - c. Menetapkan target keuangan tahunan
 - d. Mengidentifikasi pesaing utama
3. Proses penyusunan visi dan misi harus melibatkan:
 - a. Hanya manajemen puncak
 - b. Seluruh anggota organisasi dan pemangku kepentingan terkait
 - c. Konsultan eksternal saja
 - d. Hanya pihak eksternal
4. Visi yang efektif harus memenuhi kriteria berikut, kecuali:
 - a. Aspiratif dan memotivasi
 - b. Spesifik dan mudah dipahami
 - c. Bersifat umum dan tidak terukur
 - d. Mampu membedakan organisasi dari pesaing

5. Salah satu manfaat dari penetapan tujuan strategis menggunakan SMART Goals adalah:
 - a. Mengurangi kebutuhan pengukuran kinerja
 - b. Memudahkan pencapaian tujuan secara terukur dan terencana
 - c. Menghilangkan kebutuhan *monitoring*
 - d. Mengurangi partisipasi anggota organisasi
6. Dalam proses pengukuran pencapaian tujuan, indikator yang digunakan harus:
 - a. Tidak relevan dengan tujuan
 - b. Bersifat umum dan tidak spesifik
 - c. Relevan dan dapat diukur secara objektif
 - d. Hanya berdasarkan opini manajemen
7. Nilai-nilai inti dalam organisasi berfungsi sebagai:
 - a. Panduan perilaku dan budaya organisasi
 - b. Hanya sebagai slogan tanpa makna nyata
 - c. Pengganti visi dan misi
 - d. Alat untuk mengukur kinerja keuangan
8. Contoh nilai inti yang mendukung keberlanjutan organisasi adalah:
 - a. Inovasi dan efisiensi
 - b. Kejujuran dan integritas
 - c. Kecepatan dan kompetisi
 - d. Keberanian dan kekuasaan

9. Salah satu langkah penting dalam mengembangkan nilai-nilai inti adalah:
 - a. Mengabaikan budaya organisasi
 - b. Melibatkan seluruh anggota dalam proses pengembangan
 - c. Menetapkan nilai secara sepihak oleh manajemen
 - d. Menghindari komunikasi nilai kepada anggota
10. Mengapa penting bagi organisasi untuk menyusun visi dan misi yang jelas dan inspiratif?
 - a. Agar dapat mengurangi biaya operasional
 - b. Untuk memotivasi anggota dan menarik perhatian pemangku kepentingan
 - c. Supaya dapat menghindari perubahan lingkungan
 - d. Untuk memenuhi persyaratan administratif saja

Soal Project / Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur ingin menyusun visi dan misi yang mampu memotivasi seluruh karyawan dan menarik perhatian pelanggan. Buatlah contoh visi dan misi yang sesuai dengan karakteristik perusahaan tersebut, lengkap dengan penjelasan singkat mengenai alasan pemilihan kata dan maknanya.
2. Sebuah organisasi nirlaba berfokus pada pemberdayaan masyarakat desa. Tugas Anda adalah menyusun tujuan strategis menggunakan pendekatan *SMART Goals* yang realistis dan terukur. Jelaskan langkah-langkah yang akan

Anda lakukan dan berikan contoh tujuan yang spesifik, terukur, dan berbatas waktu.

BAB 3

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL MAKRO DAN INDUSTRI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pentingnya analisis lingkungan eksternal dalam proses perencanaan strategi organisasi serta memahami pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan strategis.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor makro lingkungan menggunakan kerangka PESTEL/STEP, termasuk faktor politik, hukum, ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan.
3. Mahasiswa mampu menerapkan model Lima Kekuatan Porter untuk menganalisis kekuatan kompetitif dalam industri dan memahami dinamika persaingan yang mempengaruhi posisi strategis organisasi.
4. Mahasiswa dapat melakukan pemetaan dan analisis kelompok strategis dalam industri serta memahami strategi diferensiasi yang digunakan oleh berbagai kelompok tersebut.

5. Mahasiswa mampu mengintegrasikan hasil analisis lingkungan eksternal untuk mendukung proses formulasi strategi yang relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.
6. Mahasiswa mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi serta mampu menyusun rekomendasi strategis berdasarkan analisis tersebut.
7. Mahasiswa mampu menjelaskan peran analisis lingkungan eksternal dalam pengambilan keputusan strategis dan pentingnya pemantauan lingkungan secara berkelanjutan untuk menjaga daya saing organisasi.

B. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, pemahaman terhadap lingkungan eksternal menjadi salah satu aspek krusial dalam proses manajemen strategik. Organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa; mereka dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari luar organisasi, mulai dari kondisi politik dan hukum, situasi ekonomi, tren sosial, perkembangan teknologi, hingga isu lingkungan. Ketika organisasi mampu memahami dan menganalisis faktor-faktor ini secara sistematis, mereka dapat mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus diantisipasi. Hal ini menjadi fondasi penting dalam menyusun strategi yang relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Pengaruh lingkungan eksternal terhadap strategi organisasi tidak bisa diabaikan. Ketika faktor eksternal berubah, strategi yang sebelumnya efektif bisa menjadi tidak relevan, bahkan berisiko. Oleh karena itu, analisis lingkungan eksternal bukan hanya sekadar kegiatan rutin, tetapi merupakan proses yang harus dilakukan secara berkelanjutan dan sistematis. Dengan melakukan analisis ini, organisasi dapat memperoleh wawasan yang mendalam tentang kondisi eksternal yang sedang berlangsung dan memprediksi tren masa depan yang akan mempengaruhi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi.

Selain itu, pengenalan kerangka kerja seperti PESTEL/STEP dan model Lima Kekuatan Porter memberikan alat yang praktis dan terstruktur untuk melakukan analisis tersebut. PESTEL/STEP membantu dalam mengidentifikasi faktor makro yang mempengaruhi industri secara umum, sedangkan *Porter's Five Forces* fokus pada kekuatan kompetitif di dalam industri tertentu. Melalui pemahaman ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tidak hanya reaktif terhadap kondisi eksternal, tetapi juga proaktif dalam memanfaatkan peluang dan mengurangi risiko.

Pada bagian ini, mahasiswa akan diajak untuk memahami secara mendalam mengapa analisis lingkungan eksternal menjadi bagian integral dari proses manajemen strategik. Mereka akan belajar bagaimana mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang relevan, menganalisis kekuatan kompetitif, serta memetakan posisi industri dan kelompok strategis. Dengan penguasaan materi ini,

diharapkan mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep-konsep tersebut dalam studi kasus maupun situasi nyata di dunia bisnis, sehingga mampu memberikan kontribusi strategis yang signifikan bagi organisasi tempat mereka berkiprah.

C. Mengapa Analisis Lingkungan Eksternal

Penting?

1. Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Strategi

Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi tersebut. Pengaruh ini sangat signifikan karena lingkungan eksternal menentukan peluang dan ancaman yang harus dihadapi oleh organisasi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan strategi. Sebagai contoh, perubahan regulasi pemerintah, fluktuasi ekonomi, perkembangan teknologi, serta tren sosial dan budaya dapat mengubah kondisi pasar dan industri secara drastis. Jika organisasi tidak mampu mengenali dan menanggapi perubahan ini secara cepat dan tepat, maka posisi kompetitifnya dapat terancam bahkan mengalami penurunan yang signifikan.

Menurut Johnson, Scholes, dan Whittington (2017), lingkungan eksternal yang dinamis menuntut organisasi untuk selalu melakukan pemantauan dan analisis secara berkelanjutan agar dapat menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan kondisi yang

berkembang. Ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal menuntut organisasi untuk bersikap adaptif dan inovatif agar tetap relevan dan kompetitif. Oleh karena itu, analisis lingkungan eksternal menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan strategis, karena memberikan gambaran yang komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi industri dan organisasi secara spesifik.

2. Identifikasi Peluang dan Ancaman

Salah satu tujuan utama dari analisis lingkungan eksternal adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dari faktor-faktor di luar organisasi. Peluang adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan posisi kompetitif dan mencapai keunggulan strategis. Sebaliknya, ancaman adalah faktor yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi atau bahkan mengancam kelangsungan hidupnya.

Sebagai contoh, kemajuan teknologi yang pesat dapat menjadi peluang besar bagi perusahaan yang mampu mengadopsinya untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi produk. Di sisi lain, ketatnya regulasi lingkungan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan yang bergantung pada sumber daya alam tertentu, karena harus menyesuaikan proses produksi mereka agar sesuai dengan standar baru. Dengan melakukan analisis yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi peluang yang belum dimanfaatkan dan

mengantisipasi ancaman yang mungkin muncul, sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat untuk memanfaatkannya secara optimal dan mengurangi risiko yang ada.

3. Peran Analisis dalam Pengambilan Keputusan

Analisis lingkungan eksternal memiliki peran strategis dalam proses pengambilan keputusan. Tanpa pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor eksternal, pengambilan keputusan cenderung bersifat reaktif dan kurang akurat. Sebaliknya, dengan melakukan analisis secara sistematis, manajer dan pengambil keputusan dapat memperoleh wawasan yang lebih baik tentang kondisi eksternal yang sedang berlangsung dan tren masa depan.

Menurut Porter (1980), analisis lingkungan eksternal membantu dalam memahami kekuatan dan kelemahan kompetitif industri serta posisi organisasi di dalamnya. Hal ini memungkinkan manajer untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dan industri, serta mengantisipasi perubahan yang akan datang. Selain itu, analisis ini juga mendukung proses pengembangan strategi yang lebih proaktif, di mana organisasi tidak hanya bereaksi terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga mampu memanfaatkan peluang dan mengurangi risiko secara strategis.

Dalam praktiknya, analisis lingkungan eksternal harus dilakukan secara berkelanjutan dan sistematis agar organisasi tetap mampu mengikuti dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Penggunaan kerangka kerja seperti PESTEL/STEP dan model Lima Kekuatan Porter menjadi alat yang efektif untuk membantu proses ini. Dengan demikian, analisis lingkungan eksternal tidak hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi merupakan fondasi utama dalam proses perencanaan strategik yang efektif dan adaptif.

D. Analisis Lingkungan Makro (PESTEL/STEP)

1. Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum merupakan salah satu aspek penting dalam analisis lingkungan makro karena keduanya dapat mempengaruhi operasional dan strategi organisasi secara langsung. Faktor politik mencakup stabilitas politik, kebijakan pemerintah, hubungan internasional, serta kebijakan fiskal dan moneter yang berlaku. Ketika pemerintah mengeluarkan kebijakan yang mendukung industri tertentu, organisasi di sektor tersebut dapat memperoleh peluang besar untuk berkembang. Sebaliknya, ketidakstabilan politik, konflik, atau perubahan kebijakan yang mendadak dapat menimbulkan risiko dan ketidakpastian.

Faktor hukum meliputi regulasi, peraturan, standar industri, dan undang-undang yang harus dipatuhi oleh organisasi. Perubahan regulasi, seperti peraturan lingkungan, perlindungan konsumen, atau perpajakan, dapat mempengaruhi biaya operasional dan strategi pemasaran. Sebagai contoh, penerapan regulasi emisi yang lebih ketat dapat memaksa perusahaan manufaktur untuk mengubah

proses produksi mereka agar lebih ramah lingkungan, yang tentunya memerlukan investasi tambahan.

Menurut Hillman dan Keim (2018), organisasi harus mampu memantau dan menganalisis faktor politik dan hukum secara aktif agar dapat menyesuaikan strategi mereka dan menghindari risiko hukum serta memanfaatkan peluang regulasi yang menguntungkan. Pengaruh faktor ini sangat besar karena dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan strategi organisasi di pasar tertentu.

2. Faktor Ekonomi dan Sosial

Faktor ekonomi meliputi kondisi makroekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, suku bunga, pengangguran, dan pendapatan masyarakat. Perubahan dalam indikator ekonomi ini dapat mempengaruhi daya beli konsumen, biaya produksi, dan tingkat investasi. Sebagai contoh, selama masa pertumbuhan ekonomi yang tinggi, konsumen cenderung lebih berani mengeluarkan uang untuk barang dan jasa, sehingga peluang penjualan meningkat. Sebaliknya, saat resesi, daya beli menurun dan organisasi harus menyesuaikan strategi pemasaran dan penawaran produk mereka.

Faktor sosial mencakup tren budaya, nilai-nilai masyarakat, demografi, gaya hidup, dan persepsi terhadap produk dan layanan tertentu. Perubahan sosial yang signifikan, seperti meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan dan lingkungan, dapat mempengaruhi preferensi konsumen dan menuntut organisasi untuk mengadopsi

praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab sosial. Demografi juga memegang peranan penting; misalnya, pertumbuhan populasi usia muda di suatu wilayah dapat membuka peluang pasar baru bagi produk teknologi dan hiburan.

Menurut Kotler dan Keller (2016), pemahaman terhadap faktor ekonomi dan sosial sangat penting agar organisasi dapat menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar yang terus berkembang.

3. Faktor Teknologi dan Lingkungan

Perkembangan teknologi merupakan faktor yang sangat dinamis dan dapat mengubah lanskap industri secara cepat. Teknologi baru dapat menciptakan peluang inovasi produk, meningkatkan efisiensi proses, dan membuka pasar baru. Sebaliknya, ketertinggalan dalam adopsi teknologi dapat menyebabkan organisasi kehilangan daya saing. Contohnya adalah munculnya teknologi digital dan e-commerce yang mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan menjalankan operasinya.

Faktor lingkungan juga menjadi perhatian utama karena meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan dan dampak lingkungan dari kegiatan bisnis. Regulasi terkait emisi karbon, pengelolaan limbah, dan konservasi sumber daya alam semakin ketat diberlakukan di berbagai negara. Organisasi harus mampu menyesuaikan proses dan produk mereka agar sesuai dengan

standar lingkungan yang berlaku, sekaligus memanfaatkan peluang dari tren keberlanjutan ini untuk memperkuat citra dan daya saing mereka.

Menurut Porter dan Heppelmann (2014), integrasi teknologi dalam produk dan proses bisnis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika diimplementasikan secara strategis dan inovatif. Oleh karena itu, analisis faktor teknologi dan lingkungan harus dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan organisasi tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan.

E. Analisis Lingkungan Industri: Model Lima

Kekuatan Porter

1. Ancaman Pendetang Baru

Model Lima Kekuatan Porter (Porter, 1980) menempatkan ancaman pendatang baru sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat persaingan dalam industri. Ancaman ini muncul dari potensi masuknya perusahaan baru yang ingin merebut pangsa pasar yang ada. Tingkat ancaman ini dipengaruhi oleh berbagai hambatan masuk, seperti biaya awal yang tinggi, regulasi yang ketat, kebutuhan teknologi canggih, serta loyalitas pelanggan terhadap merek yang sudah ada.

Jika hambatan masuk rendah, maka industri cenderung memiliki tingkat persaingan yang tinggi karena banyak pemain baru yang masuk dan bersaing memperebutkan pelanggan. Sebaliknya, hambatan masuk yang tinggi akan melindungi posisi perusahaan

yang sudah ada dan mengurangi ancaman dari pendaatang baru. Organisasi perlu memahami faktor-faktor ini agar dapat mengembangkan strategi yang memperkuat posisi mereka dan mengantisipasi potensi masuknya pesaing baru.

2. Kekuatan Tawaran Pemasok

Kekuatan tawaran pemasok berkaitan dengan kemampuan pemasok dalam mempengaruhi harga dan kualitas bahan baku atau komponen yang dibutuhkan oleh organisasi. Jika jumlah pemasok terbatas, produk mereka unik, atau biaya *switching* dari satu pemasok ke pemasok lain tinggi, maka kekuatan tawaran pemasok akan tinggi. Hal ini dapat menyebabkan kenaikan biaya produksi dan menekan margin keuntungan organisasi.

Sebaliknya, jika pasar pemasok sangat kompetitif dan banyak pemasok yang menawarkan produk serupa, kekuatan tawar mereka relatif rendah. Organisasi dapat dengan mudah beralih ke pemasok lain jika harga atau kualitas tidak memuaskan. Oleh karena itu, analisis kekuatan tawaran pemasok penting untuk menentukan strategi pengadaan dan negosiasi harga yang optimal.

3. Kekuatan Tawaran Pembeli

Kekuatan tawaran pembeli menunjukkan sejauh mana pelanggan dapat mempengaruhi harga dan kualitas produk atau jasa yang mereka beli. Jika jumlah pembeli terbatas, produk yang ditawarkan berbeda dan unik, serta biaya *switching* rendah, maka kekuatan pembeli tinggi. Hal ini memberi mereka posisi tawar yang kuat,

memungkinkan mereka menekan harga dan menuntut kualitas yang lebih baik.

Sebaliknya, jika pasar didominasi oleh banyak pembeli dan produk yang ditawarkan bersifat standar, kekuatan tawar mereka relatif rendah. Organisasi harus mampu mengelola kekuatan ini melalui diferensiasi produk, peningkatan layanan, atau strategi lain agar tetap kompetitif dan menguntungkan.

F. Dinamika Persaingan dan Pemetaan Kelompok Strategis

1. Analisis Persaingan Industri

Analisis persaingan industri melibatkan identifikasi dan evaluasi tingkat kompetisi di dalam industri tertentu. Persaingan yang tinggi biasanya ditandai dengan banyaknya pemain, pertumbuhan pasar yang lambat, produk yang homogen, serta biaya keluar masuk yang rendah. Kondisi ini menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi agar tetap bertahan dan memperoleh keunggulan kompetitif.

Sebaliknya, industri dengan tingkat persaingan yang rendah cenderung memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan posisi pasar dan memperoleh keuntungan yang lebih stabil. Pemahaman terhadap tingkat persaingan ini membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang sesuai, seperti diferensiasi, fokus pasar, atau inovasi produk.

2. Strategi Diferensiasi Kelompok

Dalam industri yang kompleks, seringkali terbentuk kelompok strategis yang memiliki karakteristik dan strategi yang serupa. Strategi diferensiasi dilakukan untuk membedakan produk atau layanan dari pesaing dalam satu kelompok strategis tertentu. Dengan melakukan diferensiasi, organisasi dapat menciptakan nilai tambah yang unik bagi pelanggan dan memperkuat posisi kompetitifnya.

Strategi ini melibatkan inovasi produk, peningkatan layanan pelanggan, *branding* yang kuat, serta pengembangan fitur unik yang tidak mudah ditiru pesaing. Melalui analisis ini, organisasi dapat menentukan posisi mereka dalam peta industri dan mengidentifikasi peluang untuk memperkuat keunggulan kompetitif.

3. Pemetaan dan Analisis Kelompok Strategis

Pemetaan kelompok strategis adalah proses visualisasi posisi relatif perusahaan dalam industri berdasarkan variabel-variabel kunci seperti harga, kualitas, pangsa pasar, dan inovasi. Dengan memetakan posisi ini, organisasi dapat mengidentifikasi kelompok pesaing utama dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk bersaing di dalamnya.

Selain itu, analisis ini membantu dalam mengidentifikasi celah pasar dan peluang untuk mengembangkan strategi diferensiasi atau fokus tertentu. Pemetaan dan analisis kelompok strategis menjadi alat penting dalam proses formulasi strategi karena memberikan

gambaran yang jelas tentang posisi kompetitif dan dinamika persaingan di dalam industri.

G. Rangkuman

Lingkungan eksternal memiliki pengaruh besar terhadap strategi organisasi karena faktor-faktor di luar kendali yang dapat menentukan peluang dan ancaman. Perubahan regulasi, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, serta tren sosial dan budaya dapat mengubah dinamika pasar secara signifikan. Organisasi harus mampu memantau dan menganalisis faktor ini secara berkelanjutan agar dapat menyesuaikan strategi secara cepat dan tepat, sehingga tetap kompetitif dan relevan. Ketidakmampuan dalam mengenali perubahan lingkungan eksternal dapat mengancam keberlangsungan dan posisi kompetitif organisasi.

Identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal menjadi langkah penting dalam proses perumusan strategi. Peluang adalah kondisi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, sedangkan ancaman berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Melalui analisis sistematis, organisasi dapat memanfaatkan peluang yang belum tergarap dan mengantisipasi ancaman yang muncul, sehingga strategi yang diambil lebih efektif dan risiko dapat diminimalkan.

Peran analisis lingkungan eksternal sangat strategis dalam pengambilan keputusan. Tanpa pemahaman mendalam terhadap faktor eksternal, keputusan cenderung reaktif dan kurang akurat.

Dengan melakukan analisis secara sistematis, manajer dapat memahami kekuatan dan kelemahan industri serta posisi organisasi di dalamnya. Penggunaan kerangka kerja seperti PESTEL dan model Lima Kekuatan Porter membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi industri dan organisasi secara spesifik. Dengan demikian, analisis ini menjadi fondasi utama dalam proses perencanaan strategik yang adaptif dan berkelanjutan.

H. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan mengapa analisis lingkungan eksternal sangat penting dalam proses perencanaan strategi organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan strategis.
2. Sebutkan dan jelaskan tiga faktor utama dari lingkungan makro yang harus dianalisis menggunakan kerangka PESTEL/STEP, serta berikan contoh dampaknya terhadap organisasi.
3. Bagaimana model Lima Kekuatan Porter membantu organisasi dalam memahami posisi kompetitifnya di industri? Jelaskan masing-masing kekuatan dan pengaruhnya.
4. Gambarkan proses pemetaan kelompok strategis dalam industri dan jelaskan bagaimana strategi diferensiasi dapat digunakan untuk bersaing di dalam kelompok tersebut.

5. Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal, identifikasi peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi organisasi di industri teknologi dan berikan rekomendasi strategis yang relevan.

Soal Pilihan Berganda

1. Faktor mana dari kerangka PESTEL yang berkaitan dengan perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah?
 - a. Faktor Ekonomi
 - b. Faktor Politik dan Hukum
 - c. Faktor Sosial
 - d. Faktor Teknologi
2. Dalam model Lima Kekuatan Porter, kekuatan tawaran pemasok akan tinggi jika:
 - a. Banyak pemasok yang menawarkan produk serupa
 - b. Biaya *switching* dari pemasok ke pemasok lain rendah
 - c. Jumlah pemasok terbatas dan produk mereka unik
 - d. Pemasok tidak memiliki pengaruh terhadap harga
3. Salah satu indikator utama dari kekuatan tawaran pembeli adalah:
 - a. Banyaknya pemasok di pasar
 - b. Tingginya biaya *switching*
 - c. Jumlah pembeli yang terbatas dan produk standar
 - d. Tingkat inovasi produk

4. Pemetaan kelompok strategis dalam industri bertujuan untuk:
 - a. Mengidentifikasi peluang pasar baru
 - b. Menentukan posisi relatif perusahaan dan pesaingnya
 - c. Mengurangi biaya produksi
 - d. Menilai kekuatan tawar pemasok
5. Salah satu manfaat utama dari analisis lingkungan eksternal adalah:
 - a. Menentukan struktur organisasi
 - b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi organisasi
 - c. Menilai kinerja keuangan
 - d. Mengembangkan produk baru
6. Faktor sosial yang perlu dianalisis dalam PESTEL meliputi:
 - a. Tingkat inflasi dan suku bunga
 - b. Tren budaya dan gaya hidup masyarakat
 - c. Regulasi lingkungan
 - d. Perkembangan teknologi
7. Dalam konteks analisis industri, hambatan masuk yang tinggi biasanya disebabkan oleh:
 - a. Banyaknya pesaing baru
 - b. Biaya awal yang tinggi dan regulasi ketat
 - c. Produk yang homogen
 - d. Tingginya tingkat inovasi

8. Model Lima Kekuatan Porter membantu organisasi dalam:
 - a. Menentukan struktur organisasi
 - b. Mengidentifikasi kekuatan kompetitif dan dinamika industri
 - c. Mengembangkan produk baru
 - d. Menilai kinerja keuangan
9. Strategi diferensiasi digunakan untuk:
 - a. Menurunkan biaya produksi
 - b. Membedakan produk dari pesaing dan menciptakan nilai tambah
 - c. Menargetkan pasar yang sempit
 - d. Mengurangi risiko persaingan
10. Salah satu risiko utama dari ketergantungan terhadap satu pemasok adalah:
 - a. Harga bahan baku yang stabil
 - b. Kekuatan tawar pemasok yang tinggi dan biaya *switching* yang tinggi
 - c. Banyaknya alternatif pemasok
 - d. Ketersediaan bahan baku yang melimpah

Soal Project/Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur elektronik ingin memasuki pasar baru di Asia Tenggara. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, identifikasi tiga faktor makro yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan ekspansi tersebut

dan jelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi strategi perusahaan.

2. Sebuah industri tekstil di Indonesia menghadapi persaingan yang sangat ketat dari pesaing lokal dan asing. Gunakan model Lima Kekuatan Porter untuk menganalisis kekuatan kompetitif utama dalam industri ini dan berikan rekomendasi strategi yang dapat diambil perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya.

BAB 4

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL SUMBER DAYA, KAPABILITAS, DAN KOMPETENSI INTI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pentingnya analisis lingkungan internal dalam proses pengembangan strategi organisasi, termasuk identifikasi sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan.
2. Mahasiswa dapat menguraikan pendekatan berbasis sumber daya (RBV) dan memahami konsep sumber daya *tangible* dan *intangible* serta peranannya dalam menciptakan keunggulan kompetitif.
3. Mahasiswa mampu menerapkan kerangka kerja VRIO untuk menilai keunggulan kompetitif organisasi berdasarkan nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan organisasi yang mendukung sumber daya dan kapabilitas.
4. Mahasiswa dapat mengidentifikasi strategi pengembangan sumber daya internal, termasuk investasi dalam kapabilitas,

- pengelolaan aset tidak berwujud, dan peningkatan kompetensi kunci organisasi.
5. Mahasiswa mampu menganalisis hubungan antara sumber daya internal dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, serta memahami pentingnya pengelolaan sumber daya secara efektif untuk mencapai keberhasilan strategis.
 6. Mahasiswa dapat mengintegrasikan konsep analisis internal ke dalam proses perumusan strategi, sehingga mampu menyusun strategi yang berbasis kekuatan internal organisasi.
 7. Mahasiswa mampu melakukan studi kasus sederhana terkait pengembangan dan pengelolaan sumber daya internal dalam konteks organisasi nyata maupun simulasi.

B. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti peluang dan ancaman dari lingkungan luar, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kekuatan internal yang dimiliki. Analisis lingkungan internal menjadi bagian penting dalam proses perencanaan strategis karena memberikan gambaran lengkap mengenai sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tanpa pemahaman yang mendalam tentang kekuatan internal, organisasi berisiko mengembangkan strategi yang tidak realistis atau tidak sesuai dengan kapasitasnya sendiri.

Pada bagian ini, kita akan membahas mengapa analisis lingkungan internal sangat penting dalam proses manajemen strategik. Melalui identifikasi sumber daya organisasi, kita dapat mengetahui aset apa saja yang menjadi kekuatan utama dan potensi yang dapat dikembangkan. Selain itu, menilai kapabilitas dan kompetensi memungkinkan organisasi untuk memahami keunggulan kompetitif yang dimiliki dan bagaimana memanfaatkannya secara optimal. Hubungan erat antara sumber daya internal dan keunggulan kompetitif menjadi dasar utama dalam pengembangan strategi yang efektif dan berkelanjutan.

Pendekatan berbasis sumber daya (RBV) menjadi kerangka kerja yang sangat relevan dalam analisis internal. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi sangat bergantung pada sumber daya dan kapabilitas unik yang dimilikinya. Sumber daya ini bisa berupa aset berwujud seperti mesin dan fasilitas, maupun aset tidak berwujud seperti merek, pengetahuan, dan budaya organisasi. Pengelolaan sumber daya ini secara strategis akan menentukan posisi kompetitif organisasi di pasar.

Selain itu, dalam proses penilaian keunggulan kompetitif, kerangka kerja VRIO menjadi alat yang sangat berguna. Dengan menganalisis aspek nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan organisasi, organisasi dapat menentukan sumber daya mana yang benar-benar memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui analisis ini, organisasi dapat memfokuskan upaya pengembangan dan pengelolaan sumber daya yang paling strategis.

Akhirnya, pengembangan sumber daya internal tidak berhenti pada identifikasi dan penilaian saja. Organisasi perlu merancang strategi pengembangan yang tepat, termasuk investasi dalam kapabilitas, pengelolaan aset tidak berwujud, dan peningkatan kompetensi kunci. Dengan demikian, organisasi mampu memperkuat kekuatan internalnya dan menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing.

Materi ini akan membekali mahasiswa dengan pemahaman mendalam mengenai pentingnya analisis internal sebagai fondasi dalam proses perumusan strategi. Dengan penguasaan konsep dan kerangka kerja yang tepat, mahasiswa diharapkan mampu mengaplikasikan analisis internal secara efektif dalam konteks organisasi nyata maupun simulasi, sehingga mampu menyusun strategi yang realistis, inovatif, dan berkelanjutan.

C. Mengapa Analisis Lingkungan Internal Penting?

Analisis lingkungan internal merupakan langkah fundamental dalam proses perumusan strategi organisasi karena memberikan gambaran lengkap mengenai kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan. Dengan memahami sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti, organisasi dapat mengidentifikasi potensi yang dapat dikembangkan dan area yang perlu diperbaiki. Hal ini penting agar strategi yang dikembangkan tidak hanya didasarkan pada peluang eksternal, tetapi juga sesuai dengan kapasitas internal yang

dimiliki, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 2019).

Selain itu, analisis internal membantu organisasi untuk menghindari pengembangan strategi yang tidak realistis atau tidak sesuai dengan kapasitasnya. Misalnya, sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya teknologi tinggi tetapi tidak mampu mengelola inovasi secara efektif akan mengalami kesulitan dalam memanfaatkan keunggulan tersebut. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang sumber daya dan kapabilitas internal menjadi kunci dalam memastikan bahwa strategi yang dirancang dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien (Grant, 2020).

Lebih jauh lagi, analisis internal memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan utama yang dapat digunakan sebagai dasar diferensiasi di pasar. Dengan mengetahui apa yang menjadi keunggulan internal, perusahaan dapat memfokuskan sumber daya dan upaya pada pengembangan aspek-aspek tersebut agar tetap unggul dan sulit ditiru pesaing. Hal ini sejalan dengan konsep keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, di mana organisasi harus mampu memanfaatkan kekuatan internalnya secara optimal untuk mempertahankan posisi kompetitifnya (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2018).

Selain manfaat strategis, analisis internal juga berperan dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Informasi yang diperoleh dari analisis ini menjadi dasar dalam menentukan prioritas

pengembangan sumber daya, alokasi anggaran, dan pengembangan kompetensi kunci. Dengan demikian, analisis internal tidak hanya bersifat diagnostik, tetapi juga strategis, karena membantu manajer dalam merancang langkah-langkah konkrit untuk memperkuat posisi kompetitif organisasi (Wheelen & Hunger, 2021).

1. Identifikasi Sumber Daya Organisasi

Sumber daya organisasi merupakan aset yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategisnya. Sumber daya ini meliputi berbagai aspek, mulai dari aset fisik seperti mesin, bangunan, dan teknologi, hingga aset tidak berwujud seperti merek, paten, pengetahuan, budaya organisasi, dan hubungan dengan pelanggan maupun pemasok (Barney, 2019). Identifikasi sumber daya ini penting karena menjadi fondasi utama dalam analisis internal dan penentuan strategi.

Proses identifikasi sumber daya harus dilakukan secara sistematis dan komprehensif. Pertama, manajer perlu menginventarisasi semua aset yang dimiliki perusahaan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Selanjutnya, dilakukan penilaian terhadap nilai dan peran masing-masing sumber daya dalam mendukung pencapaian keunggulan kompetitif. Misalnya, aset fisik seperti pabrik dan mesin dapat menjadi kekuatan jika dikelola dengan efisien, sementara aset tidak berwujud seperti merek dan pengetahuan karyawan dapat memberikan keunggulan yang sulit ditiru pesaing (Barney, 2019).

Selain itu, penting juga untuk mengidentifikasi sumber daya yang bersifat unik dan langka, yang dapat menjadi keunggulan kompetitif jika dikelola dengan baik. Sumber daya ini harus mampu memberikan nilai tambah yang signifikan dan tidak mudah diduplikasi oleh pesaing. Dengan demikian, proses identifikasi sumber daya harus dilakukan secara mendalam dan berkelanjutan agar organisasi selalu mengetahui kekuatan internalnya dan dapat memanfaatkannya secara optimal dalam pengembangan strategi (Grant, 2020).

2. Menilai Kapabilitas dan Kompetensi

Selain sumber daya, kapabilitas dan kompetensi organisasi merupakan aspek penting yang harus dinilai dalam analisis internal. Kapabilitas merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai hasil tertentu, sedangkan kompetensi adalah keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis (Hitt et al., 2018).

Menilai kapabilitas dan kompetensi melibatkan identifikasi proses utama yang dilakukan organisasi, seperti inovasi, produksi, pemasaran, dan layanan pelanggan. Proses-proses ini harus dievaluasi dari segi efisiensi, efektivitas, dan keunggulan kompetitif yang dihasilkannya. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin memiliki sumber daya teknologi tinggi, tetapi jika proses inovasinya lambat dan tidak mampu menghasilkan produk baru secara cepat, maka

kapabilitas inovasi tersebut perlu dikembangkan lebih lanjut (Wheelen & Hunger, 2021).

Pengukuran kapabilitas dan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti analisis proses bisnis, wawancara, observasi, dan pengukuran kinerja. Tujuannya adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan sumber daya, serta mengidentifikasi area yang membutuhkan peningkatan. Dengan memahami kapabilitas dan kompetensi secara mendalam, organisasi dapat merancang strategi yang memanfaatkan kekuatan tersebut dan memperbaiki kelemahan yang ada (Grant, 2020).

3. Keterkaitan dengan Keunggulan Kompetitif

Pengidentifikasian sumber daya dan penilaian kapabilitas serta kompetensi memiliki hubungan langsung dengan penciptaan keunggulan kompetitif. Menurut teori RBV, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan muncul dari sumber daya dan kapabilitas yang unik, langka, dan sulit ditiru pesaing (Barney, 2019). Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya internalnya secara strategis agar dapat menciptakan nilai tambah yang tidak dapat dengan mudah diduplikasi.

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada keberadaan sumber daya yang unggul, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal melalui kapabilitas dan kompetensi yang kuat. Sebagai contoh, perusahaan teknologi yang memiliki paten

inovatif dan tim R&D yang kompeten dapat mempertahankan posisi pasar yang unggul selama kompetensi tersebut tetap relevan dan tidak mudah ditiru (Hitt et al., 2018).

Selain itu, analisis internal yang mendalam memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi sumber daya yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti. Kompetensi inti ini menjadi fondasi utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menjadi faktor diferensiasi utama di pasar. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya internal secara strategis menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan jangka panjang (Grant, 2020).

D. Pendekatan Berbasis Sumber Daya (RBV)

1. Konsep Sumber Daya dan Kapabilitas

Pendekatan berbasis sumber daya (Resource-Based View/RBV) menempatkan sumber daya dan kapabilitas sebagai pusat analisis strategis. Menurut Barney (2019), RBV berargumen bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi sangat bergantung pada sumber daya yang dimilikinya, yang harus bersifat unik dan sulit ditiru pesaing. Sumber daya ini mencakup aset berwujud seperti mesin, bangunan, dan teknologi, serta aset tidak berwujud seperti merek, pengetahuan, budaya, dan hubungan pelanggan.

Kapabilitas, di sisi lain, adalah kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya tersebut secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil tertentu. Kapabilitas ini meliputi proses, sistem, dan

keahlian yang dikembangkan dari kombinasi sumber daya dan pengalaman organisasi. Sebagai contoh, kemampuan inovasi yang tinggi dapat muncul dari kombinasi sumber daya manusia yang kompeten dan budaya organisasi yang mendukung kreativitas (Barney, 2019).

RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan muncul dari sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan dan perlindungan sumber daya tersebut agar tetap unggul di pasar kompetitif (Grant, 2020).

2. Sumber Daya *Tangible* dan *Intangible*

Sumber daya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama: *tangible* dan *intangible*. Sumber daya *tangible* adalah aset berwujud yang dapat diukur secara fisik, seperti mesin, bangunan, inventaris, dan teknologi. Sumber daya ini biasanya lebih mudah diidentifikasi dan diukur, serta dapat diperoleh melalui pembelian atau investasi langsung (Hitt et al., 2018).

Sementara itu, sumber daya *intangible* meliputi aset tidak berwujud yang sering kali menjadi sumber keunggulan kompetitif utama, seperti merek, paten, hak cipta, pengetahuan, budaya organisasi, dan hubungan dengan pelanggan maupun pemasok. Sumber daya tidak berwujud ini cenderung lebih sulit ditiru dan memiliki nilai jangka panjang yang tinggi, karena berkaitan dengan keunikan dan reputasi organisasi (Barney, 2019).

Pengelolaan sumber daya *intangible* memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan sumber daya *tangible*. Organisasi harus mampu melindungi aset tidak berwujud ini melalui perlindungan hukum, pengembangan budaya yang mendukung inovasi, dan pengelolaan hubungan strategis. Keberhasilan dalam mengelola sumber daya tidak berwujud ini sering kali menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Grant, 2020).

3. Pengembangan Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah keahlian dan pengetahuan unik yang dimiliki organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif. Kompetensi ini berkembang dari kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki dan harus mampu menciptakan nilai tambah yang tidak dapat ditiru pesaing secara mudah (Hitt et al., 2018).

Pengembangan kompetensi inti memerlukan investasi berkelanjutan dalam pelatihan, inovasi, dan pengelolaan sumber daya tidak berwujud. Organisasi harus mampu mengidentifikasi kompetensi yang paling strategis dan fokus pada penguatan aspek tersebut agar tetap relevan dan unggul di pasar. Sebagai contoh, perusahaan teknologi yang memiliki kompetensi dalam pengembangan perangkat lunak dan inovasi produk akan mampu menciptakan produk yang berbeda dan sulit ditiru oleh pesaing (Barney, 2019).

Pengelolaan kompetensi inti juga harus dilakukan secara dinamis, mengikuti perubahan lingkungan dan teknologi. Organisasi perlu terus-menerus mengasah dan memperbarui kompetensi tersebut agar tetap relevan dan mampu mendukung strategi jangka panjang (Grant, 2020).

E. Menilai Keunggulan Kompetitif Dengan VRIO

Framework

1. Value (Nilai)

Kerangka kerja VRIO merupakan alat analisis yang digunakan untuk menilai sumber daya dan kapabilitas organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Aspek pertama dari VRIO adalah nilai (value). Sebuah sumber daya atau kapabilitas dikatakan bernilai jika mampu membantu organisasi untuk mengeksploitasi peluang atau mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal (Barney, 2019).

Sumber daya yang bernilai akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, serta memberikan manfaat kompetitif. Sebaliknya, sumber daya yang tidak bernilai tidak akan memberikan kontribusi strategis dan sebaiknya diabaikan dalam pengembangan strategi. Oleh karena itu, identifikasi sumber daya yang bernilai menjadi langkah awal dalam analisis VRIO (Grant, 2020).

2. *Rarity* (Kelangkaan)

Aspek kedua adalah kelangkaan (*rarity*). Sumber daya atau kapabilitas yang langka dimiliki oleh sedikit pesaing dan memberikan keunggulan kompetitif jika dimanfaatkan secara optimal. Jika sumber daya tersebut tidak langka, maka keunggulan yang dihasilkan cenderung bersifat sementara karena pesaing dapat dengan mudah meniru atau memperoleh sumber daya yang sama (Hitt et al., 2018).

Contohnya adalah paten teknologi yang unik dan belum dimiliki pesaing lain, atau hubungan strategis yang eksklusif dengan pemasok utama. Sumber daya yang langka ini menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 2019).

3. *Imitability* dan *Organization*

Aspek ketiga dan keempat dari VRIO adalah imitabilitas dan organisasi. Sumber daya yang sulit ditiru (*imitable*) akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Faktor-faktor yang mempengaruhi imitabilitas meliputi biaya tinggi untuk meniru, paten, hak kekayaan intelektual, budaya organisasi yang unik, dan proses yang kompleks (Grant, 2020).

Selain itu, organisasi harus mampu mengorganisasi sumber daya tersebut secara efektif agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Jika sumber daya bernilai, langka, dan sulit ditiru, tetapi

organisasi tidak mampu mengelolanya dengan baik, maka keunggulan kompetitif tidak akan tercapai. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya secara tepat dan efisien menjadi syarat utama dalam memperoleh manfaat maksimal dari sumber daya tersebut (Hitt et al., 2018).

F. Strategi Pengembangan Sumber Daya Internal

1. Investasi dalam Kapabilitas

Pengembangan sumber daya internal memerlukan investasi berkelanjutan dalam kapabilitas organisasi. Investasi ini dapat berupa pelatihan dan pengembangan SDM, peningkatan teknologi, serta peningkatan proses bisnis. Dengan melakukan investasi yang tepat, organisasi dapat memperkuat kekuatan internalnya dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 2019).

Misalnya, perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan karyawan dan inovasi teknologi akan mampu meningkatkan efisiensi operasional dan memperkenalkan produk baru yang inovatif. Investasi ini harus dilakukan secara strategis dan berorientasi jangka panjang agar mampu mendukung pencapaian visi dan misi organisasi (Grant, 2020).

2. Pengelolaan Aset Tidak Berwujud

Aset tidak berwujud seperti merek, hak cipta, paten, dan hubungan pelanggan memegang peranan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Pengelolaan aset ini harus dilakukan secara hati-hati melalui perlindungan hukum, pengembangan hubungan strategis, dan inovasi berkelanjutan (Hitt et al., 2018).

Misalnya, perusahaan harus melindungi paten dan hak kekayaan intelektualnya dari peniruan pesaing, serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan pemasok untuk memperkuat posisi pasar. Pengelolaan aset tidak berwujud ini menjadi bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya internal (Barney, 2019).

3. Peningkatan Kompetensi Kunci

Organisasi perlu fokus pada peningkatan kompetensi kunci yang menjadi keunggulan kompetitif utama. Kompetensi ini harus terus dikembangkan melalui pelatihan, inovasi, dan pengalaman praktis. Dengan memperkuat kompetensi inti, organisasi dapat mempertahankan posisi kompetitifnya dan menghadapi tantangan lingkungan yang berubah (Grant, 2020).

Misalnya, perusahaan teknologi harus terus meningkatkan keahlian dalam pengembangan perangkat lunak dan inovasi produk agar tetap unggul di pasar yang kompetitif. Peningkatan kompetensi

ini harus dilakukan secara berkelanjutan dan terintegrasi dalam proses pengembangan sumber daya internal (Hitt et al., 2018).

G. Rangkuman

Analisis lingkungan internal merupakan langkah penting dalam proses perumusan strategi karena memberikan gambaran lengkap mengenai kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Dengan memahami sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi yang dapat dikembangkan serta area yang perlu diperbaiki. Hal ini memastikan strategi yang dirancang sesuai dengan kapasitas internal, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 2019). Selain itu, analisis internal membantu menghindari pengembangan strategi yang tidak realistis, misalnya, perusahaan dengan sumber daya teknologi tinggi tetapi tanpa kemampuan mengelola inovasi akan kesulitan memanfaatkan keunggulan tersebut (Grant, 2020).

Lebih jauh, analisis ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan utama yang dapat digunakan sebagai dasar diferensiasi di pasar. Dengan mengetahui keunggulan internal, perusahaan dapat memfokuskan sumber daya dan upaya pada aspek tersebut agar tetap unggul dan sulit ditiru pesaing, mendukung konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2018). Selain manfaat strategis, analisis internal juga berperan dalam pengambilan keputusan manajerial, menjadi dasar

dalam menentukan prioritas pengembangan sumber daya, alokasi anggaran, dan pengembangan kompetensi kunci (Wheelen & Hunger, 2021).

1. Identifikasi sumber daya organisasi meliputi aset fisik dan tidak berwujud yang dimiliki perusahaan, seperti mesin, teknologi, merek, dan hubungan dengan pelanggan. Proses ini harus dilakukan secara sistematis dan komprehensif agar kekuatan internal dapat diketahui dan dimanfaatkan secara optimal (Barney, 2019).
2. Menilai kapabilitas dan kompetensi melibatkan evaluasi proses utama seperti inovasi, produksi, dan pemasaran, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan sumber daya. Pengukuran ini membantu merancang strategi yang memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan (Grant, 2020).
3. Pengaitan antara sumber daya dan kapabilitas dengan keunggulan kompetitif menunjukkan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru akan mendukung keunggulan berkelanjutan jika dikelola secara efektif. Analisis internal mendukung identifikasi sumber daya yang dapat dikembangkan menjadi kompetensi inti (Hitt et al., 2018).
4. Pendekatan RBV menekankan bahwa keberhasilan jangka panjang bergantung pada sumber daya dan kapabilitas yang unik dan sulit ditiru, termasuk aset berwujud dan tidak

berwujud seperti merek dan budaya organisasi (Barney, 2019).

5. Pengembangan sumber daya internal melalui investasi dalam kapabilitas, perlindungan aset tidak berwujud, dan peningkatan kompetensi inti sangat penting. Investasi ini harus berkelanjutan dan strategis agar mampu mendukung visi dan misi organisasi secara jangka panjang (Grant, 2020).

H. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan mengapa analisis lingkungan internal sangat penting dalam proses pengembangan strategi organisasi dan bagaimana hal ini dapat membantu organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.
2. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses identifikasi sumber daya organisasi dan jelaskan mengapa proses ini penting untuk keberhasilan strategi.
3. Jelaskan perbedaan antara sumber daya *tangible* dan *intangible* serta berikan contoh masing-masing yang relevan dalam konteks organisasi bisnis.
4. Bagaimana pendekatan *Resource-Based View* (RBV) membantu organisasi dalam menilai kapabilitas dan kompetensi internalnya? Jelaskan dengan contoh.
5. Analisis kerangka kerja VRIO dan jelaskan bagaimana kerangka ini dapat digunakan untuk menilai keunggulan kompetitif organisasi secara efektif.

Soal Pilihan Berganda

1. Manakah dari berikut ini yang termasuk sumber daya tidak berwujud?
 - a. Mesin produksi
 - b. Hak paten
 - c. Gedung kantor
 - d. Inventaris bahan baku
2. Apa yang dimaksud dengan kapabilitas dalam konteks analisis internal organisasi?
 - a. Aset fisik yang dimiliki perusahaan
 - b. Kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya untuk mencapai hasil tertentu
 - c. Produk yang dihasilkan perusahaan
 - d. Hubungan perusahaan dengan pelanggan
3. Sumber daya yang sulit ditiru pesaing dan memberikan keunggulan kompetitif disebut:
 - a. Sumber daya yang bernilai
 - b. Sumber daya yang langka dan sulit ditiru
 - c. Sumber daya yang tidak bernilai
 - d. Sumber daya yang mudah diduplikasi
4. Dalam kerangka VRIO, aspek yang menilai apakah sumber daya didukung oleh struktur organisasi yang mampu memanfaatkannya secara optimal disebut:
 - a. *Value*
 - b. *Rarity*

- c. *Imitability*
 - d. *Organization*
5. Salah satu manfaat utama dari analisis internal adalah:
- a. Mengidentifikasi peluang eksternal
 - b. Menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan
 - c. Menentukan harga produk
 - d. Mengurangi biaya produksi
6. Sumber daya yang termasuk aset tidak berwujud adalah:
- a. Mesin produksi
 - b. Merek dan hubungan pelanggan
 - c. Tanah dan bangunan
 - d. Inventaris bahan baku
7. Salah satu langkah penting dalam menilai kapabilitas organisasi adalah:
- a. Mengidentifikasi peluang pasar
 - b. Menilai proses utama dan keunggulan yang dihasilkannya
 - c. Menentukan harga jual produk
 - d. Mengurangi biaya operasional
8. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien akan lebih mampu:
- a. Mengurangi biaya produksi
 - b. Menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan
 - c. Mengurangi jumlah pesaing

- d. Meningkatkan jumlah produk
- 9. Dalam konteks pengembangan sumber daya internal, investasi dalam kapabilitas bertujuan untuk:
 - a. Mengurangi jumlah sumber daya
 - b. Memperkuat kekuatan internal dan menciptakan keunggulan kompetitif
 - c. Mengurangi biaya pemasaran
 - d. Meningkatkan jumlah pesaing
- 10. Kerangka VRIO membantu organisasi dalam menilai sumber daya berdasarkan aspek berikut, kecuali:
 - a. Nilai (*Value*)
 - b. Kelangkaan (*Rarity*)
 - c. Imitabilitas (*Imitability*)
 - d. Keuntungan jangka pendek (*Short-term profit*)

Soal Studi Kasus / Project

1. Sebuah perusahaan teknologi memiliki paten inovatif yang belum dimiliki pesaing lain, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pengembangan produk baru. Jelaskan bagaimana perusahaan dapat menggunakan analisis VRIO untuk menilai keunggulan kompetitif dari sumber daya tersebut dan strategi apa yang sebaiknya diambil untuk mempertahankan keunggulan tersebut.
2. Sebuah perusahaan manufaktur menghadapi penurunan kinerja akibat sumber daya manusia yang kurang kompeten dan proses produksi yang lambat. Sebagai konsultan

strategi, buatlah analisis internal singkat mengenai langkah-langkah yang harus diambil perusahaan untuk memperbaiki kondisi internalnya dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

BAB 5

RANTAI NILAI (*VALUE CHAIN*) DAN ANALISIS FUNGSIONAL

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami konsep dasar dari Rantai Nilai Porter dan mengidentifikasi aktivitas utama serta aktivitas pendukung dalam sebuah organisasi.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan hubungan antara aktivitas dalam rantai nilai dan keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh organisasi.
3. Mahasiswa mampu menggunakan analisis rantai nilai untuk mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan kompetitif dan peluang peningkatan nilai dalam proses bisnis.
4. Mahasiswa dapat melakukan analisis fungsi organisasi seperti pemasaran, operasi, keuangan, SDM, dan R&D secara terintegrasi dalam rangka mendukung strategi organisasi.
5. Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep rantai nilai dalam studi kasus nyata untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan mengembangkan strategi peningkatan nilai.

6. Mahasiswa mampu memahami peran aktivitas pendukung dalam memperkuat aktivitas utama dan keseluruhan rantai nilai organisasi.
7. Mahasiswa mampu mengintegrasikan analisis rantai nilai dan analisis fungsi organisasi dalam rangka pengembangan strategi yang efektif dan efisien.

B. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis saat ini, pemahaman terhadap proses internal organisasi menjadi sangat penting untuk meraih keunggulan kompetitif. Salah satu konsep yang sangat berperan dalam menganalisis proses internal tersebut adalah Rantai Nilai Porter. Konsep ini membantu organisasi untuk memetakan aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan mengidentifikasi area-area yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan daya saing. Dengan memahami bagaimana aktivitas utama dan aktivitas pendukung saling berinteraksi, organisasi dapat mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mengembangkan strategi yang tepat untuk memperkuat posisi pasar mereka.

Penggunaan analisis rantai nilai tidak hanya terbatas pada identifikasi keunggulan, tetapi juga menjadi alat yang efektif dalam mengidentifikasi peluang peningkatan efisiensi dan efektivitas proses bisnis. Melalui analisis ini, organisasi dapat meninjau setiap aktivitas secara kritis, menilai kontribusinya terhadap nilai pelanggan, dan menentukan langkah-langkah strategis yang

diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, analisis fungsi organisasi seperti pemasaran, produksi, keuangan, SDM, dan R&D menjadi bagian integral dari proses ini, karena setiap fungsi memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas utama dan menciptakan keunggulan kompetitif.

BAB ini akan membekali mahasiswa dengan pemahaman mendalam tentang konsep rantai nilai Porter dan bagaimana mengaplikasikannya dalam konteks organisasi nyata. Mahasiswa akan belajar untuk melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang ada, mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan, serta mengembangkan strategi peningkatan nilai yang berorientasi pada kebutuhan pasar dan keunggulan kompetitif. Dengan penguasaan materi ini, diharapkan mahasiswa mampu menjadi profesional yang mampu melakukan analisis internal secara komprehensif dan mampu merancang strategi yang mampu meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Pendekatan ini sangat relevan dalam mendukung pengambilan keputusan strategis yang berbasis data dan analisis yang mendalam, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan global yang semakin ketat.

C. Konsep Rantai Nilai Porter

1. Aktivitas Utama

Konsep rantai nilai yang dikembangkan oleh Michael Porter (1985) merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis

aktivitas-aktivitas internal organisasi yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan. Aktivitas utama dalam rantai nilai mencakup proses-proses yang secara langsung terlibat dalam penciptaan produk atau jasa, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pengiriman produk ke pelanggan. Aktivitas ini meliputi *inbound logistics* (logistik masuk), *operations* (operasi produksi), *outbound logistics* (logistik keluar), *marketing and sales* (pemasaran dan penjualan), serta *service* (pelayanan purna jual).

Inbound logistics meliputi semua aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, dan distribusi bahan baku ke proses produksi. Aktivitas ini sangat penting karena kualitas dan efisiensi pengelolaan bahan baku akan mempengaruhi biaya produksi dan kualitas produk akhir. *Operations* adalah proses transformasi bahan baku menjadi produk jadi, termasuk manufaktur, perakitan, dan pengujian. *Outbound logistics* meliputi distribusi produk ke pelanggan, yang mempengaruhi kecepatan pengiriman dan kepuasan pelanggan. Pemasaran dan penjualan bertujuan untuk menarik pelanggan dan meningkatkan volume penjualan melalui promosi, penetapan harga, dan distribusi saluran penjualan. *Service* mencakup layanan purna jual seperti garansi, perawatan, dan dukungan teknis yang meningkatkan nilai produk dan memperkuat hubungan pelanggan.

Aktivitas utama ini saling terkait dan berperan dalam menciptakan nilai yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh jika organisasi

mampu mengelola aktivitas ini secara efisien dan efektif, serta mampu memberikan nilai lebih dibandingkan pesaing. Sebagai contoh, perusahaan yang mampu mempercepat pengiriman produk atau menawarkan layanan purna jual yang unggul akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Aktivitas Pendukung

Selain aktivitas utama, Porter juga mengidentifikasi aktivitas pendukung yang berfungsi untuk mendukung dan memperkuat aktivitas utama. Aktivitas pendukung ini meliputi perusahaan infrastruktur, pengelolaan sumber daya manusia (HRM), pengembangan teknologi, dan pengadaan (*procurement*). Infrastruktur perusahaan mencakup manajemen umum, perencanaan, keuangan, hukum, dan manajemen mutu yang memastikan kelancaran operasional dan pengambilan keputusan strategis. Pengelolaan sumber daya manusia bertanggung jawab atas rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan motivasi karyawan, yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Pengembangan teknologi meliputi inovasi proses, sistem informasi, dan teknologi produksi yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas produk. Pengadaan berkaitan dengan proses memperoleh bahan baku, peralatan, dan jasa yang diperlukan untuk mendukung aktivitas utama. Aktivitas pendukung ini tidak langsung menghasilkan produk, tetapi sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk aktivitas utama berjalan optimal dan mampu bersaing di pasar.

3. Hubungan Aktivitas dan Keunggulan Kompetitif

Hubungan antara aktivitas utama dan pendukung dalam rantai nilai sangat erat dan saling mempengaruhi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Porter (1985) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari efisiensi dalam satu aktivitas, tetapi dari sinergi dan integrasi antar seluruh aktivitas yang dilakukan organisasi. Aktivitas utama yang dikelola secara unggul akan memberikan nilai tambah langsung kepada pelanggan, sementara aktivitas pendukung akan memperkuat dan memperkaya aktivitas utama tersebut.

Misalnya, inovasi teknologi yang dikembangkan dalam aktivitas pendukung dapat meningkatkan efisiensi proses produksi (aktivitas utama), sehingga biaya produksi menurun dan kualitas produk meningkat. Demikian pula, pelatihan karyawan yang dilakukan dalam pengelolaan SDM akan meningkatkan kompetensi tenaga kerja, yang berdampak positif terhadap kualitas operasi dan layanan pelanggan. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengelola seluruh aktivitas ini secara optimal akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, baik dari segi biaya maupun diferensiasi produk.

D. Menggunakan Rantai Nilai untuk Identifikasi

Sumber Keunggulan

1. Analisis Aktivitas Utama

Penggunaan rantai nilai dalam mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitif dimulai dari analisis aktivitas utama. Organisasi perlu melakukan pemetaan dan evaluasi terhadap setiap aktivitas utama yang dilakukan, untuk mengetahui mana yang memberikan kontribusi terbesar terhadap penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif. Analisis ini meliputi identifikasi proses-proses yang berjalan, efisiensi operasional, serta keunggulan yang dimiliki dibandingkan pesaing.

Sebagai contoh, perusahaan manufaktur dapat menilai proses produksinya dari segi kecepatan, kualitas, dan biaya. Jika perusahaan mampu memproduksi barang dengan biaya lebih rendah dan kualitas lebih tinggi dibanding pesaing, maka aktivitas operasi menjadi sumber keunggulan. Begitu pula, dalam layanan pelanggan, kecepatan dan kualitas pelayanan purna jual dapat menjadi faktor pembeda yang menciptakan nilai lebih bagi pelanggan.

Selain itu, analisis aktivitas utama juga harus mempertimbangkan inovasi dan diferensiasi. Jika organisasi mampu mengembangkan proses produksi yang inovatif atau menawarkan layanan yang unik, hal ini dapat menjadi sumber keunggulan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemetaan dan evaluasi mendalam

terhadap aktivitas utama sangat penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang peningkatan.

2. Analisis Aktivitas Pendukung

Selain aktivitas utama, analisis aktivitas pendukung juga sangat penting dalam mengidentifikasi sumber keunggulan. Aktivitas pendukung yang dikelola dengan baik akan memperkuat aktivitas utama dan meningkatkan daya saing organisasi. Misalnya, pengembangan teknologi yang inovatif dapat mempercepat proses produksi dan meningkatkan kualitas produk, sehingga memberikan keunggulan biaya dan diferensiasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan memastikan tenaga kerja memiliki kompetensi tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar. Pengadaan yang efisien akan memastikan bahan baku berkualitas dengan biaya kompetitif, mendukung aktivitas utama secara optimal. Infrastruktur organisasi yang baik akan memfasilitasi koordinasi dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Dengan melakukan analisis terhadap aktivitas pendukung, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperkuat atau diubah untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Misalnya, investasi dalam teknologi informasi dapat mempercepat pengolahan data dan pengambilan keputusan strategis, sehingga organisasi lebih responsif terhadap perubahan pasar.

3. Strategi Peningkatan Nilai

Berdasarkan hasil analisis aktivitas utama dan pendukung, organisasi dapat merumuskan strategi peningkatan nilai. Strategi ini bertujuan untuk memperkuat keunggulan yang sudah ada atau menciptakan keunggulan baru melalui inovasi proses, pengembangan sumber daya manusia, atau penguatan teknologi. Contohnya, perusahaan dapat mengadopsi teknologi otomatisasi dalam proses produksi untuk menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas, atau memperbaiki layanan pelanggan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi staf.

Selain itu, organisasi juga dapat melakukan diferensiasi produk melalui inovasi dalam desain, fitur, atau layanan purna jual. Strategi peningkatan nilai harus didasarkan pada analisis yang komprehensif dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan serta keunggulan kompetitif yang ingin dicapai. Dengan demikian, rantai nilai menjadi alat yang efektif dalam mengidentifikasi dan mengelola sumber-sumber keunggulan secara sistematis dan strategis.

E. Analisis Fungsi Organisasi

1. Pemasaran dan Penjualan

Fungsi pemasaran dan penjualan merupakan bagian integral dari analisis rantai nilai karena berperan langsung dalam menciptakan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan. Aktivitas ini meliputi riset pasar, pengembangan produk, promosi, distribusi, dan layanan

pelanggan. Keberhasilan dalam fungsi ini sangat menentukan posisi pasar dan keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks analisis, organisasi perlu menilai efektivitas strategi pemasaran, saluran distribusi, serta kemampuan menjangkau dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Penggunaan data dan teknologi digital saat ini memungkinkan organisasi untuk melakukan segmentasi pasar yang lebih akurat, personalisasi penawaran, dan pengelolaan hubungan pelanggan secara lebih efektif. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh jika organisasi mampu menawarkan nilai yang lebih relevan dan lebih baik dari pesaing dalam hal produk, layanan, dan pengalaman pelanggan.

2. Operasi dan Produksi

Fungsi operasi dan produksi adalah inti dari aktivitas utama yang langsung mempengaruhi biaya dan kualitas produk. Pengelolaan proses produksi yang efisien dan inovatif akan memberikan keunggulan biaya dan diferensiasi produk. Organisasi harus melakukan analisis terhadap proses produksi, teknologi yang digunakan, serta pengelolaan bahan baku dan tenaga kerja.

Penggunaan teknologi otomatisasi, *lean manufacturing*, dan pengendalian kualitas yang ketat dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan. Selain itu, inovasi dalam proses produksi dapat menciptakan produk yang lebih unik dan sulit ditiru pesaing, sehingga memperkuat posisi kompetitif. Pengelolaan operasi yang

baik juga mencakup pengendalian biaya, pengelolaan risiko, dan peningkatan kapasitas produksi sesuai kebutuhan pasar.

3. Keuangan, SDM, dan R&D

Fungsi keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan riset dan pengembangan (R&D) merupakan bagian dari aktivitas pendukung yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Fungsi keuangan memastikan pengelolaan sumber daya keuangan secara efisien dan berkelanjutan, mendukung investasi strategis dan pengelolaan risiko keuangan.

SDM berperan dalam pengembangan kompetensi karyawan, motivasi, dan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif. Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi kunci dalam menciptakan tenaga kerja yang mampu menghadapi tantangan dan peluang pasar. R&D berfokus pada inovasi produk dan proses, yang dapat menciptakan keunggulan diferensiasi dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang.

Pengintegrasian ketiga fungsi ini dalam analisis rantai nilai membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang pengembangan dan inovasi yang dapat meningkatkan nilai dan daya saing. Sebagai contoh, investasi dalam R&D dapat menghasilkan produk baru yang memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi, sementara pengelolaan keuangan yang baik memastikan keberlanjutan inovasi tersebut.

F. Rangkuman

Rantai nilai Porter merupakan kerangka kerja yang penting dalam analisis keunggulan kompetitif organisasi melalui identifikasi aktivitas-aktivitas internal yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Konsep ini membedakan aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang saling berinteraksi untuk meningkatkan efisiensi dan diferensiasi produk maupun jasa. Aktivitas utama meliputi *inbound logistics*, operasi, *outbound logistics*, pemasaran dan penjualan, serta layanan purna jual, yang secara langsung berkontribusi terhadap penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan. Sementara itu, aktivitas pendukung seperti infrastruktur, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan bahan baku berfungsi memperkuat dan mendukung aktivitas utama tersebut.

Pengelolaan aktivitas utama secara unggul akan menghasilkan keunggulan kompetitif, baik dari segi biaya maupun diferensiasi produk. Hubungan yang sinergis antara aktivitas utama dan pendukung sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam bersaing di pasar. Analisis rantai nilai juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi sumber keunggulan, baik dari proses produksi, inovasi, maupun layanan pelanggan, serta merumuskan strategi peningkatan nilai yang berorientasi pada kebutuhan pasar dan kekuatan internal.

Selain itu, fungsi organisasi seperti pemasaran, operasi, keuangan, SDM, dan R&D memiliki peran penting dalam

memperkuat posisi kompetitif. Pemasaran dan penjualan menentukan daya tarik pasar, sedangkan operasi dan produksi memastikan efisiensi dan kualitas produk. Fungsi keuangan, SDM, dan R&D mendukung inovasi dan pengembangan sumber daya internal yang berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan konsep rantai nilai Porter menjadi alat strategis yang efektif dalam mengelola dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi secara sistematis dan terintegrasi.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Pilihan Berganda

1. Aktivitas utama dalam rantai nilai Porter meliputi semua kecuali:
 - a. *Inbound logistics*
 - b. *Operations*
 - c. *Human resource management*
 - d. *Outbound logistics*
 - e. *Service*
2. Manakah dari berikut ini yang termasuk aktivitas pendukung dalam rantai nilai Porter?
 - a. Pemasaran dan penjualan
 - b. Pengembangan teknologi
 - c. Pengiriman produk
 - d. Pelayanan purna jual
 - e. Produksi

3. Keunggulan kompetitif yang diperoleh dari pengelolaan aktivitas utama secara efisien dan efektif dapat ditingkatkan melalui:
 - a. Mengurangi inovasi produk
 - b. Mengabaikan aktivitas pendukung
 - c. Mengoptimalkan aktivitas utama dan pendukung
 - d. Mengurangi investasi dalam teknologi
 - e. Menurunkan kualitas layanan pelanggan
4. Dalam analisis rantai nilai, pengembangan teknologi termasuk dalam aktivitas:
 - a. Aktivitas utama
 - b. Aktivitas pendukung
 - c. Kegiatan pemasaran
 - d. Distribusi produk
 - e. Pelayanan pelanggan
5. Salah satu manfaat utama dari melakukan analisis rantai nilai adalah:
 - a. Mengurangi jumlah produk yang diproduksi
 - b. Mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitif dan peluang peningkatan nilai
 - c. Mengurangi biaya pemasaran
 - d. Mengabaikan aktivitas pendukung
 - e. Menurunkan kualitas produk
6. Aktivitas yang berperan langsung dalam proses transformasi bahan baku menjadi produk jadi adalah:

- a. *Inbound logistics*
 - b. *Operations*
 - c. *Outbound logistics*
 - d. *Marketing and sales*
 - e. *Service*
7. Salah satu contoh aktivitas pendukung adalah:
- a. Pengiriman produk ke pelanggan
 - b. Pengembangan teknologi
 - c. Penjualan dan promosi
 - d. Pelayanan purna jual
 - e. Produksi
8. Organisasi yang mampu mengelola aktivitas rantai nilai secara optimal akan cenderung:
- a. Mengurangi inovasi
 - b. Meningkatkan biaya produksi
 - c. Menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan
 - d. Mengabaikan aktivitas pendukung
 - e. Menurunkan kualitas produk
9. Dalam konteks rantai nilai, inovasi proses dan teknologi termasuk dalam:
- a. Aktivitas utama
 - b. Aktivitas pendukung
 - c. Pemasaran
 - d. Distribusi
 - b. Pelayanan

10. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, organisasi harus melakukan:
- a. Pengurangan aktivitas pendukung
 - b. Analisis dan peningkatan aktivitas utama dan pendukung
 - c. Mengurangi investasi dalam R&D
 - d. Menurunkan kualitas layanan
 - e. Mengabaikan inovasi teknologi

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian dan komponen utama dari konsep rantai nilai Porter serta bagaimana aktivitas utama dan aktivitas pendukung saling berinteraksi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.
2. Bagaimana analisis aktivitas utama dalam rantai nilai dapat membantu organisasi mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitif? Berikan contoh nyata dari sebuah perusahaan.
3. Uraikan peran aktivitas pendukung dalam memperkuat aktivitas utama dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Berikan contoh aktivitas pendukung yang penting dalam industri manufaktur.
4. Jelaskan bagaimana inovasi teknologi dan pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan keunggulan kompetitif melalui analisis rantai nilai.
5. Berdasarkan studi kasus perusahaan X yang mampu menurunkan biaya produksi melalui efisiensi proses di

aktivitas operasi, jelaskan langkah-langkah analisis rantai nilai yang dapat dilakukan untuk mengidentifikasi sumber keunggulan dan peluang peningkatan nilai.

BAB 6

ANALISIS KINERJA ORGANISASI DAN *BENCHMARKING*

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dan pentingnya pengukuran kinerja organisasi sebagai dasar dalam menilai keberhasilan dan efektivitas strategi yang diterapkan.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi berbagai indikator kinerja keuangan dan non-keuangan yang digunakan untuk menilai pencapaian organisasi secara menyeluruh.
3. Mahasiswa mampu melakukan analisis tren kinerja berdasarkan data historis untuk mengidentifikasi pola dan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.
4. Mahasiswa dapat menginterpretasikan hasil analisis tren kinerja untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat dan tepat waktu.
5. Mahasiswa mampu memahami konsep *benchmarking* sebagai alat untuk membandingkan kinerja organisasi dengan standar industri atau pesaing utama.

6. Mahasiswa dapat menjelaskan proses dan jenis-jenis *benchmarking* yang umum digunakan serta manfaatnya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
7. Mahasiswa mampu merancang strategi perbaikan berdasarkan hasil *benchmarking* dan analisis gap yang dilakukan, guna meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

B. Pendahuluan

Pengukuran kinerja organisasi merupakan aspek fundamental dalam manajemen strategik karena memberikan gambaran nyata tentang keberhasilan pencapaian tujuan dan efektivitas strategi yang telah diterapkan. Tanpa pengukuran yang tepat, organisasi akan kesulitan menilai apakah langkah-langkah yang diambil sudah sesuai dan memberikan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, pemahaman tentang berbagai indikator kinerja, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan, menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh aspek operasional dan strategis organisasi dapat diukur secara komprehensif dan objektif.

Selain pengukuran kinerja, analisis tren kinerja juga memegang peranan penting dalam proses evaluasi. Melalui analisis data historis, organisasi dapat mengidentifikasi pola dan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu, sehingga dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan menyesuaikan strategi secara lebih tepat. Interpretasi hasil analisis ini menjadi kunci dalam

pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Di sisi lain, *benchmarking* merupakan salah satu alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan membandingkan kinerja internal dengan standar industri, pesaing, atau organisasi lain yang relevan, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relatifnya. Proses *benchmarking* tidak hanya sebatas membandingkan angka, tetapi juga melibatkan analisis mendalam terhadap praktik terbaik yang dapat diadopsi dan disesuaikan untuk memperbaiki kekurangan yang ada. Jenis-jenis *benchmarking* seperti internal, kompetitif, fungsional, dan generik memberikan berbagai pendekatan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang pengukuran kinerja dan *benchmarking*, organisasi dapat melakukan evaluasi yang lebih objektif dan sistematis terhadap pencapaian strateginya. Hasil dari proses ini akan menjadi dasar dalam merancang strategi perbaikan yang berorientasi pada peningkatan berkelanjutan, sehingga organisasi mampu bersaing secara efektif dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian, bagian ini menjadi sangat penting dalam rangkaian proses manajemen strategik karena memastikan bahwa seluruh langkah strategis didukung oleh data dan analisis yang akurat serta relevan.

C. Ukuran Kinerja Organisasi

1. Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan merupakan aspek fundamental dalam menilai keberhasilan organisasi dari sudut pandang ekonomi dan keuangan. Indikator ini mencerminkan kesehatan finansial organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya keuangan yang dimiliki. Beberapa indikator utama yang digunakan meliputi laba bersih, pendapatan, margin keuntungan, *return on assets* (ROA), dan *return on equity* (ROE). Pengukuran ini penting karena memberikan gambaran tentang profitabilitas dan efisiensi organisasi dalam mengelola aset dan modalnya (Kaplan & Norton, 2018).

Selain itu, indikator keuangan juga membantu manajer dalam menilai keberhasilan strategi yang diterapkan dan menentukan apakah organisasi mampu memenuhi target keuangan yang telah ditetapkan. Misalnya, peningkatan laba bersih dan ROE menunjukkan bahwa organisasi mampu menghasilkan keuntungan yang optimal dari modal yang diinvestasikan. Pengukuran kinerja keuangan ini juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan investasi, pengelolaan risiko, dan perencanaan keuangan jangka panjang (Anthony & Govindarajan, 2019).

Namun, pengukuran keuangan saja tidak cukup untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang kinerja organisasi. Sebab, aspek keuangan sering kali tidak mampu menangkap faktor-faktor non-keuangan yang juga berpengaruh terhadap keberlanjutan dan

daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengukuran ini harus dilengkapi dengan indikator lain yang mencerminkan aspek operasional dan strategis organisasi secara menyeluruh.

2. Kinerja Non-Kuangan

Kinerja non-keuangan mencakup berbagai indikator yang menilai aspek-aspek yang tidak langsung berhubungan dengan keuangan tetapi sangat penting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Aspek ini meliputi kepuasan pelanggan, kualitas produk dan layanan, inovasi, efisiensi proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia (Kaplan & Norton, 2018). Pengukuran kinerja non-keuangan menjadi penting karena dapat memberikan wawasan yang lebih lengkap tentang kekuatan dan kelemahan organisasi.

Misalnya, tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap loyalitas dan pangsa pasar. Begitu pula, indikator inovasi seperti jumlah paten, produk baru, dan proses inovatif menunjukkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan bersaing di pasar yang dinamis. Pengukuran ini juga meliputi aspek internal seperti efisiensi proses operasional dan pengembangan kompetensi karyawan, yang mendukung pencapaian tujuan strategis (Kaplan & Norton, 2018).

Pengukuran kinerja non-keuangan ini sering kali menggunakan survei, penilaian internal, dan indikator kualitatif lainnya. Data yang diperoleh dari pengukuran ini membantu manajer dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan strategi yang lebih berorientasi pada keberlanjutan dan inovasi. Dengan demikian, pengukuran ini menjadi bagian integral dari sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.

3. Pengukuran Kinerja Berkelanjutan

Pengukuran kinerja berkelanjutan menekankan pentingnya menilai keberhasilan organisasi tidak hanya dari aspek keuangan dan non-keuangan jangka pendek, tetapi juga dari perspektif keberlanjutan jangka panjang. Pendekatan ini mengintegrasikan indikator ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam satu kerangka kerja yang dikenal sebagai *triple bottom line* (Elkington, 2018). Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi harus diukur berdasarkan pencapaian ekonomi yang berkelanjutan, tanggung jawab sosial, dan pengelolaan lingkungan yang baik.

Pengukuran kinerja berkelanjutan melibatkan indikator seperti pengurangan emisi karbon, penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah, serta dampak sosial terhadap masyarakat sekitar. Selain itu, aspek sosial seperti keberagaman, kesejahteraan karyawan, dan hubungan dengan komunitas juga menjadi bagian dari pengukuran ini. Penggunaan indikator ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi risiko dan peluang yang berkaitan dengan

keberlanjutan, serta memastikan bahwa strategi yang diterapkan tidak merugikan lingkungan dan masyarakat (Elkington, 2018).

Implementasi pengukuran kinerja berkelanjutan memerlukan pengumpulan data yang sistematis dan penggunaan indikator yang relevan serta terukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Hasil pengukuran ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis yang mendukung keberlanjutan organisasi dan meningkatkan reputasi di mata pemangku kepentingan.

D. Analisis Tren Kinerja

1. Analisis Data Historis

Analisis tren kinerja organisasi dilakukan dengan memanfaatkan data historis yang dikumpulkan dari periode waktu tertentu. Pendekatan ini memungkinkan manajer dan pengambil keputusan untuk melihat perkembangan kinerja dari waktu ke waktu dan mengidentifikasi pola yang berulang atau perubahan signifikan. Data historis ini biasanya meliputi laporan keuangan, survei kepuasan pelanggan, data produksi, dan indikator lain yang relevan (Kaplan & Norton, 2018).

Penggunaan data historis dalam analisis tren sangat penting karena memberikan dasar empiris yang objektif dalam menilai keberhasilan atau kegagalan strategi yang telah diterapkan. Dengan membandingkan data dari periode sebelumnya, organisasi dapat mengukur pertumbuhan, stabilitas, atau penurunan kinerja dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan

tersebut. Misalnya, penurunan laba bersih selama beberapa tahun berturut-turut dapat mengindikasikan adanya masalah internal atau eksternal yang perlu segera diatasi.

Selain itu, analisis data historis juga membantu dalam mengidentifikasi siklus bisnis, tren musiman, dan pola jangka panjang yang dapat digunakan untuk merancang strategi yang lebih adaptif dan proaktif. Penggunaan perangkat lunak analisis data dan visualisasi grafik memudahkan interpretasi data dan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat (Kaplan & Norton, 2018).

2. Identifikasi Pola dan Perubahan

Setelah data historis dianalisis, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi pola dan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Pola ini dapat berupa tren peningkatan, penurunan, atau kestabilan dalam indikator kinerja tertentu. Perubahan yang signifikan, baik positif maupun negatif, harus dianalisis secara mendalam untuk memahami penyebabnya.

Misalnya, peningkatan laba bersih secara konsisten selama beberapa tahun dapat menunjukkan keberhasilan strategi tertentu, sementara penurunan pendapatan mungkin mengindikasikan adanya tantangan di pasar atau masalah internal. Identifikasi pola ini membantu organisasi dalam memahami dinamika kinerja dan menyesuaikan strategi agar tetap relevan dan kompetitif (Kaplan & Norton, 2018).

Selain itu, perubahan dalam indikator kinerja juga dapat disebabkan oleh faktor eksternal seperti perubahan regulasi, kondisi ekonomi, atau inovasi teknologi. Oleh karena itu, analisis ini harus dilakukan secara komprehensif dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi risiko dan memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan tren (Kaplan & Norton, 2018).

3. Interpretasi Hasil Analisis

Interpretasi hasil analisis tren kinerja merupakan tahap penting yang menentukan langkah strategis selanjutnya. Hasil analisis harus dipahami secara mendalam dan dikaitkan dengan konteks organisasi serta lingkungan bisnisnya. Interpretasi ini meliputi penilaian terhadap keberhasilan pencapaian target, identifikasi faktor penyebab perubahan, dan penentuan tindakan korektif yang diperlukan.

Misalnya, jika analisis menunjukkan penurunan kinerja keuangan, manajer harus mencari tahu penyebabnya, seperti penurunan pangsa pasar, biaya operasional yang meningkat, atau faktor eksternal lainnya. Berdasarkan interpretasi ini, strategi perbaikan dapat dirancang, seperti meningkatkan efisiensi operasional, inovasi produk, atau memperluas pasar (Kaplan & Norton, 2018).

Selain itu, interpretasi hasil analisis tren juga harus mempertimbangkan aspek non-keuangan dan keberlanjutan. Penggunaan indikator yang beragam akan memberikan gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang kondisi organisasi. Dengan demikian, interpretasi yang tepat akan mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kinerja secara berkelanjutan (Kaplan & Norton, 2018).

E. *Benchmarking* dan Identifikasi Gap

1. Konsep dan Proses *Benchmarking*

Benchmarking adalah proses sistematis untuk membandingkan kinerja organisasi dengan standar terbaik di industri atau dengan organisasi lain yang memiliki kinerja unggul. Tujuan utama dari *benchmarking* adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta menemukan peluang untuk perbaikan melalui adopsi praktik terbaik (Camp, 2019).

Proses *benchmarking* meliputi beberapa tahapan utama, yaitu perencanaan, pengumpulan data, analisis, implementasi perbaikan, dan *monitoring* hasil. Pada tahap perencanaan, organisasi menentukan aspek yang akan dibandingkan dan memilih organisasi pembanding yang relevan. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan objektif, baik melalui survei, wawancara, maupun studi dokumen. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan kinerja dan praktik terbaik yang dapat diadopsi. Setelah itu,

organisasi mengimplementasikan perubahan dan memantau hasilnya secara berkelanjutan (Camp, 2019).

Proses ini membutuhkan komitmen dan kolaborasi dari seluruh bagian organisasi serta kemampuan untuk belajar dari organisasi lain. Keberhasilan *benchmarking* sangat bergantung pada kejelasan tujuan, kualitas data, dan kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan berdasarkan temuan yang diperoleh (Camp, 2019).

2. Jenis *Benchmarking* (Internal, Kompetitif, Fungsional, Generik)

Terdapat beberapa jenis *benchmarking* yang umum digunakan dalam praktik manajemen strategik, yaitu:

- 1) ***Benchmarking* Internal:** membandingkan proses dan kinerja antar bagian atau unit dalam organisasi yang sama. Tujuannya adalah menyalin praktik terbaik dari satu bagian ke bagian lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas internal (Camp, 2019).
- 2) ***Benchmarking* Kompetitif:** membandingkan kinerja organisasi dengan pesaing utama di industri. Jenis ini sangat relevan untuk mengetahui posisi kompetitif dan mengidentifikasi peluang serta ancaman dari pesaing (Kumar & Sharma, 2020).
- 3) ***Benchmarking* Fungsional:** membandingkan fungsi tertentu, seperti pemasaran, produksi, atau SDM, dengan organisasi lain yang unggul di bidang tersebut, meskipun berbeda industri. Pendekatan ini membantu dalam

mengadopsi praktik terbaik dari berbagai sektor (Kumar & Sharma, 2020).

- 4) **Benchmarking Generik:** membandingkan proses dan praktik yang bersifat umum dan dapat diterapkan di berbagai industri, seperti proses inovasi, manajemen mutu, atau layanan pelanggan. Tujuannya adalah meningkatkan proses secara menyeluruh tanpa terbatas pada industri tertentu (Kumar & Sharma, 2020).

Setiap jenis *benchmarking* memiliki keunggulan dan tantangan tersendiri, dan pemilihan jenis yang tepat harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi organisasi.

3. Strategi Perbaikan Berbasis *Benchmarking*

Hasil *benchmarking* akan mengungkapkan gap atau kesenjangan antara kinerja organisasi sendiri dan standar terbaik yang dicapai organisasi lain. Identifikasi gap ini menjadi dasar dalam merancang strategi perbaikan yang efektif. Strategi ini meliputi penyesuaian proses, inovasi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia, serta adopsi praktik terbaik yang relevan.

Langkah pertama adalah mengidentifikasi faktor penyebab gap, seperti kekurangan sumber daya, proses yang tidak efisien, atau budaya organisasi yang kurang mendukung inovasi. Selanjutnya, organisasi harus merancang rencana aksi yang spesifik dan terukur untuk menutup gap tersebut. Implementasi strategi ini harus didukung oleh komitmen manajemen dan partisipasi seluruh anggota organisasi.

Selain itu, penting untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap hasil perbaikan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan pendekatan ini, *benchmarking* tidak hanya menjadi alat untuk menilai posisi saat ini, tetapi juga sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Camp, 2019; Kumar & Sharma, 2020).

F. Rangkuman

Pengukuran kinerja organisasi merupakan aspek penting dalam menilai keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi. Secara umum, pengukuran ini terbagi menjadi tiga kategori utama, yaitu kinerja keuangan, non-keuangan, dan berkelanjutan. Kinerja keuangan menilai aspek ekonomi seperti laba bersih, pendapatan, margin keuntungan, ROA, dan ROE, yang menunjukkan kesehatan finansial dan efisiensi pengelolaan sumber daya. Pengukuran ini membantu manajer dalam menilai keberhasilan strategi dan pengambilan keputusan investasi, meskipun tidak mampu menangkap faktor non-keuangan yang juga berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi.

Kinerja non-keuangan meliputi indikator seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk, inovasi, efisiensi proses internal, dan pengembangan sumber daya manusia. Aspek ini penting karena memberikan gambaran lengkap tentang kekuatan dan kelemahan organisasi yang tidak tercermin dari angka keuangan semata. Pengukuran ini sering dilakukan melalui survei dan penilaian

kualitatif, yang mendukung pengembangan strategi berorientasi jangka panjang dan keberlanjutan.

Selain itu, pengukuran kinerja berkelanjutan mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam kerangka *triple bottom line*. Pendekatan ini menilai keberhasilan organisasi dari segi pengurangan dampak lingkungan, keberagaman, kesejahteraan karyawan, dan hubungan sosial. Pengukuran ini penting untuk mengidentifikasi risiko dan peluang keberlanjutan serta mendukung pengambilan keputusan strategis yang bertanggung jawab.

Analisis tren kinerja melibatkan penggunaan data historis untuk menilai perkembangan dari waktu ke waktu. Dengan membandingkan data dari periode berbeda, organisasi dapat mengidentifikasi pola dan perubahan yang terjadi, baik peningkatan maupun penurunan kinerja. Hal ini membantu dalam merancang strategi yang lebih adaptif dan proaktif, serta mengantisipasi risiko yang mungkin muncul dari perubahan tren.

Interpretasi hasil analisis tren sangat penting untuk menentukan langkah strategis selanjutnya. Manajer harus memahami penyebab perubahan dan menyesuaikan strategi, baik melalui peningkatan efisiensi, inovasi, maupun perluasan pasar. Penggunaan indikator non-keuangan dan keberlanjutan dalam interpretasi ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Benchmarking merupakan proses membandingkan kinerja organisasi dengan standar terbaik di industri atau organisasi lain. Proses ini meliputi perencanaan, pengumpulan data, analisis, implementasi perbaikan, dan *monitoring* hasil. *Benchmarking* dapat dilakukan secara internal, kompetitif, fungsional, maupun generik, tergantung kebutuhan dan kondisi organisasi. Setiap jenis memiliki keunggulan dan tantangan tersendiri, dan pemilihan yang tepat akan mendukung proses peningkatan kinerja.

Hasil *benchmarking* mengungkapkan gap antara kinerja organisasi dan standar terbaik. Strategi perbaikan berbasis *benchmarking* meliputi penyesuaian proses, inovasi, pelatihan, dan adopsi praktik terbaik. Organisasi perlu mengidentifikasi faktor penyebab gap dan merancang rencana aksi yang spesifik serta terukur. Evaluasi berkala dan penyesuaian strategi menjadi bagian penting dalam memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja melalui *benchmarking*.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pentingnya pengukuran kinerja keuangan dalam menilai keberhasilan organisasi dan sebutkan indikator utama yang digunakan dalam pengukuran ini.
2. Uraikan perbedaan antara kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan serta berikan contoh indikator yang termasuk dalam masing-masing kategori.

3. Jelaskan konsep pengukuran kinerja berkelanjutan dan bagaimana indikator triple bottom line dapat membantu organisasi dalam mencapai keberlanjutan jangka panjang.
4. Analisis bagaimana data historis dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren kinerja organisasi dan sebutkan manfaat utama dari analisis ini.
5. Diskusikan proses *benchmarking* dan manfaatnya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, serta jelaskan jenis-jenis *benchmarking* yang umum digunakan.

Soal Pilihan Berganda

1. Indikator apa yang paling umum digunakan untuk mengukur kinerja keuangan organisasi?
 - a. Tingkat kepuasan pelanggan
 - b. *Return on Assets* (ROA)
 - c. Jumlah inovasi produk
 - d. Tingkat pelatihan karyawan
2. Manakah dari berikut ini termasuk indikator kinerja non-keuangan?
 - a. Laba bersih
 - b. Margin keuntungan
 - c. Tingkat kepuasan pelanggan
 - d. *Return on Equity* (ROE)
3. Pengukuran kinerja berkelanjutan meliputi aspek berikut, kecuali:
 - a. Pengurangan emisi karbon

- b. Peningkatan laba bersih
 - c. Pengelolaan limbah
 - d. Keberagaman dan kesejahteraan karyawan
4. Data historis digunakan dalam analisis tren kinerja untuk:
- a. Mengidentifikasi pola dan perubahan dari waktu ke waktu
 - b. Menentukan struktur organisasi
 - c. Mengembangkan produk baru
 - d. Menilai kompetitor secara langsung
5. Proses *benchmarking* meliputi tahapan berikut, kecuali:
- a. Perencanaan
 - b. Pengumpulan data
 - c. Implementasi strategi tanpa analisis
 - d. *Monitoring* hasil
6. Jenis *benchmarking* yang membandingkan proses internal antar bagian dalam organisasi disebut:
- a. *Benchmarking* kompetitif
 - b. *Benchmarking* fungsional
 - c. *Benchmarking* internal
 - d. *Benchmarking* generik
7. Salah satu manfaat utama dari *benchmarking* adalah:
- a. Mengurangi biaya produksi secara otomatis
 - b. Mengidentifikasi praktik terbaik dan memperbaiki kekurangan
 - c. Mengganti seluruh proses internal

- d. Menghindari kompetisi di pasar
- 8. Dalam konteks analisis tren kinerja, interpretasi hasil harus dilakukan dengan mempertimbangkan:
 - a. Hanya data keuangan
 - b. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja
 - c. Hanya data historis
 - d. Pendapat manajer saja
- 9. Salah satu indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja non-keuangan adalah:
 - a. Return on Investment (ROI)
 - b. Tingkat inovasi produk
 - c. Laba bersih
 - d. Rasio utang terhadap ekuitas
- 10. Tujuan utama dari proses *benchmarking* adalah:
 - a. Menetapkan harga jual produk
 - b. Menyamakan kinerja dengan standar terbaik dan meningkatkan keunggulan kompetitif
 - c. Mengurangi jumlah karyawan
 - d. Menghindari kompetisi di pasar global

Soal Project / Studi Kasus

- 1. Sebuah perusahaan manufaktur ingin meningkatkan efisiensi proses produksinya. Mereka memutuskan untuk melakukan *benchmarking* internal dan kompetitif. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan perusahaan tersebut

dalam proses *benchmarking* dan bagaimana hasilnya dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja proses produksi mereka.

2. Sebuah organisasi non-profit ingin menilai keberhasilannya dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Mereka mengumpulkan data tentang pengurangan limbah, pengelolaan energi, dan tingkat kepuasan masyarakat. Berdasarkan data tersebut, buatlah analisis tren dan interpretasi hasil yang dapat membantu organisasi dalam merumuskan strategi keberlanjutan jangka panjang.

BAB 7

ANALISIS *SWOT*

MENGINTEGRASIKAN ANALISIS INTERNAL DAN EKSTERNAL

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian dan tujuan dari analisis *SWOT* dalam konteks manajemen strategik.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan langkah-langkah dalam menyusun analisis *SWOT* secara sistematis dan komprehensif.
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi dan mengklasifikasikan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang relevan dengan organisasi atau perusahaan.
4. Mahasiswa dapat menyusun matriks *SWOT* yang efektif sebagai dasar dalam pengembangan strategi organisasi.
5. Mahasiswa mampu mengintegrasikan hasil analisis *SWOT* ke dalam formulasi strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

6. Mahasiswa memahami strategi kombinasi *SWOT*, seperti strategi SO, WO, ST, dan WT, serta penggunaannya dalam pengambilan keputusan strategik.
7. Mahasiswa mampu mengkritisi kelebihan dan keterbatasan penggunaan analisis *SWOT* serta menerapkan langkah-langkah untuk mengatasi tantangan tersebut secara efektif.

B. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis dan manajemen strategik, pengambilan keputusan yang tepat sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi. Salah satu alat yang paling umum dan efektif untuk mencapai hal tersebut adalah analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* merupakan kerangka kerja yang membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Dengan memahami keempat aspek ini secara bersamaan, manajer dan pengambil keputusan dapat merumuskan strategi yang lebih tepat sasaran dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

Penggunaan analisis *SWOT* menjadi sangat penting karena memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi organisasi saat ini dan potensi masa depan. Melalui proses ini, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada untuk memperkuat posisi kompetitifnya, sekaligus mengatasi kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang mungkin muncul. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang konsep, langkah-langkah

penyusunan, serta strategi yang dihasilkan dari analisis *SWOT* menjadi fondasi utama dalam proses perencanaan strategik.

Selain itu, dalam praktiknya, analisis *SWOT* tidak hanya digunakan sebagai alat analisis semata, tetapi juga sebagai dasar dalam pengembangan strategi yang efektif dan efisien. Dengan menyusun matriks *SWOT* yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Strategi tersebut dapat berupa strategi SO yang memanfaatkan kekuatan untuk mengejar peluang, strategi WO yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, serta strategi ST dan WT yang berfokus pada mitigasi risiko dan ancaman.

Namun, penting juga untuk memahami bahwa analisis *SWOT* memiliki keterbatasan dan tantangan tersendiri. Ketidakakuratan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang relevan, subjektivitas dalam penilaian, serta risiko over-simplifikasi adalah beberapa hal yang perlu diwaspadai. Oleh karena itu, penguasaan terhadap cara penggunaan *SWOT* secara efektif dan kritis menjadi kunci keberhasilan dalam mengintegrasikan hasil analisis ini ke dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Dengan memahami dan menguasai materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menerapkan analisis *SWOT* secara tepat dan mampu mengembangkan strategi yang mampu meningkatkan daya saing organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Pendekatan yang sistematis dan kritis terhadap analisis

SWOT akan membantu mereka menjadi profesional yang mampu membuat keputusan strategik yang cerdas dan berorientasi masa depan.

C. Pengertian dan Tujuan Analisis *SWOT*

1. Definisi *SWOT*

Analisis *SWOT* merupakan sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang dihadapi oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Istilah *SWOT* sendiri merupakan akronim dari empat komponen tersebut, yang secara bersamaan memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi strategis organisasi dalam lingkungan internal dan eksternal. Menurut Kotler dan Keller (2016), *SWOT* adalah alat analisis yang membantu manajer memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan organisasi, sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat.

Pengertian ini menekankan bahwa *SWOT* tidak hanya sekadar daftar faktor, tetapi merupakan sebuah proses analisis yang sistematis dan terintegrasi. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal yang berada dalam kendali organisasi, seperti sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan bisnis, seperti tren pasar, regulasi pemerintah, dan kompetisi industri. Dengan demikian, *SWOT* membantu organisasi memahami posisi

kompetitifnya dan mengidentifikasi area yang perlu diperkuat atau diwaspadai.

2. Manfaat Analisis *SWOT*

Penggunaan analisis *SWOT* memiliki berbagai manfaat yang signifikan dalam proses perencanaan strategik. Pertama, *SWOT* memungkinkan organisasi untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang kondisi internal dan eksternal secara simultan, sehingga memudahkan pengambilan keputusan yang lebih informatif dan terarah (Gürel & Tat, 2017). Kedua, analisis ini membantu mengidentifikasi kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk mengejar peluang, sekaligus kelemahan yang harus diperbaiki agar tidak menjadi hambatan dalam mencapai tujuan strategis.

Selain itu, *SWOT* juga berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif di antara berbagai tingkat manajemen dan *stakeholder* organisasi. Dengan menyusun analisis yang jelas dan terstruktur, seluruh pihak dapat memahami posisi strategis organisasi dan berkontribusi dalam pengembangan strategi yang sesuai. Lebih jauh lagi, *SWOT* dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan berbagai strategi alternatif, seperti strategi pertumbuhan, diversifikasi, atau mitigasi risiko, yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi.

Manfaat lain dari analisis *SWOT* adalah kemampuannya dalam meningkatkan kesadaran organisasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya. Dengan memahami kekuatan

dan peluang, organisasi dapat lebih percaya diri dalam mengambil langkah-langkah strategis. Sebaliknya, dengan mengenali kelemahan dan ancaman, organisasi dapat melakukan antisipasi dan perencanaan kontinjensi yang tepat, sehingga meningkatkan daya tahan dan keberlanjutan usaha (Pickton & Wright, 2016).

3. Langkah-langkah Penyusunan *SWOT*

Proses penyusunan analisis *SWOT* secara sistematis melibatkan beberapa langkah utama yang harus diikuti secara berurutan dan terstruktur. Langkah pertama adalah pengumpulan data dan informasi yang relevan mengenai kondisi internal dan eksternal organisasi. Data internal meliputi sumber daya, kapabilitas, proses bisnis, dan budaya organisasi, sedangkan data eksternal mencakup tren pasar, kompetitor, regulasi, dan faktor ekonomi serta sosial.

Langkah kedua adalah identifikasi dan klasifikasi faktor-faktor tersebut ke dalam kategori *SWOT*. Untuk kekuatan dan kelemahan, fokusnya adalah pada aspek internal yang memberikan keunggulan atau kelemahan kompetitif. Sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi dari faktor eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pada tahap ini, penting untuk melibatkan berbagai pihak terkait agar hasilnya komprehensif dan objektif.

Setelah faktor-faktor utama teridentifikasi, langkah ketiga adalah melakukan analisis dan penilaian terhadap faktor-faktor tersebut. Hal ini meliputi penentuan tingkat signifikansi, relevansi,

dan dampaknya terhadap keberhasilan organisasi. Selanjutnya, faktor-faktor tersebut disusun ke dalam matriks *SWOT* yang memudahkan visualisasi hubungan antar faktor dan sebagai dasar dalam pengembangan strategi.

Langkah keempat adalah menyusun strategi berdasarkan hasil analisis. Strategi ini biasanya dikategorikan menjadi strategi SO, WO, ST, dan WT, yang akan dibahas lebih rinci pada bagian berikutnya. Terakhir, penting untuk melakukan evaluasi dan revisi terhadap analisis *SWOT* secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan dan kondisi internal organisasi.

D. Menyusun Matriks *SWOT*

1. Identifikasi *Strengths* dan *Weaknesses*

Langkah pertama dalam menyusun matriks *SWOT* adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Kekuatan (*Strengths*) adalah atribut dan sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif, seperti teknologi canggih, sumber daya manusia yang berkualitas, merek yang kuat, atau efisiensi operasional. Menurut Barney (2019), kekuatan ini haruslah sesuatu yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga dapat menjadi basis keunggulan kompetitif.

Sebaliknya, kelemahan (*Weaknesses*) adalah aspek internal yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Kelemahan bisa berupa kekurangan sumber daya, proses yang tidak efisien, kurangnya inovasi, atau citra merek yang lemah. Identifikasi

kelemahan harus dilakukan secara objektif dan kritis agar organisasi dapat mengatasi atau memperbaikinya. Proses ini biasanya melibatkan analisis sumber daya dan kapabilitas, serta *feedback* dari berbagai bagian organisasi.

Dalam praktiknya, pengumpulan data untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dapat dilakukan melalui wawancara, survei, analisis laporan keuangan, dan *benchmarking* terhadap pesaing. Penting juga untuk membedakan antara kekuatan dan kelemahan yang bersifat relatif dan kontekstual, tergantung pada kondisi pasar dan kompetisi saat ini (Hill & Jones, 2018).

2. Identifikasi *Opportunities* dan *Threats*

Setelah faktor internal diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal. Peluang adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan posisi kompetitif organisasi, seperti pertumbuhan pasar, perubahan regulasi yang menguntungkan, atau kemajuan teknologi yang membuka peluang baru.

Ancaman adalah faktor eksternal yang berpotensi merugikan atau menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti meningkatnya persaingan, fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi yang ketat, atau tren pasar yang menurun. Identifikasi peluang dan ancaman memerlukan analisis lingkungan eksternal secara

mendalam, termasuk analisis industri, tren ekonomi, dan faktor sosial budaya.

Pengumpulan data untuk peluang dan ancaman dapat dilakukan melalui analisis PESTEL, studi pasar, laporan industri, serta observasi tren global dan regional. Penting untuk menilai tingkat peluang dan ancaman tersebut, serta potensi dampaknya terhadap organisasi, agar dapat menentukan prioritas dalam pengembangan strategi (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017).

3. Penyusunan Matriks Strategi

Setelah semua faktor utama diidentifikasi dan diklasifikasikan, langkah selanjutnya adalah menyusun matriks *SWOT* yang mengintegrasikan keempat aspek tersebut. Matriks ini biasanya berbentuk tabel yang menggabungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam satu kerangka visual. Tujuannya adalah untuk memudahkan analisis hubungan dan peluang strategis yang dapat diambil.

Dalam penyusunan matriks, faktor-faktor tersebut ditempatkan dalam empat kuadran utama: kekuatan dan peluang (SO), kekuatan dan ancaman (ST), kelemahan dan peluang (WO), serta kelemahan dan ancaman (WT). Setiap kuadran mewakili jenis strategi yang berbeda, yang akan dibahas pada bagian berikutnya. Penyusunan matriks harus dilakukan secara sistematis dan didukung data yang valid serta analisis yang mendalam agar strategi yang dihasilkan efektif dan realistis.

Penggunaan matriks *SWOT* ini menjadi alat komunikasi yang sangat berguna dalam menyampaikan hasil analisis kepada seluruh *stakeholder* dan sebagai dasar dalam pengembangan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi (Gürel & Tat, 2017).

E. Strategi Kombinasi *SWOT*

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal organisasi untuk mengejar peluang eksternal. Tujuannya adalah memperkuat posisi kompetitif dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, organisasi harus mampu mengidentifikasi kekuatan utamanya dan mengarahkan sumber daya tersebut untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Contoh strategi SO adalah pengembangan produk baru yang didukung oleh keunggulan teknologi, atau ekspansi pasar yang didukung oleh citra merek yang kuat. Strategi ini sangat efektif jika kekuatan organisasi dapat secara langsung mendukung pemanfaatan peluang pasar yang sedang berkembang. Menurut David (2017), strategi ini membantu organisasi untuk memperkuat keunggulan kompetitifnya dan memperluas pangsa pasar.

2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi WO berfokus pada upaya mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi harus melakukan perbaikan internal, seperti peningkatan kapabilitas,

inovasi proses, atau pengembangan sumber daya manusia, agar dapat memanfaatkan peluang yang tersedia.

Contoh strategi WO adalah pelatihan karyawan untuk meningkatkan kompetensi agar dapat memanfaatkan peluang pasar baru, atau investasi dalam teknologi untuk mengatasi kekurangan dalam proses produksi. Strategi ini penting untuk mengurangi kelemahan yang menghambat organisasi dalam meraih peluang pasar yang potensial (Hill & Jones, 2018).

3. Strategi ST dan WT

Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi risiko dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal. Organisasi harus memanfaatkan keunggulan yang dimiliki untuk melindungi diri dari ancaman yang ada, seperti diversifikasi produk untuk mengurangi ketergantungan pada satu pasar.

Sedangkan strategi WT adalah strategi defensif yang bertujuan meminimalkan kelemahan dan menghindari risiko dari ancaman eksternal. Organisasi harus melakukan langkah-langkah mitigasi, seperti restrukturisasi, pengurangan biaya, atau keluar dari pasar yang tidak menguntungkan, untuk menjaga kelangsungan hidupnya.

Penggunaan strategi-strategi ini harus didasarkan pada analisis yang cermat terhadap faktor internal dan eksternal, serta mempertimbangkan sumber daya dan kapabilitas organisasi agar

strategi yang diambil dapat efektif dan efisien (Pickton & Wright, 2016).

4. Kelebihan Penggunaan *SWOT*

Penggunaan analisis *SWOT* memiliki sejumlah kelebihan yang membuatnya menjadi alat yang populer dalam perencanaan strategik. Pertama, *SWOT* bersifat sederhana dan mudah dipahami, sehingga dapat digunakan oleh berbagai tingkat manajemen dan *stakeholder* tanpa memerlukan keahlian analisis yang kompleks. Kedua, *SWOT* mampu memberikan gambaran lengkap dan menyeluruh tentang posisi organisasi, mengintegrasikan faktor internal dan eksternal secara bersamaan.

Selain itu, *SWOT* sangat fleksibel dan dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi dan industri. Keunggulan lainnya adalah kemampuannya dalam memfasilitasi diskusi strategik dan meningkatkan kesadaran akan faktor-faktor kritis yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Dengan demikian, *SWOT* dapat menjadi alat yang efektif dalam proses *brainstorming* dan pengembangan alternatif strategi (Gürel & Tat, 2017).

5. Keterbatasan dan Tantangan

Meskipun memiliki banyak kelebihan, analisis *SWOT* juga memiliki keterbatasan dan tantangan yang perlu diwaspadai. Salah satu kelemahan utama adalah subjektivitas dalam proses identifikasi dan penilaian faktor-faktor yang relevan. Pendapat dan persepsi yang berbeda antar anggota tim dapat mempengaruhi hasil analisis,

sehingga berpotensi menghasilkan gambaran yang tidak akurat atau bias.

Selain itu, *SWOT* cenderung bersifat statis dan tidak mampu menangkap dinamika perubahan lingkungan secara cepat. Jika tidak diperbarui secara berkala, analisis ini dapat menjadi usang dan tidak relevan. Keterbatasan lain adalah risiko over-simplifikasi, di mana faktor-faktor kompleks diabaikan atau disederhanakan sehingga strategi yang dihasilkan tidak optimal.

Penggunaan *SWOT* secara sembarangan tanpa analisis mendalam dan data yang valid dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang kurang tepat. Oleh karena itu, penting untuk mengintegrasikan *SWOT* dengan alat analisis lain dan melakukan evaluasi secara kritis (Hill & Jones, 2018).

6. Penggunaan *SWOT* Secara Efektif

Agar analisis *SWOT* dapat memberikan manfaat maksimal, penggunaannya harus dilakukan secara sistematis dan kritis. Pertama, pengumpulan data harus dilakukan secara komprehensif dan objektif, melibatkan berbagai sumber dan *stakeholder* untuk memastikan keberagaman perspektif. Kedua, proses identifikasi faktor harus didasarkan pada data yang valid dan analisis yang mendalam, bukan sekadar asumsi atau persepsi subjektif.

Selanjutnya, dalam menyusun matriks *SWOT*, penting untuk menghindari pengelompokan faktor yang terlalu umum atau tidak spesifik. Faktor-faktor yang diidentifikasi harus relevan dan memiliki

dampak signifikan terhadap posisi strategis organisasi. Selain itu, pengembangan strategi harus didasarkan pada hubungan yang logis dan realistis antara faktor internal dan eksternal.

Terakhir, evaluasi dan revisi secara berkala sangat diperlukan agar analisis tetap relevan dengan perubahan lingkungan dan kondisi internal. Penggunaan alat ini secara efektif juga melibatkan pelatihan dan pengembangan kapasitas tim dalam melakukan analisis yang kritis dan analitis, serta mengintegrasikan hasilnya ke dalam proses pengambilan keputusan strategik secara berkelanjutan (Pickton & Wright, 2016).

F. Rangkuman

Analisis *SWOT* merupakan alat yang penting dalam perencanaan strategis karena mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi organisasi melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Pengertian *SWOT* menekankan bahwa proses ini tidak sekadar pencatatan faktor, melainkan analisis sistematis yang mengintegrasikan faktor internal dan eksternal untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Manfaat utama dari *SWOT* adalah kemampuannya menyajikan gambaran lengkap kondisi organisasi, memfasilitasi komunikasi antar *stakeholder*, serta menjadi dasar pengembangan strategi yang relevan dan adaptif terhadap lingkungan bisnis yang dinamis.

Dalam penyusunannya, langkah awal adalah mengumpulkan data yang relevan, kemudian mengklasifikasikan faktor-faktor

tersebut ke dalam kategori kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selanjutnya, faktor-faktor ini disusun dalam matriks *SWOT* yang memudahkan visualisasi hubungan dan peluang strategis. Strategi yang dihasilkan dari analisis ini meliputi strategi SO, WO, ST, dan WT, yang masing-masing memanfaatkan kekuatan dan peluang, mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk mengurangi risiko, serta meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Penggunaan *SWOT* memiliki kelebihan seperti kesederhanaan, fleksibilitas, dan kemampuannya memfasilitasi diskusi strategik. Namun, tantangan yang perlu diwaspadai meliputi subjektivitas dalam proses analisis, sifatnya yang statis, serta risiko over-simplifikasi faktor-faktor kompleks. Untuk mengoptimalkan manfaatnya, analisis *SWOT* harus dilakukan secara sistematis, didukung data yang valid, dan dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan dan kondisi internal organisasi. Dengan demikian, *SWOT* tetap menjadi alat yang efektif dalam mendukung pengembangan strategi yang adaptif dan berkelanjutan.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian analisis *SWOT* dan mengapa alat ini penting dalam proses perencanaan strategik organisasi!

2. Sebutkan dan jelaskan langkah-langkah sistematis dalam menyusun analisis *SWOT* secara lengkap!
3. Bagaimana cara mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi? Berikan contoh nyata dari masing-masing!
4. Jelaskan proses mengklasifikasikan faktor eksternal menjadi peluang dan ancaman. Mengapa proses ini penting dalam analisis *SWOT*?
5. Berdasarkan hasil analisis *SWOT*, bagaimana Anda menyusun strategi SO, WO, ST, dan WT? Berikan contoh strategi untuk masing-masing!

Soal Pilihan Berganda

1. Apa yang dimaksud dengan analisis *SWOT*?
 - a. Alat untuk mengukur kinerja keuangan organisasi
 - b. Kerangka kerja untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi
 - c. Metode untuk menilai budaya organisasi
 - d. Teknik untuk mengembangkan produk baru
2. Faktor internal yang termasuk dalam analisis *SWOT* adalah:
 - a. Tren pasar
 - b. Regulasi pemerintah
 - c. Sumber daya dan kapabilitas organisasi
 - d. Persaingan industri
3. Salah satu manfaat utama dari analisis *SWOT* adalah:
 - a. Mengurangi biaya produksi

- b. Memberikan gambaran lengkap tentang posisi internal dan eksternal organisasi
 - c. Menentukan harga jual produk
 - d. Mengukur loyalitas pelanggan
4. Langkah pertama dalam menyusun matriks *SWOT* adalah:
- a. Mengembangkan strategi
 - b. Mengumpulkan data dan informasi relevan
 - c. Melaksanakan implementasi strategi
 - d. Melakukan evaluasi kinerja
5. Dalam penyusunan *SWOT*, peluang harus berasal dari:
- a. Faktor internal organisasi
 - b. Faktor eksternal yang menguntungkan
 - c. Kelemahan organisasi
 - d. Ancaman dari kompetitor
6. Strategi SO bertujuan untuk:
- a. Mengatasi kelemahan internal
 - b. Memanfaatkan kekuatan untuk mengejar peluang
 - c. Mengurangi risiko dari ancaman
 - d. Mengurangi biaya operasional
7. Salah satu tantangan utama dalam penggunaan *SWOT* adalah:
- a. Data yang terlalu lengkap
 - b. Subjektivitas dalam penilaian faktor
 - c. Tidak adanya faktor eksternal
 - d. Terlalu banyak sumber daya yang tersedia

8. Strategi WT dalam analisis *SWOT* biasanya digunakan untuk:
 - a. Memanfaatkan peluang
 - b. Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman
 - c. Mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman
 - d. Meningkatkan kekuatan internal
9. Mengapa analisis *SWOT* perlu diperbarui secara berkala?
 - a. Untuk menambah faktor internal
 - b. Agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan dan kondisi internal
 - c. Untuk mengurangi jumlah faktor yang diidentifikasi
 - d. Supaya strategi menjadi lebih kompleks
10. Dalam konteks pengembangan strategi, faktor kelemahan harus diatasi melalui:
 - a. Memanfaatkan peluang eksternal
 - b. Mengurangi kekuatan internal
 - c. Melakukan perbaikan internal dan inovasi
 - d. Mengabaikan faktor eksternal

Soal Project / Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur ingin melakukan analisis *SWOT* untuk mengidentifikasi posisi strategisnya di pasar. Data internal menunjukkan kekuatan dalam teknologi produksi dan merek yang dikenal luas, namun kelemahannya adalah kurangnya inovasi produk. Eksternal, terdapat peluang pasar baru di segmen ramah lingkungan, dan

ancaman dari kompetitor yang agresif. Buatlah matriks *SWOT* lengkap dan usulkan satu strategi yang sesuai berdasarkan hasil analisis tersebut!

2. Sebuah organisasi non-profit ingin meningkatkan efektivitas programnya. Mereka melakukan analisis *SWOT* dan menemukan kekuatan berupa jaringan relawan yang luas dan kelemahan berupa dana yang terbatas. Peluangnya adalah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu sosial, dan ancamannya adalah munculnya organisasi lain yang bersaing mendapatkan dana. Buatlah strategi kombinasi *SWOT* (SO, WO, ST, WT) yang tepat dan jelaskan langkah-langkah implementasinya!

BAB 8

STRATEGI TINGKAT BISNIS

MENCIPTAKAN KEUNGGULAN

BERSAING

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan konsep keunggulan bersaing serta pentingnya dalam konteks strategi tingkat bisnis.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan di dalam organisasi.
3. Mahasiswa mampu membedakan dan menerapkan strategi generik Porter, seperti *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus strategy*, dalam analisis dan pengembangan strategi bisnis.
4. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan konsep strategi terintegrasi dan inovasi sebagai upaya menciptakan keunggulan kompetitif yang adaptif terhadap dinamika industri.

5. Mahasiswa dapat menganalisis siklus hidup industri dan pengaruhnya terhadap pilihan strategi bersaing yang tepat.
6. Mahasiswa mampu mengintegrasikan berbagai konsep dan strategi dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan relevan dengan kondisi pasar saat ini.
7. Mahasiswa mampu mengembangkan pemikiran kritis dan inovatif dalam merancang strategi tingkat bisnis yang mampu bersaing secara efektif dan efisien di pasar global maupun lokal.

B. Pendahuluan

Strategi tingkat bisnis merupakan salah satu aspek penting dalam rangka mencapai keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Pada bagian ini, kita akan membahas konsep dasar mengenai keunggulan bersaing, yang menjadi fondasi utama dalam pengembangan strategi bisnis yang efektif. Keunggulan bersaing tidak hanya sekadar mampu memenangkan kompetisi, tetapi juga harus mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mendukung terciptanya keunggulan ini menjadi sangat krusial bagi para pengambil keputusan di tingkat manajemen.

Selain itu, bagian ini akan memperkenalkan strategi generik Porter yang telah terbukti menjadi kerangka kerja yang efektif dalam membantu organisasi menentukan posisi kompetitifnya.

Strategi ini meliputi pendekatan *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus strategy*, yang masing-masing memiliki karakteristik dan keunggulan tersendiri. Pemilihan strategi yang tepat akan sangat bergantung pada kondisi internal dan eksternal organisasi serta karakteristik industri yang dihadapi.

Tak kalah penting, kita juga akan membahas mengenai strategi terintegrasi dan inovasi sebagai upaya untuk tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dalam konteks industri yang terus berkembang, inovasi menjadi kunci utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Siklus hidup industri juga menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam merancang strategi bersaing, karena setiap tahap siklus memiliki tantangan dan peluang yang berbeda.

Dengan memahami konsep-konsep tersebut, diharapkan mahasiswa mampu mengembangkan wawasan strategis yang komprehensif dan mampu merancang strategi tingkat bisnis yang tidak hanya bersifat kompetitif, tetapi juga berkelanjutan. Materi ini akan memberikan landasan teoritis sekaligus praktis dalam mengidentifikasi dan menerapkan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi pasar dan industri saat ini. Pada akhirnya, pemahaman yang baik tentang strategi bersaing akan membantu organisasi untuk tetap unggul dan mampu menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.

C. Konsep Keunggulan Bersaing

1. Definisi dan Pentingnya

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mencapai posisi yang lebih baik dibandingkan pesaingnya dalam hal tertentu, sehingga mampu menarik pelanggan dan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi secara berkelanjutan. Menurut Porter (1985), keunggulan bersaing adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan yang memungkinkan mereka untuk mengatasi pesaing dan mempertahankan posisi pasar yang unggul. Keunggulan ini menjadi fondasi utama dalam pengembangan strategi tingkat bisnis karena menentukan posisi kompetitif organisasi di pasar.

Pentingnya keunggulan bersaing terletak pada kemampuannya untuk menciptakan nilai tambah yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, organisasi tidak hanya bersaing secara harga, tetapi juga melalui diferensiasi produk, layanan, atau proses yang inovatif. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh loyalitas pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, dan mencapai profitabilitas jangka panjang. Tanpa keunggulan bersaing yang jelas, organisasi rentan terhadap tekanan kompetitif dan risiko kehilangan posisi di pasar.

2. Faktor Pendukung Keunggulan

Faktor-faktor yang mendukung terciptanya keunggulan bersaing beragam dan saling terkait. Pertama, sumber daya internal yang unik dan langka, baik berupa sumber daya *tangible* seperti teknologi, aset fisik, maupun sumber daya *intangible* seperti merek, paten, dan budaya organisasi. Menurut Barney (1991), sumber daya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak dapat dipindahkan (VRIO) menjadi kunci utama dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Kedua, kapabilitas organisasi yang mencakup kemampuan proses, inovasi, dan manajemen yang efisien. Kapabilitas ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal dan menciptakan produk atau layanan yang berbeda dari pesaing. Ketiga, strategi yang tepat dan adaptif terhadap kondisi pasar dan industri juga menjadi faktor penting. Strategi yang mampu mengintegrasikan sumber daya dan kapabilitas secara efektif akan memperkuat posisi kompetitif.

Selain itu, faktor eksternal seperti tren pasar, kebutuhan pelanggan, dan regulasi juga mempengaruhi keberhasilan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Organisasi harus mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta menyesuaikan sumber daya internalnya agar tetap relevan dan kompetitif.

3. Keunggulan Berkelanjutan

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah keunggulan yang mampu dipertahankan dalam jangka waktu yang panjang dan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Menurut Porter (1985), keberlanjutan keunggulan ini bergantung pada kemampuan organisasi untuk melindungi sumber daya dan kapabilitasnya dari imitasi dan substitusi. Organisasi yang mampu mengembangkan keunggulan berkelanjutan biasanya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang unik, inovatif, dan dilindungi secara hukum maupun budaya.

Contoh nyata dari keunggulan berkelanjutan adalah merek global seperti Apple, yang memiliki inovasi produk, desain, dan ekosistem yang sulit ditiru. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan loyalitas pelanggan juga menjadi faktor pendukung utama. Keunggulan berkelanjutan tidak hanya bergantung pada kekuatan internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Organisasi harus mampu melakukan evaluasi secara berkala terhadap sumber daya dan kapabilitasnya, serta mengembangkan strategi inovatif yang mampu menjaga keunggulan tersebut dari ancaman pesaing. Dengan demikian, keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan menjadi keunggulan strategis yang mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.

D. Strategi Generik Porter

1. *Cost Leadership*

Strategi *cost leadership* adalah pendekatan yang dilakukan organisasi untuk menjadi produsen dengan biaya terendah di industrinya. Porter (1980) menyatakan bahwa perusahaan yang mampu menekan biaya produksi dan distribusi secara efisien dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif kepada pelanggan, sehingga memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dan margin keuntungan yang lebih tinggi. Strategi ini cocok diterapkan oleh organisasi yang memiliki skala ekonomi besar, proses produksi yang efisien, dan kontrol biaya yang ketat.

Keunggulan utama dari strategi *cost leadership* adalah kemampuan untuk bertahan dalam kondisi persaingan harga yang ketat dan menahan tekanan dari pesaing yang mencoba menurunkan harga. Organisasi harus fokus pada efisiensi operasional, pengurangan biaya *overhead*, inovasi proses, dan pengelolaan rantai pasok yang optimal. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Walmart dan Honda, yang mampu menawarkan produk dengan harga lebih rendah dibandingkan pesaingnya.

Namun, strategi *cost leadership* juga memiliki risiko, seperti kehilangan diferensiasi produk dan ketergantungan pada volume penjualan yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan

bahwa biaya tetap terkendali tanpa mengorbankan kualitas produk dan layanan.

2. *Differentiation*

Strategi *differentiation* berfokus pada penciptaan produk atau layanan yang unik dan bernilai tinggi bagi pelanggan, sehingga organisasi dapat menetapkan harga premium. Porter (1985) menekankan bahwa diferensiasi dapat dilakukan melalui inovasi produk, kualitas, layanan pelanggan, merek, atau fitur unik lainnya yang membedakan produk dari pesaing. Keunggulan dari strategi ini adalah kemampuan untuk menarik segmen pasar tertentu yang menghargai keunikan dan bersedia membayar lebih.

Implementasi strategi *differentiation* memerlukan investasi dalam riset dan pengembangan, pemasaran, serta pengelolaan merek yang kuat. Organisasi harus mampu menjaga konsistensi kualitas dan inovasi agar keunggulan diferensiasi tetap relevan dan sulit ditiru. Contoh perusahaan yang sukses menerapkan strategi ini adalah *Apple* dan *BMW*, yang menawarkan produk dengan fitur inovatif dan citra merek premium.

Kelemahan dari strategi ini adalah biaya yang lebih tinggi dan risiko kehilangan keunikan jika pesaing berhasil meniru fitur atau inovasi yang diusung. Oleh karena itu, organisasi harus terus berinovasi dan memperkuat citra merek agar keunggulan diferensiasi tetap berkelanjutan.

3. Focus Strategy

Focus strategy adalah pendekatan yang dilakukan organisasi untuk menargetkan segmen pasar tertentu secara spesifik, baik dari segi geografis, demografis, maupun kebutuhan khusus pelanggan. Porter (1980) menyatakan bahwa strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien dan mengembangkan keunggulan kompetitif di niche pasar tersebut.

Ada dua varian dari *focus strategy*: *cost focus* dan *differentiation focus*. *Cost focus* berfokus pada menawarkan produk dengan biaya rendah kepada segmen tertentu, sedangkan *differentiation focus* menekankan pada penciptaan produk unik yang memenuhi kebutuhan spesifik dari segmen tersebut. Contoh perusahaan yang menerapkan *focus strategy* adalah *Rolex* yang menargetkan pasar jam tangan mewah dan eksklusif.

Kelemahan dari strategi ini adalah risiko ketergantungan pada satu segmen pasar yang dapat berubah atau menurun. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan analisis pasar secara cermat dan menjaga keunggulan kompetitif di niche yang dipilih.

E. Strategi Terintegrasi dan Inovasi

1. Strategi Biaya-Diferensiasi Gabungan

Strategi ini merupakan kombinasi dari strategi *cost leadership* dan *differentiation* yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih fleksibel dan adaptif. Menurut Porter (1996), perusahaan yang mampu mengintegrasikan kedua strategi ini dapat

menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi pasar dan mengurangi risiko kegagalan strategi tunggal. Strategi ini sering disebut sebagai strategi "*stuck in the middle*" jika tidak diimplementasikan secara efektif, tetapi jika dilakukan dengan baik, dapat memberikan posisi yang kuat di pasar.

Implementasi strategi ini memerlukan pengelolaan sumber daya yang cermat, inovasi dalam proses, serta pengembangan produk yang memiliki nilai tambah sekaligus efisiensi biaya. Contohnya adalah Toyota, yang mampu menawarkan kendaraan berkualitas tinggi dengan harga kompetitif melalui efisiensi produksi dan inovasi teknologi.

2. Strategi Disruptif dan Inovasi

Inovasi dan strategi disruptif menjadi kunci utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan di era digital dan teknologi. Menurut Christensen (2013), inovasi disruptif adalah inovasi yang mengubah pasar dan mengganggu posisi pemain lama dengan menawarkan solusi yang lebih murah, lebih cepat, atau lebih mudah diakses. Organisasi yang mampu mengadopsi inovasi disruptif dapat membuka peluang baru dan menggeser pesaing yang lebih konservatif.

Contoh nyata adalah Netflix yang mengubah industri penyiaran dan distribusi film dengan model streaming digital, menggeser bisnis penyewaan DVD tradisional. Inovasi ini tidak

hanya menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga mengubah perilaku konsumen dan struktur industri secara keseluruhan.

3. Siklus Hidup Industri Dan Pengaruhnya Terhadap Strategi

Siklus hidup industri yang meliputi tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan memiliki pengaruh besar terhadap pilihan strategi bersaing. Pada tahap awal, inovasi dan diferensiasi menjadi kunci untuk membangun pangsa pasar dan posisi kompetitif. Di tahap pertumbuhan, efisiensi dan penguatan keunggulan bersaing menjadi prioritas. Saat industri mencapai kedewasaan, strategi diferensiasi dan pengelolaan biaya harus dioptimalkan untuk mempertahankan posisi. Pada tahap penurunan, organisasi harus mempertimbangkan strategi diversifikasi atau keluar dari pasar.

Memahami siklus hidup industri membantu manajer dalam merancang strategi yang tepat dan mengantisipasi perubahan pasar. Sebagai contoh, perusahaan teknologi harus terus berinovasi agar tetap relevan di pasar yang cepat berubah, sementara industri manufaktur tradisional mungkin lebih fokus pada efisiensi biaya saat memasuki tahap kedewasaan.

Dengan demikian, strategi tingkat bisnis yang efektif harus mampu mengintegrasikan konsep keunggulan bersaing, strategi generik Porter, inovasi, dan pemahaman siklus hidup industri. Pendekatan ini akan memastikan organisasi tidak hanya mampu

bersaing secara efektif, tetapi juga mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

F. Rangkuman

Pembahasan mengenai konsep keunggulan bersaing dan strategi generik Porter menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam pasar sangat bergantung pada kemampuan menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menempati posisi yang lebih baik dibanding pesaing dalam hal tertentu, sehingga mampu menarik pelanggan dan memperoleh keuntungan jangka panjang. Faktor pendukung utama meliputi sumber daya internal yang unik dan langka, kapabilitas organisasi yang efisien, serta strategi yang tepat dan adaptif terhadap lingkungan eksternal. Keunggulan berkelanjutan muncul dari sumber daya dan kapabilitas yang sulit ditiru, seperti merek kuat dan inovasi berkelanjutan, yang mampu melindungi posisi kompetitif perusahaan dari pesaing.

Strategi Porter yang meliputi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus strategy* memberikan kerangka dalam memilih pendekatan bersaing yang sesuai dengan kondisi pasar dan sumber daya organisasi. *Cost leadership* menekankan efisiensi biaya untuk menawarkan harga kompetitif, sedangkan *differentiation* berfokus pada penciptaan produk unik dan bernilai tinggi. *Focus strategy* menargetkan segmen pasar tertentu secara spesifik, baik melalui

biaya rendah maupun diferensiasi. Selain itu, strategi terintegrasi dan inovasi menjadi kunci dalam menghadapi dinamika pasar, seperti penggabungan strategi biaya dan diferensiasi, serta inovasi disruptif yang mampu mengubah struktur industri.

Pengaruh siklus hidup industri juga penting dalam menentukan strategi yang tepat, mulai dari tahap pengenalan hingga penurunan. Organisasi harus mampu menyesuaikan strategi sesuai dengan fase industri untuk tetap kompetitif dan bertahan dalam lingkungan yang kompetitif dan cepat berubah. Dengan memahami dan mengimplementasikan konsep-konsep ini secara efektif, organisasi dapat membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian keunggulan bersaing dan mengapa keunggulan ini penting bagi keberhasilan strategi tingkat bisnis suatu organisasi!
2. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor utama yang mendukung terciptanya keunggulan bersaing berkelanjutan dalam sebuah perusahaan!
3. Bandingkan dan berikan contoh nyata dari strategi *cost leadership* dan *differentiation* dalam konteks industri ritel!

4. Jelaskan konsep strategi fokus dan berikan contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini, serta alasan mengapa strategi tersebut efektif!
5. Analisis bagaimana inovasi disruptif dapat mempengaruhi posisi kompetitif sebuah perusahaan dan berikan contoh nyata dari dunia bisnis!

Soal Pilihan Berganda

1. Apa definisi utama dari keunggulan bersaing menurut Porter (1985)?
 - a. Kemampuan organisasi untuk menurunkan biaya produksi secara drastis
 - b. Kemampuan organisasi untuk mencapai posisi yang lebih baik dibanding pesaing dalam hal tertentu
 - c. Keunggulan yang diperoleh dari inovasi teknologi terbaru
 - d. Keunggulan yang didapat dari ekspansi pasar internasional
2. Faktor apa yang paling penting dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan?
 - a. Sumber daya yang bernilai, langka, dan tidak mudah ditiru
 - b. Harga produk yang paling murah
 - c. Jumlah karyawan yang banyak
 - d. Lokasi geografis perusahaan

3. Strategi Porter yang menekankan pada penciptaan produk unik dan bernilai tinggi disebut:
 - a. *Cost Leadership*
 - b. *Differentiation*
 - c. *Focus Strategy*
 - d. Inovasi Disruptif
4. Strategi fokus dapat diterapkan dengan cara:
 - a. Menargetkan pasar global secara luas
 - b. Menargetkan segmen pasar tertentu secara spesifik
 - c. Menurunkan semua biaya produksi
 - d. Mengabaikan kebutuhan pelanggan
5. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership* adalah:
 - a. *Apple*
 - b. *Walmart*
 - c. BMW
 - d. *Rolex*
6. Strategi diferensiasi bertujuan untuk:
 - a. Menurunkan biaya produksi
 - b. Menciptakan produk yang unik dan bernilai tinggi
 - c. Menargetkan pasar *niche* tertentu
 - d. Mengurangi inovasi produk
7. Salah satu risiko utama dari strategi diferensiasi adalah:
 - a. Biaya produksi yang terlalu tinggi

- b. Kehilangan keunikan produk karena imitasi pesaing
 - c. Tidak mampu bersaing harga
 - d. Tidak ada risiko, karena diferensiasi selalu aman
8. Strategi gabungan dari *cost leadership* dan *differentiation* disebut:
- a. Strategi fokus
 - b. Strategi inovasi disruptif
 - c. Strategi biaya-diferensiasi gabungan
 - d. Strategi divestasi
9. Inovasi disruptif biasanya mengubah pasar dengan cara:
- a. Menurunkan biaya secara drastis
 - b. Menawarkan solusi yang lebih murah, lebih cepat, atau lebih mudah diakses
 - c. Mengurangi kebutuhan pelanggan
 - d. Mengurangi inovasi teknologi
10. Siklus hidup industri yang sedang memasuki tahap kedewasaan biasanya menuntut strategi:
- a. Inovasi produk secara besar-besaran
 - b. Efisiensi biaya dan pengelolaan keunggulan bersaing
 - c. Ekspansi pasar secara agresif
 - d. Penurunan harga secara drastis

Soal Project/Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan teknologi ingin mempertahankan posisi kompetitifnya di pasar yang sangat kompetitif dan cepat

berubah. Buatlah sebuah analisis strategi yang menggabungkan konsep keunggulan bersaing, inovasi disruptif, dan siklus hidup industri. Jelaskan langkah-langkah yang harus diambil dan alasan di balik pilihan strategi tersebut!

2. Sebuah perusahaan manufaktur lokal menghadapi persaingan dari perusahaan asing yang menawarkan produk serupa dengan harga lebih murah. Tugas Anda adalah menyusun strategi tingkat bisnis yang tepat untuk perusahaan tersebut dengan mempertimbangkan faktor keunggulan bersaing dan strategi Porter. Jelaskan pilihan strategi yang akan diambil dan alasan strategisnya!

BAB 9

STRATEGI TINGKAT KORPORAT DIVERSIFIKASI DAN INTEGRASI VERTIKAL

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan alasan utama di balik penerapan strategi diversifikasi dalam konteks pengembangan korporasi.
2. Mahasiswa dapat membedakan antara diversifikasi terkait dan tidak terkait serta memahami karakteristik masing-masing jenis diversifikasi.
3. Mahasiswa mampu melakukan analisis kelayakan dan daya tarik diversifikasi berdasarkan kriteria yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan alasan di balik penerapan integrasi vertikal sebagai bagian dari strategi korporat.
5. Mahasiswa dapat mengidentifikasi manfaat dan risiko yang terkait dengan integrasi vertikal serta memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

6. Mahasiswa mampu menguraikan proses implementasi integrasi vertikal dan dampaknya terhadap struktur dan kinerja organisasi.
7. Mahasiswa mampu mengintegrasikan konsep diversifikasi dan integrasi vertikal dalam rangka menyusun strategi korporat yang efektif dan berkelanjutan.

B. Pendahuluan

Strategi tingkat korporat merupakan bagian penting dalam rangkaian proses pengembangan dan pengelolaan organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks ini, dua pendekatan utama yang sering digunakan untuk memperkuat posisi dan daya saing perusahaan adalah diversifikasi dan integrasi vertikal. Kedua strategi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memperluas cakupan bisnis, tetapi juga sebagai cara untuk mengelola risiko, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pentingnya memahami strategi diversifikasi dan integrasi vertikal semakin relevan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah dan penuh ketidakpastian. Perusahaan yang mampu mengidentifikasi peluang baru melalui diversifikasi, baik yang terkait maupun tidak terkait, dapat memperluas pasar dan mengurangi ketergantungan terhadap satu lini bisnis tertentu. Sementara itu, integrasi vertikal memungkinkan perusahaan mengendalikan lebih banyak aspek dari rantai pasok, mulai dari hulu hingga hilir, sehingga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya.

Namun, di balik potensi manfaatnya, kedua strategi ini juga menyimpan risiko dan tantangan yang harus dikelola dengan baik. Misalnya, diversifikasi yang tidak tepat dapat menyebabkan perusahaan kehilangan fokus dan sumber daya terpecah, sementara integrasi vertikal yang terlalu dominan dapat mengurangi fleksibilitas dan meningkatkan beban biaya. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang alasan, proses, dan implikasi dari kedua strategi ini menjadi sangat penting bagi para pengambil keputusan di tingkat korporat.

Dalam bagian ini, kita akan membahas secara komprehensif mengenai pengertian dan alasan di balik penerapan diversifikasi dan integrasi vertikal. Pemahaman ini akan memberikan dasar yang kuat bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan konsep-konsep tersebut dalam analisis dan perancangan strategi korporat yang efektif. Dengan demikian, mahasiswa diharapkan mampu melihat strategi ini sebagai alat yang strategis dan adaptif dalam menghadapi tantangan dan peluang di dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.

C. Diversifikasi

1. Pengertian dan Alasan Diversifikasi

Diversifikasi merupakan strategi korporat yang dilakukan dengan menambah lini bisnis baru yang berbeda dari bisnis inti perusahaan. Secara umum, diversifikasi bertujuan untuk memperluas portofolio bisnis perusahaan agar tidak terlalu bergantung pada satu sumber

pendapatan atau pasar tertentu. Menurut Ansoff (2018), diversifikasi adalah strategi pertumbuhan yang melibatkan pengembangan produk dan pasar baru secara bersamaan, yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi risiko bisnis.

Alasan utama di balik penerapan strategi diversifikasi adalah untuk mengelola risiko yang terkait dengan ketergantungan terhadap satu industri atau produk tertentu. Ketika perusahaan hanya bergantung pada satu lini bisnis, maka risiko kegagalan pasar, perubahan regulasi, atau gangguan teknologi dapat berdampak besar terhadap keberlangsungan perusahaan. Dengan melakukan diversifikasi, perusahaan dapat menyebar risiko tersebut ke berbagai bidang usaha, sehingga jika satu sektor mengalami penurunan, sektor lain dapat menutupi kerugian tersebut (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

Selain itu, diversifikasi juga dilakukan untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan di industri lain, mengoptimalkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, serta memperkuat posisi kompetitif di pasar global. Perusahaan yang melakukan diversifikasi juga dapat memanfaatkan sinergi antar lini bisnis, seperti berbagi teknologi, pemasaran, distribusi, dan sumber daya manusia, yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional (Barney & Hesterly, 2019).

2. Jenis Diversifikasi (Terkait dan Tidak Terkait)

Diversifikasi dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yaitu diversifikasi terkait dan tidak terkait. Klasifikasi ini didasarkan pada tingkat keterkaitan antara bisnis baru dengan bisnis yang sudah ada dalam portofolio perusahaan.

Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*) terjadi ketika perusahaan memasuki industri atau lini bisnis yang memiliki hubungan strategis dengan bisnis inti. Hubungan ini bisa berupa kesamaan teknologi, pasar, distribusi, atau kompetensi inti yang dimiliki. Tujuan dari diversifikasi terkait adalah untuk menciptakan sinergi dan efisiensi melalui pemanfaatan sumber daya yang sudah ada, serta memperkuat posisi kompetitif di pasar yang saling terkait (Rumelt, 2019). Contohnya adalah perusahaan otomotif yang memperluas ke bisnis komponen kendaraan atau layanan purna jual yang terkait langsung dengan produk utama.

Sebaliknya, Diversifikasi Tidak Terkait (*Unrelated Diversification*) terjadi ketika perusahaan memasuki industri atau lini bisnis yang tidak memiliki hubungan langsung dengan bisnis inti. Strategi ini biasanya dilakukan untuk memanfaatkan peluang pasar yang berbeda dan mengurangi risiko secara keseluruhan. Diversifikasi tidak terkait cenderung lebih berisiko karena perusahaan harus mengelola bisnis yang berbeda secara signifikan, dan sinergi antar bisnis tidak selalu terwujud. Contohnya adalah perusahaan konglomerat yang bergerak di berbagai bidang seperti

properti, keuangan, dan manufaktur tanpa hubungan strategis yang jelas (Ghemawat, 2018).

Kedua jenis diversifikasi ini memiliki keunggulan dan tantangan masing-masing. Diversifikasi terkait cenderung lebih aman dan efisien karena memanfaatkan sumber daya yang sudah ada, sedangkan diversifikasi tidak terkait menawarkan peluang pertumbuhan yang lebih besar tetapi dengan risiko yang lebih tinggi.

3. Uji Daya Tarik Diversifikasi

Sebelum melakukan diversifikasi, perusahaan perlu melakukan analisis kelayakan dan daya tarik dari peluang baru tersebut. Uji daya tarik diversifikasi bertujuan untuk memastikan bahwa investasi dan sumber daya yang akan dialokasikan mampu memberikan manfaat strategis dan keuangan yang optimal.

Beberapa kriteria yang umum digunakan dalam menilai daya tarik diversifikasi meliputi potensi pertumbuhan industri, tingkat persaingan, profitabilitas, serta kesesuaian dengan kapabilitas dan sumber daya perusahaan. Menurut Hill, Jones, dan Schilling (2014), analisis ini melibatkan penilaian terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keberhasilan bisnis baru.

Secara eksternal, perusahaan harus menilai potensi pasar, tren industri, hambatan masuk, serta regulasi yang berlaku. Jika industri yang akan dimasuki menunjukkan pertumbuhan yang stabil dan memiliki peluang inovasi, maka peluang keberhasilannya lebih tinggi. Secara internal, perusahaan harus menilai apakah sumber

daya dan kapabilitas yang dimiliki cukup untuk bersaing di industri baru tersebut. Hal ini termasuk analisis keunggulan kompetitif, teknologi, keahlian SDM, dan jaringan distribusi (Barney & Hesterly, 2019).

Selain itu, analisis risiko juga penting dilakukan, termasuk risiko pasar, risiko teknologi, risiko keuangan, dan risiko operasional. Dengan melakukan uji daya tarik secara komprehensif, perusahaan dapat meminimalkan kemungkinan kegagalan dan memastikan bahwa diversifikasi yang dilakukan benar-benar mendukung tujuan strategis jangka panjang.

D. Integrasi Vertikal

1. Pengertian dan Alasan

Integrasi vertikal adalah strategi korporat yang dilakukan dengan mengendalikan lebih banyak tahapan dalam rantai pasok, baik dari hulu (pemasok) maupun ke hilir (distribusi dan penjualan). Secara sederhana, integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas kendali operasionalnya ke tahap-tahap yang sebelumnya dilakukan oleh pihak lain, sehingga perusahaan dapat mengelola proses produksi, distribusi, dan pemasaran secara langsung (Harrigan, 2018).

Alasan utama di balik penerapan strategi integrasi vertikal adalah untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Dengan mengendalikan bagian-bagian penting dari rantai pasok, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan terhadap pemasok atau distributor eksternal, mengurangi biaya transaksi, serta

meningkatkan kontrol terhadap kualitas produk dan layanan. Selain itu, integrasi vertikal juga memungkinkan perusahaan untuk mempercepat waktu respon terhadap perubahan pasar dan meningkatkan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi produk dan layanan (Ghemawat, 2018).

Selain efisiensi, integrasi vertikal juga dilakukan untuk memastikan ketersediaan bahan baku, mengamankan pasokan, dan melindungi hak kekayaan intelektual. Dalam beberapa kasus, perusahaan melakukan integrasi vertikal sebagai langkah strategis untuk menghalangi masuknya pesaing baru atau mengurangi risiko gangguan dari pihak ketiga yang tidak dapat dikendalikan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

2. Manfaat dan Risiko

Manfaat utama dari integrasi vertikal meliputi peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya, peningkatan kontrol terhadap kualitas dan pasokan, serta perlindungan terhadap risiko eksternal yang tidak diinginkan. Dengan mengendalikan lebih banyak tahapan dalam rantai pasok, perusahaan dapat memastikan bahwa proses produksi dan distribusi berjalan sesuai standar yang diinginkan, serta mampu menyesuaikan strategi pemasaran dan penjualan secara lebih fleksibel (Barney & Hesterly, 2019).

Selain manfaat tersebut, integrasi vertikal juga dapat memperkuat posisi pasar dan meningkatkan daya saing jangka panjang. Perusahaan yang mampu mengendalikan distribusi dan

pemasaran produk dapat memperoleh margin yang lebih tinggi dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Dalam konteks industri tertentu, seperti industri minyak dan gas, integrasi vertikal menjadi strategi penting untuk mengamankan pasokan bahan baku dan mengurangi ketergantungan terhadap pihak eksternal (Harrigan, 2018).

Namun, strategi ini juga menyimpan risiko yang tidak kecil. Salah satunya adalah peningkatan biaya investasi dan operasional, karena perusahaan harus mengelola tahapan baru yang sebelumnya tidak menjadi fokus utama. Selain itu, integrasi vertikal dapat mengurangi fleksibilitas perusahaan dalam menanggapi perubahan pasar, karena perusahaan menjadi lebih terikat pada proses internalnya sendiri. Risiko lain termasuk terjadinya inefisiensi jika perusahaan tidak memiliki keahlian yang cukup dalam mengelola tahapan baru, serta potensi konflik internal dan budaya organisasi yang berbeda (Ghemawat, 2018).

3. Implementasi dan Dampaknya

Implementasi integrasi vertikal harus dilakukan secara hati-hati dan terencana. Perusahaan perlu melakukan analisis mendalam terhadap biaya dan manfaat, serta kesiapan sumber daya internal untuk mengelola tahapan baru dalam rantai pasok. Proses ini meliputi identifikasi tahapan yang akan diintegrasikan, penilaian risiko, serta pengembangan strategi pengelolaan risiko dan perubahan organisasi yang diperlukan (Hitt et al., 2017).

Dampak dari integrasi vertikal terhadap struktur organisasi biasanya berupa perubahan dalam desain organisasi, seperti pembentukan unit bisnis baru, pengembangan sistem informasi yang terintegrasi, dan penyesuaian proses bisnis. Secara kinerja, integrasi vertikal dapat meningkatkan efisiensi dan profitabilitas, tetapi juga dapat menimbulkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya dan koordinasi antar bagian (Harrigan, 2018).

Selain itu, keberhasilan integrasi vertikal sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan budaya dan memastikan sinergi antar tahapan dalam rantai pasok. Jika dilakukan dengan baik, strategi ini dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memperkuat posisi perusahaan di pasar global. Sebaliknya, jika tidak dikelola secara efektif, risiko kegagalan dan kerugian finansial dapat meningkat secara signifikan.

E. Rangkuman

Strategi diversifikasi dan integrasi vertikal merupakan dua pendekatan penting dalam manajemen strategik yang bertujuan memperkuat posisi perusahaan dan meningkatkan keberlanjutan bisnis. Diversifikasi melibatkan penambahan lini bisnis baru yang berbeda dari bisnis inti, dengan tujuan mengurangi risiko ketergantungan terhadap satu pasar atau produk. Terdapat dua jenis utama diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait, yang masing-masing memiliki keunggulan dan tantangan tersendiri. Sebelum melakukan diversifikasi, perusahaan perlu melakukan uji

daya tarik yang meliputi analisis potensi pasar, sumber daya internal, dan risiko yang mungkin dihadapi, agar investasi yang dilakukan benar-benar mendukung tujuan strategis jangka panjang.

Sementara itu, integrasi vertikal adalah strategi pengendalian lebih banyak tahapan dalam rantai pasok, baik dari hulu maupun ke hilir. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, serta memperkuat kontrol terhadap kualitas dan pasokan. Manfaat dari strategi ini meliputi peningkatan efisiensi operasional, penguatan posisi pasar, dan perlindungan terhadap risiko eksternal. Namun, risiko yang harus diwaspadai meliputi tingginya biaya investasi, berkurangnya fleksibilitas, dan potensi inefisiensi jika tidak dikelola dengan baik. Implementasi integrasi vertikal memerlukan analisis mendalam dan perencanaan matang agar dapat memberikan dampak positif terhadap struktur organisasi dan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

F. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian diversifikasi dan sebutkan alasan utama perusahaan melakukan strategi ini dalam pengembangan korporasi!
2. Bedakan antara diversifikasi terkait dan tidak terkait, serta berikan contoh nyata dari masing-masing jenis diversifikasi!
3. Sebutkan dan jelaskan kriteria yang digunakan dalam melakukan analisis kelayakan dan daya tarik diversifikasi!

4. Uraikan pengertian dan alasan utama perusahaan melakukan integrasi vertikal dalam strategi korporat!
5. Jelaskan manfaat dan risiko yang mungkin timbul dari penerapan strategi integrasi vertikal dalam organisasi!

Soal Pilihan Berganda

1. Apa pengertian utama dari diversifikasi dalam konteks strategi korporat?
 - a. Menambah lini bisnis yang sama dengan bisnis inti
 - b. Menambah lini bisnis baru yang berbeda dari bisnis inti
 - c. Mengurangi jumlah lini bisnis perusahaan
 - d. Fokus pada satu lini bisnis saja
2. Alasan utama perusahaan melakukan diversifikasi adalah untuk:
 - a. Mengurangi risiko dan memperluas peluang pertumbuhan
 - b. Mengurangi jumlah produk yang ditawarkan
 - c. Menghindari kompetisi di pasar utama
 - d. Meningkatkan ketergantungan terhadap satu industri
3. Diversifikasi terkait biasanya dilakukan karena:
 - a. Tidak ada hubungan strategis dengan bisnis utama
 - b. Memanfaatkan sinergi dan sumber daya yang sudah ada
 - c. Mengurangi risiko secara keseluruhan
 - d. Menghindari kompetisi di industri lain

4. Salah satu kriteria dalam analisis daya tarik diversifikasi adalah:
 - a. Tingkat persaingan industri
 - b. Jumlah pesaing di pasar utama
 - c. Ketersediaan sumber daya manusia
 - d. Potensi pertumbuhan industri
5. Integrasi vertikal dilakukan untuk:
 - a. Mengurangi kontrol terhadap rantai pasok
 - b. Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya
 - c. Mengurangi kendali atas proses produksi
 - d. Menghindari pengendalian terhadap distribusi
6. Manfaat utama dari integrasi vertikal adalah:
 - a. Meningkatkan ketergantungan terhadap pihak ketiga
 - b. Mengurangi biaya dan meningkatkan kontrol
 - c. Mengurangi efisiensi operasional
 - d. Membatasi inovasi produk
7. Risiko yang terkait dengan integrasi vertikal meliputi:
 - a. Peningkatan fleksibilitas organisasi
 - b. Peningkatan biaya investasi dan operasional
 - c. Penurunan kontrol terhadap proses internal
 - d. Penurunan posisi pasar
8. Dalam proses implementasi integrasi vertikal, hal penting yang harus dilakukan adalah:
 - a. Mengabaikan analisis risiko
 - b. Melakukan analisis biaya dan manfaat secara mendalam

- c. Mengurangi pengawasan terhadap proses baru
 - d. Menghindari perubahan struktur organisasi
9. Strategi diversifikasi dan integrasi vertikal dapat diintegrasikan dalam rangka:
- a. Mengurangi risiko dan meningkatkan efisiensi
 - b. Mengurangi peluang pertumbuhan
 - c. Menghindari pengelolaan sumber daya internal
 - d. Mengurangi kontrol terhadap rantai pasok
10. Salah satu tantangan utama dalam menerapkan diversifikasi tidak terkait adalah:
- a. Sinergi yang mudah terbentuk antar bisnis
 - b. Risiko kegagalan yang lebih tinggi karena tidak adanya hubungan strategis
 - c. Pengelolaan sumber daya yang lebih efisien
 - d. Fokus yang lebih tajam pada satu industri

Soal Project/Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur mobil berencana melakukan diversifikasi dengan memasuki industri teknologi wearable. Analisis apa yang harus dilakukan perusahaan untuk memastikan peluang ini layak dan menarik secara strategis? Jelaskan langkah-langkahnya dan faktor apa saja yang perlu dipertimbangkan!
2. Sebuah perusahaan distribusi bahan baku memutuskan untuk melakukan integrasi vertikal dengan membuka pabrik pengolahan sendiri. Identifikasi manfaat dan risiko yang

mungkin timbul dari keputusan ini, serta langkah-langkah yang harus diambil untuk memastikan keberhasilannya!

BAB 10

STRATEGI TINGKAT KORPORAT

ALIANSI STRATEGIS, MERGER, DAN AKUISISI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan tujuan dari aliansi strategis serta memahami berbagai jenis aliansi yang umum dilakukan perusahaan dalam konteks strategi korporat.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi keuntungan dan risiko yang terkait dengan pelaksanaan aliansi strategis serta menganalisis contoh kasus nyata yang relevan.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan proses dan jenis merger serta akuisisi, termasuk strategi pengelolaan yang diperlukan untuk keberhasilan proses tersebut.
4. Mahasiswa dapat menguraikan manfaat dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam melakukan merger dan akuisisi serta memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

5. Mahasiswa mampu menjelaskan strategi pengurangan dan *divestment*, termasuk konsep *downsizing*, *liquidation*, dan alasan di balik *divestment*, serta menganalisis dampak dan pertimbangan yang harus diperhatikan.
6. Mahasiswa mampu mengintegrasikan konsep aliansi strategis, merger, dan *divestment* dalam rangka pengembangan strategi korporat yang efektif dan berkelanjutan.
7. Mahasiswa mampu melakukan analisis kritis terhadap berbagai strategi korporat tersebut dan mampu menyusun rekomendasi strategis yang sesuai dengan kondisi perusahaan tertentu.

B. Pendahuluan

Strategi tingkat korporat memegang peranan penting dalam menentukan arah dan keberlanjutan sebuah organisasi. Di tengah dinamika pasar dan persaingan global yang semakin kompleks, perusahaan tidak lagi bergantung hanya pada pengembangan produk atau efisiensi operasional semata. Mereka harus mampu melakukan berbagai langkah strategis yang mampu memperkuat posisi kompetitif dan memperluas pangsa pasar. Salah satu pendekatan yang semakin banyak digunakan adalah melalui aliansi strategis, merger, dan akuisisi. Ketiga strategi ini menjadi pilihan utama bagi perusahaan yang ingin mempercepat pertumbuhan, mengakses pasar baru, atau mengakuisisi teknologi dan sumber daya yang diperlukan untuk bersaing secara efektif.

Pengantar bagian ini penting karena aliansi strategis, merger, dan akuisisi merupakan bagian integral dari strategi korporat yang dapat memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Melalui aliansi strategis, perusahaan dapat menjalin kerjasama yang saling menguntungkan tanpa harus melebur secara penuh, sehingga memungkinkan mereka untuk berbagi risiko dan sumber daya. Sementara itu, merger dan akuisisi menawarkan peluang untuk menggabungkan kekuatan dan memperluas skala operasional secara signifikan, namun juga membawa tantangan besar dalam hal integrasi dan pengelolaan budaya organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang strategi ini sangat penting bagi para manajer dan calon pemimpin perusahaan agar mampu mengambil keputusan yang tepat dan strategis.

Selain itu, strategi pengurangan dan *divestment* menjadi bagian penting dalam rangka menyesuaikan portofolio bisnis perusahaan. Tidak semua aset atau unit bisnis tetap relevan dan menguntungkan dalam jangka panjang. Dalam kondisi tertentu, perusahaan perlu melakukan *downsizing*, *liquidation*, atau *divestment* untuk mengurangi risiko, memperbaiki kinerja keuangan, atau mengalihkan sumber daya ke area yang lebih potensial. Pemahaman terhadap strategi ini juga penting agar perusahaan mampu melakukan pengelolaan portofolio yang optimal dan menjaga keberlanjutan usaha.

Dengan memahami berbagai strategi tingkat korporat ini, mahasiswa diharapkan mampu melihat gambaran lengkap tentang

bagaimana perusahaan dapat mengelola portofolio bisnisnya secara strategis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Pengetahuan ini akan menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan strategis yang tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan jangka pendek, tetapi juga keberlanjutan dan daya saing jangka panjang perusahaan. Melalui pembahasan ini, diharapkan mahasiswa mampu mengembangkan wawasan kritis dan analitis dalam merancang strategi korporat yang efektif dan inovatif.

C. Aliansi Strategis

1. Jenis dan Tujuan

Aliansi strategis merupakan bentuk kerjasama formal antara dua atau lebih perusahaan yang bertujuan untuk mencapai manfaat bersama tanpa harus melakukan penggabungan secara penuh. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2017), aliansi strategis dapat berupa berbagai bentuk, mulai dari kerjasama teknologi, pemasaran, distribusi, hingga pengembangan produk bersama. Jenis aliansi ini meliputi *joint ventures*, kontrak kerjasama, lisensi, dan aliansi non-ekuitas. Tujuan utama dari aliansi strategis adalah untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan melalui berbagi sumber daya, mengurangi risiko, dan mempercepat inovasi. Aliansi memungkinkan perusahaan mengakses pasar baru, teknologi canggih, atau kompetensi yang tidak dimiliki secara internal, sehingga mendukung strategi pertumbuhan dan diversifikasi (Lu & Beamish, 2019).

2. Keuntungan dan Risiko

Keuntungan utama dari aliansi strategis meliputi peningkatan akses ke sumber daya dan pasar, pengurangan biaya dan risiko, serta percepatan inovasi dan pengembangan produk. Melalui kerjasama ini, perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan kompetitif masing-masing pihak, memperluas jaringan distribusi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, aliansi strategis juga dapat membantu perusahaan mengatasi hambatan regulasi dan budaya di pasar internasional, serta memperkuat posisi tawar dalam industri (Gulati & Singh, 2018).

Namun, aliansi strategis juga mengandung risiko yang signifikan. Salah satunya adalah risiko kegagalan kerjasama akibat perbedaan budaya organisasi, tujuan yang tidak sejalan, atau ketidakcocokan strategi. Selain itu, perusahaan yang menjalin aliansi mungkin kehilangan kendali atas aset dan proses tertentu, serta berpotensi mengalami konflik kepentingan. Risiko lainnya adalah ketergantungan yang berlebihan pada mitra, yang dapat mengurangi fleksibilitas dan inovasi internal. Oleh karena itu, keberhasilan aliansi sangat bergantung pada perencanaan, komunikasi, dan pengelolaan hubungan yang efektif (Das & Teng, 2019).

3. Contoh Kasus

Salah satu contoh aliansi strategis yang terkenal adalah kerjasama antara Starbucks dan PepsiCo. Kedua perusahaan ini menjalin aliansi untuk memasarkan produk minuman kopi dalam kemasan botol dan kaleng di pasar global. Starbucks menyediakan produk dan

merekenya, sementara PepsiCo bertanggung jawab atas distribusi dan pemasaran. Kerjasama ini memungkinkan Starbucks memperluas jangkauan produknya secara internasional tanpa harus membangun jaringan distribusi sendiri, sementara PepsiCo mendapatkan portofolio produk yang menarik bagi konsumen muda dan penggemar kopi (Hitt et al., 2017). Keberhasilan aliansi ini menunjukkan bagaimana kolaborasi strategis dapat memperkuat posisi pasar dan menciptakan nilai bersama.

D. Merger dan Akuisisi

1. Proses dan Jenis

Merger dan akuisisi (M&A) merupakan strategi korporat yang melibatkan penggabungan atau pengambilalihan perusahaan lain untuk memperkuat posisi kompetitif dan memperluas skala usaha. Menurut Weston, Mitchell, dan Mulherin (2018), proses M&A biasanya dimulai dari identifikasi target, due diligence, negosiasi, hingga integrasi pasca transaksi. Proses ini memerlukan analisis mendalam terhadap aspek keuangan, operasional, dan budaya perusahaan yang akan diakuisisi atau digabungkan.

Jenis merger dapat dibedakan menjadi merger horizontal, vertikal, dan konglomerat. Merger horizontal terjadi antara perusahaan yang beroperasi di industri yang sama, bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar dan efisiensi. Merger vertikal melibatkan perusahaan yang berada dalam rantai pasok yang sama, seperti produsen dan distributor, untuk mengendalikan proses

produksi dan distribusi. Sedangkan merger konglomerat adalah penggabungan perusahaan yang berbeda industri, biasanya untuk diversifikasi risiko dan portofolio (Gaughan, 2019).

2. Keuntungan dan Tantangan

Keuntungan utama dari merger dan akuisisi meliputi peningkatan skala dan kekuatan pasar, penghematan biaya melalui sinergi, akses ke teknologi dan sumber daya baru, serta peningkatan daya tawar di pasar global. Melalui M&A, perusahaan dapat mempercepat pertumbuhan, memasuki pasar baru, dan mengurangi kompetisi secara langsung (Barkema & Schijven, 2018).

Namun, proses ini juga menghadirkan tantangan besar. Salah satunya adalah risiko kegagalan integrasi, baik dari segi budaya organisasi maupun sistem operasional. Perbedaan budaya perusahaan dapat menyebabkan konflik internal dan menurunkan produktivitas. Selain itu, proses M&A seringkali memerlukan biaya besar dan dapat menimbulkan ketidakpastian di pasar, serta risiko *overpaying* atau valuasi yang tidak akurat. Tantangan lain adalah pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks, termasuk retensi karyawan kunci dan penyesuaian struktur organisasi (Larsson & Finkelstein, 2020).

3. Strategi Pengelolaan

Strategi pengelolaan M&A yang efektif meliputi perencanaan yang matang, komunikasi yang transparan, dan integrasi yang terencana dengan baik. Menurut Marks dan Mirvis (2018), keberhasilan M&A

sangat bergantung pada proses integrasi budaya dan operasional, serta pengelolaan ekspektasi *stakeholder*. Perusahaan harus melakukan *due diligence* secara menyeluruh untuk memahami potensi risiko dan peluang, serta menyusun rencana integrasi yang komprehensif.

Selain itu, penting untuk melibatkan manajemen tingkat atas dan karyawan dalam proses integrasi, serta memastikan adanya sinergi yang nyata dari aspek keuangan, operasional, dan budaya. Penggunaan tim integrasi yang kompeten dan komunikasi yang efektif dapat meminimalisasi resistensi dan mempercepat pencapaian manfaat dari merger atau akuisisi (Schweiger & Goulet, 2019).

E. Strategi Pengurangan dan Divestment

1. *Downsize* dan *Liquidation*

Strategi pengurangan dan divestment sering dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan portofolio bisnisnya agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. *Downsize* adalah proses pengurangan ukuran organisasi melalui pengurangan jumlah karyawan, aset, atau unit bisnis yang tidak lagi strategis. Menurut Pearce dan Robinson (2019), *downsizing* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional, terutama saat menghadapi tekanan pasar atau ketidakmenguntungkan.

Liquidation, di sisi lain, merupakan proses penjualan aset secara cepat dan biasanya dilakukan ketika perusahaan menghadapi

kebangkrutan atau tidak lagi memiliki prospek jangka panjang. *Liquidation* dapat berupa penjualan aset secara individual atau seluruh perusahaan secara utuh. Kedua strategi ini sering digunakan sebagai langkah terakhir untuk mengurangi kerugian dan mengembalikan nilai aset kepada pemegang saham (Gaughan, 2019).

2. *Divestment* dan Alasan

Divestment adalah proses penjualan atau pelepasan unit bisnis, aset, atau saham perusahaan kepada pihak lain. Alasan utama perusahaan melakukan *divestment* meliputi keinginan untuk fokus pada *core business*, mengurangi risiko, memperbaiki neraca keuangan, atau memenuhi regulasi dan tekanan pasar. Menurut Ghemawat (2018), *divestment* juga dapat digunakan sebagai strategi untuk mengatasi ketidaksesuaian antara sumber daya internal dan peluang eksternal, serta untuk mengurangi beban biaya dan risiko yang tidak proporsional.

Selain itu, *divestment* dapat membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya ke area yang lebih strategis dan mengoptimalkan portofolio bisnisnya. Contohnya adalah perusahaan teknologi yang menjual unit bisnis yang tidak lagi sesuai dengan fokus utama mereka, sehingga dapat memperkuat posisi di bidang utama (Hitt et al., 2017).

3. Dampak dan Pertimbangan

Dampak dari strategi *divestment* dan pengurangan dapat positif maupun negatif. Secara positif, *divestment* dapat meningkatkan fokus dan efisiensi, memperbaiki neraca keuangan, serta memberikan dana untuk investasi di area yang lebih menguntungkan. Namun, dampak negatifnya meliputi potensi kehilangan peluang pasar, penurunan pendapatan, dan resistensi dari *stakeholder* internal maupun eksternal.

Dalam pengambilan keputusan *divestment*, perusahaan harus mempertimbangkan faktor seperti nilai aset, kondisi pasar, dampak terhadap citra perusahaan, serta implikasi jangka panjang terhadap strategi korporat. Selain itu, proses *divestment* harus dilakukan secara hati-hati agar tidak menimbulkan kerugian besar dan memastikan bahwa proses tersebut sesuai dengan regulasi dan tata kelola perusahaan yang baik (Ghemawat, 2018).

F. Rangkuman

Pengelolaan strategi perusahaan tidak lepas dari berbagai bentuk kerjasama dan penggabungan yang bertujuan untuk memperkuat posisi kompetitif dan mencapai manfaat bersama. Aliansi strategis, merger, akuisisi, serta *divestment* merupakan strategi yang umum digunakan dalam praktik manajemen strategik. Setiap strategi memiliki karakteristik, tujuan, keuntungan, risiko, dan tantangan tersendiri yang harus dipahami secara mendalam agar dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien.

Aliansi strategis merupakan bentuk kerjasama formal antara dua atau lebih perusahaan yang bertujuan untuk saling menguntungkan tanpa harus melakukan penggabungan penuh. Jenis aliansi ini meliputi *joint ventures*, kontrak kerjasama, lisensi, dan aliansi non-ekuitas, yang bertujuan untuk memperkuat posisi kompetitif melalui berbagi sumber daya, mengurangi risiko, dan mempercepat inovasi. Keuntungan dari aliansi meliputi akses ke pasar dan teknologi baru, efisiensi biaya, serta penguatan posisi tawar, tetapi risiko kegagalan kerjasama akibat perbedaan budaya dan tujuan harus dikelola dengan baik.

Contoh nyata dari aliansi strategis adalah kerjasama Starbucks dan PepsiCo, yang memanfaatkan kekuatan masing-masing untuk memasarkan produk minuman kopi dalam kemasan secara global. Kerjasama ini menunjukkan bahwa kolaborasi strategis dapat menciptakan nilai bersama dan memperluas jangkauan pasar.

Selanjutnya, merger dan akuisisi merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan melalui penggabungan atau pengambilalihan perusahaan lain. Proses ini meliputi identifikasi target, *due diligence*, negosiasi, dan integrasi pasca transaksi. Jenisnya meliputi merger horizontal, vertikal, dan konglomerat, yang masing-masing memiliki tujuan dan manfaat berbeda. Keuntungan utama dari M&A adalah peningkatan skala, efisiensi, dan akses ke sumber daya baru, tetapi tantangannya meliputi risiko kegagalan integrasi budaya dan sistem, biaya tinggi, serta ketidakpastian pasar.

Pengelolaan M&A yang efektif memerlukan perencanaan matang, komunikasi terbuka, dan integrasi yang terencana. Melibatkan manajemen dan karyawan dalam proses ini sangat penting untuk memastikan sinergi yang optimal dan keberhasilan jangka panjang.

Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan strategi pengurangan dan *divestment*, seperti *downsizing*, *liquidation*, dan *divestment*, untuk menyesuaikan portofolio bisnis. Downsize bertujuan meningkatkan efisiensi melalui pengurangan aset dan sumber daya yang tidak strategis, sedangkan *liquidation* dilakukan saat perusahaan menghadapi kebangkrutan. *Divestment* dilakukan untuk fokus pada *core business*, mengurangi risiko, dan memperbaiki posisi keuangan. Keputusan ini harus dilakukan dengan pertimbangan matang agar tidak menimbulkan kerugian besar dan tetap sesuai dengan regulasi.

Secara keseluruhan, strategi aliansi, merger, akuisisi, dan *divestment* merupakan bagian penting dari pengelolaan strategi korporat yang harus dikelola secara hati-hati dan terencana. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada perencanaan, pengelolaan risiko, dan pengelolaan hubungan yang baik antar pihak terkait. Dengan pemahaman yang tepat, perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian dan tujuan utama dari aliansi strategis dalam konteks strategi korporat. Berikan contoh jenis aliansi strategis yang umum dilakukan perusahaan dan jelaskan manfaatnya.
2. Analisis keuntungan dan risiko yang mungkin dihadapi perusahaan saat menjalin aliansi strategis. Berikan contoh kasus nyata yang relevan dan diskusikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.
3. Uraikan proses dan jenis merger serta akuisisi yang umum dilakukan perusahaan. Jelaskan strategi pengelolaan yang diperlukan agar proses tersebut dapat berjalan sukses.
4. Jelaskan manfaat dan tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam melakukan merger dan akuisisi. Diskusikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses tersebut.
5. Deskripsikan konsep *downsizing*, *liquidation*, dan *divestment*. Analisis alasan perusahaan melakukan strategi pengurangan dan divestment serta dampak yang mungkin timbul dari langkah tersebut.

Soal Pilihan Berganda

1. Apa tujuan utama dari aliansi strategis?
 - a. Meningkatkan pangsa pasar secara langsung melalui penggabungan perusahaan

- b. Memperkuat posisi kompetitif melalui berbagi sumber daya dan risiko
 - c. Mengurangi jumlah pesaing di industri
 - d. Menghindari regulasi pemerintah
- 2. Jenis aliansi strategis yang melibatkan kerjasama tanpa penggabungan saham disebut:
 - a. *Joint venture*
 - b. *Merger horizontal*
 - c. Akuisisi penuh
 - d. Diversifikasi
- 3. Keuntungan utama dari aliansi strategis adalah:
 - a. Mengurangi inovasi
 - b. Mengakses pasar dan teknologi baru
 - c. Mengurangi efisiensi operasional
 - d. Mengurangi risiko secara keseluruhan
- 4. Risiko yang paling umum terkait aliansi strategis adalah:
 - a. Ketidakcocokan budaya organisasi
 - b. Keunggulan kompetitif yang terlalu tinggi
 - c. Pengurangan biaya secara drastis
 - d. Penghapusan pesaing
- 5. Proses utama dalam merger dan akuisisi meliputi:
 - a. Identifikasi target, *due diligence*, negosiasi, dan integrasi
 - b. Pembuatan produk baru
 - c. Penurunan harga saham

- d. Pengurangan jumlah karyawan secara otomatis
- 6. Jenis merger yang terjadi antara perusahaan yang beroperasi di industri yang sama adalah:
 - a. Merger horizontal
 - b. Merger vertikal
 - c. Merger konglomerat
 - d. Merger internasional
- 7. Salah satu tantangan utama dalam merger dan akuisisi adalah:
 - a. Meningkatkan risiko pasar
 - b. Konflik budaya dan integrasi sistem
 - c. Mengurangi efisiensi
 - d. Mengurangi pangsa pasar
- 8. *Divestment* dilakukan perusahaan untuk:
 - a. Mengurangi risiko dan fokus pada *core* bisnis
 - b. Meningkatkan jumlah karyawan
 - c. Mengurangi laba bersih
 - d. Meningkatkan biaya operasional
- 9. Salah satu alasan perusahaan melakukan *divestment* adalah:
 - a. Untuk memperluas portofolio bisnis
 - b. Untuk fokus pada area yang lebih strategis
 - c. Untuk meningkatkan risiko
 - d. Untuk mengurangi efisiensi
- 10. Dampak positif dari *divestment* adalah:
 - a. Meningkatkan fokus dan efisiensi

- b. Menurunkan nilai aset
- c. Mengurangi pendapatan
- d. Meningkatkan risiko bisnis

Soal Project/Studi Kasus

1. Analisis sebuah perusahaan yang melakukan aliansi strategis dalam industri teknologi. Jelaskan jenis aliansi yang dilakukan, manfaat yang diperoleh, serta tantangan yang dihadapi. Berikan rekomendasi strategi agar aliansi tersebut dapat berjalan efektif.
2. Sebuah perusahaan manufaktur berencana melakukan merger horizontal dengan kompetitornya. Buatlah analisis risiko dan peluang dari merger tersebut, serta strategi pengelolaan yang harus dilakukan untuk memastikan keberhasilannya.

BAB 11

STRATEGI INTERNASIONAL

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami motivasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam memilih strategi internasional sebagai bagian dari pengembangan strategi globalnya.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan berbagai jenis strategi internasional yang umum diterapkan oleh perusahaan, seperti strategi global, multidomestik, dan transnasional, serta karakteristik masing-masing.
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi dan membedakan mode-mode masuk pasar internasional, termasuk ekspor, lisensi, waralaba, *joint venture*, dan pendirian anak perusahaan penuh, serta memahami keunggulan dan tantangannya.
4. Mahasiswa mampu menganalisis tantangan utama dalam pengelolaan strategi internasional, seperti perbedaan budaya, regulasi, serta isu koordinasi dan kontrol, dan mampu menyusun solusi strategis yang relevan.
5. Mahasiswa dapat mengintegrasikan konsep motivasi, jenis strategi, mode masuk pasar, dan tantangan pengelolaan

dalam rangka menyusun strategi internasional yang efektif dan adaptif sesuai kondisi perusahaan dan lingkungan global.

6. Mahasiswa mampu menilai pentingnya pengelolaan strategi internasional dalam konteks keberlanjutan dan daya saing perusahaan di pasar global yang semakin kompetitif.
7. Mahasiswa mampu mengaplikasikan pengetahuan tentang strategi internasional dalam studi kasus dan situasi nyata di dunia bisnis internasional, serta mampu menyusun rekomendasi strategis yang tepat.

B. Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang semakin pesat, keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada kekuatan di pasar domestik, tetapi juga pada kemampuannya untuk bersaing dan beradaptasi di pasar internasional. Pengembangan strategi internasional menjadi salah satu aspek penting yang harus dipahami oleh para manajer dan calon pemimpin bisnis. Melalui strategi internasional, perusahaan dapat memperluas pangsa pasar, meningkatkan efisiensi, serta memanfaatkan peluang yang muncul dari berbagai peluang dan tantangan di luar negeri.

Namun, masuk dan bersaing di pasar internasional tidak semudah melakukan kegiatan bisnis di dalam negeri. Perusahaan harus mampu memahami motivasi di balik ekspansi internasional, seperti keinginan untuk mengakses pasar baru, memperoleh sumber daya yang lebih murah, atau mengurangi risiko ketergantungan terhadap pasar domestik. Selain itu, faktor internal dan eksternal

yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategis harus dianalisis secara mendalam agar strategi yang dipilih benar-benar sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan.

Selain motivasi dan faktor internal-eksternal, perusahaan juga perlu menentukan jenis strategi internasional yang paling sesuai dengan karakteristik produk, pasar sasaran, dan sumber daya yang dimiliki. Apakah perusahaan akan menerapkan strategi global yang seragam di seluruh dunia, ataukah strategi multidomestik yang menyesuaikan diri dengan kebutuhan lokal? Atau mungkin strategi transnasional yang menggabungkan keduanya? Pemilihan strategi ini akan sangat mempengaruhi mode masuk pasar yang digunakan, seperti ekspor, lisensi, waralaba, *joint venture*, atau pendirian anak perusahaan penuh.

Tidak kalah penting adalah tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan strategi internasional. Perbedaan budaya, regulasi, dan kebijakan di berbagai negara sering menjadi hambatan utama. Selain itu, koordinasi dan kontrol antar unit bisnis di berbagai lokasi geografis memerlukan pendekatan manajerial yang cermat dan adaptif. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang tantangan ini sangat penting agar strategi internasional yang diterapkan mampu memberikan hasil optimal dan berkelanjutan.

Dengan memahami seluruh aspek tersebut, mahasiswa diharapkan mampu menyusun dan mengelola strategi internasional yang tidak hanya efektif tetapi juga mampu memberikan keunggulan

kompetitif jangka panjang. Pengetahuan ini menjadi sangat relevan mengingat dunia bisnis saat ini semakin terintegrasi dan kompetitif, menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi dan bersaing secara global. Melalui pembahasan ini, diharapkan mahasiswa mampu melihat peluang dan risiko secara komprehensif serta mampu merumuskan strategi yang tepat dalam konteks internasional.

C. Motivasi dan Faktor Pilihan Strategi

Internasional

1. Motivasi Ekspansi Internasional

Motivasi utama perusahaan untuk melakukan ekspansi internasional berakar pada keinginan untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan volume penjualan. Dengan memasuki pasar global, perusahaan dapat mengakses basis konsumen yang lebih besar, yang tidak dapat dicapai hanya melalui pasar domestik. Selain itu, ekspansi internasional memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan di negara-negara berkembang yang memiliki tingkat pertumbuhan ekonomi tinggi dan permintaan yang meningkat terhadap produk atau jasa tertentu (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019).

Selain alasan pasar, motivasi lain adalah pencarian sumber daya yang lebih murah dan berkualitas tinggi, seperti bahan baku, tenaga kerja, dan teknologi. Banyak perusahaan multinasional melakukan ekspansi untuk mengurangi biaya produksi dan

meningkatkan efisiensi operasional melalui outsourcing atau offshoring. Misalnya, perusahaan manufaktur di Indonesia yang memanfaatkan tenaga kerja di negara lain dengan biaya lebih rendah untuk meningkatkan daya saing produk mereka di pasar internasional (Ghemawat, 2017).

Lebih jauh lagi, perusahaan juga terdorong untuk mengurangi risiko ketergantungan terhadap pasar domestik yang mungkin mengalami fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, atau ketidakstabilan politik. Dengan menyebar kegiatan bisnis ke berbagai negara, perusahaan dapat menciptakan portofolio risiko yang lebih seimbang dan stabil secara global (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).

Selain motivasi ekonomi, faktor strategis seperti keinginan untuk memperkuat posisi kompetitif dan membangun merek global juga menjadi pendorong utama. Perusahaan yang ingin menjadi pemain utama di industri tertentu perlu memperluas ke pasar internasional agar tidak tertinggal dari pesaing yang sudah lebih dulu melakukan ekspansi global. Hal ini juga berkaitan dengan keinginan untuk mengakses teknologi dan inovasi yang mungkin tidak tersedia di pasar domestik (Rugman & Verbeke, 2018).

2. Faktor Eksternal dan Internal

Pengambilan keputusan untuk melakukan ekspansi internasional dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal yang saling berkaitan. Faktor eksternal meliputi kondisi ekonomi global, tren pasar,

regulasi pemerintah, dan dinamika kompetisi di tingkat internasional. Misalnya, pertumbuhan ekonomi di negara target, stabilitas politik, dan kebijakan perdagangan internasional seperti tarif dan kuota sangat mempengaruhi peluang dan risiko yang dihadapi perusahaan (Cavusgil et al., 2019).

Faktor eksternal lainnya adalah perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi yang memudahkan perusahaan untuk mengelola operasi di berbagai negara secara lebih efisien. Kemajuan teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan koordinasi, pengawasan, dan pemasaran secara global dengan biaya yang relatif lebih rendah. Selain itu, adanya perjanjian perdagangan bebas dan integrasi ekonomi regional seperti ASEAN, UE, dan USMCA membuka peluang pasar baru dan mengurangi hambatan perdagangan (Ghemawat, 2017).

Di sisi lain, faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya, kapabilitas, dan budaya organisasi. Perusahaan harus menilai apakah mereka memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk mendukung ekspansi, serta kapabilitas manajerial dan operasional yang mampu mengelola kegiatan di luar negeri. Selain itu, kesiapan budaya organisasi dan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan baru menjadi faktor penting dalam keberhasilan ekspansi internasional (Hitt et al., 2020).

Perusahaan yang memiliki inovasi tinggi, sumber daya manusia yang kompeten, dan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan tantangan internasional. Sebaliknya, kelemahan internal seperti kekurangan modal, kurangnya pengalaman internasional, atau budaya organisasi yang kaku dapat menjadi hambatan utama dalam proses ekspansi (Rugman & Verbeke, 2018).

3. Risiko dan Peluang

Setiap strategi internasional mengandung risiko dan peluang yang harus dipertimbangkan secara matang. Peluang utama meliputi akses ke pasar baru, diversifikasi risiko, dan peningkatan efisiensi melalui skala ekonomi. Dengan memasuki pasar internasional, perusahaan dapat memperluas basis pelanggan, meningkatkan pendapatan, dan memperkuat posisi kompetitif globalnya. Selain itu, keberadaan pasar yang berbeda secara geografis dan budaya dapat memberikan peluang inovasi produk dan diferensiasi yang tidak tersedia di pasar domestik (Cavusgil et al., 2019).

Namun, risiko yang dihadapi juga tidak kecil. Risiko politik dan regulasi di negara target dapat mengancam keberlangsungan operasi, seperti perubahan kebijakan perdagangan, nasionalisasi, atau ketidakstabilan politik. Risiko ekonomi, termasuk fluktuasi nilai tukar dan inflasi, juga dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Selain itu, risiko budaya dan sosial, seperti perbedaan bahasa, norma, dan perilaku konsumen, dapat menghambat keberhasilan strategi masuk dan penetrasi pasar (Ghemawat, 2017).

Selain risiko eksternal, risiko internal seperti ketidakmampuan mengelola operasi lintas budaya, kurangnya pengetahuan tentang pasar lokal, dan kesulitan dalam menyesuaikan produk dengan preferensi lokal juga harus diwaspadai. Kegagalan dalam mengelola risiko ini dapat menyebabkan kerugian finansial, kerusakan reputasi, dan kegagalan jangka panjang dalam strategi internasional (Hitt et al., 2020).

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis risiko secara komprehensif dan mengembangkan strategi mitigasi yang tepat. Pendekatan seperti diversifikasi pasar, penggunaan mode masuk yang fleksibel, dan penguatan kapabilitas manajerial internasional menjadi kunci dalam memanfaatkan peluang sekaligus mengurangi risiko yang ada (Rugman & Verbeke, 2018).

D. Jenis Strategi Internasional

1. Strategi Global

Strategi global menekankan pada standarisasi produk dan proses di seluruh dunia dengan tujuan mencapai efisiensi maksimum dan konsistensi merek. Perusahaan yang menerapkan strategi ini berusaha untuk menawarkan produk yang seragam di berbagai pasar, memanfaatkan skala ekonomi dan penghematan biaya produksi. Pendekatan ini cocok untuk produk yang memiliki kebutuhan dan preferensi konsumen yang relatif homogen di berbagai negara, seperti teknologi tinggi, farmasi, dan barang konsumen massal (Bartlett & Ghoshal, 2019).

Keunggulan utama dari strategi global adalah pengurangan biaya melalui produksi massal dan pengelolaan yang terpusat. Selain itu, perusahaan dapat membangun citra merek yang kuat dan konsisten di seluruh dunia, yang mendukung pengakuan merek dan loyalitas pelanggan global. Namun, kelemahan dari strategi ini adalah risiko ketidakcocokan dengan kebutuhan lokal dan tantangan dalam menyesuaikan produk dengan preferensi budaya yang berbeda (Ghemawat, 2017).

2. Strategi Multidomestik

Berbeda dengan strategi global, strategi multidomestik menekankan penyesuaian produk dan pemasaran sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pasar lokal. Pendekatan ini cocok untuk produk yang sangat dipengaruhi oleh budaya, seperti makanan, pakaian, dan media. Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung memiliki unit bisnis yang otonom di berbagai negara, dengan kebijakan dan produk yang disesuaikan secara spesifik (Bartlett & Ghoshal, 2019).

Keunggulan dari strategi multidomestik adalah kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efektif dan membangun hubungan yang lebih dekat dengan pasar lokal. Namun, kelemahannya adalah biaya yang lebih tinggi karena kurangnya skala ekonomi dan duplikasi sumber daya serta proses di berbagai negara (Ghemawat, 2017).

3. Strategi Transnasional

Strategi transnasional merupakan kombinasi dari strategi global dan multidomestik, yang bertujuan untuk mencapai efisiensi sekaligus menyesuaikan diri dengan kebutuhan lokal. Pendekatan ini menuntut perusahaan untuk mengintegrasikan keunggulan skala dan standar global dengan fleksibilitas lokal. Perusahaan yang menerapkan strategi ini biasanya memiliki jaringan global yang terkoordinasi dengan baik, serta mampu menyesuaikan produk dan layanan sesuai dengan karakteristik pasar tertentu (Hitt et al., 2020).

Keunggulan utama dari strategi transnasional adalah kemampuannya untuk bersaing secara efektif di berbagai pasar sekaligus memanfaatkan peluang global. Tantangannya adalah kompleksitas manajemen dan kebutuhan akan sistem koordinasi yang canggih agar seluruh bagian organisasi dapat bekerja secara sinergis (Bartlett & Ghoshal, 2019).

E. Mode Masuk Pasar Internasional

1. Ekspor dan Lisensi

Ekspor merupakan mode masuk pasar internasional yang paling sederhana dan paling umum digunakan oleh perusahaan pemula. Melalui ekspor, perusahaan menjual produk ke pasar luar negeri tanpa harus melakukan investasi langsung di negara target. Keunggulan utama dari ekspor adalah biaya awal yang relatif rendah

dan risiko yang terbatas, sehingga cocok untuk perusahaan yang baru memulai ekspansi internasional (Cavusgil et al., 2019).

Selain ekspor, lisensi adalah bentuk kerjasama di mana perusahaan pemilik teknologi atau merek memberikan hak kepada perusahaan lokal untuk memproduksi dan menjual produk dengan imbalan royalti atau fee tertentu. Mode ini memungkinkan perusahaan untuk memperluas pasar tanpa harus mengelola operasi langsung, serta mengurangi risiko dan investasi modal (Ghemawat, 2017).

2. Waralaba dan *Joint Venture*

Waralaba adalah bentuk ekspansi di mana perusahaan induk memberikan hak kepada pihak lain untuk menggunakan merek, sistem, dan model bisnisnya dalam jangka waktu tertentu. Mode ini banyak digunakan dalam industri makanan cepat saji, ritel, dan jasa. Keunggulan utama adalah pertumbuhan cepat dan risiko yang tersebar, namun perusahaan harus menjaga kualitas dan konsistensi merek (Hitt et al., 2020).

Joint venture adalah kerjasama antara perusahaan lokal dan asing yang membentuk entitas baru untuk menjalankan bisnis di pasar target. Mode ini memungkinkan transfer pengetahuan, berbagi risiko, dan memanfaatkan keunggulan lokal. Kelemahannya adalah potensi konflik manajemen dan perbedaan budaya yang dapat menghambat keberhasilan (Rugman & Verbeke, 2018).

3. Anak Perusahaan Penuh

Pendirian anak perusahaan penuh adalah mode masuk yang paling kompleks dan mahal, di mana perusahaan membangun fasilitas produksi dan kantor sendiri di negara target. Mode ini memberikan kontrol penuh atas operasi dan strategi, serta potensi keuntungan yang besar. Namun, risiko dan biaya investasi sangat tinggi, serta membutuhkan pemahaman mendalam tentang pasar dan regulasi lokal (Bartlett & Ghoshal, 2019).

F. Tantangan Pengelolaan Strategi Internasional

1. Perbedaan Budaya dan Regulasi

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan strategi internasional adalah perbedaan budaya yang mempengaruhi perilaku konsumen, gaya komunikasi, dan norma sosial. Ketidapahaman terhadap budaya lokal dapat menyebabkan kegagalan dalam pemasaran dan hubungan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi pemasaran dan operasionalnya agar sesuai dengan budaya setempat (Hofstede, 2019).

Selain budaya, regulasi dan kebijakan pemerintah di berbagai negara juga menjadi hambatan. Perusahaan harus mematuhi peraturan perpajakan, standar produk, perlindungan konsumen, dan kebijakan perdagangan yang berbeda-beda. Ketidakpatuhan dapat berakibat sanksi, denda, atau bahkan larangan beroperasi (Ghemawat, 2017).

2. Koordinasi dan Kontrol

Pengelolaan operasi di berbagai negara memerlukan sistem koordinasi dan kontrol yang efektif. Perbedaan zona waktu, bahasa, dan budaya organisasi dapat menyulitkan komunikasi dan pengawasan. Perusahaan harus mengembangkan sistem informasi dan manajemen yang mampu menyatukan seluruh unit bisnis secara efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan (Hitt et al., 2020).

3. Adaptasi Strategi

Lingkungan internasional yang dinamis menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kondisi pasar, regulasi, dan kompetisi. Strategi yang terlalu kaku dapat menyebabkan kehilangan peluang dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki fleksibilitas dalam merancang dan mengimplementasikan strategi, serta mampu melakukan inovasi dan penyesuaian secara berkelanjutan (Rugman & Verbeke, 2018).

G. Rangkuman

Strategi internasional merupakan langkah penting bagi perusahaan yang ingin memperluas pasar dan meningkatkan daya saing global. Motivasi utama di balik ekspansi internasional meliputi keinginan untuk memperbesar pangsa pasar, mengakses sumber daya yang lebih murah dan berkualitas, serta mengurangi ketergantungan terhadap pasar domestik. Selain faktor ekonomi, faktor strategis seperti memperkuat posisi kompetitif dan membangun merek global

juga menjadi pendorong utama. Keputusan untuk melakukan ekspansi dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi global, regulasi, teknologi, dan tren pasar, serta faktor internal seperti sumber daya, kapabilitas, dan budaya organisasi perusahaan.

Peluang dari strategi internasional meliputi akses ke pasar baru, diversifikasi risiko, dan efisiensi biaya, sementara risiko yang harus diwaspadai meliputi ketidakstabilan politik, fluktuasi nilai tukar, perbedaan budaya, serta tantangan dalam pengelolaan operasi lintas negara. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis risiko secara menyeluruh dan mengembangkan strategi mitigasi yang tepat.

Jenis strategi internasional yang umum diterapkan meliputi strategi global, multidomestik, dan transnasional. Strategi global menekankan standarisasi produk dan efisiensi, sedangkan strategi multidomestik menyesuaikan produk dengan kebutuhan lokal. Strategi transnasional menggabungkan keunggulan keduanya dengan mengintegrasikan efisiensi dan fleksibilitas. Mode masuk pasar seperti ekspor, lisensi, waralaba, *joint venture*, dan pendirian anak perusahaan penuh juga harus dipilih sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan.

Pengelolaan strategi internasional menghadapi tantangan utama berupa perbedaan budaya dan regulasi, yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran dan operasional. Koordinasi dan kontrol yang efektif menjadi kunci dalam mengelola operasi di berbagai

negara. Selain itu, perusahaan harus mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan internasional agar tetap kompetitif dan relevan. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara tepat, perusahaan dapat memanfaatkan peluang global sekaligus meminimalkan risiko yang ada.

H. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan motivasi utama perusahaan dalam melakukan ekspansi internasional dan bagaimana motivasi tersebut mempengaruhi pilihan strategi internasional yang akan diterapkan.
2. Analisis faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan dalam memilih strategi internasional. Berikan contoh nyata dari salah satu faktor tersebut.
3. Bandingkan dan jelaskan karakteristik utama dari strategi global, multidomestik, dan transnasional. Berikan contoh perusahaan yang menerapkan masing-masing strategi.
4. Diskusikan keunggulan dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat memilih mode masuk pasar internasional seperti ekspor, lisensi, dan pendirian anak perusahaan penuh.
5. Buatlah sebuah studi kasus singkat tentang sebuah perusahaan yang menghadapi tantangan dalam pengelolaan strategi internasionalnya. Kemudian, berikan solusi strategis yang relevan untuk mengatasi tantangan tersebut.

Soal Pilihan Berganda

1. Apa motivasi utama perusahaan untuk melakukan ekspansi internasional?
 - a. Mengurangi biaya produksi dan meningkatkan efisiensi
 - b. Mengurangi risiko ketergantungan terhadap pasar domestik
 - c. Meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan
 - d. Semua jawaban benar
2. Faktor eksternal yang mempengaruhi keputusan ekspansi internasional meliputi:
 - a. Kondisi ekonomi global dan regulasi pemerintah
 - b. Kapabilitas internal perusahaan
 - c. Budaya organisasi
 - d. Ketersediaan sumber daya manusia
3. Strategi internasional yang menekankan pada standarisasi produk dan proses di seluruh dunia adalah:
 - a. Strategi global
 - b. Strategi multidomestik
 - c. Strategi transnasional
 - d. Strategi lokal
4. Mode masuk pasar internasional yang paling sederhana dan paling umum digunakan adalah:
 - a. Ekspor
 - b. Lisensi
 - c. Waralaba

- d. Anak perusahaan penuh
-
- 5. Keunggulan utama dari strategi multidomestik adalah:
 - a. Efisiensi biaya tinggi
 - b. Penyesuaian produk sesuai kebutuhan lokal
 - c. Konsistensi merek global
 - d. Pengelolaan yang terpusat
 - 6. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan strategi internasional adalah:
 - a. Perbedaan budaya dan regulasi
 - b. Keterbatasan sumber daya internal
 - c. Kurangnya inovasi produk
 - d. Tingginya biaya produksi
 - 7. Mode masuk pasar yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola operasi secara langsung dan penuh kontrol adalah:
 - a. Ekspor
 - b. Lisensi
 - c. Anak perusahaan penuh
 - d. Waralaba
 - 8. Perusahaan yang menerapkan strategi transnasional biasanya:
 - a. Menstandarisasi seluruh produk di seluruh dunia
 - b. Menyesuaikan produk dan proses sesuai kebutuhan lokal

- c. Menggabungkan efisiensi global dengan penyesuaian lokal
 - d. Tidak melakukan adaptasi terhadap pasar lokal
9. Salah satu risiko utama dari ekspansi internasional adalah:
- a. Fluktuasi nilai tukar dan ketidakstabilan politik
 - b. Penurunan kualitas produk
 - c. Keterbatasan sumber daya manusia
 - d. Kurangnya inovasi teknologi
10. Dalam pengelolaan strategi internasional, penting bagi perusahaan untuk:
- a. Mengabaikan perbedaan budaya
 - b. Menyesuaikan strategi sesuai kondisi pasar lokal
 - c. Mengurangi investasi di pasar luar negeri
 - d. Menghindari kerjasama dengan perusahaan lokal

Soal Project/Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur asal Indonesia berencana untuk memperluas pasar ke Asia Tenggara melalui mode masuk *joint venture*. Identifikasi dan analisis faktor internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam memilih mode ini. Buatlah rekomendasi strategi pengelolaan risiko dan keberhasilan implementasi *joint venture* tersebut.
2. Anda diminta untuk menyusun sebuah strategi internasional untuk sebuah perusahaan teknologi yang ingin memasuki pasar Eropa dan Amerika Utara. Berdasarkan karakteristik

produk dan lingkungan bisnis di kedua wilayah tersebut, tentukan jenis strategi internasional yang paling sesuai dan mode masuk pasar yang optimal. Jelaskan alasan dan langkah-langkah yang akan diambil.

BAB 12

IMPLEMENTASI STRATEGI

STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM PENGENDALIAN

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan hubungan antara strategi organisasi dan desain struktur organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi berbagai jenis struktur organisasi dan memahami karakteristik utama masing-masing dalam konteks implementasi strategi.
3. Mahasiswa mampu menganalisis penyesuaian struktur organisasi terhadap perubahan strategi yang diperlukan untuk menjaga keunggulan kompetitif.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep sistem pengendalian strategis dan peranannya dalam memastikan keberhasilan implementasi strategi organisasi.
5. Mahasiswa dapat menguraikan komponen utama sistem pengendalian, termasuk sistem keuangan, operasional, dan

pengendalian perilaku, serta kaitannya dengan budaya organisasi.

6. Mahasiswa mampu mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mendukung pencapaian strategi organisasi secara berkelanjutan.

B. Pendahuluan

Implementasi strategi merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen strategik yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Setelah merumuskan strategi yang tepat, langkah berikutnya adalah memastikan bahwa struktur organisasi dan sistem pengendalian yang diterapkan mampu mendukung pelaksanaan strategi tersebut secara efektif dan efisien. Tanpa adanya struktur yang sesuai dan sistem pengendalian yang baik, strategi yang telah dirancang berpotensi gagal mencapai target yang diinginkan, bahkan dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara rencana dan kenyataan operasional di lapangan.

Dalam konteks ini, hubungan antara strategi dan struktur organisasi menjadi sangat penting. Struktur organisasi yang dirancang secara tepat akan memfasilitasi koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Sebaliknya, struktur yang tidak sesuai dapat menghambat pelaksanaan strategi, menimbulkan kebingungan, dan memperlambat respon terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang berbagai jenis struktur

organisasi dan bagaimana menyesuaikan dengan strategi yang diadopsi menjadi hal yang sangat penting bagi para manajer dan calon pemimpin organisasi.

Selain struktur, sistem pengendalian strategis juga memegang peranan vital dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana strategis. Sistem ini mencakup berbagai mekanisme pengawasan dan pengukuran kinerja yang membantu manajemen dalam memantau pencapaian tujuan, mengidentifikasi penyimpangan, dan melakukan tindakan korektif secara tepat waktu. Sistem pengendalian yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup pengendalian perilaku dan budaya organisasi yang mendukung pencapaian strategi.

Memahami desain organisasi dan sistem pengendalian secara komprehensif akan memberikan manfaat besar dalam proses implementasi strategi. Mahasiswa akan mampu mengidentifikasi tantangan yang mungkin muncul dan merancang solusi yang tepat, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan tetap kompetitif. Melalui studi kasus dan analisis praktis, diharapkan mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep-konsep tersebut dalam konteks nyata, baik di lingkungan akademik maupun dunia kerja.

Pada akhirnya, keberhasilan implementasi strategi tidak hanya bergantung pada kualitas strategi itu sendiri, tetapi juga pada

bagaimana struktur organisasi dan sistem pengendalian dirancang dan dijalankan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang aspek ini menjadi fondasi penting dalam pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan strategis. Dengan menguasai materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menjadi profesional yang mampu mengelola perubahan, mengoptimalkan sumber daya, dan memastikan bahwa strategi organisasi dapat terealisasi secara efektif demi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

C. Hubungan Strategi dan Struktur Organisasi

1. Desain Organisasi yang Mendukung Strategi

Desain organisasi merupakan kerangka struktural yang dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Menurut Daft (2018), struktur organisasi harus mampu mencerminkan dan memperkuat strategi yang diadopsi oleh perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan yang mengadopsi strategi inovasi dan diferensiasi biasanya membutuhkan struktur yang fleksibel dan desentralisasi agar mampu merespons perubahan pasar secara cepat dan inovatif. Sebaliknya, strategi biaya rendah atau *cost leadership* cenderung memerlukan struktur yang lebih formal dan terpusat untuk mengendalikan biaya secara ketat dan memastikan efisiensi operasional.

Dalam konteks ini, desain organisasi harus mampu mengintegrasikan berbagai fungsi dan proses yang mendukung

strategi utama. Hal ini meliputi penataan unit bisnis, departemen, dan tim kerja yang memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, serta mampu berkolaborasi secara efektif. Selain itu, struktur yang mendukung strategi harus mampu memfasilitasi komunikasi yang lancar dan pengambilan keputusan yang cepat, sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal dan internal.

2. Jenis Struktur Organisasi

Berdasarkan literatur manajemen, terdapat berbagai jenis struktur organisasi yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Mintzberg (2019) mengidentifikasi lima bentuk utama struktur organisasi, yaitu struktur sederhana, mesin birokrasi, birokrasi profesional, struktur divisional, dan struktur adhoc atau proyek. Masing-masing memiliki karakteristik dan keunggulan tersendiri.

Struktur sederhana biasanya digunakan oleh perusahaan kecil dan *startup*, di mana pengambilan keputusan dilakukan secara langsung oleh pemilik atau manajer utama. Struktur mesin birokrasi cocok untuk organisasi yang beroperasi dalam skala besar dan membutuhkan prosedur standar yang ketat, seperti perusahaan manufaktur massal. Birokrasi profesional menekankan otonomi unit kerja yang tinggi, cocok untuk organisasi yang mengandalkan keahlian dan kompetensi tinggi, seperti rumah sakit atau universitas.

Struktur divisional membagi organisasi berdasarkan produk, wilayah, atau pasar tertentu, sehingga memudahkan penyesuaian strategi di tingkat unit. Sedangkan struktur adhoc atau proyek digunakan untuk inisiatif strategis tertentu yang bersifat sementara dan fleksibel. Pemilihan struktur ini harus didasarkan pada strategi utama, kompleksitas operasi, dan budaya organisasi.

3. Penyesuaian Struktur dengan Perubahan Strategi

Perubahan strategi yang signifikan menuntut penyesuaian struktur organisasi agar tetap relevan dan efektif. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2017), organisasi harus mampu melakukan realokasi sumber daya, restrukturisasi unit, dan penyesuaian proses agar sesuai dengan arah strategis baru. Misalnya, jika perusahaan memutuskan untuk berfokus pada inovasi teknologi, struktur yang sebelumnya terpusat dan hierarkis perlu diubah menjadi lebih desentralisasi dan kolaboratif.

Proses penyesuaian ini meliputi evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan struktur yang ada, serta identifikasi hambatan yang mungkin menghambat implementasi strategi baru. Organisasi harus mampu mengelola resistensi terhadap perubahan dan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan mendukung perubahan tersebut. Selain itu, penyesuaian struktur harus dilakukan secara bertahap dan terencana, dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan agar transisi berjalan lancar dan tidak mengganggu operasional.

D. Sistem Pengendalian Strategis

1. Sistem Keuangan dan Operasional

Sistem pengendalian strategis mencakup mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Sistem keuangan dan operasional merupakan komponen utama dalam pengendalian ini. Sistem keuangan berfungsi untuk memantau aspek keuangan organisasi, seperti pendapatan, pengeluaran, laba, dan pengelolaan aset. Pengukuran kinerja keuangan ini penting karena memberikan gambaran objektif tentang keberhasilan organisasi dalam mencapai target finansial.

Sistem operasional, di sisi lain, berfokus pada efisiensi dan efektivitas proses produksi dan layanan. Pengendalian operasional meliputi pengawasan terhadap proses produksi, pengelolaan rantai pasok, kualitas produk, dan pengiriman layanan. Penggunaan teknologi informasi, seperti sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengendalikan proses secara *real-time*, sehingga dapat melakukan penyesuaian cepat terhadap kendala yang muncul (Huang & Rust, 2020).

2. Sistem Pengendalian Perilaku

Selain pengendalian aspek keuangan dan operasional, pengendalian perilaku menjadi bagian penting dalam sistem pengendalian strategis. Pengendalian perilaku bertujuan untuk memastikan bahwa

perilaku anggota organisasi sesuai dengan nilai, budaya, dan norma yang mendukung strategi. Hal ini dilakukan melalui pengembangan kebijakan, prosedur, dan sistem insentif yang mendorong perilaku yang diinginkan.

Misalnya, organisasi dapat menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja yang selaras dengan tujuan strategis, serta melakukan pelatihan dan pengembangan untuk memperkuat budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan etika kerja. Menurut Simons (2018), pengendalian perilaku yang efektif mampu meningkatkan komitmen anggota organisasi terhadap pencapaian strategi dan mengurangi risiko penyimpangan yang dapat merugikan organisasi.

3. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi memegang peranan penting dalam sistem pengendalian strategis. Budaya yang kuat dan positif dapat memperkuat implementasi strategi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan disiplin. Sebaliknya, budaya yang lemah atau bertentangan dengan strategi dapat menghambat pencapaian tujuan strategis.

Menurut Schein (2017), budaya organisasi merupakan asumsi dasar, nilai, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Untuk mendukung strategi tertentu, budaya harus disesuaikan dan diperkuat melalui komunikasi, pelatihan, dan kepemimpinan yang konsisten. Dengan demikian, budaya menjadi fondasi yang

memperkuat sistem pengendalian dan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bergerak ke arah yang sama.

E. Desain Organisasi dan Sistem Pengendalian

1. Studi Kasus Desain Organisasi

Studi kasus menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh desain organisasi yang tepat. Sebagai contoh, perusahaan teknologi global seperti Google menerapkan struktur organisasi yang datar dan fleksibel, yang mendukung inovasi dan pengambilan keputusan cepat. Struktur ini memungkinkan tim lintas fungsi bekerja sama secara efektif dan merespons perubahan pasar dengan cepat (Bock, 2019).

Di sisi lain, perusahaan manufaktur besar seperti Toyota menggunakan struktur divisional yang terorganisasi berdasarkan wilayah dan produk, yang memudahkan pengendalian kualitas dan penyesuaian strategi di tingkat lokal. Struktur ini mendukung strategi *cost leadership* dan efisiensi operasional yang menjadi fokus utama perusahaan (Liker, 2019).

2. Implementasi Sistem Pengendalian

Implementasi sistem pengendalian harus dilakukan secara sistematis dan terintegrasi. Langkah awal adalah menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang relevan dengan strategi. Selanjutnya, organisasi harus mengembangkan prosedur pengukuran dan pelaporan yang konsisten, serta memastikan bahwa data yang diperoleh akurat dan dapat diandalkan.

Teknologi informasi memainkan peran penting dalam mendukung sistem pengendalian, seperti penggunaan *dashboard* digital dan sistem pelaporan otomatis. Selain itu, pelatihan dan komunikasi yang efektif diperlukan agar seluruh anggota organisasi memahami mekanisme pengendalian dan peran mereka dalam proses tersebut (Kaplan & Norton, 2018).

3. Evaluasi dan Perbaikan Sistem

Evaluasi sistem pengendalian harus dilakukan secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Organisasi perlu melakukan audit internal, *review* kinerja, dan analisis varians terhadap target yang telah ditetapkan. Jika ditemukan kekurangan atau ketidaksesuaian, langkah perbaikan harus segera diambil, baik melalui penyesuaian proses, pelatihan ulang, maupun revisi indikator kinerja.

Perbaikan sistem pengendalian juga harus didasarkan pada *feedback* dari seluruh tingkat organisasi dan disesuaikan dengan perubahan strategi. Pendekatan ini memastikan bahwa sistem pengendalian tetap relevan dan mampu mendukung pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan (Simons, 2018).

F. Rangkuman

Hubungan antara strategi dan struktur organisasi merupakan aspek penting dalam memastikan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Desain organisasi harus mampu mendukung strategi yang diadopsi, sehingga struktur yang dipilih akan mempengaruhi efektivitas implementasi strategi tersebut. Struktur yang sesuai

akan memperkuat koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam hal ini, desain organisasi harus mampu mencerminkan karakteristik strategi utama. Misalnya, strategi inovasi dan diferensiasi membutuhkan struktur yang fleksibel dan desentralisasi agar mampu merespons perubahan pasar secara cepat dan inovatif. Sebaliknya, strategi biaya rendah atau *cost leadership* cenderung membutuhkan struktur yang formal dan terpusat untuk mengendalikan biaya dan meningkatkan efisiensi operasional. Oleh karena itu, struktur harus mampu mengintegrasikan fungsi dan proses yang mendukung strategi utama secara efektif.

Jenis struktur organisasi yang dipilih harus sesuai dengan kebutuhan strategis dan kompleksitas operasi perusahaan. Beberapa bentuk utama yang umum digunakan meliputi struktur sederhana, mesin birokrasi, birokrasi profesional, struktur divisional, dan struktur proyek atau adhoc. Pemilihan struktur ini harus didasarkan pada karakteristik strategi, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal yang dihadapi.

Selain itu, perubahan strategi yang signifikan menuntut penyesuaian struktur organisasi agar tetap relevan dan mampu mendukung arah baru. Organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan struktur yang ada, serta mengelola resistensi terhadap perubahan. Penyesuaian ini harus dilakukan secara bertahap dan terencana, melibatkan seluruh

pemangku kepentingan, agar transisi berjalan lancar dan tidak mengganggu operasional.

Pengaturan struktur yang tepat dan penyesuaian yang efektif akan memperkuat implementasi strategi, meningkatkan koordinasi antar bagian, serta mempercepat pengambilan keputusan. Dengan demikian, organisasi dapat lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan dan mampu mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan hubungan antara strategi organisasi dan desain struktur organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan! Berikan contoh struktur yang sesuai untuk strategi inovasi dan strategi biaya rendah.
2. Identifikasi dan jelaskan berbagai jenis struktur organisasi yang umum digunakan dalam perusahaan. Sebutkan karakteristik utama masing-masing dan berikan contoh penggunaannya.
3. Analisis bagaimana penyesuaian struktur organisasi diperlukan ketika terjadi perubahan strategi besar dalam perusahaan. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk melakukan penyesuaian tersebut.

4. Uraikan komponen utama dari sistem pengendalian strategis dan jelaskan peran masing-masing dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi!
5. Diskusikan pentingnya budaya organisasi dalam sistem pengendalian strategis. Bagaimana budaya yang kuat dapat memperkuat pencapaian strategi dan apa risiko jika budaya tidak sesuai dengan strategi?

Soal Pilihan Berganda

1. Manakah dari berikut ini yang paling tepat menggambarkan struktur organisasi yang cocok untuk strategi inovasi dan diferensiasi?
 - a. Struktur formal dan terpusat
 - b. Struktur datar dan desentralisasi
 - c. Struktur berbasis fungsi yang kaku
 - d. Struktur hierarkis yang ketat
2. Struktur organisasi yang biasanya digunakan oleh perusahaan kecil dan *startup* adalah:
 - a. Struktur mesin birokrasi
 - b. Struktur divisional
 - c. Struktur sederhana
 - d. Struktur adhoc
3. Penyesuaian struktur organisasi terhadap perubahan strategi harus dilakukan secara:
 - a. Sementara dan tidak terencana
 - b. Bertahap dan terencana

- c. Otomatis tanpa perencanaan
 - d. Hanya saat terjadi krisis
- 4. Sistem pengendalian yang berfokus pada pengawasan terhadap proses produksi dan layanan disebut:
 - a. Sistem keuangan
 - b. Sistem operasional
 - c. Sistem perilaku
 - d. Sistem budaya
- 5. Komponen utama dari sistem pengendalian perilaku meliputi:
 - a. Anggaran dan laporan keuangan
 - b. Kebijakan, prosedur, dan sistem insentif
 - c. Teknologi informasi dan data analitik
 - d. Struktur organisasi dan hierarki
- 6. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat:
 - a. Menghambat inovasi
 - b. Memperkuat implementasi strategi
 - c. Menimbulkan resistensi terhadap perubahan
 - d. Mengurangi komunikasi internal
- 7. Salah satu langkah penting dalam implementasi sistem pengendalian adalah:
 - a. Mengabaikan indikator kinerja utama
 - b. Menetapkan indikator kinerja utama yang relevan
 - c. Mengurangi pelaporan dan pengukuran
 - d. Menghindari penggunaan teknologi informasi

8. Dalam studi kasus, perusahaan yang menerapkan struktur divisional biasanya memiliki keunggulan dalam:
 - a. Pengendalian biaya secara ketat
 - b. Penyesuaian strategi di tingkat lokal
 - c. Pengambilan keputusan sentralisasi
 - d. Sederhana dan fleksibel
9. Untuk memastikan sistem pengendalian tetap relevan, organisasi harus melakukan:
 - a. Evaluasi dan perbaikan secara berkala
 - b. Pengabaian terhadap *feedback* anggota
 - c. Pengurangan indikator kinerja
 - d. Penggunaan sistem yang sama selama bertahun-tahun
10. Salah satu risiko utama dari budaya organisasi yang tidak sesuai dengan strategi adalah:
 - a. Meningkatkan inovasi
 - b. Menghambat pencapaian tujuan strategis
 - c. Mempercepat pengambilan keputusan
 - d. Mengurangi resistensi terhadap perubahan

Soal Project/Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur besar berencana mengubah strategi dari fokus biaya rendah menjadi inovasi dan diferensiasi. Buatlah sebuah rencana penyesuaian struktur organisasi yang mendukung strategi baru tersebut. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dan tantangan yang mungkin dihadapi.

2. Analisis sebuah perusahaan yang mengalami kesulitan dalam mencapai target strategis karena sistem pengendalian yang tidak efektif. Identifikasi komponen sistem pengendalian yang bermasalah dan berikan rekomendasi perbaikan yang konkret untuk meningkatkan efektivitas pengendalian tersebut.

BAB 13

IMPLEMENTASI STRATEGI

KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN

PERUBAHAN ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan peran penting kepemimpinan strategis dalam proses implementasi strategi organisasi serta memahami berbagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam konteks tersebut.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan perubahan organisasi serta mampu mengaitkannya dengan teori dan praktik nyata.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan peran budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi dan mengidentifikasi langkah-langkah membangun budaya yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.
4. Mahasiswa mampu menguraikan proses mengelola resistensi terhadap perubahan dan strategi mengatasi hambatan yang muncul selama proses perubahan organisasi.

5. Mahasiswa mampu menjelaskan model dan langkah-langkah utama dalam proses perubahan organisasi, khususnya model Lewin dan Kotter, serta mampu menerapkannya dalam studi kasus yang relevan.
6. Mahasiswa mampu melakukan analisis kritis terhadap studi kasus perubahan organisasi dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan maupun kegagalan dalam proses perubahan tersebut.
7. Mahasiswa mampu menyusun rencana strategis terkait kepemimpinan dan manajemen perubahan yang efektif dalam mendukung implementasi strategi organisasi secara menyeluruh.

B. Pendahuluan

Dalam dunia organisasi yang dinamis dan penuh tantangan saat ini, keberhasilan dalam menerapkan strategi tidak hanya bergantung pada perumusan rencana yang matang, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor manusia dan budaya organisasi. Kepemimpinan strategis memegang peranan sentral dalam memastikan bahwa strategi yang telah dirancang dapat diimplementasikan secara efektif dan mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa kepemimpinan yang kuat dan mampu menginspirasi, serta budaya organisasi yang mendukung, proses perubahan akan menghadapi hambatan yang signifikan dan risiko kegagalan yang tinggi.

Perubahan organisasi merupakan proses yang kompleks dan menuntut kemampuan pemimpin untuk mengelola berbagai aspek, mulai dari menginspirasi tim, mengelola resistensi, hingga menyesuaikan budaya organisasi agar sejalan dengan strategi baru. Model-model perubahan seperti Lewin dan Kotter telah menjadi acuan utama dalam memandu proses ini, karena keduanya menawarkan kerangka kerja yang sistematis dan praktis dalam mengelola transisi dari kondisi lama ke kondisi baru.

Urgensi pembahasan BAB 13 ini terletak pada kenyataan bahwa keberhasilan implementasi strategi tidak hanya bergantung pada apa yang direncanakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana proses perubahan tersebut dikelola. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan suasana yang kondusif untuk perubahan, mengatasi resistensi, dan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan mendukung arah baru yang diambil. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan strategi akan memperkuat komitmen seluruh anggota dalam menjalankan perubahan tersebut.

Dengan memahami konsep dan praktik kepemimpinan strategis serta proses perubahan organisasi, mahasiswa diharapkan mampu menjadi pemimpin yang tidak hanya mampu merancang strategi, tetapi juga mampu menggerakkan organisasi menuju keberhasilan melalui pengelolaan perubahan yang efektif. Pengetahuan ini sangat penting, mengingat tantangan yang dihadapi organisasi saat ini semakin kompleks dan membutuhkan

pendekatan yang adaptif, inovatif, dan manusiawi. Melalui pembelajaran ini, diharapkan mahasiswa mampu mengintegrasikan teori dan praktik dalam mengelola perubahan organisasi secara strategis dan berkelanjutan.

C. Peran Kepemimpinan dalam Implementasi

Strategi

1. Gaya Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi strategi organisasi. Gaya kepemimpinan ini mencerminkan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola sumber daya manusia serta proses organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Menurut Yukl (2019), gaya kepemimpinan strategis harus mampu menyesuaikan diri dengan kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis, serta mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan strategis dapat diklasifikasikan menjadi beberapa tipe, seperti kepemimpinan otokratis, demokratis, dan transformasional. Kepemimpinan otokratis cenderung bersifat top-down dan mengandalkan kontrol ketat, yang mungkin efektif dalam situasi krisis atau kebutuhan akan keputusan cepat. Sebaliknya, gaya demokratis lebih menekankan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap strategi. Namun, gaya yang paling relevan dalam

konteks implementasi strategi saat ini adalah kepemimpinan transformasional, karena mampu menginspirasi perubahan dan inovasi secara berkelanjutan (Bass & Avolio, 2018).

Kepemimpinan strategis yang efektif harus mampu mengintegrasikan berbagai gaya sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi. Pemimpin yang adaptif dan mampu berkomunikasi secara efektif akan lebih mampu mengatasi hambatan dan memotivasi tim untuk mencapai target strategis. Selain itu, pemimpin harus mampu menunjukkan integritas, visi yang jelas, dan kemampuan membangun hubungan yang kuat dengan seluruh pemangku kepentingan (Northouse, 2021). Dengan demikian, gaya kepemimpinan strategis tidak hanya berperan sebagai penggerak utama dalam proses implementasi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung keberhasilan strategi.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang paling efektif dalam konteks implementasi strategi, terutama dalam menghadapi perubahan besar dan kompleks. Menurut Bass dan Avolio (2018), pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Mereka mampu menciptakan visi yang menarik dan membangkitkan semangat, serta mendorong inovasi dan kreativitas dalam proses perubahan.

Karakter utama dari kepemimpinan transformasional meliputi empat komponen, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Keempat aspek ini saling melengkapi dan berkontribusi dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan rasa tanggung jawab anggota terhadap perubahan yang sedang berlangsung (Northouse, 2021).

Dalam praktiknya, pemimpin transformasional mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan cara mengkomunikasikan visi yang kuat dan mengaitkannya dengan nilai-nilai pribadi anggota. Mereka juga mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, sehingga proses perubahan tidak hanya berlangsung secara formal tetapi juga secara budaya dan psikologis (Avolio & Bass, 2019). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks implementasi strategi yang membutuhkan perubahan mendalam dan berkelanjutan.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perubahan

Pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan perubahan organisasi tidak dapat diabaikan. Pemimpin yang efektif mampu menjadi agen perubahan yang menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk beradaptasi dan berkembang sesuai dengan strategi yang telah dirumuskan. Menurut Kotter (2018), keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan

pemimpin dalam menciptakan *sense of urgency*, membangun koalisi yang kuat, dan mengkomunikasikan visi secara efektif.

Kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan harus mampu mengatasi hambatan psikologis dan budaya yang sering muncul selama proses transisi. Hambatan tersebut meliputi resistensi dari anggota organisasi, ketidakpastian, dan ketakutan akan kehilangan kontrol atau status quo. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi sumber resistensi dan mengembangkan strategi komunikasi yang mampu mengurangi kekhawatiran serta meningkatkan rasa percaya diri anggota (Hiatt, 2019).

Selain itu, pemimpin harus mampu menunjukkan keteladanan dan konsistensi dalam menjalankan perubahan. Mereka harus mampu mengelola konflik, memberikan dukungan moral, dan memastikan bahwa seluruh anggota memahami manfaat dari perubahan tersebut. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup kemampuan membangun kepercayaan dan komitmen yang diperlukan untuk melewati masa transisi (Yukl, 2019).

D. Mengelola Budaya Organisasi

1. Peran Budaya dalam Strategi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Menurut Schein (2017), budaya organisasi adalah pola asumsi, nilai, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi dasar dalam berperilaku

serta pengambilan keputusan. Budaya ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang mengarahkan perilaku anggota dan menciptakan identitas organisasi.

Dalam konteks strategi, budaya organisasi dapat menjadi penghambat maupun pendukung. Budaya yang sejalan dengan strategi akan memperkuat implementasi dan mempercepat pencapaian tujuan. Sebaliknya, budaya yang bertentangan dengan strategi akan menimbulkan resistensi dan hambatan dalam proses perubahan (Hatch, 2018). Oleh karena itu, pemahaman terhadap budaya organisasi sangat penting bagi pemimpin dalam merancang dan mengimplementasikan strategi.

Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan akan memudahkan organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis. Sebaliknya, budaya yang kaku dan konservatif dapat menghambat inovasi dan memperlambat proses adaptasi. Oleh karena itu, pengelolaan budaya harus menjadi bagian integral dari proses implementasi strategi, termasuk melalui komunikasi yang efektif, penguatan nilai-nilai positif, dan penyesuaian struktur organisasi (Schein, 2017).

2. Membangun Budaya yang Mendukung Strategi

Membangun budaya organisasi yang mendukung strategi memerlukan proses yang sistematis dan berkelanjutan. Menurut Cameron dan Quinn (2019), langkah awal adalah mengidentifikasi budaya saat ini dan menilai kesesuaiannya dengan strategi yang

akan diimplementasikan. Selanjutnya, organisasi perlu menetapkan nilai-nilai inti yang sejalan dengan visi dan misi strategis.

Pemimpin harus mampu menjadi agen perubahan budaya dengan menunjukkan perilaku yang konsisten dan memberi contoh dalam menjalankan nilai-nilai tersebut. Selain itu, penguatan budaya dapat dilakukan melalui program pelatihan, pengakuan, dan insentif yang mendukung perilaku yang diinginkan. Komunikasi yang terbuka dan transparan juga sangat penting dalam membangun kepercayaan dan memperkuat budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi (Cameron & Quinn, 2019).

Pengembangan budaya yang kuat dan positif akan memperkuat komitmen anggota terhadap strategi dan memfasilitasi proses perubahan secara lebih efektif. Organisasi yang mampu menyesuaikan budaya internalnya dengan tuntutan strategi akan lebih mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif dan berubah-ubah (Schein, 2017).

3. Mengatasi Resistensi Perubahan

Resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan utama dalam proses implementasi strategi. Menurut Oreg et al. (2018), resistensi ini muncul karena ketidakpastian, ketakutan kehilangan kontrol, atau ketidakcocokan nilai antara anggota dan perubahan yang diusulkan. Untuk mengatasi resistensi ini, pemimpin harus mampu melakukan pendekatan yang manusiawi dan komunikatif.

Strategi utama dalam mengelola resistensi adalah dengan meningkatkan partisipasi anggota dalam proses perubahan, sehingga mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan perubahan tersebut. Selain itu, penting untuk mengkomunikasikan manfaat perubahan secara jelas dan jujur, serta memberikan dukungan moral dan sumber daya yang diperlukan (Hiatt, 2019).

Pendekatan lain adalah dengan mengidentifikasi dan mengatasi sumber resistensi secara langsung, misalnya melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penyesuaian proses kerja. Pemimpin juga harus mampu menunjukkan empati dan membangun kepercayaan agar anggota merasa didengar dan dihargai. Dengan demikian, resistensi dapat diminimalkan dan proses perubahan dapat berjalan lebih lancar (Oreg et al., 2018).

E. Rangkuman

Pembahasan mengenai peran kepemimpinan dalam implementasi strategi menegaskan bahwa gaya dan pendekatan kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan proses tersebut. Gaya kepemimpinan strategis harus mampu menyesuaikan diri dengan kompleksitas lingkungan bisnis dan mampu menginspirasi anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan otokratis, demokratis, dan transformasional memiliki karakteristik berbeda, namun yang paling efektif dalam konteks implementasi strategi saat ini adalah

kepemimpinan transformasional karena mampu mendorong inovasi dan perubahan budaya secara berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama yang saling melengkapi, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan sangat signifikan, karena pemimpin yang efektif mampu menciptakan *sense of urgency*, membangun koalisi yang kuat, serta mengkomunikasikan visi secara jelas dan konsisten. Mereka juga harus mampu menunjukkan keteladanan, mengelola konflik, dan memberikan dukungan moral agar proses perubahan berjalan lancar.

Selain aspek gaya kepemimpinan, pengelolaan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung atau menghambat implementasi strategi. Budaya yang sejalan dengan strategi akan memperkuat keberhasilan, sedangkan budaya yang bertentangan dapat menimbulkan resistensi dan hambatan. Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan melalui komunikasi terbuka, penguatan nilai-nilai positif, serta penyesuaian struktur organisasi. Mengatasi resistensi perubahan juga menjadi bagian penting, dengan meningkatkan partisipasi anggota,

mengkomunikasikan manfaat perubahan secara jujur, dan menunjukkan empati.

Model perubahan organisasi seperti Lewin dan Kotter memberikan kerangka kerja yang sistematis dalam mengelola proses perubahan. Lewin menekankan tiga tahap utama: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*, sedangkan Kotter menguraikan delapan langkah yang lebih rinci, mulai dari menciptakan *sense of urgency* hingga mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Langkah-langkah ini harus diikuti dengan perencanaan matang, komunikasi efektif, pelaksanaan bertahap, serta evaluasi dan penyesuaian secara berkelanjutan. Studi kasus dari perusahaan seperti *Microsoft* menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner dan budaya yang mendukung inovasi, sementara kegagalan sering disebabkan oleh kurangnya kepemimpinan yang tegas dan resistensi budaya internal. Dengan demikian, peran kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi faktor utama dalam memastikan keberhasilan implementasi strategi dan perubahan organisasi secara efektif.

F. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan peran kepemimpinan transformasional dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi dan berikan contoh nyata penerapannya dalam studi kasus perusahaan teknologi.

2. Analisis bagaimana gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan partisipasi anggota dalam proses perubahan organisasi dan dampaknya terhadap keberhasilan strategi.
3. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan pemimpin dalam mengelola resistensi terhadap perubahan berdasarkan teori dan praktik yang ada.
4. Diskusikan pentingnya budaya organisasi dalam mendukung strategi dan bagaimana pemimpin dapat membangun budaya yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.
5. Jelaskan proses dan tahapan utama dalam model Kotter untuk mengelola perubahan organisasi serta manfaatnya dalam konteks implementasi strategi.

Soal Pilihan Berganda

1. Gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam konteks implementasi strategi yang membutuhkan inovasi dan perubahan budaya adalah:
 - a. Kepemimpinan otokratis
 - b. Kepemimpinan transaksional
 - c. Kepemimpinan transformasional
 - d. Kepemimpinan laissez-faire
2. Menurut teori kepemimpinan, karakter utama dari pemimpin transformasional meliputi semua kecuali:
 - a. *Idealized influence*
 - b. *Inspirational motivation*
 - c. *Controlling behavior*

- d. *Individualized consideration*
- 3. Salah satu langkah penting dalam mengelola resistensi terhadap perubahan adalah:
 - a. Mengabaikan kekhawatiran anggota
 - b. Meningkatkan partisipasi anggota dalam proses perubahan
 - c. Mengurangi komunikasi tentang perubahan
 - d. Menghindari pelatihan dan pengembangan
- 4. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi biasanya memiliki karakteristik:
 - a. Kaku dan konservatif
 - b. Terbuka dan adaptif
 - c. Hierarkis dan otoriter
 - d. Pasif dan tidak peduli
- 5. Model Lewin dalam proses perubahan terdiri dari tahapan berikut, kecuali:
 - a. *Unfreezing*
 - b. *Changing*
 - c. *Refreezing*
 - d. *Reorganizing*
- 6. Langkah pertama dalam proses perubahan menurut Kotter adalah:
 - a. Membentuk koalisi yang kuat
 - b. Mengkomunikasikan visi
 - c. Menciptakan sense of urgency

- d. Menghasilkan kemenangan jangka pendek
- 7. Dalam konteks budaya organisasi, nilai inti harus:
 - a. Bersifat fleksibel dan tidak terdefinisi
 - b. Sejalan dengan visi dan misi strategis
 - c. Tidak perlu dikomunikasikan secara formal
 - d. Bersifat sementara dan dapat diubah sewaktu-waktu
- 8. Salah satu hambatan utama dalam proses perubahan adalah:
 - a. Dukungan penuh dari seluruh anggota
 - b. Resistensi dan ketidakpastian
 - c. Komunikasi yang terbuka
 - d. Partisipasi aktif dari semua pihak
- 9. Dalam model Kotter, langkah terakhir adalah:
 - a. Mengkonsolidasikan dan mengintegrasikan perubahan
 - b. Membentuk koalisi yang kuat
 - c. Menciptakan *sense of urgency*
 - d. Mengembangkan visi dan strategi
- 10. Salah satu manfaat utama dari membangun budaya organisasi yang mendukung strategi adalah:
 - a. Meningkatkan resistensi terhadap perubahan
 - b. Mempercepat proses implementasi dan keberhasilan strategi
 - c. Mengurangi partisipasi anggota
 - d. Menghambat inovasi dan kreativitas

Soal Studi Kasus/Project

1. Sebuah perusahaan manufaktur besar sedang mengalami penurunan kinerja akibat resistensi internal terhadap perubahan proses produksi. Sebagai konsultan, buatlah rencana langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh manajer puncak untuk mengelola resistensi tersebut dan memastikan keberhasilan implementasi perubahan. Jelaskan secara rinci dan berikan justifikasi dari setiap langkah yang diambil.
2. Analisis sebuah studi kasus nyata tentang perusahaan yang berhasil melakukan transformasi budaya organisasi melalui kepemimpinan transformasional. Identifikasi faktor kunci keberhasilan, tantangan yang dihadapi, dan pelajaran yang dapat diambil untuk organisasi lain yang ingin melakukan perubahan serupa. Tuliskan analisis tersebut secara komprehensif dan sistematis.

BAB 14

IMPLEMENTASI STRATEGI

SUMBER DAYA MANUSIA, SISTEM

INFORMASI, DAN OPERASI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan peran sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi secara komprehensif, termasuk proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan yang efektif.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi dan menganalisis sistem informasi strategis yang mendukung pengambilan keputusan manajerial, termasuk teknologi informasi, sistem ERP, dan *Business Intelligence*, serta memahami pengelolaan data dan keamanan informasi.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep manajemen operasi dan kualitas, termasuk pengendalian proses operasional, penerapan *Total Quality Management* (TQM), dan pengelolaan proses internal untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

4. Mahasiswa dapat mengintegrasikan aspek sumber daya manusia, sistem informasi, dan manajemen operasi dalam rangka mendukung implementasi strategi yang efektif dan berkelanjutan.
5. Mahasiswa mampu menganalisis studi kasus terkait pengelolaan SDM, sistem informasi, dan operasi dalam konteks implementasi strategi organisasi.
6. Mahasiswa mampu menyusun rekomendasi strategis berbasis pengelolaan sumber daya manusia, teknologi informasi, dan proses operasional untuk meningkatkan daya saing organisasi.
7. Mahasiswa memahami urgensi dan tantangan dalam mengelola sumber daya manusia, sistem informasi, dan operasi secara sinergis dalam rangka mencapai keberhasilan implementasi strategi organisasi.

B. Pendahuluan

Implementasi strategi merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen strategik yang menentukan keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi. Setelah merumuskan strategi yang tepat, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa seluruh elemen organisasi mampu menjalankan strategi tersebut secara efektif. Bagian ini menyoroti tiga aspek utama yang menjadi pilar utama dalam mendukung implementasi strategi, yaitu sumber daya manusia (SDM), sistem informasi strategis, dan manajemen operasi serta kualitas. Ketiga aspek ini saling terkait dan saling mendukung

dalam menciptakan lingkungan organisasi yang adaptif, efisien, dan inovatif.

Sumber daya manusia memegang peranan sentral karena mereka adalah pelaksana utama dari strategi yang telah dirancang. Tanpa SDM yang kompeten, terlatih, dan termotivasi, strategi yang telah disusun pun sulit untuk diimplementasikan secara optimal. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif melalui proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan kepemimpinan, serta sistem penghargaan dan insentif menjadi faktor kunci keberhasilan. Organisasi harus mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang sesuai dengan kebutuhan strategisnya.

Selain SDM, sistem informasi strategis menjadi tulang punggung dalam pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Teknologi informasi, termasuk sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Business Intelligence*, memungkinkan organisasi untuk mengelola data secara efisien dan mendukung proses pengambilan keputusan berbasis data. Pengelolaan data yang baik dan keamanan informasi yang terjamin menjadi aspek penting agar sistem informasi dapat berjalan optimal dan mendukung strategi secara berkelanjutan.

Selanjutnya, manajemen operasi dan kualitas berfokus pada pengendalian proses internal dan peningkatan efisiensi operasional. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan pengelolaan proses internal yang baik akan memastikan bahwa produk dan

layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas tinggi, sekaligus meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya. Pengendalian proses operasional yang ketat juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah secara cepat, sehingga mendukung pencapaian target strategis.

Mengelola ketiga aspek ini secara bersamaan dan sinergis merupakan tantangan tersendiri bagi para manajer. Organisasi harus mampu menyesuaikan sumber daya manusia dengan kebutuhan teknologi dan proses operasional yang berkembang pesat. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana mengintegrasikan SDM, sistem informasi, dan manajemen operasi menjadi sangat penting dalam rangka memastikan keberhasilan implementasi strategi. Melalui pemahaman ini, mahasiswa diharapkan mampu mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang tepat dan mampu memberikan solusi inovatif dalam konteks nyata organisasi. Bagian ini akan membekali mahasiswa dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola aspek-aspek tersebut secara efektif, sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

C. Peran Sumber Daya Manusia Dalam

Implementasi Strategi

1. Rekrutmen dan Pelatihan

Rekrutmen dan pelatihan merupakan fondasi utama dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan strategisnya. Proses rekrutmen harus dilakukan secara selektif dan berbasis kompetensi agar calon karyawan yang terpilih mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab strategis secara efektif. Menurut Armstrong (2019), rekrutmen yang efektif tidak hanya mengisi posisi kosong, tetapi juga memastikan bahwa kandidat memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan, di sisi lain, berfungsi untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawan agar sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dan strategi organisasi. Pelatihan yang berkelanjutan dan relevan akan memperkuat kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya, serta mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan baru. Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan yang terintegrasi dengan strategi jangka panjang, termasuk pelatihan kepemimpinan dan pengembangan kompetensi khusus yang mendukung inovasi dan adaptasi (Noe, 2020).

2. Sistem Penghargaan dan Kinerja

Sistem penghargaan dan kinerja merupakan instrumen penting dalam memotivasi dan mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan strategi organisasi. Penghargaan yang adil dan transparan, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Menurut Deci dan Ryan (2018), sistem penghargaan yang efektif harus mampu memotivasi karyawan secara intrinsik dan ekstrinsik, serta mendorong mereka untuk mencapai target strategis.

Selain itu, sistem penilaian kinerja harus didasarkan pada indikator yang jelas dan terukur, serta berorientasi pada pencapaian hasil strategis. Pengukuran kinerja yang objektif dan berbasis data akan membantu manajer dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan (Aguinis, 2019). Dengan demikian, sistem penghargaan dan kinerja yang terintegrasi akan memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian hasil dan inovasi.

3. Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam mendukung keberlanjutan dan keberhasilan implementasi strategi. Pemimpin yang kompeten mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan timnya untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Menurut Yukl (2019), pengembangan kepemimpinan harus

dilakukan secara sistematis melalui program pelatihan, *mentoring*, dan *coaching* yang berkelanjutan.

Selain itu, organisasi perlu menanamkan budaya kepemimpinan yang adaptif dan inovatif, serta memberikan peluang bagi calon pemimpin untuk mengasah kemampuan mereka melalui pengalaman langsung dan tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan kepemimpinan yang efektif akan memastikan bahwa organisasi memiliki pemimpin yang mampu mengelola perubahan, mengatasi resistensi, dan memimpin transformasi strategis secara sukses (Northouse, 2021).

D. Sistem Informasi Strategis

1. Teknologi Informasi dan Pengambilan Keputusan

Teknologi informasi memegang peranan penting dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial yang cepat dan akurat. Sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data secara efisien, sehingga manajer dapat membuat keputusan berbasis data yang valid dan relevan. Menurut Laudon dan Laudon (2020), teknologi informasi seperti sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Business Intelligence* (BI) menyediakan *platform* yang menyatukan berbagai fungsi bisnis dan memfasilitasi analisis data secara real-time.

Penggunaan sistem ini membantu manajer dalam mengidentifikasi tren pasar, mengevaluasi kinerja internal, dan merumuskan strategi yang tepat. Selain itu, teknologi informasi juga

memungkinkan organisasi untuk melakukan simulasi dan perencanaan skenario yang membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang kompleks. Dengan demikian, teknologi informasi menjadi tulang punggung dalam proses pengambilan keputusan yang efektif dan efisien (Shmueli & Koppius, 2018).

2. Sistem ERP dan *Business Intelligence*

Sistem ERP merupakan solusi teknologi yang mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam satu platform terpadu, mulai dari keuangan, produksi, pemasaran, hingga sumber daya manusia. Implementasi ERP memungkinkan organisasi untuk mengurangi redundansi data, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempercepat proses pengambilan keputusan (Hitt et al., 2019). ERP juga mendukung otomatisasi proses dan menyediakan data yang akurat serta terkini, yang sangat penting dalam merespons dinamika pasar.

Sementara itu, *Business Intelligence* (BI) berfokus pada analisis data dan penyajian informasi yang mudah dipahami melalui *dashboard* dan laporan visual. BI membantu manajer dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengoptimalkan strategi berdasarkan wawasan yang diperoleh dari data historis dan real-time. Penggunaan BI secara efektif dapat meningkatkan kecepatan dan kualitas pengambilan keputusan strategis (Chen et al., 2020).

3. Pengelolaan Data dan Keamanan Informasi

Pengelolaan data yang baik merupakan aspek penting dalam sistem informasi strategis. Organisasi harus mampu mengelola data secara akurat, lengkap, dan konsisten agar dapat digunakan secara optimal dalam pengambilan keputusan. Pengelolaan data meliputi proses pengumpulan, penyimpanan, pengolahan, dan distribusi data secara aman dan terkontrol (Khatri & Brown, 2019).

Selain itu, keamanan informasi menjadi prioritas utama dalam era digitalisasi. Organisasi harus menerapkan kebijakan dan teknologi keamanan yang memadai, seperti enkripsi data, *firewall*, dan sistem deteksi intrusi, untuk melindungi data dari ancaman siber dan kebocoran informasi. Keamanan informasi yang terjamin akan memastikan keberlangsungan sistem dan kepercayaan *stakeholder* terhadap pengelolaan data organisasi (Raghupathi & Raghupathi, 2020).

E. Manajemen Operasi dan Kualitas

1. Pengendalian Proses Operasi

Pengendalian proses operasi bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan. Pengendalian ini meliputi pemantauan kinerja proses, identifikasi variansi, dan pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Menurut Heizer dan Render (2020), pengendalian proses yang efektif dapat meningkatkan

efisiensi, mengurangi biaya, dan memastikan kualitas produk atau layanan.

Teknik pengendalian proses seperti *Statistical Process Control* (SPC) dan Six Sigma digunakan untuk mengidentifikasi dan mengurangi variansi dalam proses produksi. Dengan pengendalian yang ketat, organisasi dapat meningkatkan konsistensi dan keandalan produk, serta memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan (Montgomery, 2019).

2. Total Quality Management (TQM)

Total *Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh melalui partisipasi semua anggota organisasi. TQM menekankan pentingnya budaya kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan orientasi pelanggan. Menurut Evans dan Lindsay (2020), implementasi TQM melibatkan berbagai alat dan teknik seperti PDCA (Plan-Do-Check-Act), Six Sigma, dan Kaizen untuk meningkatkan proses dan produk.

TQM tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang menghasilkan produk dan layanan tersebut. Dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM, organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi cacat, dan meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan (Oakland, 2019).

3. Pengelolaan Proses Internal

Pengelolaan proses internal meliputi perencanaan, pengendalian, dan peningkatan proses-proses utama dalam organisasi. Proses internal yang efisien dan efektif akan mendukung pencapaian strategi organisasi secara optimal. Menurut Hammer dan Champy (2019), pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR) dapat digunakan untuk merancang ulang proses internal agar lebih efisien dan sesuai dengan kebutuhan strategis.

Selain itu, pengelolaan proses internal harus didukung oleh budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Melalui pengelolaan proses yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas produk serta layanan, sehingga mendukung keberhasilan implementasi strategi (Davenport, 2020)., kecuali daftar pustaka / Referensi di bagian akhir tulisan. copy secara utuh tanpa perbedaan sedikitpun termasuk format tulisan dalam naskah tersebut. hindari mengcopy bagian daftar pustaka/referensi yang ada di bagian akhir tulisan.

F. Rangkuman

Implementasi strategi yang efektif sangat bergantung pada peran sumber daya manusia dan sistem informasi strategis yang mendukungnya. Pengelolaan sumber daya manusia meliputi proses rekrutmen, pelatihan, sistem penghargaan, dan pengembangan kepemimpinan yang semuanya bertujuan untuk memastikan bahwa

organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan mampu menjalankan strategi secara optimal. Rekrutmen harus selektif dan berbasis kompetensi, sementara pelatihan berkelanjutan memperkuat kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Sistem penghargaan dan penilaian kinerja yang adil serta transparan akan meningkatkan motivasi dan produktivitas, sedangkan pengembangan kepemimpinan yang sistematis memastikan adanya pemimpin yang mampu mengelola perubahan dan memimpin transformasi.

Dalam ranah sistem informasi strategis, teknologi informasi seperti ERP dan *Business Intelligence* menjadi tulang punggung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Sistem ERP mengintegrasikan seluruh proses bisnis, mengurangi redundansi data, dan meningkatkan efisiensi operasional. BI membantu dalam analisis data yang mendalam, mendukung identifikasi peluang dan ancaman, serta pengambilan keputusan berbasis data. Pengelolaan data yang baik dan keamanan informasi yang terjamin menjadi faktor penting agar data dapat digunakan secara optimal dan terlindungi dari ancaman siber.

Selain itu, pengelolaan proses internal dan pengendalian operasional berperan dalam memastikan bahwa aktivitas berjalan sesuai standar dan target yang ditetapkan. Pendekatan seperti *Total Quality Management* (TQM) dan *Business Process Reengineering* (BPR) membantu meningkatkan kualitas produk dan efisiensi proses internal. Dengan pengendalian proses yang ketat dan budaya

perbaikan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan keandalan produk, mengurangi biaya, dan mendukung pencapaian strategi secara efektif. Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh sinergi antara pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten dan sistem informasi yang mendukung pengambilan keputusan serta pengelolaan proses internal yang efisien.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan peran sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi secara komprehensif, termasuk proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan yang efektif.
2. Analisis bagaimana sistem informasi strategis seperti ERP dan *Business Intelligence* dapat meningkatkan pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi.
3. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan organisasi dalam menerapkan Total *Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan.
4. Diskusikan pentingnya pengelolaan proses internal dalam mendukung efisiensi operasional dan pencapaian strategi organisasi.
5. Integrasikan ketiga aspek—SDM, sistem informasi, dan manajemen operasi—dalam rangka mendukung implementasi strategi yang efektif dan berkelanjutan.

Berikan contoh nyata dari organisasi yang menerapkan ketiganya secara sinergis.

Soal Pilihan Berganda

1. Apa yang menjadi fokus utama dalam proses rekrutmen yang efektif menurut Armstrong (2019)?
 - a. Mengisi posisi kosong secepat mungkin
 - b. Memilih kandidat berdasarkan pengalaman saja
 - c. Menyeleksi kandidat berbasis kompetensi dan potensi pengembangan
 - d. Mengutamakan kandidat dari latar belakang pendidikan tertentu
2. Sistem ERP biasanya digunakan untuk:
 - a. Mengelola data keuangan saja
 - b. Mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam satu platform
 - c. Mengganti seluruh staf organisasi
 - d. Mengurangi kebutuhan pelatihan karyawan
3. *Business Intelligence* membantu manajer dalam:
 - a. Mengurangi jumlah data yang dikumpulkan
 - b. Mengabaikan tren pasar
 - c. Mengidentifikasi peluang dan ancaman melalui analisis data
 - d. Menghindari pengambilan keputusan berbasis data
4. Salah satu manfaat utama dari penerapan *Total Quality Management* (TQM) adalah:

- a. Mengurangi biaya produksi tanpa memperhatikan kualitas
 - b. Meningkatkan kualitas produk dan layanan secara menyeluruh
 - c. Mengurangi partisipasi karyawan dalam proses perbaikan
 - d. Mengabaikan kebutuhan pelanggan
5. Pengendalian proses operasional bertujuan untuk:
- a. Menambah variasi dalam proses produksi
 - b. Memastikan proses berjalan sesuai standar dan target
 - c. Mengurangi pengawasan terhadap proses
 - d. Mengurangi kualitas produk
6. Salah satu teknik yang digunakan dalam pengendalian proses adalah:
- a. *SWOT analysis*
 - b. *Statistical Process Control (SPC)*
 - c. *Porter's Five Forces*
 - d. *Balanced Scorecard*
7. Keamanan informasi dalam sistem informasi strategis harus dilakukan dengan:
- a. Mengabaikan risiko siber
 - b. Menggunakan enkripsi dan *firewall*
 - c. Menyimpan data secara terbuka
 - d. Mengurangi pengelolaan data

8. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan data dan keamanan informasi adalah:
 - a. Meningkatkan jumlah data yang tidak terkontrol
 - b. Melindungi data dari ancaman siber dan kebocoran informasi
 - c. Mengurangi penggunaan teknologi informasi
 - d. Mengabaikan kebijakan keamanan
9. Dalam konteks manajemen operasi, Six Sigma digunakan untuk:
 - a. Meningkatkan variansi proses
 - b. Mengurangi cacat dan variansi proses
 - c. Mengurangi efisiensi operasional
 - d. Mengabaikan kualitas produk
10. Penerapan Total *Quality Management* (TQM) menuntut:
 - a. Partisipasi terbatas dari manajemen puncak
 - b. Perbaikan berkelanjutan dan budaya kualitas
 - c. Fokus hanya pada hasil akhir
 - d. Pengabaian terhadap proses internal

Soal Project/Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur ingin meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas produk. Buatlah sebuah rencana strategis yang mengintegrasikan pengelolaan sumber daya manusia, sistem informasi strategis, dan manajemen proses internal. Jelaskan langkah-langkah yang akan diambil dan alasan pemilihannya.

2. Analisis sebuah organisasi yang Anda kenal yang berhasil menerapkan sistem ERP dan BI dalam mendukung pengambilan keputusan strategis. Identifikasi manfaat yang diperoleh dan tantangan yang dihadapi selama proses implementasi. Berikan rekomendasi untuk keberhasilan keberlanjutan sistem tersebut.

BAB 15

EVALUASI STRATEGI DAN PENGENDALIAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan pentingnya evaluasi strategi dalam rangka memastikan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi serta menjaga relevansi strategi yang diterapkan.
2. Mengidentifikasi kapan dan bagaimana proses evaluasi strategi harus dilakukan agar hasilnya efektif dan efisien dalam mendukung pengambilan keputusan.
3. Menguraikan peran pengukuran kinerja sebagai alat utama dalam proses evaluasi strategi dan pengendalian, serta memahami berbagai indikator yang digunakan.
4. Menjelaskan langkah-langkah dalam proses evaluasi strategi, termasuk meninjau premis strategis, mengukur kinerja, dan melakukan analisis varians.
5. Mengidentifikasi tindakan korektif dan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi untuk meningkatkan efektivitas strategi.

6. Menjelaskan berbagai kriteria yang digunakan dalam menilai keberhasilan dan kelayakan strategi, termasuk aspek konsistensi, konsonansi, dan pengelolaan risiko strategis.
7. Menganalisis pentingnya pengelolaan risiko strategis dalam proses evaluasi dan pengendalian strategi untuk memastikan keberlanjutan organisasi.

B. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa baik merancang strategi, tetapi juga oleh seberapa efektif strategi tersebut dijalankan dan dievaluasi secara berkala. Evaluasi strategi merupakan bagian integral dari proses manajemen strategik yang bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan, efektif, dan mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal. Tanpa adanya evaluasi yang sistematis, organisasi berisiko kehilangan arah, menghadapi ketidaksesuaian antara rencana dan kenyataan, serta mengalami kegagalan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Urgensi dari bagian ini terletak pada kenyataan bahwa strategi yang baik tidak akan memberikan manfaat maksimal jika tidak dilakukan pengawasan dan penyesuaian secara berkelanjutan. Melalui evaluasi strategi, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, serta menilai apakah strategi yang diadopsi masih sesuai dengan kondisi lingkungan dan tujuan jangka panjang. Selain itu, proses evaluasi

juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan.

Selain aspek internal, evaluasi strategi juga berperan dalam pengelolaan risiko strategis. Organisasi harus mampu mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan yang tidak terduga agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang proses evaluasi strategi dan kriteria penilaiannya menjadi sangat penting bagi para manajer dan pengambil keputusan. Mereka harus mampu menggunakan data dan indikator kinerja secara tepat untuk melakukan analisis varians, meninjau premis strategis, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Pada bagian ini, kita juga akan membahas tentang langkah-langkah praktis dalam melakukan evaluasi strategi, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga pengambilan keputusan. Dengan memahami proses ini secara komprehensif, diharapkan organisasi mampu menjaga konsistensi dan relevansi strategi yang dijalankan, serta mampu mengelola risiko secara efektif. Pada akhirnya, evaluasi strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memastikan bahwa seluruh sumber daya dan upaya diarahkan secara optimal untuk mencapai visi dan misi organisasi.

C. Pentingnya Evaluasi Strategi

1. Tujuan dan Manfaat

Evaluasi strategi adalah proses penting dalam manajemen strategik yang bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan, efektif, dan mampu mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk mengidentifikasi apakah strategi yang sedang dijalankan memberikan hasil yang sesuai dengan rencana dan apakah masih sesuai dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Manfaat dari evaluasi strategi sangat luas, termasuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, serta mengurangi risiko kegagalan strategis.

Menurut David (2017), evaluasi strategi membantu organisasi dalam menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal. Selain itu, evaluasi juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi yang ada dengan perubahan lingkungan yang dinamis, sehingga tetap kompetitif dan berkelanjutan. Dengan melakukan evaluasi secara rutin, organisasi dapat menghindari stagnasi dan memastikan bahwa strategi yang diadopsi tetap relevan dan mampu memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang.

2. Kapan dan Bagaimana Melakukan Evaluasi

Evaluasi strategi harus dilakukan secara periodik dan berkelanjutan, tidak hanya saat terjadi krisis atau masalah besar. Menurut Johnson,

Scholes, dan Whittington (2018), waktu yang tepat untuk melakukan evaluasi adalah setelah fase implementasi tertentu, misalnya setiap kuartal atau tahunan, serta saat terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Evaluasi yang dilakukan secara tepat waktu memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi deviasi dari rencana dan melakukan tindakan korektif sebelum masalah menjadi lebih besar.

Proses evaluasi harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Langkah awal adalah mengumpulkan data kinerja yang relevan, baik dari indikator keuangan maupun non-keuangan. Data ini kemudian dianalisis untuk menilai apakah sasaran strategis telah tercapai dan apakah asumsi dasar yang digunakan dalam perencanaan masih berlaku. Selanjutnya, dilakukan analisis varians untuk membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan. Jika ditemukan deviasi yang signifikan, maka perlu dilakukan analisis penyebab dan penentuan tindakan korektif.

Selain itu, evaluasi harus melibatkan berbagai pihak terkait, termasuk manajer lini, tim pengendalian, dan *stakeholder* eksternal jika diperlukan. Pendekatan partisipatif ini memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara komprehensif dan objektif, serta mendapatkan masukan dari berbagai perspektif. Dalam praktiknya, evaluasi strategi juga harus didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang akurat dan relevan, seperti *Balanced Scorecard* atau indikator kinerja utama (KPI), yang mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang pencapaian organisasi.

3. Peran Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan alat utama dalam proses evaluasi strategi. Tanpa pengukuran yang tepat, organisasi tidak dapat mengetahui secara objektif apakah strategi yang dijalankan berhasil atau tidak. Pengukuran kinerja harus dilakukan secara komprehensif, mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, serta harus mampu mengukur aspek kuantitatif dan kualitatif dari pencapaian strategis.

Menurut Kaplan dan Norton (2018), *Balanced Scorecard* adalah salah satu kerangka kerja yang efektif dalam mengukur kinerja secara multidimensi. Kerangka ini mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan demikian, pengukuran tidak hanya berfokus pada hasil keuangan semata, tetapi juga pada faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan dan inovasi organisasi.

Indikator kinerja yang digunakan harus relevan dengan sasaran strategis dan mampu memberikan gambaran yang akurat tentang pencapaian organisasi. Misalnya, indikator keuangan seperti laba bersih, ROI, dan pertumbuhan pendapatan, serta indikator non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan inovasi produk. Pengukuran yang tepat akan membantu manajer dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian dan melakukan penyesuaian strategi secara cepat dan tepat.

Selain itu, pengukuran kinerja harus dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan. Data yang dikumpulkan harus valid,

reliabel, dan dapat diandalkan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Penggunaan teknologi informasi, seperti sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Business Intelligence*, dapat meningkatkan akurasi dan efisiensi pengukuran kinerja, serta memudahkan analisis data secara real-time.

D. Proses Evaluasi Strategi

1. Meninjau Premis Strategis

Langkah pertama dalam proses evaluasi strategi adalah meninjau premis strategis yang mendasari perencanaan dan implementasi strategi. Premis strategis adalah asumsi dasar yang digunakan dalam merumuskan strategi, seperti kondisi pasar, tren teknologi, perilaku kompetitor, dan faktor lingkungan lainnya. Premis ini harus relevan dan akurat agar strategi yang diadopsi dapat berjalan efektif.

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), meninjau premis strategis melibatkan evaluasi terhadap asumsi yang digunakan saat merancang strategi dan memastikan bahwa asumsi tersebut masih berlaku. Jika premis tersebut terbukti tidak lagi valid, maka strategi yang didasarkan padanya perlu disesuaikan. Contohnya, asumsi tentang pertumbuhan pasar yang tinggi mungkin tidak lagi relevan jika terjadi perlambatan ekonomi atau perubahan regulasi.

Proses ini melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal secara mendalam, serta membandingkan kondisi aktual dengan prediksi awal. Jika terdapat perbedaan signifikan, manajer

harus melakukan revisi terhadap strategi dan rencana aksi. Dengan demikian, meninjau premis strategis adalah langkah penting untuk menjaga relevansi dan efektivitas strategi dalam menghadapi dinamika lingkungan.

2. Mengukur Kinerja dan Analisis Varians

Setelah meninjau premis strategis, langkah berikutnya adalah mengukur kinerja aktual dan melakukan analisis varians. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil nyata dengan target yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Analisis varians membantu mengidentifikasi deviasi dan menentukan penyebabnya.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2019), analisis varians adalah proses membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut. Varians positif menunjukkan pencapaian di atas target, sedangkan varians negatif menunjukkan adanya kekurangan. Analisis ini harus dilakukan secara sistematis dan mendalam, meliputi aspek keuangan, operasional, dan non-keuangan.

Contoh, jika pendapatan aktual lebih rendah dari target, analisis harus mengidentifikasi faktor penyebabnya, seperti penurunan volume penjualan, kenaikan biaya, atau perubahan preferensi pelanggan. Dengan memahami penyebab varians, manajer dapat merancang tindakan korektif yang tepat, seperti meningkatkan promosi, menyesuaikan harga, atau memperbaiki proses operasional.

Penggunaan alat analisis seperti diagram Pareto, analisis akar penyebab, dan analisis tren sangat membantu dalam proses ini. Selain itu, pengukuran kinerja harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan agar organisasi dapat merespons perubahan secara cepat dan efektif.

3. Tindakan Korektif dan Penyesuaian

Langkah terakhir dalam proses evaluasi strategi adalah melakukan tindakan korektif dan penyesuaian berdasarkan hasil analisis varians. Jika ditemukan deviasi yang signifikan, manajer harus menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut dan mengembalikan kinerja ke jalur yang sesuai dengan sasaran strategis.

Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2019), tindakan korektif dapat berupa revisi terhadap strategi, perubahan dalam alokasi sumber daya, atau penyesuaian terhadap proses operasional. Penting untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil tepat sasaran dan didukung oleh data yang valid. Selain itu, komunikasi yang efektif kepada seluruh pihak terkait sangat penting agar implementasi tindakan berjalan lancar.

Selain itu, penyesuaian strategi harus dilakukan secara fleksibel dan adaptif, mengingat lingkungan bisnis yang terus berubah. Jika diperlukan, organisasi harus melakukan inovasi dan pengembangan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi saat

ini. Proses ini harus didukung oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan.

E. Kriteria Evaluasi Strategi

1. Konsistensi dan Kelayakan

Kriteria pertama dalam menilai keberhasilan evaluasi strategi adalah tingkat konsistensi dan kelayakan dari strategi yang dijalankan. Strategi yang konsisten adalah strategi yang selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, serta sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Kelayakan strategi mengacu pada kemampuan organisasi untuk melaksanakan strategi tersebut secara realistis dan efektif.

Menurut Mintzberg dan Waters (2019), strategi yang baik harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tanpa kehilangan identitas dan tujuan utama organisasi. Kriteria ini penting karena strategi yang tidak konsisten atau tidak layak dapat menyebabkan kebingungan, konflik internal, dan kegagalan pencapaian sasaran.

2. Konsonansi dan Keunggulan

Kriteria berikutnya adalah konsonansi dan keunggulan dari strategi yang diimplementasikan. Konsonansi mengacu pada kesesuaian antara strategi dan kondisi eksternal serta internal organisasi, sedangkan keunggulan merujuk pada kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaing.

Menurut Porter (2018), strategi yang konsonan dan mampu memberikan keunggulan kompetitif harus mampu memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal secara optimal, sekaligus mengurangi kelemahan dan ancaman. Evaluasi terhadap aspek ini membantu memastikan bahwa strategi tidak hanya realistis tetapi juga mampu memberikan posisi kompetitif yang berkelanjutan.

3. Pengelolaan Risiko Strategis

Pengelolaan risiko strategis merupakan aspek penting dalam evaluasi strategi. Organisasi harus mampu mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang terkait dengan strategi yang diambil. Risiko ini bisa berasal dari ketidakpastian lingkungan, perubahan regulasi, teknologi, maupun faktor internal.

Menurut Hill dan Jones (2020), pengelolaan risiko strategis yang efektif melibatkan proses identifikasi risiko, penilaian dampak dan kemungkinan terjadinya, serta pengembangan strategi mitigasi. Organisasi yang mampu mengelola risiko secara proaktif akan lebih mampu bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan strategi jangka panjang.

Dengan menerapkan kriteria tersebut secara sistematis, organisasi dapat melakukan evaluasi strategi secara komprehensif dan objektif, serta memastikan bahwa strategi yang dijalankan benar-benar mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara berkelanjutan.

F. Rangkuman

Evaluasi strategi merupakan proses penting yang membantu organisasi memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap relevan, efektif, dan mampu mencapai tujuan jangka panjang. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur keberhasilan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dengan melakukan evaluasi secara rutin dan sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi deviasi dari rencana, mengatasi masalah secara cepat, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

Poin-poin utama yang perlu diperhatikan dalam evaluasi strategi meliputi:

1. Tujuan dan manfaat evaluasi strategi, yang meliputi peningkatan efisiensi pengambilan keputusan, identifikasi peluang perbaikan, dan pengurangan risiko kegagalan strategis. Evaluasi ini membantu organisasi menilai pencapaian sasaran strategis dan memastikan sumber daya digunakan secara optimal.
2. Kapan dan bagaimana melakukan evaluasi, yang harus dilakukan secara periodik, misalnya setiap kuartal atau tahunan, serta saat terjadi perubahan signifikan. Proses ini melibatkan pengumpulan data kinerja, analisis varians, dan melibatkan berbagai pihak terkait untuk mendapatkan gambaran lengkap dan objektif.

3. Peran pengukuran kinerja sebagai alat utama dalam evaluasi, yang harus mencakup indikator keuangan dan non-keuangan. Kerangka kerja seperti *Balanced Scorecard* membantu mengukur aspek keberlanjutan dan inovasi organisasi secara menyeluruh, serta mendukung pengambilan keputusan yang tepat.
4. Proses meninjau premis strategis, yang meliputi evaluasi asumsi dasar yang digunakan dalam perencanaan. Jika premis tersebut tidak lagi valid, strategi perlu disesuaikan agar tetap relevan dan efektif dalam menghadapi dinamika lingkungan.
5. Pengukuran kinerja dan analisis varians, yang membantu mengidentifikasi penyimpangan dari target dan penyebabnya. Analisis ini menjadi dasar untuk menentukan tindakan korektif yang tepat dan memastikan pencapaian sasaran strategis.
6. Tindakan korektif dan penyesuaian, yang harus dilakukan secara cepat dan tepat sasaran berdasarkan hasil analisis. Fleksibilitas dan inovasi dalam penyesuaian strategi sangat penting untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan organisasi.
7. Kriteria evaluasi strategi meliputi konsistensi dan kelayakan, konsonansi dan keunggulan kompetitif, serta pengelolaan risiko strategis. Ketiga aspek ini memastikan bahwa strategi yang dijalankan mampu memberikan posisi kompetitif yang berkelanjutan dan sesuai dengan visi organisasi.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten, organisasi dapat meningkatkan efektivitas strategi, mengurangi risiko kegagalan, dan memastikan pencapaian tujuan jangka panjang secara berkelanjutan. Evaluasi strategi yang baik menjadi fondasi utama dalam manajemen strategik yang adaptif dan inovatif.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan mengapa evaluasi strategi sangat penting dalam manajemen strategik dan bagaimana manfaatnya bagi keberlanjutan organisasi.
2. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses evaluasi strategi mulai dari meninjau premis strategis hingga melakukan penyesuaian.
3. Jelaskan peran pengukuran kinerja dalam proses evaluasi strategi dan sebutkan indikator apa saja yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan strategi.
4. Analisis bagaimana analisis varians dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan korektif.
5. Diskusikan kriteria apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kelayakan strategi serta mengapa aspek pengelolaan risiko strategis sangat penting dalam evaluasi.

Soal Pilihan Berganda

1. Apa tujuan utama dari evaluasi strategi dalam manajemen strategik?

- a. Menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis
 - b. Mengurangi biaya operasional
 - c. Meningkatkan jumlah produk yang dipasarkan
 - d. Mengurangi jumlah pesaing di pasar
2. Kapan waktu yang paling tepat untuk melakukan evaluasi strategi?
 - a. Setelah seluruh proses implementasi selesai
 - b. Secara periodik dan berkelanjutan
 - c. Hanya saat terjadi krisis
 - d. Setelah mendapatkan laporan keuangan tahunan
3. Manakah dari berikut ini yang termasuk indikator non-keuangan dalam pengukuran kinerja?
 - a. Laba bersih
 - b. Tingkat kepuasan pelanggan
 - c. *Return on Investment* (ROI)
 - d. Pendapatan bersih
4. Dalam proses evaluasi strategi, langkah pertama yang harus dilakukan adalah:
 - a. Mengukur kinerja aktual
 - b. Meninjau premis strategis
 - c. Melakukan analisis varians
 - d. Menyusun laporan keuangan
5. Analisis varians membantu manajer dalam:
 - a. Menentukan anggaran tahunan
 - b. Mengidentifikasi deviasi dari target dan penyebabnya

- c. Menambah produk baru
- d. Mengurangi biaya pemasaran
- 6. Salah satu kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan strategi adalah:
 - a. Konsistensi dan kelayakan
 - b. Jumlah produk yang diproduksi
 - c. Tingkat persaingan di pasar
 - d. Jumlah karyawan yang dipekerjakan
- 7. Mengapa pengelolaan risiko strategis penting dalam evaluasi strategi?
 - a. Untuk mengurangi biaya produksi
 - b. Untuk memastikan organisasi mampu mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan
 - c. Untuk meningkatkan jumlah pelanggan
 - d. Untuk mempercepat proses inovasi
- 8. Strategi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tanpa kehilangan identitas disebut:
 - a. Strategi konservatif
 - b. Strategi adaptif
 - c. Strategi inovatif
 - d. Strategi defensif
- 9. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara multidimensi adalah:
 - a. Analisis *SWOT*
 - b. *Balanced Scorecard*

- c. Analisis Porter
 - d. Peta Kelompok Strategis
10. Dalam menilai kelayakan strategi, aspek yang harus diperhatikan adalah:
- a. Kesesuaian dengan visi dan misi
 - b. Jumlah produk yang dipasarkan
 - c. Jumlah pesaing di industri
 - d. Tingkat persaingan harga

Soal Project/Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan manufaktur mengalami penurunan laba bersih selama dua kuartal berturut-turut. Manajer ingin melakukan evaluasi strategi untuk mengetahui penyebabnya. Buatlah rencana langkah-langkah evaluasi yang harus dilakukan, mulai dari pengumpulan data hingga penentuan tindakan korektif. Jelaskan secara rinci dan berikan contoh indikator yang relevan.
2. Sebuah organisasi non-profit ingin menilai keberhasilan strategi pengelolaan program sosialnya. Mereka telah menetapkan indikator kinerja seperti tingkat partisipasi masyarakat, tingkat kepuasan peserta, dan dampak sosial yang dihasilkan. Buatlah analisis kasus tentang bagaimana mereka dapat melakukan evaluasi terhadap indikator tersebut dan langkah apa yang harus diambil jika hasilnya tidak sesuai target.

BAB 16

BALANCED SCORECARD (BSC)

KERANGKA KERJA PENGUKURAN KINERJA MULTIDIMENSI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan pentingnya pengukuran non-keuangan dalam pengelolaan organisasi modern.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai kerangka kerja pengukuran kinerja multidimensi yang komprehensif dan relevan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi dan menjelaskan komponen-komponen utama dalam pembangunan peta strategi menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.
4. Mahasiswa mampu menguraikan langkah-langkah implementasi *Balanced Scorecard* dalam organisasi serta

memahami tantangan dan kendala yang mungkin dihadapi selama proses penerapan.

5. Mahasiswa mampu menganalisis studi kasus penggunaan BSC dan mengidentifikasi solusi terhadap kendala yang muncul dalam praktiknya.
6. Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep BSC dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang seimbang dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.
7. Mahasiswa mampu menilai manfaat dan kontribusi *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja dan pengelolaan strategis organisasi secara menyeluruh.

B. Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi, karena menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Selama ini, banyak organisasi yang mengandalkan indikator keuangan sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan. Meskipun indikator keuangan memberikan gambaran tentang hasil keuangan organisasi, pengukuran semata-mata berbasis aspek keuangan seringkali tidak cukup untuk mencerminkan kinerja secara menyeluruh. Hal ini disebabkan karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh aspek keuangan, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta inovasi dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan mendorong munculnya kebutuhan akan kerangka kerja yang mampu mengintegrasikan berbagai perspektif dalam menilai kinerja organisasi secara komprehensif. Salah satu solusi yang paling terkenal dan banyak digunakan saat ini adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an sebagai jawaban terhadap kebutuhan akan pengukuran kinerja yang lebih seimbang dan holistik.

Balanced Scorecard menawarkan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada hasil keuangan, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek lain yang mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Dengan mengintegrasikan empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—BSC membantu manajer dan pemimpin organisasi dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengendalikan strategi secara lebih efektif. Pendekatan ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi indikator kinerja yang relevan dan menghubungkannya secara langsung dengan tujuan strategis.

Selain memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja organisasi, BSC juga berfungsi sebagai alat komunikasi strategis yang memudahkan seluruh bagian organisasi memahami dan menjalankan strategi secara konsisten. Pembangunan peta strategi berdasarkan perspektif BSC membantu dalam mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar indikator dan

memastikan bahwa semua bagian organisasi bergerak ke arah pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pengelolaan organisasi yang semakin kompleks dan dinamis, penerapan Balanced Scorecard menjadi sangat penting. Organisasi yang mampu mengimplementasikan BSC secara efektif akan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan inovasi, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang konsep, komponen, serta proses implementasi BSC menjadi hal yang krusial bagi mahasiswa dan praktisi manajemen strategik. Melalui pembelajaran ini, diharapkan mahasiswa mampu mengaplikasikan kerangka kerja BSC secara tepat dan efektif dalam konteks organisasi yang berbeda, serta mampu mengatasi berbagai tantangan yang muncul selama proses penerapan.

C. Keterbatasan Pengukuran Kinerja Hanya Berbasis Keuangan

1. Kebutuhan Pengukuran Non-Keuangan

Pengukuran kinerja organisasi selama ini cenderung berfokus pada indikator keuangan, seperti laba, pendapatan, dan pengembalian investasi. Pendekatan ini memberikan gambaran yang jelas tentang hasil keuangan jangka pendek dan keberhasilan finansial organisasi. Namun, pendekatan ini memiliki keterbatasan yang signifikan, terutama dalam konteks pengelolaan strategis jangka panjang.

Menurut Kaplan dan Norton (2017), pengukuran semata-mata berbasis keuangan tidak mampu menangkap faktor-faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi secara menyeluruh, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia.

Kebutuhan akan pengukuran non-keuangan muncul dari kenyataan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh hasil keuangan, tetapi juga oleh faktor-faktor yang mendukung pencapaian hasil tersebut. Misalnya, tingkat kepuasan pelanggan dapat mempengaruhi loyalitas dan pertumbuhan pasar, sementara inovasi dan pengembangan karyawan berkontribusi terhadap daya saing jangka panjang. Oleh karena itu, pengukuran yang komprehensif harus mencakup indikator-indikator yang merefleksikan aspek-aspek tersebut agar manajemen dapat melakukan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan strategis.

Selain itu, pengukuran non-keuangan juga penting dalam mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan sebelum dampaknya terlihat pada hasil keuangan. Sebagai contoh, indikator proses internal seperti waktu siklus produksi atau tingkat kesalahan dapat memberikan sinyal awal tentang efisiensi operasional dan potensi risiko yang akan mempengaruhi kinerja keuangan di masa depan. Dengan demikian, pengukuran non-keuangan menjadi alat penting dalam pengelolaan kinerja yang proaktif dan preventif.

2. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an sebagai jawaban terhadap keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2014), BSC merupakan kerangka kerja yang mengintegrasikan indikator kinerja dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang seimbang dan komprehensif tentang kinerja organisasi, sekaligus menghubungkan indikator-indikator tersebut dengan strategi organisasi.

Dalam kerangka BSC, setiap perspektif memiliki peran dan fungsi tertentu. Perspektif keuangan tetap penting sebagai indikator hasil akhir dari strategi dan operasional organisasi. Perspektif pelanggan menilai tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang menjadi faktor kunci dalam pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Perspektif proses internal mengukur efisiensi dan efektivitas proses-proses utama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kemampuan organisasi dalam inovasi, pengembangan sumber daya manusia, serta budaya organisasi yang mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan mengintegrasikan keempat perspektif ini, BSC memungkinkan organisasi untuk tidak hanya fokus pada hasil keuangan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor

yang mempengaruhi keberhasilan jangka panjang. Pendekatan ini juga membantu dalam menyusun peta strategi yang menghubungkan indikator kinerja dari berbagai perspektif secara logis dan sistematis, sehingga memudahkan pengelolaan dan pengendalian strategi secara holistik.

3. Manfaat BSC dalam Pengukuran Kinerja

Penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan berbagai manfaat yang signifikan dalam pengukuran dan pengelolaan kinerja organisasi. Pertama, BSC membantu organisasi untuk mengembangkan indikator kinerja yang relevan dan seimbang, yang mencerminkan seluruh aspek penting dalam pencapaian strategi. Menurut Niven (2018), indikator-indikator ini tidak hanya berfokus pada hasil keuangan, tetapi juga pada faktor-faktor yang mempengaruhi hasil tersebut, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan inovasi.

Kedua, BSC berfungsi sebagai alat komunikasi strategis yang efektif. Dengan peta strategi yang dikembangkan berdasarkan keempat perspektif, seluruh bagian organisasi dapat memahami hubungan sebab-akibat antara indikator dan tujuan strategis. Hal ini meningkatkan kesadaran dan komitmen seluruh karyawan terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2014), komunikasi yang jelas dan terstruktur melalui BSC membantu menyelaraskan aktivitas operasional dengan strategi organisasi secara lebih efektif.

Ketiga, BSC mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis data. Dengan indikator yang terukur secara kuantitatif dan kualitatif, manajer dapat melakukan analisis tren, mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian, serta merancang tindakan perbaikan secara cepat dan tepat. Selain itu, BSC juga memfasilitasi proses pengukuran kinerja secara berkelanjutan, sehingga organisasi dapat melakukan evaluasi dan penyesuaian strategi secara dinamis sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Keempat, penerapan BSC dapat meningkatkan inovasi dan pembelajaran organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong organisasi untuk terus mengembangkan kompetensi, teknologi, dan budaya yang mendukung inovasi. Hal ini penting dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan demikian, BSC tidak hanya sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai kerangka kerja yang mendorong perbaikan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif.

Selain manfaat-manfaat tersebut, penelitian terbaru menunjukkan bahwa BSC mampu meningkatkan kinerja keuangan dan non-keuangan secara simultan. Menurut Ittner dan Larcker (2019), organisasi yang mengimplementasikan BSC secara efektif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal inovasi, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional, yang secara keseluruhan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang.

D. Komponen dan Pembangunan Peta Strategi

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu komponen utama dalam *Balanced Scorecard* dan berfungsi sebagai indikator hasil akhir dari seluruh proses dan strategi organisasi. Dalam konteks pengukuran kinerja, perspektif ini menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan, seperti peningkatan laba, pertumbuhan pendapatan, pengelolaan biaya, dan pengembalian investasi. Menurut Kaplan dan Norton (2014), indikator keuangan tetap penting karena memberikan gambaran tentang keberhasilan finansial dan daya tarik organisasi di mata pemegang saham dan investor.

Namun, dalam kerangka BSC, indikator keuangan tidak berdiri sendiri. Sebaliknya, indikator ini harus dihubungkan secara langsung dengan indikator dari perspektif lain, seperti pelanggan dan proses internal, yang mempengaruhi hasil keuangan. Sebagai contoh, peningkatan kepuasan pelanggan dan efisiensi proses internal dapat berkontribusi pada peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya, sehingga memperkuat hasil keuangan secara berkelanjutan.

Dalam pembangunan peta strategi, perspektif keuangan biasanya ditempatkan di bagian paling akhir, sebagai hasil dari pencapaian indikator dari perspektif lain. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan finansial merupakan *outcome* dari keberhasilan dalam aspek pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Oleh karena itu, indikator keuangan harus dipilih secara hati-hati dan relevan dengan strategi jangka panjang organisasi.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan aspek penting yang menilai tingkat kepuasan, loyalitas, dan persepsi pelanggan terhadap organisasi. Menurut Niven (2018), pelanggan adalah pusat dari keberhasilan bisnis, karena mereka menentukan pendapatan dan pertumbuhan pasar. Indikator yang umum digunakan dalam perspektif ini meliputi tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, dan citra merek.

Pengukuran dalam perspektif pelanggan membantu organisasi memahami kebutuhan dan harapan pelanggan secara lebih mendalam. Dengan demikian, organisasi dapat menyesuaikan produk, layanan, dan pengalaman pelanggan agar lebih sesuai dengan keinginan pasar. Peningkatan indikator ini secara langsung akan berdampak positif terhadap hasil keuangan, karena pelanggan yang puas dan loyal cenderung melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain.

Dalam pembangunan peta strategi, perspektif pelanggan biasanya dihubungkan dengan indikator proses internal yang mendukung pengalaman pelanggan yang optimal. Misalnya, proses layanan pelanggan yang efisien dan responsif akan meningkatkan

kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya akan memperkuat posisi kompetitif dan hasil keuangan organisasi.

3. Perspektif Proses Internal dan Pembelajaran

Perspektif proses internal menilai efisiensi dan efektivitas proses utama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2014), proses internal yang baik harus mampu menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi, dengan biaya yang kompetitif dan waktu siklus yang optimal. Indikator yang umum digunakan meliputi waktu proses, tingkat kesalahan, efisiensi operasional, dan inovasi proses.

Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kemampuan organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, teknologi, dan budaya inovatif. Indikator yang sering digunakan meliputi tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan, tingkat inovasi, serta budaya organisasi yang mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan. Perspektif ini sangat penting karena keberhasilan jangka panjang organisasi sangat bergantung pada kemampuan untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Dalam membangun peta strategi, kedua perspektif ini saling terkait dan saling mendukung. Proses internal yang efisien dan inovatif akan meningkatkan pengalaman pelanggan dan mendukung pencapaian hasil keuangan. Sebaliknya, budaya pembelajaran dan

pengembangan kompetensi akan memperkuat proses internal dan inovasi, menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

4. Pembangunan Peta Strategi

Peta strategi merupakan representasi visual dari hubungan sebab-akibat antar indikator kinerja dari keempat perspektif dalam BSC. Menurut Kaplan dan Norton (2014), peta ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi jalur strategis yang harus ditempuh untuk mencapai visi dan misi. Peta strategi biasanya dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai fondasi, yang mendukung proses internal, kemudian meningkatkan kepuasan pelanggan, dan akhirnya menghasilkan hasil keuangan.

Dalam proses pembangunan peta strategi, organisasi harus mengidentifikasi indikator kunci dari masing-masing perspektif dan menghubungkannya secara logis. Misalnya, peningkatan pelatihan karyawan (perspektif pembelajaran) akan meningkatkan inovasi proses internal, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan akhirnya memperbaiki hasil keuangan. Peta strategi ini menjadi alat komunikasi yang efektif bagi seluruh bagian organisasi, memastikan bahwa semua bagian memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis.

E. Implementasi dan Tantangan BSC

1. Langkah-langkah Implementasi

Implementasi *Balanced Scorecard* memerlukan tahapan yang sistematis agar dapat berjalan efektif dan memberikan manfaat optimal. Menurut Ittner dan Larcker (2019), langkah pertama adalah melakukan analisis strategis untuk memahami visi, misi, dan tujuan organisasi secara mendalam. Selanjutnya, organisasi harus menentukan indikator kinerja utama dari keempat perspektif yang relevan dan sesuai dengan strategi yang diadopsi.

Langkah berikutnya adalah menyusun peta strategi yang menghubungkan indikator-indikator tersebut secara sebab-akibat. Setelah peta strategi selesai, organisasi perlu mengembangkan sistem pengukuran dan pelaporan yang memungkinkan pengumpulan data secara akurat dan tepat waktu. Penggunaan teknologi informasi, seperti sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Business Intelligence*, sangat membantu dalam proses ini.

Selanjutnya, seluruh bagian organisasi harus dilibatkan dalam proses komunikasi dan pelatihan agar mereka memahami dan mampu mengimplementasikan indikator dan target yang telah ditetapkan. Setelah implementasi berjalan, organisasi harus melakukan *monitoring* secara berkala, melakukan evaluasi terhadap pencapaian indikator, dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan. Proses ini harus bersifat berkelanjutan agar BSC dapat menjadi alat pengelolaan strategis yang efektif.

2. Studi Kasus Penggunaan BSC

Berbagai organisasi di dunia telah menerapkan BSC dengan hasil yang positif. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur global seperti *Mobil Corporation* mengadopsi BSC untuk meningkatkan efisiensi proses internal dan inovasi produk. Melalui indikator yang terukur dan peta strategi yang jelas, perusahaan mampu meningkatkan kualitas produk, mengurangi waktu siklus produksi, dan memperkuat posisi pasar (Kaplan & Norton, 2014).

Di sektor layanan, rumah sakit besar di Amerika Serikat menggunakan BSC untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pasien. Dengan mengukur indikator seperti waktu tunggu, tingkat kepuasan pasien, dan efisiensi operasional, rumah sakit mampu meningkatkan layanan dan hasil keuangan secara bersamaan. Studi ini menunjukkan bahwa BSC mampu mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan secara efektif dalam pengelolaan strategis (Ittner & Larcker, 2019).

3. Kendala dan Solusi dalam Penggunaan BSC

Meskipun memiliki banyak manfaat, penerapan BSC tidak tanpa tantangan. Salah satu kendala utama adalah resistensi terhadap perubahan dari karyawan dan manajemen yang terbiasa dengan sistem pengukuran tradisional berbasis keuangan. Menurut Niven (2018), resistensi ini dapat diatasi melalui komunikasi yang efektif, pelatihan, dan keterlibatan seluruh pihak dalam proses perancangan indikator.

Kendala lain adalah kesulitan dalam menentukan indikator yang tepat dan relevan untuk setiap perspektif. Organisasi harus melakukan analisis mendalam dan konsultasi dengan berbagai bagian untuk memastikan indikator yang dipilih benar-benar mencerminkan strategi dan tujuan organisasi. Selain itu, pengumpulan data yang akurat dan konsisten juga menjadi tantangan, terutama jika sistem informasi belum memadai.

Solusi terhadap kendala ini meliputi peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan, penggunaan teknologi informasi yang mendukung pengumpulan dan analisis data, serta penyesuaian indikator secara berkala sesuai dengan perubahan strategi dan lingkungan. Pengawasan dan evaluasi secara rutin juga penting untuk memastikan bahwa BSC tetap relevan dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

F. Rangkuman

Pengukuran kinerja organisasi yang hanya berfokus pada indikator keuangan memiliki keterbatasan yang signifikan dalam mendukung pengelolaan strategis jangka panjang. Pendekatan ini cenderung mengabaikan faktor-faktor penting seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang turut menentukan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, kebutuhan akan pengukuran non-keuangan menjadi penting agar organisasi dapat memperoleh

gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang kinerja dan potensi pertumbuhan jangka panjang.

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sebagai solusi untuk mengatasi keterbatasan pengukuran berbasis keuangan semata. BSC mengintegrasikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk melihat kinerja secara seimbang dan menghubungkan indikator dari berbagai aspek yang saling terkait, sehingga mendukung pencapaian strategi secara holistik.

Manfaat utama dari penerapan BSC meliputi pengembangan indikator yang relevan dan seimbang, peningkatan komunikasi strategis, pengambilan keputusan berbasis data yang akurat, serta mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi. Dengan peta strategi yang dikembangkan dari keempat perspektif ini, seluruh bagian organisasi dapat memahami hubungan sebab-akibat dan berkontribusi secara sinergis terhadap pencapaian tujuan strategis.

Namun, implementasi BSC juga menghadapi tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kesulitan dalam menentukan indikator yang tepat, dan pengumpulan data yang akurat. Solusi yang efektif meliputi pelatihan sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi yang mendukung pengukuran, serta evaluasi dan penyesuaian indikator secara berkala agar tetap relevan dan efektif dalam mendukung keberhasilan organisasi.

G. Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan mengapa pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada indikator keuangan dianggap memiliki keterbatasan dalam pengelolaan organisasi modern. Berikan contoh indikator non-keuangan yang penting untuk diukur dan jelaskan perannya.
2. Uraikan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dan jelaskan bagaimana kerangka ini dapat membantu organisasi dalam mengintegrasikan berbagai aspek kinerja untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.
3. Sebutkan dan jelaskan keempat perspektif utama dalam pembangunan peta strategi BSC. Berikan contoh indikator kinerja yang relevan untuk masing-masing perspektif.
4. Jelaskan langkah-langkah utama dalam proses implementasi *Balanced Scorecard* dan tantangan apa yang biasanya dihadapi selama proses tersebut. Berikan solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut.
5. Analisis sebuah studi kasus organisasi yang menerapkan BSC dan identifikasi solusi terhadap kendala yang dihadapi selama proses implementasi. Jelaskan bagaimana solusi tersebut membantu keberhasilan penerapan BSC.

Soal Pilihan Berganda

1. Manakah dari berikut ini yang termasuk indikator non-keuangan dalam pengukuran kinerja organisasi?
 - a. Laba bersih
 - b. Tingkat kepuasan pelanggan
 - c. *Return on Investment* (ROI)
 - d. Pendapatan tahunan
2. Apa tujuan utama dari pengembangan peta strategi dalam *Balanced Scorecard*?
 - a. Mengukur hasil keuangan secara langsung
 - b. Mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar indikator kinerja
 - c. Mengurangi jumlah indikator yang digunakan
 - d. Menyusun laporan keuangan tahunan
3. Perspektif mana dalam BSC yang menilai kemampuan organisasi dalam inovasi dan pengembangan sumber daya manusia?
 - a. Perspektif keuangan
 - b. Perspektif pelanggan
 - c. Perspektif proses internal
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
4. Dalam proses implementasi BSC, langkah pertama yang harus dilakukan adalah:
 - a. Menyusun indikator kinerja utama
 - b. Melakukan analisis strategis organisasi

- c. Mengembangkan sistem pelaporan
 - d. Melakukan pelatihan karyawan
5. Salah satu tantangan utama dalam penerapan BSC adalah:
- a. Kurangnya indikator keuangan
 - b. Resistensi terhadap perubahan dari karyawan
 - c. Tidak adanya sistem teknologi informasi
 - d. Kurangnya data keuangan
6. Indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan biasanya meliputi:
- a. Tingkat pengembalian investasi
 - b. Tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan
 - c. Jumlah produk yang diproduksi
 - d. Biaya operasional
7. Dalam pembangunan peta strategi, hubungan sebab-akibat biasanya dimulai dari perspektif:
- a. Keuangan
 - b. Pelanggan
 - c. Pembelajaran dan pertumbuhan
 - d. Proses internal
8. Manakah dari berikut ini yang termasuk manfaat utama dari penerapan BSC?
- a. Mengurangi jumlah indikator kinerja
 - b. Meningkatkan komunikasi strategis dan pengukuran kinerja yang seimbang
 - c. Menggantikan laporan keuangan tahunan

- d. Mengurangi kebutuhan pelatihan karyawan
- 9. Dalam konteks BSC, indikator proses internal bertujuan untuk mengukur:
 - a. Kepuasan pelanggan
 - b. Efisiensi dan efektivitas proses utama organisasi
 - c. Keuntungan jangka panjang
 - d. Tingkat inovasi produk
- 10. Salah satu solusi untuk mengatasi kendala dalam penerapan BSC adalah:
 - a. Mengurangi indikator yang digunakan
 - b. Melakukan pelatihan dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia
 - c. Mengabaikan indikator non-keuangan
 - d. Menghindari penggunaan teknologi informasi

Soal Project/Studi Kasus

- 1. Sebuah perusahaan manufaktur mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan indikator kinerja dari keempat perspektif BSC. Buatlah sebuah rencana langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan perusahaan tersebut untuk menyusun peta strategi yang efektif dan mengatasi kendala yang ada.
- 2. Analisis sebuah organisasi yang Anda kenal yang telah menerapkan *Balanced Scorecard*. Identifikasi tantangan utama yang mereka hadapi selama proses implementasi dan usulkan solusi yang dapat membantu meningkatkan efektivitas penggunaan BSC dalam organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance management*. Chicago: Chicago Business Press.
- Ansoff, H. I. (2018). *Corporate Strategy*. Palgrave Macmillan.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2019). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education." "
- Armstrong, M. (2019). *Rekrutmen dan pelatihan dalam organisasi*. London: Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2019). *Transformational Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2018). Managing Mergers and Acquisitions: An Integrative Framework. *Journal of Management*, 44(4), 1504–1528.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2019). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Bart, C. (2018). *Strategic Management: Text and Cases*. Pearson.

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2019). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Review Press.
- Bock, L. (2019). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 54(4), 532–560.
- Camp, R. C. (2019). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQ Quality Press.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2019). *International business*. Pearson.
- Chen, H., et al. (2020). Business intelligence and analytics. *Journal of Business Analytics*, 3(2), 123-135.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (2019). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 157–177.
- Davenport, T. H. (2020). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business Review Press."
- David, F. R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases (16th ed.). Pearson.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 116-130.
- Denison, D. R. (2018). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Drucker, P. F. (2016). The effective executive: The definitive guide to getting the right things done. HarperBusiness.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). Managing for quality and performance excellence. Cengage Learning.
- Gaughan, P. A. (2019). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Wiley.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2019). Platform Leadership: How Microsoft, Apple, and Google Are Changing the World. Oxford University Press.

- Ghemawat, P. (2017). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business Review Press.
- Ghemawat, P. (2018). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business Review Press.
- Google. (2021). About Google. Diakses dari <https://about.google/>
- Goold, M., & Campbell, A. (2015). *Desain Strategi Korporat*. Salemba Empat.
- Grant, R. M. (2020). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
- Gulati, R., & Singh, H. (2018). The Architecture of Cooperation: Managing Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1024–1044.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hammer, M., & Champy, J. (2019). *Reengineering the corporation*. HarperBusiness.
- Harrigan, K. R. (2018). Strategies for Vertical Integration. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 45-52.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Heizer, J., & Render, B. (2020). *Operations management*. Pearson.
- Hiatt, J. (2019). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2018). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning."
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2018). Political skill and strategic management. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1244-1264.
- Hitt, M. A., et al. (2019). Managing enterprise resources. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 45-53.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12th ed.). Cengage Learning.

- Hofstede, G. (2019). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2019). *Performance Measurement and Management: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*, 45(4), 1500-1525.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2018). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

- Khatri, V., & Brown, C. V. (2019). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 62(3), 94-101.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review Press.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2019). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 21-40.
- Kumar, V., & Sharma, M. (2020). *Benchmarking* in Practice: A Review of Literature and Future Directions. *Journal of Business Research*, 112, 123-135.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (2020). Integrating Strategic Mergers and Acquisitions. *Journal of Business Strategy*, 41(2), 3-12.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers.
- Liker, J. K. (2019). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Education.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). Goal setting theory: An update. *Organizational Psychology Review*, 9(2), 80-85.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2019). The Internationalization and Performance of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 50(1), 1-20.

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2018). Mergers and Acquisitions Integration: A Framework for Success. *Harvard Business Review*, 96(3), 84–92.
- Mintzberg, H. (2019). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Pearson.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (2019). *Crafting strategy*. Harvard Business Review.
- Montgomery, D. C. (2019). *Introduction to statistical quality control*. Wiley.
- Niven, P. R. (2018). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley."
- Noe, R. A. (2020). *Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia*. New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Oakland, J. S. (2019). *Total quality management and operational excellence*. Routledge.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2018). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Change Management*, 18(1), 53–78.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.

- Pickton, D., & Wright, S. (2016). What's *SWOT* in strategic analysis?. *Strategic Direction*, 32(11), 4-6."
- 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.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78."
- Porter, M. E. (2018). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88."
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2020). Cybersecurity in healthcare. *Journal of Medical Systems*, 44(2), 1-8.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2018). *International business*. Pearson."
- Rumelt, R. P. (2019). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business."
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

- Schweiger, D. M., & Goulet, P. (2019). Managing Merger Integration: Lessons from the Field. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 45–52.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2018). Predictive analytics in information systems. *MIS Quarterly*, 36(3), 553–572.
- Simons, R. (2018). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Pearson." "
- Simons, R.. (2018). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Publishing.
- Thompson, A.. A., Peteraf, M.. A., Gamble, J.. E., & Strickland, A.. J. (2018). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (21st ed.). McGraw-Hill Education.
- Unilever Indonesia. (2020). *Sustainability Report*. Diakses dari <https://www.unilever.co.id/sustainability/>"
- Weston, J. F., Mitchell, M. L., & Mulherin, J. H. (2018). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*. Pearson."
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2021). *Strategic Management and Business Policy* (15th ed.). Pearson."
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.

BIODATA PENULIS



Dr. Imas Komariyah, S.E., M.Si., M.H

Penulis Lahir di Bandung, 10 Agustus 1968, sebagai Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda dan Dosen Luar Biasa di PTS Lainnya. Selain itu sebagai Direktur Suhuf Kertaseni Nusantara Bandung, Pendidikan terakhir Pada Pascasarjana Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen Universitas Pasundan, Bandung dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Spesialis: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kewirausahaan, Perilaku Organisasi dan Metodologi Penelitian

Email Penulis: komariyahimas26@gmail.com.

-----000-----