

KEBIJAKAN STRATEGI BISNIS



Eka Santi Agustina, S. Sos., M.M

KEBIJAKAN STRATEGI BISNIS

Penulis:

Eka Santi Agustina, S. Sos., M.M.



METRO PRESS INDONESIA

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

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

Kebijakan Strategi Bisnis

Penulis:

Eka Santi Agustina, S. Sos., M.M.

Hak cipta dilindungi undang-undang

Diterbitkan pertama kali oleh Metro Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 027/RAU/2025

ISBN: 978-634-96491-9-3

Tim Editor: Eka Yeyen Nuraini & Rosidu

Desain Sampul dan Tata Letak: Khairul Wahidi

Alamat: Jalan Enau, Desa/Kelurahan Gabung Makmur, Kec.
Kerinci Kanan, Kab. Siak, Provinsi Riau, Kode Pos: 28655

Website: <http://www.metropress.id>

Email: metropressindonesia@gmail.com

Cetakan Pertama, November 2025

Dilarang keras mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini
dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin sah dari
penerbit.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku **Kebijakan Strategi Bisnis** ini dapat disusun dan disajikan kepada para pembaca. Buku ini lahir dari keinginan untuk menghadirkan pemahaman komprehensif mengenai konsep, teori, serta praktik dalam merancang dan menerapkan kebijakan strategi bisnis di Indonesia. Di tengah dinamika perekonomian global dan perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif, kemampuan untuk memahami dan mengelola strategi menjadi kebutuhan penting bagi para pelaku bisnis, akademisi, maupun mahasiswa yang mempelajari ilmu manajemen dan ekonomi.

Penyusunan buku ini merupakan hasil dari pengumpulan berbagai teori dan pandangan para ahli, dipadukan dengan konteks lokal agar lebih mudah dipahami dan relevan dengan kondisi bisnis di Indonesia. Penulis berharap kehadiran buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam pengembangan pengetahuan dan peningkatan profesionalisme di bidang kebijakan dan strategi bisnis. Semoga karya sederhana ini memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan dan praktik bisnis di tanah air.

Barabai, November 2025

Penulis

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, Maha Perkasa, Maha Mulia, Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Hanya kepada Engkaulan kami menyembah dan hanya kepada Engkaulah kami memohon pertolongan. Milik Allah apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi, dan (pengetahuan) Allah meliputi segala sesuatu. Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan Allah kepada Nabi Muhammad saw. Juga, kepada para nabi yang lain, keluarga mereka semua, dan orang-orang yang saleh.

Alhamdulillah berkat rahmat dan inayah-Nya, buku yang berjudul “Kebijakan Strategi Bisnis Indonesia” ini dapat disusun dan diterbitkan. Buku ini menyajikan beberapa argument, kajian dari berbagai pemahaman, teori, alat analisis, kebijakan-kebijakan serta sudut pandang dari bisnis. Buku ini dibuat sebagai salah satu rujukan bagi mahasiswa Bisnis, dan dapat memperkaya referensinya dalam mempelajari berbagai macam kebijakan dan system dalam analisis bisnis. Uraian buku ini disajikan secara sederhana, dengan maksud agar mudah untuk dipelajari dan dipahami oleh para pembaca, khususnya bagi mahasiswa Bisnis dan juga pihak-pihak lainnya yang membutuhkan.

Dalam kesempatan yang baik ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi atas terwujudnya buku ini. Secara khusus penghargaan disampaikan kepada kedua orang tua atas kesabaran, pengertian dan dorongan yang selalu memahami penulis dalam suka dan duka. Kepada saudari tersayang Eva Nurjanah, SH., MH yang turut serta dalam memberikan dukungan.

Tidak lupa juga kepada ketiga putri tercinta Fatimah Adiva Noor, Khaisha Nur Safwana, dan Hannyfa Syakira Nur Arsy, semoga taburan rahmat dan inayah Allah swt senantiasa menyertainya.

Merupakan suatu kehormatan bagi penulis, jika ada tegur sapa dari berbagai pihak dalam bentuk tanggapan, kritik, dan saran sebagai masukan untuk menyempurnaan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat. Akhirnya, segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam. *Billahi taufik wal hidayah.*

Barabai, November 2025

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB 1 KONSEP DASAR STRATEGI DAN KEBIJAKAN BISNIS	1
A. Pengertian Strategi dan Kebijakan	1
B. Implementasi Tujuan dan Fungsi Strategi dalam Organisasi.....	5
C. Tingkatan Strategi: Korporat, Bisnis, dan Fungsional	10
D. Perbedaan antara Strategi dan Taktik	17
BAB 2 <i>BEST STRATEGY</i>	35
A. Pengertian <i>Best Strategy</i>	35
B. Fungsi Strategi Bisnis.....	55
C. Keahlian dalam Penyusunan Strategi Bisnis	60
D. Prinsip, Ciri, Langkah, dan Strategi Bisnis Menurut Para Ilmuwan.....	64
E. Cara Mencapai Startegi Bisnis	74
BAB 3 MANAJEMEN STRATEGI	89
A. Pengertian Manajemen Strategi.....	89
B. Komponen Manajemen Strategi	99

C. Model Manajemen Startegi	105
BAB 4 USAHA KECIL MENENGAH.....	119
A. Mikro.....	119
B. Masyarakat Ekonomi ASEAN	142
BAB 5 KONSEP MANAJEMEN STRATEGI DAN KEBIJAKAN	
BISNIS.....	177
A. Hakikat Strategi.....	177
B. Kebijakan Bisnis dan Investasi.....	185
C. Kebijakan Usaha Bagi Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia.....	188
D. Kajian Kebijakan Regulasi Praktik Bisnis Inklusi	191
E. Kebijakan Pemerintah dalam Membangun Daya Saing UMKM di Indonesia.....	197
F. Usaha Pemerintah di Era Pandemi	199
G. Dampak Kebijakan Pemerintah terhadap Bisnis	210
H. Kebijakan Pemerintah dalam Mendorong Investasi dan Pertumbuhan Ekonomi Nasional	217
BAB 6 FILOSOFI HIERARKI STRATEGI.....	233
A. Filosofi	233
B. <i>Korporate Strategy</i>	240
C. <i>Business Strategy</i> (Strategi Bisnis).....	245
D. Strategi Fungsional.....	249
BAB 7 PROSES KEBIJAKAN STRATEGI BISNIS.....	261

BAB 8 ANALISIS BERSAING DAN ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN STRATEGI MODERN.....	285
A. Analisis SWOT	289
B. Analisis SWOT sebagai Alat Perumusan Strategi Bersaing.....	303
C. Analisis Bersaing.....	309
DAFTAR PUSTAKA.....	329
BIOGRAFI PENULIS.....	336

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tingkatan dalam Hierarki Strategi Perusahaan	13
Gambar 2. 1 Siklus Strategi yang Efektif.....	37
Gambar 2. 2 Komponen Utama dalam Pembentukan Strategi Terbaik (<i>Best Strategy</i>)	49
Gambar 2. 3 Siklus Manajemen Strategi	53
Gambar 2. 4 Jenis-Jenis Strategi Alternatif dalam Manajemen Strategis.....	71
Gambar 6. 1 Hierarki Strategi pada Model Perusahaan dengan Satu Unit Bisnis (<i>Single SBU Firm Model</i>).....	234
Gambar 6. 2 Struktur Hierarki Strategi dalam Unit Bisnis Strategis (SBU)	237
Gambar 7. 1 Tahapan Proses Manajemen Strategi.....	262
Gambar 8. 1 Diagram Analisis SWOT	304

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbedaan antara Strategi dan Taktik dalam Manajemen Bisnis	19
Tabel 7. 1 Perbandingan Model Proses Manajemen Strategi Menurut Wheelen & Hunger (1986) dan Boseman & Phatak (1989)	270
Tabel 8. 1 Analisis SWOT.....	294
Tabel 8. 2 Contoh Format IFAS.....	299
Tabel 8. 3 Contoh Format EFAS.....	300
Tabel 8. 4 Format analisis SFAS	301
Tabel 8. 5 <i>Grand Strategy Matrix</i>	302
Tabel 8. 6 Diagram Analisis SWOT.....	308
Tabel 8. 7 Strategi Kombinasi SWOT (<i>TWOS Matrix</i>).....	309

BAB 1

KONSEP DASAR STRATEGI DAN KEBIJAKAN BISNIS

A. Pengertian Strategi dan Kebijakan

Kebijakan pada hakikatnya merupakan hasil dari proses analisis yang mendalam terhadap berbagai alternatif tindakan yang memungkinkan, untuk kemudian dipilih salah satu alternatif terbaik berdasarkan prinsip-prinsip tertentu (Harbani Pasolong, 2010). Dalam konteks lain, kebijakan dapat dipahami sebagai pedoman atau prinsip bertindak yang digunakan untuk mengarahkan proses pengambilan keputusan (Edi Suharto, 2012). Elau dan Prewitt dalam Suharto (2012) menjelaskan bahwa kebijakan mencerminkan suatu ketetapan yang berlaku secara konsisten dan berulang, baik oleh pihak pembuat kebijakan maupun oleh pihak yang menjadi subjek kebijakan tersebut.

Selanjutnya, menurut Titmuss dalam Suharto (2012), kebijakan publik merupakan seperangkat prinsip yang dirancang untuk mengatur tindakan-tindakan tertentu yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang spesifik. Dengan demikian, kebijakan dapat diartikan sebagai keputusan yang dirumuskan secara terencana dan konsisten, yang berisi prinsip-prinsip untuk mengarahkan tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu

secara efektif. Kebijakan pada dasarnya merupakan hasil dari proses analisis yang mendalam terhadap berbagai alternatif tindakan yang mungkin diambil, kemudian dipilih satu alternatif terbaik berdasarkan prinsip-prinsip tertentu (Harbani Pasolong, 2010). Dalam perspektif lain, kebijakan dapat dimaknai sebagai seperangkat pedoman atau prinsip bertindak yang berfungsi untuk mengarahkan proses pengambilan keputusan (Edi Suharto, 2012).

Menurut Elau dan Prewitt dalam Suharto (2012), kebijakan merupakan suatu ketetapan yang bersifat konsisten dan berulang, baik bagi pihak yang menetapkannya maupun bagi pihak yang menjadi sasaran penerapannya. Sementara itu, Titmuss dalam Suharto (2012) mendefinisikan kebijakan publik sebagai seperangkat prinsip yang mengatur tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kebijakan dapat disimpulkan sebagai keputusan yang disusun secara terencana dan konsisten, berisi prinsip-prinsip dasar yang berfungsi mengarahkan tindakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Monahan dan Hengst sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan bahwa secara etimologis istilah *policy* berasal dari bahasa Yunani "*polis*" yang berarti kota (*city*). Istilah ini menunjukkan bahwa kebijakan berhubungan dengan cara atau metode yang digunakan oleh seluruh unsur pemerintahan dalam mengelola dan mengarahkan berbagai aktivitasnya. Dalam konteks tersebut, kebijakan dipahami sebagai konsep yang berkaitan dengan pengaturan dan tata kelola organisasi, yang membentuk pola formal dan disepakati bersama oleh pemerintah maupun lembaga tertentu sebagai pedoman dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dipahami bahwa kebijakan berfungsi sebagai pedoman umum sekaligus batasan yang mengarahkan tindakan serta menjadi acuan bagi para pelaku dan pelaksana kebijakan. Kebijakan memiliki peran penting dalam proses pengelolaan organisasi karena menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan yang telah disusun dan disepakati bersama. Oleh karena itu, kebijakan dapat dipandang sebagai instrumen strategis dalam memecahkan berbagai permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan suatu tindakan atau kegiatan organisasi.

Menurut Wehrich dan Koontz sebagaimana dikutip dalam Amin Priatna, kebijakan dapat dipahami sebagai sarana yang berfungsi menata niat serta harapan yang menjadi pendorong inisiatif, namun tetap berada dalam batasan tertentu. Kebebasan dalam bertindak, dalam hal ini, sangat bergantung pada kebijakan yang berlaku dan sekaligus mencerminkan posisi serta kewenangan dalam suatu organisasi. Kebijakan juga dipandang sebagai suatu bentuk rencana yang berperan sebagai pedoman berpikir dalam proses pengambilan keputusan. Tidak seluruh kebijakan dinyatakan secara eksplisit dalam bentuk tertulis, melainkan kerap tersirat melalui tindakan manajerial. Selanjutnya, Koontz, Donnell, dan Wehrich menegaskan bahwa kebijakan berfungsi sebagai panduan berpikir dalam menetapkan keputusan, di mana setiap keputusan harus dibuat dalam batasan tertentu serta dimaksudkan untuk mengarahkan manajer dalam menentukan komitmen yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan merujuk pada pandangan tersebut, kebijakan dapat dipahami sebagai pedoman yang berfungsi menuntun manajer dalam mengambil keputusan dan menetapkan komitmen organisasi. Kebijakan yang disusun dapat mencakup ruang lingkup yang bervariasi, baik dalam skala sempit maupun luas,

tergantung pada tujuan serta kebutuhan organisasi. Frederick, Davis, dan Post menyatakan bahwa kebijakan pada tingkat publik berkaitan dengan tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk memajukan kepentingan masyarakat secara umum. Berbagai bentuk kebijakan publik, seperti kebijakan perpajakan, pertahanan nasional, hingga perlindungan lingkungan, memiliki pengaruh langsung terhadap aktivitas dunia bisnis. Dengan demikian, kebijakan publik dan program yang dijalankan dapat menjadi faktor penentu antara keberhasilan dan kegagalan suatu entitas bisnis.

Muhadjir menjelaskan bahwa kebijakan dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu kebijakan substantif dan kebijakan implementatif. Kebijakan substantif merupakan keputusan yang berkaitan dengan pemilihan alternatif tindakan yang dianggap paling tepat dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Adapun kebijakan implementatif merupakan tindak lanjut dari kebijakan substantif, berupa serangkaian keputusan atau langkah-langkah konkret yang perlu dilakukan untuk merealisasikan kebijakan substantif tersebut.

Secara empiris, kebijakan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti undang-undang, pedoman, maupun program. Dalam konteks kenegaraan, kebijakan dipahami sebagai rangkaian tindakan yang dirumuskan oleh lembaga atau otoritas pemerintah dengan tujuan tertentu, yang kemudian dijalankan oleh individu atau kelompok pelaksana sebagai upaya dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi masyarakat. Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan seperangkat konsep dan asas yang menjadi landasan serta arah dalam merencanakan dan melaksanakan suatu kegiatan, kepemimpinan, maupun tindakan tertentu. Kebijakan berfungsi

sebagai pernyataan mengenai cita-cita, prinsip, serta tujuan yang digunakan untuk memecahkan suatu permasalahan, sekaligus menjadi pedoman bagi manajemen dalam mencapai sasaran organisasi. Dengan kata lain, kebijakan dapat dipahami sebagai panduan bertindak yang digunakan sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan secara sistematis dan terarah.

B. Implementasi Tujuan dan Fungsi Strategi dalam Organisasi

Implementasi secara umum dapat dipahami sebagai proses pelaksanaan atau penerapan suatu kebijakan ke dalam tindakan nyata. Menurut Bernadine R. Wijaya dan Susilo Supardo yang dikutip dalam Harbani Pasolong (2008:23), implementasi kebijakan merupakan proses transformasi dari suatu rencana ke dalam praktik atau pelaksanaan konkret. Sementara itu, Hinggis memandang implementasi sebagai rangkaian aktivitas yang melibatkan pemanfaatan sumber daya manusia beserta sumber daya lainnya untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Van Meter dan Van Horn sebagaimana dikutip oleh Leo Agustino (2014:139) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh individu, pejabat, maupun kelompok dari sektor publik maupun swasta, yang diarahkan untuk merealisasikan tujuan-tujuan sebagaimana tertuang dalam keputusan kebijakan. Dengan demikian, implementasi dapat dipahami sebagai tahap operasionalisasi kebijakan yang menghubungkan antara perumusan keputusan dengan pencapaian hasil nyata di lapangan. Implementasi kebijakan menempati posisi yang sangat krusial dalam keseluruhan proses kebijakan, karena pada tahap inilah keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan kebijakan dapat

diukur. Melalui tahap implementasi, seluruh rencana dan keputusan yang telah dirumuskan sebelumnya diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Chief J.O. Udoji sebagaimana dikutip oleh Leo Agustino (2014:140) menegaskan bahwa pelaksanaan kebijakan memiliki peranan yang sangat penting, bahkan dalam beberapa hal dapat dianggap lebih menentukan dibandingkan dengan proses perumusan kebijakan itu sendiri.

Dalam konteks dunia bisnis, implementasi kebijakan merupakan proses penerapan strategi dan keputusan manajerial dalam kegiatan operasional perusahaan guna mewujudkan tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Kebijakan bisnis tidak hanya berfungsi sebagai pedoman bertindak, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dengan visi, misi, serta nilai-nilai perusahaan. Proses implementasi kebijakan bisnis mencakup berbagai aspek penting, antara lain pengelolaan sumber daya manusia, strategi pemasaran, pelayanan pelanggan, inovasi produk, serta peningkatan efisiensi operasional.

Keberhasilan implementasi kebijakan bisnis sangat ditentukan oleh sejauh mana kebijakan tersebut dirumuskan berdasarkan analisis yang komprehensif terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor seperti dinamika pasar, tingkat persaingan, kebutuhan konsumen, serta perkembangan teknologi merupakan elemen penting yang harus diperhatikan dalam proses perumusan maupun pelaksanaannya. David (2011) menegaskan bahwa implementasi strategi bisnis mencakup penyusunan program, penetapan anggaran, serta perancangan prosedur yang berfungsi untuk menerjemahkan rencana strategis menjadi tindakan nyata. Oleh karena itu, tahap implementasi menuntut kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh sumber daya

yang dimiliki agar strategi yang telah disusun dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Pearce dan Robinson (2013) berpendapat bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bisnis bergantung pada tingkat komitmen seluruh jenjang manajemen dan partisipasi aktif karyawan. Tanpa dukungan menyeluruh dari seluruh elemen organisasi, strategi bisnis yang telah diformulasikan tidak akan berjalan secara optimal. Dengan demikian, komunikasi internal yang terbuka, kepemimpinan yang visioner, serta budaya organisasi yang adaptif menjadi faktor kunci dalam memastikan keberhasilan penerapan kebijakan bisnis.

Dalam praktiknya, implementasi kebijakan bisnis juga sering menghadapi berbagai tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan ketidaksesuaian antara kebijakan dengan kondisi lapangan. Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi perlu membangun sistem evaluasi dan pengawasan yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan pandangan Thompson, Strickland, dan Gamble (2012) yang menekankan pentingnya *strategic control* dalam implementasi strategi bisnis, agar perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan dengan dinamika lingkungan eksternal.

Implementasi kebijakan bisnis bukan hanya sekadar menjalankan keputusan manajerial, tetapi merupakan proses strategis yang melibatkan koordinasi, pengawasan, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Keberhasilan implementasi kebijakan bisnis akan menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang semakin kompleks.

Dalam proses implementasi kebijakan bisnis, peran manajer dan pemimpin organisasi menjadi faktor yang sangat menentukan. Manajer bertanggung jawab untuk memastikan

bahwa kebijakan yang telah dirumuskan tidak hanya dipahami oleh seluruh anggota organisasi, tetapi juga diterapkan secara konsisten dalam setiap aktivitas operasional. Menurut Koontz dan O'Donnell (2012), fungsi utama manajemen adalah mengarahkan dan mengoordinasikan sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Oleh karena itu, kemampuan manajer dalam memberikan arahan, motivasi, dan pengawasan yang tepat sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan bisnis.

Selain kepemimpinan, faktor manusia juga memegang peran penting dalam pelaksanaan kebijakan bisnis. Sumber daya manusia merupakan pelaku utama yang menentukan bagaimana kebijakan diterjemahkan menjadi tindakan nyata di lapangan. Karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan loyalitas tinggi akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan kebijakan baru yang diterapkan perusahaan. Untuk itu, pelatihan, komunikasi yang terbuka, serta sistem penghargaan yang adil perlu diterapkan guna meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Implementasi kebijakan bisnis juga menuntut adanya mekanisme evaluasi yang berkesinambungan. Evaluasi diperlukan untuk menilai sejauh mana kebijakan yang diterapkan telah berjalan sesuai dengan rencana dan apakah hasil yang dicapai telah memenuhi target yang diharapkan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2014), sistem pengendalian manajemen yang efektif harus mampu menyediakan umpan balik yang akurat, sehingga organisasi dapat melakukan tindakan korektif secara cepat apabila ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, evaluasi menjadi alat penting untuk menjaga keselarasan antara strategi, kebijakan, dan hasil yang diinginkan.

Selain evaluasi, kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis juga menjadi penentu keberhasilan implementasi. Dalam era persaingan global yang semakin dinamis, kebijakan bisnis tidak boleh bersifat kaku. Organisasi harus mampu menyesuaikan kebijakannya terhadap perubahan teknologi, perilaku konsumen, maupun kondisi pasar. Pendekatan adaptif ini memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan berdaya saing dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, implementasi kebijakan bisnis yang efektif harus bersifat fleksibel, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan baik dalam konteks publik maupun bisnis merupakan tahap yang paling krusial dalam keseluruhan proses kebijakan. Tahap ini menjadi penghubung antara perumusan kebijakan dan hasil nyata yang ingin dicapai oleh organisasi atau lembaga. Tanpa implementasi yang efektif, kebijakan yang dirancang dengan baik tidak akan memberikan manfaat bagi pihak yang menjadi sasaran kebijakan. Dalam konteks bisnis, implementasi kebijakan menjadi instrumen penting untuk mengarahkan seluruh aktivitas perusahaan agar selaras dengan strategi dan tujuan jangka panjang organisasi.

Keberhasilan implementasi kebijakan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kualitas kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh kemampuan manajemen dalam mengoordinasikan sumber daya, membangun kerja sama antarbagian, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Selain itu, keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi, komunikasi yang efektif, dan sistem evaluasi yang berkelanjutan juga menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan kebijakan. Implementasi kebijakan pada dasarnya merupakan proses dinamis yang memerlukan kombinasi antara perencanaan yang

matang, pelaksanaan yang terarah, serta pengawasan dan evaluasi yang berkesinambungan. Dalam dunia bisnis, keberhasilan implementasi kebijakan akan tercermin dari meningkatnya kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, serta kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang dijalankan dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

C. Tingkatan Strategi: Korporat, Bisnis, dan Fungsional

Dalam manajemen strategis, strategi tidak hanya disusun pada satu level organisasi, melainkan dibedakan ke dalam beberapa tingkatan yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan sistem perencanaan strategis. Menurut Wheelen dan Hunger (2018), strategi dapat dibedakan menjadi tiga tingkatan utama, yaitu strategi korporat (*corporate strategy*), strategi bisnis (*business strategy*), dan strategi fungsional (*functional strategy*). Ketiga tingkatan ini menunjukkan bagaimana organisasi mengatur arah jangka panjangnya, bersaing dalam pasar tertentu, serta mengoptimalkan fungsi-fungsi operasionalnya.

1. Strategi Korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat merupakan tingkat tertinggi dalam hierarki strategi yang berfokus pada arah keseluruhan organisasi dan cakupan bidang usaha yang dijalankan. Menurut Chandler (1962), strategi korporat adalah penetapan tujuan jangka panjang perusahaan beserta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi ini mencakup keputusan

mengenai diversifikasi usaha, akuisisi dan merger, aliansi strategis, serta alokasi modal antar unit bisnis.

Tujuan utama dari strategi korporat adalah untuk menentukan di mana perusahaan akan bersaing dan bagaimana nilai diciptakan bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dengan demikian, strategi ini menjadi panduan bagi manajemen puncak dalam menentukan visi, misi, serta portofolio bisnis yang berkelanjutan. Contoh: Sebuah perusahaan induk seperti Astra International menetapkan strategi korporat dengan mengembangkan portofolio bisnis di sektor otomotif, keuangan, dan agribisnis untuk memperluas pangsa pasar dan mengurangi risiko industri tunggal.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis berada pada tingkat menengah (unit bisnis) dan berfokus pada bagaimana perusahaan bersaing di pasar tertentu. Menurut Porter (1980), strategi bisnis merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pemilihan posisi bersaing yang tepat. Porter mengidentifikasi tiga strategi generik dalam tingkat bisnis, yaitu:

- a. *Cost Leadership*, yaitu berfokus pada efisiensi biaya untuk menawarkan harga lebih rendah.
- b. *Differentiation*, yaitu menciptakan keunikan produk atau layanan yang membedakan dari pesaing.
- c. *Focus Strategy*, yaitu menargetkan segmen pasar yang spesifik dengan pendekatan khusus.

Strategi bisnis menghubungkan keputusan korporat dengan pelaksanaan operasional melalui perumusan rencana taktis yang realistis. Oleh karena itu, strategi bisnis harus

mempertimbangkan kondisi industri, analisis pesaing, serta kebutuhan konsumen untuk menghasilkan posisi yang kompetitif dan berkelanjutan. Contoh: Sebuah kedai kopi lokal menerapkan strategi diferensiasi dengan menawarkan cita rasa khas dan pengalaman pelanggan yang unik dibandingkan jaringan waralaba besar.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional merupakan tingkat operasional yang mendukung implementasi strategi bisnis melalui kegiatan sehari-hari di setiap bagian organisasi, seperti pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Menurut David (2011), strategi fungsional adalah kebijakan dan tindakan spesifik yang dirancang untuk memastikan keberhasilan strategi bisnis pada tingkat operasional. Setiap fungsi organisasi memiliki peran dalam mendukung strategi secara keseluruhan. Misalnya, bagian pemasaran bertanggung jawab pada peningkatan pangsa pasar, bagian keuangan mengatur pengelolaan dana secara efisien, dan bagian sumber daya manusia memastikan pengembangan kompetensi karyawan. Contoh: Divisi pemasaran menjalankan kampanye digital melalui media sosial untuk mendukung strategi bisnis dalam meningkatkan *brand awareness* dan loyalitas pelanggan.

4. Hubungan Antar Tingkatan Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (2013), keberhasilan implementasi strategi bergantung pada keselarasan (*strategic alignment*) antara ketiga tingkat strategi tersebut. Ketidaksesuaian antara arah korporat, keputusan bisnis, dan pelaksanaan fungsional dapat menyebabkan inefisiensi serta kegagalan dalam mencapai sasaran organisasi. Model hierarki ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat strategi, semakin luas cakupannya dan semakin strategis keputusan yang diambil. Sebaliknya, semakin

rendah tingkat strategi, semakin spesifik dan teknis sifat pelaksanaannya.



Gambar 1. 1 Tingkatan dalam Hierarki Strategi Perusahaan

Ketiga tingkatan strategi tersebut saling berhubungan dan membentuk hierarki yang integratif. Strategi korporat memberikan arah umum dan menentukan bidang usaha yang digeluti perusahaan. Strategi bisnis kemudian menerjemahkan arah tersebut ke dalam rencana kompetitif di tingkat unit bisnis. Selanjutnya, strategi fungsional berperan dalam memastikan bahwa setiap bagian organisasi bekerja secara sinergis untuk mendukung pencapaian tujuan strategis.

Salah satu pendapat yang menjelaskan tentang keberhasilan atau kegagalan dari implementasi kebijakan publik disampaikan oleh Weimer dan Aidan R. Vining dalam Pasalong, (2008:56), menurut mereka ada tiga faktor umum yang mempengaruhi keberhasilan dari implementasi kebijakan publik yaitu:

- a. Logika yang digunakan oleh suatu kebijakan, yaitu sampai berapa benar teori yang menjadi landasan kebijakan atau seberapa jauh hubungan logis antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Faktor pertama berkaitan dengan rasionalitas atau logika yang mendasari kebijakan tersebut. Artinya, seberapa kuat hubungan antara teori, asumsi, dan konsep yang digunakan dalam perumusan kebijakan dengan realitas permasalahan yang ingin dipecahkan. Keberhasilan implementasi akan sangat ditentukan oleh kejelasan hubungan sebab-akibat antara kegiatan yang dilakukan dengan tujuan yang ingin dicapai. Jika logika kebijakan tidak realistis atau tidak sesuai dengan kondisi lapangan, maka pelaksanaan kebijakan tersebut cenderung tidak efektif. Oleh karena itu, penting bagi perumus kebijakan untuk memastikan bahwa setiap langkah implementasi memiliki dasar teoritis dan empiris yang kuat.
- b. Hakikat kerjasama yang dibutuhkan, yaitu apakah semua pihak yang terlibat dalam kerjasama merupakan suatu assembling produktif. Implementasi kebijakan publik hampir selalu melibatkan banyak pihak, baik dari instansi pemerintah, swasta, maupun masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi akan sangat tergantung pada bentuk dan kualitas kerja sama yang terjalin antar pelaksana. Kerja sama yang produktif akan tercipta apabila setiap aktor memahami perannya, memiliki tujuan yang sama, serta menjalin

komunikasi dan koordinasi yang baik. Sebaliknya, kurangnya sinergi dan koordinasi antar pihak dapat menimbulkan tumpang tindih kebijakan, konflik kepentingan, serta inefisiensi dalam pelaksanaan. Maka, hakikat kerja sama di sini mencakup aspek koordinasi, komunikasi, dan keselarasan tujuan antar pelaku implementasi.

- c. Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, komitmen untuk mengelola pelaksanaannya. Faktor ketiga yang menentukan keberhasilan implementasi adalah tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, integritas, dan komitmen tinggi terhadap pelaksanaan kebijakan. SDM yang profesional tidak hanya memahami substansi kebijakan, tetapi juga mampu menyesuaikan pelaksanaannya dengan kondisi riil di lapangan. Selain kualitas, kuantitas SDM juga penting untuk menjamin efektivitas pelaksanaan program. Kurangnya tenaga ahli atau petugas pelaksana dapat menghambat pencapaian target. Oleh karena itu, penguatan kapasitas aparatur, pelatihan teknis, serta pembinaan berkelanjutan menjadi bagian penting dalam memastikan keberhasilan implementasi.

Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi kebijakan publik sangat bergantung pada sejauh mana ketiga faktor tersebut dapat terpenuhi secara simultan. Kebijakan yang dirancang dengan logika yang kuat, didukung kerja sama yang solid, serta dijalankan oleh SDM yang kompeten dan berkomitmen tinggi akan memiliki peluang besar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, proses implementasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan upaya strategis yang memerlukan koordinasi, profesionalisme, dan konsistensi dari seluruh pihak terkait. Lebih lanjut, teori dari George C. Edwards

III (1980) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu:

- a. Komunikasi, yaitu sejauh mana kebijakan disampaikan dengan jelas dan konsisten kepada pelaksana;
- b. Sumber daya, meliputi sumber daya manusia, finansial, dan sarana prasarana;
- c. Disposisi atau sikap pelaksana, yakni kemauan dan komitmen aparatur dalam melaksanakan kebijakan; serta
- d. Struktur birokrasi, yang mencakup pembagian tugas, prosedur, dan mekanisme koordinasi antar unit pelaksana. Kelemahan pada salah satu dari keempat faktor ini dapat menghambat keberhasilan implementasi kebijakan.

Sementara itu, Grindle (1980) berpendapat bahwa implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh dua dimensi utama, yaitu:

- a. Isi kebijakan (*content of policy*), yang mencakup sejauh mana kebijakan tersebut memuat tujuan yang jelas, manfaat bagi kelompok sasaran, serta alokasi sumber daya yang memadai; dan
- b. Konteks implementasi (*context of implementation*), yang meliputi kondisi sosial, politik, ekonomi, serta dukungan dari aktor-aktor yang terlibat.

Menurut Grindle, implementasi bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga proses politik yang sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kebijakan dan lingkungan tempat kebijakan itu dijalankan. Selain itu, Mazmanian dan Sabatier (1983) juga mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tergantung pada tiga kelompok variabel, yaitu:

- a. Ciri-ciri masalah yang dihadapi, seperti tingkat kesulitan teknis dan kejelasan sasaran;
- b. Kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi, termasuk kejelasan tujuan dan pembagian kewenangan; dan
- c. Kondisi lingkungan eksternal, seperti dukungan politik, sosial, dan ekonomi.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor internal dan eksternal. Kebijakan yang dirancang dengan logika yang kuat, dilaksanakan dengan kerja sama lintas aktor, serta didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, implementasi bukan hanya persoalan administratif, tetapi juga merupakan proses strategis yang menuntut koordinasi, profesionalisme, dan dukungan lingkungan yang kondusif.

D. Perbedaan antara Strategi dan Taktik

Secara konseptual, strategi dan taktik merupakan dua elemen penting dalam proses manajemen yang saling berkaitan namun memiliki perbedaan mendasar. Strategi dapat dipahami sebagai rencana jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan utama organisasi secara menyeluruh. Strategi berfokus pada arah umum dan kerangka besar tindakan yang harus diambil agar organisasi mampu memperoleh keunggulan kompetitif dan mempertahankan keberlanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan demikian, strategi bersifat makro, menyentuh aspek visi, misi, serta sasaran strategis yang menjadi dasar bagi pengambilan keputusan di tingkat manajemen puncak.

Sebaliknya, taktik merupakan langkah-langkah operasional yang bersifat lebih spesifik dan jangka pendek, yang dirancang untuk mendukung keberhasilan strategi yang telah ditetapkan. Taktik lebih menekankan pada penerapan kegiatan konkret di lapangan dan biasanya menjadi tanggung jawab manajemen menengah atau pelaksana operasional. Dengan kata lain, taktik berfungsi sebagai instrumen implementatif yang menghubungkan antara strategi dan hasil aktual yang ingin dicapai oleh organisasi.

Perbedaan utama antara strategi dan taktik juga dapat dilihat dari cakupan dan orientasinya. Strategi memiliki orientasi jangka panjang dan mencerminkan arah organisasi secara keseluruhan, sedangkan taktik berorientasi pada jangka pendek dan lebih menitikberatkan pada efisiensi pelaksanaan kegiatan. Strategi menentukan apa yang ingin dicapai dan mengapa hal itu penting, sementara taktik menjelaskan bagaimana cara mencapai hal tersebut secara efektif di tingkat operasional.

Strategi biasanya disusun berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, melibatkan perumusan kebijakan besar, serta memerlukan komitmen sumber daya yang signifikan. Sementara itu, taktik bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan yang berubah. Dalam konteks organisasi bisnis, keberhasilan pelaksanaan strategi sangat bergantung pada efektivitas penerapan taktik yang mendukungnya. Oleh karena itu, sinkronisasi antara strategi dan taktik menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Tabel 1. 1 Perbedaan antara Strategi dan Taktik dalam Manajemen Bisnis

Aspek Perbandingan	Strategi	Taktik
Pengertian	Rencana jangka panjang yang dirancang untuk mencapai tujuan utama organisasi secara menyeluruh.	Langkah-langkah atau tindakan jangka pendek yang digunakan untuk melaksanakan strategi.
Tujuan Utama	Menentukan arah dan prioritas organisasi dalam mencapai visi dan misi.	Mewujudkan strategi melalui kegiatan operasional yang konkret dan terukur.
Cakupan Waktu	Jangka panjang (umumnya lebih dari satu tahun).	Jangka pendek (biasanya harian, mingguan, atau bulanan).
Fokus Utama	“Apa” dan “mengapa” sesuatu harus dicapai.	“Bagaimana” sesuatu dilaksanakan untuk mencapai hasil.
Tingkat Manajemen yang Terlibat	Disusun oleh manajemen puncak (top management).	Dijalankan oleh manajemen menengah dan operasional.
Sifat Perencanaan	Bersifat umum, konseptual, dan menyeluruh.	Bersifat spesifik, teknis, dan praktis.
Fleksibilitas	Relatif kaku karena menetapkan arah jangka panjang.	Lebih fleksibel karena dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan.

Glueck dan Jauch (1988), strategi merupakan rencana yang disusun secara menyeluruh untuk mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, serta rangkaian tindakan suatu organisasi menjadi satu kesatuan yang terpadu. Sementara itu, taktik diartikan sebagai langkah-langkah operasional yang digunakan untuk melaksanakan strategi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, strategi memberikan arah jangka panjang, sedangkan taktik menitikberatkan pada pelaksanaan rencana dalam jangka pendek.

Chandler (1962) menjelaskan bahwa strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang organisasi disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Di sisi lain, taktik merupakan tindakan adaptif yang dilakukan untuk menanggapi situasi tertentu dalam rangka mendukung tercapainya strategi tersebut. Dengan kata lain, strategi bersifat perencanaan konseptual, sedangkan taktik lebih bersifat operasional dan situasional.

Mintzberg (1994), strategi dapat dipahami sebagai pola keputusan dan tindakan yang dirancang untuk membentuk arah masa depan organisasi. Strategi berorientasi pada upaya membangun posisi kompetitif yang berkelanjutan, sementara taktik berfungsi untuk menyesuaikan tindakan jangka pendek agar tetap sejalan dengan arah strategis tersebut. Dengan demikian, taktik menjadi bagian integral dari proses implementasi strategi.

Porter (1985) menekankan bahwa strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana organisasi menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif di pasar. Sementara itu, taktik berkaitan dengan cara organisasi menjalankan aktivitas tertentu untuk mendukung strategi tersebut, seperti penetapan harga, promosi, atau inovasi produk. Porter menegaskan bahwa keberhasilan strategi sangat

ditentukan oleh keselarasan antara pilihan taktik dan arah strategis perusahaan.

Kotler dan Keller (2016) menjelaskan bahwa strategi merupakan pendekatan menyeluruh yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran atau bisnis dalam jangka panjang, sedangkan taktik adalah tindakan spesifik yang dilakukan untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Strategi menjawab pertanyaan *apa* yang ingin dicapai, sedangkan taktik menjawab *bagaimana* cara mencapainya.

Berbagai ahli juga menyoroti adanya sejumlah kendala lain yang sering menjadi penyebab tidak efektifnya implementasi kebijakan. Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2014:140) misalnya, menjelaskan bahwa kegagalan implementasi dapat terjadi apabila terdapat ketidaksesuaian antara standar dan tujuan kebijakan dengan kondisi nyata di lapangan. Ketidakharmonisan antara perumusan kebijakan dan pelaksanaannya sering menimbulkan kesalahpahaman dalam interpretasi tujuan, yang akhirnya menghambat pencapaian hasil yang diharapkan.

Selanjutnya, Merilee S. Grindle (1980) mengemukakan bahwa hambatan implementasi juga sering muncul akibat lemahnya dimensi *context of implementation*, yaitu lingkungan sosial, politik, dan ekonomi yang tidak mendukung. Misalnya, resistensi dari kelompok kepentingan, perubahan situasi politik, keterbatasan anggaran, atau kurangnya koordinasi antarinstansi dapat menghambat proses pelaksanaan kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya tergantung pada kualitas kebijakan itu sendiri, tetapi juga pada kondisi eksternal yang memengaruhi pelaksanaannya.

Menurut George C. Edwards III (1980), faktor penghambat implementasi juga dapat timbul dari empat aspek utama, yaitu komunikasi yang tidak efektif, keterbatasan sumber daya, sikap pelaksana yang kurang mendukung, serta struktur birokrasi yang kaku dan berbelit-belit. Komunikasi yang tidak jelas dapat menimbulkan salah tafsir terhadap isi kebijakan, sementara keterbatasan sumber daya baik manusia, dana, maupun sarana dapat menghambat kelancaran pelaksanaan program. Di sisi lain, sikap pelaksana yang tidak memiliki komitmen serta prosedur birokrasi yang terlalu panjang dapat menurunkan efektivitas kebijakan di lapangan.

Dalam konteks implementasi kebijakan bisnis, hambatan juga dapat muncul dari faktor internal perusahaan seperti lemahnya koordinasi antarbagian, kurangnya kompetensi karyawan, atau resistensi terhadap perubahan kebijakan. Selain itu, faktor eksternal seperti persaingan pasar, perubahan teknologi, dan fluktuasi ekonomi juga dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi strategi bisnis. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki mekanisme adaptasi dan pengendalian yang fleksibel agar mampu mengantisipasi hambatan-hambatan tersebut.

Dengan memahami berbagai faktor penghambat ini, pembuat kebijakan maupun pelaksana diharapkan dapat merancang strategi implementasi yang lebih efektif. Identifikasi terhadap potensi hambatan sejak awal akan membantu organisasi dalam mengambil langkah-langkah antisipatif, seperti memperkuat komunikasi, memperjelas tujuan kebijakan, menyediakan sumber daya yang memadai, serta membangun dukungan dari seluruh pihak terkait. Dengan demikian, proses implementasi dapat berjalan lebih optimal dan tujuan kebijakan dapat tercapai secara maksimal.

Hambatan-hambatan dalam implementasi kebijakan, apabila tidak segera diatasi, dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif terhadap efektivitas kebijakan itu sendiri. Kebijakan yang tidak terlaksana secara optimal akan menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara tujuan yang dirumuskan dengan hasil yang dicapai (*policy gap*). Kondisi ini tidak hanya menurunkan kinerja organisasi, tetapi juga dapat menimbulkan ketidakpercayaan dari masyarakat atau pihak yang menjadi sasaran kebijakan. Dalam konteks organisasi publik, kegagalan implementasi sering kali berimplikasi pada menurunnya legitimasi pemerintah dalam memberikan pelayanan. Sedangkan dalam konteks bisnis, hambatan implementasi dapat menyebabkan penurunan produktivitas, inefisiensi operasional, hingga berkurangnya daya saing perusahaan di pasar.

Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan manajerial yang proaktif untuk mengantisipasi berbagai hambatan yang mungkin muncul selama proses implementasi. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah memperkuat mekanisme komunikasi vertikal dan horizontal agar setiap pelaksana kebijakan memahami tujuan dan langkah operasional secara jelas. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi hal yang penting agar pelaksana mampu menyesuaikan diri terhadap kebijakan baru yang diterapkan. Dukungan dari pimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan juga akan memperkecil risiko terjadinya resistensi dalam pelaksanaan kebijakan.

Lebih lanjut, organisasi perlu mengembangkan sistem evaluasi dan pengawasan yang terstruktur guna memantau sejauh mana kebijakan telah berjalan sesuai rencana. Menurut

Dunn (2003), evaluasi kebijakan yang baik harus mampu memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap proses implementasi, sehingga setiap kendala dapat diidentifikasi lebih awal dan segera diperbaiki. Dengan adanya sistem evaluasi yang berkesinambungan, hambatan implementasi tidak hanya dapat diminimalkan, tetapi juga dapat dijadikan bahan pembelajaran untuk perbaikan kebijakan di masa mendatang.

Secara keseluruhan, hambatan dalam implementasi kebijakan merupakan hal yang tidak dapat dihindari sepenuhnya, namun dapat dikendalikan apabila organisasi memiliki sistem manajemen yang adaptif dan responsif. Dengan memperhatikan faktor-faktor penghambat serta melakukan langkah antisipatif melalui komunikasi yang efektif, penguatan sumber daya, dukungan kepemimpinan, dan evaluasi berkelanjutan, maka kebijakan yang telah dirumuskan akan lebih mudah diimplementasikan secara optimal. Pada akhirnya, keberhasilan dalam mengatasi hambatan implementasi akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kebijakan dan tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain faktor internal organisasi, lingkungan eksternal juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan maupun hambatan dalam implementasi kebijakan. Perubahan kebijakan pemerintah, kondisi sosial ekonomi, serta dinamika politik dan budaya masyarakat dapat mempengaruhi tingkat efektivitas pelaksanaan suatu kebijakan. Misalnya, kebijakan yang dirancang tanpa mempertimbangkan kondisi sosial masyarakat setempat sering kali menghadapi penolakan atau kurangnya partisipasi publik. Dalam dunia bisnis, perubahan tren pasar, regulasi pemerintah, serta perkembangan teknologi dapat menjadi faktor eksternal yang menghambat implementasi strategi perusahaan. Oleh sebab itu, penting bagi organisasi untuk

memiliki kemampuan adaptif dan fleksibilitas tinggi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Pendekatan analisis situasional dan pemetaan risiko menjadi kunci penting dalam mengantisipasi dampak negatif dari faktor eksternal terhadap proses implementasi kebijakan.

Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi serta mengatasi berbagai faktor penghambat yang mungkin muncul, baik dari aspek internal maupun eksternal. Hambatan seperti ketidakjelasan isi kebijakan, kurangnya informasi, lemahnya dukungan, hingga pembagian potensi yang tidak proporsional, harus diantisipasi melalui perencanaan strategis, koordinasi efektif, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, pemahaman terhadap dinamika lingkungan dan kesiapan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan menjadi faktor penting dalam memastikan kelancaran pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, semakin baik kemampuan suatu organisasi dalam mengelola hambatan implementasi, maka semakin besar pula peluang keberhasilan kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal.

Rangkuman

Manajemen strategi adalah proses untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi agar organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya. Proses ini membantu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dan meningkatkan daya saing. Perencanaan jangka panjang hanya berfokus pada target masa depan, sedangkan manajemen strategi mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal serta pengambilan keputusan strategis yang berkesinambungan. Tahapan utama manajemen strategi menurut para ahli meliputi

pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sementara analisis eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar. Strategi penting karena memberikan arah yang jelas, meningkatkan efektivitas organisasi, dan membantu perusahaan merespons perubahan dengan cepat. Kepemimpinan berperan penting dalam memastikan strategi dapat dilaksanakan sesuai rencana. Di era digital, teknologi informasi mendukung keberhasilan manajemen strategi dengan menyediakan data akurat, mempercepat pengambilan keputusan, dan membantu inovasi untuk meraih keunggulan kompetitif.

Tes Essay Bab 1 Kebijakan Bisnis

1. Jelaskan dengan kata-katamu sendiri apa yang dimaksud dengan kebijakan bisnis dan berikan contohnya dalam kegiatan perusahaan!
2. Uraikan langkah-langkah penting dalam proses implementasi kebijakan bisnis agar berjalan efektif di dalam organisasi!
3. Menurut pendapatmu, faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan bisnis? Berikan penjelasan!
4. Sebutkan dan jelaskan tiga contoh penghambat yang sering muncul dalam pelaksanaan kebijakan bisnis di perusahaan!
5. Misalkan sebuah perusahaan menetapkan kebijakan baru untuk meningkatkan pelayanan pelanggan, namun hasilnya tidak sesuai harapan. Jelaskan kemungkinan penyebabnya dan solusi apa yang dapat dilakukan agar kebijakan tersebut berhasil!

Petunjuk Jawaban

1. Kebijakan bisnis adalah pedoman, aturan, atau keputusan yang dibuat oleh manajemen perusahaan untuk mengarahkan kegiatan operasional dan strategis agar mencapai tujuan organisasi. Contoh: Kebijakan perusahaan dalam memberikan diskon kepada pelanggan setia, kebijakan penggunaan bahan ramah lingkungan, atau kebijakan jam kerja fleksibel.
2. Langkah-langkah implementasi kebijakan bisnis meliputi:
 - a. Menetapkan tujuan dan sasaran kebijakan.
 - b. Menentukan struktur organisasi pelaksana.
 - c. Menyusun rencana kerja dan sumber daya yang dibutuhkan.
 - d. Melakukan koordinasi dan komunikasi antarbagian.
 - e. Melaksanakan kebijakan sesuai rencana.
 - f. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan.
3. Faktor-faktor keberhasilan meliputi:
 - a. Komunikasi yang jelas dan terbuka antarbagian.
 - b. Dukungan sumber daya manusia, keuangan, dan waktu.
 - c. Kepemimpinan yang efektif dan partisipatif.
 - d. Komitmen manajemen puncak.
 - e. Sistem pengawasan dan evaluasi yang baik.
4. Tiga contoh penghambat umum:
 - a. Kurangnya komunikasi antarbagian.
 - b. Keterbatasan sumber daya (manusia, dana, waktu).

- c. Penolakan (resistensi) dari karyawan terhadap kebijakan baru.
- d. Perubahan lingkungan eksternal (regulasi pemerintah, ekonomi).
- e. Analisis Kasus, Kemungkinan penyebab: Kurangnya sosialisasi kebijakan, tidak adanya pelatihan, sumber daya tidak memadai, atau tujuan kebijakan tidak dipahami oleh karyawan. Solusi: Lakukan sosialisasi ulang, beri pelatihan, libatkan karyawan dalam proses kebijakan, dan perkuat sistem evaluasi.

Tes Normatif Bab I Kebijakan Bisnis

1. Apa definisi paling tepat dari Kebijakan Bisnis?
 - a. Serangkaian prosedur terperinci untuk menyelesaikan tugas operasional sehari-hari.
 - b. Rencana taktis jangka pendek untuk meningkatkan penjualan di bulan tertentu.
 - c. Analisis eksternal dan internal yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan.
 - d. Pedoman atau aturan umum yang ditetapkan manajemen puncak untuk mengarahkan pengambilan keputusan dan tindakan di seluruh organisasi.
2. Langkah pertama dan krusial dalam Implementasi Kebijakan setelah kebijakan disahkan adalah...
 - a. Mengomunikasikan dan memastikan pemahaman yang jelas tentang kebijakan baru kepada semua pihak yang terlibat.

- b. Mengevaluasi kinerja implementasi dan membuat koreksi.
 - c. Menghitung anggaran dan sumber daya yang diperlukan.
 - d. Menerjemahkan kebijakan menjadi prosedur operasional yang rinci.
3. Manakah dari faktor berikut yang paling mencerminkan Faktor Keberhasilan Implementasi dari aspek alokasi sumber daya?
- a. Pengembangan insentif bonus bagi karyawan yang berhasil.
 - b. Keselarasan kebijakan baru dengan tujuan jangka panjang organisasi.
 - c. Adanya tim independen yang ditugaskan untuk mengawasi implementasi.
 - d. Ketersediaan anggaran, personel yang kompeten, dan teknologi yang memadai untuk menjalankan kebijakan.
4. Kurangnya pemahaman karyawan terhadap visi dan tujuan strategis perusahaan akan menjadi Penghambat Implementasi karena...
- a. Hal ini menyebabkan manajemen puncak kehilangan kontrol atas kebijakan tersebut.
 - b. Karyawan cenderung kurang termotivasi dan menunjukkan resistensi karena tidak melihat urgensi atau kaitan kebijakan dengan tujuan besar perusahaan.
 - c. Perusahaan harus merekrut lebih banyak staf untuk mengisi kesenjangan pemahaman.

- d. Kebijakan baru akan menjadi terlalu kompleks untuk dipahami oleh karyawan.
5. Apa yang dimaksud dengan kebijakan bisnis?
- a. Rencana jangka pendek untuk mencapai target penjualan
 - b. Pedoman atau aturan yang mengarahkan kegiatan dan keputusan bisnis
 - c. Proses produksi barang dan jasa
 - d. Strategi pemasaran yang bersifat sementara
6. Tujuan utama dari kebijakan bisnis adalah ...
- a. Menentukan harga pasar
 - b. Mengarahkan organisasi dalam mengambil keputusan strategis
 - c. Mengatur hubungan antarpegawai
 - d. Meningkatkan jumlah pesaing
7. Kebijakan bisnis biasanya disusun oleh ...
- a. Konsumen
 - b. Pemerintah
 - c. Pimpinan perusahaan atau manajemen puncak
 - d. Karyawan bagian operasional
8. Salah satu ciri kebijakan bisnis yang baik adalah ...
- a. Tidak perlu tertulis
 - b. Bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan
 - c. Hanya berlaku untuk bagian tertentu
-

- d. Tidak memerlukan evaluasi
9. Implementasi kebijakan bisnis berarti ...
- a. Proses penyusunan kebijakan baru
 - b. Pelaksanaan rencana dan keputusan yang telah ditetapkan
 - c. Evaluasi terhadap hasil bisnis
 - d. Perencanaan anggaran keuangan
10. Langkah pertama dalam implementasi kebijakan adalah ...
- a. Menentukan visi dan misi
 - b. Menetapkan struktur organisasi pelaksana
 - c. Melakukan pengawasan hasil
 - d. Menentukan alat promosi
11. Salah satu contoh implementasi kebijakan bisnis adalah ...
- a. Menyusun rencana kerja tahunan
 - b. Melaksanakan kebijakan pelayanan pelanggan sesuai standar Perusahaan
 - c. Melakukan analisis SWOT
 - d. Menyusun laporan keuangan
12. Agar implementasi kebijakan berjalan efektif, diperlukan ..
- a. Pengawasan yang ketat dan komunikasi yang baik
 - b. Penundaan pelaksanaan kebijakan
 - c. Penambahan jumlah pegawai
 - d. Penghapusan prosedur kerja

13. Faktor utama keberhasilan implementasi kebijakan adalah ...
 - a. Dukungan sumber daya dan komunikasi yang efektif
 - b. Adanya banyak peraturan yang rumit
 - c. Kurangnya koordinasi antarbagian
 - d. Ketidaktepatan sasaran kebijakan
 14. Komunikasi dalam implementasi kebijakan berfungsi untuk ...
 - a. Membingungkan pelaksana kebijakan
 - b. Menyampaikan informasi dan tujuan kebijakan secara jelas
 - c. Menghambat proses koordinasi
 - d. Menurunkan semangat kerja
 15. Sumber daya yang dibutuhkan dalam implementasi kebijakan mencakup ...
 - a. Waktu, tenaga, dan uang
 - b. Hanya modal keuangan
 - c. Hubungan social
 - d. Dukungan media massa
 16. Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam implementasi kebijakan karena...
 - a. Dapat mengontrol seluruh kebijakan tanpa partisipasi bawahan
 - b. Mampu mengarahkan dan memotivasi pelaksana kebijakan
-

- c. Tidak membutuhkan komunikasi dua arah
 - d. Hanya fokus pada hasil akhir
17. Salah satu hambatan dalam implementasi kebijakan bisnis adalah ...
- a. Komunikasi yang lances
 - b. Sumber daya yang terbatas
 - c. Dukungan penuh dari manajemen
 - d. Koordinasi yang baik
18. Jika terjadi resistensi dari karyawan terhadap kebijakan baru, maka ...
- a. Kebijakan tersebut langsung dibatalkan
 - b. Diperlukan sosialisasi dan pelatihan tambahan
 - c. Harus diabaikan
 - d. Dibiarkan sampai karyawan menyesuaikan diri sendiri
19. Kurangnya koordinasi antarbagian dalam perusahaan dapat menyebabkan ...
- a. Efisiensi kerja meningkat
 - b. Tujuan kebijakan tidak tercapai dengan baik
 - c. Peningkatan semangat kerja
 - d. Pelaksanaan kebijakan menjadi lebih cepat
20. Faktor eksternal seperti perubahan regulasi pemerintah termasuk penghambat karena ...
- a. Dapat mengubah arah kebijakan yang telah dibuat
 - b. Tidak berpengaruh terhadap Perusahaan
-

- c. Selalu memberikan dampak positif
- d. Mempercepat implementasi kebijakan

BAB 2

BEST STRATEGY

A. Pengertian *Best Strategy*

1. Pengertian Strategi yang Efektif

Strategi yang efektif, sering disebut *best strategy*, merupakan seperangkat keputusan dan tindakan yang dirancang secara sistematis untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Porter (1985) menjelaskan bahwa strategi yang baik adalah strategi yang mampu menempatkan organisasi pada posisi unik dalam pasar, melalui diferensiasi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Dengan kata lain, *best strategy* bukan sekadar memilih arah yang benar, tetapi juga mengeksekusinya dengan efisien dan konsisten.

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), strategi yang efektif adalah strategi yang tidak hanya cocok dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan, tetapi juga realistis terhadap sumber daya dan kapabilitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas strategi bergantung pada kesesuaian antara visi jangka panjang dan kondisi faktual yang dihadapi perusahaan.

2. Karakteristik Strategi yang Efektif

Strategi yang dianggap *best* memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

- a. Berorientasi pada keunggulan kompetitif, yaitu strategi harus menciptakan nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing.

- b. Adaptif terhadap perubahan lingkungan, yaitu strategi yang baik bersifat fleksibel dalam merespons dinamika pasar dan teknologi.
- c. Terukur dan realistis, yaitu strategi harus memiliki indikator kinerja yang jelas, seperti ROI, pertumbuhan penjualan, atau kepuasan pelanggan.
- d. Konsisten dengan visi dan misi organisasi, yaitu strategi yang efektif mendukung arah dan tujuan jangka panjang perusahaan.
- e. Dapat diimplementasikan dengan baik, yaitu tidak hanya hebat di atas kertas, tetapi mampu dijalankan dengan sumber daya yang ada.

3. Faktor Penentu Keberhasilan Strategi

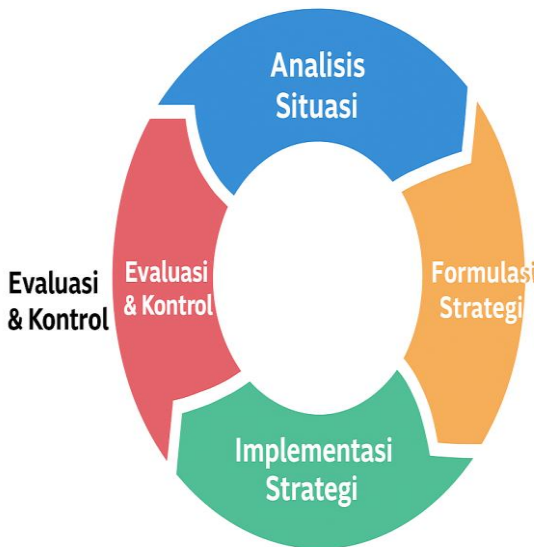
Menurut David (2017), terdapat tiga faktor utama yang menentukan keberhasilan penerapan strategi, yaitu:

- a. Kesesuaian Strategi dengan Lingkungan Eksternal: organisasi harus mampu mengenali peluang dan ancaman yang ada di luar, termasuk kondisi ekonomi, sosial, teknologi, dan politik.
- b. Kekuatan Internal Organisasi: sumber daya manusia, sistem informasi, dan struktur organisasi harus mendukung pelaksanaan strategi.
- c. Kepemimpinan dan Komunikasi: pemimpin harus menjadi penggerak utama dalam mengkomunikasikan visi strategis dan memastikan seluruh anggota organisasi memiliki komitmen yang sama.

4. Siklus Formulasi dan Implementasi Strategi yang Efektif

Siklus strategi yang efektif biasanya mencakup empat tahap utama:

- a. Analisis Situasi (*Situation Analysis*), yaitu mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi menggunakan analisis SWOT.
- b. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*), yaitu menetapkan tujuan jangka panjang dan alternatif strategi.
- c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), yaitu mengalokasikan sumber daya dan melaksanakan rencana.
- d. Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*), yaitu mengukur hasil dan melakukan koreksi terhadap penyimpangan.



Gambar 2. 1 Siklus Strategi yang Efektif

Dalam konteks dunia bisnis, seorang wirausahawan dituntut untuk mampu merumuskan serta menerapkan strategi yang efektif dan unggul, karena strategi tersebut memiliki peran penting dalam menentukan keberlangsungan dan daya saing usaha. Strategi yang tepat tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi instrumen utama dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang kompleks.

Seorang wirausahawan harus mampu beradaptasi terhadap berbagai variabel eksternal yang berpengaruh terhadap operasional usaha, seperti perubahan kebijakan pemerintah, fluktuasi harga bahan baku, keterbatasan sumber daya pengelola, kebijakan manajemen internal, hingga munculnya pesaing baru atau produk substitusi di pasar. Dalam kondisi semacam ini, kemampuan untuk mengembangkan strategi yang adaptif dan berbasis analisis menjadi faktor krusial dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Selain itu, strategi bersaing (*competitive strategy*) juga menjadi komponen penting dalam pengelolaan usaha, karena mencakup pendekatan dan metode yang digunakan untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di pasar. Melalui penerapan strategi bersaing yang tepat, seorang wirausahawan dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, serta mengarahkan usaha pada pertumbuhan dan pengembangan yang konsisten. Secara etimologis, istilah *strategi* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *strategia*, yang bermakna seni atau ilmu dalam mengatur perang, serta sering dikaitkan dengan kemampuan seorang panglima dalam merancang dan mengarahkan operasi militer.

Dalam konteks yang lebih luas, istilah ini berkembang menjadi suatu seni atau keterampilan dalam merancang tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, strategi dapat dipahami sebagai upaya sistematis dan terencana yang digunakan seseorang atau organisasi untuk memperoleh hasil yang diinginkan melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1989), strategi merupakan ilmu dan seni dalam menggunakan seluruh sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tertentu, baik dalam kondisi perang maupun damai.

Sementara itu, kata bisnis secara umum diartikan sebagai kegiatan ekonomi yang melibatkan proses produksi, distribusi, dan pertukaran barang atau jasa dengan tujuan memperoleh keuntungan. Bisnis mencerminkan aktivitas manusia dalam mengelola sumber daya secara produktif guna memenuhi kebutuhan pasar dan menciptakan nilai tambah ekonomi. Dengan demikian, strategi bisnis dapat dimaknai sebagai serangkaian rencana dan tindakan yang dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan usaha melalui pemanfaatan peluang dan kekuatan yang dimiliki, serta mengatasi ancaman dan kelemahan yang ada di lingkungan bisnis. Strategi bisnis berfungsi sebagai pedoman bagi pengusaha dalam mengambil keputusan, mengelola sumber daya, dan menetapkan arah pengembangan usaha agar tetap kompetitif dan berkelanjutan di tengah dinamika pasar.

Secara konseptual, strategi dapat dipahami sebagai suatu cara atau pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai rencana, tetapi juga sebagai pedoman menyeluruh yang mengintegrasikan seluruh sumber daya organisasi dalam menghadapi dinamika dan tantangan lingkungan eksternal.

Dengan demikian, strategi menjadi alat penting dalam menghubungkan antara keunggulan kompetitif perusahaan dengan peluang serta ancaman yang muncul di lingkungannya.

Dalam pengertian umum, strategi diartikan sebagai proses penentuan arah dan rencana tindakan yang dirumuskan oleh para pemimpin puncak organisasi, dengan fokus utama pada pencapaian tujuan jangka panjang. Proses ini melibatkan penyusunan langkah-langkah yang sistematis dan terukur agar sasaran organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Sementara itu, dalam pengertian khusus, strategi mencerminkan tindakan yang bersifat dinamis dan berkelanjutan, disesuaikan dengan perkembangan lingkungan bisnis serta ekspektasi konsumen di masa mendatang.

Hal ini menandakan bahwa strategi tidak hanya berorientasi pada kondisi saat ini, tetapi juga pada prediksi terhadap perubahan pasar, teknologi, dan perilaku pelanggan. Kecepatan inovasi dan perubahan kebutuhan konsumen menuntut setiap organisasi untuk memiliki *core competencies* atau kompetensi inti yang menjadi kekuatan utama dalam menciptakan keunggulan bersaing. Dengan menemukan dan mengembangkan kompetensi inti tersebut, perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mempertahankan posisi strategisnya dalam jangka panjang.

Secara umum, bisnis merupakan aktivitas ekonomi yang berhubungan dengan proses produksi, distribusi, dan konsumsi barang maupun jasa yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan serta memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam konteks sosial-ekonomi, bisnis menjadi bagian integral dari sistem industri karena melibatkan pemanfaatan sumber daya manusia, material, waktu, dan modal secara efektif. Pihak yang menjalankan aktivitas tersebut dikenal sebagai wirausaha

(*entrepreneur*) individu yang memiliki kemampuan untuk mengelola risiko, mengorganisasi faktor produksi, dan menciptakan nilai tambah bagi masyarakat.

Menurut Boone dan Kurtz, bisnis mencakup seluruh aktivitas dan usaha untuk memperoleh keuntungan melalui penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan dalam sistem perekonomian. Definisi ini menekankan peran bisnis sebagai penggerak utama dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat dan penciptaan nilai ekonomi. Hughes dan Kapoor mengemukakan bahwa bisnis merupakan upaya individu yang terorganisasi untuk memproduksi dan menjual barang serta jasa demi mendapatkan keuntungan, sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat. Pernyataan ini memperjelas bahwa kegiatan bisnis tidak hanya bersifat individual, tetapi juga sistematis dan terintegrasi dalam struktur sosial dan industri.

Sementara itu, Machfud menjelaskan bisnis sebagai usaha perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi dengan tujuan memperoleh laba melalui produksi dan penjualan barang atau jasa kepada konsumen. Definisi ini menekankan pentingnya kerja sama dan organisasi dalam mencapai tujuan ekonomi. Dari sudut pandang Skinner, bisnis merupakan proses pertukaran barang, jasa, atau uang yang memberikan manfaat timbal balik bagi pihak-pihak yang terlibat. Ia juga menegaskan bahwa inti dari bisnis adalah aktivitas jual beli yang menciptakan nilai tambah dan pelayanan kepada konsumen.

Anoraga dan Soegiastuti (1996) memperkuat pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa bisnis pada dasarnya adalah kegiatan jual beli barang dan jasa (*the buying and selling of goods and services*), menegaskan hakikat bisnis sebagai bentuk pertukaran nilai dalam perekonomian. Selain itu, Straub dan

Attner (1994) mendefinisikan bisnis sebagai organisasi yang melakukan aktivitas produksi dan penjualan barang maupun jasa yang diinginkan konsumen untuk memperoleh profit. Barang dipahami sebagai produk berwujud, sementara jasa merupakan aktivitas yang memberi manfaat langsung kepada konsumen atau pelaku bisnis lainnya.

Lebih lanjut, Peggy A. Lambing dan Charles R. Kuehl menekankan aspek kreativitas dalam bisnis. Menurut mereka, bisnis atau *entrepreneurship* merupakan kegiatan kreatif yang membangun nilai dari sesuatu yang belum ada menjadi ada dan bermanfaat bagi banyak orang. Dengan demikian, bisnis bukan sekadar aktivitas ekonomi, tetapi juga proses inovatif yang menciptakan perubahan dan kemajuan sosial.

Secara konseptual, bisnis dapat dipahami sebagai keseluruhan kegiatan ekonomi yang mencakup berbagai sektor seperti pertanian, industri, konstruksi, distribusi, transportasi, komunikasi, jasa, hingga pemerintahan, yang semuanya berorientasi pada penciptaan dan pemasaran barang serta jasa kepada konsumen. Dalam pengertian ini, bisnis tidak hanya terbatas pada aktivitas perdagangan semata, tetapi mencakup seluruh rantai nilai yang terlibat dalam proses ekonomi mulai dari produksi hingga konsumsi. Pandangan tersebut membagi kegiatan bisnis ke dalam tiga lingkup utama.

- a. Usaha perseorangan skala kecil, seperti usaha mikro dan kecil di bidang barang maupun jasa yang beroperasi dalam ruang lingkup terbatas namun berperan penting dalam menopang perekonomian masyarakat.

- b. Perusahaan besar, meliputi pabrik manufaktur, jasa transportasi, perhotelan, dan industri media yang memiliki kapasitas operasional dan modal besar serta mempengaruhi dinamika ekonomi nasional.
- c. Usaha dalam struktur ekonomi nasional, di mana aktivitas bisnis berperan dalam menentukan arah dan pertumbuhan ekonomi suatu bangsa melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan, serta kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB).

Lebih lanjut, bisnis memiliki cakupan yang sangat luas karena melibatkan berbagai aktivitas mulai dari eksploitasi sumber daya alam, pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi, hingga distribusi dan pelayanan kepada konsumen. Aktivitas bisnis mencakup kegiatan memproduksi, memasarkan, membeli, menjual, serta menyediakan jasa yang bernilai ekonomi. Oleh sebab itu, bisnis tidak hanya merupakan aktivitas ekonomi, tetapi juga mekanisme sosial yang melibatkan interaksi antarindividu dan organisasi dalam upaya memenuhi kebutuhan serta menciptakan keuntungan.

Dari perspektif lain, bisnis juga dapat dipandang sebagai sistem interaksi manusia yang mencakup kegiatan tukar-menukar, jual-beli, memproduksi dan mempekerjakan, serta hubungan kerja sama antara berbagai pihak yang saling membutuhkan. Tujuan utamanya adalah untuk memperoleh keuntungan, namun pada hakikatnya bisnis juga berfungsi sebagai sarana pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Dengan demikian, bisnis memiliki dimensi ekonomi, sosial, dan etika yang saling berkaitan dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam konteks kegiatan ekonomi, aktivitas bisnis mencakup serangkaian proses yang saling berkaitan, yaitu produksi, distribusi, dan konsumsi. Ketiga proses ini membentuk suatu sistem ekonomi yang utuh, di mana bisnis berperan penting terutama dalam tahap produksi dan distribusi, sedangkan konsumsi menjadi bagian yang dilakukan oleh konsumen sebagai pihak akhir dalam rantai ekonomi. Proses ini menegaskan bahwa keberlangsungan bisnis bergantung pada keseimbangan antara kemampuan menghasilkan produk dan menyalurkannya secara efektif kepada pasar yang membutuhkan.

Berdasarkan hal tersebut, makna bisnis dalam hubungannya dengan ekonomi dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Bisnis sebagai kegiatan ekonomi produktif dan distributif, yaitu aktivitas yang berfokus pada upaya menghasilkan serta menyalurkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, bisnis menjadi penghubung antara produsen dan konsumen, serta berkontribusi terhadap terciptanya nilai ekonomi yang saling menguntungkan bagi penjual maupun pembeli.
- b. Bisnis sebagai sarana pencapaian keuntungan, yakni aktivitas ekonomi yang dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang potensi laba yang dapat dicapai oleh seorang pengusaha. Keuntungan ini menjadi indikator utama keberhasilan suatu bisnis, sekaligus motivasi bagi pelaku usaha untuk terus meningkatkan efisiensi dan daya saing dalam pasar.
- c. Laba sebagai hasil dari proses ekonomi, yang menunjukkan selisih antara pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan dengan biaya yang dikeluarkan selama proses produksi dan distribusi. Dengan demikian, laba bukan hanya ukuran

finansial semata, tetapi juga mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya dan keberhasilan strategi bisnis yang diterapkan.

Dalam praktiknya, bisnis dapat berbentuk kegiatan yang menghasilkan barang berwujud maupun jasa yang tidak berwujud. Contohnya, bisnis yang memproduksi barang fisik meliputi industri otomotif, pangan, dan teknologi seperti pembuatan mobil, sereal sarapan, serta cip komputer. Sementara itu, bisnis berbasis jasa mencakup berbagai bidang seperti asuransi, perawatan kesehatan gigi, penyewaan kendaraan, dan hiburan, mulai dari taman rekreasi hingga pertunjukan seni seperti konser musik dan *teater Broadway*. Terlepas dari bentuknya, seluruh aktivitas bisnis memiliki tujuan utama yang sama, yaitu menyediakan barang atau jasa yang bernilai ekonomi untuk memperoleh keuntungan (*profit*).

Agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan, pelaku bisnis perlu memahami beberapa aspek penting sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan bisnis. Setiap organisasi bisnis harus memiliki arah yang jelas mengenai visi dan misi yang ingin dicapai. Tujuan ini menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan strategi, membuat keputusan operasional, serta mengukur keberhasilan bisnis. Memahami lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.
- b. Lingkungan internal mencakup elemen-elemen yang berada di dalam organisasi, seperti sumber daya manusia, struktur manajemen, pemegang saham, modal, teknologi, dan sistem informasi. Faktor-faktor ini bersifat dapat dikendalikan dan mempengaruhi efisiensi operasional perusahaan. Lingkungan

eksternal terdiri atas lingkungan khusus dan lingkungan umum, yang lebih sulit dikendalikan namun memiliki pengaruh besar terhadap strategi bisnis.

- c. Mengetahui lingkungan khusus. Lingkungan khusus (*task environment*) berkaitan langsung dengan kegiatan operasional bisnis dan melibatkan berbagai pihak seperti konsumen, pemasok, pesaing, dan kelompok kepentingan (*pressure groups*). Pemahaman terhadap kondisi ini penting agar perusahaan dapat beradaptasi terhadap dinamika pasar dan mempertahankan daya saing.
- d. Mengetahui lingkungan umum. Lingkungan umum (*general environment*) meliputi faktor-faktor makro yang membentuk konteks tempat bisnis beroperasi, seperti kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, perkembangan teknologi, serta kecenderungan global. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi permintaan pasar, regulasi, serta inovasi yang harus dilakukan perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif.

Sementara itu menurut Gunardi Endro, setiap orang pada dasarnya akan selalu terlibat dalam kegiatan bisnis yang beraneka ragam jenisnya sebanyak ragam dan jenis kebutuhan manusia. Semakin banyak ragam kebutuhan manusia, maka akan sebanyak itu pula jenis usaha bisnis. Hal ini disebabkan karena pada hakikatnya bisnis adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan manusia, organisasi atau masyarakat luas dalam berbagai variasinya, yang dalam kenyataannya kemudian dipermudah oleh medium penukar uang.

Menurut jenis kegiatannya, bisnis dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori berdasarkan aktivitas ekonomi yang dijalankannya. Klasifikasi ini membantu memahami ragam peran

bisnis dalam perekonomian serta kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat dan pembangunan nasional.

- a. Bisnis ekstraktif merupakan jenis bisnis yang berfokus pada kegiatan pengambilan sumber daya alam dari dalam bumi. Contoh dari bisnis ini mencakup pertambangan batu bara, minyak bumi, gas alam, serta mineral lainnya. Aktivitas ini bersifat eksploitasi sumber daya alam, sehingga memerlukan pengelolaan yang berkelanjutan agar tidak menimbulkan dampak lingkungan yang merugikan.
- b. Bisnis agraris, yaitu bisnis yang beroperasi di sektor pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, dan perunggasan. Jenis bisnis ini memiliki peran strategis dalam penyediaan kebutuhan pangan dan bahan baku industri. Selain itu, bisnis agraris juga berkontribusi besar terhadap stabilitas sosial dan ekonomi, terutama di negara berkembang yang basis ekonominya masih bertumpu pada sektor primer.
- c. Bisnis industri (manufaktur), yaitu kegiatan ekonomi yang mengubah bahan mentah menjadi produk jadi yang memiliki nilai tambah. Contohnya meliputi industri tekstil, otomotif, elektronik, dan makanan olahan. Bisnis industri memegang peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, peningkatan lapangan kerja, dan ekspor nasional melalui proses industrialisasi.
- d. Bisnis jasa, yaitu kegiatan ekonomi yang tidak menghasilkan produk fisik, tetapi menawarkan nilai berupa pelayanan. Bidang ini meliputi sektor pendidikan, perbankan, kesehatan, transportasi, pariwisata, dan teknologi informasi. Dalam era ekonomi modern, sektor jasa berkembang sangat pesat karena pergeseran kebutuhan konsumen dari barang ke pengalaman dan pelayanan bernilai tinggi.

Selain berdasarkan jenis kegiatan, bisnis juga dapat dikategorikan berdasarkan kegunaannya, yaitu:

- a. Kegunaan bentuk (*form utility*), yaitu mengubah bahan mentah menjadi produk yang bermanfaat, seperti industri manufaktur.
- b. Kegunaan tempat (*place utility*), yaitu menyediakan akses terhadap produk di lokasi yang dibutuhkan konsumen, seperti bidang transportasi dan distribusi.
- c. Kegunaan waktu (*time utility*), yaitu menjaga ketersediaan produk melalui sistem penyimpanan dan logistik.
- d. Kegunaan kepemilikan (*ownership utility*), yaitu memfasilitasi perpindahan hak milik dari produsen ke konsumen, seperti dalam bidang perdagangan.

Dari sisi motif ekonomi, bisnis dibedakan menjadi dua jenis utama:

- a. Bisnis bermotif keuntungan (*profit motive*), yaitu kegiatan ekonomi yang bertujuan memperoleh laba sebagai kompensasi atas risiko yang dihadapi. Dalam jenis ini, efisiensi, inovasi, dan daya saing menjadi kunci keberhasilan.
- b. Bisnis *non-profit motive*, yaitu aktivitas bisnis yang tidak berorientasi pada keuntungan finansial, melainkan pada tujuan sosial, pendidikan, atau kemanusiaan, seperti yayasan, lembaga pendidikan, dan organisasi sosial.

Namun demikian, baik bisnis yang bermotif profit maupun non-profit tetap harus berlandaskan pada etika bisnis. Nilai moral, tanggung jawab sosial, dan prinsip keadilan ekonomi perlu diterapkan untuk memastikan bahwa aktivitas bisnis tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga memberikan manfaat

yang berkelanjutan bagi masyarakat luas. Dengan demikian, bisnis bukan sekadar alat untuk mencari laba, melainkan juga sarana untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha/perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Variabel ini diukur dengan 3 dimensi yaitu: *differentiation*, *low cost*, dan *focus strategy*. Perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis modern menuntut setiap organisasi untuk mampu menyesuaikan arah kebijakannya terhadap dinamika eksternal yang terus berkembang. Oleh karena itu, strategi yang efektif merupakan strategi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mampu memberikan arah serta daya saing jangka panjang bagi perusahaan.



Gambar 2. 2 Komponen Utama dalam Pembentukan Strategi Terbaik (*Best Strategy*)

Keunggulan bersaing tidak dapat dicapai secara instan, melainkan melalui proses perancangan dan pengembangan strategi yang berkesinambungan. Proses tersebut mencakup kegiatan inovatif dalam menciptakan, mengevaluasi, dan menyesuaikan desain strategi agar tetap relevan dengan perubahan pasar. Melalui strategi yang tangguh dan responsif, perusahaan dapat mempertahankan eksistensi, memperluas pangsa pasar, dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Dalam pandangan para ahli manajemen strategis, misi organisasi merupakan refleksi dari filosofi dan arah jangka panjang perusahaan, yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam bentuk strategi bisnis operasional. Perencanaan strategi berperan sebagai pedoman dalam menetapkan prioritas dan mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan kompetitif.

Michael E. Porter (1980) mengemukakan bahwa keberhasilan bersaing perusahaan bergantung pada penerapan tiga strategi generik, yaitu:

- a. Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*), yaitu berfokus pada efisiensi dan pengendalian biaya guna memperoleh struktur biaya yang rendah;
- b. Diferensiasi (*Differentiation*), yaitu menonjolkan keunikan produk atau layanan yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan;
- c. Fokus (*Focus Strategy*), yaitu menargetkan segmen pasar tertentu dengan kebutuhan khusus yang belum terpenuhi secara optimal.

Selanjutnya, Danny Miller melakukan pengembangan terhadap model Porter dengan menambahkan dua dimensi baru, yaitu diferensiasi berbasis pemasaran (*marketing differentiation*)

dan diferensiasi berbasis inovasi (*innovation differentiation*), yang menekankan pentingnya kreativitas, inovasi produk, serta orientasi pada nilai pelanggan dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Evaluasi kinerja yang efisien dan efektif maka dibutuhkan pengelolaan (manajemen) terhadap strategi-strategi evaluasi kinerja yang sesuai dengan karakteristik usaha yang bersangkutan. Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan kegiatan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan rencana yang dirancang dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integrative yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian sebuah strategi bisnis.

Manajemen strategi berfungsi sebagai instrumen untuk memahami mengapa dalam persaingan bisnis terdapat organisasi yang mampu bertahan dan sukses, sementara lainnya mengalami kegagalan. Tujuan utama dari manajemen strategi adalah menciptakan arah dan pedoman yang jelas dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah. Peran penting manajemen strategi meliputi kemampuan untuk mengamati tren (*trendwatching*), merancang visi masa depan organisasi (*invisioning*), menerjemahkan visi tersebut ke dalam langkah-langkah operasional yang konkret, serta mengelola sumber daya agar tercapainya visi organisasi secara menyeluruh melalui pendekatan yang bersifat sistemik dan holistik.

Pendekatan sistem dalam manajemen strategi menjadi krusial karena organisasi modern beroperasi di tengah lingkungan yang kompleks dan dinamis. Kompleksitas ini menuntut adanya konsensus dalam penyusunan serta

implementasi strategi agar setiap keputusan yang diambil mampu memberikan dampak optimal. Proses manajemen strategi dimulai dari pengamatan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan tahap formulasi strategi, pelaksanaan strategi, serta evaluasi dan pengendalian hasil untuk memastikan keberlanjutan efektivitas strategi tersebut.

Teori-Teori Strategi Menurut Para Ahli:

- a. Michael Porter (1980), Porter memperkenalkan konsep *strategic thinking* yang menekankan pada keunggulan bersaing (*competitive advantage*) sebagai inti dari strategi bisnis. Berbeda dengan *strategic planning* yang berfokus pada peramalan masa depan, *strategic thinking* lebih menitikberatkan pada penciptaan nilai dan keunggulan yang mampu meningkatkan laba di atas rata-rata industri.
- b. Henry Mintzberg (1979), Menurut Mintzberg, strategi merupakan kekuatan yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Strategi berperan sebagai pola keputusan yang membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal.
- c. Schendel dan Hofer (1979), Strategi berfungsi sebagai arah atau pedoman yang memungkinkan organisasi merespons berbagai peluang dan ancaman yang timbul dalam lingkungan eksternal.
- d. Wheelen dan Hunger (1984), Mereka mendefinisikan strategi perusahaan sebagai rencana komprehensif yang menunjukkan bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuan utamanya.

- e. Thompson dan Strickland, Menyebut strategi sebagai *blueprint* atau rancangan menyeluruh yang mengarahkan seluruh aktivitas kewirausahaan, persaingan, serta fungsi-fungsi organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.
- f. Boseman dan Phatak, Menjelaskan manajemen strategi sebagai proses penetapan arah masa depan organisasi serta implementasi keputusan untuk mewujudkan sasaran jangka panjang maupun jangka pendek.
- g. Higgins dan Vincze (1993), Menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan proses untuk mengelola misi organisasi dengan menyeimbangkan hubungan antara organisasi dan para pemangku kepentingan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal.



Gambar 2. 3 Siklus Manajemen Strategi

Siklus Manajemen Strategi (*Strategic Management Cycle*)

a. Analisis Lingkungan Internal & Eksternal

- 1) Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT).
- 2) Mengamati tren industri, teknologi, ekonomi, sosial, dan politik.

b. Formulasi Strategi

- 1) Merumuskan visi, misi, dan tujuan jangka panjang.
- 2) Menentukan pilihan strategi yang sesuai dengan kondisi organisasi.

c. Implementasi Strategi

- 1) Menerjemahkan strategi ke dalam kebijakan, program, dan struktur organisasi.
- 2) Mengalokasikan sumber daya serta membangun budaya organisasi yang mendukung.

d. Evaluasi dan Pengendalian

- 1) Memantau hasil implementasi dan menilai efektivitas strategi.
- 2) Melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi.

Menurut Ansoff (1965), strategi dapat dimaknai sebagai konsep bisnis yang berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dan penetapan arah kebijakan organisasi. Sementara itu, Chandler (1962) menjelaskan bahwa strategi mencakup penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, serta pemilihan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Pendapat ini diperkuat oleh

Uyterhoeven (1973) yang melihat strategi sebagai instrumen yang memberikan arah dan kesinambungan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Christensen (1973) mendefinisikan strategi sebagai pola menyeluruh yang berisi tujuan, kebijakan dasar, serta rencana yang dirancang untuk memastikan konsistensi tindakan perusahaan terhadap misi dan sasaran yang ingin dicapai. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Glueck (1980) yang menyatakan bahwa strategi merupakan rencana yang terpadu dan komprehensif, menghubungkan kekuatan internal perusahaan dengan tantangan eksternal agar tujuan organisasi dapat terealisasi secara efektif.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi dan kebijakan bisnis berperan sebagai kerangka terpadu yang menyatukan arah dan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Strategi yang dirumuskan berfungsi layaknya “payung utama” yang menaungi seluruh sasaran perusahaan, yang kemudian dijabarkan dalam bentuk kebijakan, program kerja, prosedur operasional, serta alokasi anggaran. Selanjutnya, implementasi strategi tersebut harus diikuti dengan evaluasi yang berkelanjutan guna menilai kinerja dan mengidentifikasi hambatan yang muncul dalam proses pelaksanaannya.

B. Fungsi Strategi Bisnis

Strategi merupakan instrumen penting dalam mengembangkan organisasi serta memperkuat posisi perusahaan di tengah intensitas persaingan bisnis yang semakin tinggi. Gagasan awal mengenai strategi organisasi diperkenalkan oleh Philip Selznick (1957) melalui karyanya *Leadership in Administration*. Selznick menekankan pentingnya tanggung jawab seorang pemimpin

dalam merumuskan tujuan yang jelas, mengarahkan kondisi internal organisasi, serta mempertimbangkan ekspektasi eksternal dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pendekatan ini berfokus pada pencapaian keselarasan antara struktur kapabilitas internal dan tuntutan lingkungan eksternal agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Pada masa itu, konsep persaingan belum menjadi fokus utama karena masih ada trauma ekonomi pasca-Perang Dunia II.

Gagasan Selznick kemudian berkembang menjadi konsep kebijakan bisnis (*business policy*), yang menitikberatkan pada integrasi seluruh fungsi manajemen agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan secara terpadu. Namun, seiring meningkatnya kompetisi di pasar global, Igor Ansoff memperkenalkan pendekatan baru yang menekankan pentingnya *distinctive competence*, yaitu kemampuan unik perusahaan untuk menempatkan diri secara strategis dibanding para pesaingnya. Perkembangan pada era 1970-an, ditandai oleh munculnya kekuatan ekonomi kartel minyak serta dominasi perusahaan Jepang yang mendapat dukungan kuat dari pemerintah, mendorong lahirnya konsep manajemen strategis. Fokusnya bergeser pada penciptaan kekuatan pasar dan orientasi eksternal yang mengutamakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Pemikiran strategis (*strategic thinking*) menuntut pandangan jangka panjang serta kemampuan melihat peluang masa depan tanpa terjebak pada kondisi masa kini. Dalam konteks ini, perencanaan strategis menjadi tolok ukur bagi arah tindakan organisasi yang disesuaikan dengan kemampuan serta peluang yang ada. Standar strategis bersifat kualitatif dan berlandaskan pada nilai-nilai utama perusahaan, sedangkan tolok ukur

operasional lebih bersifat kuantitatif, berdasarkan hasil analisis dan kesepakatan dalam proses manajerial.

Untuk menjadi perusahaan global, organisasi harus mampu mengidentifikasi dan mengembangkan strategi bisnis inti sebagai dasar keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Unsur utama dalam strategi inti tersebut mencakup:

1. Jenis produk dan jasa yang ditawarkan
2. Segmen pelanggan yang dilayani
3. Wilayah geografis pasar yang dituju
4. Sumber utama keunggulan kompetitif
5. Strategi fungsional yang memberikan nilai tambah signifikan
6. Posisi kompetitif (*competitive posture*) melalui seleksi pesaing yang ditargetkan

Strategi inti yang telah dirumuskan dapat dikembangkan ke level internasional melalui proses ekspansi global dan adaptasi strategi lintas negara.

Menurut Assauri (2013:7), strategi bisnis memiliki enam fungsi utama agar dapat diimplementasikan secara efektif, yaitu:

1. Mengkomunikasikan visi perusahaan secara jelas
2. Menghubungkan kekuatan internal dengan peluang eksternal
3. Menemukan peluang baru di pasar
4. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya
5. Mengarahkan serta mengoordinasikan aktivitas organisasi
6. Merespons dinamika serta perubahan lingkungan bisnis

Dengan demikian, strategi bisnis tidak hanya berperan sebagai pedoman jangka panjang, tetapi juga menjadi alat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keunggulan ini dicapai melalui sinergi antara sumber daya internal dan peluang eksternal, disertai kemampuan adaptif terhadap perubahan teknologi, perilaku konsumen, dan kondisi ekonomi global. Oleh karena itu, strategi bisnis yang efektif harus bersifat fleksibel, berorientasi jangka panjang, serta berakar pada visi dan nilai inti perusahaan, agar mampu menjaga daya saing di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Selain sebagai pedoman arah perusahaan, strategi bisnis juga memiliki peran penting dalam mendorong proses inovasi dan pengambilan keputusan manajerial. Inovasi menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi karena melalui inovasi perusahaan dapat menciptakan nilai tambah baru bagi pelanggan serta membedakan diri dari pesaing. Strategi yang baik memungkinkan manajemen untuk mengenali peluang inovatif yang selaras dengan kapabilitas perusahaan, baik dalam hal produk, proses, maupun model bisnis. Di sisi lain, strategi juga menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan yang terukur dan terarah, terutama dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Dengan demikian, strategi bisnis bukan hanya sekadar rencana tertulis, melainkan sebuah proses dinamis yang menuntut evaluasi dan penyesuaian terus-menerus agar tetap relevan terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Selanjutnya, strategi bisnis juga berfungsi sebagai pedoman dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam lingkungan bisnis yang penuh keterbatasan sumber daya, strategi menjadi alat untuk menentukan prioritas dan memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perusahaan yang memiliki strategi yang jelas akan lebih mudah dalam mengatur pembagian tanggung jawab, menetapkan sasaran kinerja, serta mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Dengan demikian, strategi bisnis berperan penting dalam membangun sinergi antarbagian organisasi agar setiap elemen dapat bergerak ke arah yang sama secara terkoordinasi.

Selain itu, strategi bisnis berperan dalam menciptakan stabilitas dan arah yang jelas di tengah perubahan lingkungan eksternal. Dunia bisnis yang kompetitif menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi tanpa kehilangan arah strategisnya. Melalui strategi yang terencana, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan pasar, mengenali ancaman sejak dini, dan memanfaatkan peluang secara tepat waktu. Strategi yang kuat juga membantu manajemen dalam menghadapi ketidakpastian global, seperti perubahan teknologi, fluktuasi ekonomi, serta dinamika kebijakan pemerintah. Dengan begitu, strategi bisnis tidak hanya bersifat reaktif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam membentuk masa depan organisasi.

strategi bisnis juga berfungsi sebagai sarana untuk membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan pencapaian. Ketika visi dan misi perusahaan diinternalisasikan ke dalam strategi yang operasional, seluruh anggota organisasi akan memiliki pemahaman yang sama mengenai arah dan tujuan perusahaan. Hal ini akan menciptakan keselarasan antara nilai-nilai individu dan tujuan organisasi, sehingga memperkuat motivasi kerja, loyalitas, serta semangat kolaboratif di dalam perusahaan. Strategi yang efektif bukan hanya memetakan langkah-langkah bisnis, tetapi juga membangun komitmen dan rasa memiliki dari seluruh sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

Di sisi lain, strategi bisnis memiliki peran penting dalam memastikan keberlanjutan (*sustainability*) organisasi. Dalam konteks ini, strategi tidak hanya diarahkan untuk mencapai keuntungan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan. Konsep *triple bottom line* yang mencakup *profit*, *people*, dan *planet* menjadi acuan baru dalam pengembangan strategi modern. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan keberlanjutan lingkungan ke dalam strategi bisnisnya akan memperoleh kepercayaan publik dan menciptakan reputasi positif yang menjadi aset jangka panjang. Dengan demikian, strategi bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan akan membawa dampak positif, tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga bagi masyarakat luas.

Ditegaskan bahwa fungsi strategi bisnis mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan mulai dari komunikasi visi, pengambilan keputusan, pengalokasian sumber daya, penciptaan keunggulan kompetitif, hingga keberlanjutan organisasi. Strategi bisnis bukan sekadar dokumen formal, melainkan suatu proses yang dinamis, berkelanjutan, dan membutuhkan evaluasi secara periodik. Keberhasilan suatu perusahaan dalam jangka panjang sangat bergantung pada kemampuan manajemennya dalam merancang, mengimplementasikan, dan menyesuaikan strategi sesuai perubahan lingkungan. Dengan demikian, pemahaman mendalam terhadap fungsi strategi bisnis menjadi fondasi penting bagi organisasi dalam menghadapi tantangan global dan memenangkan persaingan di era modern.

C. Keahlian dalam Penyusunan Strategi Bisnis

Agar suatu strategi bisnis dapat dirumuskan secara konseptual dan komprehensif, penyusunnya perlu memiliki seperangkat

keahlian analitis dan manajerial yang memadai. Keahlian-keahlian tersebut menjadi dasar bagi proses formulasi strategi yang efektif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis. Menurut Assauri (2013), terdapat beberapa kemampuan utama yang perlu dimiliki oleh seorang penyusun strategi, yaitu:

1. Kemampuan Identifikasi

Identifikasi merupakan proses analisis yang sistematis dan mendalam untuk memastikan bahwa seluruh faktor yang berpengaruh terhadap strategi telah dipertimbangkan secara menyeluruh. Tahap ini juga berfungsi untuk menetapkan parameter-parameter awal yang akan digunakan dalam analisis strategi selanjutnya. Dengan demikian, proses identifikasi menjadi fondasi utama bagi keakuratan perumusan strategi.

2. Kemampuan Prediksi

Prediksi berkaitan dengan kemampuan meramalkan kondisi dan kecenderungan masa depan yang mungkin memengaruhi strategi organisasi. Meskipun masa depan tidak dapat diketahui secara pasti, peramal strategi harus mampu mengantisipasi perubahan dengan mempertimbangkan ketidakpastian lingkungan bisnis. Proses ini tidak hanya bergantung pada data objektif, tetapi juga membutuhkan intuisi dan pertimbangan subjektif yang matang.

3. Kemampuan Inovasi

Dalam menghadapi keterbatasan sumber daya dan kompleksitas lingkungan bisnis, penyusun strategi perlu memiliki daya inovatif yang tinggi. Inovasi diperlukan untuk mengeksplorasi alternatif-alternatif strategi yang kreatif namun tetap realistis sesuai dengan kemampuan organisasi. Kemampuan ini menjadi kunci untuk menemukan keunggulan

kompetitif baru yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

4. Kemampuan Evaluasi

Evaluasi merupakan tahap pengujian terhadap konsistensi dan kelayakan strategi yang telah dirumuskan. Proses ini tidak hanya bersifat rasional dan logis, tetapi juga menuntut kemampuan analitis dalam menilai relevansi antara kondisi internal dan eksternal organisasi, baik pada masa kini maupun masa depan. Evaluasi berfungsi untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih selaras dengan visi dan sumber daya perusahaan.

5. Kemampuan Pengambilan Keputusan

Tahap akhir dalam proses penyusunan strategi adalah pengambilan keputusan. Pada tahap ini, penyusun strategi harus menentukan alternatif terbaik dari berbagai pilihan yang telah dianalisis dan diuji. Mengingat masa depan yang penuh ketidakpastian, proses pengambilan keputusan selalu mengandung risiko. Oleh karena itu, keputusan strategis harus dibuat berdasarkan keseimbangan antara analisis rasional dan pertimbangan manajerial yang bijaksana.

Dalam proses penyusunan strategi bisnis, kemampuan analitis dan berpikir sistematis merupakan elemen yang sangat krusial bagi seorang penyusun strategi. Hal ini disebabkan karena perumusan strategi tidak hanya berfokus pada penyusunan rencana formal, tetapi juga mencakup pemahaman mendalam terhadap keterkaitan antara faktor internal dan eksternal organisasi. Seorang penyusun strategi dituntut untuk mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, menilai kekuatan serta kelemahan internal perusahaan, dan mengintegrasikan hasil analisis tersebut menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis yang efektif. Selain kemampuan

analitis, penyusun strategi juga harus memiliki kepemimpinan visioner yang mampu menggerakkan organisasi menuju arah yang selaras dengan visi dan misinya. Pemimpin strategis tidak hanya bertugas menetapkan arah kebijakan, tetapi juga berperan dalam menginspirasi, memotivasi, serta menyatukan seluruh komponen organisasi agar berkomitmen terhadap implementasi strategi yang telah dirumuskan.

Di samping itu, kreativitas menjadi keahlian yang sangat penting dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang kompetitif dan penuh ketidakpastian. Penyusun strategi perlu mampu menghasilkan ide-ide baru yang inovatif serta berani meninggalkan pendekatan konvensional yang sudah tidak relevan. Melalui kreativitas, perusahaan dapat menemukan cara baru dalam mengatasi tantangan pasar, mengembangkan produk dan layanan yang unik, serta menciptakan nilai tambah yang menjadi pembeda dari para pesaing. Dengan demikian, proses penyusunan strategi yang kreatif dapat membuka peluang inovasi, baik dalam bidang teknologi, operasional, maupun pemasaran.

Kemampuan komunikasi juga menjadi faktor penentu keberhasilan dalam penyusunan strategi bisnis. Penyusun strategi harus mampu mengartikulasikan ide, hasil analisis, serta alternatif strategi secara jelas, logis, dan persuasif kepada seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif membantu menciptakan kesamaan persepsi dan pemahaman antar anggota organisasi, sehingga implementasi strategi dapat berlangsung secara terkoordinasi, efisien, dan selaras dengan tujuan perusahaan.

Selain komunikasi, kolaborasi lintas fungsi juga merupakan aspek penting dalam penyusunan strategi bisnis modern. Strategi yang efektif tidak dapat dirumuskan secara parsial, melainkan

memerlukan keterlibatan berbagai unit organisasi seperti pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Kolaborasi ini memungkinkan proses pengambilan keputusan menjadi lebih kaya perspektif, realistis, dan mampu mencerminkan kebutuhan organisasi secara menyeluruh.

Selanjutnya, kemampuan adaptif menjadi kompetensi yang sangat dibutuhkan pada era perubahan yang cepat. Lingkungan bisnis yang dinamis ditandai dengan kemajuan teknologi digital, perubahan regulasi, dan pergeseran perilaku konsumen menuntut strategi yang fleksibel serta responsif. Seorang penyusun strategi harus memiliki kecerdasan strategis (*strategic intelligence*) untuk membaca perubahan tersebut dan menyesuaikan arah kebijakan tanpa mengabaikan tujuan jangka panjang organisasi.

Dengan demikian, penyusunan strategi bisnis yang efektif menuntut kombinasi berbagai keahlian, antara lain kemampuan analitis, prediktif, inovatif, komunikatif, kolaboratif, dan adaptif. Seorang penyusun strategi perlu berpikir secara komprehensif, menggabungkan intuisi dengan data empiris, serta memimpin proses perumusan strategi secara berkelanjutan. Apabila keenam kemampuan ini dimiliki, maka strategi bisnis yang dihasilkan tidak hanya menjadi dokumen perencanaan, melainkan juga menjadi pedoman dinamis yang mengarahkan perusahaan menuju keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

D. Prinsip, Ciri, Langkah, dan Strategi Bisnis Menurut Para Ilmuwan

Setiap individu memiliki karakter dan kemampuan yang berbeda-beda dalam dirinya. Ada yang memiliki keberanian tinggi, ada

pula yang cenderung berhati-hati; ada yang rajin dan ulet, sementara yang lain kurang termotivasi. Perbedaan karakter ini menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan seseorang dalam dunia bisnis. Seorang *entrepreneur* sejati perlu memiliki karakter kuat, etos kerja tinggi, serta kemampuan manajerial dan sosial yang mendukung tercapainya kesuksesan. Namun demikian, keberhasilan dalam berbisnis tidak hanya bergantung pada kepribadian, tetapi juga pada prinsip, pegangan, dan strategi yang digunakan dalam membangun dan mengembangkan usaha.

Menurut literatur manajemen strategis, terdapat empat jenis strategi utama yang perlu dipahami dalam konteks bisnis, yaitu strategi operasi, strategi pemasaran, strategi sumber daya manusia, dan strategi keuangan.

1. Strategi Operasi, yaitu strategi yang berfokus pada bagaimana mengubah berbagai masukan seperti bahan baku, peralatan, tenaga kerja, dan modal menjadi keluaran yang memiliki nilai tambah. Strategi ini mencakup perencanaan fasilitas, manajemen sumber daya, serta pengendalian aktivitas produksi.
2. Strategi Pemasaran, yang berhubungan dengan bagaimana perusahaan membidik pasar dan memposisikan produknya melalui bauran pemasaran (*marketing mix*). Strategi ini meliputi segmentasi pasar, penentuan target pasar (*targeting*), strategi produk, harga, tempat, serta promosi. Segmentasi pasar menjadi langkah penting untuk memahami perilaku dan kebutuhan konsumen melalui pendekatan geografis, demografis, psikografis, perilaku, maupun manfaat yang diharapkan.

3. Strategi Sumber Daya Manusia, yang menekankan pada pengelolaan dan pengembangan tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Melalui strategi ini, perusahaan berupaya menciptakan tim kerja yang kompeten, produktif, dan memiliki loyalitas tinggi.
4. Strategi Keuangan, yang berorientasi pada perencanaan, alokasi, dan pengendalian sumber dana agar aktivitas bisnis dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Dalam strategi pemasaran, konsep Segmentasi, *Targeting*, dan *positioning* (STP) menjadi fondasi penting. Segmentasi merupakan proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok berdasarkan karakteristik tertentu untuk menemukan peluang potensial. Setelah itu, perusahaan melakukan *targeting* atau pembidikan pasar, yaitu menentukan segmen yang paling prospektif untuk dilayani, serta *positioning*, yakni menempatkan citra atau identitas produk di benak konsumen.

Menurut Hermawan Kertajaya, *positioning* adalah upaya strategis untuk merebut posisi di pikiran konsumen melalui pembentukan citra, kepercayaan, dan kompetensi perusahaan. Philip Kotler mendefinisikan *positioning* sebagai aktivitas mendesain citra dan nilai yang ditawarkan agar memiliki makna tersendiri di benak konsumen. Sementara itu, Yoram Wind memandang *positioning* sebagai proses mendefinisikan identitas dan kepribadian perusahaan dalam persepsi pelanggan. Dengan demikian, *positioning* dapat dikatakan sebagai dasar perumusan strategi bisnis yang mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Dalam praktiknya, seorang pebisnis yang ingin mencapai kesuksesan perlu melalui beberapa tahapan, di antaranya:

- a. Memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja keras (*capacity for hard work*)
- b. Mampu bekerja sama dengan orang lain secara efektif (*getting things done with and through people*)
- c. Menjaga penampilan dan perilaku yang baik (*good appearance*)
- d. Memiliki keyakinan diri yang tinggi (*self-confidence*)
- e. Mampu mengambil keputusan secara tepat dan rasional (*making sound decision*)
- f. Memiliki latar belakang pendidikan dan pengetahuan yang memadai
- g. Memiliki ambisi kuat untuk maju (*ambition drive*)
- h. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik (*ability to communicate*)
- i. Serta mampu bekerja secara produktif untuk menghasilkan nilai tambah bagi masyarakat

Dalam konteks globalisasi, kemampuan membangun jejaring (*networking*) menjadi salah satu kompetensi utama bagi *entrepreneur* modern. Seorang pengusaha perlu menguasai keterampilan diplomasi, negosiasi, serta membangun hubungan harmonis dengan berbagai pihak. Seperti yang dikemukakan oleh Dr. Walter Doyle Staples, "*Successful human relations is really the art of making other people feel good about themselves,*" yang berarti hubungan antarmanusia yang sukses berakar pada kemampuan membuat orang lain merasa dihargai dan bernilai.

Menurut Astamoen, terdapat beberapa ciri utama yang menggambarkan seorang *entrepreneur* sejati, yaitu:

- a. Memiliki visi jauh ke depan, yang menjadi arah utama perjuangan dalam mencapai kesuksesan.
- b. Kreatif dan inovatif, serta mampu membaca peluang pasar secara jeli untuk menciptakan keunggulan kompetitif.
- c. Berorientasi pada kepuasan konsumen, karena pelanggan merupakan pusat dari seluruh aktivitas bisnis. Prinsip “*customer is the real boss*” mengingatkan bahwa keberhasilan usaha bergantung pada kemampuan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
- d. Berani mengambil risiko, sebab di balik setiap risiko terdapat peluang besar untuk memperoleh keuntungan.
- e. Berjiwa sosial dan dermawan, yakni memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan masyarakat sekitar. Jiwa sosial ini menumbuhkan loyalitas dan dukungan yang berharga bagi keberlanjutan usaha.

Dengan demikian, prinsip, ciri, dan strategi bisnis menurut para ilmuwan menunjukkan bahwa keberhasilan *entrepreneur* tidak hanya diukur dari kemampuan manajerial dan teknis, tetapi juga dari integritas moral, tanggung jawab sosial, dan kepekaan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Seorang *entrepreneur* yang mampu menggabungkan prinsip etis, kreativitas, inovasi, serta visi jangka panjang akan memiliki peluang besar untuk menciptakan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis yang dinamis. Dari berbagai ciri yang dikemukakan oleh Astamoen tersebut, dapat dipahami bahwa seorang *entrepreneur* sejati bukan hanya berfokus pada aspek

keuntungan semata, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral dan sosial terhadap lingkungan sekitarnya.

Wirausahawan yang ideal harus mampu menyeimbangkan antara tujuan ekonomi dan nilai-nilai kemanusiaan, sehingga keberhasilan usahanya tidak hanya diukur dari besarnya laba yang diperoleh, tetapi juga dari kontribusinya dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta menjaga kelestarian lingkungan. Dengan demikian, entrepreneurship bukan sekadar aktivitas bisnis, melainkan sebuah proses membangun perubahan positif di tengah masyarakat melalui inovasi, kepemimpinan, dan semangat berbagi manfaat. Dalam konteks pembangunan ekonomi, peran seorang entrepreneur sangatlah penting karena mereka berfungsi sebagai penggerak utama kegiatan ekonomi masyarakat. *Entrepreneur* menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan produktivitas, dan mendorong pertumbuhan sektor-sektor usaha yang beragam.

Selain itu, melalui kegiatan inovatifnya, *entrepreneur* turut memperluas pasar, memperkenalkan produk-produk baru, serta meningkatkan daya saing bangsa di tingkat global. Oleh karena itu, kehadiran wirausahawan yang kreatif dan berjiwa sosial merupakan salah satu indikator kemajuan ekonomi suatu negara. Negara-negara yang memiliki tingkat kewirausahaan tinggi biasanya memiliki tingkat pengangguran yang rendah serta ekonomi yang lebih dinamis dan stabil.

Dalam kaitannya dengan strategi bisnis modern, *entrepreneur* harus mampu memanfaatkan perkembangan teknologi dan informasi sebagai bagian dari strategi usahanya. Transformasi digital yang terjadi saat ini menuntut setiap pelaku usaha untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pola konsumsi dan tren pasar. Seorang entrepreneur yang sukses tidak

hanya mengandalkan intuisi, tetapi juga kemampuan analisis data dan penguasaan teknologi untuk mengambil keputusan yang tepat. Penggunaan media sosial, *e-commerce*, dan sistem digital marketing menjadi bagian integral dari strategi bisnis modern yang dapat membantu memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Selain adaptif terhadap perkembangan teknologi, entrepreneur juga harus memiliki kemampuan membangun jejaring atau *networking* yang kuat. Jejaring bisnis memungkinkan terjalannya kolaborasi strategis antar pelaku usaha, baik dalam bentuk kemitraan, aliansi, maupun kerja sama lintas sektor. Melalui hubungan bisnis yang baik, seorang *entrepreneur* dapat memperkuat posisi kompetitifnya di pasar, memperoleh akses terhadap sumber daya, serta memperluas peluang usaha. Oleh karena itu, kemampuan berkomunikasi dan menjalin hubungan yang saling menguntungkan merupakan salah satu aset penting dalam dunia kewirausahaan modern.

Lebih jauh lagi, keberhasilan seorang *entrepreneur* juga sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengelola risiko dan membuat keputusan strategis di tengah ketidakpastian. Dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat berubah, wirausahawan dituntut untuk memiliki keberanian dalam mengambil langkah yang berisiko, namun tetap didasarkan pada perhitungan yang matang. Kesiapan untuk gagal dan belajar dari pengalaman merupakan ciri khas *entrepreneur* sejati yang membedakan mereka dari pelaku usaha biasa. Sikap pantang menyerah dan keinginan kuat untuk terus berinovasi menjadi kunci utama dalam mempertahankan kelangsungan dan pertumbuhan usaha.

Bahwa seorang *entrepreneur* sejati merupakan sosok yang visioner, kreatif, inovatif, serta berorientasi pada kepuasan konsumen dan kesejahteraan sosial. Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan revolusi industri, entrepreneur modern harus mampu memadukan nilai-nilai kemanusiaan dengan strategi bisnis yang adaptif dan berbasis teknologi. Dengan semangat kewirausahaan yang kuat, para pelaku usaha tidak hanya mampu menciptakan keuntungan bagi diri sendiri, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan perekonomian secara keseluruhan. Oleh sebab itu, pengembangan jiwa kewirausahaan menjadi kunci utama dalam menciptakan generasi pelaku bisnis yang tangguh, berdaya saing, dan beretika.



Gambar 2. 4 Jenis-Jenis Strategi Alternatif dalam Manajemen Strategis

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

1. Strategi Pertumbuhan

Growth strategy berarti secara konstan memperkenalkan fitur baru dari produk yang sudah ada. Seringkali perusahaan dituntut untuk memodifikasi atau menjadi lebih inovatif agar dapat terus kompetitif di industrinya. Jika tidak, pelanggan akan lari ke produk kompetitor yang menawarkan teknologi yang lebih canggih. Tidak hanya pada perusahaan besar, UMKM juga dapat mengadopsi strategi bisnis pertumbuhan ini. Terkadang, sebuah perusahaan dapat menemukan market baru untuk produk mereka secara tidak sengaja. Sebagai contoh, sebuah perusahaan sabun colek melakukan market *research* dan hasilnya menunjukkan produk mereka paling digemari oleh para buruh pabrik. Dengan begitu, perusahaan tidak perlu berfokus pada menjual produk mereka pada ritel besar, tetapi bisa berfokus untuk menjualnya di warung-warung atau ritel kecil sekitar pabrik atau kawasan industri.

2. Strategi Diferensiasi Produk

Strategi diferensiasi produk adalah salah satu strategi dalam bisnis yang paling efektif untuk UMKM. Melalui strategi bisnis jenis ini, perusahaan dapat menggali secara strategis faktor-faktor pembeda produk dan jasa dari kompetitor. Nilai pembeda dalam strategi ini tidak harus selalu menjadikan perusahaan mengeluarkan biaya lebih untuk mengkapitalisasikannya. Diferensiasi produk dapat lahir dari bagaimana melakukan business model, bagaimana membuat produk, atau menerapkan pendekatan pada layanan. Dan semua itu tidak harus mengeluarkan biaya tambahan jika riset mendalam dilakukan secara cermat dan lebih strategis.

3. Strategi harga

Strategi harga seringkali meliputi pemberlakuan harga produk yang lebih tinggi dibanding kompetitor, terutama ketika ada di fase awal pengenalan produk. Para pelaku UMKM dapat menggunakan strategi ini dan menjadikannya motor akselerasi pembalik modal produksi dan iklan yang mungkin telah dilakukan jika sukses diimplementasikan. Namun, jangan lupa memastikan bahwa Anda benar-benar memiliki sesuatu yang spesial pada produk atau layanan Anda ketika memberlakukan strategi ini. Jika Anda berada di lingkungan pasar yang tidak banyak pemainnya atau bahkan hanya Anda yang ada di sana, maka strategi ini bisa menjadi strategi yang efektif. Karena pelanggan hanya akan melihat brand Anda saja.

4. Strategi Akuisisi

Para pebisnis yang memiliki modal yang cukup besar dapat memakai strategi bisnis akuisisi ini. Strategi bisnis akuisisi artinya membeli salah satu perusahaan dan/atau lini produksi tambahan dari produk yang sudah ada. Keuntungan dari strategi ini adalah dengan modal yang besar, maka sebuah perusahaan dapat lebih leluasa dalam menilai potensi bisnis perusahaan yang akan diakuisisi yang sesuai dengan visi perusahaan pemilik modal.

5. Strategi Konten

Dalam era digital yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat, strategi konten menjadi salah satu instrumen penting dalam membangun efektivitas bisnis. Strategi ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana promosi, tetapi juga sebagai alat komunikasi yang mampu menciptakan keterlibatan (*engagement*) antara perusahaan dan audiensnya. Penyusunan strategi konten yang sistematis akan memastikan bahwa setiap materi yang dipublikasikan memiliki arah yang jelas, relevan

dengan tujuan bisnis, serta mampu menjangkau target pasar secara tepat.

Implementasi strategi konten mencakup berbagai aktivitas seperti pengembangan artikel atau *blog* yang informatif, pemanfaatan *email marketing* untuk menjaga hubungan dengan pelanggan, dan pengelolaan media sosial sebagai sarana interaksi dua arah. Namun, efektivitas strategi ini tidak hanya bergantung pada seberapa banyak konten yang diproduksi, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk merespons dengan cepat dan tepat setiap umpan balik atau interaksi dari konsumen. Dengan demikian, strategi konten yang baik tidak hanya bersifat komunikatif, tetapi juga adaptif terhadap dinamika perilaku pengguna digital.

E. Cara Mencapai Startegi Bisnis

Menurut David (2010: 283–291), terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya, di antaranya melalui Joint Venture (usaha patungan) dan Merger atau Akuisisi.

1. *Joint Venture / Partnering*, yaitu Strategi ini merupakan bentuk kerja sama yang populer di mana dua atau lebih perusahaan bergabung untuk membentuk kemitraan sementara atau konsorsium dalam rangka memanfaatkan peluang bisnis tertentu. Bentuk kerja sama ini dapat berupa kolaborasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D), kerja sama distribusi lintas wilayah, perjanjian lisensi, hingga produksi bersama. Melalui *Joint Venture*, perusahaan dapat memperluas jaringan, meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar global, serta mengurangi risiko bisnis.

2. *Merger* dan Akuisisi, yaitu *Merger* merupakan proses penyatuan dua organisasi dengan ukuran yang relatif seimbang untuk membentuk entitas bisnis baru. Sementara itu, *Akuisisi* terjadi ketika satu perusahaan mengambil alih perusahaan lain, baik yang berukuran lebih kecil maupun lebih besar. Tujuan dari kedua strategi ini umumnya adalah untuk memperkuat posisi pasar, memperoleh keunggulan kompetitif, serta meningkatkan efisiensi melalui integrasi sumber daya. Namun, apabila proses pengambilalihan dilakukan tanpa persetujuan pihak yang diakuisisi, maka hal tersebut disebut sebagai *hostile takeover* atau pengambilalihan secara paksa.
3. Alih Kontrak proses bisnis adalah bisnis baru yang berkembang pesat yang melibatkan perusahaan mengambil alih operasi fungsional, seperti sumber daya manusia, sistem informasi, pembayaran gaji, akuntansi, pelayanan pelanggan dan bahkan pemasaran perusahaan lain. Semakin banyaknya perusahaan memilih untuk melakukan *outsourcing* operasi fungsionalnya.

Dalam penerapannya, keberhasilan strategi bisnis tidak hanya bergantung pada bentuk kerja sama seperti *joint venture*, *merger*, atau *outsourcing*, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengelola integrasi dan sinergi yang muncul dari strategi tersebut. Ketika dua organisasi bergabung atau bekerja sama, tantangan yang sering muncul adalah perbedaan budaya organisasi, sistem manajemen, serta gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi efektivitas implementasi strategi. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang matang, komunikasi yang terbuka, serta komitmen bersama dari seluruh pihak yang terlibat agar tujuan strategis dapat tercapai dengan optimal.

Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap strategi yang telah dijalankan. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana strategi tersebut efektif dalam meningkatkan daya saing dan pencapaian target bisnis. Dalam konteks bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, fleksibilitas menjadi kunci utama agar perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan preferensi konsumen, serta kondisi ekonomi global.

Tidak kalah penting, keberhasilan dalam mencapai strategi bisnis juga sangat ditentukan oleh kepemimpinan strategis. Seorang pemimpin strategis tidak hanya berfokus pada pencapaian jangka pendek, tetapi juga memiliki kemampuan visioner untuk mengarahkan organisasi menuju keberlanjutan jangka panjang. Dengan demikian, implementasi strategi bisnis yang efektif menuntut adanya kolaborasi antara kejelasan arah strategis, pengelolaan sumber daya yang tepat, serta kemampuan adaptif dalam menghadapi dinamika pasar.

Selain faktor kepemimpinan dan evaluasi, keberhasilan dalam mencapai strategi bisnis juga sangat bergantung pada efektivitas komunikasi internal dan eksternal perusahaan. Komunikasi internal yang baik antara pimpinan dan karyawan dapat menciptakan pemahaman bersama terhadap arah dan tujuan strategis organisasi. Sementara itu, komunikasi eksternal yang efektif dengan mitra bisnis, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya dapat memperkuat hubungan dan meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan. Hubungan yang harmonis ini akan menjadi aset penting dalam mendukung keberlanjutan strategi yang telah dirancang.

Di sisi lain, implementasi strategi bisnis juga menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen kinerja yang terukur. Melalui sistem ini, perusahaan dapat mengidentifikasi capaian, hambatan, dan peluang perbaikan dalam pelaksanaan strategi. Penggunaan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) menjadi alat penting untuk memastikan setiap aktivitas operasional selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, setiap langkah yang diambil tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga mendukung pencapaian visi jangka panjang organisasi.

Selain aspek pengukuran kinerja, keberhasilan strategi bisnis juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan. Dunia bisnis yang dinamis menuntut perusahaan untuk tanggap terhadap berbagai perubahan, baik dalam hal teknologi, pasar, maupun regulasi. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan mengambil keputusan berdasarkan analisis situasi yang akurat menjadi faktor penentu dalam menjaga keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan global.

Dalam upaya mencapai strategi bisnis yang efektif, perusahaan juga perlu menanamkan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Budaya yang terbuka terhadap ide-ide baru dan keberanian untuk bereksperimen akan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana setiap individu terdorong untuk berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Perusahaan yang mampu membangun budaya inovatif akan lebih siap menghadapi tantangan pasar dan lebih cepat menemukan solusi kreatif untuk berbagai permasalahan bisnis yang muncul.

Selain itu, kolaborasi lintas fungsi juga menjadi elemen penting dalam pencapaian strategi bisnis. Koordinasi yang baik antara divisi pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia akan memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dapat dijalankan secara terpadu dan konsisten. Setiap bagian perusahaan harus memahami perannya masing-masing dalam mendukung tujuan strategis organisasi. Ketidaksinergian antar bagian sering kali menjadi penyebab utama kegagalan implementasi strategi, karena strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang solid tidak akan memberikan hasil maksimal.

Tidak kalah penting, penerapan teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaan strategi bisnis kini menjadi kebutuhan utama. Digitalisasi proses bisnis memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, serta mempercepat pengambilan keputusan. Sistem informasi manajemen yang terintegrasi dapat membantu pimpinan dalam memantau kinerja organisasi secara real time, sehingga dapat melakukan penyesuaian strategi dengan cepat ketika menghadapi perubahan situasi bisnis.

Selain teknologi, kemampuan perusahaan dalam membangun hubungan eksternal yang kuat juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan strategi bisnis. Hubungan baik dengan pelanggan, pemasok, pemerintah, maupun masyarakat sekitar akan memperkuat posisi perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Kepercayaan dan reputasi yang baik merupakan aset tak berwujud yang bernilai tinggi, karena mampu menciptakan loyalitas pelanggan dan mempermudah kerja sama strategis dengan berbagai pihak. Oleh karena itu, perusahaan perlu menempatkan komunikasi dan tanggung jawab sosial sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang dijalankan.

Selanjutnya, pengukuran dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan strategi bisnis menjadi tahap akhir yang menentukan keberhasilannya. Setiap strategi yang diterapkan harus memiliki indikator kinerja (*Key Performance Indicator/KPI*) yang jelas, agar pencapaian tujuan dapat diukur secara objektif. Evaluasi juga berfungsi sebagai umpan balik (*feedback*) untuk mengetahui efektivitas langkah yang telah diambil serta menentukan langkah perbaikan di masa mendatang. Dengan melakukan evaluasi yang sistematis, perusahaan dapat menyesuaikan strategi sesuai dinamika pasar dan tetap relevan dalam menghadapi persaingan global.

Pencapaian strategi bisnis tidak hanya bergantung pada perumusan strategi yang tepat, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengimplementasikannya secara konsisten, adaptif, dan terukur. Kolaborasi antarbagian, penerapan teknologi yang relevan, serta komitmen seluruh sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan dalam mewujudkan visi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Evaluasi yang berkelanjutan dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan bisnis juga diperlukan agar strategi yang dijalankan tetap relevan dan efektif. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mampu bertahan di tengah persaingan, tetapi juga dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan sesuai arah dan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Rangkuman

Manajemen strategi adalah proses terencana untuk menyusun, menjalankan, dan mengevaluasi strategi agar organisasi mencapai tujuan jangka panjang secara efektif. Proses ini mencakup analisis lingkungan internal (kekuatan & kelemahan) dan eksternal (peluang & ancaman), kemudian merumuskan strategi terbaik yang mampu meningkatkan daya saing organisasi.

Tahapan utama dalam manajemen strategi meliputi: pemindaian lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Strategi sangat penting bagi organisasi karena memberikan arah, mengoptimalkan pengambilan keputusan, serta membantu beradaptasi terhadap perubahan. Kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam pelaksanaan strategi, karena pemimpin mengarahkan sumber daya dan memastikan strategi berjalan sesuai rencana. Di era digital, teknologi informasi turut memperkuat keberhasilan strategi melalui dukungan data, inovasi, dan efisiensi operasional.

Soal Essay Bab 2 Strategi Bisnis

1. Jelaskan secara rinci apa yang dimaksud dengan strategi bisnis serta fungsi utamanya dalam mencapai tujuan perusahaan!
2. Menurutmu, keahlian apa saja yang harus dimiliki oleh seorang manajer agar mampu menyusun strategi bisnis yang efektif? Berikan alasannya!
3. Uraikan prinsip-prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi bisnis menurut ilmu manajemen strategis!
4. Jelaskan tiga jenis strategi alternatif yang umum digunakan oleh perusahaan dan berikan contoh penerapannya!
5. Bagaimana cara agar strategi bisnis dapat diimplementasikan dengan baik di perusahaan, serta bagaimana peran evaluasi dalam proses tersebut?

Petunjuk Jawaban

1. Definisi dan Fungsi Strategi Bisnis. Strategi bisnis adalah rencana jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi dan keunggulan bersaing. Fungsinya:
-

- a. Memberikan arah dan pedoman bagi perusahaan.
 - b. Menentukan prioritas kegiatan.
 - c. Mengoptimalkan sumber daya.
 - d. Membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
2. Keahlian Penyusunan Strategi Bisnis Keahlian yang dibutuhkan antara lain:
- a. Kemampuan berpikir analitis dan strategis.
 - b. Penguasaan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).
 - c. Kemampuan komunikasi dan kepemimpinan.
 - d. Pengambilan keputusan berbasis data.
 - e. Kemampuan memahami pasar dan perilaku konsumen.
3. Prinsip dan Ciri Strategi Bisnis yang Baik Prinsip-prinsip:
- a. Relevan dengan visi dan misi perusahaan
 - b. Fleksibel terhadap perubahan lingkungan
 - c. Realistis dan terukur
 - d. Berorientasi pada hasil jangka panjang
4. Jenis Strategi Alternatif Tiga jenis utama strategi alternatif beserta contohnya:
- a. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*): ekspansi pasar, penambahan produk baru.
 - b. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*): mempertahankan kondisi dan posisi pasar saat ini.

- c. Strategi Pengurangan (*Retrenchment*): penghematan biaya, penutupan unit yang tidak efisien.
 - d. Strategi Diversifikasi: menambah variasi produk untuk mengurangi risiko.
5. Cara Mencapai Strategi Bisnis Langkah-langkah utama:
- a. Menyusun rencana implementasi strategi.
 - b. Melibatkan semua pihak terkait (manajemen, karyawan, mitra).
 - c. Mengalokasikan sumber daya dengan tepat.
 - d. Membangun komunikasi dan koordinasi yang baik.
 - e. Melakukan evaluasi dan penyesuaian strategi secara berkala.
 - f. Memastikan komitmen dari pimpinan dan pelaksana.

Soal Normatif

1. Apa yang dimaksud dengan strategi bisnis?
 - a. Rencana jangka pendek untuk kegiatan operasional
 - b. Langkah-langkah taktis untuk mencapai tujuan jangka panjang Perusahaan
 - c. Kebijakan pemerintah dalam mengatur perekonomian
 - d. Peraturan perusahaan yang mengikat karyawan
2. Strategi bisnis berfungsi sebagai ...
 - a. Alat promosi produk
 - b. Pedoman bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif

- c. Laporan keuangan tahunan
 - d. Program pelatihan karyawan
3. Unsur utama dalam strategi bisnis adalah ...
- a. Tujuan, kebijakan, dan prosedur
 - b. Produk, promosi, dan iklan
 - c. Gaji, tunjangan, dan bonus
 - d. Struktur organisasi saja
4. Fungsi utama strategi bisnis dalam organisasi adalah ...
- a. Menghindari persaingan
 - b. Mengarahkan perusahaan mencapai visi dan misi
 - c. Menggantikan peran manajemen
 - d. Menekan biaya promosi
5. Dengan adanya strategi bisnis, perusahaan dapat ...
- a. Menentukan arah dan prioritas kegiatan Perusahaan
 - b. Mengabaikan kebutuhan pelanggan
 - c. Menekan produksi seminimal mungkin
 - d. Menghindari perubahan pasar
6. Strategi bisnis juga berfungsi untuk ...
- a. Menyusun laporan audit
 - b. Mengkoordinasikan kegiatan lintas divisi agar selaras dengan tujuan umum
 - c. Mengatur perizinan usaha
 - d. Membatasi kreativitas karyawan

7. Penyusunan strategi bisnis memerlukan kemampuan untuk ...
 - a. Menghafal teori ekonomi
 - b. Menganalisis kondisi internal dan eksternal Perusahaan
 - c. Mengatur keuangan pribadi
 - d. Menguasai seluruh bidang teknis
8. Seorang penyusun strategi bisnis yang baik harus mampu ...
 - a. Mengabaikan pesaing
 - b. Mengambil keputusan berdasarkan data dan analisis
 - c. Menyusun kebijakan tanpa melibatkan tim
 - d. Hanya fokus pada laba jangka pendek
9. Salah satu keahlian penting dalam penyusunan strategi bisnis adalah ...
 - a. Kemampuan berpikir strategis dan komunikasi efektif
 - b. Keterampilan manual
 - c. Penguasaan bahasa asing saja
 - d. Menghindari resiko dan perubahan
10. Prinsip utama strategi bisnis adalah ...
 - a. Fokus pada inovasi dan adaptasi terhadap perubahan
 - b. Menghindari persaingan pasar
 - c. Mengandalkan kebetulan dalam pengambilan Keputusan
 - d. Menetapkan tujuan tanpa perencanaan

11. Salah satu ciri strategi bisnis yang efektif adalah ...
 - a. Tidak dapat diukur
 - b. Memiliki arah yang jelas dan terukur
 - c. Tidak melibatkan analisis pasar
 - d. Berdasarkan intuisi semata
12. Langkah pertama dalam penyusunan strategi bisnis adalah ...
 - a. Evaluasi hasil akhir
 - b. Analisis lingkungan internal dan eksternal Perusahaan
 - c. Pelaksanaan kegiatan operasional
 - d. Pembuatan laporan tahunan
13. Menurut ilmu manajemen strategis, strategi bisnis yang baik harus ...
 - a. Statis dan tidak berubah
 - b. Fleksibel serta dapat menyesuaikan dengan dinamika lingkungan
 - c. Hanya berlaku untuk perusahaan besar
 - d. Tidak membutuhkan visi dan misi
14. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) biasanya digunakan untuk ...
 - a. Mengurangi biaya operasional
 - b. Meningkatkan volume penjualan dan memperluas pasar
 - c. Menurunkan kualitas produk
 - d. Membatasi ekspansi usaha

15. Strategi stabilitas (*stability strategy*) diterapkan ketika ...
 - a. Perusahaan ingin mempertahankan posisi pasar yang sudah kuat
 - b. Pasar sedang berkembang pesat
 - c. Perusahaan menghadapi krisis besar
 - d. Ingin menambah lini produk baru
16. Strategi retrenchment digunakan untuk ...
 - a. Memperluas usaha ke pasar internasional
 - b. Mengurangi kerugian dengan memangkas kegiatan yang tidak efisien
 - c. Menambah jumlah karyawan
 - d. Meningkatkan harga produk
17. Diversifikasi produk merupakan bentuk dari strategi ...
 - a. Pertahanan
 - b. Pertumbuhan
 - c. Pengurangan
 - d. Stabilitas
18. Cara paling efektif untuk mencapai strategi bisnis adalah ...
 - a. Melalui implementasi yang terencana dan evaluasi berkala
 - b. Mengabaikan masukan pelanggan
 - c. Menunda pelaksanaan strategi
 - d. Membiarkan strategi berjalan tanpa pengawasan

19. Salah satu cara agar strategi bisnis berhasil diterapkan adalah ...
- a. Melibatkan seluruh elemen organisasi dalam pelaksanaannya
 - b. Menyerahkan pelaksanaan hanya pada pimpinan
 - c. Mengubah tujuan secara terus-menerus
 - d. Mengabaikan hasil evaluasi

BAB 3

MANAJEMEN STRATEGI

A. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, sertamengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Strategi adalah seni dan ilmu penyusunan penerapan, dan pengevaluasian keputusankeputusan lintas fugsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai

sasarannya. Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan mempunyai sebuah organisasi yang dijalankannya dimana, organisasi tersebut terdiri atas sekelompok pegawai. Terbentuknya suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat mencapai suatu visi/misi diinginkan oleh perusahaan. Pencapaian yang diinginkan perusahaan tersebut sangat berpengaruh terhadap kondisi yang ada di dalam perusahaan tersebut, yaitu organisasi yang dijalankannya. Menjalankan suatu organisasi tentunya tidak dapat berjalan apabila hanya terdiri dari satu orang saja, melainkan terdiri dari beberapa sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi tersebut. Sumber daya manusia tersebut sebagai bentuk harapan-harapan berkembangnya suatu perusahaan.

Strategi yang diterapkan dalam organisasi adalah hal yang sangat penting bagi jalannya sebuah organisasi perusahaan, karena dalam strategi organisasi tersebut mencakup tentang tujuan utama dalam organisasi. Tujuan utama organisasi tersebut dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan tujuan utama organisasi, maka strategi harus berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran, dan capaian dengan melakukan implementasi, pengendalian, dan evaluasi atau assessment. Oleh karena itu strategi organisasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan perusahaan merupakan suatu hal penting bagi penanganan permasalahan, dimana penanganan permasalahan ini dilakukan untuk mencapai tujuan positif yang akan dicapai oleh perusahaan.

Strategi merupakan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen Strategi adalah apa yang dilakukan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi. Ini merupakan tugas penting yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, setiap perusahaan memerlukan suatu tipe perencanaan yang bukan hanya dapat memperkirakan dan merespon perubahan-perubahan yang dapat terjadi di masa yang akan datang, namun

juga mampu menciptakan masa depan itu sendiri melalui langkah-langkah perubahan yang dilaksanakan mulai sekarang. Untuk itulah perusahaan memerlukan suatu konsep yang disebut manajemen strategis. Berikut pengertian manajemen strategis menurut para ahli:

Menurut David (2013:5) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Tujuan Manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang. Pearce dan Robinson (2008:5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2010:214) manajemen strategi adalah tugas penting seorang manajer dalam mengembangkan strategi organisasi yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar. Strategi sendiri memiliki arti yaitu, sebuah rencana mengenai bagaimana sebuah organisasi dapat memenangkan persaingan, memuaskan para pelanggan serta mencapai tujuannya. Manajemen strategi mempunyai enam langkah dalam prosesnya yaitu:

1. Mengidentifikasi misi, tujuan dan strategi organisasi saat ini
2. Analisis Eksternal (Peluang dan Ancaman)
3. Analisis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)
4. Memformulasi Strategi

5. Implementasi Strategi

6. Evaluasi hasil

Menurut Prawirosentono dan Primasari (2014:7) manajemen strategik adalah ilmu dan seni untuk menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi secara proporsional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan strategik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup. Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut dapat penulis simpulkan manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Griffin pada tahun 2000 yang tidak hanya menjelaskan tentang mencapai tujuan organisasi namun juga bermaksud bagaimana mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut beraktivitas. Menurut Clauswitz dalam Rachmat (2014:6) menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Menurut Steiner (1979) dalam Rachmat (2014:6) Mendefinisikan bahwa strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Menurut Pramudiana (2015) menjelaskan bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani kuno „stratos“ yaitu istilah dalam bidang militer yang mengacu kepada tindakan secara umum. Hingga saat ini, manajemen strategik merupakan bidang yang banyak diteliti karena melalui strategi, perusahaan berusaha mencapai tujuan dan keluar dari kompetisi. Dengan demikian, fokus dari manajemen strategik adalah mempelajari cara pengelolaan faktor-faktor yang mempengaruhi

pencapaian tujuan organisasi. Beberapa teori menurut para ahli mengenai strategi:

1. Menurut Kotler (2001:312) dalam Pramudiana, et al (2015) menyatakan bahwa Strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin.
2. Menurut Supriyono (1998:5) dalam Amirullah (2015:4) menyatakan bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan atau organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan.
3. Menurut Porter (1996) dalam Rachmat (2014:6) menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktifitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik.
4. Menurut Oxford (2003) dalam Rachmat (2014:6) menyatakan bahwa strategi adalah menjalankan strategi dengan perencanaan, target, waktu dan tujuan yang jelas.
5. Menurut Asori (2013) menyatakan bahwa strategi adalah strategi adalah suatu rencana tentang cara-cara pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sasaran yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
6. Menurut Ahmadi, dan Prasetya, 1997: 11 dalam Asori (2013) menyatakan bahwa seni dalam merancang (operasi) peperangan, terutama yang erat kaitannya dengan gerakan pasukan dan navigasi ke dalam posisi perang yang dipandang paling menguntungkan untuk memperoleh kemenangan
7. Menurut Johanner (2009) dalam Rachmat (2014:6) menyatakan bahwa strategi adalah kandungan yang dirancang untuk menyesuaikan (*fitting*) antara kompetensi perusahaan

dan tuntutan eksternal pada suatu industry. Adapun keharusan menyusun strategi adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, baik jangka panjang maupun jangka menengah.

Beberapa definisi strategi:

1. Von Neumann dan Morgenstern (1947) Strategi adalah serangkaian tindakan perusahaan yang diputuskan sehubungan dengan situasi tertentu.
2. Drucker (1954) Strategi adalah analisis situasi masa kini dan apabila perlu mengubahnya, termasuk menemukan sumber daya serta apa yang semestinya dilakukan.
3. Chandler (1962) Strategi adalah penentuan tujuan dasar jangka panjang dari suatu perusahaan, penerapan tindakan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Ansoff (1965) Strategi adalah suatu aturan untuk membuat keputusan berdasarkan ruang lingkup produk/pasar, arah pertumbuhan, keunggulan bersaing, dan sinergi.
5. Cannon (1968) Strategi adalah arah keputusan tindakan yang diperlukan dalam persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan
6. Learned, Christensen, Andrew, dan Guth (1969) Strategi adalah pola tujuan, maksud, sasaran, dan kebijakan utama serta rencana untuk menggapai sasaran tersebut yang dinyatakan dalam suatu cara agar memberikan batasan tentang apa serta ke mana bisnis perusahaan ataupun sosok perusahaan diinginkan.

7. Newman dan Logan (1971) Strategi adalah rencana masa depan yang mengantisipasi perubahan dan inisiatif tindakan untuk memanfaatkan peluang yang dipadukan dalam konsep atau misi perusahaan
8. Schendel dan Hatten (1972) Strategi didefinisikan sebagai sasaran dan tujuan dasar dari organisasi, program utama tindakan yang dipilih untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut, serta pola utama alokasi sumber daya yang digunakan berhubungan dengan aktivitas organisasi dan lingkungannya
9. Uytterhoeven, Ackerman, dan Rosenblum (1973) Strategi memberikan arah sekaligus keterpaduan perusahaan yang disusun dalam beberapa tahap: profil strategis, ramalan strategis, penghitungan sumber daya, alternatif strategi yang digali, pengujian konsistensi, dan pilihan strategi
10. Ackoff (1974) Strategi berkaitan dengan tujuan jangka panjang dan cara menggapainya yang bisa memengaruhi sistem secara menyeluruh
11. Paine dan Naumes (1975) Strategi adalah tindakan utama atau pola tindakan yang spesifik untuk mencapai tujuan perusahaan
12. Glueck (1975) Strategi adalah rencana yang menyatu, komprehensif, dan terpadu yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dasar dari perusahaan akan bisa dicapai
13. McNichols (1977) Strategi diramu dalam perumusan kebijakan. Ia berisikan serangkaian keputusan yang merefleksikan keputusan tentang tujuan dasar bisnis dan

pendayagunaan keterampilan ataupun sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.

14. Steiner dan Miner (1977) Strategi adalah pembentukan misi perusahaan, penentuan tujuan organisasi searah dengan tuntutan lingkungan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi yang spesifik untuk mencapai tujuan, serta memastikan implementasi yang tepat sehingga maksud dan tujuan dasar organisasi akan bisa dicapai.
15. Mintzberg (1979) Strategi adalah kekuatan yang menjembatani organisasi dengan lingkungannya: berisi pola-pola keputusan organisasi sehubungan dengan perkembangan lingkungan tersebut.
16. Schendel dan Hofer (1979) Strategi memberikan tanda arah kepada organisasi untuk mencapai tujuan sebagai tanggapan terhadap peluang dan ancaman yang terjadi dalam lingkungannya
17. Wheelen dan Hunger (1984) Strategi perusahaan adalah suatu rencana besar yang komprehensif dan yang menunjukkan bagaimana suatu perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya
18. Thompson dan Strickland Strategi adalah suatu cetak biru (*blueprint*) dari seluruh aktivitas penting bagi kewirausahaan, persaingan, dan fungsional yang diambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan memosisikan organisasi untuk meraih sukses di masa depan.
19. Boseman dan Phatak Manajemen strategi adalah suatu proses yang berhubungan dengan penentuan arah masa depan organisasi dan mengimplementasikan keputusan yang

diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek dari organisasi

20. Higgins dan Vincze (1993) Manajemen strategi merupakan proses pengelolaan misi organisasi yang ingin dicapai sejalan dengan pengelolaan hubungan antara organisasi dan lingkungan, khususnya tanggap terhadap lingkungan stakeholders serta pihak-pihak yang paling berkepentingan dalam lingkungan internal dan eksternal (konstituen) yang dipengaruhi oleh tindakan-tindakannya

Jika mengacu pada pendapat Ansoff (1965), strategi disebut juga sebagai konsep bisnis perusahaan dalam arti sebagai aturan untuk membuat keputusan dan penentuan garis pedoman. Berdasarkan pendapat Chandler (1962), yang dimaksud dengan strategi adalah penentuan dasar sasaran jangka panjang dan tujuan perusahaan serta pemakaian cara-cara bertindak dan alokasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Kemudian, Uytterhoeven (1973) mengemukakan strategi perusahaan sebagai usaha pencapaian tujuan dengan memberikan arah dan keterikatan perusahaan. Selanjutnya, Christensen (1973) memberikan definisi strategi sebagai pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencanarencana untuk pencapaian tujuan tersebut. Hal itu dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan. Demikian pula sifat perusahaan, baik sekarang maupun yang akan datang. Hampir senada dengan pendapat di atas, Glueck (1980) mendefinisikan strategi sebagai suatu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi. Semuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi dan kebijakan bisnis merupakan aktivitas secara terpadu dan komprehensif yang mampu menyatukan berbagai arah usaha dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang penuh daya guna serta berhasil guna. Dengan demikian, strategi bisnis yang dirumuskan ibarat payung yang bisa menaungi seluruh tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Rumusan strategi tersebut disertai pula dengan penjabaran kebijakan-kebijakan yang diperlukan untuk mengimplementasikannya. Kemudian, implementasi strategi ini biasanya dituangkan secara lebih operasional dalam bentuk program kegiatan, prosedur kegiatan, dan anggaran yang diperlukan. Akhirnya, pelaksanaan suatu strategi memang memerlukan evaluasi agar bisa diketahui sejauh mana kinerja yang dihasilkan serta kendala yang menghambat keberhasilannya.

B. Komponen Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, termasuk cara pelaksanaannya, untuk mencapai tujuan bersama. Komponen pokok manajemen strategik meliputi:

1. Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Visi dan misi perusahaan. Manajemen strategik, setidaknya, memiliki empat komponen, yaitu: lingkungan bisnis, manajemen, visi, dan strategi.

Berdasar isi dan prosesnya, manajemen strategik kemudian mengenal beberapa mazhab, yakni lingkungan, sumber daya, basis nilai, ilmiah, dan prosesual:

1. Kompetensi yang Berbeda Merupakan sesuatu yang dimiliki perusahaan di mana perusahaan melakukannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Dalam pengertian lain kompetensi yang berbeda bermakna kelebihan perusahaan yang tidak dimiliki perusahaan lainnya.
2. Ruang Lingkup Merupakan lingkungan di mana organisasi atau perusahaan tersebut beraktivitas.
3. Distribusi Sumber Daya Merupakan bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan.

Komponen- komponen model manajemen strategi:

1. Misi Perusahaan Misi suatu perusahaan merupakan tujuan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup dan operasinya. Misi perusahaan menjelaskan penekanan perusahaan atas produk pasar dan teknologi sehingga mencerminkan nilai-nilai dan prioritas pengambil keputusan strategis.
2. Analisis Internal Perusahaan menganalisis kualitas dan kuantitas sumberdaya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. Perusahaan juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen serta struktur organisasi perusahaan. Terakhir, perusahaan membandingkan keberhasilannya ini guna menentukan tingkat kapabilitas perusahaan masa mendatang.
3. Lingkungan Eksternal
Lingkungan eksternal mencakup seluruh kekuatan di luar organisasi yang dapat memengaruhi kinerja dan arah strategi

perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor eksternal ini dapat berupa kondisi ekonomi, sosial, politik, hukum, budaya, teknologi, serta pesaing di pasar. Analisis terhadap lingkungan eksternal sangat penting karena memberikan gambaran menyeluruh mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mungkin dihadapi oleh perusahaan. Melalui pemahaman mendalam terhadap faktor eksternal, perusahaan dapat menyesuaikan langkah-langkah strategisnya agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Selain lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal juga memiliki peran krusial dalam manajemen strategi. Lingkungan internal berfokus pada evaluasi sumber daya, kemampuan, serta proses internal perusahaan yang menjadi kekuatan utama dalam membangun keunggulan kompetitif. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, struktur organisasi, budaya perusahaan, dan inovasi menjadi indikator penting dalam menentukan sejauh mana perusahaan dapat bersaing secara efektif. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal, perusahaan mampu menyusun strategi yang realistis dan selaras dengan kapasitasnya.

Perumusan strategi (*strategy formulation*) merupakan inti dari keseluruhan proses manajemen strategi. Dalam tahap ini, perusahaan menetapkan tujuan jangka panjang, memilih arah kebijakan, serta menentukan strategi yang paling sesuai untuk mencapai visi dan misinya. Strategi yang dirumuskan harus mempertimbangkan hasil dari analisis internal dan eksternal, sehingga keputusan yang diambil benar-benar relevan dengan kondisi aktual perusahaan dan lingkungan bisnisnya.

Tahapan berikutnya dalam komponen manajemen strategi adalah implementasi strategi (*strategy implementation*), yaitu proses menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata. Implementasi strategi mencakup penetapan struktur organisasi yang mendukung, pengalokasian sumber daya yang memadai, serta pembentukan sistem dan prosedur yang memungkinkan strategi berjalan efektif. Dalam tahap ini, peran kepemimpinan sangat dominan, karena keberhasilan implementasi bergantung pada kemampuan manajer untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengkoordinasikan seluruh bagian organisasi agar selaras dengan arah strategis yang telah ditetapkan. Tanpa pelaksanaan yang efektif, strategi yang bagus sekalipun tidak akan memberikan hasil yang optimal.

Selain implementasi, evaluasi strategi (*strategy evaluation*) menjadi komponen terakhir dalam manajemen strategi yang tidak kalah penting. Evaluasi strategi berfungsi untuk menilai sejauh mana strategi yang diterapkan berhasil mencapai tujuan organisasi. Proses evaluasi dilakukan dengan cara memantau kinerja, membandingkan hasil aktual dengan standar atau target yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, manajemen dapat mengambil tindakan korektif untuk memperbaiki kekurangan atau menyesuaikan strategi terhadap perubahan situasi internal dan eksternal perusahaan. Evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan akan memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur yang benar menuju pencapaian visinya.

Lebih lanjut, keberhasilan keseluruhan proses manajemen strategi tidak hanya bergantung pada satu komponen saja, melainkan pada sinergi dari seluruh tahapan yang saling berkaitan satu sama lain. Analisis lingkungan memberikan dasar informasi, perumusan strategi menentukan arah kebijakan,

implementasi strategi mengubah rencana menjadi tindakan nyata, dan evaluasi strategi menjamin efektivitas serta keberlanjutannya. Ketika semua komponen ini berjalan secara harmonis, perusahaan akan memiliki fondasi yang kuat untuk beradaptasi dengan dinamika pasar, menghadapi persaingan, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam praktiknya, setiap organisasi memiliki tantangan tersendiri dalam menjalankan seluruh komponen manajemen strategi. Tantangan tersebut sering kali muncul karena adanya ketidaksesuaian antara strategi yang dirumuskan dengan realitas operasional di lapangan. Misalnya, strategi yang terlalu ambisius tanpa didukung sumber daya yang memadai dapat menghambat proses implementasi. Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan analitis yang kuat dari manajemen dalam menyesuaikan strategi dengan kondisi nyata organisasi. Integrasi antara visi, misi, nilai-nilai perusahaan, serta kemampuan sumber daya manusia akan menjadi kunci dalam menjaga konsistensi dan efektivitas strategi yang dijalankan.

Selain itu, faktor komunikasi internal juga sangat menentukan keberhasilan penerapan manajemen strategi. Strategi yang baik harus dapat dipahami oleh seluruh lapisan organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga pelaksana di tingkat operasional. Komunikasi yang jelas dan terbuka akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap strategi perusahaan, sehingga setiap individu merasa bertanggung jawab untuk mewujudkannya. Tanpa komunikasi yang efektif, strategi berpotensi hanya menjadi dokumen formal tanpa penerapan nyata di lapangan.

Selanjutnya, keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen penting dalam setiap tahapan manajemen strategi. SDM yang kompeten, kreatif, dan memiliki komitmen

tinggi terhadap tujuan organisasi akan mempercepat pencapaian hasil strategis. Pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan, sistem penghargaan, serta budaya kerja kolaboratif akan memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis. Oleh karena itu, strategi SDM yang sejalan dengan strategi bisnis merupakan keharusan agar perusahaan mampu mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Tidak hanya itu, perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi bisnis juga telah membawa perubahan besar dalam manajemen strategi modern. Analisis lingkungan kini dapat dilakukan dengan bantuan sistem data yang canggih, seperti *big data analytics* dan *business intelligence*, yang memberikan informasi real-time bagi pengambil keputusan. Teknologi juga mempermudah proses implementasi strategi melalui otomatisasi, integrasi sistem, serta peningkatan efisiensi operasional. Perusahaan yang mampu mengadopsi dan memanfaatkan teknologi secara strategis akan memiliki keunggulan dalam kecepatan, ketepatan, dan daya saing pasar.

Terakhir, hubungan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan dalam penerapan manajemen strategi. Stakeholders seperti pelanggan, investor, pemerintah, dan masyarakat memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, strategi yang baik harus mencakup pendekatan kolaboratif yang memperhatikan kepentingan semua pihak. Keseimbangan antara orientasi keuntungan dan tanggung jawab sosial perusahaan akan memperkuat citra serta keberlanjutan jangka panjang perusahaan di tengah persaingan global.

Komponen manajemen strategi merupakan unsur yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Setiap komponen mulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi,

implementasi, hingga evaluasi memiliki peran penting dalam menentukan arah, efektivitas, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen strategi bukan sekadar proses administratif, melainkan suatu pendekatan dinamis yang menuntut kemampuan berpikir analitis, adaptif, dan visioner dari seluruh pihak dalam organisasi. Dengan mengelola setiap komponen secara sinergis, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, memanfaatkan peluang yang ada, serta memperkuat keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategi yang efektif menjadi fondasi utama bagi setiap organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan global yang semakin kompleks.

C. Model Manajemen Startegi

Model manajemen strategi menurut Jauch dan Glueck (1996:8) terdiri dari empat tahapan, yaitu:

- Analisis dan diagnosis, pada tahap ini terdiri dari aktifitas menentukan masalah dan peluang lingkungan, kekuatan serta kelemahan internal;
- Pemilihan, yaitu mendorong penyelesaian alternatif terhadap masalah, menilai penyelesaiannya, dan memilih yang terbaik;
- Pelaksanaan, membuat agar strategi berjalan dengan baik dengan membangun struktur untuk mendukung strategi
- mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat

1. Keuntungan Kebijakan Strategi bagi Perusahaan

Untuk perusahaan, ada banyak sekali keuntungan yang bisa dirasakan saat menjalankan manajemen strategi dengan baik, yaitu:

- a. Memberikan keunggulan yang tinggi daripada kompetitor karena sifatnya yang proaktif, sehingga mampu merespon dan menyadari perubahan yang ada di pasar secara cepat.
- b. Menjaga tujuan perusahaan agar bisa diraih dengan berbagai proses yang jelas dan dinamis dalam mendesain strategi dan menerapkannya
- c. Membantu performa perusahaan yang mengarah pada perkembangan secara terus-menerus.
- d. Menciptakan tim yang kompak dengan menerapkan komunikasi dan implementasi strategi secara bersama-sama menuju tujuan perusahaan.
- e. Menerapkan strategi yang mampu membantu pihak manajemen perusahaan agar lebih sadar pada tren dan tantangan industri, sehingga kedepannya bisa lebih siap dalam menjawab tantangan di masa depan.

2. Keterampilan Manajemen Strategi

Keterampilan dalam manajemen strategik terdiri dari:

- a. Manajemen strategi memerlukan keterampilan kepemimpinan yang mampu membuat keputusan utama, mengatasi hambatan atau masalah yang ada, serta memanfaatkan peluang secara maksimal.
- b. Pihak eksekutif perusahaan tidak hanya memerlukan kemampuan analisa yang tajam, namun juga memerlukan kemampuan untuk aktif dengan para stakeholders.
- c. Keterampilan lain yang diperlukan adalah memotivasi setiap karyawan untuk bisa menerapkan strategi yang sudah dibuat. Dengan mengembangkan keterampilan di dalam manajemen strategi.

Mengembangkan keterampilan dalam manajemen strategi, para eksekutif dan manajer akan mampu menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks secara lebih adaptif dan terarah. Keterampilan strategis tidak hanya mencakup kemampuan analitis dalam membaca situasi internal dan eksternal, tetapi juga mencakup kemampuan interpersonal seperti komunikasi, negosiasi, dan kolaborasi. Seorang manajer strategis yang baik harus mampu menyatukan berbagai kepentingan dalam organisasi, membangun komitmen bersama, serta memastikan bahwa setiap kebijakan strategis dapat diimplementasikan dengan efektif di seluruh lini perusahaan. Keterampilan ini menjadi modal utama bagi organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan pasar yang cepat dan persaingan yang semakin ketat.

Selain itu, model manajemen strategi juga menekankan pentingnya sinergi antar elemen organisasi. Keberhasilan implementasi strategi tidak akan tercapai apabila setiap unit dalam perusahaan bekerja secara terpisah tanpa koordinasi yang jelas. Oleh karena itu, proses manajemen strategi harus dirancang sedemikian rupa sehingga menciptakan keterpaduan antara visi, misi, kebijakan, dan aktivitas operasional. Dengan demikian, setiap tindakan yang diambil oleh bagian organisasi akan mengarah pada tujuan strategis yang sama. Sinkronisasi ini tidak hanya mempercepat pencapaian target, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di tingkat nasional maupun global.

Lebih lanjut, keberhasilan penerapan model manajemen strategi juga ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam melakukan evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Dunia bisnis yang penuh ketidakpastian menuntut perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, maupun

pergeseran perilaku konsumen. Evaluasi strategi secara berkala memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi kelemahan, memperbaiki kesalahan, serta mengoptimalkan sumber daya yang ada. Dengan pendekatan yang adaptif ini, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap relevan dan mampu menjawab tantangan masa depan secara efektif.

Selain aspek evaluasi dan penyesuaian, model manajemen strategi juga menuntut adanya komitmen kepemimpinan yang kuat dari tingkat atas hingga bawah organisasi. Kepemimpinan strategis berperan penting dalam memastikan bahwa setiap kebijakan dan rencana tindakan dapat diterjemahkan dengan baik di tingkat operasional. Pemimpin strategis harus mampu menjadi teladan dalam melaksanakan nilai-nilai organisasi, mengarahkan tim menuju visi bersama, serta menjaga konsistensi dalam pengambilan keputusan. Tanpa adanya komitmen dan integritas dari para pemimpin, strategi yang telah disusun dengan baik sekalipun dapat gagal dalam tahap implementasi.

Partisipasi seluruh karyawan juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan manajemen strategi. Ketika seluruh anggota organisasi dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan strategi, maka akan muncul rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Keterlibatan ini juga dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi karena ide-ide baru sering kali muncul dari pengalaman langsung para karyawan di lapangan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang terbuka, komunikatif, dan menghargai kontribusi setiap individu perlu dibangun untuk memperkuat pelaksanaan strategi secara menyeluruh.

Dalam penerapannya, model manajemen strategi yang efektif juga menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi. Di era digital saat ini, teknologi menjadi instrumen

utama dalam pengumpulan data, analisis pasar, serta pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Sistem informasi manajemen yang baik dapat membantu organisasi dalam memantau kinerja, menganalisis tren, dan mendeteksi peluang baru secara cepat. Dengan demikian, strategi yang dijalankan tidak hanya berdasarkan intuisi, tetapi juga didukung oleh data dan analisis yang akurat.

Keberhasilan model manajemen strategi juga sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan (*change management*). Setiap strategi baru hampir selalu membawa dampak pada struktur, budaya, maupun cara kerja organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu menyiapkan mekanisme komunikasi yang efektif agar setiap individu memahami tujuan perubahan tersebut dan tidak menolak transformasi yang terjadi. Proses adaptasi ini harus dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia serta kesiapan sistem organisasi.

Model manajemen strategi berperan penting dalam memberikan arah yang jelas bagi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Melalui tahapan analisis, pemilihan, pelaksanaan, serta evaluasi strategi, perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Penerapan model ini tidak hanya menuntut kemampuan analisis dan perencanaan yang matang, tetapi juga kepemimpinan yang visioner, komunikasi yang efektif, serta komitmen seluruh anggota organisasi. Dengan manajemen strategi yang terstruktur, adaptif, dan berorientasi pada inovasi, perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan serta memastikan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Rangkuman

Manajemen strategi merupakan proses terpadu untuk menentukan arah organisasi, memanfaatkan peluang, dan mengelola sumber daya guna mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Evaluasi dan adaptasi perlu dilakukan terus-menerus untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Soal Essay!

1. Jelaskan pengertian manajemen strategi menurut David (2013)!
2. Apa perbedaan antara perencanaan jangka panjang dan manajemen strategis?
3. Sebutkan dan jelaskan enam langkah dalam proses manajemen strategi menurut Robbins & Coulter!
4. Mengapa strategi dianggap penting dalam sebuah organisasi?
5. Jelaskan perbedaan antara analisis internal dan analisis eksternal dalam manajemen strategi!
6. Apa saja empat tahapan model manajemen strategi menurut Jauch dan Glueck (1996)?
7. Sebutkan tiga komponen utama manajemen strategi dan jelaskan fungsinya secara singkat!
8. Apa keuntungan bagi perusahaan yang menjalankan manajemen strategi secara efektif?
9. Mengapa keterampilan kepemimpinan penting dalam manajemen strategi?
10. Jelaskan hubungan antara teknologi informasi dan keberhasilan manajemen strategi di era digital!

Petunjuk Jawaban

1. Pengertian manajemen strategi menurut David (2013)
 - a. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi.
 - b. Menekankan perencanaan jangka panjang & keunggulan kompetitif.
2. Perbedaan perencanaan jangka panjang dan manajemen strategis
 - a. Perencanaan jangka panjang: fokus pada proyeksi masa depan, cenderung statis, hanya memperkirakan pertumbuhan organisasi.
 - b. Manajemen strategis: proses dinamis melibatkan analisis lingkungan, implementasi strategi, evaluasi, dan adaptasi perubahan.
3. Enam langkah proses manajemen strategi menurut Robbins & Coulter
 - a. Mengidentifikasi misi, tujuan & strategi organisasi
 - b. Melakukan analisis eksternal (peluang & ancaman)
 - c. Analisis internal (kekuatan & kelemahan)
 - d. Merumuskan strategi
 - e. Mengimplementasikan strategi
 - f. Mengevaluasi hasil strategi
4. Mengapa strategi penting dalam organisasi
 - a. Memberikan arah & tujuan jelas

- b. Menjamin alokasi sumber daya lebih efektif
 - c. Menghadapi perubahan lingkungan kompetitif
 - d. Membangun keunggulan bersaing berkelanjutan
5. Perbedaan analisis internal vs eksternal
- a. Internal: fokus pada kekuatan & kelemahan organisasi (SDM, finansial, budaya, teknologi).
 - b. Eksternal: fokus pada peluang & ancaman (pasar, persaingan, ekonomi, teknologi, politik).
6. Empat tahapan model manajemen strategi menurut Jauch dan Glueck (1996)
- a. Analisis lingkungan
 - b. Perumusan strategi
 - c. Implementasi strategi
 - d. Evaluasi & pengendalian strategi
7. Tiga komponen utama manajemen strategi
- a. Formulasi strategi → merancang strategi organisasi.
 - b. Implementasi strategi → menjalankan strategi melalui kebijakan, struktur, sumber daya.
 - c. Evaluasi strategi → menilai dan memperbaiki strategi agar tetap relevan.
8. Keuntungan perusahaan jika menjalankan manajemen strategi
- a. Meningkatkan keunggulan kompetitif.
 - b. Meningkatkan koordinasi dan efisiensi organisasi.

- c. Antisipasi perubahan pasar lebih baik.
 - d. Pencapaian tujuan organisasi lebih terarah.
9. Pentingnya keterampilan kepemimpinan dalam manajemen strategi
- a. Menggerakkan sumber daya
 - b. Memastikan implementasi strategi berjalan efektif
 - c. Membangun komunikasi visi & misi
 - d. Mengelola perubahan dalam organisasi
10. Hubungan teknologi informasi dan keberhasilan manajemen strategi
- a. Mendukung pengambilan keputusan berbasis data
 - b. Mempercepat komunikasi & koordinasi
 - c. Mendukung inovasi & transformasi digital
 - d. Menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi

Soal Normatif

1. Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan ini dikemukakan oleh ...
- a. Robbins & Coulter
 - b. David
 - c. Porter
 - d. Chandler

2. Tujuan utama manajemen strategis adalah ...
 - a. Meningkatkan jumlah karyawan
 - b. Mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru
 - c. Menghindari perubahan lingkungan
 - d. Mengatur administrasi Perusahaan
3. Langkah pertama dalam proses manajemen strategi adalah ...
 - a. Implementasi strategi
 - b. Analisis eksternal
 - c. Mengidentifikasi misi, tujuan, dan strategi
 - d. Evaluasi hasil
4. Analisis SWOT digunakan dalam manajemen strategi untuk ...
 - a. Menentukan jumlah karyawan
 - b. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
 - c. Mengatur struktur organisasi
 - d. Menentukan kebijakan keuangan
5. Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ...
 - a. Kelemahan organisasi
 - b. Kekuatan organisasi
 - c. Peluang dan ancaman dari luar
 - d. Kinerja internal karyawan

6. Analisis internal dalam manajemen strategi bertujuan untuk mengetahui ...
 - a. Faktor ekonomi dan politik
 - b. Kekuatan dan kelemahan Perusahaan
 - c. Kebijakan pemerintah
 - d. Kepuasan pelanggan
7. Tahap pelaksanaan strategi disebut juga dengan ...
 - a. Formulasi
 - b. Implementasi
 - c. Evaluasi
 - d. Analisis
8. Menurut Jauch dan Glueck, tahap pertama dalam model manajemen strategi adalah ...
 - a. Pelaksanaan
 - b. Evaluasi
 - c. Analisis dan diagnosis
 - d. Pemilihan
9. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh perusahaan melalui ...
 - a. Strategi yang sama dengan pesaing
 - b. Strategi yang unik dan berbeda
 - c. Meniru produk pesaing
 - d. Mengurangi inovasi

10. Dalam konteks manajemen strategi, visi perusahaan berarti ...
 - a. Gambaran masa depan yang ingin dicapai
 - b. Strategi penjualan
 - c. Rencana jangka pendek
 - d. Tujuan sementara
11. Misi perusahaan berfungsi untuk ...
 - a. Menentukan warna logo Perusahaan
 - b. Menjelaskan tujuan unik dan fokus operasi Perusahaan
 - c. Menentukan gaji karyawan
 - d. Menetapkan pajak Perusahaan
12. Evaluasi strategi dilakukan untuk ...
 - a. Mengukur sejauh mana strategi berhasil
 - b. Menyusun visi Perusahaan
 - c. Membuat laporan keuangan
 - d. Menambah modal usaha
13. Menurut Porter, strategi adalah ...
 - a. Kumpulan tindakan berbeda untuk menciptakan nilai unik
 - b. Proses administrasi organisasi
 - c. Kebijakan jangka pendek
 - d. Laporan tahunan Perusahaan

14. Komponen utama manajemen strategi yang berkaitan dengan pembagian sumber daya disebut ...
 - a. Ruang lingkup
 - b. Kompetensi berbeda
 - c. Distribusi sumber daya
 - d. Pengendalian strategi
15. Salah satu keuntungan menerapkan manajemen strategi adalah ...
 - a. Mengurangi kinerja tim
 - b. Menghindari perubahan
 - c. Menjaga tujuan perusahaan tetap focus
 - d. Membatasi inovasi
16. Strategi menurut Chandler adalah ...
 - a. Serangkaian tindakan operasional
 - b. Penentuan tujuan dasar jangka panjang dan alokasi sumber daya
 - c. Analisis perilaku pelanggan
 - d. Perencanaan sumber daya manusia
17. Dalam implementasi strategi, faktor paling dominan adalah ...
 - a. Kepemimpinan
 - b. Keuangan
 - c. Teknologi
 - d. Produk

18. Analisis lingkungan bisnis mencakup dua aspek utama, yaitu ...
 - a. Eksternal dan internal
 - b. Produksi dan distribusi
 - c. Operasional dan keuangan
 - d. Jangka pendek dan Panjang
19. Strategi bisnis yang efektif harus selalu didukung oleh ...
 - a. Sumber daya manusia yang kompeten
 - b. Penurunan biaya
 - c. Peraturan ketat
 - d. Struktur organisasi besar
20. Manajemen strategi disebut efektif apabila ...
 - a. Semua rencana selesai tanpa perubahan
 - b. Strategi berjalan dinamis, adaptif, dan mencapai tujuan
 - c. Hanya menguntungkan manajemen puncak
 - d. Tidak ada evaluasi strategi

BAB 4

USAHA KECIL MENENGAH

A. Mikro

Teori ekonomi mikro mula-mula dikembangkan oleh ahli-ahli ilmu klasik pada abad ke 18 mikro berasal dari kata Yunani. *Micros*, artinya kecil. Teori mikro sama dengan tidak berarti bahwa teori harga kecil atau tidak penting. Teori ekonomi mikro sering mendapat perhatian lebih besar daripada teori ekonomi makro. Ekonomi mikro membicarakan tentang unit-unit individu seperti perusahaan dan rumah tangga mengalokasikan pendapatannya untuk membeli barang-barang dan jasa-jasa yang beranekaragam. Teori ini juga akan mempelajari ekonomi secara khusus maksudnya membahas tentang aktivitas ekonomi dari suatu satuan ekonomi dari keseluruhan seperti konsumen, pemilik faktor-faktor produksi, tenaga kerja, perusahaan, industri dan lain sebagainya.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa ilmu ekonomi mikro merupakan bagian dari ilmu ekonomi yang mempelajari perilaku individu dalam membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan aspek-aspek ekonomi. Individu dimaksud seperti konsumen, pemilik sumber-sumber daya dan perusahaan dalam perekonomian pasar bebas.

Adapun ruang lingkup dari ekonomi mikro adalah mempelajari tentang kegiatan ekonomi dari masing masing unit ekonomi seperti:

1. Interaksi di pasar barang

Pasar diartikan sebagai pertemuan atau hubungan antara permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) atau pertemuan antara penjual dan pembeli suatu barang dengan jumlah tertentu sehingga tercipta suatu harga. Misalnya pasar beras, pasar mobil, pasar elektronik.

2. Perilaku penjual dan pembeli

Baik penjual maupun pembeli sama-sama memiliki sifat yang rasional, yaitu dimana penjual menginginkan adanya keuntungan yang maksimal (*maximum profit*) sedangkan pembeli menginginkan kepuasan maksimal (*maximal utility*).

3. Interaksi di pasar faktor produksi

Dari sisi pembeli (konsumen) memiliki faktor produksi dan membutuhkan uang untuk memenuhi kebutuhannya, sedangkan penjual (produsen) memiliki barang kebutuhan manusia dan membutuhkan faktor-faktor produksi dengan cara membelinya. Dari hubungan tersebut dapat diketahui bahwa antara konsumen dan produsen memiliki hubungan timbal balik atau saling membutuhkan.

Ada beberapapengertian usaha mikro menurut para ahli atau pihak yang langsung berhubungan dengan usaha mikro, antara lain:

1. Definisi Usaha Mikro secara tidak langsung sudah termasuk dalam definisi Usaha Kecil berdasarkan UU No.9 tahun 1995, namun secara spesifik didefinisikan sebagai berikut: Usaha Mikro adalah kegiatan ekonomi rakyat berskala kecil dan bersifat tradisional dan informal dalam arti belum terdaftar, belum tercatat, dan belum berbadan hukum. Hasil penjualan tahunan bisnis tersebut paling banyak Rp 100.000.000,00 dan milik Warga Negara Indonesia.

2. Berdasarkan Pasal 1 angka (1) Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah menyebutkan:
3. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
4. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi usaha mikro yaitu berdasarkan pada kuantitas tenaga kerja.

Dari beberapa pendapat diatas, pengertian usaha mikro dapat dilihat dari berbagai aspek, baik dari segi kekayaan yang dimiliki oleh pelaku usaha, jumlah tenaga kerja yang dimiliki atau dari segi penjualan atau omset yang diperoleh oleh pelaku usaha mikro. Adapun tujuan dari Usaha Mikro adalah untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

Visi dan Misi UMKM:

1. Menanggulangi Kemiskinan.
2. Peningkatan pendapatan penduduk miskin dengan memperluas kesempatan kerja dan usaha.

Peran usaha mikro dalam perekonomian Indonesia paling tidak dapat dilihat dari (Kementerian Koperasi dan UKM, 2005) yaitu:

1. Kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor.
2. Penyedia lapangan kerja terbesar.
3. Pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan Masyarakat.

4. Pencipta pasar baru dan sumber inovasi.
5. Sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor.

Perkembangan usaha adalah suatu bentuk usaha kepada usaha itu sendiri agar dapat berkembang menjadi lebih baik lagi dan agar mencapai pada satu titik atau puncak menuju kesuksesan. Perkembangan usaha dilakukan oleh usaha yang sudah mulai terproses dan terlihat ada kemungkinan untuk lebih maju lagi. Perkembangan usaha merupakan suatu keadaan terjadinya proses peningkatan omset penjualan.

Menurut Soeharto PrawiroKusumo, perkembangan usaha dapat dibedakan menjadi 5 tahap yaitu tahap *conceptual*, *start up*, stabilisasi, pertumbuhan (*growth stage*) dan kedewasaan. Perkembangan usaha dilihat dari tahapan *conceptual*, yaitu:

1. Mengenal peluang potensial

Dalam mengetahui peluang potensial yang penting harus diketahui adalah masalah-masalah yang ada dipasar, kemudian mencari solusi dari permasalahan yang telah terdeteksi. Solusi inilah yang akan menjadi gagasan yang dapat direalisasikan.

2. Analisa peluang

Tindakan yang bisa dilakukan untuk merespon peluang bisnis adalah dengan melakukan analisa peluang berupa market research kepada calon pelanggan potensial. Analisa ini dilakukan untuk melihat respon pelanggan terhadap produk, proses, dan pelayanannya.

3. Mengorganisasi sumber daya

Yang perlu dilakukan ketika suatu usaha berdiri adalah manajemen sumber daya manusia dan uang. Pada tahap inilah

yang sering disebut sebagai tahap memulai usaha. Pada tahap ini dikatakan sangat penting karena merupakan kunci keberhasilan pada tahap selanjutnya. Tahap ini bisa disebut sebagai tahap *warming up*.

4. Langkah mobilisasi sumber daya

Langkah memobilisasi sumber daya dan menerima resiko adalah langkah terakhir sebelum ke tahap start up. Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) pada hakekatnya merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat.

Pemerintah berperan dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif melalui penyediaan regulasi, fasilitas, akses permodalan, serta pembinaan dan pelatihan bagi pelaku usaha kecil dan menengah. Sementara itu, masyarakat berperan sebagai penggerak utama dalam mengembangkan kreativitas, inovasi, dan semangat kewirausahaan agar usaha yang dijalankan dapat tumbuh secara mandiri dan berkelanjutan. Dengan adanya sinergi antara pemerintah dan masyarakat, diharapkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mampu meningkatkan daya saing, memperluas lapangan kerja, serta berkontribusi nyata terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Selain itu, dukungan lembaga keuangan, lembaga pendidikan, dan sektor swasta juga sangat dibutuhkan dalam memperkuat kapasitas usaha mikro agar mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan dinamika pasar global.

Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) juga harus diiringi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, baik dalam hal pengetahuan manajerial, keterampilan produksi, maupun kemampuan pemasaran. Peningkatan kapasitas ini dapat dilakukan melalui pelatihan kewirausahaan, pendampingan usaha, serta akses terhadap

teknologi informasi dan digitalisasi bisnis. UMKM perlu membangun jaringan kemitraan dengan pelaku usaha lain, lembaga keuangan, dan lembaga pendidikan untuk memperkuat posisi dalam rantai nilai ekonomi. Dukungan terhadap inovasi produk dan diversifikasi usaha juga penting agar pelaku usaha mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Dengan strategi tersebut, usaha mikro tidak hanya berfungsi sebagai penopang ekonomi rakyat, tetapi juga sebagai motor penggerak ekonomi nasional yang tangguh, mandiri, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan era globalisasi dan transformasi digital. Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) juga perlu diarahkan pada peningkatan daya saing yang berkelanjutan. Salah satu cara untuk mencapainya adalah melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia pelaku usaha. Pemerintah bersama lembaga pendidikan dan pelatihan dapat berperan dalam memberikan pelatihan teknis, manajerial, dan kewirausahaan agar pelaku usaha mikro memiliki kemampuan dalam mengelola keuangan, mengatur produksi, serta memasarkan produk secara efektif.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga harus diiringi dengan pemanfaatan teknologi digital. Di era digitalisasi seperti saat ini, pelaku usaha mikro harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, seperti penggunaan media sosial untuk promosi, *marketplace* untuk penjualan, serta aplikasi keuangan digital untuk mempermudah transaksi dan pencatatan keuangan. Dengan begitu, usaha mikro dapat memperluas jangkauan pasarnya dan meningkatkan efisiensi operasional.

Tidak hanya itu, penting pula adanya dukungan dari sektor perbankan dan lembaga keuangan lainnya dalam memberikan akses pembiayaan yang mudah, cepat, dan terjangkau bagi pelaku usaha mikro. Permodalan sering kali menjadi kendala utama

dalam mengembangkan usaha, sehingga peran lembaga keuangan mikro, koperasi, serta program Kredit Usaha Rakyat (KUR) menjadi sangat vital dalam memperkuat permodalan pelaku UMKM. Selain pembiayaan, faktor pemasaran juga menjadi kunci utama keberhasilan usaha mikro. Pelaku usaha diharapkan tidak hanya mengandalkan pasar lokal, tetapi juga mampu menembus pasar regional bahkan internasional. Untuk itu, diperlukan strategi pemasaran yang kreatif dan inovatif, seperti membangun merek (*branding*), menjaga kualitas produk, dan menciptakan diferensiasi agar mampu bersaing dengan produk serupa di pasaran.

Dukungan pemerintah daerah juga sangat penting dalam menciptakan ekosistem usaha yang sehat. Pemerintah dapat memberikan fasilitas berupa pusat pelatihan, inkubator bisnis, dan kawasan sentra industri kecil sebagai tempat bagi pelaku usaha untuk berkolaborasi dan saling bertukar pengetahuan. Selain itu, pemerintah juga dapat membantu promosi produk lokal melalui pameran, festival UMKM, dan kerja sama antar daerah.

Lebih jauh lagi, kolaborasi antara pelaku usaha mikro dengan sektor swasta dan lembaga pendidikan dapat menciptakan inovasi baru dalam produk maupun layanan. Misalnya, kerja sama riset dengan universitas untuk meningkatkan kualitas produk atau efisiensi proses produksi. Pendekatan berbasis kemitraan ini akan memperkuat daya tahan usaha mikro terhadap perubahan lingkungan ekonomi yang cepat.

Dengan adanya sinergi antara pemerintah, dunia pendidikan, sektor swasta, lembaga keuangan, serta masyarakat, diharapkan usaha mikro di Indonesia mampu berkembang menjadi lebih profesional, produktif, dan berdaya saing tinggi.

Upaya ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kesejahteraan pelaku usaha, tetapi juga berkontribusi besar terhadap pemerataan ekonomi nasional, pengurangan kemiskinan, serta penciptaan lapangan kerja yang luas. Pada akhirnya, usaha mikro bukan hanya menjadi bagian kecil dari perekonomian nasional, tetapi juga menjadi tulang punggung yang menopang stabilitas ekonomi bangsa. Dengan pembinaan yang berkesinambungan, inovasi yang terus dikembangkan, serta dukungan dari berbagai pihak, maka usaha mikro di Indonesia dapat tumbuh menjadi sektor yang tangguh, mandiri, dan mampu bersaing di pasar global.

Selain berbagai faktor pendukung di atas, salah satu hal yang tidak kalah penting dalam pengembangan usaha mikro adalah peningkatan literasi keuangan dan digitalisasi bisnis. Banyak pelaku usaha mikro yang masih mengalami kesulitan dalam mengelola keuangan usaha secara terpisah dari keuangan pribadi. Hal ini menyebabkan sulitnya melakukan perencanaan dan evaluasi usaha secara objektif. Oleh karena itu, pelatihan manajemen keuangan sederhana, seperti pencatatan transaksi, pengelolaan arus kas, serta perencanaan modal kerja menjadi sangat dibutuhkan agar usaha dapat berjalan lebih efisien dan berkelanjutan.

Perkembangan teknologi informasi telah membuka peluang besar bagi usaha mikro untuk menjangkau pasar yang lebih luas tanpa batas geografis. Pemanfaatan platform digital seperti media sosial, *marketplace*, dan sistem pembayaran *online* memungkinkan pelaku usaha untuk memperkenalkan produknya secara lebih efektif dan efisien. Transformasi digital ini dapat mempercepat pertumbuhan usaha mikro apabila pelaku usaha mampu beradaptasi dengan perubahan pola konsumsi masyarakat yang kini lebih banyak bertransaksi secara *daring*.

Selain aspek teknologi dan keuangan, aspek kualitas produk dan layanan juga harus menjadi perhatian utama dalam upaya pengembangan usaha mikro. Produk yang dihasilkan harus memiliki nilai tambah, baik dari segi inovasi, keunikan, maupun kualitas bahan baku. Kualitas produk yang baik akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta memperkuat daya saing usaha di pasar yang semakin kompetitif. Di sisi lain, layanan yang ramah, cepat, dan profesional akan menciptakan citra positif bagi usaha mikro itu sendiri.

Dalam konteks pembangunan ekonomi nasional, keberadaan usaha mikro memiliki peran strategis dalam pemerataan ekonomi dan pengurangan ketimpangan sosial. Usaha mikro banyak tumbuh di daerah pedesaan dan pinggiran kota, yang menjadi wadah pemberdayaan ekonomi masyarakat menengah ke bawah. Melalui kegiatan usaha mikro, masyarakat tidak hanya memperoleh pendapatan tambahan, tetapi juga memperoleh kesempatan untuk meningkatkan taraf hidupnya secara berkelanjutan.

Di samping itu, pengembangan usaha mikro juga dapat mendukung ketahanan ekonomi nasional. Ketika terjadi krisis ekonomi, sektor usaha mikro terbukti lebih tangguh dibandingkan sektor besar, karena fleksibilitasnya yang tinggi dan keterlibatan langsung dengan kebutuhan masyarakat sehari-hari. Oleh sebab itu, memperkuat sektor mikro berarti juga memperkuat fondasi ekonomi nasional agar lebih stabil menghadapi tantangan global.

Pemerintah juga diharapkan mampu memperkuat regulasi dan kebijakan yang berpihak pada pelaku usaha mikro, misalnya melalui kemudahan perizinan, pengurangan pajak, dan penyederhanaan prosedur administrasi usaha. Di era sekarang, kebijakan seperti OSS (*Online Single Submission*) dan program

Kredit Usaha Rakyat (KUR) menjadi bentuk nyata dukungan pemerintah terhadap penguatan sektor mikro. Dengan adanya kemudahan tersebut, pelaku usaha mikro dapat lebih fokus pada pengembangan produk, inovasi, dan ekspansi pasar.

Selain intervensi dari pemerintah, peran masyarakat dan lembaga swadaya juga sangat penting. Lembaga non-pemerintah, komunitas bisnis, dan organisasi masyarakat dapat menjadi jembatan dalam memberikan edukasi, pelatihan, serta pendampingan kepada pelaku usaha mikro di berbagai daerah. Pendampingan ini sangat membantu dalam memperluas wawasan, meningkatkan keterampilan, serta memperbaiki tata kelola usaha agar sesuai dengan standar profesional.

Pembangunan jejaring dan kemitraan usaha menjadi faktor penting dalam memperkuat keberlanjutan usaha mikro. Kolaborasi antar pelaku UMKM dapat menciptakan sinergi yang saling menguntungkan, seperti kerja sama produksi, pemasaran bersama, atau pemanfaatan fasilitas bersama seperti gudang dan alat produksi. Kemitraan dengan perusahaan besar (*link and match*) juga membuka peluang bagi pelaku usaha mikro untuk menjadi bagian dari rantai pasok industri nasional.

Semua upaya tersebut akan berjalan optimal apabila didukung oleh kesadaran dan komitmen pelaku usaha mikro itu sendiri. Semangat pantang menyerah, kemauan untuk terus belajar, serta keterbukaan terhadap inovasi dan perubahan menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi dinamika ekonomi yang semakin kompleks. Dengan demikian, usaha mikro dapat tumbuh tidak hanya sebagai sektor ekonomi kecil, tetapi juga sebagai tulang punggung perekonomian yang berdaya tahan tinggi, berorientasi pada kualitas, dan memiliki kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Selain dukungan dari berbagai pihak, salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan usaha mikro adalah kemampuan berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dunia usaha saat ini bergerak sangat dinamis seiring perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen, dan meningkatnya persaingan. Pelaku usaha mikro harus mampu membaca perubahan tren tersebut dan menyesuaikan produk maupun strategi pemasarannya agar tetap relevan. Inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu yang baru, tetapi juga bisa berupa perbaikan dalam proses produksi, pengemasan, pelayanan, maupun distribusi produk agar lebih efisien dan menarik bagi konsumen.

Selain inovasi, kualitas jaringan dan hubungan sosial (*networking*) juga menjadi faktor penting dalam mengembangkan usaha mikro. Pelaku usaha yang memiliki jaringan luas akan lebih mudah memperoleh informasi mengenai pasar, peluang kemitraan, dan akses terhadap sumber daya. Oleh karena itu, membangun jejaring bisnis melalui asosiasi pengusaha, koperasi, komunitas UMKM, maupun kegiatan pameran usaha merupakan langkah strategis dalam memperluas pasar dan memperkuat posisi usaha di tengah persaingan.

Faktor lain yang perlu mendapat perhatian adalah aspek keberlanjutan (*sustainability*) dalam kegiatan usaha mikro. Di era modern ini, konsumen semakin peduli terhadap produk yang ramah lingkungan dan beretika. Oleh sebab itu, usaha mikro juga dituntut untuk memperhatikan aspek keberlanjutan seperti penggunaan bahan baku lokal, pengelolaan limbah, serta tanggung jawab sosial terhadap masyarakat sekitar. Dengan memperhatikan prinsip keberlanjutan, usaha mikro tidak hanya memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga membangun citra

positif dan kepercayaan publik yang dapat menunjang keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Pendidikan dan literasi kewirausahaan perlu terus ditingkatkan di berbagai lapisan masyarakat. Banyak pelaku usaha mikro yang memulai usahanya berdasarkan pengalaman atau kebutuhan ekonomi tanpa memiliki pengetahuan yang cukup tentang manajemen, pemasaran, dan keuangan. Melalui pendidikan kewirausahaan, baik formal maupun nonformal, masyarakat dapat memahami pentingnya perencanaan bisnis, analisis pasar, serta pengelolaan risiko. Pendidikan ini juga dapat menumbuhkan jiwa kreatif, mandiri, dan inovatif sehingga mendorong tumbuhnya lebih banyak wirausaha baru yang berpotensi menciptakan lapangan kerja.

Menyoroti peran lembaga pendidikan tinggi dalam memperkuat pengembangan usaha mikro. Perguruan tinggi dapat menjadi mitra strategis melalui kegiatan pengabdian masyarakat, penelitian terapan, dan inkubasi bisnis. Melalui kegiatan tersebut, dosen dan mahasiswa dapat membantu pelaku usaha mikro dalam hal peningkatan kualitas produk, desain kemasan, strategi pemasaran digital, serta efisiensi proses produksi. Kolaborasi antara dunia akademik dan dunia usaha akan menciptakan transfer pengetahuan yang bermanfaat dan mempercepat pertumbuhan sektor mikro di berbagai daerah.

Di sisi lain, pemerintah daerah juga memiliki tanggung jawab besar dalam pemberdayaan usaha mikro. Pemerintah daerah dapat berperan melalui penyusunan kebijakan yang mendukung pelaku usaha lokal, misalnya dengan memberikan fasilitas perizinan yang cepat, bantuan promosi, serta kemudahan dalam mendapatkan tempat usaha. Pemerintah juga dapat bekerja sama dengan lembaga swasta untuk membangun pusat pelatihan UMKM, serta memberikan akses terhadap informasi

pasar dan teknologi. Dengan dukungan pemerintah daerah yang konsisten, usaha mikro akan lebih mudah berkembang dan berkontribusi terhadap perekonomian lokal.

Selain kebijakan pemerintah, dukungan masyarakat dan lingkungan sekitar juga sangat penting dalam menjaga keberlangsungan usaha mikro. Sikap apresiatif masyarakat terhadap produk lokal, terutama produk hasil karya pelaku UMKM, dapat meningkatkan semangat dan motivasi para pengusaha kecil untuk terus berinovasi. Gerakan cinta produk dalam negeri dan penggunaan produk lokal menjadi salah satu cara konkret dalam memperkuat ekonomi daerah sekaligus meningkatkan rasa bangga terhadap hasil karya sendiri.

Pada akhirnya, keberhasilan pengembangan usaha mikro tidak hanya bergantung pada faktor ekonomi semata, tetapi juga pada sinergi antar pihak dalam menciptakan ekosistem usaha yang sehat dan produktif. Kolaborasi antara pemerintah, lembaga keuangan, lembaga pendidikan, dunia usaha, dan masyarakat menjadi kunci dalam memperkuat fondasi ekonomi mikro di Indonesia. Apabila seluruh elemen ini berjalan selaras, maka usaha mikro dapat tumbuh sebagai sektor yang tidak hanya menopang perekonomian nasional, tetapi juga menjadi motor penggerak kemandirian ekonomi rakyat di berbagai daerah.

Salah satu tantangan besar yang masih dihadapi oleh pelaku usaha mikro di Indonesia adalah terbatasnya akses terhadap pembiayaan dan permodalan. Banyak pelaku usaha yang memiliki potensi besar, namun sulit berkembang karena tidak memiliki jaminan untuk memperoleh pinjaman dari lembaga keuangan formal. Selain itu, masih rendahnya literasi keuangan menjadi hambatan tersendiri dalam mengelola modal usaha secara efektif. Oleh sebab itu, perlu adanya inovasi dalam sistem pembiayaan, seperti program Kredit Usaha Rakyat (KUR), koperasi berbasis

digital, maupun *platform fintech* yang ramah bagi usaha mikro agar dapat membantu mereka dalam memperoleh akses modal yang lebih luas dan fleksibel.

Selain faktor permodalan, permasalahan pemasaran juga menjadi aspek krusial dalam keberlanjutan usaha mikro. Banyak produk berkualitas dari pelaku usaha kecil yang belum mampu menembus pasar yang lebih luas karena keterbatasan dalam promosi dan jaringan distribusi. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi digital dan media sosial menjadi peluang besar bagi pelaku usaha mikro untuk memperluas jangkauan pasar. Melalui strategi pemasaran digital, pelaku usaha dapat menjangkau konsumen secara langsung, membangun merek (*branding*), serta meningkatkan daya saing produk lokal di pasar nasional maupun internasional.

Dalam menghadapi era globalisasi dan revolusi industri 4.0, transformasi digital menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari bagi pelaku usaha mikro. Digitalisasi tidak hanya membantu efisiensi dalam operasional bisnis, tetapi juga membuka peluang baru untuk inovasi dan pengembangan produk. Pemerintah dan lembaga pendidikan dapat berperan aktif dalam memberikan pelatihan digitalisasi bagi pelaku usaha, seperti penggunaan *e-commerce*, manajemen keuangan digital, serta promosi berbasis media sosial. Dengan menguasai keterampilan digital, pelaku usaha mikro akan lebih siap bersaing di pasar yang semakin terbuka dan kompetitif.

Lebih jauh lagi, dalam konteks pembangunan nasional, usaha mikro memiliki kontribusi strategis dalam menciptakan pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Keberadaan usaha mikro di berbagai daerah menjadi penggerak ekonomi lokal yang mampu menyerap tenaga kerja dan mengurangi tingkat pengangguran. Dengan memperkuat sektor ini, perekonomian

Indonesia dapat tumbuh dari bawah, menciptakan keseimbangan antara wilayah perkotaan dan pedesaan. Oleh sebab itu, pemberdayaan usaha mikro bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, tetapi juga menjadi komitmen bersama seluruh elemen masyarakat untuk membangun ekonomi yang inklusif dan berkeadilan.

Masa depan usaha mikro di Indonesia sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan kolaborasi lintas sektor. Pelaku usaha harus memiliki mentalitas pembelajar yang terbuka terhadap inovasi, sementara pemerintah dan lembaga pendukung harus terus memperkuat infrastruktur dan kebijakan yang berpihak pada pengembangan UMKM. Dengan dukungan yang sinergis, usaha mikro akan mampu bertahan menghadapi tantangan global, bertransformasi menjadi usaha yang berdaya saing tinggi, dan berkontribusi nyata dalam mewujudkan kemandirian ekonomi nasional yang berkelanjutan.

Ekonomi mikro merupakan cabang ilmu ekonomi yang mempelajari perilaku individu dan unit-unit ekonomi kecil seperti konsumen, rumah tangga, dan perusahaan dalam mengambil keputusan ekonomi untuk mencapai kesejahteraan dan efisiensi. Dalam konteks perekonomian Indonesia, konsep ekonomi mikro memiliki keterkaitan erat dengan keberadaan usaha mikro sebagai pelaku utama kegiatan ekonomi rakyat. Usaha mikro berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja, mengurangi kemiskinan, serta mendorong pertumbuhan ekonomi daerah maupun nasional.

Usaha mikro juga menjadi wadah bagi masyarakat untuk berinovasi dan berkreasi dalam mengembangkan potensi lokal, sehingga memperkuat struktur ekonomi berbasis masyarakat. Namun, keberhasilan pengembangan usaha mikro tidak lepas dari tantangan seperti keterbatasan modal, kurangnya literasi digital,

rendahnya kemampuan manajerial, serta keterbatasan akses pasar. Oleh karena itu, diperlukan dukungan dari berbagai pihak, baik pemerintah, lembaga keuangan, perguruan tinggi, maupun masyarakat untuk memperkuat kapasitas usaha mikro secara menyeluruh.

Dengan adanya kebijakan pemberdayaan, pelatihan kewirausahaan, serta pemanfaatan teknologi digital, usaha mikro diharapkan mampu meningkatkan daya saing dan bertransformasi menjadi usaha yang tangguh, mandiri, dan berkelanjutan. Sinergi antara teori ekonomi mikro dan praktik usaha mikro di lapangan menjadi pondasi penting dalam mewujudkan sistem ekonomi nasional yang inklusif, produktif, dan berkeadilan. Dengan demikian, penguatan sektor usaha mikro tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan masyarakat, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap stabilitas dan ketahanan ekonomi Indonesia secara keseluruhan.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, Menengah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah memiliki beberapa point aturan yang berkaitan erat dengan implementasi Keuangan Berkelanjutan di Indonesia. beberapa point aturan tersebut terdiri atas pasal-pasal berikut ini:

1. Bab II Asas dan Tujuan Pasal 2 mengatur bahwa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah berasaskan berwawasan lingkungan. Yang dimaksud dengan "asas berwawasan lingkungan" adalah asas pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang dilakukan dengan tetap memperhatikan dan mengutamakan perlindungan dan pemeliharaan lingkungan hidup.

2. Bab VI Pasal 20 mengatur bahwa Pemerintah dan Pemerintah Daerah memfasilitasi pengembangan usaha dengan cara memberikan insentif bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah mengembangkan teknologi dan kelestarian lingkungan hidup.
3. Bab VII Pembiayaan dan Penjaminan Pasal 22 menjelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan sumber pembiayaan Usaha Mikro dan Usaha Kecil, Pemerintah melakukan upaya: Pengembangan sumber pembiayaan dari kredit perbankan dan lembaga keuangan bukan bank; Pengembangan lembaga modal ventura; Pelembagaan terhadap transaksi anjak piutang;

Sementara untuk menentukan keberhasilan sebuah program usaha yang di fokuskan kepada bidang UMKM, maka dapat di gunakan indicator pengukuran yang ada di dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Prinsip dan Tujuan Pemberdayaan, dan di dalam pasal ini di atur beberapa point yang bisa di gunakan untuk menjalankan program-program yang nantinya bermanfaat untuk kemajuan UMKM yang ada, adapun prinsip tersebut yaitu:

Pasal 4: Prinsip-Prinsip UMKM

1. Meunumbuhkan kemandirian, kebersamaan, dan kewirausahaan usaha UMKM untuk Berkarya dengan prakarsa sendiri.
2. Perwujudan kebijakan *public* yang transparan, akuntabel, dan berkeadilan.
3. Mengembangkan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar sesuai dengan kompetensi usaha mikro, kecil, dan menengah.

4. Peningkatan daya Saing UMKM.
5. Penyelenggaraan Perencanaan, pelaksanaan. Dan pengendalian secara terpadu.

Pasal 5: Tujuan Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah

1. Mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, kerkembang, dan berkeadilan.
2. Menumbuhkan dan Mengembangkan kemampuan usaha Mikro, Kecil Dan Menengah menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.
3. Meningkatkan Peran Mikro, Kecil dan Menengah dalam pembangunan daerah, menciptakan lapangan pekerjaan, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan mengentaskan rakyat dari kemiskinan.

Tentu saja disamping undang-undang diatas, UMKM masih diatur dengan bermacam peraturan daerah yang berkaitan dengan proses produksi, tempat usaha, dan lain-lainnya. Peraturan daerah mungkin berbeda di suatu propinsi dengan propinsi lainnya.

Dalam perspektif perkembangannya, UMKM dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu:

1. *Livelihood Activities*, merupakan UMKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.

2. *Micro Enterprise*, merupakan UMKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan
3. *Small Dynamic Enterprise*, merupakan UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
4. *Fast Moving Enterprise*, merupakan UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar

Kelompok *Fast Moving Enterprise* ini umumnya telah memiliki sistem manajemen yang lebih modern, jaringan pasar yang luas, serta kemampuan inovasi yang tinggi dalam menghadapi dinamika persaingan. Usaha pada tahap ini mulai menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme dalam pengelolaan bisnisnya, seperti manajemen keuangan yang terstruktur, strategi pemasaran yang berbasis teknologi, serta pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Dengan kemampuan tersebut, kelompok ini berpotensi menjadi penggerak utama dalam peningkatan daya saing nasional serta menjadi contoh bagi pelaku usaha mikro dan kecil lainnya untuk tumbuh dan berkembang.

Transformasi dari usaha mikro menuju usaha kecil dan menengah membutuhkan dukungan kebijakan yang komprehensif dan berkesinambungan dari pemerintah. Hal ini mencakup kemudahan akses permodalan, pendampingan usaha, pelatihan manajemen dan teknologi, serta dukungan infrastruktur yang memadai. Dengan adanya dukungan tersebut, diharapkan UMKM dapat meningkatkan produktivitasnya dan berperan lebih besar dalam rantai pasok industri nasional maupun global.

Peran pemerintah daerah juga sangat penting dalam memperkuat ekosistem UMKM di tingkat lokal. Pemerintah daerah dapat membuat kebijakan yang berpihak pada pelaku UMKM, seperti penyediaan ruang usaha strategis, pengurangan biaya perizinan, serta fasilitasi promosi produk melalui kegiatan pameran atau platform digital daerah. Pendekatan ini tidak hanya mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah, tetapi juga memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal.

Selain faktor kebijakan, kemampuan adaptasi pelaku UMKM terhadap perkembangan zaman menjadi penentu keberhasilan usaha di masa depan. Era digital menuntut pelaku usaha untuk menguasai teknologi informasi, memahami perilaku konsumen modern, serta mampu berinovasi dalam menciptakan nilai tambah produk. Oleh sebab itu, kolaborasi antara pemerintah, akademisi, dunia usaha, dan komunitas UMKM perlu diperkuat dalam rangka mewujudkan ekosistem yang mendukung transformasi digital di sektor UMKM.

Dengan demikian, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tidak hanya menjadi dasar hukum dalam pembinaan dan pengembangan UMKM, tetapi juga menjadi pedoman strategis dalam menciptakan iklim usaha yang sehat, adil, dan berkelanjutan. Implementasi yang konsisten terhadap asas, prinsip, dan tujuan dalam undang-undang tersebut akan mendorong terwujudnya struktur ekonomi nasional yang lebih seimbang, di mana UMKM dapat tumbuh menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia yang tangguh dan mandiri.

Selain menjadi dasar hukum, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 juga berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan kebijakan pemberdayaan UMKM secara nasional dan daerah. Melalui undang-undang ini, pemerintah diharapkan mampu

menciptakan sinergi antara lembaga keuangan, pelaku usaha, dan masyarakat agar tercipta sistem ekonomi yang inklusif dan berkeadilan. Undang-undang ini juga menjadi acuan dalam pembentukan berbagai program seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR), pelatihan kewirausahaan, serta pengembangan sentra-sentra industri kecil yang berbasis pada potensi lokal.

Undang-undang ini menekankan pentingnya prinsip keberlanjutan dan pelestarian lingkungan dalam setiap kegiatan usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan UMKM tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi semata, tetapi juga memperhatikan keseimbangan ekologi dan kesejahteraan sosial masyarakat. Dengan demikian, keberadaan UMKM diharapkan mampu berperan aktif dalam mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*), terutama dalam menciptakan lapangan kerja layak dan mengurangi kesenjangan ekonomi.

Dalam implementasinya, tantangan utama dari pelaksanaan undang-undang ini terletak pada efektivitas koordinasi antarinstansi serta keterbatasan kapasitas pelaku usaha dalam memahami regulasi dan memanfaatkan peluang yang tersedia. Banyak pelaku UMKM yang belum sepenuhnya mengetahui hak dan kewajiban mereka sebagaimana diatur dalam undang-undang, sehingga dibutuhkan sosialisasi dan pendampingan yang intensif dari pemerintah maupun lembaga pendukung. Pemberian edukasi hukum dan administrasi usaha menjadi langkah penting untuk meningkatkan kesadaran hukum para pelaku UMKM.

Kolaborasi antara pemerintah, perguruan tinggi, dan sektor swasta menjadi faktor kunci dalam memperkuat pelaksanaan undang-undang ini secara efektif. Perguruan tinggi dapat berperan melalui kegiatan, pengabdian masyarakat, serta pelatihan bagi pelaku UMKM. Sementara itu, sektor swasta dapat

mendukung melalui kemitraan, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), serta dukungan terhadap pengembangan rantai pasok lokal. Sinergi lintas sektor ini diharapkan dapat mempercepat tercapainya tujuan pemberdayaan UMKM secara menyeluruh.

Implementasi yang konsisten dan dukungan yang kuat dari berbagai pihak, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 akan mampu menjadi landasan kokoh bagi pembangunan ekonomi nasional yang berbasis pada kekuatan usaha mikro, kecil, dan menengah. UMKM yang tangguh, inovatif, dan berdaya saing global akan menjadi kunci utama dalam mewujudkan Indonesia yang mandiri secara ekonomi dan berkelanjutan di masa depan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 juga menegaskan pentingnya perlindungan hukum terhadap pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah.

Perlindungan ini mencakup kepastian berusaha, kemudahan perizinan, hingga perlindungan dari praktik usaha tidak sehat yang dilakukan oleh pelaku usaha besar. Hal ini sangat penting agar UMKM dapat tumbuh di lingkungan usaha yang kondusif dan kompetitif secara sehat. Pemerintah diharapkan mampu menciptakan kebijakan yang berpihak pada usaha kecil tanpa menghambat mekanisme pasar, sehingga tercipta keseimbangan ekonomi yang berkeadilan.

Selain perlindungan hukum, penguatan kelembagaan UMKM menjadi salah satu aspek utama yang diatur dalam undang-undang ini. Kelembagaan yang kuat mencakup aspek koperasi, asosiasi pelaku usaha, dan lembaga pembiayaan yang saling terintegrasi. Melalui penguatan kelembagaan, pelaku UMKM dapat memperoleh akses yang lebih luas terhadap informasi, teknologi, modal, serta jaringan distribusi. Dengan demikian, keberadaan lembaga-lembaga pendukung ini berfungsi

sebagai wadah untuk memperjuangkan kepentingan pelaku UMKM dalam konteks pembangunan ekonomi nasional.

Selanjutnya, pemerintah juga didorong untuk melaksanakan kebijakan afirmatif terhadap UMKM melalui berbagai bentuk insentif. Insentif tersebut dapat berupa keringanan pajak, subsidi bunga kredit, pelatihan manajerial, hingga dukungan promosi produk lokal. Kebijakan afirmatif ini diharapkan dapat mempercepat transformasi UMKM dari usaha tradisional menjadi usaha yang modern, berdaya saing tinggi, dan siap menghadapi pasar global. Selain itu, pemberian insentif juga menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi UMKM yang selama ini menjadi tulang punggung ekonomi nasional.

Tidak kalah pentingnya, spek inovasi dan kreativitas juga menjadi sorotan utama dalam pengembangan UMKM berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008. Pelaku UMKM dituntut untuk tidak hanya memproduksi barang atau jasa, tetapi juga mampu menciptakan nilai tambah melalui inovasi. Inovasi tersebut dapat muncul dalam bentuk desain produk, model bisnis baru, penggunaan teknologi, atau strategi pemasaran yang efektif. Pemerintah dan lembaga pendidikan diharapkan berperan aktif dalam mendukung tumbuhnya ekosistem inovasi di sektor UMKM melalui riset, inkubasi bisnis, serta pendampingan berbasis teknologi.

Undang-undang ini juga menekankan pentingnya kolaborasi antara UMKM dengan pelaku usaha besar dalam bentuk kemitraan yang saling menguntungkan. Melalui kemitraan, UMKM dapat memperoleh transfer pengetahuan, peningkatan kualitas produk, serta akses ke pasar yang lebih luas. Kemitraan ini juga menjadi sarana efektif dalam membangun rantai pasok nasional yang kuat dan berkelanjutan. Dengan adanya kerja sama yang saling menguntungkan, pelaku UMKM

akan lebih siap menghadapi persaingan global tanpa kehilangan karakter lokalnya.

B. Masyarakat Ekonomi ASEAN

Halaman Wikipedia memberikan pengertian Masyarakat Ekonomi ASEAN sebagai sebuah integrasi ekonomi ASEAN dalam menghadapi perdagangan bebas yang berlaku diantara negara-negara anggota ASEAN. Hal tersebut karena para pemimpin negara ASEAN telah menyepakati perjanjian ini. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dirancang untuk mewujudkan Vision ASEAN ditahun 2020. Masyarakat Ekonomi ASEAN atau yang biasa disingkat menjadi MEA secara singkatnya bisa diartikan sebagai bentuk integrasi ekonomi ASEAN yang artinya semua negara-negara yang berada dikawasan Asia Tenggara (ASEAN) menerapkan sistem perdagangan bebas. Indonesia dan seluruh negara-negara ASEAN lainnya (9 negara lainnya) telah menyepakati perjanjian MEA tersebut atau yang dalam bahasa Inggrisnya adalah *ASEAN Economy Community*.

Secara umum, Masyarakat Ekonomi ASEAN diartikan sebagai sebuah masyarakat yang saling terintegrasi satu sama lain (maksudnya antara negara yang satu dengan negara yang lain dalam lingkup ASEAN) dimana adanya perdagangan bebas diantara negara-negara anggota ASEAN yang telah disepaki bersama antara pemimpin-pemimpin negara-negara ASEAN untuk mengubah ASEAN menjadi kawasan yang lebih stabil, makmur dan kompetitif dalam pembangunan ekonomi. Sejak diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di tahun 2016, Indonesia menjadi salah satu negara yang ikut menyemarakkan pasar bebas di kawasan Asia Tenggara tersebut. Ini akan mempengaruhi banyak orang, baik pekerja maupun investor dan pengusaha. Tujuan dibentuknya MEA adalah untuk

meningkatkan stabilitas perekonomian di kawasan ASEAN serta agar daya saing Asean meningkat dan bisa menyaingi perekonomian Cina dan India untuk menarik investasi asing. Bagi pengusaha ataupun investor, MEA dianggap sebagai peluang namun juga tantangan.

Adapun bentuk kerjasama dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) ialah sebagai berikut ini:

1. Pengembangan pada sumber daya manusia dan adanya peningkatan kapasitas
2. Pengakuan terkait kualifikasi profesional
3. Konsultasi yang lebih dekat terhadap kebijakan makro keuangan dan ekonomi
4. Memilik langkah-langkah dalam pembiayaan perdagangan
5. Meningkatkan infrastruktur
6. melakukan pengembangan pada transaksi elektronik lewat e-ASEAN
7. Memperpadukan segala industri yang ada diseluruh wilayah untuk dapat mempromosikan sumber daerah
8. Meningkatkan peran dari sektor swasta untuk dapat membangun MEA atau Masyarakat Ekonomi ASEAN

Pentingnya Masyarakat Ekonomi ASEAN tidak terlepas dari dampak positif dan manfaat dari diberlakukannya perdagangan bebas diwilayah regional Asia Tenggara tersebut. Mungkin saat ini dampak positifnya belum begitu terasa karena MEA baru saja diberlakukan yaitu pada tahun 2015, namun diharapkan manfaat besarnya akan terasa pada tahun-tahun selanjutnya. Dan dibawah ini adalah beberapa dampak positif ata manfaat dari Masyarakat Ekonomi ASEAN itu sendiri.

1. Masyarakat Ekonomi ASEAN akan mendorong arus investasi dari luar masuk ke dalam negeri yang akan menciptakan multiplier effect dalam berbagai sektor khususnya dalam bidang pembangunan ekonomi.
2. Kondisi pasar yang satu (pasar tunggal) membuat kemudahan dalam hal pembentukan *joint venture* (kerjasama) antara perusahaan-perusahaan diwilayah ASEAN sehingga akses terhadap bahan produksi semakin mudah
3. Pasar Asia Tenggara merupakan pasar besar yang begitu potensial dan juga menjanjikan dengan luas wilayah sekitar 4,5 juta kilometer persegi dan jumlah penduduk yang mencapai 600 juta jiwa
4. MEA memberikan peluang kepada negara-negara anggota ASEAN dalam hal meningkatkan kecepatan perpindahan sumber daya manusia dan modal yang merupakan dua faktor produksi yang sangat penting
5. Khusus untuk bidang teknologi, diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN ini menciptakan adanya transfer teknologi dari negara-negara maju ke negara-negara berkembang yang ada diwilayah Asia Tenggara.

Selain berbagai manfaat tersebut, pelaksanaan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) juga memberikan tantangan yang cukup besar bagi negara-negara anggotanya, termasuk Indonesia. Dengan adanya perdagangan bebas, persaingan antara produk dalam negeri dan produk luar negeri menjadi semakin ketat. Produk-produk dari negara ASEAN lain yang memiliki efisiensi produksi dan kualitas yang lebih baik dapat dengan mudah masuk ke pasar Indonesia. Oleh karena itu, pelaku usaha dalam negeri, khususnya pelaku UMKM, perlu meningkatkan daya saing melalui

inovasi produk, peningkatan kualitas, serta efisiensi biaya produksi agar mampu bersaing di pasar regional.

Tantangan lain yang dihadapi Indonesia dalam menghadapi MEA adalah kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM). Kualitas tenaga kerja yang masih rendah, baik dari segi keterampilan teknis maupun kemampuan manajerial, dapat menjadi hambatan dalam memanfaatkan peluang pasar bebas ASEAN. Untuk mengatasi hal ini, pemerintah perlu memperkuat sistem pendidikan dan pelatihan vokasi, mendorong sertifikasi profesi, serta memperluas kerja sama lintas negara dalam bidang pendidikan dan peningkatan kapasitas tenaga kerja. SDM yang berkualitas dan adaptif akan menjadi kunci keberhasilan Indonesia dalam bersaing di era integrasi ekonomi ASEAN.

Selain aspek tenaga kerja, infrastruktur dan teknologi juga menjadi faktor penting dalam menghadapi tantangan MEA. Negara dengan infrastruktur yang kuat dan sistem logistik yang efisien akan memiliki daya saing lebih tinggi dalam perdagangan bebas. Oleh karena itu, pembangunan infrastruktur yang merata dan berkelanjutan harus menjadi prioritas pemerintah untuk mendukung konektivitas antarwilayah dan memperlancar arus barang dan jasa. Selain itu, adopsi teknologi digital dan *e-commerce* perlu ditingkatkan agar pelaku usaha, terutama UMKM, dapat memperluas akses pasar hingga ke tingkat regional.

Dalam konteks perdagangan, MEA membuka peluang besar bagi Indonesia untuk meningkatkan ekspor produk lokal, terutama produk unggulan daerah dan hasil industri kreatif. Dengan pasar ASEAN yang mencapai ratusan juta penduduk, produk Indonesia seperti hasil pertanian, perikanan, tekstil, dan kerajinan tangan memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Namun, agar mampu bersaing, diperlukan dukungan dari pemerintah dalam hal promosi, standardisasi produk, serta

penguatan merek dagang (*branding*) di pasar internasional. Kolaborasi antara pemerintah, dunia usaha, dan akademisi juga perlu diperkuat untuk mendorong inovasi dan diversifikasi produk ekspor.

MEA juga mendorong peningkatan kerja sama antarnegara ASEAN dalam bidang keuangan, investasi, dan pariwisata. Dengan keterbukaan ekonomi, arus investasi antarnegara menjadi lebih mudah, sehingga memungkinkan pembangunan proyek bersama yang dapat meningkatkan kesejahteraan kawasan. Di sektor pariwisata, integrasi ekonomi membuka peluang bagi promosi destinasi lintas negara, seperti paket wisata ASEAN yang saling terhubung. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan pendapatan devisa, tetapi juga mempererat hubungan sosial dan budaya antarnegara ASEAN.

Selain peluang dan tantangan tersebut, MEA juga menuntut adanya tata kelola ekonomi yang transparan, efisien, dan berorientasi pada kepentingan bersama. Pemerintah setiap negara anggota perlu menjaga stabilitas ekonomi makro, memperkuat regulasi perdagangan, serta melindungi kepentingan nasional tanpa mengabaikan semangat integrasi regional. Dalam konteks ini, Indonesia memiliki peran penting sebagai salah satu negara terbesar di ASEAN untuk menjadi motor penggerak utama dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di kawasan Asia Tenggara.

dampak positif, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) juga menimbulkan sejumlah tantangan bagi negara-negara anggotanya, termasuk Indonesia. Salah satu tantangan utama adalah meningkatnya persaingan antar pelaku usaha di kawasan ASEAN. Produk dan jasa dari negara lain yang memiliki kualitas dan efisiensi tinggi dapat dengan mudah masuk ke pasar domestik, sehingga pelaku usaha lokal harus mampu

meningkatkan daya saingnya melalui inovasi, efisiensi produksi, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, kesiapan industri dalam negeri menjadi kunci penting agar tidak hanya menjadi pasar bagi produk asing, tetapi juga mampu menembus pasar regional.

Selain itu, arus tenaga kerja profesional yang bebas di kawasan ASEAN juga menjadi tantangan tersendiri. Profesi tertentu seperti insinyur, perawat, akuntan, dan pariwisata telah memiliki *Mutual Recognition Arrangement* (MRA) yang memungkinkan tenaga kerja dari negara ASEAN lain bekerja di Indonesia, dan sebaliknya. Hal ini tentu memberikan peluang bagi tenaga kerja Indonesia untuk berkarier di luar negeri, namun di sisi lain juga menuntut peningkatan kompetensi agar mampu bersaing dengan tenaga kerja asing. Standarisasi keahlian dan sertifikasi profesi menjadi sangat penting untuk menjaga kualitas dan daya saing tenaga kerja Indonesia di era MEA.

Dalam konteks nasional, pemerintah Indonesia harus mampu menciptakan kebijakan ekonomi yang adaptif terhadap dinamika MEA. Diperlukan sinergi antara sektor publik dan swasta dalam memperkuat sektor industri, memperluas akses permodalan bagi UMKM, serta mempercepat pengembangan infrastruktur yang mendukung perdagangan dan investasi. Selain itu, upaya memperkuat regulasi perlindungan konsumen dan industri dalam negeri juga harus menjadi prioritas agar manfaat MEA dapat dirasakan secara merata oleh masyarakat Indonesia.

MEA membuka peluang besar bagi pelaku UMKM untuk menembus pasar internasional. Dengan adanya kemudahan perdagangan dan integrasi pasar di kawasan ASEAN, produk-produk lokal yang memiliki nilai budaya dan keunikan tinggi dapat lebih mudah dikenal di negara lain. Namun, hal ini membutuhkan dukungan dalam bentuk peningkatan kualitas

produk, standarisasi, branding, dan strategi pemasaran digital yang kuat. Pemerintah bersama lembaga terkait perlu memberikan pendampingan kepada pelaku UMKM agar dapat memanfaatkan peluang ini secara optimal.

Pada akhirnya, Masyarakat Ekonomi ASEAN tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi semata, tetapi juga menjadi momentum bagi penguatan kerjasama regional yang lebih luas. Melalui MEA, diharapkan negara-negara ASEAN dapat saling mendukung dalam pembangunan yang berkelanjutan, pemerataan ekonomi, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat di kawasan Asia Tenggara. Dengan semangat integrasi dan solidaritas, ASEAN dapat menjadi kawasan yang tangguh menghadapi tantangan global, serta berperan lebih besar dalam tatanan ekonomi dunia.

konteks pembangunan ekonomi nasional, MEA menjadi katalis bagi Indonesia untuk mempercepat reformasi struktural. Dengan keterbukaan ekonomi dan perdagangan yang semakin luas, Indonesia terdorong untuk memperbaiki iklim investasi, mempermudah perizinan usaha, serta meningkatkan efisiensi birokrasi. Reformasi ini tidak hanya penting bagi investor asing, tetapi juga bagi pelaku usaha dalam negeri agar dapat beroperasi dengan lebih produktif dan kompetitif. Selain itu, peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan vokasional menjadi aspek penting agar tenaga kerja Indonesia memiliki keahlian yang relevan dengan kebutuhan industri di kawasan ASEAN.

MEA juga memberikan peluang besar bagi sektor pariwisata. Dengan adanya kemudahan mobilitas antarnegara ASEAN, jumlah wisatawan intra-ASEAN meningkat signifikan. Indonesia yang memiliki kekayaan alam, budaya, dan kuliner berpeluang menjadi destinasi unggulan di kawasan. Namun, peluang ini juga harus diimbangi dengan peningkatan kualitas

layanan pariwisata, promosi digital yang efektif, serta penguatan infrastruktur pendukung seperti transportasi, akomodasi, dan keamanan wisatawan. Dengan strategi yang tepat, sektor pariwisata dapat menjadi salah satu motor penggerak utama perekonomian nasional di era MEA.

Pengaruh globalisasi dalam MEA juga menuntut kesiapan masyarakat untuk bersaing secara intelektual dan profesional. Masyarakat tidak hanya dituntut untuk memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan komunikasi lintas budaya, penguasaan bahasa asing, dan pemahaman terhadap etika bisnis internasional. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan dan pelatihan memiliki peran strategis dalam menyiapkan generasi muda yang mampu beradaptasi dengan perubahan global, serta berperan aktif dalam pembangunan ekonomi kawasan.

Selain aspek ekonomi, MEA juga memperkuat hubungan sosial dan budaya antarnegara ASEAN. Melalui pertukaran pelajar, kerja sama pendidikan, dan kegiatan kebudayaan, masyarakat di kawasan ASEAN semakin saling mengenal dan memahami satu sama lain. Integrasi sosial-budaya ini menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas politik dan perdamaian regional. Semangat kebersamaan dan persaudaraan antarbangsa ASEAN perlu terus dijaga agar integrasi ekonomi yang terjadi tidak hanya berorientasi pada keuntungan material, tetapi juga memperkuat identitas dan solidaritas kawasan.

Secara keseluruhan, Masyarakat Ekonomi ASEAN merupakan langkah besar menuju pembentukan komunitas ASEAN yang lebih maju, inklusif, dan berdaya saing tinggi. Melalui MEA, Indonesia memiliki kesempatan untuk memperluas pasar, meningkatkan daya saing produk nasional, serta memperkuat posisi strategisnya dalam perekonomian regional maupun global. Namun, keberhasilan dalam menghadapi MEA bergantung pada

kemampuan seluruh elemen bangsa pemerintah, dunia usaha, akademisi, dan masyarakat untuk berkolaborasi, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan zaman.

1. Koperasi

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasar atas azas kekeluargaan. Dan adapun 5 unsur koperasi Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. Koperasi adalah badan usaha
- b. Koperasi adalah kumpulan orang orang atau badan hukum koperasi
- c. Koperasi Indonesia, koperasi yang bekerja berdasarkan prinsip prinsip koperasi
- d. Koperasi Indonesia adalah gerakan ekonomi rakyat
- e. Koperasi Indonesia berazaskan kekeluargaan

Prinsip Koperasi Indonesia Menurut UU No.25 tahun 1992, Prinsip Koperasi Indonesia Menurut UU No.25 tahun 1992 adalah sebagai berikut:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi
- c. Pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan jasa masingmasing
- d. Pemberian batas jas yang terbatas terhadap modal
- e. Kemandirian
- f. Pendidikan perkoperasian

g. Kerja sama antar koperasi

Koperasi memiliki peran yang sangat penting dalam memperkuat perekonomian nasional, terutama dalam memberdayakan ekonomi rakyat dan menciptakan pemerataan kesejahteraan. Sebagai badan usaha yang berasaskan kekeluargaan, koperasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga mengutamakan kepentingan bersama dan kesejahteraan seluruh anggotanya. Melalui semangat gotong royong dan kebersamaan, koperasi menjadi wadah bagi masyarakat untuk saling membantu dalam memenuhi kebutuhan ekonomi, meningkatkan daya tawar, serta memperluas kesempatan usaha.

Dalam praktiknya, koperasi menjalankan berbagai kegiatan ekonomi seperti simpan pinjam, perdagangan, produksi, konsumsi, dan jasa. Kegiatan tersebut dilakukan dengan prinsip saling menguntungkan antaranggota dan pengelolaan yang transparan. Setiap anggota memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam pengambilan keputusan, sehingga tercipta suasana demokratis dan partisipatif di dalam organisasi koperasi. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai dasar koperasi yang menjunjung tinggi keadilan, tanggung jawab, dan solidaritas.

Koperasi juga berperan sebagai alat pendidikan ekonomi bagi masyarakat. Melalui kegiatan koperasi, masyarakat diajarkan tentang pentingnya menabung, berinvestasi secara produktif, serta mengelola usaha dengan baik. Prinsip pendidikan perkoperasian menjadi pilar utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang cerdas secara ekonomi dan memiliki mental wirausaha. Dengan demikian, koperasi tidak hanya menjadi sarana ekonomi, tetapi juga sarana pembentukan karakter dan kemandirian masyarakat.

Selain itu, koperasi turut membantu pemerintah dalam mengurangi kesenjangan sosial ekonomi. Dengan memberikan akses modal yang lebih mudah kepada anggotanya, koperasi menjadi alternatif bagi masyarakat kecil yang kesulitan memperoleh pembiayaan dari lembaga keuangan formal. Melalui sistem simpan pinjam dan usaha bersama, koperasi mampu mendorong pertumbuhan ekonomi lokal serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat di tingkat pedesaan maupun perkotaan.

Seiring dengan perkembangan zaman dan kemajuan teknologi, koperasi di Indonesia juga dituntut untuk bertransformasi menuju era digital. Digitalisasi koperasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan layanan, serta mempermudah anggota dalam melakukan transaksi. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, koperasi dapat bersaing secara sehat dengan lembaga keuangan dan bisnis modern lainnya. Transformasi ini menjadi langkah strategis agar koperasi tetap relevan, adaptif, dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi tantangan ekonomi global.

2. Konsep Koperasi Barat

Konsep Koperasi Barat koperasi adalah organisasi swasta, yang dibentuk sukarela oleh orang-orang yang mempunyai kesamaan kepentingan, dengan maksud mengurus kepentingan para anggotanya serta menciptakan keuntungan timbal balik anggota koperasi maupun perusahaan koperasi. Persamaan kepentingan tersebut berasal dari perorangan atau kelompok. Kepentingan bersama suatu kelompok keluarga atau kelompok kerabat dapat diarahkan untuk membentuk atau masuk menjadi anggota koperasi.

Secara negatif, koperasi dapat dikatakan sebagai “organisasi bagi egoisme kelompok”. Namun demikian, unsur egoistik ini diimbangi dengan unsur positif sebagai berikut:

- a. Kepuasan keinginan individu dengan cara bekerjasama antar sesama anggota, dengan saling menguntungkan
- b. Tujuan individu yang sama dapat berpartisipasi untuk mendapatkan keuntungan dan menanggung risiko Bersama
- c. Hasil berupa *surplus*/keuntungan didistribusikan kepada anggota sesuai dengan metode yang telah disepakati
- d. Keuntungan yang belum didistribusikan akan dimasukkan sebagai cadangan koperasi.

Dampak langsung koperasi terhadap anggotanya adalah:

- a. Promosi kegiatan ekonomi anggota
- b. Pengembangan usaha perusahaan koperasi dalam hal investasi, formasi permodalan, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), pengembangan keahlian untuk bertindak sebagai wirausahawan, dan kerja sama antar koperasi secara horizontal dan vertikal.

Dampak tidak langsung koperasi terhadap anggota hanya dapat dicapai, bila dampak langsungnya sudah diraih. Dampak koperasi secara tidak langsung adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan sosial ekonomi sejumlah produsen skala kecil maupun pelanggan.
- b. Mengembangkan inovasi pada perusahaan skala kecil, misalnya inovasi teknik dan metode produksi.

- c. Memberikan distribusi pendapatan yang lebih seimbang dengan pemberian harga yang wajar antara produsen dengan pelanggan, serta pemberian kesempatan yang sama pada koperasi dan perusahaan kecil.

Konsep Koperasi Barat menekankan pada efisiensi ekonomi dan rasionalitas bisnis dalam menjalankan kegiatan usahanya. Koperasi dipandang sebagai sarana untuk mencapai tujuan ekonomi para anggotanya melalui kerja sama yang didasarkan pada kepentingan bersama, tetapi tetap mempertahankan prinsip-prinsip profesionalisme dan kemandirian. Dalam sistem ekonomi kapitalis, koperasi menjadi bentuk alternatif dari perusahaan konvensional yang berorientasi pada profit semata, karena koperasi menyeimbangkan antara keuntungan ekonomi dan kepentingan sosial anggotanya.

Koperasi di negara-negara Barat juga berperan penting dalam menciptakan mekanisme pasar yang lebih adil dan inklusif. Koperasi menjadi wadah bagi kelompok masyarakat kecil agar dapat bersaing dengan perusahaan besar melalui penggabungan kekuatan ekonomi kolektif. Dengan prinsip “satu anggota satu suara”, koperasi memberikan ruang bagi partisipasi demokratis dalam pengambilan keputusan bisnis, sehingga setiap anggota memiliki kendali yang sama terhadap arah perkembangan organisasi. Sistem ini mencerminkan nilai kesetaraan dan keadilan yang menjadi fondasi utama gerakan koperasi modern di Barat.

Koperasi Barat juga dikenal memiliki sistem manajemen yang lebih terstruktur dan berbasis pada akuntabilitas keuangan yang tinggi. Transparansi dalam pengelolaan dana, pembagian surplus, dan pengambilan keputusan menjadi prioritas utama untuk menjaga kepercayaan antaranggota. Selain itu, koperasi Barat biasanya memiliki sistem pendidikan dan pelatihan bagi

anggotanya agar mampu memahami manajemen bisnis, pemasaran, dan keuangan dengan baik. Dengan demikian, koperasi tidak hanya berfungsi sebagai wadah ekonomi, tetapi juga sebagai lembaga pembelajaran yang mendorong peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Dalam perkembangannya, koperasi di negara Barat telah berhasil bertransformasi menjadi lembaga ekonomi yang modern dan kompetitif. Banyak koperasi di Eropa dan Amerika Utara yang telah mengelola sektor-sektor strategis seperti pertanian, perbankan, asuransi, hingga ritel dengan skala internasional. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa koperasi bukan hanya alat solidaritas sosial, tetapi juga model bisnis yang efisien dan berkelanjutan jika dikelola secara profesional. Hal ini dapat menjadi inspirasi bagi koperasi di negara berkembang, termasuk Indonesia, untuk memperkuat daya saingnya di tengah dinamika pasar global.

Namun, perlu disadari pula bahwa konsep koperasi Barat bersifat pragmatis, di mana orientasi ekonomi sering kali lebih menonjol dibandingkan nilai-nilai sosial seperti gotong royong dan kebersamaan. Koperasi dalam konteks Barat lebih menekankan pencapaian efisiensi, kemandirian finansial, dan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam mengadaptasi konsep ini, Indonesia perlu menyesuaikannya dengan nilai-nilai lokal dan budaya bangsa yang mengutamakan asas kekeluargaan dan kebersamaan, agar koperasi tidak kehilangan jati dirinya sebagai gerakan ekonomi rakyat.

Perkembangan koperasi di negara-negara Barat juga tidak terlepas dari dukungan kebijakan pemerintah dan kerangka hukum yang kuat. Pemerintah di negara-negara tersebut biasanya memberikan fasilitas berupa insentif pajak, akses terhadap pembiayaan, serta pendampingan manajerial bagi koperasi yang

berpotensi tumbuh dan berkontribusi terhadap perekonomian nasional. Dengan dukungan tersebut, koperasi mampu bertahan dan berkembang di tengah kompetisi pasar bebas yang semakin ketat. Hal ini menjadi bukti bahwa eksistensi koperasi tidak hanya bergantung pada solidaritas anggotanya, tetapi juga pada peran negara dalam menciptakan ekosistem bisnis yang sehat dan berkeadilan.

Koperasi di negara Barat juga menjadi pelopor dalam penerapan prinsip keberlanjutan (*sustainability*), baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Banyak koperasi di Eropa yang mengintegrasikan prinsip ramah lingkungan dalam aktivitas produksinya, seperti penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah secara efisien, dan praktik pertanian organik. Dengan demikian, koperasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi semata, tetapi juga turut berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial masyarakat sekitar.

Dari sisi sosial, koperasi di Barat berperan penting dalam membangun kohesi sosial dan memperkuat solidaritas antarwarga. Melalui sistem demokrasi ekonomi yang diterapkan, setiap anggota memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat dan menentukan arah kebijakan organisasi. Hal ini menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap koperasi, serta mendorong tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Koperasi pun menjadi wadah yang efektif untuk mengurangi kesenjangan sosial dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan ekonomi.

Di sisi lain, keberhasilan koperasi Barat juga dipengaruhi oleh tingginya tingkat kesadaran dan kedisiplinan anggotanya dalam menjalankan kewajiban dan peran masing-masing.

Anggota koperasi di negara maju umumnya memiliki pemahaman yang baik mengenai pentingnya kontribusi terhadap organisasi, baik dalam bentuk modal, ide, maupun partisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi. Kesadaran kolektif inilah yang menjadi kunci keberlanjutan koperasi, karena keberhasilan koperasi sangat bergantung pada komitmen dan kerja sama anggotanya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsep Koperasi Barat menekankan keseimbangan antara orientasi ekonomi dan nilai-nilai kolektif. Meskipun lebih menonjolkan aspek efisiensi dan profesionalisme, namun koperasi tetap dipandang sebagai instrumen penting untuk menciptakan pemerataan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memperkuat daya saing ekonomi nasional. Model ini menjadi contoh yang dapat diadaptasi oleh negara lain, termasuk Indonesia, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai khas bangsa seperti gotong royong, kebersamaan, dan keadilan sosial.

3. Konsep Koperasi Sosialis

Konsep koperasi sosialis menyatakan bahwa koperasi direncanakan dan dikendalikan oleh pemerintah, dan dibentuk dengan tujuan merasionalkan produksi, untuk menunjang perencanaan nasional. sebagai alat pelaksana dari perencanaan yang ditetapkan secara sentral, maka koperasi merupakan bagian dari suatu tata administrasi yang menyeluruh, berfungsi sebagai badan yang turut menentukan kebijakan publik, badan pengawasan dan pendidikan.

konsep koperasi sosialis, koperasi bukanlah sekadar wadah ekonomi rakyat yang berdiri secara mandiri, melainkan merupakan instrumen negara dalam menjalankan kebijakan ekonomi terpusat. Pemerintah memiliki peran dominan dalam mengatur, mengawasi, serta menentukan arah kegiatan koperasi.

Dengan demikian, koperasi berfungsi sebagai pelaksana kebijakan ekonomi yang dirancang untuk mencapai tujuan nasional, seperti pemerataan pendapatan, peningkatan produksi nasional, dan penghapusan kesenjangan sosial antarwarga. Dalam sistem ini, kebebasan anggota untuk menentukan arah organisasi relatif terbatas karena semua kegiatan diarahkan agar selaras dengan kepentingan negara secara menyeluruh.

Koperasi sosialis berkembang terutama di negara-negara yang menganut sistem ekonomi terpusat, seperti bekas *Uni Soviet*, Republik Rakyat Tiongkok (pada masa awal revolusi), serta beberapa negara Eropa Timur. Di negara-negara tersebut, koperasi dibentuk oleh pemerintah sebagai alat untuk mengorganisir kegiatan ekonomi rakyat, khususnya dalam bidang pertanian, industri kecil, dan distribusi barang. Tujuannya adalah untuk memastikan agar seluruh kegiatan ekonomi dapat dikontrol secara efektif demi mencapai rencana pembangunan nasional yang telah ditetapkan oleh negara. Dengan kata lain, koperasi sosialis merupakan perpanjangan tangan dari kebijakan ekonomi pemerintah.

Ciri khas utama koperasi dalam sistem sosialis adalah tidaknya menekankan pada keuntungan individu, melainkan pada kesejahteraan kolektif seluruh anggota dan masyarakat. Koperasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar rakyat secara merata, bukan untuk mengejar surplus atau keuntungan ekonomi sebesar-besarnya. Dalam pelaksanaannya, pemerintah memberikan fasilitas berupa bantuan modal, sarana produksi, serta jaminan pasar bagi koperasi. Namun, karena seluruh aktivitas ekonomi diatur secara sentral, kreativitas dan kemandirian anggota koperasi sering kali menjadi terbatas. Hal ini menyebabkan koperasi di negara sosialis kurang fleksibel dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat berubah.

Meskipun demikian, konsep koperasi sosialis memiliki nilai-nilai positif yang patut diapresiasi, terutama dalam hal pemerataan hasil pembangunan dan semangat solidaritas sosial. Sistem ini menempatkan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi, serta menekankan pentingnya kerja sama untuk mencapai kesejahteraan bersama. Dalam beberapa kasus, koperasi sosialis berhasil meningkatkan produksi pertanian, memperluas akses pendidikan ekonomi bagi masyarakat, serta memperkuat rasa kebersamaan di antara warga negara.

Namun, dalam praktiknya, konsep koperasi sosialis sering menghadapi berbagai kendala struktural dan kelembagaan. Dominasi pemerintah yang terlalu besar menyebabkan koperasi kehilangan kemandirian dan inovasi. Banyak koperasi hanya berfungsi sebagai pelaksana administratif tanpa mampu menjadi organisasi ekonomi yang dinamis. Akibatnya, efisiensi dan produktivitas sering kali menurun, karena keputusan-keputusan penting lebih banyak ditentukan oleh birokrasi daripada kebutuhan nyata masyarakat.

Dalam konteks modern, banyak negara yang dulunya menganut sistem ekonomi sosialis kini mulai melakukan reformasi terhadap struktur koperasinya. Mereka berupaya menggabungkan nilai-nilai sosialisme seperti pemerataan dan solidaritas dengan prinsip-prinsip ekonomi pasar, seperti efisiensi, kemandirian, dan daya saing. Dengan cara ini, koperasi diharapkan dapat berfungsi secara lebih efektif, tidak hanya sebagai alat negara, tetapi juga sebagai lembaga ekonomi rakyat yang mandiri dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

dalam sistem koperasi sosialis, peran pendidikan dan pembinaan anggota sangat ditekankan, namun tetap berada di bawah kendali negara. Pemerintah biasanya mengatur kurikulum dan arah pendidikan koperasi dengan tujuan membentuk

kesadaran kolektif masyarakat terhadap pentingnya kepemilikan bersama atas alat-alat produksi. Pendidikan koperasi diarahkan agar anggota memahami tanggung jawab sosial mereka dalam mendukung pembangunan nasional, bukan untuk kepentingan individu atau kelompok tertentu. Dengan demikian, semangat solidaritas dan pengabdian terhadap negara menjadi nilai utama dalam gerakan koperasi sosialis.

Namun demikian, sistem yang terlalu terpusat sering menimbulkan ketergantungan yang tinggi terhadap kebijakan pemerintah. Ketika negara mengalami perubahan politik atau ekonomi, koperasi pun turut terdampak secara langsung. Banyak koperasi di negara-negara sosialis yang mengalami kemunduran setelah sistem ekonomi terpusat mulai runtuh, karena mereka tidak memiliki kemandirian struktural maupun finansial. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan koperasi tidak hanya bergantung pada dukungan pemerintah, tetapi juga pada kemampuan internal organisasi dalam mengelola sumber daya dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Dalam praktiknya, koperasi sosialis sering kali dijadikan sebagai alat politik dan ekonomi untuk memperkuat kontrol negara terhadap masyarakat. Melalui koperasi, pemerintah dapat mengatur distribusi barang, harga komoditas, serta arah produksi nasional. Akibatnya, koperasi kehilangan fungsi sejatinya sebagai wadah aspirasi ekonomi rakyat. Hal ini menjadi salah satu kelemahan mendasar dari model koperasi sosialis yang terlalu menekankan pada aspek perencanaan sentral dan mengabaikan kebebasan ekonomi anggotanya.

Meskipun begitu, semangat kebersamaan dan pemerataan yang diusung oleh konsep koperasi sosialis tetap menjadi nilai moral penting yang relevan hingga saat ini. Dalam konteks globalisasi dan kapitalisme modern yang cenderung

menimbulkan kesenjangan sosial, nilai-nilai sosialisme seperti gotong royong, kesetaraan, dan keadilan sosial dapat dijadikan landasan moral untuk membangun sistem ekonomi yang lebih manusiawi. Koperasi yang mengedepankan kesejahteraan bersama akan lebih berkelanjutan dibandingkan lembaga ekonomi yang hanya berorientasi pada keuntungan.

Oleh karena itu, banyak negara yang saat ini mencoba mengadaptasi prinsip-prinsip koperasi sosialis dalam sistem ekonomi campuran, di mana pemerintah tetap berperan sebagai pembina dan regulator, tetapi koperasi diberikan ruang otonomi untuk berinovasi dan berkembang. Pendekatan ini memungkinkan koperasi untuk tetap berperan dalam pemerataan ekonomi, tanpa kehilangan efisiensi dan daya saingnya di pasar global. Dengan demikian, koperasi dapat menjadi jembatan antara kepentingan sosial dan ekonomi, serta menjadi instrumen efektif dalam menciptakan pembangunan yang inklusif dan berkeadilan.

4. Konsep Koperasi Negara Berkembang

Meskipun pada dasarnya masih berlandaskan pada konsep koperasi secara universal, koperasi di negara berkembang memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan koperasi di negara maju. Salah satu ciri utama yang menonjol adalah dominasi campur tangan pemerintah dalam proses pembinaan dan pengembangannya. Campur tangan pemerintah ini dapat dipahami sebagai bentuk intervensi positif, mengingat keterbatasan masyarakat di negara berkembang terutama dalam hal sumber daya manusia, modal, dan pengetahuan manajerial yang membuat mereka belum mampu membangun dan mengelola koperasi secara mandiri. Tanpa adanya dorongan dan fasilitasi dari pemerintah, besar kemungkinan koperasi tidak akan tumbuh dan berkembang secara optimal.

Dalam konteks Indonesia, pendekatan yang digunakan pada awal perkembangan koperasi cenderung bersifat *top-down approach*, di mana pemerintah menjadi pihak yang memprakarsai dan mengarahkan pembentukan koperasi. Pendekatan ini dinilai tepat pada tahap awal pembangunan ekonomi nasional, selama mekanisme dan kebijakannya disesuaikan secara dinamis dengan perkembangan masyarakat. Namun, seiring dengan meningkatnya kesadaran dan kemampuan ekonomi masyarakat, pola pembinaan koperasi perlu mengalami pergeseran menuju *bottom-up approach*. Pendekatan ini menekankan pentingnya partisipasi aktif anggota koperasi dalam seluruh proses kegiatan, mulai dari perencanaan hingga pengambilan keputusan. Dengan demikian, akan tumbuh rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat di antara anggota, yang menjadi dasar bagi keberhasilan dan kemandirian koperasi.

Apabila proses transisi dari *top-down* menuju *bottom-up* ini berhasil dilakukan, maka akan tercipta koperasi yang berakar kuat dari masyarakat bawah, tumbuh secara alami, serta memiliki daya tahan dan keberlanjutan yang lebih tinggi. Adapun peran besar pemerintah dalam pengembangan koperasi di Indonesia menjadikan model ini memiliki kemiripan dengan konsep koperasi dalam sistem sosialis. Namun demikian, terdapat perbedaan mendasar antara keduanya. Dalam konsep sosialis, koperasi bertujuan untuk merasionalisasi faktor produksi dari kepemilikan pribadi menuju kepemilikan kolektif, sedangkan dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, tujuan utama koperasi lebih bersifat ekonomis dan sosial, yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan anggota serta memperbaiki kondisi sosial ekonomi masyarakat, khususnya kelompok ekonomi menengah ke bawah.

Dalam pelaksanaannya, koperasi di negara berkembang menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Tantangan struktural mencakup keterbatasan akses terhadap modal, rendahnya tingkat pendidikan dan pengetahuan manajerial, serta lemahnya sistem kelembagaan. Sedangkan tantangan kultural sering kali berkaitan dengan pola pikir masyarakat yang masih bersifat individualistis atau paternalistik, sehingga partisipasi aktif anggota belum optimal. Akibatnya, koperasi sering hanya menjadi pelengkap dari program pemerintah, bukan sebagai gerakan ekonomi rakyat yang tumbuh secara mandiri dari bawah.

Meskipun demikian, peran pemerintah tetap sangat penting pada tahap awal pengembangan koperasi, terutama dalam memberikan fasilitas, pelatihan, dan perlindungan hukum. Pemerintah diharapkan tidak hanya berperan sebagai pengendali, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong kemandirian koperasi. Bantuan berupa penyuluhan, akses permodalan, dan bimbingan teknis perlu diberikan secara proporsional agar koperasi mampu berdiri di atas kekuatan sendiri. Ketika koperasi sudah mencapai tingkat kedewasaan organisasi, campur tangan pemerintah sebaiknya dikurangi agar koperasi dapat berkembang secara otonom dan responsif terhadap kebutuhan pasar.

Selain itu, dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, koperasi memiliki fungsi strategis sebagai sarana pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Melalui koperasi, masyarakat kecil dapat memperoleh akses terhadap sumber daya ekonomi yang sebelumnya sulit dijangkau, seperti modal usaha, pasar, dan teknologi. Koperasi juga berperan dalam memperkuat posisi tawar masyarakat terhadap pelaku ekonomi besar, sehingga dapat tercipta struktur ekonomi yang lebih adil dan seimbang. Dengan demikian, koperasi bukan hanya lembaga

ekonomi, tetapi juga alat sosial yang mendukung pembangunan inklusif dan berkelanjutan.

Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan sinergi antara pemerintah, koperasi, dan masyarakat. Pemerintah harus menciptakan kebijakan yang mendukung tumbuhnya koperasi berbasis masyarakat, sementara koperasi sendiri harus memperkuat kapasitas internal, tata kelola, serta transparansi keuangan. Di sisi lain, masyarakat perlu menumbuhkan kesadaran kolektif bahwa koperasi adalah wadah bersama yang dimiliki dan dijalankan oleh anggota untuk kepentingan bersama. Bila sinergi ini berjalan dengan baik, maka koperasi akan menjadi pilar penting dalam memperkuat ekonomi rakyat dan mempercepat proses pembangunan nasional.

Pengembangan koperasi di negara berkembang juga harus disesuaikan dengan dinamika global dan kemajuan teknologi. Koperasi tidak lagi cukup hanya mengandalkan pola tradisional, tetapi perlu bertransformasi menjadi koperasi modern berbasis digital. Melalui digitalisasi, koperasi dapat memperluas jaringan pemasaran, meningkatkan efisiensi operasional, dan menjangkau anggota di berbagai wilayah. Transformasi ini akan membantu koperasi tetap relevan dalam menghadapi tantangan ekonomi modern tanpa kehilangan nilai-nilai dasar seperti kebersamaan, keadilan, dan gotong royong.

Perjalanan perkembangannya, koperasi di negara berkembang sering menghadapi dilema antara idealisme dan realitas ekonomi. Di satu sisi, koperasi diharapkan menjadi wadah ekonomi yang berlandaskan asas kekeluargaan dan solidaritas sosial; di sisi lain, koperasi juga dituntut untuk mampu bersaing secara efisien dalam sistem ekonomi pasar. Ketegangan antara dua orientasi ini sering kali menimbulkan tantangan dalam pengelolaan koperasi, terutama ketika pengurus tidak memiliki

kapasitas manajerial yang memadai untuk menyeimbangkan antara tujuan sosial dan tujuan ekonomi.

Selain itu, masih terdapat ketergantungan yang tinggi terhadap bantuan pemerintah, baik dalam bentuk dana bergulir, subsidi, maupun proyek-proyek pendampingan. Ketergantungan ini menyebabkan banyak koperasi tidak memiliki kemandirian finansial dan cenderung beroperasi secara pasif menunggu bantuan. Akibatnya, semangat kewirausahaan dan inovasi dalam tubuh koperasi menjadi lemah. Oleh karena itu, perlu adanya kebijakan yang berfokus pada pemberdayaan koperasi agar mampu berdiri di atas kekuatan sendiri dengan mengembangkan sumber daya internalnya.

Koperasi di negara berkembang juga berperan penting dalam membangun ekonomi pedesaan dan memperkuat ketahanan pangan. Melalui koperasi pertanian, misalnya, para petani dapat bergabung untuk meningkatkan efisiensi produksi, mengakses pasar yang lebih luas, serta memperoleh harga jual yang lebih adil. Koperasi juga dapat menyediakan input produksi seperti pupuk dan benih dengan harga yang lebih terjangkau. Dengan demikian, koperasi berfungsi sebagai perantara ekonomi yang menjembatani antara produsen kecil dengan pasar yang lebih besar, sehingga memperkecil kesenjangan ekonomi di wilayah pedesaan.

Di samping itu, pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan gerakan koperasi di negara berkembang. Pendidikan perkoperasian, pelatihan manajemen usaha, dan penguatan nilai-nilai koperasi harus terus digalakkan agar pengurus dan anggota memahami peran dan tanggung jawabnya secara utuh. Tanpa pemahaman yang baik tentang prinsip dan nilai koperasi, organisasi ini

berpotensi menyimpang dari tujuan utamanya dan berubah menjadi sekadar lembaga bisnis tanpa jiwa sosial.

Keberhasilan koperasi di negara berkembang juga sangat bergantung pada dukungan lingkungan sosial dan budaya masyarakat. Di daerah-daerah dengan tradisi gotong royong yang kuat, koperasi lebih mudah tumbuh karena memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai lokal. Sebaliknya, di wilayah yang tingkat individualismenya tinggi, koperasi sering kali sulit berkembang karena rendahnya partisipasi anggota. Oleh sebab itu, strategi pengembangan koperasi perlu mempertimbangkan kondisi sosial budaya masyarakat setempat agar pendekatan yang dilakukan dapat diterima dan efektif.

Masa depan koperasi di negara berkembang seperti Indonesia sangat ditentukan oleh kemampuan koperasi dalam beradaptasi terhadap perubahan zaman. Di era globalisasi dan ekonomi digital, koperasi harus mampu mengintegrasikan teknologi informasi dalam operasionalnya, meningkatkan transparansi, serta memperluas jaringan kerjasama dengan lembaga keuangan dan sektor swasta. Dengan cara itu, koperasi tidak hanya menjadi simbol ekonomi rakyat, tetapi juga menjadi entitas bisnis modern yang berdaya saing tinggi dan tetap berakar pada nilai-nilai kebersamaan serta kesejahteraan sosial.

Rangkuman

Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan unit usaha produktif yang dijalankan oleh perorangan atau badan usaha dalam skala yang relatif kecil dan menengah, namun memiliki peran sangat penting dalam perekonomian nasional. UMKM menjadi penggerak roda ekonomi masyarakat karena mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar serta berkontribusi terhadap pemerataan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi daerah. Karakteristik UMKM antara lain menggunakan modal

terbatas, teknologi sederhana, manajemen usaha yang masih bersifat kekeluargaan, serta pemasaran yang cenderung terbatas pada wilayah tertentu. Meskipun demikian, UMKM memiliki keunggulan berupa fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi yang cepat terhadap perubahan lingkungan usaha.

Dalam perkembangannya, UMKM memberikan banyak manfaat ekonomi seperti menciptakan lapangan kerja baru, mengembangkan potensi sumber daya lokal, serta menumbuhkan jiwa kewirausahaan di masyarakat. Namun, UMKM juga menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan modal dan akses pembiayaan, rendahnya kualitas sumber daya manusia, kurangnya kemampuan inovasi, lemahnya daya saing terhadap usaha besar, serta keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi dan akses ke pasar digital. Oleh karena itu, strategi pengembangan UMKM perlu diarahkan pada peningkatan kualitas produk, penguatan manajemen, pemanfaatan teknologi digital, pengembangan kemitraan, serta dukungan legalitas usaha.

Pemerintah memiliki peran strategis dalam pemberdayaan UMKM melalui berbagai kebijakan dan program, seperti penyediaan Kredit Usaha Rakyat (KUR), pelatihan dan pendampingan usaha, fasilitasi pemasaran melalui pameran dan platform digital, serta pemberian sertifikasi seperti halal, PIRT, dan HAKI untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Dengan dukungan tersebut, UMKM diharapkan mampu berkembang secara berkelanjutan, meningkatkan daya saing baik di pasar domestik maupun global, serta menjadi pilar utama dalam menghadapi dinamika dan tantangan ekonomi di era modern.

Soal Essay!

1. Jelaskan pengertian koperasi menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian!

2. Sebutkan dan jelaskan lima unsur penting dalam koperasi Indonesia!
3. Uraikan perbedaan utama antara konsep koperasi Barat dan konsep koperasi Sosialis!
4. Jelaskan tujuan utama dibentuknya koperasi di negara berkembang seperti Indonesia!
5. Bagaimana peran koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat menengah ke bawah?
6. Mengapa prinsip kemandirian menjadi penting dalam pengelolaan koperasi?
7. Apa yang dimaksud dengan pendekatan *top down* dan *bottom up* dalam pengembangan koperasi di negara berkembang?
8. Jelaskan dampak langsung dan tidak langsung koperasi terhadap anggotanya!
9. Bagaimana pemerintah dapat membantu koperasi agar tetap mandiri dan tidak bergantung pada bantuan?
10. Jelaskan mengapa pendidikan perkoperasian penting dalam memperkuat eksistensi koperasi di Indonesia!

Petunjuk Jawaban

1. Pengertian Koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992 adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, yang berlandaskan pada prinsip koperasi sekaligus menjadi gerakan ekonomi rakyat berdasarkan asas kekeluargaan. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga memperjuangkan kesejahteraan anggota melalui kerja sama.

2. Lima unsur penting dalam koperasi Indonesia terdiri dari:
 - a. Anggota sebagai pemilik dan pengguna layanan koperasi.
 - b. Tujuan utama yaitu meningkatkan kesejahteraan Bersama.
 - c. Penerapan prinsip koperasi seperti demokrasi ekonomi dan kemandirian.
 - d. Kegiatan usaha yang dijalankan secara bersama untuk kepentingan anggota.
 - e. Asas kekeluargaan yang menekankan semangat kebersamaan dan solidaritas dalam pengelolaan koperasi.
3. Perbedaan konsep koperasi Barat dan koperasi Sosialis terletak pada orientasinya. Koperasi Barat berfokus pada efisiensi ekonomi dan persaingan pasar secara bebas, sedangkan koperasi Sosialis lebih diarahkan pada pemerataan ekonomi, pengentasan kelas sosial, dan menjadi bagian dari instrumen negara dalam mencapai tujuan sosial.
4. Tujuan utama koperasi di negara berkembang, seperti Indonesia, adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama pelaku ekonomi kecil, mengurangi ketimpangan ekonomi, mendorong pemberdayaan usaha mikro dan kecil, serta mendukung pembangunan ekonomi nasional secara berkelanjutan.
5. Peran koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat menengah ke bawah diwujudkan melalui penyediaan akses modal yang lebih mudah, penyaluran barang dan jasa dengan harga lebih terjangkau, pemberian peluang usaha dan pekerjaan, serta peningkatan pendapatan anggota melalui kegiatan ekonomi bersama.

6. Prinsip kemandirian penting dalam koperasi karena koperasi harus mampu berdiri di atas kekuatan sendiri tanpa ketergantungan berlebihan pada bantuan pihak lain. Dengan kemandirian, koperasi dapat menjaga keberlanjutan usaha, memperkuat kepercayaan anggota, dan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam pengelolaan koperasi.
7. Pendekatan *top down* dan *bottom up* dalam pengembangan koperasi memiliki perbedaan dalam sumber inisiatifnya. Pendekatan *top down* berasal dari pemerintah atau pihak luar yang mendorong pembentukan koperasi, sementara *bottom up* berangkat dari kebutuhan dan aspirasi masyarakat atau anggota sendiri sehingga biasanya lebih kuat dalam komitmen dan keberlanjutan.
8. Dampak koperasi terhadap anggota dapat berupa dampak langsung seperti peningkatan pendapatan, akses modal, dan kemudahan mendapatkan kebutuhan pokok. Sementara itu, dampak tidak langsung meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan, solidaritas sosial, serta pemberdayaan ekonomi yang memberikan pengaruh positif bagi kualitas hidup anggota.
9. Peran pemerintah dalam mendukung koperasi agar tetap mandiri dilakukan melalui pendampingan, pembuatan regulasi yang kondusif, pemberian pelatihan manajemen, dan fasilitasi akses pasar tanpa membuat koperasi bergantung pada bantuan finansial. Tujuannya adalah memperkuat kapasitas koperasi untuk berkembang secara profesional dan berkelanjutan.
10. Pendidikan perkoperasian sangat penting karena dapat membentuk pemahaman anggota tentang prinsip, nilai, dan pengelolaan koperasi. Dengan pendidikan, anggota menjadi

lebih aktif berpartisipasi, kepengurusan semakin profesional, dan keberadaan koperasi semakin kuat serta dipercaya sebagai wadah peningkatan kesejahteraan bersama.

Soal Normatif!

1. Koperasi merupakan badan usaha yang berlandaskan pada asas ...
 - a. Individualisme
 - b. Kebersamaan
 - c. Kekeluargaan
 - d. Kapitalisme
2. Undang-undang yang mengatur tentang koperasi di Indonesia adalah ...
 - a. UU No. 20 Tahun 2003
 - b. UU No. 25 Tahun 1992
 - c. UU No. 40 Tahun 2007
 - d. UU No. 13 Tahun 2003
3. Prinsip koperasi yang menunjukkan demokrasi ekonomi adalah ...
 - a. Keanggotaan bersifat tertutup
 - b. Pengelolaan dilakukan oleh pemerintah
 - c. Pengelolaan dilakukan secara demokratis
 - d. Pembagian SHU tidak merata
4. SHU merupakan singkatan dari ...
 - a. Sisa Hasil Usaha

- b. Sumber Hasil Utama
 - c. Sumbangan Hasil Usaha
 - d. Surplus Hasil Unggulan
5. Prinsip koperasi “pembagian SHU secara adil” didasarkan pada ...
- a. Modal yang dimiliki anggota
 - b. Jabatan dalam koperasi
 - c. Jasa atau partisipasi anggota
 - d. Umur keanggotaan
6. Dalam konsep koperasi Barat, koperasi dibentuk oleh orang-orang yang memiliki ...
- a. Kepentingan politik
 - b. Kesamaan kepentingan
 - c. Kepentingan pribadi
 - d. Kepentingan pemerintah
7. Konsep koperasi Sosialis dikendalikan oleh ...
- a. Swasta
 - b. Pemerintah
 - c. Lembaga Pendidikan
 - d. Perusahaan asing
8. Tujuan utama koperasi Sosialis adalah ...
- a. Meningkatkan kesejahteraan anggota
 - b. Meningkatkan laba pribadi

- c. Merasionalkan produksi
 - d. Mengembangkan pasar bebas
9. Konsep koperasi di negara berkembang ditandai oleh ...
- a. Campur tangan pemerintah yang kuat
 - b. Kemandirian penuh Masyarakat
 - c. Tidak adanya regulasi
 - d. Dominasi swasta
10. Pendekatan *bottom up* dalam pengembangan koperasi berarti ...
- a. Pemerintah yang mengendalikan koperasi
 - b. Anggota berinisiatif membangun koperasi dari bawah
 - c. Bantuan langsung dari lembaga donor
 - d. Kebijakan yang diputuskan secara sentral
11. Koperasi disebut sebagai gerakan ekonomi rakyat karena ...
- a. dimiliki oleh individu-individu kaya
 - b. Mengutamakan keuntungan semata
 - c. Berdasarkan asas kebersamaan dan gotong royong
 - d. Didirikan oleh pemerintah
12. Salah satu manfaat koperasi bagi anggotanya adalah ...
- a. Mengurangi persaingan usaha
 - b. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan
 - c. Menimbulkan ketergantungan
 - d. Menghapuskan pajak usaha

13. Contoh koperasi yang bergerak di bidang konsumsi adalah ...
- Koperasi simpan pinjam
 - Koperasi sekolah
 - Koperasi produsen
 - Koperasi petani
14. Prinsip kerja sama antar koperasi bertujuan untuk ...
- Meningkatkan kemandirian antar lembaga
 - Menyebabkan persaingan
 - Menghapus fungsi anggota
 - Membatasi pertumbuhan
15. Pendidikan perkoperasian bertujuan agar anggota ...
- Menjadi pegawai negeri
 - Mengerti hak dan kewajiban dalam koperasi
 - Meninggalkan koperasi
 - Menguasai pasar
16. Faktor penting yang menentukan keberhasilan koperasi adalah ...
- Bantuan pemerintah
 - Partisipasi aktif anggota
 - Banyaknya modal luar negeri
 - Dominasi pengurus

17. Asas yang menjadi landasan utama koperasi di Indonesia adalah ...
 - a. Liberal
 - b. Kolektivisme
 - c. Kekeluargaan
 - d. Nasionalisme
18. Koperasi membantu anggotanya agar tidak tergantung pada ...
 - a. Pihak tengkulak atau lintah darat
 - b. Pemerintah daerah
 - c. Pihak asing
 - d. Koperasi lain
19. Salah satu bentuk koperasi yang umum di Indonesia adalah ...
 - a. Koperasi pekerja
 - b. Koperasi simpan pinjam
 - c. Koperasi saham
 - d. Koperasi ekspor impor
20. Keberhasilan koperasi dapat diukur dari ...
 - a. Banyaknya cabang
 - b. Kemampuan meningkatkan kesejahteraan anggota
 - c. Besarnya bantuan pemerintah
 - d. Banyaknya pengurus

BAB 5

KONSEP MANAJEMEN STRATEGI DAN KEBIJAKAN BISNIS

A. Hakikat Strategi

Pemahaman terhadap hakikat strategi dan kebijakan bisnis dapat dicapai melalui kajian mendalam terhadap berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli di bidang manajemen. Secara substansial, strategi dan kebijakan bisnis merupakan keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak organisasi yang memiliki sifat menyeluruh dan fundamental. Keputusan ini menjadi dasar bagi berbagai langkah strategis lainnya yang diambil oleh perusahaan, sehingga menuntut ketelitian, kecermatan, serta analisis yang matang dalam proses perumusannya.

Perumusan strategi mencerminkan proses penentuan arah tindakan yang harus dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Agar strategi tersebut dapat diterapkan secara efektif, perlu dilakukan penjabaran yang sistematis ke dalam kebijakan operasional yang bersifat lebih konkret. Dengan demikian, kebijakan bisnis berfungsi sebagai pedoman bagi pelaksanaan strategi agar setiap bagian organisasi dapat bergerak secara terpadu menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, istilah manajemen strategi dan kebijakan bisnis sering kali menimbulkan ambiguitas makna. Banyak mahasiswa maupun praktisi mengalami kesulitan dalam membedakan antara strategi korporat, yaitu strategi yang disusun pada level

manajemen puncak, dengan strategi fungsional yang berfokus pada bidang-bidang tertentu seperti pemasaran, keuangan, atau sumber daya manusia.

Fenomena ini semakin diperkuat oleh kecenderungan media massa di Indonesia yang lebih banyak menyoroti topik mengenai strategi pemasaran dibandingkan pembahasan mengenai strategi korporat. Akibatnya, pemahaman terhadap hakikat strategi dan kebijakan bisnis secara komprehensif sering kali belum optimal. Oleh karena itu, untuk memperoleh pemahaman yang utuh dalam mempelajari manajemen strategi dan kebijakan bisnis, mahasiswa perlu menguasai tiga komponen utama, yaitu: proses strategi, yang meliputi tahap perumusan, implementasi, dan evaluasi; konten strategi, yaitu substansi dari keputusan strategis yang diambil; serta konteks strategi, yakni kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Modul ini disusun untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai konsep manajemen strategi dan kebijakan bisnis, dengan mengacu pada berbagai perspektif pemikiran para ahli terkemuka di bidang kebijakan bisnis. Melalui pemahaman tersebut, diharapkan mahasiswa mampu menganalisis dan mengembangkan strategi yang tepat guna menghadapi tantangan serta dinamika lingkungan bisnis yang kompleks dan kompetitif.

Setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk memahami dan menjelaskan konsep dasar manajemen strategi dan kebijakan bisnis secara komprehensif. Secara khusus, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen strategi dan kebijakan bisnis

2. Mengidentifikasi peringkat atau tingkatan strategi dalam organisasi perusahaan
3. Mendeskripsikan proses manajemen strategi dan kebijakan bisnis
4. Menggunakan alat analisis strategis yang relevan dalam konteks manajemen dan kebijakan bisnis

Sebagai salah satu aspek penting dalam administrasi bisnis, kebijakan bisnis memiliki peran strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Menurut Christensen, Andrews, dan Bower (1973), kebijakan bisnis merupakan studi tentang fungsi dan tanggung jawab pimpinan umum perusahaan serta permasalahan-permasalahan yang memengaruhi karakter dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Permasalahan kebijakan dalam konteks bisnis tidak hanya berkaitan dengan operasional semata, tetapi juga mencakup berbagai aktivitas strategis seperti:

1. Penetapan dan pemilihan tujuan organisasi
2. Pembentukan dan pengembangan karakter organisasi
3. Penentuan strategi dan tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan
4. Mobilisasi dan alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis

Dengan demikian, kebijakan bisnis dapat dipahami sebagai kerangka berpikir strategis yang digunakan oleh manajemen puncak dalam mengambil keputusan penting, guna memastikan keberlanjutan, daya saing, dan pencapaian tujuan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Proses penetapan tujuan dalam konteks kebijakan bisnis menuntut manajemen untuk memiliki pemahaman yang mendalam

mengenai makna dan arah dari tujuan organisasi. Tujuan organisasi pada dasarnya menggambarkan hasil yang ingin dicapai serta jangka waktu yang diperlukan untuk mencapainya. Dengan demikian, dalam upaya mewujudkan tujuan tersebut, manajemen perlu merumuskan berbagai aktivitas strategis yang harus dilaksanakan secara terencana dan terukur.

Selain itu, seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi baik sumber daya manusia, keuangan, maupun aset lainnya perlu dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Pendayagunaan sumber daya secara optimal akan membantu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang maksimal. Dengan kata lain, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana manajemen mampu mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengoptimalkan seluruh potensi yang tersedia agar selaras dengan kebijakan bisnis yang telah dirumuskan.

Tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi memiliki tingkatan atau hierarki yang berjenjang sesuai dengan level manajerial di dalamnya. Pada tingkat operasional, tujuan bersifat teknis dan berfokus pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Pada tingkat menengah, tujuan bersifat fungsional dan berkaitan dengan pencapaian sasaran di masing-masing bidang atau departemen, seperti pemasaran, keuangan, atau sumber daya manusia.

Sementara itu, pada tingkat tertinggi, tujuan bersifat strategis dan berhubungan dengan arah serta kebijakan utama organisasi secara keseluruhan. Setiap jenjang tujuan tersebut harus saling berkaitan dan mendukung satu sama lain agar tercipta kesinambungan dalam pencapaian sasaran organisasi. Tujuan di tingkat operasional harus menjadi turunan langsung dari tujuan fungsional, sedangkan tujuan fungsional harus

mengacu pada tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, setiap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan di unit operasional, seperti bagian penjualan, harus selaras dengan tujuan fungsional bidang pemasaran, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Keterpaduan antara berbagai jenjang tujuan ini sangat penting untuk memastikan seluruh elemen organisasi bekerja secara sinkron menuju arah yang sama. Dengan adanya keselarasan tersebut, organisasi dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kebijakan bisnisnya.

Menurut Mintzberg dan Quinn (1991), strategi dapat dipahami sebagai suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, serta tindakan-tindakan penting ke dalam satu kesatuan yang saling berkaitan dan terkoordinasi. Dengan demikian, strategi berfungsi sebagai pedoman komprehensif yang mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi yang efektif tidak hanya berperan dalam menyatukan berbagai kepentingan internal organisasi, tetapi juga dalam menyeimbangkan hubungan antara faktor internal dan eksternal. Dari sisi internal, strategi diharapkan mampu mengoptimalkan pemanfaatan serta pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi secara efisien. Sedangkan dari sisi eksternal, strategi berfungsi sebagai alat untuk membantu organisasi dalam mengantisipasi serta menyesuaikan diri terhadap dinamika dan perubahan lingkungan bisnis.

Oleh karena itu, organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara kemampuan internal dan tantangan eksternal. Roda organisasi harus terus bergerak selaras dengan perkembangan lingkungannya agar tetap adaptif, kompetitif, dan relevan dalam menghadapi perubahan yang

terjadi di dunia bisnis. Menurut Thomson dan Strickland (1997), berpikir strategis merupakan kemampuan manajer untuk mengembangkan pandangan yang tajam dan luas terhadap lingkungan bisnis, baik internal maupun eksternal. Kemampuan ini menuntut manajer untuk memiliki kepekaan dalam mengamati kebutuhan konsumen, mengenali peluang baru di pasar, serta memahami posisi persaingan perusahaan. Di sisi lain, berpikir strategis juga membantu manajer dalam menilai dan memperbaiki operasi internal organisasi agar tetap efisien dan relevan terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Salah satu aspek penting dari berpikir strategis adalah kemampuan untuk memusatkan perhatian pada perubahan kebutuhan konsumen. Peningkatan pendapatan, pengetahuan, dan kesadaran konsumen berdampak langsung terhadap berkembangnya tuntutan akan variasi produk, kualitas layanan, kenyamanan, dan keamanan. Jika perusahaan gagal memahami dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut, maka produk atau jasanya berpotensi ditinggalkan oleh pelanggan.

Sebaliknya, apabila manajer mampu membaca dinamika lingkungan eksternal dengan baik, maka akan muncul peluang-peluang baru yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar. Pola pikir strategis juga melatih manajer agar selalu waspada terhadap perkembangan pesaing, sehingga tidak terjebak dalam pola pikir sempit yang merasa sudah unggul sementara pesaing telah melangkah lebih jauh. Kurangnya kemampuan dalam mengantisipasi pergerakan kompetitor dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Oleh karena itu, berpikir strategis menjadi keterampilan yang krusial bagi manajer untuk menjaga relevansi, daya saing, dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Kemampuan berpikir strategis memberikan arah yang jelas bagi para pemimpin dalam mengelola organisasi atau perusahaan. Melalui pemikiran strategis, para manajer mampu membangun visi tentang masa depan perusahaan serta memahami berbagai perubahan yang harus diantisipasi. Mereka juga menunjukkan komitmen tinggi dalam merumuskan dan melaksanakan rencana strategis yang relevan, sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis.

Dalam konteks kebijakan bisnis, kemampuan untuk mempertimbangkan berbagai permasalahan serta mengembangkan asumsi yang tepat dalam proses analisis menjadi tanggung jawab utama para eksekutif. Para pemimpin puncak organisasi memiliki peran sentral dalam mengarahkan keseluruhan aktivitas perusahaan. Oleh sebab itu, kajian mengenai kebijakan bisnis sebenarnya merupakan puncak dari pendidikan profesional di bidang manajemen. Namun, pada praktiknya, pembelajaran mengenai kebijakan bisnis sering kali belum secara langsung mempersiapkan calon eksekutif yang akan memikul tanggung jawab strategis di masa mendatang.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, perusahaan membutuhkan individu yang memiliki kemampuan analitis dan konseptual yang tinggi. Seorang eksekutif ideal harus mampu merumuskan kepentingan strategis perusahaan, memberikan rekomendasi yang terukur untuk pengembangan organisasi, serta memiliki wawasan menyeluruh tentang kebutuhan perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, diperlukan pemimpin yang mampu mendefinisikan bisnis perusahaan secara jelas dan komprehensif.

Pendefinisian bisnis ini berkaitan dengan pertanyaan fundamental yang harus dijawab oleh manajer senior: “Apa sebenarnya bisnis yang dijalankan oleh perusahaan?” Pertanyaan tersebut mendorong manajemen untuk menelaah kembali ruang lingkup kegiatan organisasi, menentukan jenis bisnis yang paling sesuai dengan kompetensi inti perusahaan, serta memahami secara mendalam kebutuhan konsumen yang ingin dipenuhi. Sebagai ilustrasi, dalam industri properti di Jawa Timur, sejumlah perusahaan awalnya berfokus pada pembangunan perumahan bagi segmen masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah, misalnya melalui proyek perumahan tipe 36. Setelah kawasan tersebut berkembang dan tingkat hunian meningkat, perusahaan kemudian memperluas target pasarnya dengan membangun perumahan tipe 70 yang ditujukan bagi segmen menengah ke atas. Kawasan ini biasanya berlokasi di area yang lebih strategis, dekat dengan akses utama dan dilengkapi dengan fasilitas umum serta sarana komersial.

Strategi tersebut terbukti efektif karena mampu memberikan keuntungan yang signifikan. Namun, sejumlah pengembang properti kemudian mengidentifikasi peluang baru dengan menciptakan segmen pasar ekspatriat, yaitu kalangan profesional dan pebisnis dari luar negeri. Untuk memenuhi kebutuhan mereka, dibangunlah perumahan dengan desain arsitektur khas negara asal masing-masing, seperti gaya Tiongkok, Jepang, atau Eropa. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan memberikan nilai tambah dan meningkatkan kepuasan pelanggan karena para penghuni merasa lebih nyaman tinggal di lingkungan yang mencerminkan budaya asal mereka.

Langkah tersebut mencerminkan pendefinisian ulang segmen pelanggan dan menunjukkan tingkat profesionalisme yang tinggi dalam memahami serta merumuskan kebijakan bisnis

perusahaan. Kemampuan seperti ini hanya dimiliki oleh para eksekutif yang berpikir strategis, mampu membaca perubahan lingkungan eksternal, dan memiliki kecakapan dalam mengubah peluang menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kajian mengenai strategi dan kebijakan bisnis berfokus pada proses penentuan strategi yang relevan dengan memperhatikan kekuatan internal organisasi serta tujuan yang ingin dicapai.

Melalui studi ini, manajemen diharapkan mampu mengidentifikasi arah dan prioritas yang menjadi fokus utama organisasi dalam jangka Panjang. Manajemen strategi dan kebijakan bisnis pada dasarnya merupakan suatu upaya sistematis untuk menetapkan arah masa depan organisasi sekaligus memastikan implementasi keputusan strategis yang telah dirumuskan. Dengan adanya strategi dan kebijakan yang jelas, organisasi dapat menghindari potensi kesalahan dalam pengambilan keputusan yang berisiko terhadap keberlangsungan operasional perusahaan. Lebih jauh lagi, penerapan strategi dan kebijakan bisnis yang tepat akan memberikan kepastian arah perkembangan organisasi serta memperkuat prospek kemajuan perusahaan di masa depan. Melalui proses ini, organisasi tidak hanya dapat mempertahankan eksistensinya, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

B. Kebijakan Bisnis dan Investasi

Peningkatan investasi merupakan salah satu strategi utama pemerintah Indonesia dalam upaya memulihkan perekonomian nasional pasca pandemi COVID-19. Sebagai bagian dari langkah tersebut, Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Menkumham) Yasonna H. Laoly, bersama *British Embassy Business Advisory Forum* (BEBAF), menggelar diskusi yang berfokus pada isu-isu

strategis terkait kebijakan bisnis dan investasi, terutama yang berkaitan dengan aspek regulasi dan kemudahan berusaha di Indonesia. Dalam forum yang dipandu oleh Duta Besar Inggris untuk Indonesia, H.E. Owen Jenkins, Menkumham menegaskan bahwa Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) secara konsisten melaksanakan reformasi kebijakan dan regulasi guna memperkuat iklim investasi dan mendorong kemudahan berusaha. Salah satu kebijakan penting yang menjadi tonggak reformasi tersebut adalah penerapan Undang-undang Cipta Kerja (*Omnibus Law*). Kebijakan ini dirancang untuk menyederhanakan proses perizinan usaha, mengurangi hambatan birokrasi, serta meningkatkan minat investasi baik dari penanam modal dalam negeri maupun luar negeri.

Melalui regulasi ini pula, pemerintah memperkenalkan sistem Nomor Induk Berusaha (NIB) sebagai mekanisme perizinan tunggal (*single licensing system*). NIB berfungsi sebagai identitas legal usaha yang memudahkan pelaku bisnis dalam memperoleh izin usaha, sertifikasi halal, serta Standar Nasional Indonesia (SNI) secara terintegrasi. Reformasi kebijakan tersebut diharapkan mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif, transparan, dan berdaya saing tinggi, sehingga dapat mempercepat pemulihan ekonomi nasional sekaligus mendukung pemerataan pembangunan di berbagai sektor.

Selain itu, pemerintah juga mengeluarkan kebijakan keimigrasian bagi tenaga kerja asing, dengan memanfaatkan sistem *Online Single Submission* (OSS) yang terintegrasi antar kementerian dan lembaga. Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 34 Tahun 2021, yang memberikan kemudahan pengurusan visa dan izin tinggal bagi investor serta tenaga ahli asing, terutama mereka yang terlibat

dalam Proyek Strategis Nasional (PSN) dan Objek Vital Nasional (Obvitnas).

Dalam diskusi tersebut, isu mengenai implementasi kebijakan juga menjadi perhatian utama. Salah satu peserta, Francois de Maricourt dari HSBC Indonesia, menanyakan terkait kebijakan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Menkumham menjelaskan bahwa pemerintah berupaya menyeimbangkan kepentingan antara kreditur dan debitur dengan melibatkan lembaga-lembaga terkait seperti Kementerian Keuangan, OJK, dan Bank Indonesia. Indonesia bahkan sedang mempertimbangkan moratorium selama enam bulan terhadap pengajuan pailit dan PKPU untuk memberikan ruang bagi pelaku usaha dalam menyusun strategi penyelesaian utang serta menjaga kelangsungan usahanya.

Pemerintah Indonesia menunjukkan komitmen kuat untuk menyempurnakan implementasi kebijakan di bidang bisnis dan investasi guna mewujudkan iklim usaha yang kondusif, transparan, serta berdaya saing di tingkat global. Dalam kesempatan tersebut, Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Menkumham) menegaskan bahwa forum-forum dialog seperti *British Embassy Business Advisory Forum* (BEBAF) memiliki peran strategis sebagai wadah evaluasi, komunikasi, dan penguatan sinergi antara pemerintah dengan para investor asing.

Forum BEBAF turut dihadiri oleh Staf Khusus Menteri Bidang Hubungan Luar Negeri, Plt. Direktur Jenderal Imigrasi, serta Direktur Otoritas Pusat dan Hukum Internasional (OPHI) dari Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum. Peserta forum terdiri dari perwakilan 20 perusahaan besar asal Inggris yang beroperasi di Indonesia, di bawah koordinasi *British Embassy* Jakarta, *Department for International Trade* (DIT), dan Kamar Dagang Inggris di Indonesia (BritCham). Dalam forum

tersebut, Duta Besar Inggris untuk Indonesia, H.E. Owen Jenkins, menyampaikan bahwa Inggris terus berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia melalui berbagai kerja sama strategis lintas sektor.

Saat ini, Inggris tercatat sebagai salah satu investor utama di Indonesia, dengan total nilai investasi mencapai 7 miliar *pound sterling*, atau sekitar Rp136 triliun. Investasi tersebut tersebar di berbagai sektor seperti jasa keuangan, manufaktur, energi, pendidikan, serta sektor-sektor produktif lainnya. Kegiatan ini mencerminkan adanya hubungan bilateral yang kuat antara Indonesia dan Inggris, sekaligus menunjukkan kepercayaan investor asing terhadap stabilitas ekonomi dan reformasi regulasi di Indonesia. Dengan demikian, sinergi antara pemerintah dan pelaku investasi global diharapkan dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

C. Kebijakan Usaha Bagi Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia

Sebuah laporan terkini yang diterbitkan oleh *International Finance Corporation* (IFC) dan Bank Dunia menunjukkan bahwa reformasi kebijakan usaha yang dilakukan di berbagai kota di Indonesia telah memberikan dampak positif terhadap kemudahan berusaha, khususnya bagi pelaku usaha domestik. Laporan bertajuk *Doing Business in Indonesia 2012* tersebut mengungkapkan bahwa seluruh 14 kota yang disurvei dalam edisi sebelumnya berhasil memperbaiki proses pendaftaran usaha (*business registration*) dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Selain itu, 10 dari 14 kota tersebut juga tercatat telah melakukan perbaikan signifikan dalam proses perizinan pembangunan

gedung (*construction permit approval*), sehingga mempercepat waktu dan prosedur yang dibutuhkan oleh para pelaku usaha.

Dalam laporan tahun 2012, cakupan penelitian diperluas dengan menambahkan enam kota baru, sehingga total terdapat 20 kota yang dianalisis dalam studi tersebut. Penelitian ini merupakan bagian dari seri laporan yang secara khusus mengevaluasi kebijakan dan regulasi usaha dari perspektif usaha kecil dan menengah (UKM) domestik. Beberapa kota besar seperti Balikpapan, Bandung, Jakarta, dan Yogyakarta disebutkan sebagai wilayah dengan kinerja terbaik dalam aspek pendirian usaha (*starting a business*), pengurusan izin bangunan (*dealing with construction permits*), serta pendaftaran properti (*registering property*). Capaian ini menunjukkan adanya komitmen kuat dari pemerintah daerah dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif dan mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Dengan demikian, hasil temuan IFC dan Bank Dunia tersebut menegaskan bahwa reformasi kebijakan usaha yang dilakukan pemerintah daerah memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan efisiensi birokrasi, kemudahan berinvestasi, serta daya saing ekonomi di tingkat nasional.

“*Doing Business* di Indonesia telah mendorong reformasi kebijakan usaha seperti yang ditunjukkan keempat belas kota yang telah disurvei dalam laporan sebelumnya,” ungkap Azwar Abubakar, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan). “Selanjutnya, kami sangat mengharapkan peluang untuk saling berbagi pengalaman yang diberikan oleh laporan ini dapat terus mendorong reformasi yang lebih luas dan mendalam guna terus meningkatkan kualitas kebijakan-kebijakan usaha di Indonesia.” Upaya reformasi kebijakan yang dilakukan secara sinergis antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah telah memberikan hasil yang

signifikan terhadap peningkatan efisiensi perizinan usaha di Indonesia.

Sejak tahun 2010, reformasi tersebut berhasil memangkas waktu rata-rata pendirian usaha dan pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) hingga lebih dari 25 persen. Sebagai contoh, di Kota Semarang, waktu yang dibutuhkan untuk mendirikan usaha kini berkurang sekitar tiga minggu setelah diterapkannya kebijakan penyederhanaan persyaratan perizinan usaha daerah serta peningkatan efisiensi administrasi di kantor pendaftaran usaha. Menurut Gita Wirjawan, selaku Menteri Perdagangan dan Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Republik Indonesia, kebijakan pemerintah yang berorientasi pada kemudahan investasi menjadi faktor kunci dalam mendorong pertumbuhan dan perluasan kegiatan usaha di seluruh wilayah Indonesia.

Ia juga menegaskan bahwa laporan *Doing Business* di Indonesia menunjukkan adanya kemajuan yang konsisten di sejumlah kota besar, yang telah berhasil menerapkan praktik-praktik terbaik dalam kebijakan usaha dan pelayanan publik. Reformasi tersebut tidak hanya mempercepat proses administratif, tetapi juga meningkatkan kepercayaan investor, menciptakan iklim usaha yang lebih kompetitif, serta memperkuat posisi Indonesia dalam peta daya saing ekonomi global. “Di seluruh dunia, proyek *Doing Business* telah menunjukkan bahwa menyederhanakan prosedur dan biaya untuk mendirikan usaha memiliki peranan penting dalam mendorong pertumbuhan usaha kecil dan menengah domestik,” ungkap Stefan G. Koeberle, *Country Director* Bank Dunia untuk Indonesia.

“Oleh karena itu, penting bagi Indonesia, dimana usaha kecil dan menengah merupakan tulang punggung perekonomian, untuk meningkatkan kualitas kebijakan usaha, guna meningkatkan daya saing, menciptakan lapangan kerja, dan mendorong pertumbuhan ekonomi.” Proyek *Doing Business* di Indonesia 2012 didukung oleh pemerintah Indonesia melalui Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Laporan ini disusun melalui kerja sama dengan Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah (KPPOD), dan didukung oleh IFC *Advisory Services* di Indonesia beserta pemerintah Australia, Finlandia, Belanda, Selandia Baru, and Swiss.

D. Kajian Kebijakan Regulasi Praktik Bisnis Inklusi

Kajian yang berjudul “Kebijakan, Regulasi, dan Praktik Bisnis Inklusif” yang disusun oleh Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) bersama sejumlah peneliti independen, lembaga pemerintah pusat dan daerah, organisasi petani, asosiasi bisnis, pelaku industri ritel, pemasok, UMKM, LSM pendamping, serta perwakilan CSR perusahaan, menegaskan pentingnya peran dunia usaha dalam mendorong pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa dunia bisnis tidak hanya berfungsi sebagai penggerak ekonomi, tetapi juga sebagai aktor utama dalam menciptakan kesejahteraan sosial dan menjaga keberlanjutan lingkungan. Oleh karena itu, integrasi antara kebijakan pemerintah, regulasi yang berpihak pada masyarakat, dan praktik bisnis yang beretika menjadi sangat penting untuk memastikan tercapainya pembangunan yang adil dan berkesinambungan.

Secara global, telah disadari bahwa model pembangunan konvensional selama ini belum sepenuhnya mengakomodasi prinsip keberlanjutan. Maka dari itu, arah pembangunan modern perlu bertransformasi menuju paradigma *sustainable development* (pembangunan berkelanjutan) yang menekankan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi (*growth*), pemerataan kesejahteraan sosial (*equity*), dan pelestarian lingkungan (*environmental protection*). Dalam konteks nasional, Pemerintah Indonesia telah mengintegrasikan prinsip-prinsip tersebut ke dalam rencana pembangunan melalui pendekatan *pro-job, pro-poor, pro-growth, dan pro-environment*. Pendekatan ini menegaskan komitmen pemerintah untuk menciptakan lapangan kerja produktif, mengurangi kemiskinan, mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif, serta menjaga keberlanjutan sumber daya alam bagi generasi mendatang.

Dalam kerangka pembangunan tersebut, setiap pemangku kepentingan memiliki peran strategis, termasuk sektor bisnis. Dunia usaha tidak hanya dituntut untuk mengejar keuntungan ekonomi, tetapi juga diharapkan berkontribusi terhadap keberlanjutan sosial dan lingkungan. Konsep bisnis berkelanjutan (*sustainable business*) kini dipandang sebagai keharusan yang tidak dapat dihindari, karena bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan sekaligus bagi masyarakat luas.

Meskipun regulasi yang mendorong kepedulian lingkungan di sektor bisnis telah banyak diterapkan, namun perhatian terhadap aspek sosial dan inklusivitas ekonomi masih perlu diperkuat. Dalam konteks ini, bisnis inklusif (*inclusive business*) hadir sebagai pendekatan yang mengintegrasikan masyarakat berpenghasilan rendah, produsen kecil, dan pelaku usaha mikro ke dalam rantai nilai perusahaan. Model ini dapat diwujudkan

melalui berbagai cara, seperti kemitraan langsung dengan petani dan produsen kecil tanpa perantara besar, pemberdayaan masyarakat sekitar sebagai tenaga kerja, serta penyediaan produk dan layanan yang terjangkau bagi masyarakat berpendapatan rendah. Bisnis inklusif tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga mencari inovasi yang mampu memberikan manfaat sosial dan ekonomi yang berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat memperluas pasar dan memperkuat rantai pasok, sementara masyarakat memperoleh akses terhadap produk yang dibutuhkan, peluang peningkatan produktivitas, serta sumber penghasilan yang stabil.

Selain itu, muncul pula tren konsumen berkelanjutan (*sustainable consumption*) yang semakin menaruh perhatian terhadap nilai-nilai inklusi sosial dan lingkungan dalam proses produksi. Konsumen modern kini lebih memilih produk yang ramah lingkungan, mendukung kelompok masyarakat miskin, dan melibatkan Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) dalam rantai pasoknya. Walaupun tren ini masih berkembang, diperkirakan akan semakin menguat seiring dengan meningkatnya daya beli dan kesadaran sosial dari kelas menengah ke atas di Indonesia. Dengan demikian, penerapan kebijakan bisnis yang inklusif dan berkelanjutan tidak hanya mencerminkan tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi juga menjadi strategi penting dalam membangun ekonomi nasional yang adil, tangguh, dan berdaya saing di masa depan.

Salah satu tempat dimana konsumen bertemu secara masif dengan aneka produk adalah di ritel modern. Tren konsumen yang membeli produk di ritel modern makin tinggi dari tahun ke tahun. Pertumbuhan ritel modern juga sangat tinggi di Indonesia. Beberapa ritel modern sudah cukup baik melakukan pemberdayaan terhadap pemasok barangnya. Seperti melakukan

kerjasama untuk memasukkan hasil karya kelompok masyarakat rentan ke ritelnya, berusaha membina petani jeruk dan petani sayur mayur, agar bisa memasok ke ritelnya, dan seterusnya.

Oleh karena itu, untuk mendukung dan memberikan masukan pada berbagai pihak dalam upaya meningkatkan penghidupan para petani kecil di Indonesia melalui pengembangan bisnis yang inklusi maka perlu dilakukan sebuah kajian. Kajian ini bertujuan untuk menemukan apakah ada kebijakan atau regulasi, baik langsung maupun tidak langsung, yang mendorong penerapan prinsip-prinsip bisnis inklusi, serta praktik-praktik yang sudah berlangsung di Indonesia. Untuk mendapatkan masukan/tanggapan terkait kajian tersebut maka YLKI menyelenggarakan Diskusi Terbatas membahas hasil sementara kajian kebijakan dan praktik Bisnis Inklusi.

1. Hak Konsumen

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, Bab III Bagian Pertama Pasal 4, negara menjamin sejumlah hak bagi konsumen guna melindungi kepentingannya dalam kegiatan konsumsi barang dan/atau jasa. Perlindungan ini bertujuan menciptakan hubungan yang seimbang dan adil antara pelaku usaha dan konsumen. Secara substansial, hak-hak konsumen tersebut meliputi aspek-aspek penting sebagai berikut:

- a. Hak atas kenyamanan, keamanan, dan keselamatan, yaitu hak konsumen untuk memperoleh jaminan perlindungan dari risiko yang dapat timbul akibat penggunaan barang dan/atau jasa.
- b. Hak untuk memilih barang dan/atau jasa, serta memperoleh produk tersebut sesuai dengan nilai tukar, kondisi, dan jaminan yang telah disepakati dengan pelaku usaha.

- c. Hak atas informasi yang benar, jelas, dan jujur, mencakup keterangan mengenai kondisi, mutu, manfaat, serta jaminan barang dan/atau jasa yang digunakan, sehingga konsumen dapat mengambil keputusan secara tepat.
- d. Hak untuk menyampaikan pendapat dan keluhan, yaitu hak bagi konsumen untuk menyalurkan pengalaman, keberatan, atau pengaduan terkait barang dan/atau jasa yang diterima, baik kepada pelaku usaha maupun lembaga berwenang.
- e. Hak untuk memperoleh advokasi, perlindungan, dan penyelesaian sengketa, yang dapat dilakukan melalui lembaga perlindungan konsumen, mediasi, arbitrase, atau jalur hukum sesuai peraturan perundang-undangan.
- f. Hak atas pembinaan dan pendidikan konsumen, agar masyarakat memiliki kesadaran, pengetahuan, dan kemampuan dalam melindungi diri dari praktik usaha yang merugikan.
- g. Hak untuk diperlakukan secara benar, jujur, dan tidak diskriminatif, sehingga setiap konsumen memperoleh kesempatan yang sama tanpa adanya perbedaan dalam pelayanan atau akses terhadap barang dan/atau jasa.
- h. Hak untuk memperoleh kompensasi, ganti rugi, dan/atau penggantian, apabila barang dan/atau jasa yang diterima tidak sesuai dengan perjanjian, tidak berfungsi sebagaimana mestinya, atau menimbulkan kerugian bagi konsumen.
- i. Hak-hak lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan, termasuk ketentuan tambahan yang mengatur perlindungan konsumen di bidang tertentu sesuai perkembangan kebutuhan masyarakat dan dunia usaha.

2. Kewajiban Konsumen

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, Pasal 5, selain memiliki hak-hak yang dijamin oleh negara, konsumen juga memikul sejumlah kewajiban yang harus dipenuhi. Kewajiban ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan tanggung jawab antara pelaku usaha dan konsumen dalam kegiatan transaksi barang dan/atau jasa. Dengan demikian, perlindungan konsumen tidak hanya menitik beratkan pada hak, tetapi juga pada perilaku konsumtif yang bertanggung jawab. Secara substansial, kewajiban konsumen meliputi hal-hal berikut:

- a. Membaca atau mengikuti petunjuk informasi serta prosedur pemakaian barang dan/atau jasa, sebagai bentuk kehati-hatian agar penggunaan produk dilakukan secara benar dan tidak menimbulkan risiko yang dapat merugikan diri sendiri maupun orang lain.
- b. Beritikad baik dalam melakukan transaksi pembelian barang dan/atau jasa, yaitu dengan tidak melakukan tindakan yang dapat merugikan pelaku usaha, seperti penyalahgunaan produk, penipuan, atau pengingkaran terhadap kesepakatan jual beli.
- c. Membayar sesuai dengan nilai tukar yang telah disepakati, yang berarti konsumen wajib memenuhi kewajiban pembayaran atas barang dan/atau jasa yang diterima dengan jumlah dan waktu sesuai perjanjian.
- d. Mengikuti upaya penyelesaian sengketa konsumen secara patut, yakni dengan berpartisipasi secara aktif dan kooperatif dalam proses penyelesaian permasalahan apabila terjadi perselisihan dengan pelaku usaha, baik melalui jalur mediasi, *arbitrase*, maupun pengadilan.

Dengan melaksanakan kewajiban-kewajiban tersebut, konsumen berperan dalam menjaga iklim usaha yang sehat, transparan, dan berkeadilan. Tanggung jawab konsumen dalam menggunakan haknya secara proporsional akan memperkuat sistem perlindungan konsumen yang berkelanjutan serta mendorong terciptanya hubungan saling percaya antara konsumen dan pelaku usaha.

E. Kebijakan Pemerintah dalam Membangun Daya Saing UMKM di Indonesia

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Peran tersebut tercermin dari besarnya jumlah unit usaha serta tingginya kapasitas UMKM dalam menyerap tenaga kerja di berbagai sektor ekonomi. UMKM dikenal memiliki karakteristik yang tangguh dan relatif tahan terhadap krisis ekonomi, sehingga menjadi garda terdepan dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional.

Kondisi tersebut menjadikan UMKM memiliki posisi strategis dalam sistem perekonomian Indonesia, serta berfungsi sebagai instrumen kebijakan dalam memperkuat fondasi pembangunan nasional, khususnya di bidang ekonomi. Sektor UMKM telah terbukti mampu memberikan solusi terhadap permasalahan sosial-ekonomi, terutama dalam mengurangi pengangguran, menekan angka kemiskinan, dan memperkecil kesenjangan distribusi pendapatan antarwilayah.

Namun demikian, di balik potensi yang besar, sektor UMKM masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar, terutama terkait lemahnya daya saing di pasar domestik maupun global.

Oleh karena itu, diperlukan peran aktif pemerintah melalui kebijakan yang tepat sasaran untuk memperkuat kemampuan dan daya saing UMKM. Beberapa kebijakan strategis yang dapat dilakukan antara lain:

1. Penguatan kebijakan hukum dan regulasi. Pemerintah perlu menyusun dan merevisi peraturan perundang-undangan yang secara langsung mendukung pemberdayaan UMKM, baik di tingkat pusat maupun daerah. Langkah ini mencakup penerapan Undang-Undang tentang Pemberdayaan UMKM, serta penyesuaian kebijakan fiskal seperti penurunan tingkat bunga pinjaman dan insentif pajak agar UMKM dapat beroperasi lebih efisien. Regulasi yang berpihak pada sektor UMKM menjadi instrumen penting dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif dan berkeadilan.
2. Penyelenggaraan sistem perizinan terpadu satu pintu (*one door service*). Sebagian besar UMKM berkembang di daerah dengan aksesibilitas yang terbatas dan jarak yang jauh dari pusat administrasi. Proses perizinan yang panjang dan birokratis sering menjadi hambatan bagi pelaku UMKM. Oleh karena itu, penerapan layanan perizinan satu pintu dapat mempermudah dan mempercepat proses perizinan usaha, sekaligus menghemat waktu, tenaga, dan biaya pelaku usaha.
3. Peningkatan infrastruktur dan konektivitas wilayah. Banyak UMKM beroperasi di daerah terpencil yang masih memiliki keterbatasan infrastruktur. Pemerintah perlu memperkuat pembangunan infrastruktur fisik (jalan, listrik, dan jaringan komunikasi) serta konektivitas logistik antarwilayah untuk menunjang aktivitas produksi dan distribusi barang yang lebih efisien.

4. Promosi dan prioritas penggunaan produk dalam negeri. Pemerintah dapat mengeluarkan kebijakan yang mewajibkan lembaga negara dan pemerintah daerah untuk mengutamakan produk lokal, khususnya hasil produksi UMKM, dalam proses pengadaan barang dan jasa. Langkah ini tidak hanya mendorong peningkatan permintaan terhadap produk UMKM, tetapi juga memperkuat kesadaran nasional terhadap pentingnya kemandirian ekonomi berbasis produk dalam negeri.

Secara keseluruhan, keberhasilan pemberdayaan UMKM sangat bergantung pada sinergi antara kebijakan pemerintah, dukungan infrastruktur, sistem regulasi yang adaptif, dan kesadaran masyarakat untuk mencintai produk lokal. Dengan demikian, penguatan UMKM tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja ekonomi nasional, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di Indonesia.

F. Usaha Pemerintah di Era Pandemi

Kondisi perekonomian global pada tahun tersebut diprediksi akan mengalami penurunan paling signifikan akibat pandemi COVID-19 yang melanda hampir seluruh negara di dunia. Dampak pandemi ini juga dirasakan oleh Indonesia, di mana laju pertumbuhan ekonomi nasional menunjukkan perlambatan yang cukup tajam. Berdasarkan laporan Kementerian Keuangan, disusun dua skenario terkait dampak pandemi terhadap perekonomian, yaitu skenario berat dengan proyeksi pertumbuhan ekonomi sebesar 2,3 persen dan skenario sangat berat dengan kemungkinan pertumbuhan negatif mencapai -0,4 persen. Pandemi tidak hanya menyerang kesehatan manusia,

tetapi juga melemahkan daya tahan sistem ekonomi global secara keseluruhan.

Sebagai upaya mitigasi, pemerintah Indonesia berperan aktif dalam menjaga stabilitas ekonomi dan menumbuhkan kembali optimisme masyarakat di tengah krisis. Pemerintah mengambil langkah-langkah kebijakan strategis, terutama dalam bentuk kebijakan fiskal dan sosial yang berorientasi pada pemulihan ekonomi nasional. Salah satu langkah penting tersebut adalah penyaluran bantuan sosial (bansos) dengan total anggaran sekitar Rp110 triliun sebagai bagian dari *social safety net* bagi masyarakat berpendapatan rendah. Program bantuan ini mencakup Program Keluarga Harapan (PKH) untuk 10 juta keluarga penerima manfaat dan bantuan sembako bagi 20 juta masyarakat, yang bertujuan menjaga daya beli dan konsumsi rumah tangga sebagai komponen utama penggerak ekonomi nasional.

Selain bantuan sosial, pemerintah juga meluncurkan Program Kartu Pra Kerja yang diperuntukkan bagi 5,6 juta masyarakat terdampak pandemi. Melalui program ini, peserta memperoleh manfaat total senilai Rp3.550.000, yang terdiri atas dana pelatihan sebesar Rp1.000.000, insentif penyelesaian pelatihan Rp600.000 per bulan selama empat bulan, dan insentif survei kebermanjaan sebesar Rp150.000. Di wilayah Jabodetabek yang mengalami dampak paling besar, pemerintah juga memberikan bantuan sosial tambahan kepada 4,1 juta penerima manfaat. Dalam sektor energi, pemerintah memberikan listrik gratis bagi 24 juta pelanggan dan diskon 59% untuk 7 juta pelanggan lainnya sebagai langkah meringankan beban masyarakat selama masa pembatasan sosial.

Tidak hanya berfokus pada rumah tangga, pemerintah juga memberikan perhatian besar terhadap keberlangsungan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang menjadi pilar utama perekonomian nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), sebanyak 98,68% dari total pelaku usaha nonpertanian di Indonesia merupakan UMKM, dengan jumlah mencapai 26 juta unit usaha, yang menyerap sekitar 59 juta tenaga kerja atau 75,33% dari total tenaga kerja sektor nonpertanian. Ketahanan sektor UMKM telah terbukti pada masa krisis ekonomi 1998, di mana sektor ini mampu bertahan dibandingkan usaha besar yang mengalami kolaps. Keterikatan UMKM dengan pasar domestik serta minimnya ketergantungan terhadap mata uang asing menjadikan sektor ini lebih tangguh terhadap gejolak nilai tukar.

Dalam rangka menjaga keberlanjutan sektor tersebut, pemerintah memberikan stimulus ekonomi berupa penundaan pembayaran pokok dan bunga Kredit Usaha Rakyat (KUR) kepada 11,9 juta pelaku UMKM, termasuk 22.000 pekerja migran Indonesia (TKI). Keringanan serupa juga diberikan kepada 11,4 juta debitur pembiayaan Ultra Mikro (UM). Berdasarkan data Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, hingga Januari 2020 total penyaluran KUR mencapai Rp14,85 triliun, dengan jumlah debitur kumulatif sebanyak 19 juta sejak program dimulai pada Agustus 2015. Penyaluran pembiayaan ini melibatkan 44 lembaga keuangan, sebagian besar berupa bank pemerintah, swasta, maupun daerah, yang memperoleh subsidi bunga dari pemerintah. Upaya komprehensif tersebut mencerminkan komitmen pemerintah dalam menjaga ketahanan ekonomi nasional melalui pemberdayaan sektor UMKM di tengah tekanan pandemi global.

Kolaborasi antara masyarakat dan pemerintah dalam menghadapi pandemi perlu terus diperkuat melalui berbagai kebijakan yang berorientasi pada aspek kemanusiaan, ekonomi, dan politik. Strategi pemerintah dalam mengalokasikan belanja negara serta pemberian stimulus ekonomi berskala besar merupakan langkah penting untuk menjaga stabilitas ekonomi masyarakat pada lapisan terbawah. Kebijakan tersebut harus diimplementasikan secara efektif dan efisien agar tujuan pemulihan ekonomi dapat tercapai secara optimal.

Meskipun peningkatan belanja negara berpotensi memperlebar defisit anggaran pada tahun berjalan, langkah ini diharapkan mampu memperkuat ketahanan perekonomian nasional di tengah kondisi yang penuh ketidakpastian. Perlambatan pertumbuhan ekonomi pada periode ini memang tidak dapat dihindari, namun kemampuan Indonesia dalam merespons tantangan tersebut menjadi faktor krusial bagi keberlanjutan roda perekonomian nasional. Ketahanan ekonomi domestik yang kuat akan berperan sebagai “imunitas” penting bagi terciptanya pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Realisasi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2017 menunjukkan hasil yang belum sesuai dengan target yang ditetapkan oleh pemerintah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2018), tingkat pertumbuhan ekonomi nasional hanya mencapai 5,07%, sedikit lebih tinggi dibandingkan capaian tahun sebelumnya yang sebesar 5,03%. Angka tersebut masih berada di bawah target 5,2% sebagaimana tercantum dalam APBN-P 2017, sehingga dapat disimpulkan bahwa perekonomian nasional pada tahun tersebut menghadapi berbagai tantangan struktural yang cukup berat. Kondisi ini memberikan pembelajaran penting bagi pemerintah dalam mengelola

perekonomian domestik agar permasalahan serupa tidak terulang pada tahun-tahun berikutnya, khususnya pada 2018.

Capaian ekonomi pada tahun 2017 juga menjadi bahan refleksi sekaligus tolok ukur untuk memperkirakan arah pertumbuhan ekonomi Indonesia di masa mendatang. Menariknya, Dana Moneter Internasional (IMF) memperkirakan bahwa tren pertumbuhan ekonomi Indonesia akan menunjukkan peningkatan positif dan dapat menembus angka di atas 6% pada tahun 2022. Untuk jangka pendek, IMF memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2018 akan berada di kisaran 5,3%, angka yang sedikit lebih optimistis dibandingkan berbagai proyeksi lembaga lain yang memperkirakan kenaikan pertumbuhan hanya dalam skala terbatas.

Sementara itu, pemerintah Indonesia tetap menunjukkan optimisme terhadap pencapaian target pertumbuhan ekonomi sebesar 5,4% sebagaimana tertuang dalam APBN 2018. Optimisme tersebut didasarkan pada sejumlah faktor fundamental yang dinilai masih kondusif, seperti stabilitas makroekonomi yang terjaga, tingkat inflasi yang relatif rendah, serta proyeksi penguatan harga komoditas ekspor unggulan yang diharapkan dapat memperbaiki defisit transaksi berjalan. Selain itu, berbagai kebijakan reformasi struktural dan paket deregulasi ekonomi yang telah diimplementasikan dalam beberapa tahun terakhir diharapkan mulai menunjukkan hasil nyata terhadap peningkatan efisiensi dan daya saing ekonomi nasional dalam jangka menengah.

Meskipun Dana Moneter Internasional (IMF) memproyeksikan adanya peningkatan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun-tahun mendatang, lembaga tersebut juga memberikan peringatan terhadap sejumlah tantangan yang masih harus dihadapi. Beberapa di antaranya meliputi risiko

ketidakpastian perekonomian global, potensi penurunan penerimaan pajak, serta kecenderungan kenaikan suku bunga di pasar keuangan internasional akibat adanya pengetatan likuiditas global. Faktor-faktor tersebut berpotensi memberikan tekanan terhadap stabilitas makroekonomi nasional jika tidak diantisipasi secara cermat.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dinamika perekonomian pada tahun 2017 memiliki kemiripan dengan situasi tahun-tahun sebelumnya, di mana upaya peningkatan laju pertumbuhan ekonomi masih menghadapi berbagai hambatan struktural. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan mendasar dalam struktur ekonomi nasional yang belum sepenuhnya terselesaikan. Jika ditinjau dari sektor hilir, seperti kinerja ekspor dan impor, terlihat adanya sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap lambatnya pertumbuhan ekonomi, baik dari sisi produktivitas, daya saing, maupun diversifikasi pasar dan komoditas ekspor Indonesia.

Struktur ekspor Indonesia masih didominasi oleh komoditas berbasis bahan mentah, yang memiliki nilai tambah ekonomi rendah sehingga kurang mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan pertumbuhan nasional. Sementara itu, dari sisi impor, Indonesia masih menghadapi ketergantungan yang tinggi terhadap pasokan bahan baku dan bahan penolong, terutama untuk kebutuhan produksi domestik. Upaya peningkatan efisiensi perekonomian nasional sejatinya terus mengalami perkembangan, meskipun belum menunjukkan hasil yang optimal. Publikasi Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia baru-baru ini menyiratkan pesan penting bahwa tanpa adanya inovasi kebijakan dan langkah strategis yang progresif dari pemerintah,

terdapat kekhawatiran bahwa perekonomian nasional berpotensi mengalami stagnasi dalam jangka waktu yang cukup panjang.

Berdasarkan struktur Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia tahun 2017 menurut lapangan usaha, terdapat tiga sektor utama yang memberikan kontribusi terbesar terhadap pembentukan PDB nasional, yaitu sektor industri pengolahan, pertanian, dan perdagangan. Ketiga sektor tersebut secara berurutan menyumbang sebesar 20,16%, 13,14%, dan 13,01%. Sektor konstruksi menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dengan peningkatan kontribusi yang konsisten dari tahun ke tahun, seiring dengan upaya pemerintah yang masif dalam mempercepat pembangunan infrastruktur. Pada tahun 2017, sektor ini berkontribusi sebesar 10,38% terhadap PDB dan mencatatkan laju pertumbuhan yang cukup tinggi, yakni 6,79%.

Sebaliknya, sektor industri pengolahan mengalami tren penurunan kontribusi dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2015, kontribusinya masih berada pada level 20,99%, kemudian menurun menjadi 20,51% pada 2016, dan kembali turun menjadi 20,16% pada 2017. Penurunan ini menunjukkan bahwa peranan sektor industri pengolahan semakin tergeser oleh sektor-sektor jasa yang memiliki nilai tambah (*value added*) relatif lebih rendah dibandingkan dengan sektor industri pengolahan.

Dari perspektif Produk Domestik Bruto (PDB) berdasarkan komponen pengeluaran, konsumsi rumah tangga tetap menjadi penopang utama perekonomian nasional. Pada tahun terakhir, kontribusi konsumsi rumah tangga terhadap total PDB mencapai 56,13%, menunjukkan peran vital sektor ini dalam menjaga stabilitas permintaan domestik. Sementara itu, komponen Pembentukan Modal Tetap bruto (PMTB) yang merepresentasikan aktivitas investasi menempati posisi kedua dengan kontribusi sebesar 32,16%.

Dibandingkan dengan tahun sebelumnya, proporsi kedua komponen tersebut mengalami sedikit penurunan. Salah satu faktor yang memengaruhi kondisi ini adalah meningkatnya kontribusi ekspor barang dan jasa terhadap perekonomian nasional. Pada tahun yang sama, ekspor tercatat memberikan kontribusi sebesar 20,37% dengan tingkat pertumbuhan mencapai 9,09%, yang merupakan peningkatan tertinggi di antara seluruh komponen pengeluaran dalam struktur PDB.

Meskipun kinerja ekspor menunjukkan peningkatan, hal tersebut menjadi kurang bermakna karena pertumbuhan pada komponen pembandingnya, yaitu impor barang dan jasa, juga mengalami kenaikan. Akibatnya, dalam neraca PDB berdasarkan pengeluaran, kontribusi ekspor neto tampak kurang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan data yang sama, penulis memandang adanya indikasi perlambatan pada konsumsi rumah tangga, di mana tingkat pertumbuhannya menurun dari 5,01% pada tahun 2016 menjadi hanya 4,95% pada tahun berikutnya. Kondisi ini mengisyaratkan adanya permasalahan dalam tingkat konsumsi dan daya beli masyarakat, meskipun capaian inflasi yang relatif rendah menunjukkan keberhasilan pemerintah dalam menjaga stabilitas harga.

Secara teoritis, inflasi yang rendah seharusnya mencerminkan keseimbangan yang berkelanjutan antara sisi permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*). Namun demikian, kekhawatiran muncul ketika rendahnya inflasi justru disebabkan oleh menurunnya daya beli dan pendapatan masyarakat, bukan karena efisiensi produksi atau keseimbangan pasar. Apalagi, ketersediaan pangan dalam negeri dinilai sudah mencukupi, bahkan diperkuat dengan impor dari negara lain. Oleh karena itu, diharapkan kekhawatiran tersebut tidak terbukti dan kondisi daya beli masyarakat dapat segera pulih.

Pemerintah memang kerap menepis isu penurunan daya beli, namun fakta empiris di lapangan menunjukkan gejala yang tidak sepenuhnya dapat diabaikan. Program pembangunan infrastruktur berskala besar justru memunculkan paradoks, karena meskipun secara fisik tampak megah dan masif, dampaknya terhadap peningkatan pertumbuhan ekonomi belum terasa signifikan. Hal ini tercermin dari kenaikan nilai *Incremental Capital Output Ratio* (ICOR) yang menjadi indikator efisiensi investasi. Pada tahun 2016, nilai ICOR Indonesia tercatat sebesar 6,73%, dan meningkat menjadi 6,75% pada tahun 2017. Kenaikan tersebut menunjukkan bahwa meskipun investasi meningkat, efisiensinya justru menurun. Lebih jauh lagi, perdebatan mengenai efektivitas pembangunan infrastruktur juga berkembang pada isu jangka pendek, seperti pengaruhnya terhadap tingkat upah buruh, kinerja industri pendukung, serta peningkatan beban utang pemerintah.

Peningkatan jumlah tenaga kerja pada sektor konstruksi tidak secara otomatis diiringi dengan peningkatan kesejahteraan melalui kenaikan upah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2017), rata-rata upah buruh bangunan pada bulan September tercatat sebesar Rp84.378. Angka tersebut hanya mengalami kenaikan yang relatif kecil, yakni 0,02% secara *month-to-month* dan 2,3% secara *year-on-year*. Namun demikian, jika dilihat dari sisi upah riil, terjadi penurunan akibat tekanan inflasi. Nilai upah riil buruh bangunan tercatat sebesar Rp64.867, turun sebesar 0,11% dibandingkan bulan sebelumnya dan menurun 1,37% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan nominal upah tidak sepenuhnya mencerminkan peningkatan daya beli atau kesejahteraan tenaga kerja di sektor konstruksi.

1. Pentingnya Inovasi Kebijakan

Berdasarkan fakta yang ada, dapat disimpulkan bahwa berbagai upaya reformasi struktural, baik melalui paket deregulasi maupun pembangunan infrastruktur berskala besar, belum sepenuhnya mampu memperkuat perekonomian nasional melalui peningkatan investasi, konsumsi, dan daya beli masyarakat. Apabila konsumsi rumah tangga diproyeksikan menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi, maka diperlukan inovasi kebijakan dari pemerintah yang mampu menjaga peningkatan daya beli dan pendapatan masyarakat secara berkelanjutan. Harapan terhadap perbaikan daya beli pada tahun ini muncul seiring dengan kenaikan harga komoditas global, meskipun peningkatan harga minyak dunia menimbulkan risiko inflasi, khususnya pada kelompok Bahan Bakar Minyak (BBM).

Peluang lain bagi peningkatan ekonomi domestik berasal dari kebijakan pemerintah dalam memperluas alokasi dana Bantuan Sosial (bansos), pelaksanaan program padat karya melalui dana desa, serta momentum Pemilihan Kepala Daerah (pilkada) serentak. Namun demikian, program bansos dan kegiatan ekonomi yang terkait dengan momentum politik tersebut bersifat jangka pendek dan tidak dapat dijadikan solusi berkelanjutan. Program padat karya melalui dana desa juga berpotensi memiliki dampak sementara apabila pelaksanaannya terbatas pada pembangunan infrastruktur fisik di wilayah pedesaan. Idealnya, program tersebut perlu diperluas agar turut mendukung sektor-sektor produktif lainnya, seperti pertanian dan industri berskala desa, sehingga manfaatnya lebih berkelanjutan terhadap perekonomian lokal.

Upaya pemerintah dalam mempercepat pembangunan infrastruktur sejatinya bertujuan untuk menciptakan lapangan kerja dan memperkuat basis industri nasional. Dalam konteks ini,

pemerintah perlu membedakan secara cermat antara kebijakan yang menghasilkan *output* (hasil langsung) dan *outcome* (dampak jangka panjang). Program deregulasi dan pembangunan infrastruktur umumnya berperan sebagai *outcome*, sehingga tantangan berikutnya adalah membangun keterkaitan yang kuat agar capaian tersebut mampu mendorong peningkatan *output* ekonomi secara nyata.

Selain itu, pemerintah perlu memastikan bahwa sektor industri manufaktur terus tumbuh sebagai penggerak utama ekspor nasional. Pengalaman negara-negara maju menunjukkan bahwa sektor manufaktur memiliki nilai tambah yang lebih tinggi dibandingkan sektor jasa. Keberhasilan sektor ini akan lebih optimal apabila mampu memanfaatkan Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) lokal secara produktif. Meskipun dinamika sosial-politik di dalam negeri semakin kompleks, pemerintah perlu tetap fokus dalam menjaga stabilitas dan momentum pemulihan ekonomi, terutama di tengah perbaikan harga komoditas dan minyak dunia.

Di sisi lain, peran pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan negara perlu semakin diperkuat. Mengingat hampir sepertiga dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) telah dialokasikan untuk transfer ke daerah dan desa, maka tanggung jawab daerah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi berkualitas juga harus ditingkatkan. Kunci keberhasilan desentralisasi fiskal terletak pada pola belanja yang produktif dan desain kelembagaan yang efisien. Dalam konteks ini, peningkatan Dana Alokasi Khusus (DAK) dapat menjadi strategi yang efektif karena lebih merepresentasikan prioritas kebijakan nasional di tingkat daerah.

Selama ini, ketidaksinkronan antara kebijakan pemerintah pusat dan daerah masih menjadi persoalan klasik yang sering menghambat efektivitas pembangunan. Ego sektoral dan kepentingan politik kerap membuat kebijakan menjadi parsial dan tidak terintegrasi. Padahal, esensi desentralisasi bukanlah menciptakan fragmentasi tata kelola pemerintahan, melainkan mendorong lahirnya inovasi kebijakan dari kedekatan antara pemerintah daerah dan masyarakat, serta memperkuat sinergi antara pusat dan daerah dalam menyelesaikan persoalan-persoalan struktural yang dihadapi bangsa.

G. Dampak Kebijakan Pemerintah terhadap Bisnis

Setiap negara memiliki seperangkat kebijakan yang ditetapkan secara resmi oleh pemerintah untuk mengatur berbagai aspek kehidupan bernegara, termasuk dalam bidang ekonomi dan bisnis. Tujuan utama dari penerapan kebijakan tersebut adalah untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas masyarakat dan pelaku usaha dapat berjalan secara tertib, efisien, dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Regulasi juga berfungsi sebagai instrumen pengendali agar tercipta keseimbangan antara kepentingan individu, korporasi, dan negara.

Kebijakan pemerintah dalam konteks perekonomian mencakup berbagai aspek yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap dunia usaha. Misalnya, kebijakan ketenagakerjaan dirancang untuk melindungi hak-hak pekerja sekaligus memberikan kepastian hukum bagi pengusaha dalam menjalankan kegiatan produksinya. Selain itu, terdapat pula kebijakan lain yang secara tidak langsung berdampak terhadap aktivitas bisnis, baik melalui perubahan biaya operasional, daya saing, maupun iklim investasi secara keseluruhan.

1. Rigulasi Pajak

Salah satu bentuk kebijakan ekonomi yang signifikan adalah kebijakan fiskal, yaitu kebijakan yang digunakan pemerintah untuk mengelola perekonomian nasional melalui pengaturan penerimaan dan pengeluaran negara. Dalam konteks ini, instrumen utama kebijakan fiskal adalah pajak, yang berfungsi tidak hanya sebagai sumber penerimaan negara, tetapi juga sebagai alat untuk mengarahkan kegiatan ekonomi. Perubahan dalam sistem perpajakan baik berupa tarif, insentif, maupun kebijakan kepatuhan pajak dapat memberikan dampak langsung terhadap dunia bisnis di Indonesia, terutama dalam hal biaya produksi, profitabilitas, serta keputusan investasi perusahaan.

Salah satu sumber utama penerimaan negara berasal dari sektor perpajakan, termasuk pajak yang dibebankan kepada pelaku usaha. Setiap entitas bisnis memiliki kewajiban untuk menyetorkan sejumlah persentase tertentu dari laba yang diperoleh sebagai kontribusi terhadap pendapatan negara. Selain itu, terdapat pula jenis pajak lain yang relevan dengan kegiatan usaha, seperti pajak atas kepemilikan gedung atau bangunan yang digunakan sebagai kantor atau tempat operasional.

Kewajiban perpajakan tersebut secara tidak langsung dapat memengaruhi struktur biaya perusahaan. Dalam upaya menyeimbangkan beban pajak dengan tingkat keuntungan yang diharapkan, sebagian pelaku usaha melakukan penyesuaian harga terhadap produk atau jasa yang mereka tawarkan. Akibatnya, beban pajak tersebut sering kali diteruskan kepada konsumen dalam bentuk kenaikan harga jual. Sebagai contoh, pada sektor jasa makanan dan minuman, konsumen dikenakan pajak sebesar sekitar 10% dari total nilai transaksi pada saat melakukan pembelian di restoran.

2. Fluktuasi harga barang ekspor-impor

Menjelang akhir tahun 2017, Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani Indrawati, melalui unggahan di laman media sosial resminya, menyampaikan pandangannya terkait potensi dampak ekonomi apabila kewajiban pembayaran bea masuk dihapuskan. Dalam penjelasannya, beliau menegaskan bahwa penghapusan bea masuk berpotensi menimbulkan dominasi produk impor di pasar domestik, yang pada akhirnya dapat mengancam keberlangsungan kegiatan produksi dalam negeri. Untuk mencegah terjadinya hal tersebut, pemerintah menetapkan kebijakan terkait pengenaan bea terhadap barang bawaan penumpang dari luar negeri. Kebijakan ini berada di bawah kewenangan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai otoritas yang bertanggung jawab dalam mengatur dan mengawasi arus barang lintas batas negara.

3. Cukai kementerian keuangan

Di satu sisi, kebijakan tersebut memberikan dampak positif bagi pelaku usaha yang memasarkan produk-produk lokal karena daya saing barang dalam negeri meningkat akibat terbatasnya dominasi produk impor. Namun di sisi lain, kebijakan ini menimbulkan tantangan bagi pelaku bisnis yang bergantung pada penjualan barang impor, khususnya bagi pelaku usaha daring (*online business*). Pengenaan pajak dan bea masuk yang lebih tinggi menyebabkan peningkatan biaya operasional, sehingga banyak pelaku usaha terpaksa menaikkan harga jual produk mereka untuk mempertahankan margin keuntungan. Apabila penyesuaian harga tidak dilakukan, pelaku usaha barang impor berpotensi mengalami penurunan keuntungan secara signifikan, bahkan dalam beberapa kasus tidak memperoleh keuntungan sama sekali.

4. Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG)

Keberlanjutan suatu kegiatan bisnis sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar modal, salah satunya melalui pergerakan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG). Indeks ini memiliki peran penting, terutama bagi perusahaan yang telah *go public* dan membuka kesempatan bagi masyarakat untuk berinvestasi melalui pembelian saham. Penurunan IHSG dapat menimbulkan kekhawatiran di kalangan pelaku usaha karena berpotensi menurunkan minat investor dalam menanamkan modal. Apabila arus investasi melambat, maka likuiditas dan aktivitas operasional perusahaan dapat mengalami hambatan.

Kondisi IHSG sendiri sangat dipengaruhi oleh berbagai kebijakan pemerintah yang berlaku. Sebagai contoh, pada Maret 2018, pemerintah mengumumkan kebijakan penurunan tarif jalan tol. Kebijakan ini berdampak langsung terhadap kondisi keuangan PT Jasa Marga (Persero) Tbk, sebagai salah satu badan usaha milik negara yang mengelola dan membangun infrastruktur jalan tol di Indonesia. Penurunan tarif tersebut mengurangi potensi pendapatan perusahaan, sementara di sisi lain, Jasa Marga tetap memiliki kewajiban membayar cicilan pokok pinjaman kepada pihak perbankan dan pemegang obligasi, serta melanjutkan proyek pembangunan jalan tol yang membutuhkan dana investasi cukup besar (Bisnis.com, 2018).

5. Kebijakan Harga Pemeriksaan PCR

Penurunan Penurunan harga jasa pemeriksaan *Polymerase Chain Reaction* (PCR) yang ditetapkan oleh pemerintah menimbulkan perdebatan terkait prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan kebijakan publik. Kebijakan tersebut dinilai belum sepenuhnya berorientasi pada kepentingan kesehatan masyarakat, melainkan lebih mengarah pada kepentingan

ekonomi dan kelompok tertentu yang bergerak di sektor bisnis alat kesehatan, khususnya ketika hasil PCR dijadikan sebagai syarat utama untuk penggunaan seluruh moda transportasi.

Sejak awal pandemi COVID-19, ketentuan harga PCR telah mengalami perubahan sebanyak empat kali. Pada tahap awal, harga pemeriksaan PCR tidak dikontrol oleh pemerintah sehingga tarifnya sangat tinggi, mencapai sekitar Rp2,5 juta per tes. Baru pada Oktober 2020 pemerintah mulai menetapkan batas harga maksimal sebesar Rp900.000. Sepuluh bulan kemudian, yakni pada pertengahan 2021, harga kembali disesuaikan menjadi Rp495.000–Rp525.000 setelah muncul kritik dari masyarakat yang membandingkan biaya PCR di Indonesia dengan negara lain seperti India. Terakhir, pada 27 Oktober 2021, tarif PCR kembali diturunkan menjadi Rp275.000–Rp300.000 per pemeriksaan.

Namun demikian, kebijakan penurunan harga PCR ini dinilai tidak sepenuhnya mempertimbangkan aspek keadilan dan kesehatan publik. Ketika terjadi lonjakan kasus positif COVID-19 pada Juli 2021, harga PCR masih berada di kisaran Rp900.000 per tes, yang menyebabkan keterbatasan akses masyarakat terhadap layanan pemeriksaan. Penurunan tarif yang dilakukan setelahnya dianggap lebih sebagai respon terhadap tekanan publik dan bukan bagian dari strategi kedaruratan kesehatan. Bahkan, penurunan harga terakhir justru diinterpretasikan sebagai upaya untuk mendorong mobilitas masyarakat dalam rangka pemulihan ekonomi, bukan untuk memperkuat sistem kesehatan masyarakat.

Koalisi masyarakat sipil mencatat bahwa sejak awal hingga akhir penerapan kebijakan PCR, terdapat lebih dari Rp23 triliun perputaran dana dalam industri tersebut, dengan estimasi keuntungan mencapai lebih dari Rp10 triliun. Kebijakan yang mewajibkan penggunaan hasil PCR untuk seluruh moda

transportasi semakin memperbesar potensi keuntungan pihak tertentu, sehingga menimbulkan indikasi bahwa kebijakan publik belum sepenuhnya berorientasi pada perlindungan hak kesehatan warga negara.

Selain itu, efektivitas kebijakan tersebut juga dipertanyakan apabila dikaitkan dengan realisasi anggaran kesehatan. Berdasarkan laporan realisasi anggaran penanganan COVID-19 tahun 2020, serapan dana untuk sektor kesehatan hanya mencapai 63,6% dari total alokasi Rp99,5 triliun. Kondisi serupa terjadi pada tahun 2021, di mana hingga pertengahan Oktober, serapan anggaran kesehatan baru mencapai 53,9% dari total Rp193,9 triliun. Rendahnya tingkat penyerapan ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran kesehatan selama pandemi belum optimal, dan kebijakan yang diambil belum sepenuhnya berpihak pada kepentingan publik secara luas.

Dari seluruh rangkaian perubahan tarif pemeriksaan *Polymerase Chain Reaction* (PCR) sejak awal pandemi hingga akhir 2021, Koalisi Masyarakat Sipil untuk Kesehatan dan Keadilan mencatat adanya perputaran dana lebih dari Rp23 triliun dalam industri pemeriksaan PCR, dengan estimasi potensi keuntungan mencapai lebih dari Rp10 triliun. Ketika kebijakan pemerintah mewajibkan penggunaan hasil PCR sebagai syarat utama untuk seluruh moda transportasi, perputaran dana tersebut meningkat secara signifikan. Hal ini menimbulkan kekhawatiran bahwa kebijakan yang seharusnya berfokus pada perlindungan kesehatan masyarakat justru berpotensi memperkuat kepentingan bisnis kelompok tertentu, bukan keselamatan warga negara.

Berdasarkan data realisasi anggaran penanganan COVID-19 pada tahun 2020, serapan dana untuk sektor kesehatan hanya mencapai 63,6% dari total Rp99,5 triliun. Sementara itu, hingga

pertengahan Oktober 2021, realisasi penggunaan anggaran baru mencapai 53,9% dari total Rp193,9 triliun. Fakta ini menunjukkan bahwa pemerintah sebenarnya masih memiliki ruang fiskal yang cukup untuk memberikan akses pemeriksaan PCR secara gratis kepada masyarakat.

Koalisi mencatat dua permasalahan utama dalam pelaksanaan kebijakan ini. Pertama, dugaan bahwa penurunan harga PCR tidak sepenuhnya didasarkan pada pertimbangan kesehatan publik, melainkan disebabkan oleh stok reagen yang mendekati masa kedaluwarsa. Penurunan harga tersebut diduga merupakan bentuk dukungan pemerintah terhadap penyedia jasa pemeriksaan agar dapat menghabiskan persediaan reagen.

Dugaan ini menguat setelah adanya temuan investigatif oleh *Indonesia Corruption Watch* (ICW) dan Klub Jurnalis Investigasi yang mengindikasikan praktik serupa pada periode sebelumnya. Kedua, terdapat masalah serius terkait kurangnya transparansi dalam penentuan komponen harga pemeriksaan PCR. Hingga kini, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) serta Kementerian Kesehatan belum pernah mempublikasikan rincian struktur biaya yang membentuk harga pemeriksaan tersebut. Berdasarkan data Koalisi, sejak Oktober 2020 harga reagen PCR hanya sekitar Rp180.000, yang berarti ketika pemerintah menetapkan tarif Rp900.000, porsi reagen hanya menyumbang sekitar 20% dari total harga. Komponen biaya lainnya tidak dijelaskan secara terbuka, sehingga proses penetapan harga terkesan tidak memiliki dasar transparansi dan akuntabilitas yang kuat.

Ketiadaan keterbukaan informasi ini memperkuat dugaan bahwa penetapan harga PCR, baik pada saat mencapai Rp900.000 maupun ketika diturunkan menjadi Rp350.000, dilakukan tanpa

landasan kebijakan yang objektif, melainkan demi mengakomodasi kepentingan ekonomi kelompok tertentu.

Berdasarkan temuan tersebut, Koalisi Masyarakat Sipil untuk Kesehatan dan Keadilan menyerukan agar:

1. Pemerintah menghentikan segala bentuk kebijakan yang berpotensi menguntungkan kelompok bisnis tertentu di sektor kesehatan.
2. Kementerian Kesehatan segera membuka informasi publik mengenai komponen pembentuk tarif PCR beserta proporsi biayanya secara transparan.
3. Pemerintah mempertimbangkan untuk menggratiskan layanan pemeriksaan PCR bagi seluruh masyarakat, terutama dalam kondisi darurat kesehatan masyarakat, sebagai wujud tanggung jawab negara dalam menjamin hak atas kesehatan bagi seluruh warga negara.

H. Kebijakan Pemerintah dalam Mendorong Investasi dan Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Saat Saat ini, hampir seluruh negara di dunia tengah berlomba untuk menarik masuknya arus modal (investasi) ke dalam negeri masing-masing. Langkah ini dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional, memperluas kesempatan kerja, dan memperkuat daya saing perekonomian global. Indonesia tidak terkecuali; pemerintah terus berupaya menciptakan iklim investasi yang kondusif melalui penyusunan berbagai kebijakan dan regulasi yang mendukung dunia usaha.

Investor atau penanam modal yang menanamkan dananya di Indonesia dapat berasal dari dua sumber, yaitu Penanam Modal Dalam Negeri (PMDN) dan Penanam Modal Asing (PMA). Agar mampu menarik minat kedua jenis investor ini, pemerintah perlu menjamin kepastian hukum, kemudahan administrasi, serta prosedur perizinan yang efisien dan transparan. Dengan demikian, kebijakan investasi yang diterapkan bersifat *pro-bisnis* dan memberikan rasa aman bagi investor dalam menjalankan kegiatan ekonominya di Indonesia.

Selain menjadi sumber pembiayaan pembangunan, kehadiran investor juga membantu pemerintah dalam mengelola potensi Sumber Daya Alam (SDA) yang dimiliki Indonesia. Namun, pengelolaan tersebut harus tetap mengacu pada prinsip keberlanjutan dan pelestarian lingkungan hidup, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 33 ayat (3), yang menyatakan bahwa: “Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.”

Penanaman modal di Indonesia dapat dilakukan pada berbagai sektor usaha yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan Daftar Prioritas Investasi (DPI). Secara umum, sektor usaha di Indonesia dikelompokkan menjadi tiga kategori utama:

1. Sektor Primer, yaitu sektor yang secara langsung memanfaatkan sumber daya alam, meliputi pertanian, peternakan, kehutanan, perikanan, dan pertambangan.
2. Sektor Sekunder, yaitu sektor yang melakukan kegiatan pengolahan lebih lanjut terhadap hasil sektor primer, atau yang melibatkan proses rekayasa dan industri manufaktur.

Contohnya meliputi industri makanan dan minuman, tekstil, produk kulit dan alas kaki, kayu olahan, kimia, dan farmasi.

3. Sektor Tersier, yaitu sektor yang berperan sebagai penunjang dan penyedia layanan bagi dua sektor sebelumnya. Sektor ini mencakup bidang konstruksi, energi (listrik, gas, dan air), perhotelan, restoran, jasa perdagangan, transportasi, serta infrastruktur.

Dengan adanya dukungan kebijakan pemerintah yang terarah dan konsisten, kegiatan investasi di berbagai sektor diharapkan tidak hanya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, tetapi juga mendorong pemerataan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat di seluruh wilayah Indonesia.

Sebagai upaya untuk menciptakan keteraturan dan kepastian dalam pengelolaan kegiatan ekonomi, pemerintah melalui Badan Pusat Statistik (BPS) telah menyusun suatu sistem klasifikasi resmi yang dikenal dengan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). KBLI berfungsi sebagai dasar pengelompokan setiap kegiatan ekonomi ke dalam kategori lapangan usaha yang seragam dan terstandar. Dalam konteks penanaman modal, Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) menggunakan KBLI tahun 2015 sebagai acuan dalam menetapkan dan menilai bidang usaha yang dapat dikelola oleh penanam modal, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Penyusunan KBLI memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

1. Menjamin kepastian hukum, sehingga setiap pelaku usaha memahami batasan dan ketentuan dalam menjalankan kegiatan ekonominya.
2. Menjamin transparansi, agar proses penetapan bidang usaha dapat berlangsung terbuka dan akuntabel.

3. Menjadi pedoman dalam pengkajian ulang, terutama apabila terjadi perbedaan interpretasi atau penafsiran terhadap bidang usaha tertentu.

Dengan adanya KBLI, diharapkan pelaksanaan investasi di Indonesia dapat berjalan lebih terarah, transparan, dan sesuai dengan prinsip tata kelola ekonomi yang baik (*good governance*), sehingga mampu memperkuat struktur perekonomian nasional secara berkelanjutan. Dalam rangka menciptakan iklim investasi yang jelas dan terarah, pemerintah Indonesia telah menerbitkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, yang menjadi dasar hukum utama bagi kegiatan investasi di Indonesia. Undang-undang ini mengatur klasifikasi bidang usaha yang dapat atau tidak dapat dijalankan oleh penanam modal, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Secara garis besar, bidang usaha tersebut terbagi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Bidang Usaha Tertutup Bidang usaha tertutup merupakan jenis kegiatan ekonomi yang dilarang untuk diusahakan sebagai bentuk penanaman modal, baik oleh penanam modal dalam negeri maupun penanam modal asing. Pemerintah menetapkan sejumlah sektor strategis yang termasuk dalam kategori ini, antara lain:
 - a. Produksi senjata, mesiu, bahan peledak, dan peralatan perang.
 - b. Bidang usaha lain yang secara tegas dinyatakan tertutup berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Penetapan suatu bidang usaha sebagai tertutup dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa kriteria utama, yaitu kesehatan, keselamatan, pertahanan dan

keamanan, lingkungan hidup, moral dan budaya (K3LM), serta kepentingan nasional lainnya.

2. Bidang Usaha Terbuka dengan Persyaratan (Bersyarat) Bidang usaha ini pada prinsipnya dapat diusahakan oleh penanam modal, namun harus memenuhi persyaratan tertentu yang ditetapkan oleh pemerintah. Persyaratan tersebut didasarkan pada kriteria kepentingan nasional, seperti:
 - a. Perlindungan dan pelestarian sumber daya alam
 - b. Pengembangan serta pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK).
 - c. Pengawasan terhadap produksi dan distribusi
 - d. Peningkatan kapasitas teknologi nasional
 - e. Peningkatan partisipasi modal dalam negeri
 - f. Kerja sama dengan badan usaha yang ditunjuk oleh pemerintah.

Contoh bidang usaha yang tergolong dalam kategori ini antara lain industri batik tulis dan usaha agen perjalanan wisata, yang memerlukan izin dan regulasi khusus sesuai dengan kebijakan pemerintah.

3. Bidang Usaha Terbuka. Bidang usaha terbuka adalah jenis kegiatan ekonomi yang dapat diusahakan secara bebas tanpa persyaratan khusus dalam rangka penanaman modal. Sektor ini terbuka bagi semua penanam modal, baik domestik maupun asing, selama mematuhi ketentuan umum yang berlaku. Contoh dari bidang usaha terbuka meliputi usaha perkebunan lada, jambu, dan komoditas pertanian lainnya yang tidak termasuk dalam kategori bidang usaha tertutup atau bersyarat.

Dengan adanya pengelompokan bidang usaha dalam Undang-undang Penanaman Modal Nomor 25 Tahun 2007, diharapkan kegiatan investasi di Indonesia dapat berjalan lebih transparan, terarah, serta sejalan dengan kepentingan nasional dalam menjaga stabilitas ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Kebijakan yang mengatur mengenai bidang usaha tertutup dan bidang usaha terbuka dengan persyaratan pada dasarnya bermuara pada Daftar Negatif Investasi (DNI). Landasan hukum dari kebijakan tersebut tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, khususnya Pasal 12 ayat (4), yang menyatakan bahwa *kriteria dan persyaratan bidang usaha yang tertutup dan yang terbuka dengan persyaratan, serta daftar bidang usaha yang termasuk dalam kategori tersebut, diatur melalui Peraturan Presiden*. Sebagai tindak lanjut dari ketentuan tersebut, pemerintah telah menetapkan beberapa peraturan pelaksana, antara lain:

- a. Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2007 tentang Kriteria dan Persyaratan Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang Terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal
- b. Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2016 tentang Daftar Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang Terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal.

Dua peraturan presiden ini menjadi pedoman utama dalam penyusunan Daftar Negatif Investasi (DNI) yang berfungsi untuk memberikan kejelasan bagi para pelaku usaha, baik domestik maupun asing, terkait batasan dan peluang investasi di Indonesia.

Dalam penyusunan dan penerapan kebijakan tersebut, penentuan bidang usaha yang termasuk dalam kategori tertutup maupun terbuka dengan persyaratan didasarkan pada beberapa prinsip utama, yaitu:

1. Prinsip Penyederhanaan: bidang usaha yang dinyatakan tertutup maupun terbuka dengan persyaratan diberlakukan secara nasional dengan cakupan yang terbatas, hanya mencakup sektor-sektor yang berhubungan langsung dengan kepentingan nasional. Prinsip ini bertujuan agar pengaturan investasi tetap sederhana dan tidak membebani dinamika perekonomian nasional secara keseluruhan.
2. Prinsip Kepatuhan terhadap Perjanjian Internasional: dalam menetapkan bidang usaha tertutup maupun terbuka bersyarat, pemerintah wajib memastikan bahwa kebijakan tersebut tidak bertentangan dengan komitmen internasional yang telah diratifikasi Indonesia, termasuk perjanjian perdagangan bebas dan perjanjian investasi bilateral.
3. Prinsip Transparansi: setiap ketentuan mengenai bidang usaha tertutup dan terbuka bersyarat harus disusun secara jelas, rinci, dan terukur, sehingga tidak menimbulkan multitafsir. Prinsip ini bertujuan untuk memberikan kepastian dan kemudahan bagi investor dalam memahami ruang lingkup investasi di Indonesia.
4. Prinsip Kepastian Hukum: status suatu bidang usaha yang dinyatakan tertutup atau terbuka dengan persyaratan tidak dapat diubah secara sepihak, kecuali melalui peraturan presiden. Dengan demikian, investor memperoleh jaminan atas stabilitas regulasi dan keamanan hukum dalam kegiatan penanaman modal.

5. Prinsip NKRI sebagai Pasar Tunggal: penetapan bidang usaha tertutup dan terbuka bersyarat tidak boleh menghambat arus bebas barang, jasa, modal, tenaga kerja, dan informasi di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Hal ini dimaksudkan agar kebijakan investasi tetap sejalan dengan semangat integrasi ekonomi nasional.

Dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip tersebut, Daftar Negatif Investasi (DNI) menjadi instrumen penting dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan nasional dan keterbukaan ekonomi, sekaligus memastikan bahwa investasi yang masuk ke Indonesia dapat memberikan manfaat yang optimal bagi pembangunan nasional.

Rangkuman

Perlindungan konsumen dan pemberdayaan UMKM merupakan bagian penting dari kebijakan ekonomi pemerintah. Berdasarkan UU No. 8 Tahun 1999, konsumen berhak memperoleh informasi yang benar, keamanan dalam penggunaan produk, serta kompensasi jika mengalami kerugian, sementara mereka juga wajib beritikad baik dan mengikuti petunjuk penggunaan produk. Pemerintah terus memperkuat perlindungan konsumen melalui berbagai regulasi dan pengawasan.

Di sisi lain, UMKM menjadi pilar utama ekonomi Indonesia karena berkontribusi besar dalam penyerapan tenaga kerja dan pemerataan ekonomi. Untuk meningkatkan daya saing UMKM, pemerintah memberikan kemudahan perizinan, pelatihan, dukungan permodalan, serta pengembangan pasar termasuk digitalisasi. Pada masa pandemi COVID-19, pemerintah juga menyalurkan bantuan sosial dan stimulus ekonomi untuk menjaga daya beli masyarakat dan keberlangsungan UMKM. Secara keseluruhan, kebijakan pemerintah bertujuan

menciptakan kondisi usaha yang sehat dan kompetitif, sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Tes Essay Bab 5

1. Jelaskan pengertian manajemen strategi dan sebutkan tujuan utamanya dalam organisasi!
2. Sebutkan dan jelaskan tiga komponen utama dalam proses manajemen strategi!
3. Apa yang dimaksud dengan model manajemen strategi dan bagaimana perannya dalam organisasi?
4. Jelaskan hubungan antara analisis lingkungan internal dan eksternal dalam manajemen strategi!
5. Mengapa evaluasi strategi penting dilakukan secara berkala dalam organisasi?

Petunjuk Jawaban

1. Manajemen strategi adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Tujuan utama: menciptakan keunggulan kompetitif, memberikan arah organisasi, dan memastikan keberlanjutan usaha dalam lingkungan yang berubah.
2. Perumusan strategi (*Strategy Formulation*): proses menetapkan visi, misi, dan tujuan serta menentukan strategi yang tepat. Implementasi strategi (*Strategy Implementation*): penerapan strategi melalui kebijakan, struktur organisasi, dan alokasi sumber daya. Evaluasi strategi (*Strategy Evaluation*): penilaian hasil strategi dan tindakan korektif bila diperlukan.

3. Model manajemen strategi adalah kerangka konseptual yang menggambarkan langkah-langkah sistematis dalam proses strategis (analisis, perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi). Berperan sebagai panduan atau peta kerja agar organisasi dapat mengelola strategi secara terarah, efektif, dan efisien.
4. Analisis lingkungan eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar organisasi. Analisis internal menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Keduanya dikombinasikan dalam analisis SWOT untuk menentukan strategi yang paling sesuai dengan kondisi organisasi.
5. Evaluasi strategi penting untuk mengetahui efektivitas strategi yang telah dijalankan. Membantu organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan melakukan perbaikan agar tujuan tetap tercapai. Tanpa evaluasi, organisasi berisiko meneruskan strategi yang tidak lagi relevan.

Tes Normatif

1. Manajemen strategi berfokus pada...
 - a. Pengawasan kegiatan operasional
 - b. Perencanaan jangka panjang organisasi
 - c. Pembuatan laporan keuangan
 - d. Pengendalian tenaga kerja
2. Tujuan utama manajemen strategi adalah...
 - a. Mengatur kegiatan harian
 - b. Meningkatkan efisiensi jangka pendek
 - c. Menentukan arah dan tujuan jangka panjang
 - d. Mengatur keuangan perusahaan

3. Manajemen strategi membantu organisasi untuk...
 - a. Mengikuti perubahan lingkungan bisnis
 - b. Menghindari perubahan
 - c. Meningkatkan beban kerja
 - d. Mengurangi tanggung jawab pimpinan
4. Proses manajemen strategi bersifat...
 - a. Tidak terencana
 - b. Terus-menerus dan sistematis
 - c. Dilakukan sekali saja
 - d. Tidak perlu dievaluasi
5. Manajemen strategi disebut juga sebagai...
 - a. Perencanaan operasional
 - b. Pengendalian manajemen
 - c. Proses perumusan arah organisasi
 - d. Proses administrasi
6. Komponen pertama dalam manajemen strategi adalah...
 - a. Evaluasi strategi
 - b. Implementasi strategi
 - c. Perumusan strategi
 - d. Analisis hasil
7. Implementasi strategi merupakan kegiatan...
 - a. Menilai hasil kerja
 - b. Melaksanakan rencana strategi

- c. Membuat visi Perusahaan
 - d. Menyusun laporan keuangan
8. Evaluasi strategi dilakukan untuk...
- a. Menentukan struktur organisasi
 - b. Menilai efektivitas strategi
 - c. Mengubah visi dan misi
 - d. Menambah sumber daya manusia
9. Analisis SWOT digunakan untuk...
- a. Menentukan harga produk
 - b. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
 - c. Menilai kinerja karyawan
 - d. Membuat laporan keuangan
10. Komponen yang bertujuan memastikan strategi berjalan efektif adalah...
- a. Implementasi strategi
 - b. Evaluasi strategi
 - c. Perumusan strategi
 - d. Pengawasan keuangan
11. Model manajemen strategi menggambarkan...
- a. Struktur organisasi
 - b. Alur logis proses strategis
 - c. Rencana keuangan

- d. Pembagian tugas
- 12. Model yang paling sering digunakan dalam manajemen strategi adalah...
 - a. Model SWOT
 - b. Model keuangan
 - c. Model pemasaran
 - d. Model produksi
- 13. Dalam model manajemen strategi, langkah pertama adalah...
 - a. Evaluasi
 - b. Analisis lingkungan
 - c. Implementasi
 - d. Pengawasan
- 14. Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui...
 - a. Potensi ancaman dan peluang dari luar
 - b. Kinerja internal Perusahaan
 - c. Struktur organisasi
 - d. Prosedur kerja karyawan
- 15. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk menilai...
 - a. Faktor ekonomi makro
 - b. Kekuatan dan kelemahan perusahaan
 - c. Regulasi pemerintah
 - d. Persaingan global

16. Manajemen strategi penting bagi organisasi karena...
 - a. Membatasi kegiatan
 - b. Membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang
 - c. Menghindari perubahan
 - d. Mengurangi tanggung jawab pimpinan
 17. Evaluasi strategi termasuk tahap...
 - a. Perumusan
 - b. Implementasi
 - c. Pengawasan dan perbaikan
 - d. Pengembangan produk
 18. Analisis SWOT merupakan bagian dari tahap...
 - a. Implementasi
 - b. Perumusan strategi
 - c. Evaluasi
 - d. Kontrol internal
 19. Model manajemen strategi digunakan agar proses...
 - a. Dapat berjalan terarah dan terukur
 - b. Tidak perlu dievaluasi
 - c. Menjadi lebih rumit
 - d. Terhenti di tengah jalan
 20. Tujuan akhir dari penerapan manajemen strategi adalah...
 - a. Meningkatkan jumlah pegawai
-

- b. Mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi
- c. Menekan biaya promosi
- d. Mengubah visi setiap tahun

BAB 6

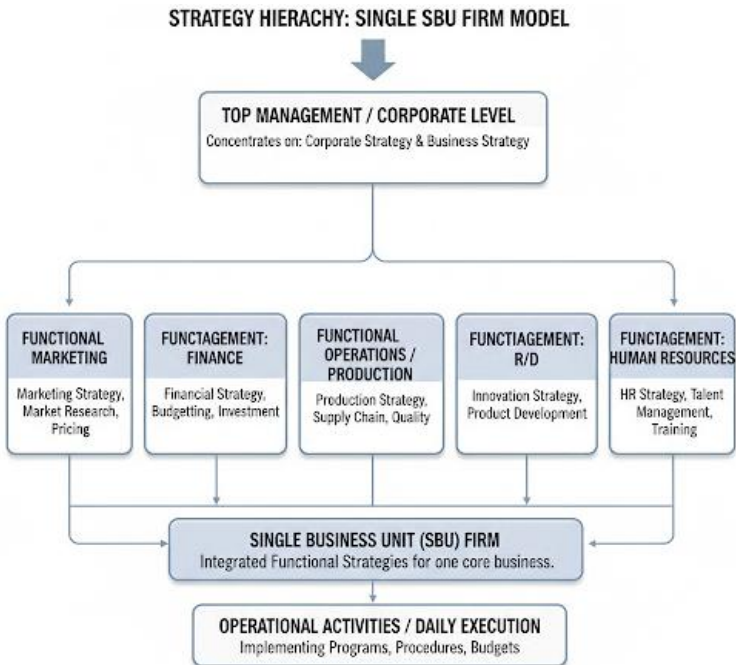
FILOSOFI HIERARKI STRATEGI

A. Filosofi

Memahami definisi strategi dan kebijakan bisnis mengarah pada pengakuan adanya berbagai tingkatan strategi yang mencakup proses dari perumusan awal hingga implementasi operasional, sekaligus menentukan akuntabilitas manajemen dalam pengelolaan strategi perusahaan, yang bervariasi signifikan berdasarkan skala entitas bisnis. Bagi perusahaan kecil atau rintisan yang beroperasi sebagai unit bisnis tunggal, fungsi penetapan strategi dan kebijakan seringkali dipegang langsung oleh pihak pendiri yang merangkap sebagai manajer puncak, sehingga tingkatan strateginya cenderung sederhana. Dalam konteks ini, manajemen puncak memikul tanggung jawab penuh atas seluruh tahapan proses manajemen strategis, mulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi, penjabaran kebijakan, hingga implementasi operasional melalui perancangan program, prosedur, dan anggaran, dengan memanfaatkan seluruh kapabilitas dan pengalaman yang dimiliki.

Seiring dengan pertumbuhan dan kompleksitas suatu perusahaan, di mana berbagai fungsi operasional didelegasikan kepada manajer fungsional, akuntabilitas strategis dapat dibagikan kepada manajer tingkat menengah tersebut. Dalam kondisi ini, peran manajemen puncak mengalami pergeseran: mereka tidak lagi berfokus pada strategi dan kebijakan operasional secara keseluruhan, melainkan berkonsentrasi pada

perumusan strategi tingkat korporasi dan strategi tingkat bisnis. Sejalan dengan itu, tanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan strategi fungsional mencakup bidang pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan (*Litbang*), serta sumber daya manusia dialihkan kepada manajer tingkat menengah terkait. Boseman dan Phatak (1989), misalnya, menggunakan kerangka ini untuk mendeskripsikan struktur strategi dalam konteks unit bisnis strategis tunggal (*single strategic business unit firm*).



Source: Adapted from management theory, similar to Boseman & Phatak (1989)

Gambar 6. 1 Hierarki Strategi pada Model Perusahaan dengan Satu Unit Bisnis (*Single SBU Firm Model*)

Diagram visual tersebut merepresentasikan hierarki strategi dalam sebuah perusahaan dengan unit bisnis strategis tunggal (*single strategic business unit* – SBU), yang selaras dengan konsep yang digambarkan oleh Boseman dan Phatak (1989). Pada bagian puncak hierarki adalah Manajemen Puncak / Tingkat Korporasi (*Top Management / Corporate Level*). Pada level ini, fokus utama adalah pada perumusan Strategi Korporasi dan Strategi Bisnis yang lebih luas dan terintegrasi untuk keseluruhan entitas. Ini mencerminkan pergeseran tanggung jawab dari detail operasional ke arah penetapan visi dan arah strategis makro.

Dari manajemen puncak, tanggung jawab didelegasikan ke berbagai Manajemen Fungsional (*Functional Management*), yang masing-masing bertanggung jawab atas pengembangan dan implementasi strategi spesifik di bidangnya:

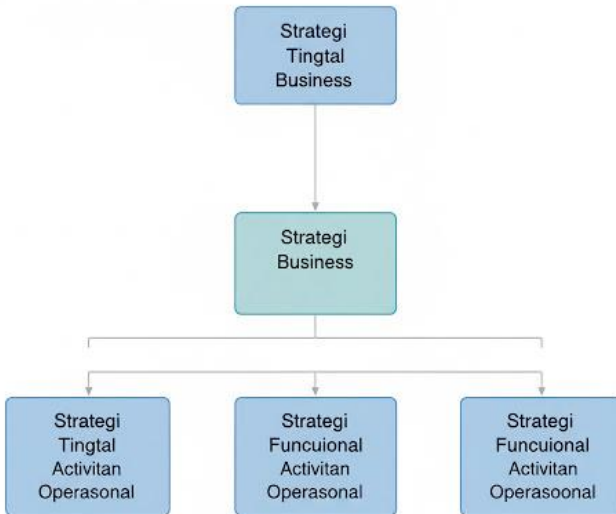
1. Pemasaran Fungsional (*Functional Marketing*): mengembangkan strategi pemasaran, riset pasar, dan penetapan harga.
2. Keuangan Fungsional (*Functional Finance*): bertanggung jawab atas strategi keuangan, penganggaran, dan keputusan investasi.
3. Operasi & Produksi Fungsional (*Functional Operations / Production*): mengelola strategi produksi, rantai pasokan, dan kualitas.
4. Litbang Fungsional (*Functional R/D*): berfokus pada strategi inovasi dan pengembangan produk.
5. Sumber Daya Manusia Fungsional (*Functional Human Resources*): merancang strategi SDM, pengelolaan talenta, dan program pelatihan.

Semua strategi fungsional ini kemudian berkonvergensi dan diintegrasikan dalam Unit Bisnis Tunggal (SBU) (*Single Business Unit Firm*) sebagai bagian dari satu bisnis inti perusahaan. Integrasi ini memastikan bahwa strategi fungsional mendukung strategi bisnis yang lebih tinggi. Pada tingkat terbawah hierarki adalah Aktivitas Operasional / Pelaksanaan Harian (*Operational Activities / Daily Execution*), yang melibatkan implementasi program, prosedur, dan anggaran yang telah ditetapkan untuk mewujudkan strategi di semua tingkatan.

Diagram ini secara jelas menggambarkan bagaimana seiring berkembangnya perusahaan, tanggung jawab strategis dispesialisasi dan didelegasikan, dengan manajemen puncak berfokus pada arah strategis luas, sementara manajer fungsional menerjemahkannya ke dalam rencana tindakan yang spesifik dan terkoordinasi untuk satu unit bisnis inti. Apabila sebuah entitas korporat beroperasi sebagai unit usaha bisnis tunggal (*single business unit*), manajemen puncak memegang akuntabilitas yang meluas. Tanggung jawab mereka mencakup tidak hanya penentuan strategi yang bersifat luas (seperti strategi di tingkat lingkungan makro atau korporat), tetapi juga perumusan strategi spesifik unit bisnis tersebut. Selanjutnya, strategi ini didelegasikan untuk pemilihan dan pelaksanaan rinciannya kepada manajer departemen fungsional pada level masing-masing. Sebaliknya, ketika organisasi mengalami ekspansi dan operasi usahanya telah berkembang menjadi beberapa bidang usaha yang berbeda, situasi ini diklasifikasikan sebagai perusahaan dengan unit strategis ganda (*multiple strategic unit firm*), sebagaimana dijelaskan oleh Boseman dan Phatak (1989). Berikut adalah visualnya:

Strategi Unit Business Strategis (SBU)

Di dina one Unit Business Strategis



Gambar 6. 2 Struktur Hierarki Strategi dalam Unit Bisnis Strategis (SBU)

Diagram visual tersebut menyajikan kerangka kerja hierarki strategi yang berlaku dalam konteks perusahaan unit bisnis strategis tunggal (*Single SBU Firm*), menyoroti pembagian dan aliran tanggung jawab strategis. Pada tingkatan Manajemen Puncak / Korporasi, fokus utama tertuju pada perumusan Strategi Korporasi dan Strategi Bisnis, yang berfungsi sebagai penetapan arah makro dan pedoman bagi keseluruhan entitas. Tanggung jawab perumusan strategi kemudian didelegasikan secara horizontal kepada berbagai Manajemen Fungsional mencakup Pemasaran, Keuangan, Operasi/Produksi, *Litbang* (R/D), dan Sumber Daya Manusia. Setiap fungsi berkewajiban merancang strategi fungsional spesifik (misalnya, Strategi Keuangan atau Strategi Produksi) yang dirancang untuk mendukung strategi

bisnis utama. Seluruh strategi fungsional yang telah dispesialisasi ini kemudian diintegrasikan secara kohesif ke dalam Unit Bisnis Tunggal (SBU) untuk menjamin konsistensi dan sinergi dalam satu bisnis inti perusahaan. Hierarki ini mencapai puncaknya pada Aktivitas Operasional, yaitu pelaksanaan harian yang menerjemahkan strategi terintegrasi tersebut menjadi program, prosedur, dan anggaran yang konkret. Kerangka ini secara jelas menggambarkan bagaimana strategi mengalir secara vertikal, dari visi makro di puncak, hingga pelaksanaan detail di lini depan operasional.

Menurut Andrew (1980), strategi yang efektif dikategorikan sebagai strategi ekonomi, dicirikan oleh kapabilitas organisasi untuk secara simultan memanfaatkan peluang dan menunjukkan kecermatan dalam menanggulangi potensi risiko yang menyertai, di mana intensitas keberanian mengambil risiko berbanding lurus dengan proyeksi profit yang dapat direalisasikan. Oleh karena itu, proses formulasi strategi menjadi langkah krusial karena melibatkan penentuan tindakan strategis terhadap peluang lingkungan, sambil memastikan tindakan tersebut dapat dicapai dengan mengoptimalkan kekuatan internal. Keputusan strategis yang diambil ditentukan oleh titik keseimbangan optimal antara pertimbangan eksternal dan kapabilitas internal, dan harus merefleksikan nilai-nilai pribadi, aspirasi, dan idealisme para eksekutif sebagai komponen integral dalam penetapan sasaran akhir. Lebih lanjut, pilihan strategi tidak dapat diisolasi dari pertimbangan etika, terutama yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), menuntut adopsi perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder*) termasuk pemasok, konsumen, dan karyawan di mana keputusan strategis harus diupayakan agar mampu memenuhi kebutuhan berbagai pihak terkait. Keempat elemen ini secara terpadu menentukan

arah strategis perusahaan, sebagaimana dicontohkan oleh strategi *transplant* Honda dan Toyota di AS, di mana mereka berhasil memenuhi tanggung jawab sosial (mengurangi defisit neraca pembayaran AS) sekaligus secara cerdas mengelola risiko sanksi dan mengeksploitasi peluang pasar di negara lain (Taiwan).

Aspek penting kedua adalah implementasi strategi, yang mencakup serangkaian kegiatan yang mayoritas bersifat administratif, di mana struktur, proses, perilaku organisasi, dan kepemimpinan puncak memengaruhi keberhasilan pelaksanaan secara menyeluruh. Struktur harus didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi dan hubungan terkoordinasi, sementara sistem insentif dan pengawasan harus dirancang agar selaras dengan perilaku yang dibutuhkan organisasi. Studi kasus Honda dan Toyota menunjukkan bahwa perluasan kegiatan ekspor menuntut pembenahan struktur organisasi dan pelatihan tentang manajemen lintas budaya untuk menjamin implementasi yang sukses. Inti dari strategi perusahaan juga mencakup pendefinisian bisnis, yang melibatkan perenungan mendalam mengenai sifat dan cakupan bisnis saat ini. Strategi *transplant* kedua perusahaan tersebut menuntut redefinisi bisnis dari fokus pasar domestik AS menjadi pusat manufaktur global, yang memungkinkan mereka memperluas jangkauan pasar. Redefinisi fundamental mengenai filosofi dan tujuan bisnis ini terbukti amat diperlukan untuk mengantisipasi dan merespons peluang maupun risiko yang muncul sejalan dengan perubahan dinamis dalam lingkungan global.

Memahami hierarki strategi menunjukkan bahwa terdapat berbagai tingkatan strategi dari perumusan hingga implementasi. Pada perusahaan unit bisnis tunggal, manajemen puncak memikul tanggung jawab penuh atas seluruh tahapan proses strategis,

termasuk perumusan strategi korporat dan bisnis. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, fungsi strategis didelegasikan kepada manajer tingkat menengah untuk mengelola strategi fungsional (Pemasaran, Keuangan, dll.). Model ini selaras dengan kerangka Wheelen dan Hunger (1986) yang secara tegas membagi proses menjadi analisis lingkungan, formulasi, implementasi, dan evaluasi, maupun model Boseman dan Phatak (1989) yang menyajikan proses sebagai rangkaian tahapan berurutan, dimulai dari penilaian SWOT hingga kontrol. Kerangka kerja strategis ini menegaskan bahwa strategi yang berhasil harus mengalir dari visi makro di puncak, melalui integrasi nilai dan etika, hingga pelaksanaan detail yang terstruktur dan terkoordinasi.

Perluasan organisasi menjadi unit strategis ganda (*multiple strategic unit firm*) selanjutnya memisahkan secara lebih jelas tanggung jawab strategis. Pada entitas dengan satu unit bisnis (*Single SBU*), manajemen puncak masih terlibat dalam strategi unit bisnis tersebut. Namun, pada entitas yang memiliki berbagai unit bisnis strategis, strategi unit bisnis menjadi level hierarki tersendiri yang beroperasi sebagai jembatan antara strategi korporasi yang luas dan strategi fungsional yang detail. Setiap unit bisnis tunggal harus merumuskan strategi yang kompetitif, spesifik untuk industri dan pasarnya sendiri, sambil tetap konsisten dengan misi korporasi. Strategi unit bisnis ini kemudian diterjemahkan oleh manajer fungsional ke dalam program-program harian (pemasaran, operasi, SDM) untuk memastikan koordinasi horizontal yang efektif dan pemanfaatan sumber daya internal yang efisien.

B. Korporate Strategy

Strategi pada level tertinggi organisasi berfungsi untuk menetapkan arah keseluruhan dan memastikan keterpaduan

(kohesi) dalam kegiatan perusahaan. Penetapan arah dan strategi korporasi merupakan katalisator yang membangkitkan komitmen terhadap tujuan dan misi fundamental yang diemban oleh entitas. Sementara itu, keterpaduan menjadi esensial untuk menyatukan langkah dan memfasilitasi kerja sama yang efektif di antara unit-unit berbeda di dalam organisasi. Meskipun perusahaan yang telah terdiversifikasi dengan banyak unit bisnis seringkali cenderung menganggap perumusan strategi pada level korporat di awal kurang mendesak karena setiap unit bisnis telah memiliki strategi yang otonom manfaat krusial dari strategi korporat baru terasa jelas ketika muncul konflik kepentingan di antara unit-unit yang bernaung di bawah perusahaan yang sama. Selain itu, jika terdapat saling keterkaitan operasional atau sinergi yang signifikan antara unit bisnis yang satu dengan yang lain, keberadaan strategi korporat menjadi amat diperlukan untuk mengelola, mengalokasikan sumber daya, dan memastikan bahwa tujuan unit-unit tersebut selaras dengan kepentingan kolektif organisasi secara keseluruhan.

Di dalam proses perumusan strategi korporat, terdapat kegiatan krusial yang dikenal sebagai profiling strategis (*strategic profiling*). Menurut definisi yang dikemukakan oleh Uytterhoeven, Ackerman, dan Ronsenblum (1973), *strategic profile* merupakan sebuah proses sistematis untuk menggambarkan entitas perusahaan secara komprehensif. Penggambaran ini mencakup tiga komponen utama yang saling terkait:

1. Definisi Bisnis Perusahaan: bagaimana perusahaan secara fundamental mendefinisikan lingkup dan sifat inti dari aktivitas bisnisnya (*What business are we in?*).
2. Definisi Persaingan Perusahaan: bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan sosok serta lanskap persaingannya di pasar.

3. Definisi Konsep Diri Perusahaan (*Corporate Self-Concept*): bagaimana perusahaan memandang dan mendefinisikan identitas internal, nilai-nilai unik, dan kapabilitas intinya (*What are we good at?*).

Proses *strategic profiling* ini esensial karena membantu manajemen dalam menyelaraskan kapabilitas internal dengan tuntutan lingkungan eksternal, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan strategis yang terinformasi.

Langkah mendefinisikan bisnis sebuah perusahaan secara mendasar berkaitan dengan penentuan pilihan dasar ruang lingkup operasi perusahaan, yang dapat dilihat melalui tiga dimensi utama: horizontal, vertikal, dan geografis. Operasi yang bersifat horizontal merujuk pada upaya perusahaan untuk memproduksi beragam barang atau jasa yang disesuaikan berdasarkan segmentasi pasar yang berbeda. Contohnya, sebuah perusahaan dapat memproduksi pesawat terbang untuk segmen rekreasi, bisnis, dan komersial. Selain itu, dimensi horizontal juga mencakup diferensiasi produk berdasarkan konfigurasi teknis atau harga, misalnya dengan memproduksi pesawat dengan variasi harga dan spesifikasi mesin (seperti satu mesin, dua mesin, turboprop, dan lain-lain). Hal ini menunjukkan bagaimana perusahaan memilih untuk bersaing melalui variasi produk dalam satu industri.

Keputusan mengenai operasi secara horizontal didorong oleh kebutuhan untuk mendekati berbagai aktivitas yang terdiferensiasi di pasar. Sementara itu, operasi yang bersifat vertikal lebih menekankan pada keterkaitan dan integrasi antara berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*).

1. Dimensi Vertikal (Integrasi)

Operasi vertikal, atau integrasi vertikal, melibatkan ekspansi perusahaan ke tahap produksi atau distribusi yang sebelumnya dilakukan oleh pihak eksternal (pemasok atau distributor). Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan tekstil yang awalnya hanya memproduksi kain dapat memilih untuk memperluas usahanya dengan membangun pabrik benang dan bahkan mengakuisisi perkebunan kapas. Pilihan untuk mengintegrasikan ketiga usaha yang saling terkait ini harus didasarkan pada justifikasi strategis tertentu, seperti peningkatan efisiensi, pengamanan pasokan bahan baku, atau penguasaan kualitas.

2. Dimensi Geografis (Ekspansi dan Adaptasi)

Dimensi ruang lingkup operasi secara geografis ditentukan oleh pertimbangan kondisi wilayah operasional yang ditargetkan. Produsen pakaian jadi yang berorientasi ekspor, misalnya, wajib mempertimbangkan faktor-faktor spesifik wilayah, seperti postur tubuh (ukuran), selera, dan preferensi budaya konsumen di pasar sasaran. Keputusan mengenai ruang lingkup geografis ini pada akhirnya bergantung pada cara perusahaan mendefinisikan batas-batas bisnisnya dalam konteks pasar global atau regional.

Mendefinisikan sosok persaingan dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama. Pertama, berdasarkan pada pemilihan senjata persaingan, yaitu penentuan kapabilitas internal mana yang akan diandalkan sebagai keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan mungkin memilih untuk memfokuskan sumber dayanya pada kapasitas pemasaran, efisiensi kegiatan produksi, keunggulan teknologi, investasi dalam penelitian dan pengembangan (*Litbang*), atau kekuatan finansial sebagai pendorong utama persaingan. Kedua, persaingan didefinisikan melalui posisi kompetitif perusahaan dalam industri. Hal ini

mencakup evaluasi apakah perusahaan mampu menjadi pemimpin pasar atau hanya berperan sebagai pengikut (*follower*) yang menyesuaikan diri dengan strategi pemain lain.

Langkah mendefinisikan konsep diri (*corporate self-concept*) berkaitan erat dengan dimensi sikap mental dan perilaku yang berlaku dalam organisasi. Secara spesifik, hal ini mencakup gaya kepemimpinan yang dikembangkan. Misalnya, Ross Perot, pendiri EDS, dikenal mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi militer, menekankan disiplin dan kesiapan tinggi di antara stafnya. Berbeda halnya dengan Mohammad Gobel di Indonesia, pendiri National Gobel, yang terkenal dengan filosofi pohon pisangnya, di mana kepemimpinan diutamakan pada pengembangan sumber daya manusia dan kaderisasi. Filosofi ini menyiratkan bahwa, seperti pohon pisang yang kematiannya segera disusul oleh tunas baru, peran kepemimpinan harus digantikan oleh kader-kader yang telah dipersiapkan. Langkah pendefinisian konsep diri ini juga mencakup sasaran kinerja yang ambisius dan spesifik yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Strategi korporat berfungsi untuk menguraikan bagaimana perusahaan akan mengembangkan strategi portofolio yang tepat bagi aktivitasnya yang beragam. Strategi portofolio ini sangat penting dalam situasi di mana analisis menunjukkan adanya disparitas antara kekuatan internal perusahaan dan kondisi eksternal industri. Sebagai contoh, jika analisis portofolio mengindikasikan bahwa laju pertumbuhan industri alat pertanian mengalami kemerosotan, namun aktivitas perusahaan dalam sektor tersebut sangat kuat atau menguasai pangsa pasar yang signifikan, manajemen korporasi dihadapkan pada keharusan untuk membuat keputusan strategi tingkat korporasi yang tepat. Keputusan pada level ini bersifat strategis dan fundamental, termasuk penetapan faktor-faktor seperti pendefinisian ulang

bisnis perusahaan atau penentuan tipe bisnis yang seharusnya dikembangkan. Selain itu, keputusan korporat mencakup pengelolaan arus kas dan sumber daya (alokasi dan de-alokasi) dari dan ke divisi-divisi yang ada, serta perumusan cara-cara untuk meningkatkan tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) secara keseluruhan bagi perusahaan.

C. Business Strategy (Strategi Bisnis)

Strategi pada tingkat unit bisnis, yang sering disebut sebagai *Strategic Business Unit* (SBU), merupakan bentuk strategi yang difokuskan pada level divisi dalam suatu perusahaan. Pembentukan divisi ini menjadi penting seiring dengan berkembangnya skala dan kompleksitas kegiatan usaha. Struktur organisasi yang terdivisionalisasi memungkinkan perusahaan mengelola berbagai kegiatan secara lebih efektif sesuai karakteristik bisnis masing-masing.

Divisi dapat dibentuk berdasarkan beberapa dasar, antara lain: jenis produk yang dihasilkan, bidang usaha yang dijalankan, maupun wilayah operasional yang dijangkau. Apabila pembagian didasarkan pada jenis produk, maka perusahaan dapat memiliki divisi produk A, produk B, produk C, dan seterusnya. Jika berdasarkan bidang usaha, maka dapat terbentuk divisi-divisi seperti divisi perkapalan, agrobisnis, perbankan, atau pariwisata. Sementara itu, pembagian berdasarkan wilayah dapat menghasilkan divisi untuk kawasan Indonesia bagian barat, tengah, dan timur.

Pada perusahaan berskala internasional, pembagian wilayah tersebut dapat meluas hingga tingkat regional atau benua, misalnya divisi Asia, Eropa, dan Amerika. Setiap divisi memiliki kondisi, karakteristik, serta tantangan yang berbeda,

sehingga strategi bisnis yang diterapkan pun harus disesuaikan. Dengan demikian, strategi yang diterapkan pada unit bisnis agrobisnis tentu tidak dapat disamakan dengan strategi pada industri perkapalan, perbankan, ataupun pariwisata.

Pihak manajemen puncak umumnya memandang *Strategic Business Unit* (SBU) sebagai unit organisasi yang memiliki tingkat otonomi tertentu dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan kewenangan yang dimiliki, SBU berhak merumuskan dan melaksanakan strategi bisnisnya sendiri sepanjang tetap sejalan dengan arah, visi, dan strategi korporat secara keseluruhan. Keputusan strategis pada tingkat ini biasanya berkaitan dengan upaya peningkatan *profit margin* melalui efisiensi produksi maupun optimalisasi penjualan produk atau jasa yang dihasilkan.

Sebagai ilustrasi, apabila divisi agrobisnis menghadapi peningkatan permintaan pasar seiring dengan pertumbuhan jumlah supermarket, dan perusahaan memiliki kapasitas produksi yang memadai, maka keputusan untuk memperluas penjualan produk agrobisnis guna meningkatkan *profit margin* merupakan bentuk keputusan strategis pada tingkat divisional. Namun demikian, dalam kondisi tertentu, keputusan yang diambil pada level divisional memerlukan persetujuan atau intervensi dari manajemen puncak. Misalnya, ketika aktivitas suatu departemen berkembang hingga memiliki potensi menjadi unit usaha baru.

Contohnya, departemen teknik dalam sebuah perusahaan besar mampu memproduksi suku cadang yang juga dibutuhkan oleh perusahaan lain di industri yang sama. Dalam situasi demikian, keputusan untuk mengembangkan departemen tersebut menjadi unit bisnis mandiri termasuk dalam ranah strategi korporat, karena berdampak pada struktur organisasi dan arah bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dengan

demikian, strategi pada tingkat divisional dan strategi korporat saling berhubungan, di mana kebijakan pada level korporat menjadi payung utama bagi setiap keputusan strategis yang diambil oleh masing-masing SBU.

Strategi pada tingkat divisional idealnya mampu mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh divisi. Integrasi ini mencakup sinergi antara berbagai fungsi utama organisasi, seperti penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), produksi, serta pemasaran. Koordinasi yang efektif di antara fungsi-fungsi tersebut menjadi kunci dalam menciptakan efisiensi operasional dan meningkatkan kinerja divisi secara keseluruhan. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan upaya yang sistematis dalam membangun hubungan kerja sama antardepartemen, menerjemahkan sasaran strategis pada level divisional ke dalam rencana operasional, serta menetapkan standar kinerja yang jelas. Selain itu, pembagian wewenang dan tanggung jawab antarbagian harus diatur secara tegas agar setiap unit memahami perannya dalam pencapaian tujuan bersama.

Contoh 1: PT Unilever Indonesia Tbk

Unilever Indonesia memiliki berbagai *Strategic Business Unit* (SBU), seperti divisi produk perawatan tubuh, makanan dan minuman, serta kebersihan rumah tangga.

Pada tingkat divisi produk perawatan tubuh, strategi bisnis difokuskan pada inovasi produk dan peningkatan pangsa pasar di segmen menengah ke atas. Untuk mendukung strategi tersebut, integrasi antarfungsi dilakukan sebagai berikut:

1. Departemen R&D bertanggung jawab mengembangkan formula baru (misalnya varian sabun yang ramah lingkungan).

2. Departemen produksi memastikan efisiensi proses manufaktur dan menjaga kualitas produk.
3. Departemen pemasaran merancang kampanye promosi yang sesuai dengan tren konsumen muda urban.
4. Departemen keuangan mengalokasikan anggaran promosi dan inovasi berdasarkan proyeksi laba divisi.

Kolaborasi antarbagian ini memungkinkan divisi perawatan tubuh meningkatkan daya saing melalui inovasi berkelanjutan, efisiensi biaya, serta citra merek yang kuat di pasar.

Contoh 2: PT Astra International Tbk

Astra memiliki beberapa divisi bisnis, antara lain otomotif, jasa keuangan, alat berat, pertanian, dan teknologi informasi. Pada divisi otomotif, strategi divisional diarahkan pada peningkatan efisiensi rantai pasok dan penetrasi pasar kendaraan listrik. Integrasi antarfungsi dilakukan sebagai berikut:

1. Departemen R&D bekerja sama dengan produsen global untuk mengembangkan model kendaraan ramah lingkungan.
2. Departemen produksi menyesuaikan lini perakitan dengan teknologi baru.
3. Departemen pemasaran memperkuat kampanye edukasi publik tentang kendaraan listrik.
4. Departemen logistik dan keuangan mengoptimalkan biaya distribusi dan pembiayaan pembelian kendaraan bagi konsumen.

Sinergi antarunit ini mendukung pencapaian tujuan divisi otomotif dalam memperluas pasar dan memperkuat posisi Astra sebagai pemimpin industri otomotif nasional.

Contoh 3: Samsung *Electronics* (Global)

Samsung memiliki berbagai divisi, seperti divisi *Mobile*, *Semiconductor*, dan *Consumer Electronics*. Pada divisi *Mobile*, strategi difokuskan pada inovasi berkelanjutan dan peningkatan pengalaman pengguna. Integrasi antarfungsi terjadi melalui:

1. R&D menciptakan teknologi layar lipat (*foldable display*).
2. Produksi memastikan efisiensi manufaktur dan kualitas tinggi.
3. Pemasaran membangun strategi global branding dengan penekanan pada keunggulan teknologi.
4. Layanan purna jual memperkuat loyalitas pelanggan melalui dukungan teknis dan garansi yang cepat.

Keterpaduan ini menghasilkan keunggulan kompetitif dan mendukung posisi Samsung sebagai pemimpin pasar global di industri elektronik.

D.Strategi Fungsional

Strategi fungsional merupakan pendekatan yang berfokus pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya agar dapat digunakan secara produktif dan efisien. Strategi ini bersifat lebih operasional karena penyusunannya dilakukan oleh para manajer pada tingkat departemen, sesuai dengan fungsi masing-masing. Melalui strategi ini, setiap bagian organisasi berperan dalam mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Sebagai contoh, pada departemen pemasaran, strategi fungsional dapat berupa perencanaan promosi untuk memperluas penetrasi pasar di wilayah tertentu. Langkah tersebut menjadi bagian dari upaya strategis dalam meningkatkan pangsa pasar dan memperkuat posisi produk perusahaan. Di bidang produksi, strategi fungsional dapat diwujudkan melalui penerapan sistem

atau teknologi produksi yang lebih efisien, sehingga mampu menekan biaya operasional dan menurunkan harga pokok produk.

Sementara itu, pada bidang keuangan, strategi fungsional dapat mencakup kebijakan dalam memperoleh sumber pendanaan eksternal guna mendukung ekspansi usaha. Dalam bidang sumber daya manusia, strategi difokuskan pada pengembangan kompetensi, motivasi, serta kinerja karyawan. Adapun dalam bidang penelitian dan pengembangan (*research and development*), strategi diarahkan pada inovasi produk maupun proses yang berkelanjutan. Seluruh keputusan pada tingkat fungsional hendaknya disusun dengan perspektif strategis yang komprehensif, memperhatikan dampak lintas fungsi dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, koordinasi dan kolaborasi antardepartemen menjadi penting dalam merumuskan strategi fungsional yang terintegrasi, agar setiap fungsi dapat saling mendukung dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Ketiga tingkat strategi korporat, bisnis, dan fungsional membentuk suatu hierarki strategi dalam struktur perusahaan berskala besar. Setiap jenjang strategi memiliki keterkaitan yang erat dan harus berjalan selaras agar keseluruhan organisasi dapat mencapai tujuan utamanya secara efektif. Integrasi di antara ketiga level strategi tersebut menjadi prasyarat penting dalam menciptakan sinergi antarbagian perusahaan, sehingga setiap keputusan strategis pada level yang lebih rendah tetap mendukung arah dan kebijakan strategis di tingkat korporat.

Dalam perkembangan teori manajemen strategis modern, muncul pendekatan baru yang memperluas cakupan hierarki strategi tersebut, yaitu konsep strategi jejaring kerja (*networking strategy*). Konsep ini lahir sebagai respons terhadap dinamika

globalisasi dan meningkatnya kompleksitas hubungan antarperusahaan. Menurut Wit dan Meyer (2005), strategi jejaring kerja diperlukan ketika strategi pada level fungsional, Strategis Bisnis Unit (SBU), maupun korporat tidak lagi mampu mengakomodasi kegiatan bisnis lintas perusahaan yang semakin meluas. Dalam konteks global, perusahaan tidak dapat berdiri sendiri, melainkan perlu membangun kemitraan strategis dengan entitas lain, baik dalam industri yang sama maupun dengan sektor usaha yang saling melengkapi. Kolaborasi tersebut dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk strategi, seperti aliansi strategis, joint venture (usaha patungan), atau bentuk kemitraan lainnya. Melalui jejaring kerja ini, perusahaan dapat berbagi sumber daya, teknologi, dan pengetahuan untuk menciptakan nilai tambah bersama.

Jaringan kerja bisnis dapat mencakup puluhan hingga ratusan entitas yang saling berinteraksi dalam suatu ekosistem industri. Dengan demikian, di satu sisi perusahaan menjadi bagian dari kelompok usaha yang bergerak pada bidang tertentu, sementara di sisi lain dapat pula berperan sebagai mitra sementara dalam kolaborasi lintas sektor. Ketika suatu strategi dikembangkan secara kolektif oleh sekelompok perusahaan dalam jejaring kerja tersebut, maka hal itu menandakan bahwa perusahaan telah memasuki tingkatan strategi jejaring kerja (*network level strategy*), yaitu level strategi yang berfokus pada penciptaan sinergi antarorganisasi dalam menghadapi persaingan global.

Rangkuman

Hierarki strategi menunjukkan bahwa dalam perusahaan terdapat tingkatan strategi yang berbeda sesuai dengan skala dan kompleksitas usaha. Pada perusahaan kecil dengan satu unit

bisnis, strategi biasanya ditangani langsung oleh pendiri atau manajer puncak, mulai dari analisis lingkungan hingga implementasi. Namun, ketika perusahaan berkembang dan memiliki banyak divisi, strategi dibagi dalam beberapa level agar lebih fokus dan efektif. Strategi korporat berada pada level tertinggi dan bertanggung jawab menentukan arah perusahaan secara menyeluruh, termasuk misi, portofolio bisnis, serta keputusan ekspansi. Level berikutnya adalah Strategi Bisnis Unit (SBU), yaitu strategi yang difokuskan pada bagaimana setiap unit bisnis bersaing dalam industrinya masing-masing, sekaligus tetap mendukung tujuan korporat. Lalu strategi fungsional berperan pada operasionalisasi strategi di tiap departemen seperti pemasaran, keuangan, produksi, SDM, dan *litbang*, yang bertujuan memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi. Ketiga level strategi tersebut harus terintegrasi agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal. Selain itu, dalam era globalisasi berkembang pula strategi jejaring (*network strategy*), yaitu strategi kerja sama antarperusahaan melalui aliansi, *joint venture*, dan kemitraan untuk memperkuat daya saing lintas organisasi.

Soal Essay!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan hierarki strategi dalam konteks manajemen strategis perusahaan!
2. Mengapa tanggung jawab penyusunan strategi dalam perusahaan berbeda antara perusahaan kecil dan perusahaan besar?
3. Uraikan perbedaan utama antara strategi korporat dan strategi bisnis!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *strategic profiling* menurut Uytterhoeven, Ackerman, dan Ronsenblum (1973)!

5. Sebutkan dan jelaskan tiga unsur utama dalam proses *strategic profile*!
6. Bagaimana peran *strategi fungsional* dalam mendukung keberhasilan strategi pada level bisnis dan korporat?
7. Berikan contoh nyata bagaimana strategi di tingkat fungsional dapat memengaruhi efektivitas strategi bisnis perusahaan!
8. Jelaskan mengapa keterpaduan antar level strategi (korporat, bisnis, dan fungsional) sangat penting bagi keberhasilan perusahaan!
9. Apa yang dimaksud dengan *network level strategy* dan mengapa konsep ini muncul dalam era globalisasi?
10. Jelaskan bentuk-bentuk kerja sama yang dapat dilakukan dalam *network level strategy* dan manfaatnya bagi perusahaan!

Petunjuk Jawaban

1. Hierarki strategi dalam manajemen strategis Perusahaan, Hierarki strategi adalah tingkatan strategi dalam organisasi yang terdiri dari strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
2. Perbedaan tanggung jawab strategi perusahaan kecil dan besar. Pada perusahaan kecil, seluruh strategi ditangani manajer puncak karena struktur sederhana. Pada perusahaan besar, tanggung jawab dibagi sesuai level organisasi agar perumusan strategi lebih fokus dan efektif.

3. Perbedaan strategi korporat dan strategi bisnis, Strategi korporat mengatur arah perusahaan secara keseluruhan seperti ekspansi dan portofolio bisnis. Strategi bisnis fokus pada cara setiap unit bisnis bersaing dalam industrinya.
4. Pengertian strategic profiling menurut Uytterhoeven, Ackerman & Ronsenblum (1973) *Strategic profiling* adalah proses penilaian posisi perusahaan secara menyeluruh terhadap tujuan, sumber daya, dan kebutuhan lingkungannya untuk menentukan strategi yang tepat.
5. Tiga unsur utama dalam proses strategic profile
 - a. Tujuan organisasi arah dan hasil yang ingin dicapai
 - b. Sumber daya kemampuan dan aset organisasi
 - c. Lingkungan organisasi faktor eksternal yang memengaruhi strategi
6. Peran strategi fungsional. Mengoperasionalkan strategi bisnis dan korporat melalui kegiatan di tiap fungsi seperti pemasaran, keuangan, SDM, dan produksi agar tujuan strategis dapat tercapai.
7. Contoh pengaruh strategi fungsional terhadap efektivitas strategi bisnis. Misalnya strategi pemasaran digital yang kuat dapat memenangkan persaingan pasar, sehingga mendukung strategi bisnis dalam meningkatkan pangsa pasar perusahaan.
8. Pentingnya keterpaduan antar level strategi. Agar tidak terjadi konflik kebijakan dan memastikan semua bagian organisasi bergerak dalam arah yang sama untuk meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

9. *Network level strategy* dalam era globalisasi adalah strategi kerja sama antarperusahaan melalui aliansi untuk saling melengkapi kompetensi, karena persaingan global menuntut perusahaan tidak hanya mengandalkan kemampuan internal.
10. Bentuk kerja sama *network strategy* dan manfaatnya: Aliansi strategis, *joint venture*, *outsourcing*, *franchising*, dan Manfaat: meningkatkan daya saing, akses pasar baru, penghematan biaya, serta berbagi teknologi dan risiko.

Soal Normatif!

1. Hierarki strategi menggambarkan ...
 - a. Urutan kegiatan operasional Perusahaan
 - b. Tingkatan dalam penyusunan strategi perusahaan
 - c. Jenis kegiatan produksi
 - d. Struktur organisasi keuangan
2. Pada perusahaan kecil, strategi biasanya ditentukan oleh ...
 - a. Dewan komisaris
 - b. Pemegang saham
 - c. Pendiri atau manajer puncak
 - d. Konsultan luar
3. Strategi yang berfokus pada arah dan keterpaduan seluruh unit bisnis disebut ...
 - a. Strategi fungsional
 - b. Strategi korporat
 - c. Strategi bisnis
 - d. Strategi jejaring

4. Strategi yang digunakan oleh setiap unit bisnis agar mampu bersaing disebut ...
 - a. Strategi korporat
 - b. Strategi fungsional
 - c. Strategi bisnis
 - d. Strategi operasional
5. Strategi fungsional berkaitan dengan ...
 - a. Penentuan visi Perusahaan
 - b. Penggunaan sumber daya secara produktif
 - c. Penetapan bidang usaha baru
 - d. Pembentukan divisi baru
6. Gambar 6.1 dalam materi menggambarkan ...
 - a. Strategi perusahaan multinasional
 - b. Strategi pada unit bisnis tunggal
 - c. Strategi jejaring antarperusahaan
 - d. Strategi lintas divisi
7. Sedangkan Gambar 6.2 menggambarkan ...
 - a. Strategi lintas negara
 - b. Strategi pada aneka unit bisnis
 - c. Strategi fungsional
 - d. Strategi operasional

8. *Strategic profiling* digunakan untuk ...
 - a. Mengatur kinerja karyawan
 - b. Menggambarkan sosok dan arah bisnis perusahaan
 - c. Menentukan struktur organisasi
 - d. Membuat laporan keuangan
9. Salah satu unsur dalam *strategic profile* adalah ...
 - a. Struktur gaji karyawan
 - b. Sosok persaingan perusahaan
 - c. Kebutuhan operasional
 - d. Jumlah karyawan
10. Pendefinisian ruang lingkup bisnis secara geografis dilakukan untuk ...
 - a. Mengurangi biaya promosi
 - b. Menyesuaikan produk dengan selera konsumen wilayah tertentu
 - c. Meningkatkan jumlah tenaga kerja
 - d. Menghindari pajak wilayah
11. Contoh operasi vertikal dalam strategi korporat adalah ...
 - a. Perusahaan tekstil memiliki perkebunan kapas
 - b. Perusahaan roti membuka restoran
 - c. Perusahaan mobil membuka cabang luar negeri
 - d. Perusahaan makanan membuka hotel

12. Strategi bisnis biasanya ditetapkan pada level ...
 - a. Operasional
 - b. Divisional atau SBU
 - c. Puncak manajemen
 - d. Keuangan
 13. Strategi korporat membantu perusahaan untuk ...
 - a. Menentukan cara bersaing di pasar
 - b. Menentukan bidang usaha yang digarap
 - c. Menentukan harga produk. Mengatur shift kerja
 14. Salah satu contoh strategi fungsional di bidang produksi adalah ...
 - a. Membuka cabang baru
 - b. Mengembangkan sistem produksi yang efisien
 - c. Menetapkan visi Perusahaan
 - d. Menentukan bidang usaha
 15. Strategi jejaring (*network strategy*) diperlukan ketika ...
 - a. Perusahaan tidak memiliki unit bisnis
 - b. Strategi fungsional tidak lagi efektif pada skala global
 - c. Perusahaan ingin menghindari kompetisi
 - d. Tidak ada strategi bisnis
 16. Salah satu bentuk strategi jejaring adalah ...
 - a. *Joint venture*
 - b. *Holding company*
-

- c. Akuisisi Tunggal
 - d. Strategi harga
17. Tujuan utama strategi jejaring adalah ...
- a. Menghindari risiko
 - b. Membangun kolaborasi antarperusahaan
 - c. Menghapus pesaing
 - d. Menekan biaya tenaga kerja
18. Keterpaduan antara strategi korporat, bisnis, dan fungsional diperlukan agar ...
- a. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang besar
 - b. Tujuan perusahaan tercapai secara efisien
 - c. Karyawan tidak pindah kerja
 - d. Manajemen lebih mudah diawasi
19. Strategi bisnis pada divisi agrobisnis dapat berbeda dengan divisi pariwisata karena ...
- a. Kedua divisi memiliki produk dan pasar berbeda
 - b. Dikelola oleh orang yang sama
 - c. Memiliki jumlah karyawan yang sama
 - d. Memiliki strategi fungsional yang identik
20. Manajer fungsional memiliki tanggung jawab utama dalam ...
- a. Menentukan arah Perusahaan
 - b. Menyusun strategi operasional sesuai bidangnya
 - c. Menentukan visi dan misi korporasi

d. Menetapkan divisi baru

BAB 7

PROSES KEBIJAKAN STRATEGI BISNIS

Model Proses

Proses perumusan strategi berkaitan dengan sejumlah pertanyaan kunci, antara lain: bagaimana dan kapan strategi sebaiknya dirancang; siapa pihak yang bertanggung jawab dalam penyusunannya; apakah strategi perlu dibuat, dianalisis, dan dilaksanakan; bagaimana menilai efektivitas strategi; serta siapa saja yang terlibat dalam setiap tahapan kegiatan tersebut. Secara umum, literatur mengenai strategi dan kebijakan bisnis menggambarkan strategi sebagai suatu proses yang mencakup empat tahapan utama, yaitu analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengawasan strategi.

Pada tahap awal, analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang muncul dari lingkungan eksternal, sekaligus menilai kekuatan dan kelemahan organisasi melalui analisis internal perusahaan. Selanjutnya, pada tahap formulasi, visi dan misi perusahaan menjadi dasar bagi penetapan tujuan, pilihan strategi, maupun kebijakan yang akan diambil oleh manajemen. Tahap implementasi melibatkan penerjemahan strategi yang telah dirumuskan ke dalam program atau prosedur pelaksanaan, termasuk perencanaan anggaran, serta mempertimbangkan faktor kepemimpinan, budaya

organisasi, dan pemanfaatan sistem informasi untuk mendukung pelaksanaan strategi dan kebijakan.

Pada tahap terakhir, evaluasi dan pengawasan dilakukan dengan menetapkan standar keberhasilan strategi, menganalisis kesenjangan antara perumusan dan pelaksanaan strategi, serta menentukan langkah tindak lanjut untuk mengatasi penyimpangan yang muncul selama proses implementasi.

MODEL PROSES MANAJEMEN STRATEGI



Gambar 7. 1 Tahapan Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi dapat dipahami sebagai rangkaian tahapan sistematis yang saling terkait, dimulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan pengendalian strategi. Secara rinci, proses ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan

Pada tahap awal, organisasi melakukan penilaian terhadap faktor eksternal dan internal. Analisis eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar serta tren industri yang relevan, sementara analisis internal mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi melalui sumber daya, kapabilitas, dan kapabilitas inti.

2. Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis lingkungan, organisasi menetapkan visi dan misi yang menjadi dasar perumusan tujuan strategis. Selanjutnya, berbagai opsi strategi dikembangkan dan dievaluasi untuk menentukan alternatif yang paling sesuai dengan kapasitas internal dan dinamika eksternal.

3. Implementasi Strategi

Strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam program atau kebijakan operasional, termasuk penentuan struktur organisasi, alokasi sumber daya, prosedur kerja, dan sistem informasi yang mendukung pelaksanaan. Faktor kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi penentu keberhasilan implementasi.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Tahap ini mencakup pengukuran kinerja strategi berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, identifikasi kesenjangan antara hasil yang dicapai dan target yang direncanakan, serta penentuan tindakan korektif untuk memastikan strategi tetap relevan dan efektif. Model ini menekankan bahwa manajemen strategi adalah proses dinamis yang bersifat iteratif, di mana umpan balik dari tahap evaluasi digunakan untuk memperbaiki analisis dan

perumusan strategi selanjutnya, sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.

Menurut Andrew (1980), strategi yang efektif, yang disebut sebagai strategi ekonomi, dicirikan oleh kemampuan organisasi untuk secara bersamaan memanfaatkan peluang yang tersedia dan menunjukkan kecermatan dalam menanggulangi potensi risiko yang menyertai. Intensitas keberanian organisasi dalam mengejar kesempatan baru atau mengambil risiko investasi secara langsung proporsional dengan proyeksi profit yang dapat direalisasikan. Oleh karena itu, proses formulasi strategi menjadi langkah krusial, karena melibatkan penentuan yang sistematis mengenai tindakan strategis apa yang seharusnya dilakukan perusahaan sebagai tanggapan terhadap peluang dari lingkungan eksternal, sekaligus memastikan bahwa tindakan tersebut dapat dicapai dengan memanfaatkan dan mengoptimalkan kekuatan internal (kapabilitas inti) yang telah dimiliki perusahaan.

Keputusan mengenai pemilihan strategi yang akan diimplementasikan ditentukan oleh titik keseimbangan optimal yang dapat dicapai antara pertimbangan lingkungan eksternal (peluang) dan kapabilitas internal (kekuatan). Selain itu, keputusan strategis tersebut harus secara simultan merefleksikan preferensi alternatif yang diinginkan oleh para eksekutif kunci dan tim manajemen mereka. Aspek-aspek normatif, seperti nilai-nilai pribadi, aspirasi, dan idealisme dari individu-individu pembuat keputusan, harus menjadi komponen integral dalam penentuan sasaran akhir. Dengan demikian, kesediaan dan komitmen bertindak dari pihak manajemen eksekutif merupakan elemen fundamental yang harus diinkorporasikan dalam formulasi keputusan strategis final.

Pilihan strategi pada akhirnya tidak dapat diisolasi dari pertimbangan etika, terutama yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Adopsi perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder*), alih-alih hanya berfokus pada pemegang saham (*stockholder*), merupakan manifestasi dari upaya pemenuhan tanggung jawab sosial tersebut. Jika di masa lampau para eksekutif seringkali hanya memprioritaskan kepentingan *stockholders*, kini mereka wajib menyadari dan mengintegrasikan kebutuhan *stakeholders*. *Stakeholder* didefinisikan sebagai semua entitas yang memiliki kepentingan dalam aktivitas produksi barang atau jasa perusahaan, mencakup beragam pihak seperti pemasok, konsumen, kreditor, pemerintah, karyawan, dan serikat pekerja. Oleh karena itu, keputusan strategis yang diambil tidak hanya harus bebas dari pertentangan dengan kepentingan kelompok-kelompok ini, tetapi juga diupayakan agar mampu memenuhi kebutuhan mereka. Pihak eksekutif diharapkan untuk mengevaluasi beberapa alternatif strategi, dengan mempertimbangkan faktor pelayanan dan pemenuhan kebutuhan berbagai pihak, sebelum membuat keputusan strategis final.

Keempat elemen tersebut peluang, kapabilitas, nilai eksekutif, dan tanggung jawab sosial secara terpadu menentukan arah strategis perusahaan. Sebagai ilustrasi spektakuler, dapat dicermati strategi "pabrik transnasional" (*transplant*) yang diterapkan oleh produsen otomotif Honda dan Toyota di Amerika Serikat. Melalui ekspor mobil buatan AS kembali ke Jepang, mereka memberikan kontribusi terhadap pengurangan defisit neraca pembayaran Amerika, yang merupakan pemenuhan tanggung jawab sosial. Strategi ini pada saat yang sama memberikan legitimasi dan *power* yang memungkinkan mereka menerobos pasar Taiwan yang sebelumnya tertutup untuk mobil

Jepang. Ini menunjukkan kapabilitas perusahaan untuk mencapai tujuan ganda: memenuhi tanggung jawab sosial sambil secara cerdas mengelola risiko sanksi dan mengeksploitasi peluang pasar di negara lain.

Aspek penting kedua dari strategi adalah implementasi strategi, yang mencakup serangkaian kegiatan yang mayoritas bersifat administratif. Menurut para penggagas model ini, faktor-faktor seperti struktur dan hubungan organisasi, proses dan perilaku organisasi, serta kepemimpinan puncak secara kolektif memengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi secara menyeluruh. Tentu, berikut adalah parafrase akademik dari teks tersebut yang berfokus pada Implementasi Strategi sebagai aspek krusial kedua setelah formulasi:

Aspek penting kedua dari strategi adalah implementasi strategi, yang mencakup serangkaian kegiatan yang mayoritas bersifat administratif. Menurut para penggagas model ini, faktor-faktor seperti struktur dan hubungan organisasi, proses dan perilaku organisasi, serta kepemimpinan puncak secara kolektif memengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi secara menyeluruh. Agar kinerja tugas dapat berjalan efektif, struktur organisasi harus didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi dan hubungan terkoordinasi antar subaktivitas yang terbagi. Di sisi proses, sistem insentif dan pengawasan, yang mencakup pengukuran kinerja, penetapan kompensasi, dan pengembangan manajemen, harus dirancang agar selaras dengan perilaku yang dibutuhkan demi kepentingan organisasi. Dengan demikian, peran kepemimpinan puncak sangat menentukan keberhasilan pencapaian sasaran strategis.

Mengacu pada studi kasus Honda dan Toyota, implementasi strategi *transplant* (pabrik transnasional) mereka sangat menuntut pembenahan struktur organisasi. Kegiatan ekspor yang

meluas, misalnya, memerlukan penambahan struktur, khususnya yang berkaitan dengan penetapan agen-agen perusahaan di negara lain. Hal ini juga menuntut perluasan jaringan sistem informasi agar informasi penting mengenai kebutuhan konsumen, persediaan produk, dan suku cadang dapat dikelola secara memuaskan.

Pembukaan agen di luar negeri, yang melibatkan penempatan manajer ekspatriat, memerlukan persiapan tersendiri. Dalam konteks ini, faktor kepemimpinan sangat krusial untuk memastikan keberhasilan dalam konteks manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*). Oleh karena itu, pelatihan mengenai *cross-cultural management* biasanya diberikan sebagai bekal bagi mereka yang ditugaskan di mancanegara. Berbagai persiapan ini diperlukan untuk memastikan bahwa implementasi strategi yang dilakukan mampu mencapai sasaran yang telah dirumuskan.

Inti dari strategi perusahaan, yang sering direpresentasikan dalam model visual, meliputi pola tujuan, serangkaian kebijakan, dan pendefinisian bisnis perusahaan. Tujuan-tujuan ini ditetapkan setelah proses formulasi strategi yang telah mempertimbangkan semua unsur krusial, dan diikuti oleh kebijakan-kebijakan sebagai pedoman implementasi. Pendefinisian bisnis memerlukan perenungan mendalam mengenai sifat dan cakupan bisnis yang sedang dijalankan. Sebagai contoh, strategi *transplant* Honda dan Toyota menuntut redefinisi bisnis yang signifikan: operasi mereka di AS bertransformasi dari fokus pasar domestik menjadi pusat manufaktur global, yang berhasil memperluas jangkauan pasar hingga ke Eropa, di mana produk yang kurang diminati di AS justru laku sebagai barang kelas atas. Redefinisi fundamental mengenai filosofi dan tujuan bisnis ini terbukti amat diperlukan

untuk mengantisipasi dan merespons peluang maupun risiko yang muncul sejalan dengan perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis global.

Konsep filosofis yang mendasari tujuan utama perusahaan memiliki kesamaan terminologi dengan istilah misi (*mission*), sesuai dengan kerangka manajemen strategis yang dikembangkan oleh Thomas Wheelen dan David Hunger (1986). Dalam model yang mereka ajukan, filosofi fundamental ini secara eksplisit diintegrasikan ke dalam ruang lingkup formulasi strategi perusahaan. Berdasarkan kerangka kerja yang diajukan oleh Thomas Wheelen dan David Hunger (1987), model manajemen strategis dapat divisualisasikan sebagai sebuah proses siklis yang melibatkan interaksi antara analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi, implementasi, serta kontrol. Model ini secara fundamental mengintegrasikan empat komponen utama:

1. Analisis Lingkungan Eksternal:
 - a. Lingkungan Sosial (*Societal Environment*): merujuk pada faktor-faktor makroekonomi, sosiokultural, politik-legal, dan teknologi yang lebih luas yang memengaruhi operasi bisnis.
 - b. Lingkungan Tugas (*Task Environment*): mencakup elemen-elemen spesifik yang berinteraksi langsung dengan perusahaan, seperti pesaing, pemasok, pelanggan, serikat pekerja, pemerintah, dan komunitas lokal.
2. Analisis Lingkungan Internal:
 - a. Struktur (*Structure*): merujuk pada hierarki, pembagian kerja, dan sistem organisasi.
 - b. Budaya (*Culture*): meliputi nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi.

- c. Sumber Daya (*Resources*): mengacu pada aset fisik, finansial, manusia, dan kapabilitas tak berwujud perusahaan.
3. Formulasi Strategi (*Strategic Formulation*):
- a. Visi/Misi (*Vision/Mission*): pernyataan fundamental mengenai tujuan eksistensi dan aspirasi jangka panjang perusahaan.
 - b. Tujuan (*Objectives*): hasil spesifik yang ingin dicapai, bersifat terukur dan berjangka waktu.
 - c. Strategi (*Strategies*): rencana komprehensif untuk mencapai tujuan.
 - d. Kebijakan (*Policies*): pedoman luas untuk pengambilan keputusan yang mendukung strategi.
4. Implementasi Strategi (*Strategic Implementation*):
- a. Program (*Programs*): rencana aktivitas spesifik untuk melaksanakan strategi.
 - b. Anggaran (*Budgets*): alokasi sumber daya finansial untuk program-program tersebut.
 - c. Prosedur (*Procedures*): urutan langkah-langkah detail untuk menyelesaikan tugas.
5. Kontrol (Control)
- Kinerja (*Performance*): proses evaluasi hasil dan perbandingan dengan tujuan yang ditetapkan, untuk memastikan strategi berjalan sesuai rencana dan melakukan koreksi jika diperlukan.

Model ini menekankan hubungan timbal balik antara analisis lingkungan, penetapan arah, pelaksanaan rencana, dan evaluasi berkelanjutan, membentuk siklus manajemen strategis yang dinamis.

Tabel 7. 1 Perbandingan Model Proses Manajemen Strategi Menurut Wheelen & Hunger (1986) dan Boseman & Phatak (1989)

Aspek	Model Wheelen dan Hunger (1986)	Model Boseman dan Phatak (1989)
Fokus Utama	Pembagian proses strategis yang tegas ke dalam empat aspek utama.	Proses tahapan strategi yang berurutan dan hierarkis.
Komponen Utama	Analisis Lingkungan (Eksternal & Internal), Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi/Pengawasan.	Tujuh tahapan spesifik, dimulai dengan penilaian lingkungan (SWOT).
Penekanan Analisis Awal	Secara eksplisit dan tegas menyatakan perlunya Analisis Lingkungan (Eksternal: <i>Societal & Task</i> ; Internal: Struktur, Budaya, Sumber Daya) sebagai prasyarat sebelum formulasi dimulai.	Penilaian SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, & Threats</i>) sebagai langkah awal mendasar dalam proses.
Pendekatan Alur Proses	Siklus yang mengalir (meskipun memiliki tahapan, sering digambarkan memiliki umpan balik).	Rangkaian langkah yang didorong secara tahapan (<i>sequential process</i>).

Apabila dibandingkan dengan model yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger, model yang dikembangkan oleh Boseman dan Phatak pada dasarnya memiliki kemiripan. Namun, perbedaannya terletak pada tahap awal prosesnya, di mana tidak secara eksplisit disebutkan adanya kegiatan penilaian (*assessment*) terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Padahal, penilaian tersebut sejatinya merupakan bagian dari analisis situasi lingkungan. Evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi pada dasarnya merupakan hasil sintesis dari analisis lingkungan internal. Melalui pengukuran terhadap sumber daya yang dimiliki, perusahaan dapat memahami sejauh mana kapasitasnya dalam melaksanakan aktivitas bisnis. Kekuatan organisasi yang dimaksud tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup sumber daya manusia, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan (*research and development*), serta aspek struktur dan budaya perusahaan. Budaya organisasi yang kuat, misalnya, dapat menjadi sarana efektif dalam menumbuhkan komitmen seluruh anggota organisasi terhadap strategi dan kebijakan perusahaan.

Penilaian terhadap peluang dan ancaman organisasi merupakan hasil dari analisis terhadap lingkungan eksternal. Sebagai contoh, potensi untuk memasuki bidang usaha baru sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi dinamika lingkungan yang dapat memberikan peluang tersebut. Tanpa adanya upaya antisipatif terhadap perubahan lingkungan, peluang tersebut sulit untuk diidentifikasi, sebagaimana ketidakmampuan perusahaan dalam mengenali ancaman yang berasal dari luar organisasi. Tidak jarang, perusahaan yang telah memiliki posisi mapan justru mengabaikan fungsi antisipasi ini, sehingga tanpa disadari para

pesaing berhasil berkembang lebih cepat dan mengambil alih posisi sebagai pemimpin pasar.

Sejalan dengan pandangan Wheelen dan Hunger, setelah dilakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang ada, langkah berikutnya adalah merumuskan misi organisasi. Namun, dalam model Borseman dan Phatak, penempatan kebijakan tampak sejajar dengan filosofi organisasi pada kotak ketiga, yang menunjukkan bahwa kebijakan yang dirumuskan bersifat makro dan mendahului pemilihan strategi. Kebijakan makro semacam ini umumnya diterapkan dalam konteks organisasi pemerintahan; misalnya, Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) dapat dipandang sebagai kebijakan makro yang menjadi dasar penyusunan strategi pembangunan dalam rencana lima tahunan.

Sebaliknya, dalam kerangka pemikiran Wheelen dan Hunger, serta sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Christensen, Andrews, dan Glueck, kebijakan baru dibentuk setelah strategi ditetapkan. Seperti dijelaskan pada Kegiatan Belajar 1, kebijakan berfungsi sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam menghadapi situasi tertentu. Contohnya, untuk melaksanakan strategi merger, diperlukan kebijakan di bidang keuangan yang mengatur alokasi dana pada struktur perusahaan yang baru terbentuk. Dengan demikian, setiap strategi baru yang diterapkan akan mendorong munculnya kebijakan-kebijakan baru yang relevan untuk mendukung implementasinya.

Proses penetapan tujuan strategis harus mempertimbangkan kesesuaian antara sasaran yang ingin dicapai dengan filosofi dan nilai-nilai perusahaan, sehingga tujuan yang dipilih selaras dengan kondisi internal organisasi. Tujuan strategis berfungsi sebagai acuan bagi para manajer dalam menilai hasil yang diharapkan dari penerapan strategi. Tujuan ini

merupakan target akhir yang ingin dicapai perusahaan sejalan dengan misi yang diembannya. Berdasarkan tujuan strategis tersebut, organisasi kemudian merumuskan strategi pada berbagai tingkat, meliputi strategi pada tingkat sosial (*societal*), tingkat korporat, unit bisnis, dan fungsional.

Strategi pada tingkat sosial berkaitan dengan hubungan dan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan eksternal, biasanya menjadi perhatian dewan komisaris. Strategi korporat menjadi tanggung jawab manajemen puncak, sedangkan strategi unit bisnis berada di bawah kewenangan pimpinan divisi. Sementara itu, strategi fungsional umumnya ditangani oleh manajer masing-masing departemen. Tahap terakhir dari proses ini adalah implementasi strategi organisasi, yang bertujuan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan strategis secara menyeluruh.

Proses strategi dan kebijakan bisnis mencakup tiga komponen utama, yaitu pemikiran strategis, formasi strategi, dan aspek perubahan. Pemikiran strategis tercermin dalam kegiatan identifikasi masalah melalui analisis lingkungan, diagnosis permasalahan, perumusan isu yang relevan, serta penerjemahan hasil analisis ke dalam tindakan implementatif sehingga solusi yang diharapkan dapat diwujudkan.

Formasi strategi meliputi penetapan misi organisasi, pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal, pengembangan berbagai opsi strategi, pemilihan strategi yang tepat, hingga pengambilan tindakan dan evaluasi kinerja yang dicapai. Sementara itu, aspek perubahan strategi menjadi penting agar perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan secara efektif. Perubahan ini dapat meliputi sistem bisnis maupun sistem organisasi.

Perubahan pada sistem bisnis berkaitan dengan cara perusahaan mengelola aktivitas bisnis melalui konfigurasi sumber daya, penciptaan nilai tambah, serta penyediaan produk atau jasa yang lebih bernilai bagi konsumen. Sedangkan perubahan pada sistem organisasi mencakup penyesuaian struktur, proses, dan budaya organisasi. Secara keseluruhan, penerapan perubahan ini tidak hanya mendukung kelangsungan hidup perusahaan, tetapi juga mendorong pertumbuhan dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing secara kompetitif.

Rangkuman

Proses manajemen strategi dalam kebijakan bisnis merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari analisis lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam formulasi strategi, yaitu penentuan visi, misi, tujuan, serta alternatif strategi yang mempertimbangkan potensi kemampuan perusahaan, risiko bisnis, nilai dan aspirasi eksekutif, serta tanggung jawab sosial terhadap stakeholder. Setelah strategi dirumuskan, tahap implementasi dilakukan melalui penyusunan program, struktur organisasi, sistem informasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan strategi.

Selanjutnya, strategi harus dievaluasi dan diawasi untuk memastikan keberhasilan serta memperbaiki kesenjangan yang terjadi antara rencana dan pelaksanaan, melalui penetapan standar keberhasilan dan penyesuaian strategi bila diperlukan. Materi ini juga memperkenalkan berbagai model proses strategi seperti model Andrews, Wheelen & Hunger, serta Boseman & Phatak, yang semuanya menekankan pentingnya integrasi antara perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Pada akhirnya,

keberhasilan strategi sangat bergantung pada pemikiran strategis, pemilihan strategi yang tepat (formasi strategi), serta kemampuan perusahaan melakukan perubahan yang adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis

Soal Essay!

1. Jelaskan secara lengkap tahapan utama dalam proses manajemen strategi menurut K.R. Andrews (1980)!
2. Apa perbedaan utama antara model manajemen strategi dari Andrews dan model dari Wheelen & Hunger?
3. Mengapa analisis lingkungan internal dan eksternal sangat penting dalam formulasi strategi?
4. Jelaskan bagaimana hubungan antara formulasi strategi dan implementasi strategi!
5. Apa yang dimaksud dengan *stakeholders* dalam konteks proses kebijakan strategi bisnis, dan mengapa penting bagi perusahaan untuk memperhatikannya?
6. Uraikan bagaimana strategi sosial (societal strategy) berbeda dari strategi korporat dan strategi unit bisnis!
7. Jelaskan contoh strategi *transplant* yang diterapkan oleh perusahaan Honda dan Toyota serta maknanya dalam konteks tanggung jawab sosial!
8. Apa peran kepemimpinan dalam keberhasilan implementasi strategi? Berikan penjelasan!
9. Sebutkan dan jelaskan tiga aspek penting dalam proses strategi dan kebijakan bisnis!

10. Mengapa perubahan sistem organisasi dan sistem bisnis diperlukan dalam konteks keberlangsungan strategi perusahaan?

Petunjuk Jawaban

1. Tahapan utama proses manajemen strategi menurut K.R. Andrews (1980)

Jawaban dapat memuat: Analisis situasi (internal & eksternal), perumusan strategi (visi, misi, tujuan, alternatif strategi), implementasi strategi (struktur organisasi, program, kebijakan), dan evaluasi serta pengendalian strategi.

2. Perbedaan utama model Andrews vs. Wheelen & Hunger

Jawaban dapat menjelaskan: Andrews menekankan aspek perilaku manajerial dan pertimbangan nilai-nilai eksekutif, sedangkan Wheelen & Hunger lebih sistematis dengan pemisahan jelas tiga tahap utama (formulasi–implementasi–evaluasi) dan mempertimbangkan tanggung jawab sosial lebih eksplisit.

3. Pentingnya analisis lingkungan internal dan eksternal

Jawaban dapat memuat: Untuk mengenali peluang & ancaman eksternal serta kekuatan & kelemahan internal agar strategi yang dipilih relevan dan kompetitif.

4. Hubungan formulasi strategi dan implementasi strategi

Jawaban dapat menjelaskan: Formulasi menentukan arah dan rencana strategis, sedangkan implementasi mengeksekusi rencana tersebut dalam tindakan nyata; keduanya harus selaras agar tujuan tercapai.

5. Pengertian stakeholders dan pentingnya bagi perusahaan

Jawaban dapat memuat: Stakeholders adalah pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (karyawan, pemegang

saham, pemasok, konsumen, masyarakat). Penting karena dukungan mereka mempengaruhi keberhasilan strategi dan keberlanjutan bisnis.

6. Perbedaan strategi sosial dengan strategi korporat & bisnis. Jawaban dapat menjelaskan: Strategi sosial berfokus pada kontribusi terhadap masyarakat dan lingkungan, sementara strategi korporat mengatur arah perusahaan secara keseluruhan dan strategi unit bisnis fokus pada persaingan di pasar tertentu.
7. Contoh strategi transplant Honda dan Toyota + maknanya. Jawaban dapat memuat: Honda & Toyota memindahkan pabrik ke luar Jepang (AS/Eropa) untuk membuka lapangan kerja dan transfer teknologi. Makna: bentuk tanggung jawab sosial global sekaligus strategi memperkuat pasar
8. Peran kepemimpinan dalam implementasi strategi. Jawaban dapat menjelaskan: Pemimpin mengarahkan perubahan, memberi motivasi, mengelola sumber daya, memastikan budaya organisasi mendukung strategi, serta mengatasi resistensi.
9. Tiga aspek penting dalam proses strategi & kebijakan bisnis. Jawaban dapat memuat:
 - a. Pemikiran strategis (analisis dan cara pandang jangka panjang)
 - b. Formasi strategi (penyusunan dan pemilihan strategi)
 - c. Perubahan organisasi (penyesuaian struktur, sistem, dan budaya)

- d. Mengapa perlu perubahan sistem organisasi & bisnis?
Jawaban dapat menjelaskan: Karena lingkungan bisnis dinamis; perubahan sistem memungkinkan perusahaan tetap adaptif, kompetitif, dan mampu menjalankan strategi yang baru.

Soal Normatif!

1. Proses strategi bisnis dimulai dengan tahapan:
 - a. Implementasi strategi
 - b. Evaluasi strategi
 - c. Analisis lingkungan
 - d. Perumusan kebijakan
2. Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi:
 - a. Visi dan misi organisasi
 - b. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
 - c. Strategi fungsional Perusahaan
 - d. Nilai-nilai budaya Perusahaan
3. Dalam model Andrew, formulasi strategi berfokus pada keseimbangan antara:
 - a. Visi dan misi
 - b. Kekuatan dan peluang
 - c. Peluang dan risiko
 - d. Struktur dan budaya organisasi

4. Implementasi strategi lebih menekankan pada aspek:
 - a. Filosofi Perusahaan
 - b. Administratif dan operasional
 - c. Keuangan Perusahaan
 - d. Evaluasi internal
5. Pemikiran tentang *stakeholder* menekankan pentingnya memperhatikan:
 - a. Hanya pemegang saham
 - b. Semua pihak yang berkepentingan dengan Perusahaan
 - c. Pesaing utama dalam pasar
 - d. Pemilik modal asing
6. Dalam implementasi strategi, struktur organisasi berfungsi untuk:
 - a. Menentukan tujuan jangka Panjang
 - b. Mengarahkan kinerja tugas secara efektif
 - c. Mengendalikan kebijakan pemerintah
 - d. Menentukan harga produk
7. Dalam model Wheelen & Hunger, tahapan pertama adalah:
 - a. Formulasi strategi
 - b. Implementasi strategi
 - c. Evaluasi strategi
 - d. Analisis lingkungan

8. Kebijakan makro dalam model Borseman & Phatak biasanya diterapkan pada:
 - a. Perusahaan kecil
 - b. Organisasi pemerintahan
 - c. Unit bisnis fungsional
 - d. Perusahaan swasta
9. Strategi ekonomi dalam formulasi strategi menurut Andrews berkaitan dengan:
 - a. Perhitungan risiko dan peluang untuk keuntungan
 - b. Hubungan sosial dengan pemerintah
 - c. Perubahan struktur organisasi
 - d. Nilai moral Perusahaan
10. Tujuan strategis dalam perusahaan berfungsi sebagai:
 - a. Sarana promosi produk
 - b. Standar hasil yang ingin dicapai strategi
 - c. Pedoman administrative
 - d. Analisis pasar
11. Faktor yang tidak termasuk dalam analisis lingkungan eksternal adalah:
 - a. Pesaing
 - b. Kebijakan pemerintah
 - c. Struktur organisasi
 - d. Teknologi

12. Salah satu contoh strategi fungsional adalah:
 - a. Membuka cabang baru di luar negeri
 - b. Meningkatkan efisiensi produksi
 - c. Menentukan visi dan misi Perusahaan
 - d. Menyusun rencana jangka Panjang
13. Strategi *transplant* yang dilakukan oleh Honda di AS menunjukkan contoh penerapan:
 - a. Strategi sosial dan bisnis global
 - b. Strategi pemasaran digital
 - c. Strategi merger dan akuisisi
 - d. Strategi internal Perusahaan
14. Salah satu peran penting kepemimpinan dalam implementasi strategi adalah:
 - a. Mengubah produk
 - b. Mengarahkan perilaku organisasi
 - c. Menetapkan harga jual
 - d. Menentukan lokasi usaha
15. *Feedback* dalam model Boseman & Phatak berfungsi untuk:
 - a. Menetapkan tujuan baru
 - b. Mengevaluasi hasil dan memperbaiki proses
 - c. Mengubah visi Perusahaan
 - d. Menghapus kebijakan lama

16. Evaluasi strategi bertujuan untuk:
 - a. Menentukan struktur organisasi
 - b. Mengukur keberhasilan implementasi strategi
 - c. Mengembangkan sumber daya manusia
 - d. Menyusun program kerja
17. Perubahan sistem organisasi bisa mencakup:
 - a. Struktur, proses, dan kultur organisasi
 - b. Hanya perubahan produk
 - c. Hanya perubahan keuangan
 - d. Perubahan desain logo
18. Dalam konteks strategi, istilah *mission* mengacu pada:
 - a. Filosofi dasar dan tujuan Perusahaan
 - b. Hasil keuangan tahunan
 - c. Program kerja harian
 - d. Analisis pasar
19. Strategi yang bertujuan untuk menyelaraskan perusahaan dengan lingkungan eksternal disebut:
 - a. Strategi sosietal
 - b. Strategi fungsional
 - c. Strategi bisnis
 - d. Strategi finansial

20. Proses strategi dan kebijakan bisnis mencakup tiga aspek utama, yaitu:
- a. Formulasi, implementasi, dan evaluasi
 - b. Pemikiran strategis, formasi strategi, dan perubahan
 - c. Analisis internal, analisis eksternal, dan pemasaran
 - d. Pengawasan, produksi, dan promosi

BAB 8

ANALISIS BERSAING DAN ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN STRATEGI MODERN

Manajemen strategi merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk menetapkan arah, merumuskan tujuan, serta mengalokasikan sumber daya secara efektif guna mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pada era persaingan global dan digital saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat merespons perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan tepat. Secara konsep, strategi mencakup keputusan dan tindakan yang diformulasikan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Manajemen strategi berfokus pada bagaimana perusahaan membangun posisi kompetitif dengan memahami kapabilitas internal dan dinamika persaingan eksternal.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut:

1. David (2017): proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
2. Wheelen dan Hunger (2018): serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan performa jangka panjang perusahaan.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi melibatkan tiga elemen penting:

1. adanya tujuan yang ingin dicapai
2. pemanfaatan seluruh sumber daya secara optimal
3. kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan

Tujuan utama dilakukannya manajemen strategi dalam organisasi meliputi:

1. Menentukan arah perkembangan perusahaan
2. Mengantisipasi peluang dan ancaman pasar
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi
4. Mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan
5. Mengoptimalkan kinerja dan nilai perusahaan

Dengan dilaksanakannya proses manajemen strategi, organisasi dapat mengambil keputusan secara lebih terencana, bukan reaktif. Proses manajemen strategi umumnya terdiri atas tiga tahapan utama. Formulasi Strategi, Tahap ini mencakup analisis lingkungan eksternal dan internal untuk merumuskan strategi yang sesuai. Metode yang digunakan antara lain:

1. Analisis PESTEL untuk memetakan faktor lingkungan eksternal
2. Analisis industri (*Five Forces Porter*) untuk memetakan intensitas persaingan
3. Analisis internal berdasarkan sumber daya dan kapabilitas organisasi
4. Analisis SWOT sebagai sintesis informasi eksternal dan internal

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang sangat penting bagi organisasi dalam menentukan arah dan langkah yang harus dicapai di masa mendatang. Dalam persaingan bisnis modern yang semakin dinamis dan kompleks, perusahaan harus mampu merespons perubahan lingkungan bisnis dengan cepat serta efektif. Manajemen strategi pada dasarnya memberikan panduan bagi organisasi dalam menetapkan tujuan jangka panjang, mengembangkan kebijakan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Strategi dapat dipahami sebagai serangkaian keputusan penting yang berkaitan dengan bagaimana organisasi bertindak agar dapat mencapai posisi yang diinginkan dalam lingkungan persaingan yang terus berubah. Menurut David (2017), manajemen strategi merupakan proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang mampu membantu organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian tindakan yang menentukan performa jangka panjang suatu perusahaan. Kedua pendapat tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi tidak hanya berfokus pada penyusunan rencana, tetapi juga pada pelaksanaan dan evaluasi yang berkelanjutan.

Tujuan utama penerapan manajemen strategi adalah agar perusahaan dapat memiliki arah yang jelas dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Melalui strategi yang tepat, perusahaan mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, meminimalkan ancaman, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Selain itu, manajemen strategi juga bertujuan untuk memperkuat posisi bersaing, meningkatkan

kinerja dan profitabilitas, serta menciptakan nilai yang lebih besar bagi para pemangku kepentingan.

Secara umum, manajemen strategi terdiri atas tiga proses utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Tahap formulasi strategi berfokus pada proses analisis lingkungan eksternal dan internal, yang nantinya akan menentukan strategi yang dianggap paling sesuai bagi organisasi. Pada tahap ini, berbagai alat analisis seperti PESTEL, analisis persaingan Porter, dan analisis SWOT sering digunakan untuk memahami kondisi pasar dan kemampuan perusahaan.

Setelah strategi dirumuskan, tahap selanjutnya adalah implementasi strategi, yaitu proses menerjemahkan rencana strategis ke dalam tindakan nyata, seperti penyesuaian struktur organisasi, kebijakan, budaya kerja, serta alokasi sumber daya. Implementasi membutuhkan dukungan kepemimpinan yang kuat agar strategi dapat berjalan sesuai rencana. Tahap terakhir adalah evaluasi dan pengendalian strategi yang bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan memberikan hasil yang diharapkan. Jika ditemukan penyimpangan atau perubahan lingkungan yang signifikan, maka penyesuaian strategi perlu dilakukan.

Dalam keseluruhan proses manajemen strategi, analisis lingkungan memiliki peran yang sangat penting. Perusahaan harus mampu memahami bagaimana faktor eksternal seperti teknologi, ekonomi, politik, hukum, sosial budaya dan persaingan pasar dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha. Di sisi lain, analisis internal membantu perusahaan mengenali kekuatan dan kelemahannya sendiri sehingga dapat menentukan posisi kompetitifnya. Analisis Bersaing dan Analisis SWOT merupakan bagian krusial pada tahap perumusan strategi karena kedua alat

ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai posisi strategis perusahaan di pasar. Analisis Bersaing memberikan pemahaman tentang intensitas persaingan dan posisi perusahaan terhadap para pesaingnya, sedangkan SWOT mengintegrasikan hasil analisis internal dan eksternal untuk menghasilkan strategi yang lebih tepat sasaran.

Penerapan manajemen strategi yang disertai analisis lingkungan yang komprehensif akan membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan secara efektif dan berkelanjutan. Tahapan manajemen strategi bukanlah proses yang bersifat kaku, namun membutuhkan penyesuaian terus-menerus seiring perubahan kondisi lingkungan bisnis.

A. Analisis SWOT

1. Definisi SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu pendekatan yang sangat sering digunakan dalam dunia bisnis modern. Hampir setiap organisasi, baik pelaku usaha maupun pengamat bisnis, memanfaatkan analisis ini sebagai alat dalam penyusunan strategi. Kecenderungan ini semakin menguat seiring dengan masuknya era globalisasi dan perdagangan bebas pada abad ke-21, di mana hubungan antarperusahaan dan antarnegara menjadi saling terhubung serta saling bergantung. Tidak terkecuali lembaga keuangan seperti Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), yang juga menggunakan analisis SWOT untuk menentukan arah strategi dan menghadapi persaingan.

Jika ditelusuri secara historis, pemanfaatan analisis yang mirip dengan SWOT sebenarnya telah dikenal sejak peradaban klasik, terutama dalam penyusunan strategi perang untuk menundukkan musuh. Kini pendekatan tersebut diterapkan pada

dunia bisnis dalam rangka memenangkan persaingan melalui strategi kompetitif maupun kolaboratif yang menguntungkan semua pihak. Analisis SWOT dipandang sebagai instrumen strategis yang efektif apabila diaplikasikan dengan benar. Keunggulan analisis ini terletak pada kemampuannya membantu pengambil keputusan dalam mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan memanfaatkan peluang yang tersedia, sembari tetap meminimalkan kelemahan internal serta mengurangi dampak ancaman eksternal. Dengan demikian, sebelum memutuskan langkah strategis, pelaku bisnis harus terlebih dahulu melakukan analisis SWOT agar keputusan yang diambil lebih terarah dan tepat.

Dalam kerangka analisis ini, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki peran yang sangat signifikan karena menjadi dasar dalam penentuan alternatif strategi yang akan digunakan. Melalui SWOT, perusahaan dapat mengetahui kompetensi spesifik yang menjadi keunggulannya serta mengidentifikasi kelemahan yang perlu diatasi agar tidak menghambat kinerja. Kekuatan berkaitan dengan kapabilitas khusus, seperti sumber daya yang unggul, keterampilan, teknologi, maupun produk yang memiliki nilai lebih sehingga perusahaan memiliki daya saing di pasar. Keunggulan yang dimiliki suatu lembaga, terutama dalam penawaran produk atau layanan, akan menarik kepercayaan pelanggan dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Sementara itu, kelemahan merujuk pada keterbatasan organisasi dalam hal sumber daya, keahlian, maupun proses yang dapat menghambat performa. Kelemahan tidak dapat dihindari, tetapi dapat diminimalkan dengan cara memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta meningkatkan mutu pelayanan agar konsumen tetap merasa puas dan loyal. Peluang merupakan kondisi

eksternal yang memberikan dampak menguntungkan bagi perusahaan.

Peluang harus direspons secara optimal, karena peluang tidak selalu datang dua kali dan sering menjadi faktor pendorong pertumbuhan usaha. Sebaliknya, ancaman adalah kondisi lingkungan yang dapat membahayakan keberlangsungan bisnis. Apabila tidak diantisipasi, ancaman dapat mengganggu daya saing perusahaan di masa kini maupun masa mendatang. Oleh karena itu, perusahaan harus terus menjaga kualitas produk dan layanan agar tidak tertinggal dari pesaing.

Pearce dan Robinson (1996) menyatakan bahwa SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi kekuatan-kelemahan internal serta peluang-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Strategi yang dihasilkan melalui pendekatan SWOT pada dasarnya bertujuan memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta mengurangi kelemahan dan ancaman. Beberapa contoh aspek kekuatan mencakup akses ke sumber daya finansial yang memadai, kemampuan teknologi yang unggul, biaya produksi rendah, inovasi produk, serta kapasitas manajemen yang efektif. Sebaliknya, kelemahan dapat berupa ketidakjelasan arah strategi, keterbatasan manajerial, citra perusahaan yang buruk, hingga biaya operasional yang relatif tinggi.

Untuk faktor eksternal, peluang dapat dilihat melalui pertumbuhan pasar yang positif, potensi masuk ke segmen baru, diversifikasi lini produk, hingga kerja sama dalam rantai pasok. Ancaman mencakup meningkatnya kompetitor baru, perubahan selera konsumen, naiknya posisi tawar pembeli atau pemasok, kebijakan pemerintah, hingga kondisi ekonomi yang tidak stabil.

Analisis SWOT pertama kali dikembangkan sebagai pendekatan formal pada tahun 1960-an hingga 1970-an oleh Albert Humphrey. Metode ini bersifat deskriptif dan dapat menghasilkan pandangan yang subjektif karena penilaian antara satu analisis dengan lainnya dapat berbeda. Namun, SWOT tetap menjadi alat yang relevan karena memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi perusahaan saat ini serta arah strategi yang dapat diambil. Meski bukan alat yang langsung menawarkan solusi instan, hasil analisis SWOT dapat menjadi dasar penetapan kebijakan strategis untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Secara konseptual, SWOT mencakup empat komponen utama. Kekuatan menggambarkan kelebihan internal organisasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan. Kelemahan adalah keterbatasan internal yang harus diperbaiki. Peluang merupakan kondisi eksternal yang mampu mendorong kemajuan bisnis apabila dimanfaatkan dengan baik. Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat menimbulkan risiko bagi kelangsungan usaha dan perlu diantisipasi secara strategis. Dengan pemahaman menyeluruh terhadap keempat aspek tersebut, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih terarah, adaptif, dan kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar.

Dengan melakukan peninjauan terhadap faktor internal, perusahaan dapat menilai sejauh mana kemampuan dan keterbatasan yang dimiliki organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan. Melalui perspektif lingkungan internal ini pula, perusahaan dapat mengidentifikasi kemungkinan munculnya peluang dan ancaman yang berkaitan dengan operasional bisnis. Peluang merujuk pada kondisi eksternal yang berpotensi memberikan keuntungan bagi perusahaan. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengenali peluang antara

lain adanya tambahan segmen konsumen yang dapat disasar, kesempatan memasuki pasar baru, kemampuan memperluas lini produk untuk meningkatkan kepuasan konsumen, pengembangan variasi produk yang relevan, kemungkinan penerapan integrasi vertikal, perpindahan menuju kelompok strategis yang lebih menguntungkan, serta pertumbuhan pasar yang semakin tinggi.

Sebaliknya, ancaman merupakan kondisi eksternal yang dapat memperburuk posisi atau kinerja perusahaan. Bentuk ancaman ini dapat berwujud kemunculan pesaing baru, meningkatnya substitusi produk yang tersedia, melambatnya ekspansi pasar, kebijakan pemerintah yang membatasi kegiatan usaha, tekanan persaingan yang meningkat, kondisi ekonomi yang tidak stabil atau resesi, naiknya daya tawar konsumen maupun pemasok, perubahan preferensi dan kebiasaan pembelian pelanggan, serta pergeseran struktur demografis masyarakat.

Analisis SWOT merupakan metode yang diperkenalkan oleh Albert Humphrey pada tahun 1960–1970-an. Istilah SWOT sendiri merupakan akronim dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Metode ini dianggap sebagai alat analisis dasar yang memberikan pandangan menyeluruh terhadap suatu objek kajian melalui empat sudut perspektif berbeda. *Output* analisis SWOT biasanya berupa rekomendasi strategis untuk mempertahankan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang tersedia, sembari melakukan langkah perbaikan terhadap kelemahan yang ada serta menghindari faktor ancaman. Jika diaplikasikan secara tepat, analisis SWOT dapat membantu mengungkap aspek-aspek yang mungkin sebelumnya belum teridentifikasi.

Namun demikian, analisis SWOT bersifat deskriptif dan cenderung subjektif, karena setiap analis dapat memiliki interpretasi yang berbeda dalam menilai aspek kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman. Hal ini dapat diterima karena fokus analisis SWOT bukanlah memberikan solusi langsung, melainkan memetakan kondisi aktual yang terjadi dalam suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan langkah strategi selanjutnya.

Analisis SWOT mengevaluasi kondisi organisasi berdasarkan empat faktor utama, yaitu:

Tabel 8. 1 Analisis SWOT

Faktor	Jenis Faktor	Fokus Penilaian	Tujuan Organisasi
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	Internal	Keunggulan Kompetitif	Dipertahankan & Dimaksimalkan
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	Internal	Keterbatasan/Ke- kuarangan	Diperbaiki & Diminimalkan
<i>Opportunities</i> (Peluang)	Ekster- nal	Potensi keuntungan dari lingkungan	Dimanfaatkan seoptimal mungkin
<i>Threats</i> (Ancaman)	Ekster- nal	Risiko yang merugikan	Dihindari & diantisipasi

Faktor-faktor yang dimaksud pada table 1 tersebut Adalah:

a. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan seluruh elemen internal organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan para pesaing dalam industri yang sama. Faktor ini mencakup

kemampuan, sumber daya, kapabilitas, reputasi, teknologi, serta sistem kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Identifikasi terhadap kekuatan bertujuan untuk memastikan perusahaan mampu mempertahankan dan mengembangkan aset strategisnya sebagai basis keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan adalah aspek internal yang menjadi hambatan bagi perusahaan dalam mencapai kinerja terbaiknya. Faktor ini berhubungan dengan keterbatasan sumber daya, lemahnya sistem pengelolaan, kemampuan operasional yang belum optimal, hingga kurangnya diferensiasi produk atau layanan yang ditawarkan. Pemahaman mengenai kelemahan sangat penting sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan mencegah agar kekurangan tersebut tidak dimanfaatkan oleh pesaing maupun menurunkan daya saing perusahaan.

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan kondisi eksternal yang muncul dari lingkungan bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat memberikan manfaat atau nilai tambah bagi perusahaan dalam mengembangkan pasar dan meningkatkan kinerja. Peluang dapat berasal dari perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah yang menguntungkan, perubahan selera konsumen, pertumbuhan pasar, serta celah kelemahan pesaing. Perusahaan yang mampu memanfaatkan peluang secara cepat dan tepat akan memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dalam persaingan.

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman adalah faktor eksternal yang memiliki potensi untuk menimbulkan kerugian atau memperburuk kedudukan

perusahaan di pasar. Bentuk ancaman dapat berupa intensitas persaingan yang tinggi, munculnya pendaatang baru, fluktuasi ekonomi, produk substitusi yang berkembang pesat, perubahan regulasi, hingga pergeseran kebutuhan dan perilaku konsumen. Dengan mengidentifikasi ancaman secara sistematis, perusahaan dapat menyiapkan langkah antisipasi dan strategi mitigasi guna meminimalkan dampak negatif yang timbul.

Berikut contoh dari penerapan Analisis SWOT pada barang dan jasa:

Contoh Barang: Usaha Manufaktur Kacamata (Optik)

- a. *Strengths* (Kekuatan): usaha memiliki desain kacamata eksklusif, menggunakan lensa high-end, jaringan distribusi lokal kuat, reputasi merek cukup baik di segmen menengah.
- b. *Weaknesses* (Kelemahan): biaya produksi relatif tinggi dibanding pesaing impor, lini produk terbatas, kurang inovasi digital (jualan online masih minim).
- c. *Opportunities* (Peluang): pertumbuhan pasar optik di kalangan milenial meningkat, konsumen mencari kacamata fashion & custom, kemajuan *e-commerce* dan pemasaran via media sosial.
- d. *Threats* (Ancaman): muncul merek impor murah, regulasi cukai/lini impor berubah, persaingan harga makin ketat, substitusi (lensa kontak) meningkat.

Contoh Jasa: Coffee Shop Lokal

- a. *Strengths* (Kekuatan): lokasi strategis di area kampus, barista terlatih, menu kopi spesial dengan sumber biji lokal, suasana kedai nyaman dan *instagrammable*.

- b. *Weaknesses* (Kelemahan): kapasitas tempat terbatas, jam operasional terbatas, pemasaran digital kurang masif, margin keuntungan rendah karena harga biji lokal tinggi.
- c. *Opportunities* (Peluang): tren kopi spesialti meningkat, konsumen muda aktif di media sosial, bisa menambah layanan pesan-antar atau lisensi waralaba mikro, kerjasama dengan komunitas.
- d. *Threats* (Ancaman): banyak kedai kopi baru bermunculan dengan konsep mirip, biaya sewa naik, perubahan selera konsumen cepat, regulasi kesehatan/pangan yang makin ketat.

Ada 7 langkah yang harus diperhatikan dalam Analisis SWOT, yaitu:

- a. Pengumpulan Data Lingkungan Internal dan Eksternal: kumpulkan data internal seperti sumber daya, kapabilitas, keuangan, produk, SDM; dan data eksternal seperti pasar, tren konsumen, teknologi, regulasi, kompetitor.
- b. Identifikasi dan Klasifikasi Faktor: pisahkan faktor internal menjadi kekuatan dan kelemahan; ekstrak faktor eksternal menjadi peluang dan ancaman. Buat daftar faktor utama yang relevan.
- c. Penilaian & Prioritas Faktor: tentukan relevansi masing-masing faktor terhadap strategi organisasi, berikan bobot atau skor bila perlu untuk membedakan faktor kritical.
- d. Penyusunan Matriks SWOT: susun ke dalam format matriks 2×2 (*Strengths & Opportunities; Weaknesses & Opportunities; Strengths & Threats; Weaknesses & Threats*) sebagai dasar formulasi strategi.

- e. Formulasi Strategi SO-WO-ST-WT:
 - 1) SO (*Strengths-Opportunities*): gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
 - 2) WO (*Weaknesses-Opportunities*): minimalkan kelemahan agar bisa menangkap peluang.
 - 3) ST (*Strengths-Threats*): gunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.
 - 4) WT (*Weaknesses-Threats*): strategi defensif untuk menghindari kelemahan dan ancaman.
- f. Implementasi & Monitoring: Setelah strategi dipilih, rancang rencana aksi, alokasi sumber daya, tanggung jawab, jadwal, dan indikator kinerja. Lakukan monitoring dan evaluasi secara periodik, serta adaptasi ketika lingkungan berubah.
- g. Tinjau Ulang Analisis: Karena lingkungan bisnis dinamis, lakukan ulang SWOT secara berkala agar strategi tetap relevan.

2. Analisis Kuantitatif SWOT: IFAS, EFAS, SFAS, dan *Grand Strategy Matrix*

Analisis SWOT tidak hanya dilakukan secara deskriptif, tetapi juga dapat dikuantifikasi agar menghasilkan keputusan strategi yang lebih terukur. Tiga metode kuantitatif yang sering digunakan adalah IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), EFAS (*External Factor Analysis Summary*), serta SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*). Ketiganya memungkinkan perusahaan menilai pentingnya setiap faktor dalam SWOT sehingga strategi yang dirumuskan lebih akurat dan berbobot.

- a. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)
IFAS adalah matriks yang berfungsi merangkum faktor internal organisasi yang terdiri dari *Strengths* dan *Weaknesses*.

Menurut David & David (2019), setiap faktor internal harus diberikan bobot, rating, dan skor tertimbang agar dampaknya dapat diukur secara objektif. Berikut langkah-langkah dalam penyusunan IFAS:

- 1) Identifikasi daftar kekuatan dan kelemahan organisasi.
- 2) Berikan bobot 0,00–1,00 pada tiap faktor sesuai tingkat kepentingannya.
- 3) Berikan rating 1–4 (*Weakness* = 1–2, *Strength* = 3–4).
- 4) Hitung skor tertimbang = bobot × rating.
- 5) Jumlahkan seluruh skor tertimbang → hasil menunjukkan kondisi internal organisasi

Tabel 8. 2 Contoh Format IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Rertimbang
<i>Strenght 1</i>	0.15	4	0.60
<i>Strenght 2</i>	0.10	3	0.30
<i>Weakness 1</i>	0.20	1	0.20
<i>Weakness 2</i>	0.15	2	0.30
Total	1.00		1.40

Interpretasi:

Jika total skor > 2,50 perusahaan berada pada posisi internal kuat.

b. SFAS (*External Factor Analysis Summary*)

EFAS digunakan untuk merangkum peluang dan ancaman yang memengaruhi perusahaan dari faktor eksternal. Bobot dalam EFAS diberikan berdasarkan tingkat pengaruh kondisi industri, persaingan, regulasi, hingga perkembangan teknologi (Wheelen & Hunger, 2018).

Sama seperti IFAS, tetapi rating menunjukkan:

3-4 → kemampuan perusahaan memanfaatkan peluang/
mengatasi ancaman

1-2 → belum mampu memanfaatkan peluang/
masih lemah menghadapi ancaman

Tabel 8.3 Contoh Format EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
<i>Opportunity 1</i>	0.20	4	0.80
<i>Opportunity 2</i>	0.10	3	0.30
<i>Threat 1</i>	0.25	2	0.50
<i>Threat 2</i>	0.20	1	0.20
Total	1.00		1.80

Interpretasi:

Jika total skor < 2,50 perusahaan berada pada lingkungan eksternal yang kurang menguntungkan.

c. SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*)

SFAS adalah proses penyaringan faktor SWOT yang paling strategis. Metode ini menggabungkan faktor strategis internal

dan external dalam satu matriks sehingga hanya faktor kunci yang digunakan sebagai dasar formulasi strategi tingkat bisnis.

Tujuan SFAS Adalah:

- 1) Memprioritaskan faktor yang mempunyai dampak terbesar
- 2) Mengurangi bias subjektif dalam menyusun strategi
- 3) Menghasilkan arah strategi yang fokus dan realistis

Tahapan yang harus dilakukan dalam analisis SFAS, yaitu:

- 1) Pilih 8–10 faktor terpenting dari IFAS dan EFAS.
- 2) Beri bobot ulang sesuai pengaruh total.
- 3) Hitung skor tertimbang kembali.
- 4) Rumuskan rekomendasi strategi berbasis faktor kunci tersebut.

Tabel 8.4 Format analisis SFAS

Faktor Strategis	Bobot – Rating – Skor Tertimbang	Strategi
<i>Strength</i> Kunci	0.20 – 4 – 0.80	Ekspansi layanan
<i>Opportunity</i> Kunci	0.15 – 4 – 0.60	<i>Digital marketing</i>
<i>Threat</i> Kunci	0.25 – 2 – 0.50	Diferensiasi
Total	1.00 – – Skor Total	

Interpretasi:

Semakin tinggi skor SFAS → semakin menjanjikan prospek strategi pertumbuhan.

d. *Grand Strategy Matrix*

Asd Grand Strategy Matrix adalah alat untuk menentukan pilihan strategi berdasarkan dua dimensi utama:

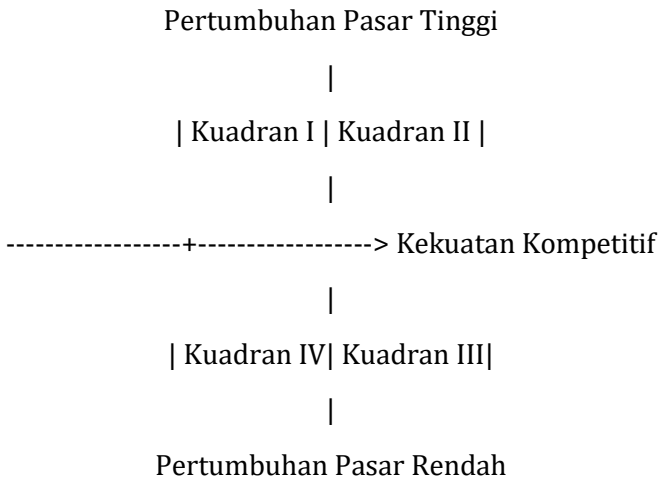
- 1) Kekuatan posisi kompetitif perusahaan
- 2) Pertumbuhan pasar atau industri

Matriks ini terdiri dari empat kuadran:

Tabel 8. 5 *Grand Strategy Matrix*

Kuadran	Kondisi Perusahaan	Strategi yang Direkomendasikan
I	Kuat – Pasar tumbuh cepat	<i>Market development, product development, integration, diversification</i>
II	Lemah – Pasar tumbuh cepat	Reformasi internal, penguatan kompetensi inti
III	Lemah – Pasar tumbuh lambat	<i>Cost cutting, turnaround strategy</i>
IV	Kuat – Pasar tumbuh lambat	Diversifikasi konsentris atau konglomerat

Bagan *Grand Strategy Matrix*

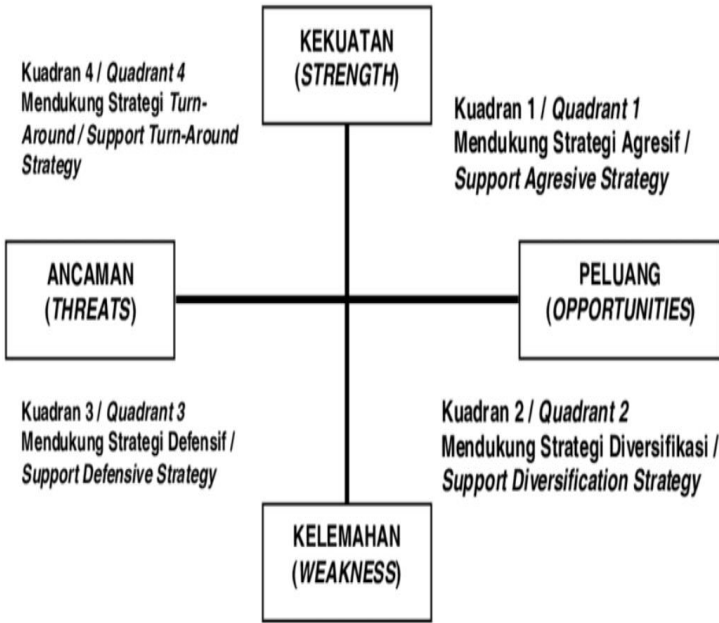


Interpretasi:

Perusahaan yang berada di kuadran I biasanya paling ideal untuk ekspansi agresif karena memiliki kekuatan internal dan peluang pertumbuhan pasar yang besar.

B. Analisis SWOT sebagai Alat Perumusan Strategi Bersaing

Rangkuti (2005) menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan pendekatan sistematis dalam mengidentifikasi faktor internal serta eksternal yang memengaruhi penyusunan strategi pelayanan. Metode ini bertumpu pada prinsip bahwa organisasi harus mampu mengoptimalkan kekuatan serta peluang, sekaligus mengurangi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Dengan demikian, analisis SWOT membantu manajemen dalam melakukan perbandingan strategis antara kondisi internal dan lingkungan eksternal.



Gambar 8. 1 Diagram Analisis SWOT

Interpretasi Kuadran SWOT dalam Penetapan Strategi

Hasil pemetaan SWOT dapat divisualisasikan dalam empat kuadran, di mana setiap kuadran merepresentasikan arah strategi yang berbeda:

Kuadran I — Strategi Pertumbuhan Agresif

Organisasi memiliki posisi yang sangat kuat karena mampu memanfaatkan peluang pasar melalui dukungan kekuatan internal. Oleh sebab itu, strategi growth-oriented atau ekspansi agresif sangat disarankan.

Kuadran II — Strategi Diversifikasi

Meski terdapat ancaman di sekitar industri, perusahaan masih unggul dari sisi internal. Perusahaan dapat memperluas kapasitas bisnis jangka panjang melalui diversifikasi produk atau jasa untuk menciptakan peluang baru.

Kuadran III — Strategi Perbaikan Internal (*Turnaround Strategy*)

Peluang pasar terbuka luas, namun perusahaan menghadapi hambatan internal seperti keterbatasan sumber daya atau proses bisnis. Prioritas utama adalah melakukan perbaikan dan penguatan internal agar lebih kompetitif dalam memanfaatkan peluang.

Kuadran IV — Strategi Bertahan/ Pengurangan Aktivitas

Kondisi paling tidak menguntungkan karena kelemahan internal bertemu dengan ancaman eksternal. Organisasi harus menerapkan strategi bertahan seperti efisiensi biaya, penataan ulang proses, atau reposisi bisnis.

Penentuan Arah Strategi menurut Suwarsono Muhammad (2002), yaitu:

1. Invest and Harvest

Jika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan berada pada lingkungan industri yang prospektif, maka strategi tepat adalah melakukan investasi dan mengelola hasilnya (harvesting) untuk menguatkan arus pendapatan jangka panjang.

2. Divest

Sebaliknya, bila perusahaan tidak memiliki keunggulan serta berada pada lingkungan yang berisiko, maka pendekatan

divestasi atau perubahan arah bisnis menjadi pertimbangan utama untuk meminimalkan kerugian.

Menurut Ferrell dan Hartline (2005), analisis SWOT merupakan alat untuk memetakan informasi situasional secara terstruktur, kemudian mengelompokkannya ke dalam faktor internal (*Strengths & Weaknesses*) dan eksternal (*Opportunities & Threats*). Proses ini bertujuan untuk menentukan apakah faktor-faktor tersebut menjadi penopang dalam pencapaian tujuan organisasi atau justru rintangan yang harus diatasi. Kreteria factor dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Berupa keunggulan organisasi, antara lain:

- a. Kondisi keuangan yang kuat
- b. Reputasi brand yang baik
- c. Menjadi pemimpin di industri
- d. Efisiensi skala produksi
- e. Penguasaan teknologi atau hak paten
- f. Biaya produksi lebih rendah
- g. Manajemen unggul dan karyawan berkomitmen
- h. Sistem distribusi optimal
- i. Kualitas produk superior
- j. Kemampuan aliansi strategis

2. Kelemahan Internal (*Weaknesses*)

Faktor yang menghambat daya saing, seperti:

- a. Perencanaan strategis yang kurang matang
 - b. Keterbatasan dana
-

- c. Minim inovasi dan promosi
 - d. Kapasitas distribusi terbatas
 - e. Teknis produksi usang
 - f. Kualitas SDM yang belum memadai
 - g. Citra perusahaan lemah
 - h. Tingginya biaya operasional
 - i. Minimnya kerjasama dengan mitra bisnis
3. Peluang Eksternal (*Opportunities*)
Kondisi lingkungan yang dapat dimanfaatkan, antara lain:
- a. Pasar berkembang
 - b. Perubahan kebutuhan konsumen
 - c. Kemajuan teknologi
 - d. Regulasi pemerintah yang mendukung
 - e. Pertumbuhan ekonomi
 - f. Tren demografi yang positif
 - g. Kenaikan permintaan terhadap produk substitusi rendah
4. Ancaman Eksternal (*Threats*)
Kondisi yang membahayakan keberlanjutan, misalnya:
- a. Masuknya pesaing global
 - b. Produk substitusi baru bermunculan
 - c. Perilaku konsumen yang berubah
 - d. Kebijakan pemerintah lebih ketat
 - e. Ekonomi melemah
-

- f. Teknologi pesaing lebih maju
- g. Hambatan perdagangan internasional

Tabel 8. 6 Diagram Analisis SWOT

ANALISIS SWOT	
INTERNAL	EKSTERNAL
<p><i>Strengths (S)</i></p> <p>Kekuatan Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keunggulan Produk - Reputasi baik - Distribusi kuat - SDM Kompeten 	<p><i>Opportunities (O)</i></p> <p>Peluang Lingkungan Eksternal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan pasar - Perubahan teknologi yang mendukung - Regulasi yang menguntungkan - Preferensi konsumen berkembang
<p><i>Weaknesses (W)</i></p> <p>Kelemahan Internal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modal terbatas - Inovasi lambat - Teknologi ketinggalan - Promosi kurang efektif 	<p><i>Threats (Y)</i></p> <p>Ancaman Pasar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persaingan semakin ketat - Produk substitusi bermunculan - Perubahan tren konsumen - Kondisi ekonomi fluktuatif

Tabel 8. 7 Strategi Kombinasi SWOT (*TWOS Matrix*)

Strategi SO (Maxi-Maxi)	Strategi ST (Maxi- Mini)
Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (Ekspansi – inovasi)	Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (Diferensiasi – Aliansi)
Strategi WO (Mini – Maxi)	Strategi WT (Mini – Mini)
Minimalkan kelemahan sambil mengejar peluang (Perbaiki SDM/teknologi)	Bertahan, efisiensi, fokus pada inti bisnis (Restrukturisasi – divestasi)

Diagram tersebut menggambarkan hubungan antara faktor internal perusahaan (*Strengths-Weaknesses*) dan elemen eksternal (*Opportunities-Threats*). Dari pemetaan ini, strategi dapat diformulasikan menjadi empat pendekatan utama:

1. SO – pertumbuhan agresif
2. ST – memaksimalkan kekuatan untuk menahan ancaman
3. WO – meningkatkan kapabilitas untuk meraih peluang
4. WT – strategi defensif untuk bertahan dalam pasar

C. Analisis Bersaing

Ada Menurut Thompson dan Strickland (1987), terdapat dua alasan utama yang menjelaskan pentingnya melakukan analisis terhadap pesaing. Pertama, perumusan strategi yang efektif tidak dapat dilakukan tanpa pemahaman yang mendalam mengenai kondisi dan karakteristik pesaing. Akan menjadi hal yang

kontradiktif apabila suatu organisasi berupaya untuk unggul dalam persaingan tanpa mengetahui strategi, kekuatan, serta keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh para pesaingnya. Kedua, adanya hubungan saling bergantung atau interdependensi antar strategi pesaing menjadikan analisis bersaing semakin penting. Keberhasilan suatu organisasi dalam menentukan strategi yang optimal sangat bergantung pada bagaimana strategi yang diterapkan oleh pesaing di pasar yang sama.

Dari perspektif penguasaan pangsa pasar, terdapat tiga aspek utama yang perlu diperhatikan dalam proses analisis. Pertama, perlu dikaji sejauh mana potensi pertumbuhan pangsa pasar dapat dicapai. Analisis ini berkaitan erat dengan tingkat komitmen perusahaan terhadap pengembangan investasi serta peningkatan kapasitas produksi yang sejalan dengan laju pertumbuhan industri. Kedua, perlu dianalisis kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasar yang telah diperoleh, mengingat keberlanjutan posisi pasar menjadi indikator penting dalam stabilitas dan daya saing jangka panjang perusahaan.

Di samping melihat kemampuan memelihara pelanggan, juga kemampuan untuk tumbuh pada tingkat pertumbuhan industri. Ketiga, kemampuan mana yang merebut pangsa pasar. Dengan berbagai upaya, diharapkan mampu melakukan penetrasi pasar dan meraih simpati dari para pelanggan baru. Berdasarkan pandangan dari sudut posisi pasar, perlu dipertimbangkan beberapa faktor yang menunjukkan sosok perusahaan. Misalnya, upaya menjadi pemimpin pasar ditandai oleh kemampuan menguasai pangsa pasar terbesar, nama yang terkenal, reputasi yang menonjol dalam industri, menjadi pelopor inovasi yang terkemuka, dan sebagainya.

1. Berapa jumlah kerusakan yang mengikuti pendekatan strategi tertentu dan sejauh mana mereka berhasil dengan pendekatan tersebut.
2. Perbedaan dampak persaingan dari masing-masing pendekatan dan perbedaan intensitas persaingan di antara masing-masing kelompok strategi.
3. Keterampilan dan organisasi yang diperlukan untuk menerapkan setiap tipe strategi yang diikuti.
4. Jangkauan pangsa pasar dan kekuatan bersaing dari kelompok perusahaan yang menganut tipe strategi yang berbeda.

Untuk melihat prospek perkembangan pihak pesaing di masa mendatang, perlu dilihat beberapa aspek sebagai berikut:

1. Catat di mana hambatan yang dihadapi pesaing dalam meningkatkan kinerjanya. Apakah pesaing mengalami problem finansial, karya, teknologi, pangsa pasar, kualitas produk, atau aspek lain
2. Dengarlah apa yang dikatakan pihak manajemen perusahaan pesaing tentang arah perkembangan industri dan apa yang mereka pikirkan untuk meraih sukses
3. Pelajari strategi pihak pesaing dan sejauh mana mereka berhasil. Apakah mereka berhasil dari segi keunggulan biaya, diferensiasi produk, atau memusatkan perhatian pada hal tertentu. Sebaliknya, di mana letak kelemahan para pesaing tersebut
4. Apa yang mereka lakukan dalam penelitian dan pengembangan produk, promosi, dan harga. Sejauh mana fleksibilitas dari strategi yang mereka ambil dan sebagainya

5. Pelajari latar belakang dan pengalaman manajemen pesaing dalam percaturan persaingan yang semakin ketat dan sebagainya.

Rangkuman

Manajemen strategi adalah proses sistematis untuk menentukan arah organisasi, merumuskan tujuan jangka panjang, dan mengalokasikan sumber daya guna mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Dalam era globalisasi dan digital, respons cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis menjadi sangat penting.

Soal Essay!

1. Jelaskan secara rinci apa yang dimaksud dengan analisis SWOT dan bagaimana penerapannya dalam perumusan strategi bisnis!
2. Mengapa analisis SWOT dianggap sebagai alat yang efektif untuk menilai posisi perusahaan dalam persaingan bisnis?
3. Sebutkan dan jelaskan empat komponen utama dalam analisis SWOT beserta contohnya!
4. Bagaimana hubungan antara faktor internal (*strength* dan *weakness*) dengan faktor eksternal (*opportunity* dan *threat*) dalam pengambilan keputusan strategis?
5. Jelaskan strategi yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan yang berada pada posisi kuadran I dalam analisis SWOT!

Petunjuk Jawaban

1. Analisis SWOT adalah suatu alat analisis manajemen strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan perusahaan. Faktor internal terdiri dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan

(*Weaknesses*), sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Dalam penerapannya pada perumusan strategi bisnis, analisis SWOT berguna untuk memetakan kondisi aktual perusahaan sehingga strategi dapat disusun secara tepat sasaran. Perusahaan mengidentifikasi dan mengevaluasi setiap faktor, kemudian mengkombinasikannya untuk menentukan strategi yang sesuai, seperti strategi SO, WO, ST maupun WT.

2. Analisis SWOT dianggap sebagai alat yang efektif dalam menilai posisi perusahaan karena mampu memberikan gambaran menyeluruh terkait situasi persaingan bisnis. SWOT tidak hanya menilai kemampuan yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengkaji lingkungan eksternal yang bersifat dinamis dan sering kali sulit dikendalikan. Dengan analisis SWOT, perusahaan dapat mengetahui keunggulan kompetitifnya, mendeteksi risiko persaingan, serta merumuskan arah strategi yang relevan dengan kondisi pasar. Sifatnya yang sederhana namun komprehensif membuat SWOT menjadi alat yang mudah digunakan pada berbagai jenis organisasi.
3. Empat komponen utama dalam analisis SWOT terdiri dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). *Strengths* adalah keunggulan internal yang membantu perusahaan bersaing, misalnya brand yang kuat atau pelayanan yang unggul. *Weaknesses* merupakan keterbatasan internal yang dapat menghambat kinerja, seperti fasilitas yang kurang memadai atau keterbatasan modal. *Opportunities* adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan, seperti perkembangan teknologi atau dukungan pemerintah. *Threats* adalah kondisi eksternal yang berpotensi menghambat

keberhasilan, seperti munculnya pesaing baru atau perubahan kebijakan ekonomi.

4. Hubungan antara faktor internal dan eksternal dalam pengambilan keputusan strategis sangat erat karena faktor internal menentukan kemampuan perusahaan dalam merespon faktor eksternal. Kekuatan perlu digunakan untuk menangkap peluang dan menghadapi ancaman, sedangkan kelemahan perlu diminimalkan agar tidak semakin tertekan oleh ancaman. Kombinasi keduanya menjadi dasar dalam memilih strategi, misalnya strategi agresif pada kondisi perusahaan kuat dan peluang besar, atau strategi bertahan jika kelemahan dan ancaman dominan. Oleh karena itu, keputusan strategi yang dihasilkan melalui SWOT menjadi lebih tepat dan sesuai dengan kondisi aktual perusahaan.
5. Perusahaan yang berada pada posisi kuadran I dalam analisis SWOT menunjukkan bahwa mereka memiliki kekuatan besar dan peluang besar di pasar. Kondisi ini sangat menguntungkan karena perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan ekspansi. Strategi yang tepat dalam posisi ini adalah strategi agresif atau growth strategy, seperti memperluas pasar, meningkatkan kapasitas produksi, menambah lini produk baru, serta memperkuat brand dan inovasi. Dengan memanfaatkan kekuatan secara maksimal, perusahaan dapat meraih peluang eksternal untuk mencapai pertumbuhan yang lebih besar.

Soal Normatif!

1. Analisis SWOT merupakan singkatan dari:
 - a. *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*
 - b. *System, Work, Organization, Target*
 - c. *Strategy, Work, Operation, Tactics*
 - d. *Strong, Weak, Option, Target*
2. Tujuan utama dari analisis SWOT adalah:
 - a. Menentukan harga produk
 - b. Mengidentifikasi posisi perusahaan secara internal dan eksternal
 - c. Menyusun laporan keuangan
 - d. Menentukan struktur organisasi
3. Faktor yang termasuk dalam lingkungan internal perusahaan adalah:
 - a. Teknologi dan politik
 - b. Pelanggan dan pesaing
 - c. Kekuatan dan kelemahan
 - d. Peluang dan ancaman
4. Peluang dalam analisis SWOT termasuk ke dalam faktor:
 - a. Internal
 - b. Eksternal
 - c. Struktural
 - d. Operasional

5. Ancaman (*Threat*) dalam SWOT berarti:
 - a. Kelemahan internal yang tidak menguntungkan
 - b. Situasi eksternal yang menguntungkan
 - c. Faktor eksternal yang dapat menghambat kinerja bisnis
 - d. Peluang pasar baru
6. Perusahaan yang memiliki kekuatan dan peluang besar berada pada:
 - a. Kuadran I
 - b. Kuadran II
 - c. Kuadran III
 - d. Kuadran IV
7. Strategi yang cocok untuk Kuadran I adalah:
 - a. Strategi *defensive*
 - b. Strategi bertahan
 - c. Strategi agresif (*growth-oriented*)
 - d. Strategi berbenah diri
8. Perusahaan yang menghadapi banyak ancaman namun memiliki kekuatan internal kuat berada pada posisi:
 - a. Kuadran II
 - b. Kuadran III
 - c. Kuadran IV
 - d. Kuadran I

9. Dalam konteks SWOT, kelemahan (*weakness*) didefinisikan sebagai:
 - a. Faktor eksternal yang menguntungkan Perusahaan
 - b. Keterbatasan internal yang menghambat kinerja organisasi
 - c. Kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan
 - d. Hasil dari strategi pemasaran yang sukses
10. Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh:
 - a. Michael Porter
 - b. Albert Humphrey
 - c. Henry Fayol
 - d. Peter Drucker
11. Strategi diversifikasi biasanya diterapkan pada perusahaan di posisi:
 - a. Kuadran I
 - b. Kuadran II
 - c. Kuadran III
 - d. Kuadran IV
12. Strategi defensif biasanya digunakan pada posisi:
 - a. Kuadran I
 - b. Kuadran II
 - c. Kuadran IV
 - d. Kuadran III

13. Strategi berbenah diri (*turnaround*) diterapkan ketika perusahaan berada di posisi:
 - a. Kuadran I
 - b. Kuadran III
 - c. Kuadran IV
 - d. Kuadran II
14. Salah satu contoh faktor kekuatan internal adalah:
 - a. Peraturan pemerintah yang mendukung
 - b. Pesaing baru yang muncul
 - c. Kualitas produk yang tinggi
 - d. Perubahan selera konsumen
15. Menurut Ferrel dan Harline, fungsi utama analisis SWOT adalah:
 - a. Menentukan target penjualan
 - b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman untuk perencanaan strategi
 - c. Menentukan laba bersih
 - d. Mengurangi biaya produksi
16. Dalam analisis SWOT, faktor eksternal terdiri atas:
 - a. *Strength* dan *Weakness*
 - b. *Opportunity* dan *Threat*
 - c. Produk dan Promosi
 - d. Modal dan Teknologi

17. Salah satu potensi kelemahan internal perusahaan adalah:
 - a. Reputasi merek yang kuat
 - b. Karyawan yang tidak terlatih
 - c. Pangsa pasar yang luas
 - d. Skala ekonomi besar
18. Analisis bersaing menurut Thompson dan Strickland penting dilakukan karena:
 - a. Dapat menurunkan biaya operasional
 - b. Memberi pemahaman mendalam tentang strategi pesaing
 - c. Mempercepat proses produksi
 - d. Menghindari pengawasan pasar
19. Dalam analisis bersaing, salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah:
 - a. Latar belakang manajemen pesaing
 - b. Harga bahan baku
 - c. Jumlah pelanggan
 - d. Lokasi geografis Perusahaan
20. Strategi "*invest and harvest*" dilakukan ketika:
 - a. Perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif
 - b. Lingkungan bisnis penuh risiko
 - c. Perusahaan memiliki keunggulan strategis dan peluang besar
 - d. Perusahaan berada dalam *fase* penurunan

Kunci Jawaban Bab 1

1. d. Kebijakan bisnis adalah pedoman atau aturan umum yang ditetapkan manajemen puncak untuk mengarahkan keputusan dan tindakan organisasi.
2. a. Komunikasi awal dan pemahaman jelas mengenai kebijakan merupakan langkah implementasi pertama yang krusial.
3. d. Keberhasilan implementasi dipengaruhi ketersediaan anggaran, SDM kompeten, dan teknologi memadai.
4. b. Pemahaman yang rendah memicu resistensi dan kurangnya motivasi karena tidak melihat relevansinya.
5. b. Kebijakan bisnis adalah pedoman atau aturan yang mengarahkan aktivitas bisnis.
6. b. Tujuan utama kebijakan adalah menjadi acuan keputusan strategis organisasi.
7. c. Disusun oleh pimpinan perusahaan atau manajemen puncak.
8. b. Kebijakan harus fleksibel terhadap dinamika lingkungan.
9. b. Implementasi adalah pelaksanaan konkret dari kebijakan yang ditetapkan.
10. b. Menetapkan struktur organisasi pelaksana adalah tahap awal implementasi operasional.
11. b. Contoh implementasi adalah menjalankan kebijakan pelayanan pelanggan sesuai standar perusahaan.
12. a. Komunikasi dan pengawasan efektif diperlukan untuk kelancaran implementasi.

13. a. Keberhasilan dipengaruhi dukungan sumber daya dan komunikasi yang efektif.
14. b. Komunikasi memastikan tujuan dan langkah kebijakan dipahami jelas.
15. a. Sumber daya implementasi meliputi waktu, tenaga, dan uang.
16. b. Kepemimpinan efektif mampu memotivasi dan mengarahkan pelaksana kebijakan.
17. b. Keterbatasan sumber daya adalah hambatan penting implementasi.
18. b. Resistensi diatasi melalui sosialisasi dan pelatihan tambahan.
19. b. Kurang koordinasi membuat tujuan kebijakan sulit tercapai.
20. a. Perubahan regulasi pemerintah dapat memaksa perubahan arah kebijakan.

Kunci Jawaban Bab 2

1. b. Strategi bisnis adalah langkah taktis untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.
2. b. Strategi membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif.
3. a. Unsur strategi mencakup tujuan, kebijakan, dan prosedur.
4. b. Strategi berfungsi mengarahkan perusahaan mencapai visi dan misi.
5. a. Strategi membantu menentukan arah dan prioritas organisasi.

6. b. Strategi mengoordinasikan aktivitas lintas divisi agar sejalan tujuan perusahaan.
7. b. Penyusun strategi harus mampu menganalisis lingkungan internal dan eksternal.
8. b. Pengambilan keputusan harus berbasis data dan analisis.
9. a. Keahlian penting: berpikir strategis dan komunikatif.
10. a. Strategi harus fokus pada inovasi dan adaptasi perubahan pasar.
11. b. Strategi efektif harus memiliki arah yang jelas dan dapat diukur.
12. b. Langkah pertama: analisis lingkungan internal dan eksternal.
13. b. Strategi harus fleksibel mengikuti dinamika lingkungan bisnis.
14. b. *Growth strategy* bertujuan memperluas pasar dan meningkatkan penjualan.
15. a. *Stability strategy* untuk mempertahankan posisi pasar yang kuat.
16. b. *Retrenchment* mengurangi kerugian dan aktivitas tidak efisien.
17. b. Diversifikasi adalah bagian dari strategi pertumbuhan.
18. a. Pelaksanaan terencana dan evaluasi berkala menjadi kunci keberhasilan strategi.
19. a. Keterlibatan seluruh elemen organisasi penting dalam implementasi.

Kunci Jawaban Bab 3

1. b. David
2. b. Mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru
3. c. Mengidentifikasi misi, tujuan, dan strategi
4. b. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
5. c. Peluang dan ancaman dari luar
6. b. Kekuatan dan kelemahan Perusahaan
7. b. Implementasi
8. c. Analisis dan diagnosis
9. b. Strategi yang unik dan berbeda
10. a. Gambaran masa depan yang ingin dicapai
11. b. Menjelaskan tujuan unik dan fokus operasi Perusahaan
12. a. Mengukur sejauh mana strategi berhasil
13. a. Kumpulan tindakan berbeda untuk menciptakan nilai unik
14. c. Distribusi sumber daya
15. c. Menjaga tujuan perusahaan tetap fokus
16. b. Penentuan tujuan dasar jangka panjang dan alokasi sumber daya
17. a. Kepemimpinan
18. a. Eksternal dan internal
19. a. Sumber daya manusia yang kompeten

20. b. Strategi berjalan dinamis, adaptif, dan mencapai tujuan

Kunci Jawaban Bab 4

1. c. Kekeluargaan
2. b. UU No. 25 Tahun 1992
3. c. Pengelolaan dilakukan secara demokratis
4. a. Sisa Hasil Usaha
5. c. Jasa atau partisipasi anggota
6. b. Kesamaan kepentingan
7. b. Pemerintah
8. c. Merasionalkan produksi
9. a. Campur tangan pemerintah yang kuat
10. b. Anggota berinisiatif membangun koperasi dari bawah
11. c. Berdasarkan asas kebersamaan dan gotong royong
12. b. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan
13. b. Koperasi sekolah
14. a. Meningkatkan kemandirian antar lembaga
15. b. Mengerti hak dan kewajiban dalam koperasi
16. b. Partisipasi aktif anggota
17. c. Kekeluargaan
18. a. Pihak tengkulak atau lintah darat
19. b. Koperasi simpan pinjam
20. b. Kemampuan meningkatkan kesejahteraan anggota

Kunci Jawaban Bab 5

1. b. Perencanaan jangka panjang organisasi
2. c. Menentukan arah dan tujuan jangka panjang
3. a. Mengikuti perubahan lingkungan bisnis
4. b. Terus-menerus dan sistematis
5. c. Proses perumusan arah organisasi
6. c. Perumusan strategi
7. b. Melaksanakan rencana strategi
8. b. Menilai efektivitas strategi
9. b. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
10. b. Evaluasi strategi
11. b. Alur logis proses strategis
12. a. Model SWOT
13. b. Analisis lingkungan
14. a. Potensi ancaman dan peluang dari luar
15. b. Kekuatan dan kelemahan perusahaan
16. b. Membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang
17. c. Pengawasan dan perbaikan
18. b. Perumusan strategi
19. a. Dapat berjalan terarah dan terukur
20. b. Mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi

Kunci Jawaban Bab 6

1. b. Tingkatan dalam penyusunan strategi perusahaan
2. c. Pendiri atau manajer puncak
3. b. Strategi korporat
4. c. Strategi bisnis
5. b. Penggunaan sumber daya secara produktif
6. b. Strategi pada unit bisnis tunggal
7. b. Strategi pada aneka unit bisnis
8. b. Menggambarkan sosok dan arah bisnis perusahaan
9. b. Sosok persaingan perusahaan
10. b. Menyesuaikan produk dengan selera konsumen wilayah tertentu
11. a. Perusahaan tekstil memiliki perkebunan kapas
12. b. Divisional atau SBU
13. b. Menentukan bidang usaha yang digarap
14. b. Mengembangkan sistem produksi yang efisien
15. b. Strategi fungsional tidak lagi efektif pada skala global
16. a. *Joint venture*
17. b. Membangun kolaborasi antarperusahaan
18. b. Tujuan perusahaan tercapai secara efisien
19. a. Kedua divisi memiliki produk dan pasar berbeda
20. b. Menyusun strategi operasional sesuai bidangnya

Kunci Jawaban Bab 7

1. c. Analisis lingkungan
2. b. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
3. b. Kekuatan dan peluang
4. b. Administratif dan operasional
5. b. Semua pihak yang berkepentingan dengan Perusahaan
6. b. Mengarahkan kinerja tugas secara efektif
7. d. Analisis lingkungan
8. b. Organisasi pemerintahan
9. a. Perhitungan risiko dan peluang untuk keuntungan
10. b. Standar hasil yang ingin dicapai strategi
11. c. Struktur organisasi
12. b. Meningkatkan efisiensi produksi
13. a. Strategi sosial dan bisnis global
14. b. Mengarahkan perilaku organisasi
15. b. Mengevaluasi hasil dan memperbaiki proses
16. b. Mengukur keberhasilan implementasi strategi
17. a. Struktur, proses, dan kultur organisasi
18. a. Filosofi dasar dan tujuan Perusahaan
19. c. Strategi bisnis
20. a. Formulasi, implementasi, dan evaluasi

Kunci Jawaban Bab 8

1. a. *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*
 2. b. Mengidentifikasi posisi perusahaan secara internal dan eksternal
 3. c. Kekuatan dan kelemahan
 4. b. Eksternal
 5. c. Faktor eksternal yang dapat menghambat kinerja bisnis
 6. a. Kuadran I
 7. c. Strategi agresif (*growth-oriented*)
 8. a. Kuadran II
 9. b. Keterbatasan internal yang menghambat kinerja organisasi
 10. b. Albert Humphrey
 11. b. Kuadran II
 12. d. Kuadran III
 13. c. Kuadran IV
 14. c. Kualitas produk yang tinggi
 15. b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman untuk perencanaan strategi
 16. b. *Opportunity* dan *Threat*
 17. b. Karyawan yang tidak terlatih
 18. b. Memberi pemahaman mendalam tentang strategi pesaing
 19. a. Latar belakang manajemen pesaing
 20. c. Perusahaan memiliki keunggulan strategis dan peluang besar
-

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (2009). *Strategic market management* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Abdul Wahid al-Faizin, & Nashr Akbar. (2010). *Tafsir ekonomi kontemporer: Kajian tafsir Alquran tentang ekonomi Islam*. Jakarta: Madani Publishing House.
- Ahyar, H., Mulyadi, R., & Sari, A. P. (2020). *Manajemen strategik: Konsep dan implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Aisyah, & Yahya Hiola, S. K. (2017). *Ekonomi mikro: Aplikasi dalam bidang agribisnis*. Makassar: CV IntiMediatama.
- Amin Priatna. (2008). *Analisis implementasi kebijakan kesejahteraan dosen pada Universitas Pendidikan Indonesia*. Disertasi, Pascasarjana UNJ.
- Andwiani, S. (2013). Analisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Studi kasus pada pedagang kaki lima bidang kuliner di Semarang). *Prosiding Seminar Nasional Menuju Masyarakat Madani dan Lestari*.
- Arsyad, L. (2018). *Ekonomi pembangunan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Astamoen. (2005). *Entrepreneur dalam perspektif kondisi bangsa Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Astamoen. (2018). *Kewirausahaan: Konsep dan penerapan dalam dunia bisnis modern*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Baswir, R. (2017). *Koperasi Indonesia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. I. (2007). *Contemporary business (Pengantar bisnis kontemporer)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bukhari Alma. (1997). *Pengantar bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper Business.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Endro, G. (1999). *Redefinisi bisnis: Suatu penggalan etika keutamaan Aristoteles*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Fandy Tjiptono. (2010). *Strategi pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Frederick, W. C., Davis, K., & Post, J. E. (1998). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
-

- Haroid Koontz, O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1992). *Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Heinz Wehrich, & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hendar, & Kusnadi. (2005). *Ekonomi koperasi untuk perguruan tinggi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Indriyo Gito Sudarmo. (1999). *Pengantar bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Iskandarwassid, & Sunendal, D. (2008). *Strategi pembelajaran bahasa*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Ismail Nawawi Uha. (2013). *Kewirausahaan bisnis kontemporer*. Jakarta: VIV Press.
- Kasmir. (2019). *Kewirausahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional. (2018). Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Kertajaya, H. (2004a). *Seri 9 elemen marketing: On segmentation*. Bandung: Mizan Pustaka.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

- Mahmud, & Anomsari. (2011). Analisis pengaruh orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis dalam peningkatan kinerja perusahaan. *Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan (SEMANTIK 2011)*.
- Manajemen Strategis. (2020). Jakarta: Nas Media Pustaka.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Muhadjir, N. (2000). *Ilmu pendidikan dan perubahan sosial: Teori pendidikan pelaku sosial kreatif*. Yogyakarta: Raka Sarasin.
- Muhadjir, N. H. (2003). *Metodologi penelitian kebijakan dan evaluasi research*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Muhammad Ismail Yusanto, & Widjajakusuma, M. K. (2002). *Menggagas bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani.
- Munandar, H., & Prayogo, T. (2020). *Manajemen strategi dan daya saing bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Pahl, N., & Richter, A. (2009). *SWOT analysis: Idea, methodology and a practical approach*. GRIN Verlag.
- Pasalong, H. (2008). *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Pengantar Strategi Bisnis. (2021). Jakarta: Insan Cendekia Mandiri.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Purdi, E. C. (2000). *Trik sukses menuju sukses*. Yogyakarta: Grafika Indah.
- Rahayu, P. S. (2009). Peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1).
- Rakhma, O. (2009). Model manajemen strategis evaluasi kinerja usaha mikro dan kecil makanan ringan. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 14(2).
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis (Edisi revisi)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., et al. (2012). *Islamic business and economic ethics*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ropke, J. (2003). *Ekonomi koperasi: Teori dan praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis*. Lulu Publishing.
- Supriyono, R. A. (2018). *Strategi dan kebijakan bisnis*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sukamdiyo, P. (2019). *Koperasi dan perekonomian Indonesia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Pedoman praktis, kiat, dan proses menuju sukses*. Bandung: Salemba Empat.
- Tangkilisan, H. N. S. (2004). *Implementasi kebijakan publik: Transformasi pikiran George C. Edwards III*. Yogyakarta: Lukman Offset & YPAPI.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2019). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (21st ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Tulus Tambunan. (2012). *Usaha mikro kecil dan menengah di Indonesia (Isu-isu penting)*. Jakarta: LP3ES.
- Udoji, J. O. (2014). Dalam Agustino, L. *Dasar-dasar kebijakan publik*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2020). *Strategic management in action*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Veithzal Rivai, et al. (2012). *Islamic business and economic ethics*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (1992). *Policy analysis: Concepts and practice* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Wijaya, B. R., & Supardo, S. (2008). Dalam Pasalong, H. *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta.
- Wijono, W. (2017). *Koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah: Teori dan aplikasi dalam perspektif ekonomi Islam*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- William, C. F., Davis, K., & Post, J. E. (1998). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Zainul, A., & Rachman, A. (2021). Pemberdayaan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggota. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 112–125.
<https://doi.org/10.33333/jeb.v9i2.356>
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2008). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

BIOGRAFI PENULIS



Eka Santi Agustina, S. Sos., M.M. Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai yang diberikan kepercayaan mengajar pada Prodi Diploma Administrasi Bisnis dari 15 Juni 2015 sampai dengan sekarang. Pendidikan lulusan S2 dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banjarmasin pada tahun 2013 dengan gelar Magister Manajemen pada SDM. Ikut bergabung pada organisai Asosiasi Ilmu Adminsitrasi Bisnis Indonesia (AIABI) dari tahun 2016 sampai dengan sekarang, Anggota dari Himpunan Ikatan Pengusaha Mudah Indonesia (HIPMI) wilayah Hulu Sungai Tengah pada tahun 2022 yang diberikan kepercayaan menjabat pada bagian Perbankan. Memperoleh gelar CIQaR pada sertifikasi penelitian Internasional yang diadakan oleh Lembaga Quantum HRM Internasional Bersama IAF dan KAN pada 15 November tahun 2021 dan gelar CIQnR pada 29 November 2021. Pernah bekerja pada salah satu Perusahaan Perbankan pada tahun 2010-2015 di bidang Teller, *Costumer Service* dan pada *Costumer service Kredit*. Dipercaya menjadi Tutor pada Universitas Terbuka UPBJ Banjarmasin Pokjar Barabai dari tahun 2017 pada Fakultas FHISP jurusan Adinistrasi Negara sampai dengan sekarang dan sebagai Korektor dari tahun 2020 sampai dengan sekarang.