

Era industri 4.0, yang mengandalkan Internet of Things (IoT), menjadikan bisnis di masa depan semakin kompleks.

Revolusi Industri 4.0 hadir begitu cepat dan menjadi tantangan bagi bisnis di masa VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan. Perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan Manajemen Strategik yang merupakan keputusan-keputusan manajemen saat ini untuk tujuan yang akan datang.

Internet telah merevolusi cara kerja dunia begitu cepat. Data dari GSMA Intelligence menunjukkan ada 370,1 juta perangkat pintar yang terkoneksi di Indonesia pada tahun 2020. Jumlah ini jauh lebih banyak dari total penduduk Indonesia yang mencapai 277,7 juta.

Namun di sisi lain, revolusi industri juga memunculkan beragam peluang bisnis serta lapangan kerja baru yang tak pernah dipikirkan orang sebelumnya. Keberadaan Revolusi Industri dipercaya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi produksi produk atau jasa.

Buku ini menyajikan pemahaman dasar Manajemen Strategik dan serangkaian proses yang harus dijalankan, dengan pendekatan Scanning, Formulating, Implementing, Evaluating, dilengkapi dengan pendekatan cara pandang baru terhadap sumber daya dan perspektif baru untuk mengidentifikasi lingkungan strategis, serta bagaimana Manajemen Strategik dioperasikan pada industri 4.0.



www.renebook.com



MANAJEMEN STRATEGIK
INDUSTRI 4.0

MUHAMMAD
RIDLO ZARKASYI

MANAJEMEN STRATEGIK INDUSTRI

Demi Keberlangsungan
Bisnis di Era Digital

4.0

MUHAMMAD RIDLO ZARKASYI





MANAJEMEN STRATEGIK INDUSTRI

Demi Keberlangsungan
Bisnis di Era Digital

4.0

MUHAMMAD RIDLO ZARKASYI

MANAJEMEN STRATEGI INDUSTRI 4.0

Demi Keberlangsungan Bisnis di Era Digital
Muhammad Ridlo Zarkasyi

ISBN 978-602-97858-8-3

Copyright © 2022 by Muhammad Ridlo Zarkasyi
All Rights Reserved.

Penyunting: Wiyanto Suud
Cover & Tata Letak: Kholishotul Hidayah

15 x 23 cm | 348 halaman
Cetakan I, Desember 2022

*Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak buku ini sebagian
atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara
apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.*

Didistribusikan oleh:



PT. Rene Turos Indonesia

Jl. Moch. Kahfi II Gg. Damai No. 119

(Area Setu Babakan) Jagakarsa - Jakarta Selatan

Telp./Faks : +62 21 29127123 | Mobile Phone: +62 851 0057 3324

www.renebook.com   @penerbitmilestone

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA 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 Rp100.000.000,00 (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).

Daftar Isi

KATA PENGANTAR—1

BAB 1 BERPIKIR DAN BERTINDAK STRATEGIS—5

- Berpikir Strategis dan Taktis 12
- Komponen Berpikir Strategis 15
- Keputusan Strategis 17
- Elemen dan Unsur-Unsur Strategi 19
- Bertindak Strategis 20
- Menjadi Pimpinan Strategis 23
- Jenis-Jenis Strategi 26
- Karakteristik Strategi yang Berhasil dan yang Gagal 32

BAB 2 PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS—35

- Karakteristik Keputusan Strategis 37
- Model, Pendekatan, dan Gaya Pengambilan Keputusan 37
- Teknik Pengambilan Keputusan Strategis 41

BAB 3	PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK—49	
•	Sejarah Manajemen Strategik	52
•	Lingkup Manajemen Strategik	54
•	Karakteristik Manajemen Strategik	56
•	Kegunaan Manajemen Strategik	56
•	Proses Manajemen Strategik	59
•	Manajemen Operasional dan Manajemen Strategik	64
•	Kesalahan Memersepsikan Manajemen Strategik	66
•	Kompetensi Inti sebagai Modal Meraih Keunggulan Kompetitif	68
BAB 4	UNSUR-UNSUR STRATEGI DAN ARAH ORGANISASI—73	
•	Nilai Perusahaan	74
•	Visi dan Misi Perusahaan	79
•	Tujuan dan Sasaran Operasional Perusahaan	84
•	Program dan Kegiatan	87
•	Hubungan antara Falsafah, Visi, Misi, dengan Aktivitas Operasional perusahaan	88
BAB 5	PERSPEKTIF SUMBER DAYA STRATEGIK—93	
•	Pandangan Berbasis Sumber Daya	95
•	Pandangan Berlandaskan Pengetahuan	98
•	Implikasi Teori <i>Knowledge Base View</i> bagi Manajer	104
•	Teori Kapabilitas Dinamis	105
•	Pendekatan Teori Pemangku Kepentingan	113
•	Teori <i>Stakeholder</i>	114
•	Enam Prinsip Teori dan Strategi <i>Stakeholder</i>	117
•	Implikasi Teori <i>Stakeholder</i> untuk Manajer	118

BAB 6 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL—121	
• Analisis Pandangan Berbasis Sumber Daya	123
• Analisis Rantai Nilai	124
• Analisis Kompetensi Inti	127
• Analisis Organisasi dan Budaya Perusahaan	131
• Matriks Evaluasi Faktor Internal	135
BAB 7 PERSPEKTIF LINGKUNGAN STRATEGIS—137	
• VUCA: Dunia Tak Menentu dan Ambigu	138
• Titik Infleksi untuk Naik Lebih Tinggi	144
• Era Akselerasi sebagai Efek Kemajuan Teknologi	146
• Disrupsi: Pendetang Baru Pengganggu	147
BAB 8 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL—153	
• Analisis Lingkungan Makro	155
• Analisis Lingkungan Industri	158
• Analisis Lingkungan Operasional	160
• Analisis Persaingan Lingkungan Mikro	163
• A. Analisis Kompetitor	164
• B. 5 Faktor Analisis Persaingan Porter	165
• Matriks Evaluasi Faktor Eksternal	171
BAB 9 PENDEKATAN STRATEGI—175	
• Hierarki Strategi: Terbagi Tapi Menuju Satu Arah	176
• <i>Grand Strategy</i> : Lebih Peduli pada Peta Besar	179
• Strategi Generik: Kepemimpinan, Diferensiasi dan Fokus	189
• Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar	192
• Matriks BCG dan PLC	195

- Strategi Adaptasi Miles dan Snow 200

BAB 10 FORMULASI STRATEGI—205

- Model Pendekatan Formulasi Strategi 207
- Tahapan Formulasi Strategi 209
- Kerangka Perumusan Strategi Komprehensif 211
- Metode dan Alat Analisis Strategi 214
- Penyesuaian Strategi 220
- Kendala Strategis 221
- Formulasi Strategi dalam Lingkungan yang Dinamis 222

BAB 11 IMPLEMENTASI STRATEGI—227

- Proses Implementasi Strategi 231
- Konteks Implementasi Strategi 234
- Konten Implementasi Strategi 241
- Hambatan Implementasi Strategi 245
- Implementasi Strategi yang Berhasil 246

BAB 12 KONTROL DAN EVALUASI STRATEGI—251

- Pentingnya Evaluasi Strategi 252
- Manfaat Evaluasi dan Kontrol Strategi 252
- Kriteria Evaluasi Strategi 253
- Proses Evaluasi Strategi 254
- Jenis-Jenis Kontrol 255
- Kontrol Pusat Pertanggungjawaban 258
- Hambatan dalam Evaluasi Strategi 259
- Jika Evaluasi Strategi Tidak Dilakukan 260

• Pengendalian Strategi Kontemporer	261
BAB 13 MANAJEMEN STRATEGIK INDUSTRI 4.0—267	
• Karakteristik Industri 4.0	273
• Manfaat Industri 4.0	274
• Industri 4.0 di Indonesia	277
• Tantangan Industri 4.0	282
• Manajemen Strategik Industri 4.0	283
• Industri 4.0: Tuntutan dan Tuntunan Masa Depan Perusahaan	295
BAB 14 MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI NON PROFIT—299	
• Batasan dan Jenis Organisasi Non Profit	302
• Tingkatan dan Proses Manajemen Strategik Organisasi Non Profit	305
• Analisis <i>Stakeholder</i> Organisasi Non Profit	307
• <i>Scanning</i> : Analisis Lingkungan Luar dan Dalam Organisasi Non Profit	309
• Analisis Isu Strategis Organisasi Non Profit	311
• Formulasi Strategi Organisasi Non Profit	313
• Evaluasi Strategi Organisasi Non Profit	319
• Format Perencanaan Strategik Organisasi Non Profit	320
Tentang Penulis—323	
Daftar Pustaka—325	

DAFTAR TABEL

- Tabel 1. Berpikir Strategis Versus Berpikir Operasional
- Tabel 2. Contoh Keputusan Strategis dan Tindakan Strategis
- Tabel 3. Kerangka Kerja untuk Klasifikasi Jenis Tindakan Strategis
- Tabel 4. Contoh Kompetensi Inti
- Tabel 5. Contoh Matriks Analisis Kelemahan Internal
- Tabel 6. Contoh Matriks Gabungan Analisis Kekuatan dan Kelemahan Internal
- Tabel 7. Contoh Beberapa Variabel dalam Lingkungan Makro
- Tabel 8. Contoh Matriks Analisis EFE untuk Kompleks Lokal Bioskop 10 Teater
- Tabel 9. Perbandingan Formulasi dan Implementasi Strategi

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Matriks Desain Strategi dan Operasional
- Gambar 2. Model/Proses/Unsur Manajemen Strategik
- Gambar 3. Skema Peran Manajemen Strategik dalam Perusahaan
- Gambar 4. Keterkaitan antara Misi, Tujuan, Sasaran, Program, dan Kegiatan
- Gambar 5. Hierarki Piramida Pengetahuan:
Data-Informasi-Pengetahuan-Wisdom
- Gambar 6. Model Penciptaan Pengetahuan
- Gambar 7. Rangkaian Aktivitas Penghasil Nilai Perusahaan
- Gambar 8. Skema Keterkaitan VUCA
- Gambar 9. Kekuatan yang Membentuk Persaingan Industri
- Gambar 10. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (Analisis BCG)
- Gambar 11. *Product Life Cycle* dan BCG
- Gambar 12. Diagram Analisis SWOT
- Gambar 13. Diagram Analisis SPACE
- Gambar 14. Matriks *Grand Strategy*
- Gambar 15. Piramida Perencanaan Strategik

Kata Pengantar

ALHAMDULILLAH. PUJI SYUKUR tak terhingga atas selesainya penulisan buku “Manajemen Strategik Industri 4.0: Demi Keberlangsungan Bisnis di Era Digital” ini. Tulisan ini merupakan salah satu berkah pandemi, kondisi yang mendorong penulis untuk banyak berkarya secara daring.

Bisnis di masa VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) saat ini dituntut untuk selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, yaitu kecenderungan dan tuntutan kehidupan masyarakat, sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan peradaban. Tak sekadar mengubah operasional perusahaan dan permintaan pasar, semua itu juga mengubah orientasi perusahaan untuk lebih peduli dengan inovasi agar terus melahirkan produk baru, mampu menjaga kelestarian alam, dan bersaing dengan masyarakat global.

Perubahan terus-menerus tersebut dapat diantisipasi dengan Manajemen Strategik yang merupakan keputusan-keputusan manajemen saat ini untuk tujuan yang akan datang. Caranya, mengeksplorasi kompetensi inti, dengan menggabungkan dan

mengalokasikan sumber daya secara strategis, yang berorientasi pada tujuan jangka panjang.

Era industri 4.0, yang mengubah pola interaksi antara orang, mesin dan produk secara *real time* dalam format digital dengan mengandalkan *Internet of Things* (IoT), menjadikan bisnis di masa depan semakin kompleks. Di sisi lain, pola interaksi baru ini juga membawa kemudahan karena melahirkan suatu ekosistem digital di mana *Interface* antara perusahaan ke pemasok, mitra, pelanggan, dan produk akan tertanam dalam ekosistem, yang menjadi modal dalam berkreasi bersama untuk menangkap dan menambah nilai baru.

Dengan demikian, keunggulan kompetitif perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan kepemilikan sumber daya langka, apalagi hanya sumber daya alam sebagai bahan mentah. Namun, diperlukan Manajemen Strategik untuk menjamin interaksi antar sumber daya tersebut agar dapat menghasilkan kompetensi inti berupa *intangible asset*. Yaitu kemampuan manajemen perusahaan untuk terus bertransformasi secara lincah, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Dengan kata lain, Manajemen Strategik menjadikan kompetensi inti sebagai modal untuk meraih keunggulan kompetitif di pasar, dengan kriteria *VRIO* (*Value, Rare, Imperfectly Imitable, Non Substitutability*).

Buku ini menyajikan pemahaman dasar Manajemen Strategik dan serangkaian proses yang harus dijalankan, dengan pendekatan *Scanning, Formulating, Implementing, Evaluating*, dilengkapi dengan pendekatan cara pandang baru terhadap sumber daya dan perspektif baru untuk mengidentifikasi lingkungan strategis, serta bagaimana Manajemen Strategik dioperasikan pada industri 4.0. Pada bab akhir ditambahkan pula uraian mengenai Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit.

Kata Pengantar

Bagi mahasiswa dan praktisi yang berminat mendalami, tentu memerlukan kajian lanjutan dengan pembahasan Manajemen Strategik yang lebih spesifik. Untuk menyempurnakan tulisan dan meningkatkan kegunaan buku ini, penulis berharap *feedback* dari pembaca.

Selamat menikmati buku ini semoga bermanfaat dan berkah. Amin.

Jakarta, September 2022

Bab 1

Berpikir dan Bertindak Strategis

PADA MASA ABAD ke-5 SM, strategi biasa digunakan untuk memenangkan peperangan. Tercatat nama antara lain Thucydides di Yunani Athena, Pagondas di Pertempuran Delium Yunani—tempat lahirnya ilmu strategi barat, dan Hannibal Barca's di Romawi (Stanley K. Ridgley, 2012: 11-18). Mereka adalah para jenderal perang yang menggunakan strategi lebih cerdas dan lebih unggul dibandingkan musuhnya.

Sedangkan di Asia yang terkenal adalah Sun Tzu di China dengan ucapannya, “Rencana yang paling cemerlang adalah rencana yang muncul dalam dinamika aksi dan respons.” Maksudnya, organisasi harus memiliki rencana strategi yang siap diadaptasi dengan dinamika lingkungan luar organisasi, sebagai reaksi terhadap program yang telah dijalankan organisasi.

Dalam sejarah berikutnya, tak ada istilah dan definisi yang sesuai tentang strategi, sampai pada sebuah karya anonim abad ke-6 yang menghubungkannya secara eksplisit dengan seni perang sang jenderal. Ketika itu strategi dimaknai sebagai cara seorang komandan

mempertahankan tanahnya sendiri dan mengalahkan musuh-musuhnya (Lawrence, 2013: 72). Secara sadar atau tidak sadar, penggunaan pengertian ini terus berkembang, terutama dalam dunia militer dan tata cara menyelenggarakan pemerintahan, kerajaan maupun negara.

Akhirnya, pengertian strategi berkembang pada abad ke-19, menurut Lawrence Freedman (2013: 74), berangkat dari definisi strategi adalah seni seorang panglima tertinggi untuk memproyeksikan dan mengarahkan gerakan militer yang lebih besar dan operasi kampanye, sedangkan taktik adalah seni menangani pasukan dalam pertempuran atau dalam berhadapan dengan musuh. Sedangkan Clausewitz (2007: 133) mengartikan strategi adalah penggunaan pertempuran untuk tujuan perang. Dengan kata lain, taktik digunakan untuk memenangkan pertempuran, sedangkan strategi digunakan untuk memenangkan peperangan secara keseluruhan.

Peperangan sebenarnya adalah perebutan kepentingan antar dua pihak atau lebih dengan menggunakan kekerasan. Ini terjadi dalam semua aspek kehidupan, memperebutkan kepentingan, tapi dilakukan secara damai melalui proses transformasi. Ilmu strategi berkembang menggunakan perspektif keilmuan tertentu, dan digunakan dalam berbagai perebutan kepentingan sehingga muncul istilah strategi dalam berbagai bidang kehidupan, misalnya:

- Strategi Transformasi Budaya: Memperebutkan dominasi budaya dalam masyarakat.
- Strategi Perang Pemikiran dan Ideologi: Perebutan pengaruh paradigma pemikiran dalam rangka membentuk ideologi yang dianut masyarakat secara luas.
- Strategi Perubahan Sosial: Memperebutkan penggunaan teori sosial, metode dan arah perkembangan masyarakat agar mudah melestarikan dominasi pengaruh sosial dan politis.

- Strategi Pembangunan Ekonomi: Memperebutkan penggunaan teori ekonomi tertentu untuk membentuk ekonomi negara dan dunia, untuk menciptakan ketergantungan sumber daya.
- Strategi Perkembangan Teknologi: Memperebutkan pilihan teknologi yang akan memengaruhi arah pengembangan produk, dan ketergantungan pada teknologi.

Bahkan, dalam kehidupan pribadi dan berhubungan dengan hal kecil juga menggunakan strategi. Misalnya, strategi mengasuh anak, strategi mengendalikan emosi, strategi menjadi orator, strategi menyadarkan masyarakat, atau strategi dokter melakukan pengobatan. Intinya, kata strategi melekat dengan tujuan yang hendak dicapai, dengan melakukan upaya sesuai kondisi individu atau organisasi saat ini.

Strategi dapat dimaknai secara luas sesuai dengan keilmuan dan penggunaannya. Dalam militer, strategi adalah menyusun rencana perang. Dalam sepak bola, strategi adalah rencana lengkap dalam setiap situasi, menentukan pilihan cara yang akan dijalankan pemain. Dalam perang pemikiran, strategi adalah menyusun tahapan pemikiran yang akan disosialisasikan, serta penggunaan metode dan program yang akan diadakan sebagai *counter* gerakan pemikiran lain yang berseberangan dan mengancam keberadaan pemikiran kita.

Istilah strategi yang semula berasal dari dunia militer, digunakan dalam pengelolaan negara, kemudian pada interaksinya dengan keilmuan manajemen terus berkembang menjadi beberapa pengertian. Strategi bukan hanya tentang perencanaan yang siap dijalankan dalam urutan kejadian yang runtut, tetapi menjadi konsep untuk bertindak dalam situasi munculnya persaingan yang mengakibatkan urutan kejadian dan kondisi sumber daya berubah. Secara luas, definisi strategi tergantung asumsi dan cara pandang organisasi yang menggunakannya. Menurut Mitzberg (2003: 3-8), ada lima cara pandang terhadap strategi, yaitu strategi sebagai rencana, siasat, pola, posisi, dan perspektif. Secara detail dijelaskan sebagai berikut:

1. *Plan*. Strategi sebagai rencana. Perencanaan strategi perlu dibuat untuk menghadapi kondisi eksternal yang selalu berubah. Terdiri dari pendekatan jangka panjang disertai rincian jangka pendek yang detail.
2. *Ploy*. Strategi sebagai taktik atau siasat. Strategi merupakan manuver khusus untuk mengecoh pesaing, untuk mendapatkan keuntungan tak terduga.
3. *Pattern*. Strategi sebagai pola. Sukses strategi di masa lalu membentuk pola dan perilaku, kemudian dijadikan alur dan proses pengambilan keputusan di masa mendatang.
4. *Position*. Strategi sebagai posisi, yaitu bagaimana perusahaan menempatkan posisinya di pasar dan di benak konsumen. Posisi tersebut adalah *brand*, citra produk, dan posisi terhadap pesaing.
5. *Perspective*. Strategi sebagai perspektif, bagaimana perusahaan memandang dirinya, yaitu membangun budaya dan nilai-nilai yang selaras dengan tujuan perusahaan. Misalnya, perusahaan membangun budaya inovasi untuk menciptakan perspektif sebagai perusahaan yang selalu membuat produk baru.

Cara pandang terhadap strategi akan berakibat pada penempatan fungsi dan peran strategi dalam organisasi. Bagi organisasi, definisi strategi dapat diperjelas dengan pendekatan peran, yaitu dengan cara memahami pentingnya peran strategi bagi organisasi. Peran strategi bagi organisasi menurut Robert M Grant (2015: 17-18) adalah:

1. Strategi sebagai penunjang keputusan. Strategi sebagai pemersatu yang memberi pola koherensi pada keputusan individu atau organisasi. Strategi menawarkan pedoman dan kriteria keputusan yang membantu penentuan posisi dan menciptakan peluang. Strategi meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dalam beberapa cara:

- a. Strategi menyederhanakan pengambilan keputusan dengan membatasi rentang alternatif keputusan yang dipertimbangkan dan dengan bertindak sebagai aturan praktis yang mengurangi pencarian yang diperlukan untuk menemukan solusi yang dapat diterima untuk masalah keputusan.
 - b. Proses pembuatan strategi memungkinkan pengetahuan individu yang berbeda untuk dikumpulkan dan diintegrasikan.
 - c. Proses pembuatan strategi memfasilitasi penggunaan alat analitis: kerangka kerja dan teknik.
2. Strategi sebagai perangkat koordinasi. Strategi dapat meningkatkan koordinasi tindakan anggota dalam beberapa cara:
- a. Sebagai perangkat komunikasi. Strategi adalah alat bagi CEO agar dapat mengomunikasikan identitas, tujuan, dan posisi perusahaan kepada semua anggota organisasi.
 - b. Mengumpulkan dukungan dari berbagai kelompok. Dalam proses perencanaan strategis, menyediakan forum tukar pandangan dan mengembangkan konsensus.
 - c. Implementasi strategi, yaitu melalui sasaran, komitmen dan target kinerja dalam perencanaan strategis, serta memastikan bahwa organisasi bergerak maju ke arah yang konsisten.
3. Strategi sebagai target. Strategi melihat ke depan dan bagaimana masa depan akan dicapai, bagaimana saat ini perusahaan akan bersaing. Tujuan strategis menggambarkan arah pengembangan perusahaan, dengan tetap menampung aspirasi yang dapat memotivasi dan menginspirasi anggota organisasi. Tujuan jangka panjang selalu ambisius dan mencerminkan idealisme pendiri organisasi, yang menciptakan ketidaksesuaian yang ekstrem antara sumber daya dan ambisi. Manajemen puncak kemudian berupaya menjadikan organisasi mampu menutup celah tersebut dengan membangun keunggulan kompetitif baru. Implikasi kondisi ini

adalah bahwa strategi tidak berfokus pada kesesuaian dan alokasi sumber daya, tetapi lebih fokus pada optimalisasi sumber daya, yaitu produktivitas dan daya ungkit.

4. Strategi sebagai animasi dan orientasi. Sering kali peran paling penting strategi adalah untuk menghidupkan dan mengarahkan individu dalam organisasi sehingga mudah untuk dimobilisasi, didorong dan bekerja bersama untuk mencapai fokus dan arahan meskipun rencananya tidak tepat. Namun, peta atau rencana yang akurat akan memberikan orientasi yang lebih kuat.

Perebutan kepentingan dalam manajemen perusahaan sebenarnya adalah perebutan dominasi pasar atau persaingan pasar. Dalam perkembangannya, perusahaan menggunakan strategi untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan lain dalam satu industri. Keterbukaan informasi dan kemudahan akses sumber daya saat ini, mengakibatkan taktik yang dijalankan perusahaan akan mudah diketahui. Artinya, jika suatu perusahaan hanya mengandalkan efektivitas dan efisiensi operasional sebagai keunggulannya, perusahaan tersebut akan mudah untuk ditiru. Sehingga menurut Porter, perusahaan harus menggunakan strategi untuk menentukan posisi strategisnya, yaitu berupaya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mempertahankan keistimewaan perusahaan.

Strategi dibuat untuk menentukan posisi strategis perusahaan di lingkungan eksternal, dengan melakukan aktivitas berbeda dari pesaing, atau melakukan aktivitas serupa dengan cara berbeda. Tiga prinsip utama dalam bisnis, yang mendasari pemosisian perusahaan secara strategis, menurut Porter (1996:2) adalah:

5. Strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, yang melibatkan serangkaian aktivitas yang berbeda. Posisi strategis muncul dari tiga sumber berbeda:
 - a. Melayani sedikit kebutuhan banyak pelanggan.

- b. Melayani kebutuhan luas beberapa pelanggan, hanya menargetkan klien yang sangat kaya.
 - c. Melayani kebutuhan luas banyak pelanggan dalam pasar sempit.
6. Strategi mengharuskan Anda melakukan pertukaran dalam bersaing, untuk memilih apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Tidak semua aktivitas kompetitif dapat dijalankan. Beberapa aktivitas kompetitif tidak sinkron, maka keuntungan di satu area hanya dapat dicapai dengan mengorbankan area lain.
7. Strategi melibatkan penciptaan “*fit*” di antara aktivitas perusahaan. *Fit* berkaitan dengan cara aktivitas perusahaan berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Ketika aktivitas saling memperkuat satu sama lain, maka pesaing tidak mudah untuk meniru aktivitas tersebut.

Dalam lingkungan luar perusahaan yang selalu berubah, maka definisi strategi tidak sekadar perencanaan, taktik, *positioning* dan pola untuk mencapai tujuan jangka panjang, sebagaimana menurut *Wordsmyth Dictionary*, strategi adalah rencana, metode, atau rangkaian tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan atau efek tertentu. Namun, strategi juga harus mampu menjelaskan arah yang dituju perusahaan dan bagaimana perusahaan menganggap dirinya, atau dikatakan Mitzberg strategi sebagai perspektif.

Definisi strategi yang menjelaskan arah perusahaan dinyatakan Alfred Chandler (1962: 13) adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang suatu perusahaan, serta penerapan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan ini. Penggambaran arah perusahaan juga merupakan pernyataan nilai inti dan cara berpikir perusahaan serta menentukan perspektif yang digunakan. Untuk selanjutnya, nilai inti tersebut dijabarkan dalam rencana, metode dan tindakan mengalokasi sumber daya, dalam prinsip adaptif dan fleksibel mengantisipasi perubahan lingkungan.

Berpikir Strategis dan Taktis

Dalam organisasi, strategi berfungsi untuk menerjemahkan idealisme ke dalam program, dalam konteks bernegara fungsi strategi adalah menerjemahkan tujuan politik ke dalam tujuan militer, dalam gerakan ideologi strategi berfungsi menerjemahkan ideologi menjadi organisasi, menjabarkan ideologi ke dalam program organisasi, atau menjabarkan pemikiran normatif ke dalam gerakan.

Jadi, strategi berfungsi untuk mewujudkan pemikiran menjadi aksi nyata sehingga untuk menggerakkan organisasi diperlukan kemampuan berpikir secara bertingkat. Setiap manusia dikaruniai kemampuan berpikir tentang keberadaannya di dunia agar mampu menjalankan perannya sebagai khalifah di dunia. “...*Aku hendak menjadikan (manusia sebagai) khalifah di bumi.*” (QS. al-Baqarah [2]: 30). Yakni, menjadikan manusia sebagai khalifah atau pemimpin sesuai dengan derajat dan kemampuannya untuk berpikir.

Keberadaan tingkatan atau derajat kemampuan manusia telah diisyaratkan dalam Quran, “*Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang.*” (QS. al-An’am [6]: 165).

Dua ayat tersebut dapat dimaknai sebagai tingkatan derajat kemampuan berpikir. Ini dapat dilihat dalam konsep organisasi, yaitu terdapat struktur yang mencerminkan tingkat kekuasaan, tugas, dan tanggung jawab.

Menurut Barbara dan Stephen (2014), berpikir strategis adalah cara berpikir setiap hari yang lebih luas dan lebih inovatif tentang tujuan keseluruhan pekerjaan, tim, dan organisasi Anda. Artinya, berpikir

strategis berorientasi jangka panjang tentang lingkungan Anda dengan pandangan yang lebih sistematis. Berpikir strategis mengetahui kegiatan utama yang berhubungan dengan keseluruhan kegiatan dan program organisasi, bukan melihat organisasi dari satu persatu program atau kegiatannya.

Ibaratnya lebih melihat perumahan daripada sekadar rumah-rumah yang berjejer, melihat hutan bukan pohon-pohonnya, melihat kampus bukan gedung-gedung, melihat universitas sebagai kesatuan bukan pada prodi-prodinya. Sehingga berpikir strategis membutuhkan cara pandang organisasi secara keseluruhan, melihat organisasi dari struktur atas atau sering disebut sebagai *helicopter view*, cara pandang helikopter. Dengan berpikir strategis akan mampu melihat organisasi dan lingkungan eksternal di mana organisasi berada.

Pimpinan Organisasi berada pada struktur atas, dikatakan berposisi strategis, yang mampu melihat keseluruhan unsur organisasi dan berhak memberikan perintah untuk mengendalikan jalannya organisasi. Pengurus organisasi berada pada struktur bawah dibebani tugas operasional rutin lingkup bagiannya saja. Pimpinan organisasi selalu berada pada posisi strategis, maka seharusnya pimpinan dapat melakukan cara pandang helikopter sehingga dituntut mampu berpikir strategis. Sedangkan pengurus atau bawahan, yang tidak berada pada posisi strategis atau berada pada posisi di bawah struktur organisasi, cukup berpikir operasional dan teknis lingkup pekerjaannya.

Bagi suatu perusahaan, berpikir strategis adalah proses untuk terus-menerus mendefinisikan kembali tujuannya, yang dilakukan dalam konteks penciptaan dan pemeliharaan yang dimaksudkan oleh perusahaan, untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan mempertahankan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya, baik aktual maupun potensial, dan pengelolaan risiko perusahaan ke tingkat yang dianggap dapat diterima pemangku kepentingan utama perusahaan (Colin White, 2010: 54).

Sedangkan menurut Arnaud Chevallier (2016: 229), berpikir strategis adalah suatu proses yang mencakup desain, analisis, dan sintesis: desain untuk mengidentifikasi kegiatan utama yang diperlukan, analisis untuk mengumpulkan dan memproses data yang diperlukan, serta sintesis untuk menghasilkan solusi dari alternatif pilihan tindakan.

Dalam organisasi bisnis, solusi berpikir strategis merupakan upaya yang diwujudkan dalam tindakan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Hal itu dilakukan bersama dengan seluruh komponen dan struktur perusahaan, yang di dalamnya mengandung taktik yang harus dijalankan. Sehingga berpikir strategis dalam pengertian yang luas mengandung atau menghendaki langkah taktik. Karena itu, seorang pimpinan terkadang butuh taktik strategis yang harus dijalankan manajer operasional. Dalam hal ini taktik dapat menjadi hal yang strategis.

Dalam situasi taktis seseorang dapat melihat setidaknya setengah masalah dengan mata telanjang, sedangkan dalam strategi semua harus ditebak dan diperkirakan (Clausewitz, 2007: 135). Berpikir Operasional menyangkut hal yang rutin, detail, dan bertarget jangka pendek. Sedangkan berpikir strategis menyangkut hal yang global dan bertujuan jangka Panjang. Perbedaan keduanya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1 Berpikir Strategis Versus Berpikir Operasional

No	Berpikir Operasional	Berpikir Strategis
1	Tugas rutin	Program jangka Panjang
2	Membereskan semua pekerjaan	Menciptakan nilai
3	Reaktif mengelola krisis	Proaktif
4	Bertindak sekarang	Merencanakan untuk masa depan
5	Berusaha menjalankan tugas dengan baik	Meningkatkan kemampuan organisasi
6	Mengatur orang	Memimpin orang

7	Fokus pada internal organisasi	Fokus pada eksternal organisasi
8	Tindakan jangka pendek	Langkah-langkah strategis

Karena fungsi berpikir strategis lebih pada memperkirakan, maka berpikir strategis menghasilkan nilai yang berlaku jangka Panjang. Secara konkret dapat dikatakan: jika berpikir taktis atau operasional adalah memikirkan bagaimana membuat produk baru yang efisien dan dapat diserap pasar, maka berpikir strategis adalah memikirkan apa yang cenderung akan berkembang di masyarakat. Dipikirkan nilai apa yang dapat ditawarkan perusahaan ke masyarakat di masa datang dalam jangka panjang, kemudian diwujudkan dalam bentuk konsep produk. Berpikir strategis menghasilkan konsep atau program, sedangkan berpikir operasional menghasilkan produk atau jasa.

Komponen Berpikir Strategis

Berpikir strategis berbeda dengan berpikir taktis karena berbeda output yang harus dihasilkan, serta membutuhkan kemampuan individu dan perangkat yang berbeda. Menurut Ingrid Bonn (2005: 338-339), elemen kunci yang memiliki relevansi untuk pemikiran strategis, yaitu pemikiran sistem, kreativitas, dan visi.

Berpikir strategis menurut Loehle (2000: 7) bertujuan untuk menciptakan solusi baru dari masalah yang rutin dihadapi organisasi. Karena itu, diperlukan proses kreatif untuk menciptakan hal baru. Ada tiga langkah untuk menciptakan produk baru yang sukses. Pertama, seseorang harus mampu menghasilkan ide-ide baru yang berguna mengatasi agar cara-cara rutin dapat berfungsi dan mengumpulkan informasi dengan cara-cara baru. Kedua, seseorang harus dapat menggunakan kapasitas kreatifnya untuk menemukan dan menciptakan sesuatu yang baru. Ketiga, seseorang harus memahami bagaimana

menyusun pekerjaan dan mewujudkan ciptaan baru agar membuahkan hasil.

1. Untuk mampu berpikir strategis dan meningkatkan proses kreatif, yaitu bagaimana seseorang membuat penemuan, bagaimana seseorang mengumpulkan solusi untuk masalah yang kompleks dan mengujinya, serta bagaimana seseorang meningkatkan kondisi mental internal untuk kinerja yang optimal, diperlukan komponen berpikir strategis sebagai berikut (Craig Loehle, 2000: 7-100):
2. Kreativitas strategis. Pemikiran strategis pada dasarnya berurusan dengan masalah yang kompleks, ketidakpastian dan ambiguitas, serta melibatkan penemuan solusi yang diabaikan orang lain. Memecahkan masalah strategis dunia nyata akan berarti bagi kebaruan dalam konteks kendala, pengorbanan dan ketidakpastian, serta solusi baru yang harus berguna.
3. Proses penemuan. Memiliki kesadaran bahwa sains berjalan melalui proses, yaitu proses penemuan, yang mirip dengan menyusun puzzle. Maksudnya, penemuan adalah proses, bukan peristiwa yang dipahami secara sederhana.
4. Pemecahan masalah strategis. Efisiensi pekerjaan yang sederhana, mudah untuk dicapai dengan urutan cara kerja yang bagaimana pun. Namun, untuk pekerjaan yang kompleks, perbedaan cara kerja memengaruhi produktivitas dan keberhasilannya.
5. Memeriksa realitas. Proses pemecahan masalah secara internal benar, dan resep pemecahan masalahnya bernilai menurut standar eksternal.
6. *Style* atau gaya. Kepribadian berpengaruh signifikan terhadap gaya pemecahan masalah. Gaya kognitif berbeda dengan gaya emosional. Gaya pemecahan masalah adalah pola keseluruhan tentang bagaimana orang menangani masalah, jenis masalah yang mereka pilih, dan hubungan emosional mereka dengan masalah.

7. Sikap batin ahli strategi. Sikap dan perilaku positif seseorang akan memengaruhi kapasitas pemikiran hingga menghasilkan kreativitas dan produktivitas. Pemikir brilian dapat berpikir optimal jika berada pada sikap kerendahan hati dan kejujuran.

Secara umum, komponen utama berpikir strategis adalah kemampuan berpikir kreatif yang menghasilkan inovasi. Kemampuan berpikir kreatif merupakan bagian dari berpikir lateral, intuitif. Menurut Colin White (2010: 5-6), pemikiran strategi terdiri dari pemikiran tentang tindakan dalam dua cara berbeda: pemikiran vertikal (rasional) dan pemikiran lateral (intuitif). Ini berkaitan dengan masalah konvergen yaitu masalah dengan satu solusi, dan masalah divergen yaitu masalah dengan sejumlah kemungkinan solusi. Ahli strategi dituntut untuk berpikir dengan kreativitas, pemikiran lateral, yang sering diterapkan pada masalah yang berbeda, dan berpikir dengan rasionalitas, pemikiran vertikal, yang sering diterapkan pada masalah konvergen.

Berpikir strategis adalah berpikir visi jangka Panjang yang tersistem dalam organisasi, dimulai dengan cara berpikir kreatif, menggunakan pendekatan berpikir lateral, intuitif dan linear, menghasilkan pemikiran inovatif yang strategis, yang mampu menjawab permasalahan organisasi saat ini dalam hubungannya dengan arah organisasi di masa depan.

Keputusan Strategis

Keputusan strategis adalah keputusan yang diambil sebagai penjabaran ambisi dan idealisme pendiri organisasi, yang menggambarkan orientasi atau arah strategis organisasi, serta memberi gambaran yang jelas kepada bawahan. Menurut Mintzberg (2003: 10), keputusan strategis adalah keputusan yang menentukan arah keseluruhan perusahaan dan kelangsungan hidup di masa depan dalam perubahan yang jelas, yang dapat diprediksi dan yang tidak dapat diprediksi atau yang tidak dapat

diketahui, yang mungkin terjadi di lingkungan sekitarnya, yang paling penting bagi organisasi.

Keputusan strategis adalah keputusan yang mempunyai nilai dan mempunyai dampak dan risiko yang besar bagi keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang, dan tidak mudah diubah. Sebagai bandingannya, keputusan taktis hanya memengaruhi tindakan rutin sehari-hari dalam menjalankan organisasi. Keputusan strategis memiliki setidaknya salah satu dari karakteristik berikut (Merenda, 2019: 6-8):

1. Melibatkan risiko yang tidak biasa dan potensi kegagalan yang tinggi.
2. Melibatkan manfaat yang tidak biasa jika berhasil.
3. Melibatkan komitmen yang tidak biasa atas sumber daya kritis (uang, manajemen, kapasitas fisik, dan pengetahuan), dalam jangka waktu yang lama.
4. Cenderung mengubah dinamika persaingan dan sifat industri.
5. Membutuhkan kepemimpinan di semua tingkat organisasi dan dukungan berkelanjutan dari semua orang di perusahaan.
6. Membutuhkan pemantauan, penyesuaian, dan kewaspadaan yang konstan untuk melakukannya dengan benar.

Dengan karakteristik tersebut, maka keputusan strategik harus dilakukan dengan proses yang hati-hati, penuh pertimbangan dengan mengumpulkan informasi lengkap dan melibatkan semua unsur organisasi di bawah kepemimpinan strategik. Kondisi ini melatarbelakangi kenapa pembuatan perencanaan strategis merupakan aktivitas penting, harus dilakukan tim khusus yang dipimpin oleh ahli strategi, dan menggunakan pendekatan partisipatif. Dalam perkembangannya, keputusan strategik bukan hanya sebagai keputusan tim perencanaan strategik, tetapi menjadi keputusan tingkat pimpinan dan

manajer dengan bentuk yang bermacam-macam agar mudah diterapkan pada struktur bawah organisasi.

Elemen dan Unsur-Unsur Strategi

Strategi adalah konsep terintegrasi dan lebih berorientasi eksternal, tentang bagaimana perusahaan akan mencapai tujuannya, bagaimana perusahaan akan bersaing dengan para pesaingnya. Strategi terdiri dari lima elemen yang harus diformulasikan manajer dalam membuat keputusan (Donald and James, 2001):

1. Arena, di mana kita akan aktif?
2. Pembeda, bagaimana kita bisa sampai di sana?
3. Kendaraan, bagaimana kita akan menang di pasar?
4. Pementasan, berapa kecepatan dan urutan gerakan kita?
5. Logika ekonomi, bagaimana kita mendapatkan keuntungan?

Dalam praktiknya, strategi mengacu pada interaksi antara tujuan, cara dan sarana, kombinasi antara tujuan jangka panjang dengan tindakan, antara berbagai keinginan dengan keputusan yang saling bergantung, antara lingkungan luar dengan internal organisasi, antara pemecahan masalah kekinian dengan masalah jangka panjang, antara kepastian dengan ketidakpastian (Lawrence Fredman, 2013: 607).

Strategi bukan merupakan konsep yang berdiri sendiri, tetapi menyangkut keseluruhan aspek dalam organisasi, berupa keputusan yang bertujuan jangka panjang. Keputusan organisasi tentang strategi tersebut secara riil diwujudkan dalam unsur-unsur strategi organisasi, yaitu:

- a. Visi, ingin menjadi seperti apa, sesuatu yang ingin kita capai di masa depan.
- b. Misi, apa yang akan kita lakukan.

- c. Tujuan, menerjemahkan pernyataan misi ke dalam sasaran organisasi secara lebih cermat.
- d. Target, situasi yang akan kita capai, yaitu apa, berapa yang harus dicapai dan kapan.
- e. Strategi aksi, cara mencapai tujuan akhir.
- f. Program, rangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu dan dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
- g. Kegiatan, aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.
- h. Budget, penerjemahan program dan kegiatan ke dalam satuan numerik.

Semua ini merupakan unsur strategi organisasi, di dalamnya mengandung strategi aksi atau cara. Agar unsur-unsur strategi tersebut dapat berfungsi efektif sebagai satu kesatuan strategi organisasi yang sukses, maka perlu dilakukan penyesuaian antar unsur strategi. Penyesuaian antar unsur dilakukan pada waktu penyusunan dan pelaksanaan strategi karena salah satu atau beberapa unsur-unsur strategi dapat berubah setiap saat yang disebabkan perubahan kondisi lingkungan organisasi.

Penyesuaian antar unsur strategi ini menjadi alasan kuat mengapa dalam strategi perusahaan harus menggunakan prinsip fleksibel dan adaptif, terutama dalam kondisi lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) saat ini.

Bertindak Strategis

Bertindak strategis adalah mengambil langkah strategis yang dapat memotivasi, menggambarkan masa depan, dan memastikan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan dapat dicapai secara berkelanjutan. Manajer harus menetapkan langkah strategis yang ditempuh sebagai

penjabaran perencanaan strategis, kemudian mengomunikasikan kepada bawahan dan atau tim kerjanya.

Keputusan tersebut berfungsi sebagai koordinasi, optimalisasi dan daya ungkit untuk melakukan sinergi antar sumber daya, serta mengarahkan potensi individual agar konsisten mengarah ke tujuan organisasi. Tindakan strategis kadang menyangkut hal teknis yang berpengaruh besar pada jalannya organisasi. Tindakan dikatakan strategis jika: berakibat pada hal lain yang saling terkait dan kompleks, dan tidak mudah diubah dalam jangka pendek.

Menurut Barbara A. Collins (2014: 3-4), ada tiga langkah berpikir strategis dalam rangka bertindak strategis, yang digunakan setiap menganalisa masalah dan mengambil keputusan dalam perencanaan strategis tahunan, serta setiap bertindak strategis, yaitu:

1. Di luar: berada di atas perusahaan. Mengambil perspektif luas, *helicopter view*. Prioritas pertama adalah membangun kejelasan tujuan dalam lingkungan yang dinamis dan global. Melihat visi, misi, sasaran, hasil, keluaran, atau tujuan Anda. Lihat bagaimana jalannya perusahaan Anda.
2. Di dalam: berada di dalam Perusahaan. Menganalisis bagian-bagian organisasi dan hubungan satu sama lain untuk mendukung tujuan Anda, dan lakukan tindakan. Tapi hati-hati terhadap *Hukum Konsekuensi yang Tidak Diinginkan*, yaitu sebuah organisasi serumit Kubus Rubik, yang memiliki lebih dari satu triliun kemungkinan gerakan, yang sebagian besar salah. Jika Anda mengubah satu sisi tanpa memperhatikan yang lain, akan menyebabkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Inilah efek Kubus Rubik. Sebagai akibat sistem dan masalah strategis, ini alami, normal dan sangat dapat diprediksi, diperlukan lagi perspektif dari luar.
3. Di luar: periksa perusahaan dari atas. Apakah Anda mendapatkan hasil yang Anda inginkan? Pemikiran strategis bukan hanya tentang

berpikir, tetapi tentang berpikir, merencanakan, dan bertindak setiap hari untuk mencapai hasil yang Anda inginkan.

Bertindak strategis dilakukan dengan cara berpikir dari luar-dalam-luar organisasi, yang akan memudahkan bawahan memahami tindakan strategis manajer dan sebaliknya. Dalam konteks pengembangan SDM, bertindak strategis adalah memotivasi bawahan agar mampu mengidentifikasi langkah strategis dalam lingkup tanggung jawabnya sehingga dapat bertindak proaktif memanfaatkan peluang dengan meminimalkan ancaman. Meski kontribusi bawahan dalam tindakan strategis terkadang tidak berhubungan dengan struktur dan lingkup kerjanya, tetapi lebih dipengaruhi motivasi dan budaya organisasi yang terbiasa memberi kesempatan bagi pemikiran strategis dan kreatif.

Bertindak strategis berarti memosisikan pada porsi dan terhadap tindakan teknis operasional. Meski keputusan dan tindakan strategis membutuhkan langkah teknis, tetapi perbedaan peran masing-masing akan membantu memudahkan manajer untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Peran strategi dalam organisasi atau perusahaan menjadi penting terutama karena perkembangan ilmu strategi, yang semula hanya merupakan bagian dari perencanaan strategi yang berada pada Departemen Perencanaan, menjadi manajemen strategik, yang berada pada struktur kepemimpinan organisasi.

Tabel 2. Contoh Keputusan Strategis dan Tindakan Strategis

No.	Perusahaan/ Organisasi	Keputusan Strategis	Tindakan Strategis
1	Sosro (teh)	Rencana pembelian waralaba McDonald di Indonesia	Membeli saham di waralaba McDonald Indonesia. Menggunakan Sosro sebagai minuman di McD.
2	Unilever	Mengembangkan perusahaan dengan <i>Backward linkage</i>	Membangun pabrik es krim Walls, mengakuisisi perusahaan Teh Sariwangi, dan Kecap Bango.

3	Philip Morris	Meluaskan pasar di China	Mengakuisisi PT. HM Sampoerna.
4	Pondok Pesantren	Mengembangkan lembaga dengan <i>Forward linkage</i> .	Membuka Sekolah Tinggi Ilmu Agama, "membeli" STIE.
5	Takmir Masjid	Mengembangkan amal usaha	Mendirikan perusahaan Travel Umrah/Haji.
6	Toko Bahan Bangunan	Mengembangkan usaha	Membuat pabrik batako, mengakuisisi perusahaan kontraktor, membeli saham perusahaan developer.

Menjadi Pimpinan Strategis

Pemimpin menjalankan kepemimpinan secara strategis dengan melibatkan tim dalam koordinasi terdekatnya, yang membutuhkan dukungan berupa pelaksanaan kebijakan kepemimpinan di seluruh area organisasi. Menurut Richard L Hughes (2005: 9), individu dan tim menjalankan kepemimpinan strategis ketika mereka berpikir, bertindak, dan memengaruhi dengan cara mempromosikan keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi. Hal ini penting karena implikasi kepemimpinan strategis tersebut cakupannya luas, melibatkan perubahan organisasi yang signifikan, dan dirasakan dalam waktu lama.

Sukses organisasi ditentukan dari visi yang menarik, strategi yang bagus yang dibuat dengan kesungguhan, eksekusi yang sempurna, dan kepemimpinan strategis. Fokus tugas pemimpin strategis dengan pemimpin operasional berbeda. Pemimpin operasional sebuah perusahaan bertugas untuk memenuhi target jangka pendek, dalam bidang fungsional, yaitu keuangan, pemasaran, produksi, SDM, dan menjalankan strategi yang berfokus pada produktivitas. Pemimpin strategis bertugas untuk melihat ke depan untuk jangka panjang, mengelola ketidakpastian, mempunyai perspektif yang luas, berinovasi untuk perubahan, dan memikirkan kelestarian organisasi.

Menurut Richard dan Katherine (2005: 3), kepemimpinan strategis ditandai dengan proses pembelajaran organisasi yang berurutan: pemikiran strategis, tindakan strategis, dan pengaruh strategis. Selanjutnya dijelaskan untuk tindakan strategis, dengan belajar untuk bertindak tegas dengan cara yang selaras dengan arah strategis organisasi, sepanjang waktu menghadapi kompleksitas, hal-hal yang tidak diketahui dan risikonya. Caranya, bertanya kepada tim dan diri sendiri antara lain: bagaimana agar keputusan saya secara tepat selaras dengan arah organisasi? Konsekuensi apa yang mungkin kita hadapi? Bagaimana kita akan menghadapinya? Apa hambatan untuk memenuhi keputusan kita? Bagaimana antisipasinya? Apakah kita memiliki rencana darurat?

Pengaruh strategis. Pemimpin strategis perlu terlebih dahulu mengetahui dirinya sendiri dan bagaimana gaya mereka memengaruhi orang lain. Untuk mempelajari dan menerapkan keterampilan strategi memengaruhi, tanyakan pada diri dan tim untuk mendapatkan umpan balik tentang: apa harapan saya tentang hasilnya dan seperti apa kesuksesan itu? Siapa yang bisa direkrut untuk memperjuangkan tujuan dan menyelesaikan pekerjaan? Bagaimana saya akan menginspirasi mereka? Kisah apa yang bisa saya ceritakan untuk menerangi visi saya dan jalan menuju sukses?

Kepemimpinan strategis tidak sekadar menjamin berjalannya organisasi sesuai dengan program yang telah ditetapkan, tetapi juga mampu menentukan arah perubahan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang berubah secara signifikan. Karena itu, menurut Simon Wooton (2010: 7-20), kepemimpinan strategis dapat dicapai dengan memiliki lima keterampilan berpikir dasar yang sangat dibutuhkan, yaitu:

- a. Memori. Menekankan peran sentral ingatan Anda yang memungkinkan Anda untuk mengingat kembali secara akurat dan tepat waktu, informasi yang dapat membantu merumuskan strategi Anda.

- b. Imajinasi. Kemampuan membayangkan citra visual berguna dalam memori, pemikiran kreatif, dan pemikiran etis. Pemikiran visual sangat membantu memprediksi aktivitas kunci bagi pemikir strategis. Pemikiran visual bisa jadi pandangan ke depan, yaitu merasakan seperti apa sesuatu di masa depan.
- c. Empati dan emosi. Berpikir kritis dan etis tentang suatu gagasan adalah mengevaluasi konsekuensi potensial bagi orang lain. Bagaimana perasaan mereka terhadap hasil pemikiran Anda?
- d. Berhitung dan berpikir numerik. Pemikiran numerik adalah akar dari logika, penalaran, argumen, dan pembuktian. Keterampilan ini berakibat pada kemampuan untuk membuat perkiraan yang masuk akal, dan tebakan yang cukup baik, yang menjadi jantung pemikiran strategis.
- e. Ungkapan bijak di tempat kerja - pemikiran verbal. Mengembangkan otak dengan berbicara dan mendengarkan. Percakapan bijaksana tentang informasi lama dan baru yang melibatkan lebih banyak otak daripada hanya membaca laporan. Itulah kenapa percakapan yang bijaksana meningkatkan kapasitas kognitif umum, membantu mengonsolidasikan informasi baru dalam ingatan.

Dalam konteks efektivitas kepemimpinan strategis, menurut Richard dan Katherine (2005: 34-35), organisasi yang akan unggul di masa depan adalah organisasi yang menemukan cara memanfaatkan komitmen dan kapasitas orang untuk belajar di semua tingkatan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan strategis memberdayakan bawahan dalam proses pembelajaran, yaitu melakukan analisis dan sintesis terhadap semua tindakan yang dilakukan dalam organisasi. Implikasi memandang strategi sebagai proses pembelajaran antara lain:

- Strategi memimpin melibatkan penemuan lebih dari determinasi.
- Kepemimpinan strategis tidak diperuntukkan bagi mereka yang berada di atas.

- Menjadi pemimpin strategis yang baik saja tidak cukup. Anda juga harus mengembangkan kepemimpinan strategis pada orang lain.

Pemimpin strategis memadukan keterampilan berpikir, bertindak, dan memengaruhi untuk mendorong strategi sebagai proses pembelajaran di organisasi mereka. Kepemimpinan strategis bukan hanya membuat dan melaksanakan keputusan strategis secara efektif, tetapi membuat langkah-langkah yang menjamin organisasi menjadi lebih baik dari pesaingnya saat ini dan terutama di masa mendatang, dalam rencana jangka panjang. Karena itu, diperlukan pemimpin yang mampu memimpin dan bertindak strategis, yang didukung bawahan yang mampu memahami hal strategis.

Jika dalam organisasi ada bawahan yang mampu berpikir strategis, melebihi kemampuan pimpinan berpikir strategis, maka dapat disalurkan sebagai masukan pada atasan sehingga fungsi komunikasi *bottom-up* dalam organisasi menjadi penting. Sebaliknya, pimpinan yang cenderung berpikir teknis dan cenderung akan memimpin secara teknis, seharusnya mengimbangi diri dengan kepemimpinan partisipatif, serta mempunyai keluasaan hati untuk bersedia menampung dan menerima masukan yang bersifat strategis dari bawahan.

Jenis-Jenis Strategi

Organisasi dibuat terstruktur untuk memberi gambaran pembagian kerja dan pembagian tanggung jawab, yang berakibat pada bermuaranya persoalan organisasi. Struktur organisasi pada bagian atas menampung masalah strategis, sedangkan bagian bawah menampung masalah teknis. Berdasarkan struktur tersebut atau berdasarkan kadar tanggung jawab dan tugasnya, strategi dapat dibagi tiga tingkatan:

1. Strategi tingkat korporasi atau tingkat pusat. Bertanggung jawab secara umum terhadap keseluruhan strategi organisasi, yakni berada di tingkat pimpinan pusat.
2. Strategi tingkat perusahaan atau tingkat kelembagaan. Bertanggung jawab terhadap strategi tingkat menengah, yang menyangkut struktur organisasi pada tingkat tengah, dalam organisasi besar merupakan strategi di tingkat cabang atau anak organisasi.
3. Strategi tingkat departemen fungsional atau bagian. Bertanggung jawab terhadap strategi tingkat bawah, menyangkut struktur bawah yang berhubungan dengan operasional bidang tertentu. Dalam organisasi besar, misalnya Strategi Departemen Kader, Departemen Keuangan.

Secara lebih detail, masing-masing tingkat mempunyai beberapa pilihan strategi sesuai dengan porsi tanggung jawab dan cakupan tugasnya. Strategi tingkat korporasi bersifat umum dan global, yang diterjemahkan ke dalam strategi tingkat lembaga yang lebih jelas, dan akhirnya menjadi strategi tingkat departemen yang terperinci untuk mencapai tujuan jangka pendek.

Perusahaan yang mempunyai strategi berarti mengandung elemen yang mampu melihat keterkaitan hal yang sepele dengan hal penting yang berjangka panjang. Demikian pula dalam organisasi sosial yang mempunyai strategi, berarti mempunyai arah yang jelas, mempunyai tujuan jangka panjang, mampu menghubungkan strategi dalam pelaksanaan program sederhana, yang dilakukan secara rutin dengan target jangka pendek dan tujuan jangka panjang organisasi.

Jenis strategi dapat dikelompokkan berdasarkan konten, konteks, dan prosesnya. Pengelompokan strategi yang paling umum berdasarkan kontennya. Konten strategi berupa strategi pengambilan risiko, strategi pendekatan terhadap pasar, strategi pengendalian biaya, dan strategi

inovasi. Menurut Dany Jacob (2010: 30-39), strategi perusahaan dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis sesuai konten yang dimilikinya, yaitu:

1. Menurut Porter, *generic strategy*, yaitu penggolongan strategi dalam biaya dan nilai tambah:
 - a. *Cost leadership*: Biaya rendah dibanding pesaing, terjadi pada pasar yang stabil.
 - b. *Cost Focus*: Fokus pada pasar sempit, menggunakan strategi biaya rendah.
 - c. *Differentiation*: Inovasi penganekaragaman produk, pada pasar yang dinamis.
 - d. *Differentiation Focus*: Inovasi pada pasar yang sempit, membuat loyal pelanggan.
2. Menurut Miles dan Snow, penggolongan strategi dalam berinovasi:
 - a. Penambang (*Prospector*) adalah inovator, terus-menerus menjajaki peluang untuk inovasi produk dan proses serta cara untuk memasuki atau menciptakan pasar baru.
 - b. Pembela (*Defenders*) tidak berada di garis depan, tetapi mempertahankan pangsa pasar mereka dengan berkonsentrasi pada efisiensi dan peningkatan kualitas.
 - c. Penganalisis (*Analysers*) berada di posisi tengah di antara inovator-defender. Mereka mempertahankan posisi mereka saat ini, tetapi menggabungkannya dengan persaingan cepat dari inovasi-inovasi sukses yang diperkenalkan para inovator.
 - d. Reaktor merupakan sebuah organisasi yang merespons perkembangan eksternal. Akibatnya, mereka tidak memiliki kebijakan atau profil yang konsisten.
3. Menurut Ansoff, penggolongan strategi dalam menjangkau pasar:

- a. Penetrasi pasar: Perusahaan meningkatkan pangsa pasarnya di pasar saat ini dengan produknya saat ini.
 - b. Pengembangan pasar: Pencarian misi baru untuk produk yang sudah ada.
 - c. Pengembangan produk: Membuat produk baru untuk pasar yang sudah ada.
 - d. Diversifikasi: Membuat produk baru untuk pasar baru.
4. Menurut Miller dan Friesen, penggolongan strategi berdasar risiko yang diambil.

Pola strategi pengambil risiko yang cukup berhasil:

- a. Perusahaan adaptif dalam lingkungan tantangan sedang. Berinovasi sedikit lebih banyak dan lebih berani daripada pesaing mereka.
- b. Perusahaan adaptif dalam lingkungan yang sangat menantang. Proaktif menganalisis lingkungan mereka secara mendetail dan kurang terpusat dibandingkan adaptif.
- c. Perusahaan dominan. Menonjol di antara pesaing mereka dalam lingkungan yang cukup statis, dicirikan sentralisasi yang kuat dan tingkat kontinuitas yang tinggi.
- d. Konglomerat wirausaha. Dikelola seorang pemimpin karismatik yang menggunakan banyak kendali atas strategi perusahaan dan implementasinya.
- e. Raksasa bawah api. Perusahaan dalam lingkungan yang lebih dinamis dan lebih mengancam. Mereka lebih terdesentralisasi dan secara bertahap beradaptasi dengan situasi baru.
- f. Inovator. Mengikuti strategi khusus, strategi fokus. Perusahaan ini mencari pasar yang berpotensi menarik dan terbelakang, yang terbuka untuk ditangkap.

Pola dasar strategi pengambil risiko yang kurang berhasil adalah:

- a. Perusahaan impulsif. Seperti ayam tanpa kepala. Perusahaan dipimpin oleh pencari risiko yang kuat. Secara teratur, mereka memasuki pasar dinamis. Manajemen terpusat dan kurang memperhatikan analisis lingkungan atau mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks.
- b. Birokrasi stagnan. Tampak tidak bergerak, meski lingkungan menjadi semakin dinamis. Manajer di eselon bawah menyadari perlunya perubahan, tetapi tidak berhasil menarik perhatian atasan mereka.
- c. Raksasa tanpa kepala. Tidak memiliki kepemimpinan yang kuat dan tidak mampu menghadapi tantangan baru. Sebagian besar keputusan diambil di tingkat yang lebih rendah dan karenanya tidak terkoordinasi.
- d. Perusahaan buntut. Mencoba membendung kerugian setelah berbagai inisiatif gagal. Sebagian besar sumber daya telah dihabiskan: perusahaan merugi, ditinggalkan pelanggan, reputasi ternoda, dan fasilitas produksi usang. Manajemen tidak berpengalaman, yang diharapkan sukses mencapai perubahan, mereka gagal.

Selain penggolongan ini masih ada beberapa penggolongan strategi pada tingkat pelaksanaan atau tingkat teknis, yang pada beberapa literatur dikelompokkan sebagai teknis pelaksanaan yang bukan bagian dari strategi. Namun, dalam penyusunan perencanaan strategis, diperlukan gambaran pelaksanaan teknis untuk mempermudah pelaksana program agar konsisten pada strategi rujukan dan memberi kejelasan batasan.

Jenis strategi di atas merupakan alternatif strategi pilihan yang dapat direncanakan, sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan. Namun, dalam kondisi lingkungan eksternal organisasi yang selalu berubah, perusahaan tidak dapat lagi mengandalkan strategi yang direncanakan. Sehingga perusahaan perlu melakukan pengambilan keputusan

yang cepat, bahkan langsung bertindak strategis. Graham dan Hede memberikan beberapa klasifikasi tindakan strategis, yang dapat menggantikan strategi yang direncanakan.

Tabel 3. Kerangka Kerja untuk Klasifikasi Jenis Tindakan Strategis

Tipe Aksi	Deskripsi
Tindakan yang belum terealisasi	Tindakan yang dimaksudkan tidak terjadi
Tindakan yang disengaja	Tindakan tepat, hampir persis sesuai rencana
Tindakan yang dimodifikasi	Tindakan sebagai modifikasi dari sesuatu yang direncanakan
Tindakan penggantian	Tindakan sebagai pengganti dari yang telah direncanakan
Tindakan tambahan	Tindakan selain sesuatu yang direncanakan
Tindakan yang terpengaruh	Tindakan yang dipengaruhi oleh sesuatu yang direncanakan
Tindakan berlawanan	Tindakan yang bertentangan dengan sesuatu yang direncanakan
Tindakan yang tidak terkait	Tindakan yang tidak terkait dengan apa pun yang direncanakan
Tindakan yang tidak diinginkan	Tindakan terjadi tanpa perencanaan organisasi secara khusus

Sumber: Wayne A. Graham dan Andrew J. Hede (2016)

Dari tabel Graham tersebut, dapat dilihat kemungkinan munculnya tindakan strategis, yang memungkinkan lahirnya jenis strategi baru yang terlaksana, yang tidak sepenuhnya sesuai dengan identifikasi jenis strategi yang telah baku, sebagaimana yang telah dideskripsikan oleh para ahli. Inilah yang mendasari analisis, mengapa keunggulan perusahaan tidak mudah untuk ditiru oleh pesaingnya.

Misalnya, tidak mudah perusahaan bersaing dengan Apple—yang unggul di pasar Smartphone—karena menggunakan strategi sinergi antar sumber daya inti dan sumber daya strategis perusahaan, yang

mampu menjawab dinamika perkembangan permintaan pasar dan kemajuan teknologi. Sinergi antar sumber daya di perusahaan Apple tersebut mempunyai beberapa kemungkinan bentuk dan formulasi, yang mengandalkan tindakan strategis yang spesifik ketika mengimplementasikan strategi, yang hanya dapat terjadi dalam manajemen organisasi di perusahaan Apple.

Karakteristik Strategi yang Berhasil dan yang Gagal

Jika direncanakan dengan baik, sesuai antara kondisi sumber daya perusahaan dan tantangan yang dihadapi, dilaksanakan secara kompak oleh semua orang dalam semua struktur perusahaan, dan dipimpin oleh manajer yang handal, maka strategi yang berhasil. Dengan kata lain, strategi yang berhasil mempunyai karakteristik sebagai berikut (Robert M. Grant dan Judith Jordan, 2015: 6-7):

- a. Tujuan yang sederhana, konsisten, dan berjangka panjang.
- b. Memahami secara mendalam tentang lingkungan persaingan.
- c. Penilaian sumber daya secara objektif, menggabungkan bakat dalam visi bisnis dan teknologi.
- d. Implementasi yang efektif, dengan kepemimpinan strategis yang mendorong kolaborasi dan komitmen staf.

Konsep strategi yang bagus, yang sesuai dengan kondisi lingkungan, isu dan kemampuan organisasi, masih memungkinkan menemui kegagalan. Strategi dapat gagal dilaksanakan karena beberapa hal antara lain:

- a. Pembuat strategi dengan pelaksanaannya tidak sejalan.
- b. Kurangnya kapabilitas individual dan tim.
- c. Tidak menemukan cara terbaik pelaksanaan strategi.
- d. Keputusan dan komitmen sumber daya tidak sesuai.

- e. Waktu terlalu sempit untuk melaksanakan strategi.
- f. Kontrol pelaksanaan strategi tidak berjalan.

Secara umum, kegagalan strategi organisasi tersebut bersifat klasik, yaitu ketidaksiapan pelaksana strategi karena terpisah antara pemilihan strategi dengan perencanaan dan pelaksanaan strategi. Masalah ini dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan Manajemen Strategik, suatu pendekatan strategi terkini yang komprehensif. Manajemen Strategik merupakan hasil penyempurnaan dari cara pandang dan keilmuan strategi yang semula berupa Strategi *Budgeting*, kemudian berkembang menjadi Perencanaan Strategi, dan terakhir Pengendalian Strategi.

Bab 2

Pengambilan Keputusan Strategis

MENGAMBIL KEPUTUSAN MERUPAKAN pekerjaan manajer, rutin dilakukan meski telah direncanakan dan diatur, tapi kondisinya bisa saja berubah, apalagi keputusan yang tidak rutin, maka perlu keterampilan dalam pengambilan keputusan. Ironisnya, dari hasil survei (Kreitner, 2009: 217) ditemukan bahwa 26 persen responden mengatakan bahwa perusahaan mereka memiliki proses pengambilan keputusan yang formal dan terdefinisi dengan baik, tetapi lebih banyak perusahaan yang tidak memiliki sistem pengambilan keputusan, meski 40 persen manajernya memiliki kapasitas dalam mengambil keputusan.

Dalam kondisi lingkungan eksternal dan sumber daya internal perusahaan yang stabil, serta perusahaan masih kecil, pengambilan keputusan tidak terlalu berisiko karena keputusan lima tahun lalu masih relevan dengan lima tahun mendatang. Untuk perusahaan besar dengan sumber daya yang beraneka ragam dan kompleks, yang berada dalam kondisi lingkungan eksternal yang tidak menentu, pengambilan keputusan menjadi sulit dan kompleks. Kreitner (2009: 207-210)

menyebutkan, ada tujuh faktor yang saling terkait yang menjadi sumber dan berkontribusi terhadap kompleksitas untuk mengambil keputusan manajerial saat ini, yaitu:

1. Berbagai kriteria yang terlahir dari berbagai *stakeholder*.
2. Konsekuensi yang tidak diinginkan. Konsekuensi tersebut tak dapat sepenuhnya dihilangkan dalam dunia yang kompleks dewasa ini, tapi dapat dimoderasi sampai batas tertentu dengan memberi pertimbangan yang kreatif dan jujur saat membuat keputusan penting.
3. Tak berwujud. Faktor-faktor seperti niat baik pelanggan, moral karyawan, peningkatan birokrasi, dan daya tarik estetika.
4. Risiko dan ketidakpastian. Setiap alternatif keputusan ada peluang akan gagal, pilihan yang buruk sekalipun bisa jadi mahal.
5. Implikasi jangka panjang. Keputusan besar umumnya memiliki efek riak dengan keputusan hari ini, dan menciptakan kebutuhan untuk pengambilan keputusan selanjutnya.
6. Masukan interdisipliner. Kompleksitas keputusan akan meningkat ketika spesialis teknis seperti pengacara, advokat konsumen, penasihat pajak, akuntan, insinyur, serta ahli produksi dan pemasaran bergabung dan berkonsultasi sebelum membuat keputusan.
7. Pertimbangan nilai. Keputusan yang dibuat oleh orang-orang dengan latar belakang, persepsi, aspirasi dan nilai yang berbeda, proses pengambilan keputusan akan ditandai dengan ketidaksepakatan atas apa yang benar atau salah, baik atau buruk, dan etis atau tidak etis.

Pengambilan keputusan menjadi hal penting yang harus diperhatikan manajer di perusahaan mana pun. Pengambilan keputusan adalah proses mengidentifikasi masalah dan peluang, kemudian menyelesaikannya. Keputusan adalah pilihan yang dibuat dari alternatif yang

tersedia. Keputusan yang diambil dapat berbeda tergantung pada jumlah kepastian, risiko, ketidakpastian, atau ambiguitas dalam situasi tersebut (Daff, 2017: 234).

Karakteristik Keputusan Strategis

Keputusan tidak rutin atau mendadak, yang kondisinya tak dapat diprediksi, di mana manajer sering terpengaruh oleh kondisi sesaat, harus tetap merujuk pada tujuan jangka panjang perusahaan. Karena itu, keputusan jangka panjang yang mempertaruhkan pengorbanan sumber daya internal yang besar akan menjadi rumit dan kompleks, diperlukan keputusan strategis yang dapat mengaitkan seluruh unsur dalam organisasi.

Keputusan strategis memiliki tiga karakteristik (Whelen, 2014: 55):

1. **Langka:** Keputusan strategis tidak biasa dan biasanya tidak memiliki preseden untuk diikuti.
2. **Konsekuensi:** Keputusan strategis melibatkan sumber daya yang besar dan menuntut banyak komitmen setiap orang di semua tingkatan manajemen.
3. **Arahan:** Keputusan strategis menetapkan preseden untuk keputusan yang lebih rendah dan tindakan di masa depan di seluruh organisasi.

Model, Pendekatan, dan Gaya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan strategis tidak sama dengan keputusan biasa, harus dilakukan secara teratur mengikuti tahapan yang logis. Namun, untuk beberapa manajer atau pemimpin, keputusan strategis dapat

diambil seketika karena penguasaan masalah yang kuat dan melibatkan intuisi. Menurut Henry Mintzberg (Whelen, 2014: 56), empat pendekatan yang paling khas dalam pengambilan keputusan strategis adalah pendekatan kewirausahaan, adaptif, perencanaan, dan inkrementalisme logis:

1. Mode wirausaha. Strategi dibuat oleh satu individu yang kuat. Fokusnya pada peluang, memomorduakan masalah. Strategi dipandu oleh visi sendiri dan dicontohkan oleh keputusan besar dan berani. Bertujuan untuk pertumbuhan korporasi.
2. Mode adaptif. Disebut juga sebagai campur aduk, yaitu mode pengambilan keputusan ini ditandai dengan solusi reaktif untuk masalah yang ada, tidak proaktif mencari peluang baru. Banyak perundingan berlangsung mengenai prioritas tujuan.
3. Mode perencanaan. Mode ini melibatkan pengumpulan sistematis informasi yang sesuai untuk analisis situasi, pembuatan strategi alternatif yang layak, dan pemilihan strategi yang paling tepat secara rasional. Ini mencakup pencarian proaktif untuk peluang baru dan solusi reaktif dari masalah yang ada.
4. Mode inkremental logis adalah sintesis dari perencanaan, adaptif, dan mode kewirausahaan. Dalam mode ini, manajemen puncak memiliki ide yang cukup jelas tentang misi dan tujuan perusahaan, tetapi dalam pengembangan strategi, ia memilih untuk menggunakan proses interaktif. Dari total strategi, organisasi menyelidiki masa depan melalui eksperimen dan belajar secara bertahap. Strategi muncul dari perdebatan, diskusi, dan eksperimen.

Berdasarkan pada preferensi pribadi manajer dan apakah keputusan tersebut diprogram atau tidak, serta tingkat ketidakpastian yang terkait dengan keputusan tersebut, maka pendekatan dalam pengambilan keputusan dibagi menjadi enam (Daff, 2017: 241):

- a. Klasik, normatif, didasarkan pada asumsi bahwa manajer harus membuat keputusan logis yang masuk akal secara ekonomi dan untuk kepentingan terbaik organisasi.
- b. Model administrasi, deskriptif. Mencakup konsep rasionalitas terbatas dan kepuasan serta menjelaskan bagaimana manajer membuat keputusan dalam situasi yang ditandai oleh ketidakpastian dan ambiguitas.
- c. Model rasionalitas yang dibatasi berarti bahwa orang-orang memiliki waktu dan kemampuan kognitif yang terbatas untuk memproses hanya sejumlah informasi yang menjadi dasar keputusan.
- d. Model intuisi adalah aspek pengambilan keputusan administratif yang mengacu pada pemahaman cepat dari situasi keputusan, berdasarkan pengalaman masa lalu tetapi tanpa pemikiran sadar.
- e. Model *quasi rationality*, menggabungkan pemikiran intuitif dan analitis.
- f. Model politik, yaitu mempertimbangkan bahwa banyak keputusan membutuhkan debat, diskusi, dan pembentukan koalisi antar manajer.

Pendekatan intuitif, yaitu membuat keputusan berdasarkan pengalaman, perasaan, dan penilaian yang terkumpul, sering dilakukan manajer senior. Dari penelitian terbukti bahwa hampir setengah dari eksekutif yang disurvei menggunakan intuisi lebih sering daripada analisis formal, untuk menjalankan perusahaan mereka (Robbin dan Coulter, 2018: 51-52). Terdapat lima aspek yang memengaruhi pengambilan keputusan berdasarkan intuisi, yaitu:

1. Keputusan berdasarkan proses mental bawah sadar. Manajer menggunakan data dari pikiran bawah sadar untuk membantu mereka membuat keputusan.

2. Keputusan berdasarkan nilai atau etika. Manajer membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai etika atau budaya.
3. Keputusan berdasarkan pengalaman. Manajer membuat keputusan berdasarkan pengalaman masa lalu mereka.
4. Keputusan berbasis kognitif. Manajer membuat keputusan berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan pelatihan.
5. Keputusan yang diprakarsai oleh pengaruh. Manajer membuat keputusan berdasarkan perasaan atau emosi.

Selain ditentukan kondisi organisasi perusahaan, model yang digunakan manajer untuk mengambil keputusan juga ditentukan oleh kecenderungan pribadi manajer yang bersangkutan dalam mengambil keputusan. Empat gaya pengambilan keputusan yang cenderung dilakukan sebagai pribadi, dipilih manajer sesuai dengan situasi yang dihadapi (Daff, 2017: 247-248) yaitu:

- Gaya direktif. Gaya ini digunakan oleh orang-orang yang lebih menyukai solusi sederhana, jelas, dan cepat.
- Gaya analitis. Gaya yang mempertimbangkan solusi kompleks berdasarkan sebanyak mungkin data yang dapat mereka kumpulkan.
- Gaya konseptual. Mempertimbangkan banyak informasi, mengandalkan kreativitas, dan berorientasi sosial.
- Gaya perilaku. Gaya yang diadopsi oleh manajer yang memiliki kepedulian yang mendalam terhadap orang lain sebagai individu.

Yang menjadi tugas pimpinan adalah memilih peran dan struktur manajer dalam organisasi sesuai antara kecenderungan atau kemampuannya dalam mengambil keputusan dengan kondisi organisasi. Sehubungan dengan hal itu, diatur dalam batasan dan ketentuan organisasi, yang tercantum dalam *Standard Operating Procedure* (SOP).

Pada kondisi ideal, pengambil keputusan yang rasional akan sepenuhnya objektif dan logis. Masalah yang dihadapi akan menjadi jelas dan tidak

ambigu, dan pembuat keputusan akan memiliki tujuan yang jelas dan spesifik serta mengetahui semua kemungkinan alternatif dan konsekuensi.

Namun, keputusan manajer dibatasi oleh kemampuannya untuk memproses informasi dan selalu terikat pada kondisi organisasi. Sehingga keputusan manajer bisa saja tidak sesuai dengan asumsi rasionalitas dan tidak dapat memuaskan semua pihak karena dalam mengambil keputusan manajer juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, politik internal, pertimbangan kekuasaan dan tuntutan untuk berkomitmen pada keputusan sebelumnya (Robin dan Coulter, 2018: 51).

Teknik Pengambilan Keputusan Strategis

Teknik pengambilan keputusan ada bermacam-macam, tergantung pada pendekatan keilmuan, misalnya matematika, psikologi, sosial, teknik, dan data yang dapat dikumpulkan untuk memperjelas fakta. Beberapa metode pengambilan keputusan antara lain: *Decision Tree*, *Analytic Hierarchy Process*, *Operation Research*, *Probability*.

Teknik pengambilan keputusan yang banyak dikenal dan digunakan dalam manajemen antara lain adalah lima langkah problem solver, terdiri dari: identifikasi masalah, alternatif penyelesaian, memilih solusi, menjalankan solusi, dan meninjau hasil. Lima langkah pengambilan keputusan ini juga telah dikembangkan dalam berbagai konteks, problem, dan keilmuan. Misalnya, dalam ilmu sosiologi terdapat lima langkah mengambil keputusan dan menyelesaikan problem masyarakat, dalam ilmu teknik dikenal lima langkah pengembangan teknologi.

Untuk meningkatkan efektivitas keputusan strategis, dapat dilihat bagaimana langkah proses pengambilan keputusan strategis dalam manajemen sebagai berikut (Whelen, 2014: 57):

1. Mengevaluasi hasil kinerja saat ini dalam hal:
 - a. Pengembalian investasi, profitabilitas, dan sebagainya.
 - b. Misi, tujuan, strategi, dan kebijakan saat ini.
2. Meninjau tata kelola perusahaan, yaitu kinerja dewan direksi dan manajemen puncak perusahaan.
3. Mengidentifikasi dan menilai lingkungan eksternal untuk menentukan faktor-faktor strategis yang menimbulkan peluang dan ancaman.
4. Mengidentifikasi dan menilai lingkungan internal perusahaan untuk menentukan faktor-faktor strategis yang merupakan kekuatan (terutama kompetensi inti) dan kelemahan.
5. Menganalisis faktor-faktor strategis untuk:
 - a. Menunjukkan dengan tepat bidang-bidang masalah.
 - b. Meninjau dan merevisi misi dan sasaran perusahaan sebagaimana diperlukan.
6. Menghasilkan, mengevaluasi, dan memilih strategi alternatif terbaik, merujuk pada analisis yang dilakukan pada langkah sebelumnya.
7. Menerapkan strategi yang dipilih melalui program, anggaran, dan prosedur.
8. Mengevaluasi strategi yang diterapkan melalui sistem umpan balik dan kontrol kegiatan untuk memastikan penyimpangan minimum dari rencana.

Pengambilan keputusan strategis membutuhkan kesiapan dalam memahami setiap langkah dan kemampuan mengoordinasikan informasi yang tersebar, menjadi valid dan kontekstual. Keputusan yang diambil dengan proses pengambilan keputusan ditentukan oleh kemampuan kognitif seseorang, yang pada umumnya sulit untuk menyerap dan memproses informasi dalam jumlah besar secara efektif. Akibatnya, ketika membuat keputusan, cenderung untuk kembali pada

cara yang praktis, menyederhanakan masalah untuk memahami lingkungan yang kompleks dan tidak pasti. Ini menyebabkan kesalahan fatal dan sistematis dalam proses pengambilan keputusan.

Setiap saat manajer harus mengambil keputusan sehingga tidak lepas dari kesalahan. Sebagian besar keputusan buruk adalah kesalahan dalam penilaian yang berasal dari kapasitas terbatas pikiran manusia dan dalam bias alami yang ditampilkan manajer selama pengambilan keputusan. Enam kesalahan yang umum dilakukan manajer adalah (Daff, 2017: 249-250):

1. Dipengaruhi oleh kesan awal. Ketika mempertimbangkan keputusan, pikiran sering kali memberikan bobot yang tidak proporsional pada informasi pertama yang diterima.
2. Membenarkan keputusan masa lalu. Banyak manajer jatuh ke dalam perangkap dalam membuat pilihan yang membenarkan keputusan masa lalu, bahkan jika keputusan tersebut tampak tidak valid lagi.
3. Melihat apa yang ingin Anda lihat. Orang sering mencari informasi yang mendukung naluri atau sudut pandang mereka dan menghindari informasi yang bertentangan dengannya.
4. Melestarikan status quo. Manajer dapat mengambil keputusan berdasarkan apa yang berhasil di masa lalu dan gagal untuk mengeksplorasi opsi baru, menggali informasi tambahan, atau menyelidiki teknologi baru.
5. Dipengaruhi emosi. Jika Anda pernah membuat keputusan saat sedang marah, kesal, atau bahkan gembira, Anda mungkin sudah tahu bahayanya dipengaruhi oleh emosi.
6. Terlalu percaya diri. Kebanyakan orang melebih-lebihkan kemampuan mereka untuk memprediksi hasil yang tidak pasti.

Kesalahan sistematis adalah yang muncul berulang kali, muncul dari serangkaian bias kognitif dalam cara manusia memproses informasi dan mencapai keputusan, sehingga menghasilkan keputusan strategis yang buruk. Perlu diwaspadai terjadinya bias dalam pengambilan keputusan karena ketidaksiapan pelaku, yang disebut dengan bias kognitif, yaitu kesalahan sistematis dalam pengambilan keputusan yang muncul dari cara orang memproses informasi. Berikut beberapa kesalahan yang sering terjadi (Hill, 2015: 27-28):

1. Hipotesis sebelumnya. Bias kognitif yang terjadi ketika pengambil keputusan yang memiliki keyakinan kuat sebelumnya, cenderung membuat keputusan berdasarkan keyakinan ini, meski disajikan bukti bahwa keyakinan mereka salah.
2. Meningkatkan komitmen. Bias kognitif yang terjadi ketika pengambil keputusan yang telah melibatkan sumber daya yang signifikan untuk suatu proyek, melibatkan lebih banyak sumber daya setelah menerima umpan balik bahwa proyek gagal.
3. Penalaran dengan analogi. Penggunaan analogi sederhana untuk memahami masalah yang kompleks.
4. Keterwakilan, yaitu bias yang berakar pada kecenderungan untuk menggeneralisasi dari sampel kecil.
5. Ilusi kontrol, yaitu bias kognitif berakar pada kecenderungan untuk melebih-lebihkan kemampuan seseorang untuk mengendalikan peristiwa.
6. Kesalahan ketersediaan. Manajer cenderung mengalokasikan sumber daya untuk proyek dengan hasil yang lebih mudah dibayangkan daripada yang mungkin memiliki pengembalian tertinggi.

Kelemahan pengambilan keputusan yang lain adalah tidak terlibatnya pengambil keputusan dengan pelaksanaannya, dan konteks pengambilan keputusan yang tidak masuk dalam analisa masalah.

Untuk memperbaiki metode dalam pengambilan keputusan, Thomas N. Martin (2016) menyajikan dua komponen penting dalam proses pengambilan keputusan, yaitu keadaan situasional dan tujuh elemen kerangka berpikir.

Keadaan situasional. Pikiran tentang apa, mengapa, kapan, di mana, siapa, dan bagaimana dengan keadaan saat ini, situasi masa depan, transisi menuju masa depan, harus selalu ada di pikiran pengambil keputusan. Keadaan saat ini, masa depan dan transisi merupakan tiga komponen situasional yang harus dipertimbangkan sebelum memulai langkah-langkah pengambilan keputusan. Dengan kata lain, tanggung jawab mendasar pembuat keputusan adalah mengumpulkan dan menganalisis informasi yang relevan dengan ketiga keadaan situasional dan keterkaitannya.

Tujuh elemen kerangka pikir merupakan alat bantu untuk melengkapi informasi dalam setiap langkah pengambilan keputusan. Sehingga pengambil keputusan dapat mulai memikirkan dan mengumpulkan dan menganalisis informasi terkait dengan elemen kerangka kerja tertentu yang digunakan dalam langkah spesifik proses tersebut. Tujuh elemen tersebut, bersama dengan pertanyaan pendukung analisis adalah:

1. Ekspektasi kondisi hasil awal dan akhir. Apakah Anda saat ini sebagai pembuat keputusan memiliki pemahaman yang realistis dan cukup komprehensif tentang apa tujuan sasaran strategis saat ini dan hasil kinerja operasional akhir yang tidak tercapai, serta apa yang harus dicapai di masa depan?
2. Daftar pikiran kreatif yang berbeda. Apakah sejumlah besar ide atau pemikiran yang berbeda telah disajikan, yang akan mengarah pada hasil situasional baru dan berbeda di masa depan, dan apakah ada pemahaman dasar di antara semua kontributor ide atau pemikiran ini?

3. Kriteria evaluasi dan reduksi. Apakah kriteria evaluasi vital yang diperlukan untuk mencapai harapan hasil akhir dan kondisi akhir, serta orang-orang dari semua pihak yang terlibat dalam menangani keputusan utama telah dipertimbangkan dan digunakan dengan cermat?
4. Daftar berpikir kritis konvergen. Apa ide-ide atau pemikiran kreatif, baru dan berbeda, yang berorientasi masa depan, yang sekarang tampak masuk akal, layak, dan berguna sebagai cara untuk mencapai keputusan besar yang akan dibuat dalam langkah proses tertentu?
5. Analisis konsekuensi. Jika diadopsi saat ini seperti apa? Akankah ide spesifik mencapai harapan hasil akhir atau dapat lebih ditingkatkan dan dikembangkan pemikirannya?
6. Analisis efek umpan balik. Apakah Anda sebagai pengambil keputusan cukup nyaman dengan menganalisis informasi yang Anda miliki saat ini atau membutuhkan informasi lebih lanjut tentang langkah proses atau elemen kerangka kerja pemikiran sebelumnya? Di mana Anda melakukan tambahan informasi dan analisisnya?
7. Daftar prioritas keputusan. Sudahkah Anda rajin dan komprehensif memikirkan semua masalah yang mungkin terkait dengan keputusan utama? Apakah Anda yakin bahwa sebagian besar pihak mendukung keputusan tersebut?

Model atau proses manajemen strategik sebenarnya merujuk pada lima langkah proses pengambilan keputusan, yang kemudian dikembangkan dalam konteks keputusan strategik yang dirancang agar dapat berlaku jangka panjang. Sehingga dalam setiap tahapan proses terdapat rincian langkah yang meminimalkan kesalahan atau bias dan mengantisipasi kemungkinan risiko.

Efektivitas pengambilan keputusan strategik dikontrol dengan audit strategis. Menurut Whelen (2012: 28), audit ini menyediakan daftar pertanyaan, berdasarkan area atau masalah, yang memungkinkan dilakukan analisis sistematis dari berbagai fungsi dan aktivitas perusahaan. Audit strategis dapat membantu menentukan mengapa area tertentu menciptakan masalah bagi sebuah perusahaan dan juga membantu menghasilkan solusi untuk masalah tersebut.

Bab 3

Pengantar Manajemen Strategik

PADA MASA LALU, perusahaan hanya dalam skala kecil, membuat produk untuk lingkup pasar dalam negeri, tidak memedulikan kelestarian lingkungan, karena belum banyak perusahaan dan pemerintah setempat belum membuat Undang-Undang tentang lingkungan hidup, dan perusahaan beroperasi dengan teknologi yang berkembang secara pelan. Demikian pula secara demografi, jumlah manusia masih relatif kecil dengan keanekaragaman kebutuhan yang masih dalam batas kemampuan inovasi perusahaan, serta dalam kondisi persaingan yang masih terkendali dan wajar.

Seiring perkembangan peradaban manusia, terjadi lompatan perkembangan teknologi yang berakibat pada perubahan pola hubungan antar manusia secara emosional dan geografis, telah menciptakan kebutuhan yang semakin beragam. Perusahaan lahir mengikuti perkembangan demografi dan kebutuhan manusia yang semakin beragam, hingga di luar kemampuan alam menyediakan secara alami.

Akibatnya, perusahaan harus memiliki kreativitas untuk memanfaatkan keterbatasan sumber daya alam agar tetap dapat beroperasi dan mampu memenuhi kebutuhan pasar.

Dalam kondisi ini perusahaan jenis apa pun tidak bisa hanya fokus pada tujuan operasional jangka pendek, tetapi juga harus lebih memikirkan tujuan jangka panjang, untuk menjamin keberlangsungan usahanya. Tujuan jangka panjang perusahaan berkembang semakin luas dan kompleks, antara lain membutuhkan inovasi untuk menciptakan nilai yang unik, memperhatikan lingkungan luar hingga negara lain dan lingkungan di dalam organisasi menyesuaikan dan memanfaatkan kondisi luar organisasi, serta peduli pada kelestarian lingkungan alam sekitarnya dan yang berkaitan dengannya. Dalam konteks inilah manajemen strategik diperlukan.

Dalam beberapa literatur, manajemen strategik didefinisikan oleh para ahli dengan perspektif dan cara masing-masing, tergantung konteksnya. Definisi tersebut antar lain:

- Manajemen strategis adalah rangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berorientasi pada pencapaian kinerja jangka panjang perusahaan (Whelen, 2018: 37).
- Manajemen strategis terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Dees, et al, 2014: 7).
- Manajemen strategis mengacu pada sekumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang akan memberikan kesesuaian superior secara kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi (Richard Daft dan Dorothy Marcic, 2017: 209).

Manajemen strategik tidak sekadar konsep yang statis, tetapi merupakan keputusan dan tindakan dengan target kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Inti manajemen strategik adalah menjadi unggul

dibanding pesaingnya, dengan menciptakan kesesuaian antara kondisi internal organisasi dengan tantangan kondisi eksternal. Dalam artian, membuat aktivitas sebagaiantisipasi kondisi lingkungan, mengalokasikan dan mendinamiskan sumber daya ke arah tujuan jangka panjang yang hasilnya melebihi pesaingnya.

Merujuk definisi tersebut, Dees menyatakan bahwa terdapat dua komponen manajemen strategik. Pertama, manajemen strategis memerlukan tiga proses yang berkelanjutan: analisis, keputusan, dan tindakan. Kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa beberapa perusahaan mengungguli yang lain. Atau bagaimana manajer mengambil keputusan agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang unik, berharga, dan sulit ditiru atau diganti oleh para pesaing.

Manajemen strategis berbeda dengan manajemen fungsional: produksi, keuangan, pemasaran, dan SDM. Secara jelas, dapat dibedakan dengan melihat empat atribut kunci manajemen strategis (Dees, 2014: 7-8), yaitu:

1. Mengarahkan organisasi ke arah tujuan dan sasaran secara keseluruhan.
2. Melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.
3. Kebutuhan untuk memasukkan perspektif jangka pendek dan jangka panjang.
4. Mengakui pertukaran antara efisiensi dan efektivitas.

Sebagaimana disebut di atas bahwa manajemen strategik merupakan konsep dan tindakan yang berbeda dengan pesaingnya. Menurut Richard L Daff (2012: 207-208), strategi yang dijalankan perusahaan dalam praktiknya akan selalu berubah dari waktu ke waktu agar sesuai dengan kondisi lingkungan. Meski demikian, untuk mencapai

keunggulan kompetitif, perusahaan mengembangkan strategi yang menggabungkan elemen-elemen berikut:

- a. Menargetkan pelanggan tertentu.
- b. Fokus pada kompetensi inti.
- c. Memberikan sinergi.
- d. Menciptakan nilai.

Kondisi lingkungan luar organisasi yang serba tidak menentu, sulit terprediksi, kompleks dan ambigu membutuhkan antisipasi dari manajemen perusahaan. Di sinilah manajemen strategik dibutuhkan, yaitu dengan memandang organisasi dari luar agar mampu bersikap dan mengantisipasi kondisi lingkungan luar. Kemudian menggerakkan sumber daya dari dalam dengan keputusan dan tindakan strategis, diikuti dengan melihat tindakan strategisnya dalam perspektif jangka pendek dan jangka Panjang. Artinya, apakah hasil yang dicapai tindakan strategis tersebut mampu melayani permintaan pasar dan menyelesaikan masalah yang harus dihadapi, serta mengupayakan agar hasil yang dicapai tersebut berkontribusi terhadap dan mengarah pada tujuan jangka panjang perusahaan.

Dengan demikian, manajemen strategik adalah analisis, keputusan dan tindakan manajerial yang berorientasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan di pasar dengan cara mengeksploitasi kompetensi inti perusahaan serta memperhatikan kesesuaian sumber daya yang dimiliki dan yang dapat diupayakan oleh perusahaan.

Sejarah Manajemen Strategik

Manajemen Strategik mulai dirintis pemikirannya pada tahun 1980-an, dalam buku *Competitive Strategy* oleh Michael Porter, yang kemudian dilanjutkan dengan pemikiran tentang Kompetensi Inti oleh CK

Prahalad dan Gary Hamel. Namun, sebenarnya ilmu strategi telah ada jauh sebelum tahun tersebut, dan berkembang seiring dengan tuntutan perkembangan organisasi perusahaan, yang dipicu oleh perkembangan masyarakat yang semakin kompleks.

Pada masa lalu kondisi lingkungan perusahaan relatif stabil sehingga tidak memerlukan perencanaan yang rumit, bahkan mengulang perencanaan lima tahun sebelumnya bisa saja masih relevan. Selanjutnya, masyarakat berkembang cepat dengan pola tak menentu, yang menjadikan lingkungan perusahaan berubah dan tidak memiliki pola yang jelas. Risiko bisnis dan kerugian akibat perubahan lingkungan semakin besar. Ini menuntut adanya perencanaan kontingensi yang harus siap dengan segala kemungkinan. Akibatnya, para manajer memerlukan perencanaan strategik yang semakin kompleks.

Berikut empat fase perkembangan Manajemen Strategik (Whelen, 2018: 37):

Fase 1 — Perencanaan Keuangan Dasar. Manajer memulai perencanaan serius ketika mereka diminta untuk mengajukan anggaran tahun berikutnya. Proyek diusulkan berdasarkan analisis yang sangat sedikit, dengan sebagian besar informasi berasal dari dalam perusahaan. Kegiatan normal perusahaan sering ditangguhkan selama berminggu-minggu sementara manajer mencoba menjejalkan ide ke dalam anggaran yang diusulkan. Hal ini membutuhkan waktu satu tahun.

Fase 2 — Perencanaan Berbasis Ramalan. Ketika anggaran tahunan menjadi kurang berguna untuk merangsang perencanaan jangka panjang, para manajer berupaya untuk mengusulkan rencana lima tahun. Selain informasi internal, para manajer mengumpulkan data lingkungan yang tersedia, dan memperkirakan tren saat ini. Prosesnya menjadi sangat politis karena para manajer bersaing untuk mendapatkan dana terbatas dalam jumlah besar. Pertemuan hanya

untuk mengevaluasi proposal dan membenarkan asumsi. Waktunya tiga hingga lima tahun.

Fase 3 — Perencanaan (Strategis) yang Berorientasi Eksternal. Frustrasi dengan rencana lima tahun yang sangat politis, tetapi tidak efektif, manajemen puncak mengendalikan proses perencanaan dengan memulai membuat sistem perencanaan strategis formal. Perusahaan berusaha untuk meningkatkan daya tanggapnya terhadap perubahan pasar dan persaingan dengan berpikir dan bertindak secara strategis. Perencanaan diambil dari tangan manajer tingkat bawah dan dikonsentrasikan pada staf perencanaan yang tugasnya adalah mengembangkan rencana strategis untuk korporasi. Perencanaan *top-down* seperti itu menekankan formulasi strategi formal dan membiarkan masalah implementasi ke tingkat manajemen yang lebih rendah.

Fase 4 — Manajemen Strategis. Karena rencana strategis terbaik tidak ada artinya tanpa masukan dan komitmen manajer tingkat bawah, manajemen puncak membentuk kelompok perencanaan manajer dan karyawan kunci di berbagai tingkatan, dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian rencana yang berfokus pada penekanan keunggulan kompetitif sejati perusahaan. Rencana strategis ini merinci masalah implementasi, evaluasi, dan kontrol. Rencana strategis lima tahunan digantikan dengan pemikiran strategis di semua tingkatan organisasi sepanjang tahun. Informasi strategis, yang sebelumnya hanya tersedia secara terpusat untuk manajemen puncak, digunakan oleh orang-orang di seluruh organisasi. Perencanaan interaktif terjadi lintas level, tidak lagi dari atas ke bawah, orang-orang di semua tingkatan terlibat.

Lingkup Manajemen Strategik

Dari kemanfaatan Manajemen Strategik tersebut terlihat bahwa semua pihak dalam perusahaan merasakan manfaat dan kegunaannya. Dengan

demikian, Manajemen Strategik mencakup keseluruhan aspek manajemen dan pada semua tingkatan proses manajemen perusahaan. Lingkup Manajemen Strategik menjadi sangat luas (Colin White, 2004: 596), yaitu:

- Mengupayakan penggunaan sebuah bentuk skenario yang menguraikan kemungkinan masa depan.
- Merumuskan strategi inti dan kontingensi.
- Mengartikulasikan visi dan memilah menjadi tujuan serta target dengan jelas dan terperinci.
- Mengomunikasikan tujuan terperinci ini kepada manajer.
- Memberikan semua area fungsional yang sesuai dalam realisasi tujuan perusahaan.
- Mengintegrasikan manajemen fungsional yang berbeda dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- Menghubungkan rencana fungsional spesifik dengan pencapaian tujuan perusahaan.
- Mempertimbangkan cara mendapatkan akses ke sumber daya apa pun yang diperlukan yang belum tersedia dalam perusahaan.
- Mempertimbangkan peran rencana bisnis atau perusahaan dalam manajemen strategis.
- Mempertimbangkan apa yang dimaksud dengan rencana strategik dan seberapa jauh unsur-unsur manajemen strategis dapat diwujudkan dalam rencana tersebut.

Dengan demikian, lingkup Manajemen Strategik mencakup dan berada di atas manajemen fungsional, misalnya pemasaran, keuangan, produksi, SDM, dan manajemen fungsional lainnya. Peduli pada masalah manajemen fungsional, tetapi tetap fokus pada masalah strategis dengan solusi yang berorientasi pada tujuan jangka Panjang.

Karakteristik Manajemen Strategik

Manajemen Strategik menyangkut masalah-masalah strategis, yaitu masalah perusahaan dengan karakteristik sebagai berikut (Pierce, 2014: 257-265):

- a. Membutuhkan keputusan manajemen puncak.
- b. Membutuhkan sejumlah besar sumber daya perusahaan.
- c. Sering kali memengaruhi kesejahteraan jangka panjang perusahaan.
- d. Berorientasi masa depan.
- e. Mengakibatkan konsekuensi multifungsi atau multibisnis.
- f. Membutuhkan dan mempertimbangkan lingkungan eksternal perusahaan.

Manajemen Strategik diputuskan menggunakan pemikiran strategik, yang hanya manajemen puncak yang mempunyai otoritas dan kemampuan. Karena keputusannya berjangka panjang, maka membutuhkan sumber daya dalam jumlah besar dan secara logis akan berakibat pada semua fungsi manajemen, bahkan semua bisnis yang terkait. Manajemen Strategik juga sangat dipengaruhi kondisi lingkungan di luar organisasi karena latar belakang Manajemen Strategik, antara lain untuk membangun keunggulan di pasar.

Kegunaan Manajemen Strategik

Pengertian strategi sering diartikan bersamaan dengan taktik atau operasional sehingga strategi dianggap sebagai hal yang lebih sulit dari operasional. Ketika berpikir serius dalam menjalankan aktivitas bisnis apa pun, pengertian strategi dalam bisnis sebenarnya mudah dan telah dikerjakan setiap orang. Namun, tidak banyak orang yang bersedia secara sadar berpikir strategis tentang aktivitas bisnis yang dijalankannya, kebanyakan orang melakukan aktivitas bisnis yang

mudah dilakukan, kemudian baru mengetahui jika dirinya menjadi penjiplak atau pemimpi. Secara jelas, keterkaitan antara strategik dengan operasional dalam konteks aktivitas bisnis digambarkan dalam matriks berikut:



Gambar 1. Matriks Desain Strategi dan Operasional

Sumber: Jemsly (2018: 13)

Orang yang beruntung adalah orang yang tanpa strategi, dengan operasional seadanya tetapi dapat unggul. Namun, ini hanya berlaku pada sebagian orang. Pemimpi mempunyai strategi yang bagus, tetapi operasionalnya lemah. Sebaliknya, penjiplak, nyaris tanpa strategi, mengandalkan operasional yang kuat. Jika bisnis hanya menjiplak, maka tidak akan dapat bertahan lama karena banyak pesaing yang mudah melakukannya. Berbeda dengan ATM, yang tidak hanya mengamati, menirukan, tetapi juga memodifikasi agar sesuai dengan kondisi permintaan pasar.

Jadi, tanpa strategi yang bagus, bisnis bisa sukses sementara waktu, tetapi tidak akan dapat bertahan lama menghadapi persaingan. Manajemen Strategik berguna untuk menghindarkan perusahaan dari

bisnis yang minim strategi dan operasional, yaitu bisnis yang hanya sukses untuk sesaat karena “hoki”.

Manajemen Strategik berorientasi pada tujuan jangka panjang, dalam kaitannya dengan permintaan pasar, maka perusahaan harus dapat memuaskan pasar saat ini dan juga membuat strategi agar tetap dapat melayani pasar yang terus berubah di masa mendatang. Dari hasil penelitian terhadap 50 perusahaan dari berbagai negara dan industri, manfaat paling strategis Manajemen Strategik disajikan oleh Whelen (2018: 38) sebagai berikut:

- Visi strategis terasa lebih jelas bagi perusahaan.
- Fokus yang lebih tajam pada hal dalam perusahaan, yang secara strategis penting.
- Peningkatan pemahaman tentang lingkungan yang berubah dengan cepat

Secara lebih terperinci, manfaat secara langsung dan tidak langsung penerapan Manajemen Strategik pada kinerja perusahaan adalah sebagai berikut (Jemsly, 2018: 46-47):

- a. Meningkatkan performa perusahaan.
- b. Memperbaiki proses manajemen dan partisipasi dalam organisasi.
- c. Memperbaiki pengambilan keputusan.
- d. Memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu dalam organisasi.
- e. Memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi.
- f. Meningkatkan komunikasi di seluruh bagian dan tingkatan manajemen perusahaan.
- g. Mendorong komitmen antara karyawan dan manajemen perusahaan untuk mencapai sasaran dan implementasi strategik.

Dalam kondisi lingkungan normal, pasar tumbuh dan sumber daya strategis dapat dikuasai sehingga keunggulan kompetitif mudah didapat dan dipertahankan, maka fungsi Manajemen Strategik mungkin tidak terlalu tampak. Namun, dalam kondisi pasar menurun, ketika sumber daya strategis tidak mampu menopang keunggulan kompetitif di pasar, maka tugas Manajemen Strategik menjadi nyata. Yaitu, harus mampu menentukan strategi yang dipilih, memutuskan aset yang akan dibeli dan membuat penyesuaian baru terhadap sumber daya, yang mungkin melahirkan model bisnis baru. Semua dilakukan agar sumber daya perusahaan tetap berfungsi dan berjalan mengarah pada tujuan strategis, tidak hanya fokus mengatasi kelesuan pasar.

Fenomena munculnya perusahaan heterogen, meski berada dalam satu industri, dalam dinamika model bisnis dan industri yang terus berubah, tidak mudah dijelaskan oleh ilmu ekonomi klasik. Manajemen strategis sebagai ilmu yang dapat menjelaskan fenomena tersebut dengan tambahan wawasan disiplin ilmu lain (David J Teece, 2009: 85).

Manajemen strategis adalah pilihan yang harus diambil dalam rangka mengikuti arah evolusi perusahaan. Pilihan tersebut harus diambil dalam kondisi persaingan pelanggan, penggunaan teknologi, akses modal keuangan, kepemilikan SDM berbakat dan input lainnya, agar perusahaan dapat bertahan hidup dan unggul di pasar.

Proses Manajemen Strategik

Proses Manajemen Strategik adalah gabungan antara perencanaan, tindakan, dan evaluasi, yang dilakukan secara terus menerus, hasil evaluasi dijadikan *feedback* sebagai masukan untuk perbaikan perencanaan berikutnya sehingga ibarat perputaran spiral yang semakin sempurna. Ada beberapa model dan pendekatan proses Manajemen Strategik, tergantung pada jenis industri dan kompleksitas masalah yang dihadapi perusahaan.

Bab 4

Unsur-Unsur Strategi dan Arah Organisasi

ORGANISASI MERUPAKAN KUMPULAN beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama. Ibarat kapal yang disepakati oleh beberapa orang untuk berlayar menuju pulau yang diidamkan bersama. Kapal akan menuju ke pulau mana, ditentukan dengan kesepakatan bersama sebelum kapal mulai berlayar, terutama untuk menentukan siapa saja yang dapat ikut berlayar dan menentukan kepada siapa tiket kapal akan dijual. Sedangkan ke mana kapal akan mengarah saat mulai berlayar, pada saat ada badai besar dan pada saat laut sedang tenang, ditentukan oleh ahli pelayaran atau nakhoda.

Arah organisasi atau perusahaan menggambarkan identitas perusahaan, dalam jangka panjang menggambarkan ke mana perusahaan akan menuju, dan ditentukan oleh pendiri perusahaan pada saat perencanaan. Sedangkan bagaimana perusahaan beroperasi untuk mencapai tujuan tersebut ditentukan berdasarkan kondisi dan strategi oleh ahlinya, yaitu manajemen perusahaan. Kejelasan arah perusahaan dapat dilihat dalam kurun waktu tertentu, bukan pada kondisi sesaat yang sedang dihadapi perusahaan.

Perusahaan yang jelas arahnya akan menjamin keberlangsungan operasional dalam jangka panjang, serta memudahkan pihak-pihak yang terkait untuk memahami dan membulatkan niat bersinergi. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mempunyai arah yang jelas akan memicu orang di dalam perusahaan dan pihak lain untuk memanfaatkan kondisi ketidakpastian perusahaan, dalam rangka kepentingan dan keuntungan sesaat.

Arah perusahaan dapat dilihat antar lain dari unsur-unsur strategis perusahaan yaitu: nilai (*value*), visi, misi, tujuan, dan target operasional perusahaan. Sedangkan bagaimana perusahaan beroperasi dapat dilihat dari strateginya, demikian pula sikap dan kepedulian perusahaan, dapat dilihat dari etika dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Nilai Perusahaan

Nilai dalam manajemen produksi dapat dimaknai sebagai kegunaan atau kemanfaatan. Misalnya, bahan baku yang kurang bermanfaat bagi konsumen, kemudian diproduksi untuk dinaikkan kemanfaatannya, dinaikkan nilainya di hadapan konsumen. Dalam konteks budaya organisasi, dalam *dictionary.apa.org*, nilai adalah prinsip moral, sosial, atau estetika yang diterima oleh individu atau masyarakat sebagai pedoman untuk apa yang baik, diinginkan, atau penting. Dalam Psikologi, nilai mengacu pada kepentingan relatif yang ditempatkan seseorang pada item, ide, atau orang.

Pengertian nilai dapat dijelaskan dengan cara berbeda-beda sesuai bidang ilmu tertentu. Karena itu, konsep nilai dalam organisasi harus dijelaskan secara tepat. Martha Brown (1976:17) mengidentifikasi empat konsep nilai yang memengaruhi keberadaan nilai dalam organisasi, yang berpotensi menghadirkan konflik nilai, yaitu nilai sosial, nilai organisasi, nilai karyawan, dan nilai manajer. Nilai karyawan terbentuk dari nilai sosial, sementara nilai manajer terbentuk dari nilai organisasi.

Sehingga penyesuaian antar keduanya berpotensi konflik. Proses penyesuaian antar empat jenis nilai ini lebih kompleks daripada penyesuaian antara karyawan dengan manajer. Nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan pendiri pada awal pembentukan akan mengalami penyesuaian dengan kondisi riil yang tercipta di organisasi.

England (1967: 54) menjelaskan bahwa sistem nilai pribadi dapat membentuk dan memengaruhi perilaku individu yang akhirnya dapat menjadi nilai organisasi. Dalam hal ini nilai mirip dengan sikap, tetapi lebih tertanam, permanen, dan stabil. Konsep nilai dalam pengertian ini lebih dekat dengan ideologi atau filosofi daripada dengan sikap.

Dalam organisasi, nilai adalah prinsip, tujuan, dan standar sosial yang diyakini anggota organisasi karena memiliki nilai intrinsik. Mereka menjelaskan apa yang paling dipedulikan anggota suatu budaya dan diungkapkan dalam prioritas. Nilai-nilai budaya terkadang disamakan dengan moralitas atau kode etik karena sama-sama membimbing anggota organisasi menilai yang benar dan salah (Mary Jo Hatch dan Ann L. Cunliffe, 2013: 169).

Nilai-nilai dalam organisasi yang diistilahkan dengan tata nilai, terdiri dari seperangkat cara pandang dan acuan yang diyakini anggota organisasi, yang dapat mengarahkan perusahaan dan orang yang ada di dalamnya. Tata nilai terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, dan falsafah.

a. Nilai-Nilai Organisasi

Nilai-nilai bagi seseorang adalah sesuatu yang dianggap penting dan layak untuk dipertahankan dalam dirinya. Nilai-nilai merupakan pandangan tentang prinsip-prinsip yang diharapkan berlaku dalam berhubungan antar manusia. Dalam konteks operasional perusahaan, antara lain mencakup perlakuan terhadap pekerja, pelayanan terhadap *stakeholder*, serta pemenuhan tanggung jawab kepada masyarakat dan lingkungan.

Nilai-nilai bisnis adalah ajaran organisasi tentang apa yang penting dalam bisnis dan dalam kehidupan, yaitu bagaimana bisnis harus dijalankan, bagaimana pandangan tentang kemanusiaan, peran dalam masyarakat, dan apa yang harus diperhatikan dalam praktik bermasyarakat. Nilai-nilai bisnis akan mencakup nilai-nilai moral: kejujuran, integritas, kerja sama dan nilai-nilai lain, misalnya inovasi, perubahan ke arah masa depan yang positif, layanan pelanggan, dan kualitas.

Dalam praktiknya, nilai-nilai tentang kualitas misalnya, perusahaan yang menghargai nilai kualitas akan memberlakukan hanya menerima bahan baku berkualitas tanpa toleransi, memproses dengan mesin berkualitas, dan manajemen kontrol yang ketat. Sehingga hanya produk berkualitas bagus yang disajikan kepada pelanggan. Sejalan dengan hal itu, dalam seleksinya perusahaan hanya menerima SDM yang berkualitas, yang menghargai kejujuran dan mempunyai integritas, serta mengutamakan pelanggan.

Nilai-nilai dalam organisasi perusahaan ditetapkan oleh pendiri pada waktu merencanakan pendirian organisasi, kemudian disosialisasikan kepada jajaran pimpinan dan karyawannya dalam bentuk artefak, berupa struktur, simbol organisasi, dan perilaku yang dapat diamati. Efektivitas penggunaannya dalam organisasi tergantung sejauh mana perilaku manajerial pemimpin organisasi selalu mencerminkan nilai organisasi yang tersirat maupun tersurat, tidak hanya sebatas retorika dan narasi dalam dokumen.

Berikut beberapa contoh pernyataan nilai:

- Menghargai dan melindungi lingkungan hidup.
- Melakukan pembaharuan sesuai lingkup organisasi.
- Membantu dan mendukung masyarakat sekitar.
- Berhubungan bisnis hanya dengan perusahaan-perusahaan yang memenuhi standar peraturan pemerintah dan etika umum.

- Menggunakan sebagian laba untuk kegiatan penelitian dan pengembangan produk, menyesuaikan tren permintaan masyarakat.
- Menggunakan bahan baku hanya yang bermutu tinggi.

b. Keyakinan

Adalah suatu pernyataan tentang apa yang diyakini oleh semua orang yang ada dalam perusahaan tentang perusahaan tersebut, yang mengarahkan pikiran atau tindakan-tindakan mereka. Keyakinan individual orang yang bergabung dengan perusahaan akan disatukan dalam keyakinan perusahaan pada waktu awal orientasi kerja, dan berfungsi untuk menyelaraskan tingkah laku. Semua keputusan perusahaan selalu dibuat sinkron dengan sistem keyakinan perusahaan.

Contoh keyakinan perusahaan:

- Pelanggan adalah satu satunya pihak terpenting dalam perusahaan.
- Pelanggan bukan benda mati, tetapi manusia yang memiliki perasaan dan gagasan.
- Jika kita tidak memuaskan pelanggan, perusahaan lain akan memuaskannya.
- Tak seorang pun dapat memenangkan perdebatan dengan pelanggan.

c. Falsafah

Dalam konteks Manajemen Strategik, falsafah perusahaan adalah suatu pernyataan tentang aturan atau ketentuan yang memberikan batas dan arah bagi segala tindakan dan tingkah laku semua orang yang ada di dalam perusahaan, serta bagaimana perusahaan tersebut melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Falsafah juga menunjukkan bagaimana perusahaan memandang, memperlakukan, dan “menganggap” sesuatu.

Falsafah perusahaan berhubungan dengan profitabilitas, pelanggan, karyawan, produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Yaitu

bagaimana perusahaan menggunakan strategi dan berperilaku dalam pencapaian profitabilitas. Bagaimana perusahaan melayani pelanggan, bersikap terhadap karyawan, dan memilih produk yang akan dihasilkan, akan terlihat berbeda jika falsafah perusahaan berbeda. Sehingga dapat dikatakan bahwa falsafah yang dianut dan dijalankan akan membentuk karakter perusahaan. Falsafah dibentuk dari awal pendirian perusahaan atau dapat tumbuh secara berangsur dari serangkaian pedoman atau konsep yang disosialisasikan dan melalui sistem kepemimpinan dalam perusahaan.

Contoh falsafah perusahaan unggul:

- Falsafah yang dianut ASTRA Tbk. Filosofi perusahaan Astra yang dinamakan Catur Dharm, yaitu “Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara, memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, menghargai individu, dan membina kerja sama”.
- Filosofi Garuda Food: “Nilai-nilai kemanusiaan, etika bisnis, persatuan melalui keharmonisan, cepat dan unggul dalam inovasi, bekerja cerdas dalam budaya pembelajaran”.
- Samsung mempunyai filosofi: “Mencurahkan bakat dan teknologi untuk menciptakan produk dan layanan unggulan yang berkontribusi pada masyarakat global yang lebih baik”. Untuk mencapai hal ini, Samsung menetapkan nilai yang tinggi pada karyawan dan teknologi.

Pernyataan falsafah perusahaan terkadang dimuat dalam pernyataan nilai-nilai atau berupa pernyataan filosofi secara langsung. Setelah sukses disosialisasikan, nilai-nilai dan filosofi perusahaan akan menjadi keyakinan semua anggota perusahaan, kemudian akan menjadi pedoman perilaku, yang pada akhirnya akan membentuk budaya perusahaan.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi melihat hari esok, ingin seperti apa organisasi di masa depan. Misi berfokus pada hari ini dan menggambarkan apa yang dilakukan organisasi untuk mencapainya. Sebagaimana nilai, visi dan misi merupakan hal yang tidak nampak, tetapi memengaruhi jalannya perusahaan, terutama arah perusahaan dalam jangka panjang. Visi dan misi suatu perusahaan akan mudah dikenali jika dibandingkan dengan perusahaan lain, yaitu dengan melihat strategi bisnis yang dipilih dan operasional bisnis yang dijalankan.

VISI

Visi perusahaan didefinisikan sebagai keadaan masa depan yang diinginkan, ia mengartikulasikan apa yang ingin dicapai perusahaan (Charles W. Hill, 2015: 15). Visi suatu perusahaan merupakan inti identitas perusahaan, yang mendefinisikan perusahaan tersebut dan apa yang dapat dilakukan perusahaan. Visi dapat mencerminkan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi. Visi adalah ekspresi dinamika perusahaan: dari mana datangnya dan ke mana ia akan pergi (Colin White, 2004:55).

Visi mencerminkan kompetensi dan kepemilikan sumber daya, serta menggambarkan apa yang pada akhirnya akan dicapai perusahaan. Visi yang bagus akan memudahkan untuk perumusan strategi dan dapat memotivasi semua orang dalam perusahaan untuk bersemangat mencapainya. Fungsi utama pemimpin perusahaan adalah menginspirasi dan mendorong orang-orang dalam perusahaan untuk berdedikasi dan bersemangat mencapai visi.

Visi adalah identitas dan kebanggaan perusahaan, divisualisasikan secara jelas bahkan ditonjolkan, sehingga dapat dijadikan alat untuk mengomunikasikan perusahaan kepada *stakeholder* atau pelanggan secara lebih luas. Namun, ada beberapa perusahaan yang tidak

menyatakan visinya secara terbuka, hanya disampaikan secara verbal dan berulang ulang pada momen tertentu, kemudian disosialisasikan dan diinternalisasikan ke dalam, untuk kebutuhan internal perusahaan. Visi yang sengaja diciptakan dengan cara tersebut merupakan bagian dari strategi perusahaan, antara lain hanya diperlukan untuk konsolidasi ke dalam organisasi. Pada masa lalu, sosialisasi visi hanya ke dalam lingkungan organisasi ini banyak dilakukan oleh organisasi yang tidak terbuka.

Pernyataan visi yang efektif adalah yang memenuhi hal sebagai berikut (John Lockey, 2009: 369-370):

- Keringkasan. Pernyataan visi harus cukup ringkas, yang memudahkan karyawan untuk mengingat, panjang rata-rata pernyataan visi adalah sekitar 35 kata atau dua hingga tiga kalimat.
- Kejelasan. Pernyataan visi berlaku untuk seluruh organisasi dan karyawan yang berbeda, tetapi harus tetap jelas bagi semua.
- Keabstrakan dan stabilitas. Keabstrakan berarti bahwa suatu visi menyajikan gambaran yang cukup umum tentang masa depan sehingga visi tersebut dapat dicapai dalam praktik dengan berbagai cara. Stabilitas menyiratkan bahwa visi harus abadi keberadaannya dalam jangka panjang.
- Tantangan. Pernyataan visi seharusnya tidak terlalu mudah atau terlalu sulit untuk dilakukan setiap waktu, dan harus menantang karyawan untuk memenuhi visi tersebut.
- Orientasi masa depan. Pernyataan visi yang efektif bersifat jangka panjang, menggambarkan akhir masa depan yang diinginkan organisasi, dan tindakan berkelanjutan yang akan dilakukan organisasi.
- Keinginan atau kemampuan untuk menginspirasi. Memberi gambaran masa depan yang diinginkan, bersifat ideologis. Dengan mengacu pada nilai-nilai yang dianut karyawan, pernyataan visi

diupayakan memotivasi dan menginspirasi untuk bekerja mencapainya.

- Identifikasi produk, pasar, dan strategi yang diinginkan. Pernyataan visi menentukan produk dan layanan, pasar, dan strategi yang ingin dicapai. Hal ini dapat menjadi garis antara yang ingin dilakukan dan yang tidak ingin dilakukan organisasi agar mencapai keberhasilan.

Contoh visi perusahaan:

- *Mazda Corporate Vision: We love cars and want people to enjoy fulfilling lives through cars. We envision cars existing sustainably with the earth and society, and we will continue to tackle challenges with creative ideas.*
- Garuda Food: Perusahaan makanan dan minuman Indonesia terdepan.
- *Indofood: A total food solutions company.*

Pernyataan visi Mazda mengandung tekad untuk menjadi sarana bagi manusia menikmati kehidupan dengan bermobil, sampai kapan pun selama kehidupan ini ada. Visi Mazda menunjukkan kejelasan bisnis, gambaran masa depan, dan tekad untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara berkelanjutan.

Garuda Food mencantumkan visinya yang ringkas, kejelasan bisnisnya di bidang makanan dan yang apa yang diinginkan di masa depan, yaitu sebagai perusahaan terdepan. Sebagai perusahaan makanan, menjadi yang terdepan merupakan hal yang sangat penting karena manusia akan terus berkembang kebutuhannya terhadap jenis makanan. Hal ini terutama karena perkembangan keilmuan dan teknologi dalam pengolahan makanan.

Meski keduanya adalah perusahaan makanan, tetapi pernyataan Visi Indofood berbeda dari Garuda Food, dikarenakan perbedaan pendekatan yang melatarbelakangi filosofi perusahaan dan operasional bisnis mereka. Indofood yang pada awal kemunculan bisnisnya

Bab 5

Perspektif Sumber Daya Strategik

STRATEGI DIDEFINISIKAN SEBAGAI kecocokan antara sumber daya dan keterampilan internal dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh lingkungan eksternal, yang dipilih dan direncanakan oleh organisasi (Grant, 1991: 114). Tujuan Manajemen Strategik adalah menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar sehingga mampu beroperasi dalam kondisi kekinian dan dapat hidup lestari dalam jangka panjang. Dari pengertian tersebut dapat dipahami jika studi tentang strategi di masa lalu didominasi oleh kajian eksternal, misalnya Strategi Bersaing Porter, sehingga analisisnya difokuskan pada hubungan strategi dengan kompetisi di luar lingkungan perusahaan.

Dinamika pasar yang mudah berubah dengan pola yang tidak mudah diprediksi, berakibat pada tidak mudahnya perusahaan menyikapi kondisi kompetisi untuk mempertahankan strategi mencapai keunggulan. Perspektif sumber daya strategis berikut ini merupakan kumpulan beberapa cara pandang dan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan, terutama kepemilikan sumber daya strategis yang tak

berwujud. Tujuan analisis bukan sekadar untuk mengandalkan keunggulan sumber daya perusahaan atau apa pun yang dimiliki untuk unggul di pasar, tetapi untuk menyusun strategi penyesuaian dan mengadaptasikan keunggulan sumber daya dengan kondisi eksternal.

Dengan demikian, menjadi penting bagaimana perspektif atau cara pandang organisasi terhadap sumber daya yang dimiliki dan bagaimana mengupayakan produktivitas sumber daya dalam mendukung pencapaian Keunggulan Kompetitif di pasar. Keunggulan Kompetitif adalah suatu kondisi menguntungkan yang menempatkan perusahaan di depan para pesaingnya dengan menawarkan kepada pelanggan nilai yang lebih besar dalam bentuk harga yang lebih rendah atau dengan memberikan manfaat dan layanan tambahan (Tabani dan Anastasia, dalam Farinha, 2015: 12). Keunggulan Kompetitif dapat dicapai dari keberhasilan implementasi strategi dan proses organisasi yang mampu mengeksplorasi potensi sumber daya strategis yang diciptakan perusahaan.

Sumber Keunggulan Kompetitif yang dimiliki perusahaan dapat berasal dari kondisi internal antar perusahaan yang memiliki sumber daya yang sama, tetapi berbeda dalam memperlakukan sumber dayanya. Perbedaan perlakuan tersebut tergantung perspektif yang dianut perusahaan dalam memandang sumber daya strategis yang dimiliki dan sumber daya yang ada di sekitar perusahaan.

Misalnya, alam pasar konvensional di mana hanya perusahaan tertentu yang dapat memiliki sumber daya dan pada kondisi pasar produk konvensional yang memberi peluang bagi semua perusahaan untuk meningkatkan penjualan, kondisi ini akan memperkuat perusahaan untuk menganut perspektif Teori Kapabilitas Dinamis sebagai andalannya. Namun, dalam pasar sumber daya yang dinamis di mana semua perusahaan tunduk pada mekanisme pasar dan semua perusahaan berpeluang mendapatkan sumber daya, maka kondisi tersebut dapat mengubah perspektif perusahaan dengan mengandalkan

Pandangan Berlandaskan Pengetahuan (*Knowledge Base Theory*), yaitu mengandalkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis.

Pemilihan perspektif dalam memandang sumber daya harus diikuti dengan upaya manajemen untuk menjadikannya sebagai pembeda perusahaan dengan pesaingnya. Perspektif dalam memandang sumber daya sebagai keunggulan perusahaan, yang dikenal dan banyak digunakan adalah: Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View*), Pandangan Berlandaskan Pengetahuan (*Knowledge-Based View*), Teori Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities Theory*), dan Pendekatan Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*).

Pandangan Berbasis Sumber Daya

Pandangan Berbasis Sumber Daya atau *Resource Base View* (RBV) memandang bahwa Keunggulan Kompetitif perusahaan dapat dicapai dengan mengandalkan kepemilikan sumber daya. Sumber daya yang dimaksud bukan sekadar kepemilikan sumber daya langka karena seberapa pun kelangkaan jenis sumber daya, masih tetap dapat dimiliki oleh pesaing, dalam kondisi pasar sumber daya yang terbuka sebagaimana yang terjadi saat ini. Sumber daya dalam pengertian RBV adalah sumber daya strategis yang merupakan hasil kombinasi dan sinergi antar sumber daya perusahaan.

Sumber daya dapat diartikan secara luas, sebagaimana menurut Barney dan Delwyn (2007: 248), adalah segala sesuatu yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan diterapkan strategi. Barney juga mengutip pandangan Wernerfelt, sumber daya adalah segala sesuatu di dalam perusahaan yang dapat dianggap sebagai kekuatan. Secara umum, sumber daya perusahaan dapat dikategorikan dalam sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Namun, dalam kaitan untuk pencapaian Keunggulan Kompetitif, Barney dan Delwyn (2007: 24) mengelompokkan sumber daya menjadi empat, yaitu:

1. Sumber Daya Modal Fisik: mencakup teknologi fisik yang digunakan di perusahaan, pabrik dan peralatan perusahaan, lokasi geografis, dan akses ke bahan mentah.
2. Sumber Daya Modal Keuangan: mencakup semua pendapatan perusahaan, termasuk hutang, ekuitas, dan laba ditahan.
3. Sumber Daya Manusia: meliputi pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, hubungan, serta wawasan manajer individu dan pekerja di sebuah perusahaan.
4. Sumber Daya Modal Organisasi: mencakup atribut kumpulan individu yang terkait dengan perusahaan, seperti budaya perusahaan, struktur pelaporan formal, perencanaan formal dan informal, sistem pengendalian dan koordinasi, reputasi di pasar, serta hubungan informal antar kelompok dalam perusahaan dan antara perusahaan dan lingkungannya.

Kombinasi antar beberapa sumber daya tersebut akan menghasilkan kapabilitas perusahaan. Barney dan Delwyn (2007:22-23) mengutip pendapat Hoskisson yang mendefinisikan kapabilitas sebagai atribut perusahaan yang memungkinkan untuk mengeksploitasi sumber daya perusahaan dalam menerapkan strategi. Jadi, kapabilitas merupakan upaya untuk meningkatkan produktivitas sumber daya. RBV mengasumsikan bahwa perusahaan dapat mencapai Keunggulan Kompetitif dengan menggunakan kombinasi sumber daya mereka yang berbeda dari pesaing. Sehingga Manajemen Strategik akan lebih sukses menjadikan kapabilitas untuk mencapai Keunggulan Kompetitif daripada mengandalkan sumber daya fundamental berupa keuangan, fisik, individu, dan organisasi perusahaan, yang berdiri sendiri.

Dalam RBV, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dalam kondisi persaingan pasar dan lingkungan perusahaan yang berubah cepat, dapat dicapai dengan berfokus pada bagaimana sumber daya yang dimiliki perusahaan fleksibel untuk berubah, beradaptasi, dan berkembang dari waktu ke waktu.

Menurut Ehmke (2001: 1), Keunggulan Kompetitif adalah keunggulan yang didapatkan pada posisi di atas pesaing dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada pelanggan, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan memberikan manfaat dan layanan tambahan yang memberikan harga yang serupa atau mungkin lebih tinggi.

Perusahaan menggunakan sumber Keunggulan Kompetitif untuk mengungguli pesaingnya di pasar. Sumber Keunggulan Kompetitif dikemukakan oleh beberapa peneliti beraneka ragam. Tabani Ndlovu dan Anastasia Mariussen, dalam Luís M. Carmo Farinha (2015: 3) merangkum sumber Keunggulan Kompetitif Perusahaan sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia: karyawan, kemampuan belajar.
2. Informasi: hak intelektual dan kepemilikan.
3. Sumber keuangan.
4. Teknologi: RnD.
5. Aliansi: hubungan dan akses ke jaringan distribusi.
6. Keselarasan organisasi dan tujuan bersama, visi bersama.
7. Kualitas manajemen dan kepemimpinan organisasi.
8. Kelincahan dan kemampuan untuk berasimilasi dengan pasar eksternal dan kondisi persaingan.

Dalam pasar bebas, beberapa sumber Keunggulan Kompetitif tersebut tetap dapat diakses dan digunakan semua perusahaan. Sehingga tidak cukup strategis untuk dijadikan sumber keunggulan di pasar. Untuk memenangkan persaingan dalam hal keunggulan sumber daya, maka perusahaan juga harus memiliki sumber daya yang unik. Barney, Jay (1991: 105-112) berpendapat bahwa sumber daya dikatakan memiliki Keunggulan Kompetitif jika mempunyai karakter VRIO, yaitu:

1. *Value*, bernilai.
2. *Rare*, jarang dimiliki perusahaan lain.
3. *Imperfectly Imitable*, tidak mudah ditiru.

4. *Non Substitutability*, tidak dapat digantikan.

Sangat jarang sumber daya yang dijadikan pijakan bagi Keunggulan Kompetitif diperoleh dengan empat kriteria tersebut, karena untuk memenuhi salah satu kriteria diperlukan kombinasi beberapa sumber keunggulan, terutama yang menghasilkan *intangible asset*. Misalnya kapabilitas atau pengetahuan, menjadi sumber daya yang diandalkan untuk mencapai keunggulan. Namun, dalam perkembangannya, para ilmuwan mengistilahkan sumber keunggulan tersebut sebagai keunggulan berbasis kapabilitas dinamis, keunggulan berbasis pengetahuan, dan seterusnya.

Manajer dalam RBV mempunyai peran sangat penting karena Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dalam kondisi pasar yang dinamis hanya dapat dicapai dengan tindakan manajer mendinamiskan sumber daya, yaitu melakukan kombinasi dan sinergi antar sumber daya.

Pandangan Berlandaskan Pengetahuan

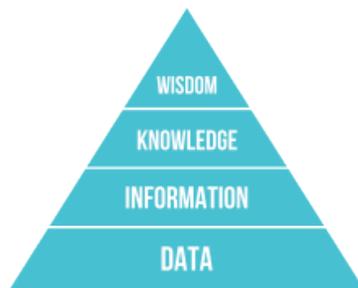
Pandangan Berlandaskan Pengetahuan (*Knowledge Base View*) ini beranggapan bahwa keunggulan organisasi berasal dari pengetahuan yang berhasil dimiliki dan tidak dimiliki organisasi lain. Pengetahuan tersebut menjadi modal utama bagi upaya manajemen untuk mencapai keunggulan berkelanjutan di pasar. Pengetahuan yang dimaksudkan di sini bukan pengetahuan yang berasal dari kekayaan informasi yang mampu diperoleh, tetapi pengetahuan yang dimiliki dan telah dijalankan dan menjadi kompetensi organisasi yang akhirnya telah menjadi kebijaksanaan organisasi.

Pengetahuan yang ada dalam organisasi dapat beragam bentuknya, pada dasarnya menurut Ackoff (1989) dibagi menjadi empat, yang disebut

piramida pengetahuan, dijelaskan Jay H. Bernstein (2009: 69) sebagai berikut:

1. **Data:** merupakan simbol yang merepresentasikan properti objek, peristiwa, dan lingkungan. Data pada umumnya belum memiliki arti, nilai maupun fungsi.
2. **Informasi:** merupakan data yang telah diolah, mengandung uraian dan jawaban atas pertanyaan yang diawali kata siapa, apa, di mana, kapan, dan berapa.
3. **Pengetahuan:** merupakan hubungan antara data dengan informasi, yang mampu mengetahui *know how*, bagaimana sistem bekerja dan dikendalikan, yang merupakan hasil proses pembelajaran yang telah ditangkap dan dimasukkan ke dalam sistem perusahaan.
4. **Wisdom:** adalah kebijaksanaan yang tumbuh dari pengetahuan dan pengalaman yang melibatkan akal budi. Dengan *wisdom* dapat mengetahui *know why*, merupakan penggunaan pengetahuan untuk tujuan jangka panjang dengan kemampuan untuk melihat konsekuensi setiap tindakan dan mengevaluasinya.

Pengetahuan yang menjadi landasan, terutama pengetahuan dan *wisdom*, yang dimiliki perusahaan merupakan hasil pengalaman panjang dalam menjalankan manajemen perusahaan yang melibatkan akal budi manusia.



Gambar 5. Hierarki Piramida Pengetahuan:
Data-Informasi-Pengetahuan-Wisdom

Sumber: Jay H. Barnstein (2009: 69)

Jenis nomor 1 dan 2 merupakan pengetahuan yang dapat diakses semua orang di mana perolehan, pemrosesan dan penyimpanannya dilakukan secara terbuka, menggunakan keterampilan yang dapat dipelajari secara individual. Jenis nomor 3 dan 4 membutuhkan pengalaman beberapa keahlian dan merupakan hasil kerja tim. Manajemen mengintegrasikan beberapa keahlian menjadi *output* berupa produk atau layanan yang bernilai. Kemampuan dan pengalaman mengintegrasikan inilah sebagai pengetahuan baru, yang diupayakan dimiliki perusahaan sebagai sumber daya strategis.

Selain pembagian tersebut, kepemilikan pengetahuan yang ada dalam organisasi dapat dibagi menjadi empat, yaitu pengetahuan yang dimiliki individu sebelum bergabung dalam organisasi, pengetahuan yang dimiliki organisasi, pengetahuan yang dimiliki individu selama bekerja dalam organisasi, dan pengetahuan organisasi yang terbentuk dari informasi luar organisasi. Pengetahuan yang terbentuk karena beroperasinya perusahaan, tetapi tidak dapat disimpan menjadi milik organisasi, yang dibawa oleh individu keluar-masuk perusahaan, merupakan kemubaziran dan kerugian bagi perusahaan. Karena itu, mekanisme penciptaan pengetahuan dan kepemilikan pengetahuan organisasi menjadi penting dalam konsep *knowledge base*. Nonaka (1994) membedakan pengetahuan yang ada dalam organisasi menjadi dua: *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*.

Tacit Knowledge dilatarbelakangi oleh pemikiran Polanyi (2009: 4), "... telah diketahui dari fakta bahwa kita dapat mengetahui lebih banyak daripada yang dapat kita katakan." Dengan kata lain, sebagian besar pengetahuan yang dimiliki manusia tidak bisa diungkapkan dengan kata-kata. Polanyi (2009: 14) mengistilahkan *Tacit Knowledge* sebagai *Tacit knowing*, yaitu tindakan internal yang tidak mampu kita kendalikan atau bahkan tidak mampu kita rasakan sendiri. Nonaka memperjelas identifikasi tersebut bahwa *Explicit knowledge* atau pengetahuan yang terkodifikasi, mengacu pada pengetahuan yang dapat ditularkan dalam bahasa formal dan sistematis. Sedangkan *Tacit*

Knowledge memiliki kualitas personal sehingga sulit untuk diformalkan dan dikomunikasikan. Pengetahuan *tacit* berakar dalam pada tindakan, komitmen, dan keterlibatan dalam konteks tertentu.

Pengetahuan dan *wisdom* perusahaan dari pengetahuan *explicit* yang telah dijalankan perusahaan dan pengetahuan *tacit* yang telah dikodifikasi dan dibukukan, akhirnya akan menjadi milik perusahaan dan menjadi modal dalam bentuk pengetahuan. Karena pengetahuan dan teknologi terus berkembang, maka diperlukan upaya untuk menjadikan pengetahuan sebagai sumber daya dinamis. Inilah peran manajemen pengetahuan, yang dalam konteks *knowledge base* menempati posisi yang sangat strategis.

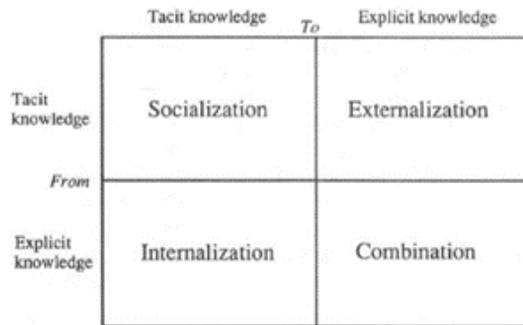
Knowledge Management (KM) adalah strategi pengoptimalan bisnis yang disengaja dan sistematis yang memilih, menyaring, menyimpan, mengatur, mengemas, dan mengomunikasikan informasi penting untuk bisnis perusahaan dengan cara yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan (Bryan Bergeron, 2003: 8-9).

Dalam *Encyclopedia of Management*, Marilyn M. Helms (2006: 432) mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan mengacu pada upaya strategis organisasi untuk mendapatkan Keunggulan Kompetitif dengan menangkap dan menggunakan aset intelektual yang dimiliki oleh karyawan dan pelanggannya.

Manajemen pengetahuan berupaya menangkap, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan, dengan mekanisme pembelajaran dalam organisasi, sehingga pengetahuan dan pengalaman berharga yang diperoleh dalam organisasi tidak hanya tersimpan pada SDM berbakat. Semua karyawan berkesempatan memanfaatkan *tacit knowledge* untuk dapat bekerja lebih cerdas, mengurangi duplikasi kesalahan, dan akan menghasilkan lebih banyak produk dan layanan inovatif yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan menawarkan nilai yang lebih beragam.

Proses pembelajaran dalam organisasi merupakan proses penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang telah dimiliki oleh individu dan perusahaan. Nonaka (1994: 18-20) mengatakan bahwa pengetahuan dapat diciptakan melalui konversi pengetahuan *tacit* dan *explicit* sehingga memungkinkan untuk memperoleh model konversi pengetahuan sebagai berikut:

1. Dari pengetahuan *tacit* ke pengetahuan *tacit*: dengan cara magang, yaitu mengamati, menirukan, dan mempraktikkan.
2. Dari pengetahuan *explicit* ke pengetahuan *explicit*: rekombinasi dari berbagai pengetahuan eksplisit, yaitu melakukan konfigurasi ulang informasi, melalui penyortiran, penambahan, pengategorian ulang, dan rekontekstualisasi.
3. Dari pengetahuan *tacit* ke pengetahuan *explicit*: eksternalisasi.
4. Dari pengetahuan *explicit* ke pengetahuan *tacit*: internalisasi.



Gambar 6. Model Penciptaan Pengetahuan

Sumber: Nonaka (1994)

Knowledge Base View merupakan cara pandang perusahaan yang menggunakan mekanisme pembelajaran dalam organisasi untuk mencapai Keunggulan Kompetitif. Individu yang berbakat dan mempunyai pengetahuan yang relevan dengan sumber daya strategis perusahaan disarankan untuk berinovasi, kemudian mengungkapkan dan

mendistribusikan *tacit knowledge* yang dimiliki sebagai bagian dari pembuatan strategi perusahaan. Untuk menjamin pencapaian Keunggulan Kompetitif di pasar dengan mengandalkan *Knowledge Base View*, maka diperlukan beberapa asumsi berikut (*Encyclopedia of Management, 6th Edition, 2009: 443*):

- Sumber daya berbasis pengetahuan menjadi hal yang secara signifikan paling strategis dalam perusahaan.
- Aktivitas dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan *tacit* dan *explicit*.
- Individu organisasi bertanggung jawab untuk menciptakan, menguasai, dan berbagi pengetahuan.
- Ketidakmampuan pasar untuk mengoordinasikan pengetahuan khusus mengharuskan keberadaan perusahaan dengan manajemen yang memainkan peran koordinasi di dalam perusahaan.
- Sumber daya berbasis pengetahuan dicirikan oleh kesulitan peniruan dan kompleksitas sosial.
- Pengetahuan menarik signifikansi strategis dari nilai apresiatifnya sebagai lawan dari faktor produksi tradisional lainnya, yang mudah terdepresiasi.

Grant mengatakan bahwa untuk memanfaatkan *Tacit Knowledge* sebagai dasar bagi Keunggulan Kompetitif diperlukan mekanisme khusus dalam organisasi yang disebut integrasi pengetahuan. Grant (1996: 380) mengidentifikasi tiga karakteristik integrasi pengetahuan yang berkaitan dengan Keunggulan Kompetitif:

1. Efisiensi integrasi: sejauh mana kapabilitas untuk mengakses dan memanfaatkan pengetahuan khusus yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi.
2. Ruang lingkup integrasi: luasnya pengetahuan khusus yang digunakan oleh kapabilitas organisasi.

3. Fleksibilitas integrasi: sejauh mana kapabilitas dapat mengakses pengetahuan tambahan dan mengonfigurasi ulang pengetahuan yang ada.

Kapabilitas atau kemampuan perusahaan untuk melakukan proses integrasi pengetahuan, dalam hal ini *tacit knowledge*, ditentukan oleh kesadaran dan kesediaan individu pemegang keahlian khusus, dan individu atau bagian lain yang terintegrasi, serta aturan dan instruksi eksplisit yang diciptakan organisasi dalam rangka interaksi antar keahlian.

Implikasi Teori *Knowledge Base View* bagi Manajer

Dalam pandangan *Knowledge Base View*, organisasi yang sukses adalah yang mampu mendapatkan, memproduksi, menyimpan, dan membagikan pengetahuan yang berkembang dalam organisasi melebihi pesaingnya. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan khusus, yang kontekstual dengan operasional perusahaan.

Manajer dituntut untuk memanfaatkan pengetahuan, keahlian, dan bakat karyawan untuk mencapai target dan misi perusahaan. Dilakukan dengan mengeksplorasi *Tacit Knowledge* yang ada dalam diri karyawan, untuk dikodifikasi, yaitu didokumentasikan dan dibagikan agar dapat digunakan bersama secara terbatas bagi organisasi. Untuk menyempurnakan pengetahuan tersebut, kemudian melatih karyawan lain agar terampil dan meningkat kemampuannya.

Pengetahuan baru yang dimiliki perusahaan harus dikelola dengan beberapa cara agar tidak hilang, antara lain mempertahankan karyawan berbakat melalui program kompensasi khusus, perjanjian kerahasiaan, kesempatan kepemilikan saham perusahaan. Memberikan peran yang

lebih besar dalam Manajemen Strategik juga merupakan upaya pemberdayaan dan penghargaan.

Tantangan perusahaan untuk menciptakan *Knowledge Based View* sebagai keunggulan adalah kesadaran karyawan terhadap pentingnya pembelajaran dalam perusahaan, terutama menjadikan manfaat dan kepentingan jangka panjang sebagai orientasi.

Teori Kapabilitas Dinamis

Secara bahasa, kapasitas adalah jumlah total yang dapat diproduksi, dan kapabilitas adalah kemampuan atau kekuatan untuk melakukan sesuatu. Kapabilitas berarti kemampuan yang masih dapat dikembangkan atau digunakan. Perusahaan beroperasi dengan mengombinasikan sumber daya untuk menghasilkan produk atau jasa pada tingkat tertentu dinamakan kapasitas. Namun, potensi sumber daya tersebut masih dapat ditingkatkan dengan kombinasi baru, dinamakan kapabilitas, terutama jika perusahaan telah berpengalaman menciptakan berbagai kombinasi untuk menghasilkan produk atau jasa, yang didorong untuk mencapai target lebih tinggi.

Contoh kapabilitas organisasi (Crossan, 2016: 164):

- Inovasi, yaitu kapasitas untuk merangsang dan mendukung strategi berdasarkan ide-ide baru, penciptaan pasar baru, produk baru, proses baru. Contoh yang menonjol: W.L. Gore.
- Produktivitas, yaitu kapasitas untuk merangsang dan mendukung strategi berdasarkan efisiensi biaya dan harga. Contoh: Walmart.
- Kecepatan, yaitu kapasitas untuk merangsang dan mendukung strategi berdasarkan kecepatan. Misalnya, menjadi yang pertama memasarkan produk baru, pertama mengembangkan teknologi baru, pertama mendapatkan persetujuan pemerintah, atau menawarkan respons tercepat terhadap kebutuhan pelanggan. Contoh: FedEx.

Bab 6

Analisis Lingkungan Internal

MENURUT PERUSAHAAN RISET pasar gartner.com, Apple terbukti sukses pada pasar *smartphone* dengan mencatat penjualan hampir 300 juta unit tahun 2019. Demikian pula Samsung yang semula dikenal dengan produk elektronik rumah tangga, akhir-akhir ini sukses dalam pasar *smartphone* dengan penjualan 190 juta unit. Terlepas kondisi pasarnya, masing-masing perusahaan tersebut pasti mempunyai keunggulan internal. Analisis internal akan mampu mengidentifikasi kondisi tersebut.

Analisis Internal adalah tahapan awal Manajemen Strategik dengan melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan, termasuk apakah struktur organisasi dan budaya perusahaan mendukung untuk pencapaian kinerja unggul perusahaan. Analisis internal akan menjawab kenapa beberapa perusahaan tidak mampu mempertahankan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, sementara perusahaan lain mampu menembus pasar dalam kondisi persaingan ketat atau menjadi pemain baru yang sukses.

Analisa internal diperlukan karena tidak ada perusahaan yang mempunyai kekuatan tanpa kelemahan, justru dengan kondisi kekuatan dan kelemahan yang berbeda, maka dapat dipilih strategi perusahaan yang dapat memanfaatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan agar dapat membawa perusahaan mencapai tujuan jangka panjang. Secara praktis, analisis internal dilakukan dengan memberi skor pada kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, yang menjadi salah satu alat menentukan strategi pilihan.

Menurut Hill (2015: 82), analisis internal adalah proses tiga langkah. Pertama, manajer harus memahami proses perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Memahami peran sumber daya, kemampuan, dan kompetensi yang berbeda dalam proses penciptaan nilai. Kedua, mereka perlu memahami pentingnya efisiensi, inovasi, kualitas, dan daya tanggap pelanggan yang unggul ketika menciptakan nilai dan menghasilkan keuntungan yang tinggi. Ketiga, mereka harus mampu menganalisis sumber-sumber Keunggulan Kompetitif perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang mendorong profitabilitas perusahaan dan di sisi mana peluang untuk perbaikan dapat dilakukan.

Ada beberapa pendekatan dalam menganalisis kondisi internal perusahaan berkaitan dengan penciptaan Keunggulan Kompetitif, dan bagaimana menjamin keunggulan tersebut akan berlangsung dalam jangka panjang. Pendekatan untuk menganalisis kondisi internal dan bagaimana kaitannya dengan perkembangan eksternal, akan dibahas dalam bab lain.

Contoh analisis kekuatan dan kelemahan internal yang akan memberi penilaian pada kondisi internal perusahaan tersebut antara lain: Pendekatan Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View/RBV*), Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*), Analisis Sumber Daya Fungsional, Analisis Kompetensi Inti, dan Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*).

Semua pendekatan mempunyai karakteristik masing-masing, terutama kemampuan mengidentifikasi kondisi dan faktor yang mampu menghasilkan Keunggulan Kompetitif perusahaan. Pilihan pendekatan yang digunakan antara lain ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, model bisnis, serta bagaimana kondisi organisasi dan budaya perusahaan dijalankan.

Analisis Pandangan Berbasis Sumber Daya

Pendekatan ini berpendapat bahwa sumber daya internal lebih penting daripada faktor eksternal untuk mencapai dan mempertahankan Keunggulan Kompetitif perusahaan. Teori RBV berpendapat bahwa kinerja organisasi akan ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi.

Sumber daya fisik mencakup semua pabrik dan peralatan, lokasi, teknologi, bahan baku, dan mesin. Sumber daya manusia meliputi semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kecerdasan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Sumber daya organisasi mencakup struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, basis data, dan sebagainya.

Sumber daya perusahaan juga dapat dikategorikan menjadi sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud, seperti budaya, pengetahuan, ekuitas merek, reputasi, dan kekayaan intelektual. Karena sumber daya berwujud dapat lebih mudah dibeli dan dijual di pasar, maka sumber daya tak berwujud sering kali lebih berkontribusi untuk mendapatkan dan mempertahankan Keunggulan Kompetitif. Teori Pandangan Berbasis Sumber Daya ini menyatakan bahwa sebenarnya sumber daya tak berwujudlah yang membantu perusahaan mengeksplorasi peluang dan menetralkan ancaman.

Premis dasar RBV adalah campuran, jenis, jumlah, dan sifat sumber daya internal perusahaan harus dipertimbangkan terlebih dahulu dalam menyusun strategi yang dapat mengarah pada Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya dilakukan dengan mengeksploitasi dan mengembangkan kemampuan unik perusahaan, dan terus memelihara sumber daya tersebut.

Ketika perusahaan lain tidak dapat menduplikasi strategi yang dijalankan perusahaan, maka perusahaan tersebut memiliki Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Suatu sumber daya dapat dianggap bernilai jika banyak sumber daya yang langka, sulit untuk ditiru, dan tidak mudah disubstitusikan. Sehingga Keunggulan Kompetitif perusahaan akan menjadi semakin kuat dan *sustainable*.

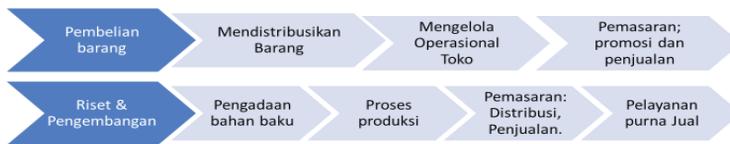
Analisis Rantai Nilai

Perusahaan adalah kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produknya. Semua aktivitas ini dapat direpresentasikan menggunakan rantai nilai (Porter, 1998: 36). Analisis Rantai Nilai memandang operasional perusahaan sebagai rantai proses aktivitas penciptaan nilai yang berurutan. Whelen (2018:172) mengartikan *value chain* adalah serangkaian kegiatan penciptaan nilai yang saling terkait. Menurut Porter dan Whelen, dua aktivitas penciptaan nilai tersebut adalah:

- a. **Aktivitas Utama:** kegiatan yang terlibat dalam pembuatan fisik produk dan penjualannya dan transfer ke pembeli serta bantuan purna jual. Aktivitas utama terdiri dari logistik internal, operasional, logistik eksternal, pemasaran dan penjualan, dan layanan purna jual. Secara praktis dimulai dengan bahan baku, kemudian ke tahapan kegiatan produksi yang bernilai tambah, memasarkan, dan mendistribusikan, serta melayani servis purna jual.

- b. **Aktivitas Pendukung:** aktivitas yang mendukung aktivitas utama dan satu sama lain dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, SDM, dan berbagai fungsi di seluruh perusahaan. Aktivitas pendukung yang terkait langsung dengan aktivitas utama adalah keuangan, pengadaan, riset atau pengembangan teknologi, dan manajemen SDM. Aktivitas pendukung yang tidak terkait adalah infrastruktur.

Value chain Pengecer dan Manufaktur



Gambar 7. Rangkaian Aktivitas Penghasil Nilai Perusahaan

Suatu perusahaan mungkin hanya beroperasi pada beberapa mata rantai tersebut, sangat sedikit perusahaan yang beroperasi dan memiliki bisnis pada seluruh rantai nilai produk. Perusahaan manufaktur memiliki lebih lengkap rantai nilai, berbeda dengan perusahaan retail atau toko eceran yang aktivitas pembelian barang dan mengelola toko merupakan aktivitas utamanya.

Fokus Analisis Rantai Nilai adalah menguji keseluruhan rantai kegiatan penciptaan nilai korporasi. Analisis Rantai Nilai sebuah korporasi menganalisis: apa kegiatan bisnis utama korporasi dan apa kegiatan bisnis penopangnya, serta sejauh mana dukungannya untuk pencapaian Keunggulan Kompetitif. Pada perusahaan yang telah berkembang menjadi korporasi, kegiatan bisnis utamanya bisa beberapa jenis, yang kemungkinan mempunyai rantai nilai berbeda, yang ditopang oleh unit bisnis ke depan dan ke belakang yang sama.

Misalnya, perusahaan Sony membuat beberapa jenis produk elektronik, ke belakang—bahan bakunya ditopang oleh satu perusahaan yang sama dan ditopang ke depan—dipasarkan dengan jaringan distribusi yang

sama. Analisis Rantai Nilai mengidentifikasi pada bagian mana korporasi mempunyai Keunggulan Kompetitif dan meraih pendapatan terbesarnya dibanding bagian lain. Dalam analisis kekuatan-kelemahan, rantai nilai atau unit yang diutamakan korporasi sebagai Kompetensi Inti merupakan kekuatan, sedangkan yang lain merupakan kelemahan korporasi.

Analisis Rantai Nilai Industri dapat dibedakan dalam industri hulu dan hilir di mana sepanjang rantai nilai tersedia margin dan keuntungan. Perusahaan harus memilih berada di mana keahlian, Kompetensi Inti, atau Keunggulan Kompetitif pada rantai nilai itu. Setelah kuat mengoperasikan perusahaan pada rantai nilai tersebut, perusahaan berkembang dengan strategi integrasi vertikal, dengan membuka usaha *backward* dan *foreward*, untuk menjamin bahan baku, distribusi, dan mengurangi total biaya.

Analisis Rantai Nilai perusahaan melibatkan tiga langkah berikut:

1. Mengidentifikasi semua kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam rangka memproduksi barang dan jasa. Kemudian ditentukan kegiatan utama yang berhubungan langsung dengan aktivitas produksi dan kegiatan penunjang yang tanpanya kegiatan utama tidak dapat berlangsung.
2. Mencari keterkaitan setiap rantai nilai dengan kegiatan penunjang: metode kerja dan biaya, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kondisi keterkaitan ini sangat penting untuk diidentifikasi, misalnya untuk mempertahankan kualitas produk, maka dapat ditemukan pada lini mana dan kegiatan pendukung mana harus dikendalikan secara lebih intensif dan mana yang tidak.
3. Memeriksa dan mendorong potensi sinergi di antara rantai nilai lini produk atau unit bisnis yang berbeda. Sinergi dapat dilakukan dalam memanfaatkan sarana prasarana perusahaan atau *sharing*

dalam kegiatan penunjang. Ketika skala ekonomis masing-masing lini produk tidak mencukupi, maka sinergi dapat menjadi alternatif.

Untuk menentukan pada titik mana dalam rantai nilai yang paling besar menghasilkan margin dan selanjutnya memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan dalam jangka panjang, maka tiga langkah tersebut perlu dilakukan pada saat awal mendesain perusahaan. Sehingga dapat diputuskan aktivitas utama dan aktivitas pendukung perusahaan, yang selanjutnya dapat digunakan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam rangka melakukan analisis internal.

Rantai nilai ini mempunyai keunggulan pada ketepatan perusahaan mengutamakan fokus kegiatannya pada Kompetensi Inti, dengan memilah unit-unit yang mandiri. Namun, sekaligus mempunyai kelemahan pada orientasi sebagai kesatuan perusahaan, yaitu pada saat harus berpikir strategi jangka panjang atas nama perusahaan secara keseluruhan. Dalam strategi jangka panjang, perusahaan harus memilih unit yang diutamakan dalam jangka panjang dan diutamakan dalam jangka pendek.

Pada kadar kemandirian yang tinggi, masing-masing unit akan tetap mengutamakan unitnya sebagai satu entitas bisnis yang mandiri, bahkan dapat memunculkan iklim organisasi yang spesifik untuk unitnya, yang dapat berbeda dengan budaya perusahaan secara keseluruhan. Kelemahan Analisis Rantai Nilai mudah dipahami pada korporasi yang mempunyai banyak bisnis di banyak tempat.

Analisis Kompetensi Inti

Menurut Hitt Michael (2017: 16), Kompetensi Inti adalah kemampuan yang berfungsi sebagai sumber Keunggulan Kompetitif bagi perusahaan di atas para pesaingnya. Kompetensi Inti sering terlihat dalam bentuk

Bab 7

Perspektif Lingkungan Strategis

LINGKUNGAN DI LUAR perusahaan berubah cepat, bahkan sering kali lebih cepat dari kemampuan perusahaan mengambil keputusan dan beradaptasi. Perubahan itu tak dapat dikendalikan, hanya dapat diantisipasi. Karena itu, kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi bagaimana pola pikir (*mindset*) terhadap lingkungan menjadi hal yang strategis. Kemampuan mengidentifikasi ini menjadi bekal untuk analisis eksternal, bahkan dapat memengaruhi cara perusahaan mengendalikan sumber daya strategis yang berhubungan dengan lingkungan eksternal, misalnya kekuatan *marketing*.

Munculnya digitalisasi yang hampir merata di semua aspek kehidupan manusia, menjadikan perilaku konsumsi produk berubah, mengubah selera dan kebutuhan masyarakat. Model bisnis dengan cepat berubah menyesuaikan, menghilangkan *barrier to entry* pada persaingan semua jenis bisnis sehingga mudah terlahir pemain baru dalam bisnis baru dengan model bisnis yang tak terpikirkan sebelumnya.

Perubahan tersebut membawa konsekuensi pada cara perusahaan berpikir strategis dan menentukan sikap terhadap perubahan di sekitar dan berhubungan dengan bisnisnya, secara langsung maupun tidak langsung. Meski para pakar masih terus mendiskusikan konsep-konsep tersebut, tetapi beberapa rumusan cara pandang tentang lingkungan dapat membantu manajer memahami perubahan lingkungan bisnis dengan mengenali karakteristiknya, serta memudahkan untuk bersikap dalam menyusun strategi dan menggerakkan sumber daya perusahaan.

Cara pandang terhadap dinamika kondisi lingkungan perusahaan yang telah dirumuskan beberapa pakar adalah VUCA, Titik Infleksi (*Inflection Point*), Era Akselerasi (*The Age of Acceleration*), Industri 4.0 (*Industry 4.0*), dan Disrupsi (*Disruption*).

VUCA: Dunia Tak Menentu dan Ambigu

Dunia berubah sangat cepat, meninggalkan pola perubahan di masa lalu yang mudah diikuti trennya dan dapat diprediksi dengan informasi dan keilmuan yang tersedia. Konsep VUCA berasal dari Akademi Militer Amerika (Whiteman, 1998) yang menggambarkan kondisi dunia yang berubah cepat dan tidak menentu saat ini.

Kemudian Roderick (1998: 1), juga dari lingkungan militer, mendefinisikan VUCA sebagai tatanan dunia ketika ancamannya tersebar dan tidak pasti, konflik melekat, tetapi tidak dapat diprediksi, serta kemampuan untuk mempertahankan dan mempromosikan kepentingan nasional kita mungkin dibatasi oleh kendala material dan sumber daya personel. Singkatnya, lingkungan yang ditandai dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA).

Beberapa ilmuwan kemudian mengartikan dengan latar belakang keilmuan masing-masing. Intinya, VUCA adalah cara pandang baru mengidentifikasi kondisi lingkungan perusahaan saat ini, yang

digunakan untuk membuat keputusan, merencanakan, mengelola risiko, mendorong perubahan, dan memecahkan masalah perusahaan.

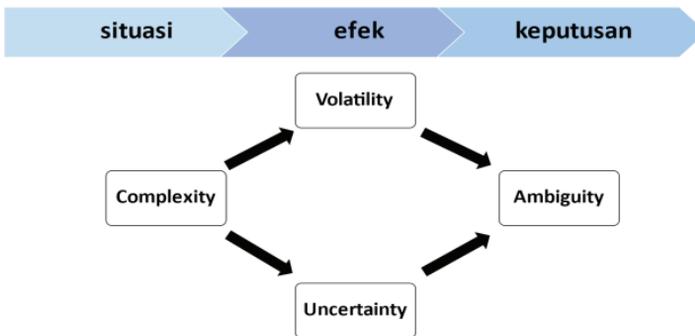
- a. *Volatility* atau kelenturan merupakan ketidakpastian ukuran perubahan, menggambarkan kondisi yang tidak mudah untuk diinterpretasikan karena perubahan kecil pada input sebuah sistem, mengakibatkan efek yang besar dan tidak terduga. Hal ini akibat dari meningkatnya komunikasi dan interaksi masyarakat dunia yang memicu munculnya perdagangan global, yang mengubah keseimbangan ekosistem dan pasar.

Volatilitas dalam hal ini adalah kecepatan dan frekuensi perubahan dalam suatu industri, pasar, dan dunia pada umumnya. Informasi terbuka dan orang dapat memahami situasinya, tetapi sering terjadi perubahan yang sulit untuk diprediksi tren dan waktunya. Harga-harga komoditi sebagai bahan baku, misalnya minyak sawit, minyak bumi, dan komoditas pertanian, cenderung tidak stabil.

- b. *Uncertainty*. Ketidakpastian yang mengacu pada minimnya keyakinan akan prediksi ke depan di mana memprediksi probabilitas keberhasilan menjadi tidak berarti karena ketidakmampuan memahami apa yang sedang terjadi. Ketidakpastian merupakan akibat dari perubahan lingkungan yang dinamis dan kompleks, yang perubahannya lebih cepat dari upaya pengumpulan informasi dan pengambilan keputusan.

Secara luas, ketidakpastian dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu: (i) ketidakpastian status, ketika sebagian atau seluruh lingkungan bisnis tidak dapat diprediksi, (ii) ketidakpastian efek yang memengaruhi sebagian bisnis atau perusahaan secara keseluruhan, (iii) ketidakpastian respons, ketidakmampuan untuk mengukur konsekuensi pilihan respons, tidak dapat menilai konsekuensi pilihan dalam pengambilan keputusan (Nandakumar, 2013: 121).

- c. *Complexity*. Kondisi di mana tidak terlihat hubungan sebab-akibat yang jelas dan terjadi kebingungan mengelilingi organisasi. Kompleksitas mengacu pada sejumlah faktor dalam keragaman dan hubungan yang perlu diperhatikan. Semakin banyak dan beragamnya faktor yang saling terhubung, akan semakin kompleks suatu lingkungan.
- d. *Ambiguity*. Ketidakjelasan realitas atau kondisi yang beragam maknanya, yang membuat kebingungan dalam menganalisis sebab-akibat. Ambigu merupakan kekurangjelasan tentang bagaimana menafsirkan sesuatu sehingga berpotensi terjadi ketidaktepatan dalam menginterpretasikan. Ini terjadi saat informasi tidak lengkap, bertentangan, dan tidak akurat digunakan untuk menarik kesimpulan. Mengacu pada ketidakjelasan dalam ide dan terminologi. Kondisi semakin ambigu, akan semakin sulit untuk ditafsirkan.



Gambar 8. Skema Keterkaitan VUCA

Sumber: Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016: 7)

Kompleksitas sebagai situasi awal menjadikan perusahaan mulai kebingungan mengidentifikasi keadaan internal dan eksternal, dan berefek pada volatilitas dan ketidakpastian yang membuat keadaan semakin sulit untuk diprediksi, yang akhirnya menciptakan situasi ambigu untuk mengambil keputusan. Manajer mengalami kebingungan

mengidentifikasi kondisi sumber daya internal dan kondisi eksternal yang dinamis. Ini akan mempersulit manajer untuk mengambil keputusan tentang pencapaian target, bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi mencapai Keunggulan Kompetitif dalam jangka panjang.

Selain menciptakan kebingungan, VUCA juga membawa kemajuan dan membuka peluang yang besar. Nathan Bennett (2014: 2) mengutip beberapa peneliti mengatakan bahwa volatilitas memberi peluang keuntungan, ketidakpastian itu peluang, menyederhanakan kompleksitas teknologi informasi adalah peluang besar, dan ambiguitas sama dengan peluang. Dengan begitu, kreativitas dan inovasi akan tumbuh subur, siapa pun dengan mudah memperoleh informasi peluang bisnis, tergantung pada kemampuan masing-masing perusahaan mengelola sumber daya yang dapat dikendalikannya.

Karena itu, VUCA harus dimanfaatkan, disikapi, dan diantisipasi secara tepat. Ferrari et al dalam Oliver (2016: 21) menyatakan, orang tidak dapat mengurangi derajat pengaruh lingkungan VUCA pada perusahaan, tetapi kemampuan perusahaan untuk menghadapinya dapat ditingkatkan. Salah satu cara yang diusulkan Benjamin dan Haley (2020: 5) untuk menangani VUCA adalah dengan membangun ketangkasan (*agility*), yaitu kemampuan seseorang, tim atau organisasi untuk merasakan dan merespons perubahan dengan cepat.

Dalam kondisi VUCA, manajemen tradisional yang mengandalkan perencanaan dan keteraturan dalam lingkungan yang dapat diprediksi tidak dapat diandalkan lagi untuk mencapai Keunggulan Kompetitif. Patrick Halek dan Günter Strobl dalam Oliver (2016: 75) mengatakan bahwa pengetahuan yang menciptakan keunikan menjadi kunci untuk Keunggulan Kompetitif, ketahanan, dan kekuatan berkelanjutan perusahaan. Sehingga diperlukan pendekatan baru untuk mengelola keragaman berdasarkan cara kolaborasi baru yang mendalam. Hal senada disampaikan Jacobus Kok dan Barney Jordaan (2019: 1)

mengatakan bahwa kita hidup di dunia *superdiverse* dan *supermobile* yang lentur, tak menentu, kompleks, dan ambigu (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*), diperlukan keterampilan manajemen keanekaragaman, kohesi sosial, mediasi, dan negosiasi.

Brad Cousins (2018) mengandalkan Desain Pemikiran (*Design Thinking*) karena mampu meningkatkan kapasitas proses penyerapan dalam pembelajaran organisasi yang telah terbukti mampu beroperasi di lingkungan VUCA yang sangat mengganggu hingga mampu mencegah gangguan. Desain Pemikiran memecahkan masalah yang ambigu dengan berfokus pada empati, kolaborasi, dan integrasi. Desain Pemikiran yang dimaksud disebutkan Rikke Friis Dam dan Teo Yu Siang (2021) terdiri dari lima tahapan, yaitu:

1. Empati, meneliti kebutuhan pengguna Anda. Survei kebutuhan dan perilaku pengguna dengan empati.
2. Tentukan, sebutkan kebutuhan dan masalah pengguna Anda dengan menganalisis dan menyintesis data tentang pengguna sampai benar-benar teridentifikasi dan menemukan masalah inti pengguna.
3. *Ideate*, tantang asumsi dan ciptakan ide. Mencari alternatif untuk melihat masalah, mengidentifikasi alternatif solusi dengan cara *brainstorming*.
4. Prototipe, fase percobaan dengan membuat solusi. Mengidentifikasi solusi terbaik dalam wujud produk, dengan membuat prototipe sederhana yang menggambarkan fitur yang dikehendaki.
5. Uji coba, mencoba solusi yang dipilih. Prototipe diuji oleh *evaluator*, yang hasilnya bisa saja harus menyempurnakan produk sebagai solusi dengan kembali ke tahap awal, empati.

Masih banyak temuan lain tentang bagaimana mengelola perusahaan dalam dunia VUCA saat ini. Secara garis besar, dapat dikatakan bahwa perusahaan memerlukan perubahan paradigma dari manajemen lama

menjadi manajemen yang fleksibel dan kompatibel untuk mengatasi VUCA, yakni dengan menghadirkan konsep baru dalam kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, mekanisme kerja. Di samping itu juga diperlukan kesiapan kepribadian manajer yang mempunyai kemampuan berempati, berkolaborasi, optimis, berpikir integratif dan eksperimental, untuk menjalankan Desain Pemikiran.

Secara praktis, VUCA diantisipasi dengan keharusan setiap individu dan perusahaan untuk mempersiapkan dan mengembangkan diri untuk menjadi pembelajar yang berkelanjutan, menemukan cara belajar yang efektif dalam organisasi. Untuk itu, butuh ketangkasan mental, teknis, dan ketangkasan untuk berubah. Secara teknis, masing-masing fenomena VUCA disikapi dengan:

- *Volatility* dapat diatasi perusahaan dengan menimbun sumber daya.
- *Uncertainty* dapat dihadapi dengan mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan menyebarkan informasi, memanfaatkan *big data*.
- *Complexity*, dengan menghubungkan titik-titik masalahnya, memecah masalah tersebut dan menyelesaikannya satu per satu dengan spesialisasi.
- *Ambiguity*, perusahaan perlu melakukan eksperimen, simulasi, uji hipotesis, dan pembuatan prototipe agar mendapatkan gambaran hasil yang akurat

Konsep VUCA merupakan bagian integral dalam transformasi digital dan dapat memastikan bahwa organisasi berjalan beriringan dengan Revolusi Industri 4.0. Perusahaan yang lolos dari VUCA atau yang menggunakan perspektif VUCA akan mampu menyadari bahwa kondisi eksternal telah berubah cepat. Perusahaan tersebut akan dapat merespons perubahan lingkungan, menyesuaikan dinamika internal organisasi, dan mempertahankan keunggulannya di pasar.

Bab 8

Analisis Lingkungan Eksternal

SECARA LANGSUNG ATAU tidak langsung, lingkungan eksternal akan berpengaruh terhadap operasional perusahaan. Karena itu, perusahaan harus mengembangkan keterampilan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, lalu diantisipasi agar dapat menghindari ancaman dan memanfaatkan peluang. Menurut Charles Hill (2015: 44-45), peluang adalah elemen dan kondisi lingkungan perusahaan yang memungkinkan untuk merumuskan dan menerapkan strategi agar lebih menguntungkan. Ancaman adalah elemen lingkungan eksternal yang dapat membahayakan integritas dan profitabilitas bisnis perusahaan.

Perubahan lingkungan eksternal bisa berakibat dua hal: menghapus pasar atau peluang lama dan menciptakan peluang baru yang dapat berakibat positif atau negatif bagi perusahaan. Jika perusahaan tidak dapat mengantisipasi dan adaptif terhadap perubahan kompetitif yang terjadi, bisa berakibat negatif, yakni gagal menciptakan perubahan.

Saat ini perubahan lingkungan tidak hanya dipicu oleh perkembangan teknologi, tetapi juga perubahan perilaku dan kebutuhan manusia.

Permintaan pasar—berupa jenis dan jumlah produk, serta cara bertransaksi—terus berubah sehingga dalam pengambilan keputusan perusahaan, jumlah faktor yang harus dipertimbangkan semakin banyak dengan tingkat kesulitan semakin tinggi.

Bagi manajer strategis, perubahan lingkungan merupakan peluang untuk menciptakan produk baru, tetapi juga menjadi sulit untuk menjaga keseimbangan internal perusahaan, sulit untuk membuat perencanaan jangka panjang pengembangan perusahaan. Agar sukses secara berkelanjutan, manajer harus menyelaraskan perusahaan dengan kondisi eksternal, yaitu kesesuaian strategis antara kemauan lingkungan dan kemampuan perusahaan, atau sebaliknya—apa yang tersedia dan dapat diupayakan dari lingkungan dan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal diperlukan untuk memilih strategi perusahaan, yaitu dengan mengantisipasi kondisi eksternal yang berpengaruh terhadap operasional perusahaan, secara langsung maupun tidak langsung. Pada era keterbukaan informasi dan dunia tanpa batas, kejadian di belahan dunia mana pun dapat berakibat hampir pada semua operasional perusahaan, dengan kadar yang berbeda.

Jika perubahan terjadi pada lingkungan terdekat dengan operasional perusahaan, maka akan menjadi kompleks untuk dipertimbangkan. Ini berbeda dengan perubahan lingkungan jauh, akibatnya akan terjadi beberapa bulan berikutnya. Ada jenis bisnis yang rentan terhadap perkembangan global, perubahan sosial dan politik, dan ada pula yang rentan terhadap perubahan teknologi. Inilah yang membedakan dalam pilihan strategi.

Untuk memudahkan, berdasarkan lingkungannya analisis lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

1. Analisis Lingkungan Makro
2. Analisis Lingkungan Industri

3. Analisis Lingkungan Operasional perusahaan

Pengelompokan ini untuk memudahkan identifikasi jenis lingkungan, tidak untuk membedakan kadar pengaruhnya terhadap operasional perusahaan. Analisis pada beberapa jenis industri dapat saling berhubungan, bahkan lingkungan makro dapat berpengaruh secara langsung bagi operasional perusahaan. Pada perusahaan jasa keuangan misalnya, kebijakan keuangan di Amerika Serikat akan berpengaruh pada omzet perusahaan, meski pada saat yang sama terjadi perubahan lingkungan dekat perusahaan beroperasi, tapi tidak berpengaruh besar pada perusahaan jasa keuangan.

Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro adalah segmen masyarakat luas yang memengaruhi perusahaan yang beroperasi dan bersaing di dalamnya, terdiri dari lingkungan Sosiokultural, Teknologi, Ekonomi, Ekologi, dan Politik (STEEP). Unsur-unsur lingkungan ini tidak berdiri sendiri memengaruhi operasional perusahaan dan tren Industri serta pasar, setiap unsur saling terkait, bahkan seperti bersinergi menciptakan kecenderungan baru di masyarakat.

Tabel 7. Contoh Beberapa Variabel dalam Lingkungan Makro

Sumber: Whelen (2012: 129)

SOSIO-KULTURAL	TEKNOLOGI	EKONOMI	EKOLOGIS	POLITIK-HUKUM
Harapan karir Aktivisme konsumen Tingkat Pertumbuhan penduduk Distribusi usia	Total pengeluaran industri untuk RnD Perlindungan paten Produk baru	Tren PDB Suku bunga Suplai uang Tingkat inflasi Tingkat pengangguran Kontrol upah/harga	Hukum perlindungan lingkungan Dampak pemanasan global	Peraturan <i>antitrust</i> Hukum imigrasi Hukum perpajakan Insentif khusus

penduduk Harapan hidup Angka kelahiran Rencana pensiun Kesehatan	Perkembangan teknologi Peningkatan otomatisasi Ketersediaan internet	Devaluasi/ revaluasi Alternatif energi Pasar mata uang Sistem keuangan global	Organisasi NGO Dampak polusi Daur ulang	Peraturan perdagangan luar negeri Sikap terhadap perusahaan asing
Tingkat pendidikan Upah hidup layak	Infrastruktur Telekomunikasi Aktivitas peretasan komputer			Hukum tentang rekrut dan promosi Stabilitas pemerintah Peraturan <i>outsourcing</i>

Perubahan sosiokultural berakibat secara langsung pada perusahaan yang menawarkan produk dan jasa pada masyarakat. Perubahan gaya hidup yang terjadi saat ini misalnya, akan membuka peluang bagi usaha berbasis *Food, Fun, dan Fashion*. Sebagai konsekuensi seiring dengan perubahan tersebut, perusahaan harus terus mengikuti perkembangan dengan memperbaharui strategi dan produknya.

Perubahan pemahaman keagamaan, kultur Muslimah Indonesia misalnya yang semakin peduli pada produk halal, membuat perusahaan kosmetik Wardah yang sejak awal mengusung isu kosmetik halal, semakin besar omzetnya. Kecenderungan ini segera diikuti beberapa perusahaan kosmetik lainnya sehingga melahirkan isu baru dalam perawatan kulit, menggeser isu pemutih kulit.

Saat ini pembaharuan produk dan jasa dilakukan dengan memanfaatkan perubahan teknologi yang telah akrab digunakan segmen konsumen yang ditarget. Teknologi yang digunakan perusahaan disesuaikan dengan infrastruktur yang telah ada di masyarakat. Penggunaan *e-money* sebagai alat pembayaran telah mengubah omzet beberapa usaha kecil dan memaksa pelaku usaha kecil untuk akrab dengan teknologi pembayaran virtual. Bahkan jenis dan kemudahan *e-money* yang digunakan sangat berpengaruh pada keputusan konsumen untuk membeli.

Secara langsung, kondisi ekonomi negara memengaruhi pada ketersediaan sarana dan prasarana yang diperlukan perusahaan untuk beroperasi dengan strategi yang dipilih. Dalam kaitan dengan kemudahan pengembangan usaha dan strategi bisnis secara umum, negara-negara digolongkan dalam tiga kategori: *Factor-Driven Stage*, *Efficiency-Driven Stage*, dan *Innovation-Driven Stage*.

Negara miskin dengan PDB (*Product Domestic Bruto*) rendah tergolong negara *Factor-Driven Stage*, disibukkan dengan alokasi sumber daya untuk mencapai efisiensi ekonomi. Menurut Zoltan (2015:4 1), individu di negara sangat miskin berada dalam perangkap kemiskinan sehingga peluang untuk meningkatkan pendapatan terbatas. Ini dapat menjelaskan kenapa sangat sedikit yang berbisnis dan sulit mengembangkan bisnis di negara miskin.

Seperti Indonesia, masuk kategori tahap kedua, *Efficiency-Driven Stage*. Pada tahapan ini perekonomian negara sudah disetir oleh efisiensi penggunaan berbagai faktor produksi. Dalam kasus Indonesia, mengapa belum masuk tahap *Innovation-Driven Stage* karena kondisi efisiensi faktor produksinya belum didukung efisiensi tenaga kerja, meski Indonesia punya pasar besar dan dunia usaha maju dengan baik (Hidayat, 2012).

Pada kelompok negara maju (*Innovation-Driven Stage*), sarana dan prasarana bagi pengembangan bisnis telah tersedia sehingga mudah mengembangkan usaha, meski ide usaha tidak mudah ditemukan karena harus mengandalkan inovasi. Pada negara miskin dan negara berkembang, ide dan peluang bisnis mudah ditemukan, antara lain hanya bersumber dari ketimpangan informasi, ketimpangan teknologi, maupun distribusi. Ketimpangan yang merupakan bagian dari kondisi makro tersebut, tidak akan ditemukan di negara kelompok *Innovation-Driven Stage*.

Saat ini kepedulian terhadap ekologis atau kelestarian lingkungan hidup telah menjadi isu utama membuka usaha di negara mana pun, terutama usaha yang berhubungan langsung dengan alam, menggunakan sumber daya alam sebagai bahan baku. Secara aktif, organisasi kemasyarakatan menyuarkan isu lingkungan hidup, baik lokal maupun internasional. Operasional perusahaan harus mengantisipasi kampanye lingkungan hidup yang terus-menerus dilakukan. Karena itu, beberapa perusahaan menampilkan produk atau operasional perusahaan yang ramah lingkungan sebagai salah satu keunggulan kompetitif. Misalnya, kosmetik *Bodyshop* menggunakan ikon warna hijau hampir di semua produknya dan menjadikan peringatan hari bumi sebagai *event* yang disponsori.

Kondisi politik yang selalu berubah dapat mengakibatkan perubahan ketentuan perundangan yang berhubungan dengan bisnis, misalnya pajak, pembatasan perdagangan luar negeri, hukum perburuhan, pembangunan infrastruktur, dan penguatan sektor publik berupa kesehatan, pendidikan, pelayanan umum. Perubahan kebijakan perdagangan luar negeri dan ketentuan penanaman modal asing harus diantisipasi karena sering berubah, seiring perubahan arah politik negara. Merger atau akuisisi perusahaan dalam negeri dengan asing, yang dilakukan hanya dengan mempertimbangkan kelayakan ekonomis, akan rawan terhadap perubahan peraturan modal asing. Implikasi perubahan perundang-undangan tentang *outsourcing* terhadap rencana strategik investasi jangka panjang perusahaan harus dipertimbangkan dengan adanya perkembangan teknologi dalam investasi perangkat yang rencana untuk digunakan.

Analisis Lingkungan Industri

Charles Hill (2015:45) mendefinisikan industri sebagai kelompok perusahaan yang menawarkan produk atau layanan yang saling

menggantikan, yaitu produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan dasar pelanggan yang sama. Misalnya, industri minuman ringan, terdiri dari perusahaan Coca Cola, Fanta, dan Rootbeer, ketiganya memenuhi kebutuhan dasar pelanggan yang sama, yaitu minuman menyegarkan. Sebuah industri merupakan penawaran pasar, perusahaan adalah pemasok, pelanggan merupakan permintaan pasar, dan pembeli produk menentukan batas industri. Pesaing terdekat sebuah perusahaan adalah mereka yang melayani kebutuhan dasar pelanggan yang sama.

Menganalisis lingkungan industri berarti mengidentifikasi dan memperhitungkan keberadaan perusahaan lain dalam satu kelompok produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dasar konsumen. Bagi manajer, sangat penting untuk menyadari pemahaman tentang industri dan pesaing. Jika tidak benar mendefinisikan batas-batas industri, mereka mungkin akan lengah dengan munculnya pesaing baru. Pesaing muncul secara tidak diduga, melayani kebutuhan dasar pelanggan yang sama tetapi dengan penawaran produk berbeda. Analisa kompetitor diperlukan dalam mengidentifikasi dan memperhitungkan lingkungan industri karena Kompetensi Inti yang dimiliki perusahaan atau korporasi tidak akan menjadi Keunggulan Kompetitif jika dihadirkan dalam industri yang tidak sesuai.

Menempatkan perusahaan dalam kelompok industri yang sesuai dengan jenis bisnisnya juga memudahkan untuk mengidentifikasi struktur pasar dan kondisi persaingannya. Berdasarkan kondisi persaingannya, struktur pasar dapat dibedakan menjadi beberapa kategori: pasar monopoli, pasar oligopoli, persaingan monopolistik, dan pasar persaingan sempurna. Struktur pasar dalam suatu industri akan menentukan pilihan strategi bersaing yang digunakan perusahaan untuk mencapai Keunggulan Kompetitif. Pada pasar oligopoli, pemimpin pasar akan leluasa menjalankan strateginya tanpa khawatir pesaing. Namun, dalam pasar monopolistik di mana tidak ada pemimpin pasar dominan dan perilaku pesaing sulit diprediksi, maka strategi

bersaing dilakukan dengan meningkatkan kualitas pelayanan dan tetap berbagi pasar dengan semua perusahaan pada segmen tersebut.

Struktur pasar tersebut juga dipengaruhi kedewasaan industri. Ditinjau berdasarkan evolusi, industri dapat dibagi menjadi enam jenis: industri tumbuh, industri berkembang, industri matang, industri menurun, industri terfragmentasi, dan industri global. Menurut Pierce (2014: 257-265), untuk mempertahankan Keunggulan Kompetitif masing-masing jenis industri tersebut, perusahaan harus menggunakan strategi yang berbeda-beda.

Misalnya, penggunaan Strategi Fokus yang secara kreatif memilih pasar spesifik dapat memungkinkan perusahaan untuk mengatasi kondisi industri yang terfragmentasi. Namun, pada kondisi industri berkembang, perusahaan sebaiknya menggunakan strategi pertumbuhan, antara lain dengan memperkuat keterampilan desain produk agar dapat menyesuaikan pasar yang sedang berkembang sehingga membedakan produk perusahaan dengan pesaing yang memasuki pasar.

Analisis Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional perusahaan adalah pihak di luar perusahaan yang berpengaruh secara langsung terhadap operasional perusahaan, yaitu:

a. Pelanggan

Dalam jumlah besar, pelanggan industri punya posisi tawar yang kuat, dapat meminta harga rendah dengan kualitas bagus kepada semua perusahaan yang ditemui. Perilaku pelanggan ini dapat disikapi dengan melihat sejauh mana mereka kompak sebagai pelanggan dan seberapa berharganya produk kita bagi kelangsungan hidup mereka.

b. Pemasok Bahan Baku

Perilaku mereka mirip dengan pelanggan dalam jumlah besar. Jika punya kekuatan tawar tinggi, mereka dapat mendikte perusahaan untuk menaikkan harga bahan baku atau menurunkan kualitas bahan baku yang berakibat penurunan kualitas produk yang kita hasilkan. Jika hal ini mereka lakukan pada semua perusahaan tempat mereka memasok, maka dapat berpengaruh pada industri secara keseluruhan.

c. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja monopoli memudahkan perusahaan untuk menentukan kondisi kontrak kerjanya. Sebaliknya pada pasar tenaga kerja monopsoni, bergabungnya perusahaan dalam asosiasi dapat memperkuat posisi tawar perusahaan di hadapan pasar tenaga kerja.

d. Distributor

Dengan keterbukaan informasi dan kemudahan transaksi saat ini, jangkauan pelayanan perusahaan semakin meluas. Fungsi distributor dalam menjangkau pasar berkurang, lebih fokus pada logistik, atau pengiriman. Persaingan dalam pasar pengiriman juga semakin ketat, banyak pelaku baru dengan pendekatan aplikasi teknologi menjadikan posisi tawar distributor terhadap perusahaan dapat berkurang.

e. Posisi Persaingan

Persaingan antar perusahaan berakibat pada besarnya profitabilitas yang diperoleh masing-masing perusahaan, terlebih pada persaingan industri kompetitif di mana pesaing memasarkan produk di bawah harga pokok.

Menurut Bruce Baringer (2012: 155-156), ada empat faktor yang menentukan sifat dan intensitas persaingan, yaitu:

1. Jumlah dan keseimbangan pesaing. Semakin banyak pesaing, semakin besar kemungkinan satu atau lebih akan mencoba untuk mendapatkan pelanggan dengan memangkas harga.
2. Tingkat perbedaan antara produk. Tingkat perbedaan produk dari satu produsen ke produsen lain memengaruhi persaingan industri.
3. Laju pertumbuhan suatu industri. Jika persaingan di antara perusahaan-perusahaan pada industri yang tumbuh lambat lebih kuat daripada mereka yang berada pada industri yang tumbuh cepat, maka industri yang tumbuh lambat akan menurunkan harga atau meningkatkan kualitas untuk mendapatkan pelanggan.
4. Tingkat biaya tetap. Perusahaan yang memiliki biaya tetap tinggi harus menjual volume produk lebih tinggi untuk mencapai titik impas daripada perusahaan dengan biaya tetap rendah. Perusahaan dengan biaya tetap tinggi sangat ingin mengisi kapasitas mereka, dan kecemasan ini dapat menyebabkan pemotongan harga.

Pihak-pihak tersebut mempunyai karakteristik dan perilaku yang berbeda, terutama pada situasi lingkungan yang stabil dengan situasi lingkungan yang bergejolak tak menentu. Demikian pula dalam kondisi persaingan ketat dalam suatu industri, atau dalam kondisi sebaliknya. Namun, perilaku lingkungan operasional ini relatif lebih mudah diantisipasi manajemen perusahaan dibanding lingkungan eksternal lainnya.

Untuk menghitung dengan tepat besarnya pengaruh lingkungan terhadap perusahaan dan bagaimana perusahaan harus mengantisipasi, maka dilakukan penilaian terhadap semua lingkungan eksternal tersebut dengan tahapan (Michael Hitt, 2017: 43-45):

- a. Diidentifikasi, yaitu didata unsur lingkungan yang mana terjadi perubahan, kemudian dikategorikan sebagai perubahan turbulen atau biasa, dipilih yang berpengaruh pada industri dan perusahaan

Bab 9

Pendekatan Strategi

STRATEGI ADA BANYAK jenisnya, terutama karena kreativitas dan inovasi cara mengelola kondisi lingkungan internal dan munculnya berbagai alternatif cara menyikapi kondisi eksternal perusahaan. Banyak perusahaan sadar pentingnya strategi dan menerapkan Manajemen Strategik, bahkan ada yang berganti strategi pada pertengahan pelaksanaan untuk menghindari risiko kerugian finansial dan memastikan tujuan strategisnya tercapai. Pilihan jenis strategi ditentukan oleh hasil analisis lingkungan saat itu dan kecenderungan di masa mendatang, serta cara pandang perusahaan terhadap jenis strategi.

Secara global, ada dua pendekatan tujuan dalam memahami strategi: tujuan finansial dan tujuan strategis. Tujuan keuangan termasuk pertumbuhan pendapatan, dividen yang lebih tinggi, margin laba, pengembalian investasi, kenaikan harga saham, peningkatan arus kas. Tujuan strategis mencakup pangsa pasar yang lebih besar, pengiriman yang lebih cepat, biaya yang lebih rendah, kualitas produk, cakupan geografis yang luas, kepemimpinan teknologi, dan lain-lain. Kedua pendekatan ini saling mendominasi dalam pengambilan keputusan,

bahkan melibatkan manajer *marketing* dan keuangan sehingga sering diambil jalan tengah dengan *tradeoff*.

Jenis strategi dapat dikelompokkan antara lain berdasarkan besar kecilnya risiko yang dihadapi, berdasarkan kondisi internal perusahaan, berdasarkan kondisi pasar. Dalam uraian berikut, strategi dikelompokkan berdasarkan tingkatannya dalam struktur manajemen perusahaan.

Hierarki Strategi: Terbagi Tapi Menuju Satu Arah

Struktur manajemen bertingkat dari direktur, manajer, bagian, dan staf. Demikian pula strategi yang harus digunakan. Manajemen bertingkat berarti hal yang harus dikerjakan dan diputuskan manajer akan berbeda dengan yang harus diputuskan direktur, berbeda dengan yang harus diputuskan dalam RUPS. Semakin ke atas dalam struktur organisasi, semakin global keputusannya, semakin besar tanggung jawabnya, semakin besar risiko keputusannya. Semakin ke bawah dalam struktur organisasi, hal-hal yang harus diputuskan semakin teknis dan detail.

Strategi pada tiap tingkatan struktur organisasi akan berbeda bentuk, tetapi harus konsisten arah dan keputusannya. Struktur atas manajemen akan menjalankan strategi yang sama arahnya dengan struktur bawah atau unit, tetapi mempunyai jenis tingkatan yang berbeda. Berdasarkan tingkatannya dalam struktur manajemen, strategi dibagi menjadi tiga tingkat:

1. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*), menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan dalam pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bisnisnya. Strategi Korporasi fokus pada bisnis apa yang akan dimasuki, unit bisnis atau perusahaan apa saja yang akan didirikan, bagaimana portofolio unit-unit bisnis dalam korporasi.

Strategi Korporasi umumnya masuk dalam tiga kategori utama, yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan. Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi dan tujuan jangka panjang sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang umum yang digeluti suatu organisasi: bagaimana misi itu dijalankan, memerlukan perencanaan, dan keputusan-keputusan strategis yang disiapkan setiap organisasi.

2. *Strategic Business Unit (SBU)*, merupakan strategi yang dibuat masing-masing unit bisnis, berfokus pada produk, jasa, dan bagaimana strategi dibuat untuk memosisikan produk dan bersaing dalam industri yang sama. Menggambarkan posisi kompetitif produk korporasi dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani unit bisnis tersebut.

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasar, menempatkan organisasi di hati para pengusaha, para kreditur, dan *stakeholder* lainnya, untuk memperoleh keuntungan strategis yang sekaligus mampu menunjang perkembangan organisasi menjadi lebih baik.

Perumusan strategi pada tingkat unit menggunakan analisis sumber daya strategis yang dimiliki dan harus diupayakan masing-masing unit bisnis secara cermat agar berbeda dengan pesaing sehingga mudah mencapai dan mempertahankan Keunggulan Kompetitif.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*), menggambarkan pendekatan yang diambil tingkat manajemen fungsional untuk mencapai strategi dan tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain.
 - a. Strategi Fungsional Ekonomi. Mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan

ekonomi yang sehat, berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian, dan pengembangan.

- b. Strategi Fungsional Manajemen. Mencakup fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating*.
- c. Strategi Isu Strategik. Fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah (J. Salusu, 1996: 101).

Tingkat korporasi menguraikan apa yang ingin dicapai, berfokus pada bisnis apa yang akan dimasukkan ke pasar. Korporasi menjalankan strategi umum, bersifat global, berjangka panjang, dan melibatkan keseluruhan unit bisnis di bawahnya. Korporasi menjalankan pilihan strategi global, *Grand Strategy*.

Tingkat SBU (*Strategic Business Unit*) menjawab pertanyaan tentang bagaimana perusahaan akan bersaing. Ini memainkan peran dalam organisasi yang memiliki unit bisnis yang lebih kecil dan masing-masing dianggap sebagai SBU. Strategi ini menjabarkan strategi korporasi menjadi strategi tingkat unit bisnis, untuk memperjelas posisi unit bisnis dalam keseluruhan struktur korporasi. Strategi tingkat bisnis merupakan seperangkat komitmen dan tindakan terintegrasi dan terkoordinasi yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan Keunggulan Kompetitif dengan mengeksplorasi Kompetensi Inti di pasar produk tertentu. Contoh Strategi Unit Bisnis: Strategi BCG, Strategi Generik Porter (*Cost Leadership, Diferensiasi, Fokus*).

Strategi Fungsional berkonsentrasi pada bagaimana suatu organisasi akan tumbuh. Menggambarkan strategi secara lebih terperinci, mendefinisikan tindakan sehari-hari, termasuk alokasi sumber daya, sesuai Kompetensi Inti dan kondisi perusahaan secara optimal untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Strategi Fungsional terdiri

dari Strategi Pemasaran, Keuangan, Produksi, SDM, Strategi RnD, dan lain-lain.

Masing-masing tingkat strategi menjalankan fungsi yang berbeda, tetapi dilihat sebagai satu kesatuan yang terpadu dan mendukung pencapaian kinerja unggul perusahaan. Keterkaitan antar tingkat strategi menjadi perhatian ahli strategi, pimpinan organisasi, dan manajer yang memimpin pelaksanaan strategi agar tidak sekadar berkinerja bagus dalam tingkatannya, tetapi juga konsisten mengarah pada pencapaian Keunggulan Kompetitif perusahaan.

Grand Strategy: Lebih Peduli pada Peta Besar

Menurut Breenan (2015: 73), *Grand Strategy* didefinisikan sebagai rencana aksi utama untuk mencapai penjualan dan menghasilkan target perusahaan industri secara keseluruhan (bukan produk, divisi, atau segmen pasar). Menurut Breenan, jenis-jenis strategi berdasarkan pendekatan *Grand Strategy* adalah:

1. Stabilitas

Strategi ini dilakukan dengan tidak menambah produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan karena sedang melakukan peningkatan efisiensi di semua bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini relatif berisiko rendah dan umumnya dilakukan perusahaan atau produk yang sudah matang (*maturity*).

2. Pertumbuhan Internal (Pertumbuhan Konsentrat, Pengembangan Produk, Pengembangan Pasar, Inovasi)

Ketika sebuah perusahaan menggunakan kemampuan dan sumber daya sendiri untuk berkembang, ia memiliki berbagai pilihan dengan rasio risiko/imbalance yang berbeda. Pilihannya harus bergantung pada hasil penilaian internal, misalnya jika suatu produk mencapai kedewasaan

dalam siklus hidupnya, Anda mungkin mengejar pertumbuhan terkonsentrasi atau strategi pengembangan pasar. Jika menemukan portofolio proyek pengembangan Anda tidak cukup beragam, Anda mungkin ingin mencurahkan beberapa sumber daya tambahan dan mengejar pengembangan produk atau strategi inovasi.

a. Pertumbuhan Konsentrat (Produk Baru-Segmen Baru)

Strategi pertumbuhan internal yang paling sederhana dan paling tidak berisiko adalah upaya mendedikasikan sumber daya untuk memperluas pangsa pasar produk yang sudah ada. Strategi ini biasanya digunakan di pasar yang matang dengan sumber pasokan yang relatif stabil sehingga operasinya dapat terukur. Contohnya, ketika Gillette mengenalkan pisau cukur fusion yang ditujukan pada segmen atas, dan banyak berinvestasi dalam iklan dan promosi, menggunakan selebriti seperti Roger Federer dan Tiger Woods, untuk mendorong pelanggan beralih ke pisau cukur yang lebih mahal.

b. Pengembangan Pasar (Produk Lama-Segmen Baru)

Dalam strategi ini, pertumbuhan muncul dengan memperkenalkan produk atau layanan yang ada ke segmen pasar atau saluran distribusi baru. Globalisasi telah menjadikan semua perusahaan mudah memutuskan untuk memasuki pasar internasional, maka perusahaan mencari strategi untuk mengembangkan pasar baru.

Hal ini dilakukan karena pasar yang ada telah jenuh dan kondisi persaingan semakin ketat sehingga memerlukan perluasan pasar secara geografis. Meski pada wilayah tertentu masuknya pemain baru dapat mengganggu kondisi ekuilibrium sehingga tetap akan terjadi persaingan usaha.

Contoh: Carrefour, Alfamart, Holand Bakery membuka gerai di beberapa daerah.

c. Pengembangan Produk

Strategi ini meningkatkan penjualan dengan melibatkan modifikasi substansial produk yang sudah ada. Pada umumnya ini berlaku pada perusahaan teknologi dan model yang mengandalkan RnD untuk menyempurnakan produk yang ada dan menghasilkan produk baru. Keterlambatan dalam memperkenalkan produk atau fitur baru berarti akan tergeser posisi kompetitifnya, serta berpotensi kehilangan segmen pasar dan pelanggannya.

Contoh: Apple iPhone 4S menambahkan fitur Siri. Rinso dan Pepsodent mempunyai beberapa produk varian.

Pengembangan produk juga dapat mengambil bentuk menciptakan produk-produk terkait yang dapat dipasarkan ke pelanggan yang sudah ada. Misalnya, Amazon memanfaatkan basis pelanggan pembacanya dan fakta bahwa sebagian besar konten memiliki format digital. Inilah alasan mengapa RnD pada perusahaan-perusahaan jenis ini menjadi sangat penting untuk selalu melakukan inovasi dan perbaikan secara kontinu (*Continuous Improvement*).

d. Inovasi

Ini adalah pendekatan paling berisiko terhadap pertumbuhan yang digerakkan internal, tetapi memiliki potensi imbalan yang tinggi. Perusahaan-perusahaan farmasi mengejar banyak proyek yang berbeda untuk hanya berhasil melewati tantangan disetujui dijual. Perusahaan 3M terkenal karena budaya penelitiannya di mana para ilmuwan didorong menghabiskan 20 persen waktu mereka untuk penelitian yang tidak disponsori.

Saat ini kemampuan inovatif sangat penting karena inovasi adalah cara paling agresif untuk menghasilkan pertumbuhan dari dalam organisasi. Strategi pertumbuhan internal ini dapat dipertimbangkan dalam dua dimensi: berorientasi produk dan pasar, baik baru atau yang sudah ada.

3. Pertumbuhan Pemerolehan Eksternal

Sering kali perusahaan mencari peluang untuk tumbuh di luar organisasi mereka melalui beberapa bentuk akuisisi. Motif strategi ini bervariasi, yaitu untuk mencapai pertumbuhan yang agresif serta menggabungkan orang, proses, produk, dan sistem informasi.

a. Integrasi Horizontal

Integrasi Horizontal adalah ketika dua pesaing bergabung, satu perusahaan mengakuisisi yang lain, agar tumbuh lebih besar pada segmen yang sama. Perusahaan melakukan ini untuk mendominasi pasar, menciptakan skala ekonomi, dan memanfaatkan kekuatan negosiasi. Ini dilakukan dengan membeli saham perusahaan pesaing untuk meningkatkan kontrol secara langsung terhadap pesaing. Strategi merger, akuisisi atau pengambilalihan perusahaan pesaing mendorong terjadinya transfer Kompetensi Inti dan sumber daya.

Contohnya: Indofood membeli Supermie, Guardian membeli Shop-in, Supermarket Hero membeli Franchise Giant, peleburan beberapa bank menjadi Bank Mandiri.

b. Integrasi Vertikal

Merger atau akuisisi dianggap vertikal jika melibatkan perusahaan di bagian yang berbeda dari rantai nilai yang sama. Dapat dibagi dalam dua kategori: integrasi mundur (*backward integration*) atau hulu, ketika perusahaan mengakuisisi pemasok dan integrasi maju (*forward integration*) atau hilir, terjadi ketika mengakuisisi saluran distribusi.

Integrasi ke arah hilir, yaitu strategi meningkatkan kontrol pada perusahaan distributor dengan jalan membeli atau meningkatkan kepemilikan saham dalam perusahaan mereka. Dengan strategi ini diharapkan terjadi peningkatan distribusi dan penjualan. Bentuk yang banyak dikenal adalah waralaba, yang sebenarnya adalah

strategi untuk mendistribusikan produk, membagi biaya dan peluang kepada pihak lain, yang punya keahlian sama.

Contoh: perusahaan konveksi mendirikan *factory outlet* bersama peritel lokal, perusahaan Kimia Farma (produsen obat) membeli apotek lokal dan dinamakan Apotek Kimia Farma, perusahaan sepatu Bata dengan Toko Bata.

Integrasi ke arah hulu, yaitu mengakuisisi perusahaan pemasok bahan baku untuk meningkatkan kontrol dan menjamin kontinuitas bahan baku. Ini dilakukan karena perusahaan pemasok tidak dapat diandalkan, harga dan kualitas bahan baku tidak stabil, serta jaminan pasokan tidak rutin karena kelemahan manajemen perusahaan pemasok.

Contoh: koran Jawa Pos membeli perusahaan kertas, Gudang Garam membeli pabrik kertas rokok di Afrika, Indomaret membeli pabrik makanan ringan.

Namun, saat ini ada konsep *Sharing Economy*, sebuah bisnis dengan konsep ekonomi berbagi sumber daya, baik manusia maupun modal, produksi, distribusi, dan perdagangan, organisasi, atau perusahaan yang berbeda-beda. Sehingga saat ini beberapa perusahaan besar justru melakukan disintegrasi, keluar dari kepemilikan saham perusahaan pemasok atau perusahaan distributor untuk lebih fokus pada Kompetensi Inti perusahaan dan meringankan beban keuangan. Kemudian strategi *outsourcing* menjadi pilihan meluaskan produksi, misalnya rokok Sampoerna bekerja sama dengan beberapa pengusaha lokal dan koperasi untuk mendirikan pabrik pembuatan rokok di daerah yang dekat dengan sumber tenaga kerja.

c. Diversifikasi

Latar belakang diversifikasi bisnis yang menggejala sebelum tahun 1980 ini adalah untuk meningkatkan kemanfaatan sumber daya

yang berlebih, dengan tidak bergantung pada satu jenis bisnis, semacam strategi portofolio bisnis. Setelah tahun 1980, beberapa perusahaan besar menyadari bahwa mereka harus kembali fokus pada bisnis yang tidak jauh dari Kompetensi Inti. Namun, akhir-akhir ini kondisi beberapa jenis bisnis semakin menurun, maka diversifikasi menjadi jalan keluar yang tidak bisa dihindari perusahaan.

- Diversifikasi Horizontal

Adalah suatu perusahaan yang menerapkan strategi menambah produk atau layanan baru yang tidak terkait dengan operasional bisnis yang ada, tetapi ditujukan untuk melayani konsumen yang telah ada. Contoh: maskapai Garuda dan Lion Air membeli saham dan bekerja sama dengan jaringan hotel untuk memberi pelayanan dan mengarahkan konsumennya.

- Diversifikasi Konsentrik atau Terkait

Strategi untuk menghasilkan produk atau jasa baru yang masih terkait, berhubungan dengan produk yang telah ada. Strategi ini ditempuh perusahaan untuk berkembang dalam suatu industri, umumnya untuk mengimbangi suatu kelemahan perusahaan.

Contoh: koran Jawa Pos menerbitkan koran Radar, Kompas membuat majalah anak-anak.

- Diversifikasi Konglomerat atau Tidak Terkait

Suatu perusahaan yang melakukan penambahan produk, jasa layanan baru yang tidak berhubungan, tidak terkait dengan yang telah ada. Dilakukan dengan menggabungkan perusahaan yang hanya cocok bersama sebagai gumpalan yang beragam. Strategi ini dilakukan untuk memperoleh keuntungan melalui aktivitas membeli kemudian memecah perusahaan dan menjualnya kembali beberapa divisinya. Pada umumnya tidak ada upaya nyata untuk menciptakan sinergi di antara anak-anak perusahaan.

Contoh: perusahaan agrobisnis Sinarmas Grup membeli bank dijadikan Sinarmas Bank, dan membeli perusahaan air minum dalam kemasan. Perusahaan Bakrie Energy mendirikan Bakrie Property.

d. Usaha Bersama (Joint Ventura)

Ketika dua atau lebih perusahaan bersepakat untuk membuat dan mengoperasikan perusahaan baru, dengan membagi kepemilikan saham secara berimbang, sesuai dengan kepemilikan dan keahlian yang disepakati. JV pada dasarnya meningkatkan kemampuan bersama untuk beroperasi secara global, dengan menyinergiskan Keunggulan Kompetitif masing-masing. Dilakukan dalam berbagai bentuk, misalnya kerja sama jaringan distribusi, kesepakatan lisensi, kesepakatan produksi, atau memajukan penawaran bersama untuk memenangkan tender proyek.

Strategi ini banyak dilakukan industri padat modal untuk memanfaatkan peluang yang ada secara bersama, yang juga berarti membagi risiko bisnis. Tantangan yang muncul kemudian adalah menyatukan budaya kerja kedua perusahaan atau lebih, dan semakin sulit jika terjadi pada perusahaan multinasional.

Contoh: Microsoft menggandeng perusahaan dari Cina untuk masuk ke pasar.

e. Aliansi Strategis

Aliansi strategis adalah pengaturan kerja sama jangka panjang antara dua atau lebih perusahaan independen atau unit bisnis yang terlibat dalam kegiatan bisnis untuk keuntungan ekonomi bersama (Whelen, 2012: 216). Aliansi dilakukan antara dua perusahaan untuk mendapatkan Keunggulan Kompetitif pada suatu industri, yang tidak bisa dicapai masing-masing perusahaan secara independen.

Aliansi bertujuan: mempelajari dan mendapatkan pengetahuan baru tentang produk dan jasa yang ditargetkan dikuasai,

mendapatkan akses ke pasar tertentu, serta mengurangi risiko keuangan dan politik (Whelen, 2012: 217). Sehingga diperlukan pembelajaran organisasi dengan kesediaan antar mitra untuk berbagi pengetahuan dalam produksi, teknologi, dan kondisi pasar. Bentuk kerja samanya berupa kesepakatan kerja, bukan membentuk perusahaan bersama, agar mudah diakhiri jika target aliansi telah tercapai.

Aliansi berjangka panjang selama beberapa tahun, tetapi sering terjadi konflik antar mitra aliansi karena perbedaan orientasi, kontrol, dan gaya manajemen. Sehingga separuh lebih aliansi berakhir dengan tidak menggembirakan. Sisanya berjalan baik, mampu meningkatkan profit masing-masing perusahaan, bahkan memperkuat kerja sama aliansi dengan merger antar dua perusahaan.

Whelen menjelaskan bahwa membentuk dan mengelola aliansi strategis adalah kemampuan yang dipelajari dari waktu ke waktu. Penelitian mengungkapkan bahwa semakin banyak pengalaman yang dimiliki perusahaan dengan aliansi strategis, semakin besar kemungkinan aliansinya akan berhasil. Namun, terlalu banyak pengalaman bermitra dengan mitra yang sama menghasilkan profit yang semakin menurun dari waktu ke waktu dan mengarah pada pengurangan profit.

Contoh: Aliansi Aqua dengan Danone.

f. Konsorsium

Kesepakatan untuk menjalankan pekerjaan bersama, umumnya proyek, dari dua perusahaan atau lebih, dengan porsi pembiayaan dan pekerjaan masing-masing sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Kesepakatan ini dituangkan dalam perjanjian kerja sama, tapi tidak membentuk perusahaan bersama.

Konsorsium dilakukan antar perusahaan lokal atau antara perusahaan asing dengan perusahaan lokal, dalam rangka mengerjakan suatu proyek. Konsorsium juga pernah dilakukan antara universitas yang menyediakan hasil riset dan tenaga ahli, sedangkan perusahaan menyediakan sarana dan prasarana untuk pengembangan pakan ternak. Pada akhir proyek, pakan ternak berkualitas tersebut dipatenkan, dimiliki bersama perusahaan dan universitas.

Perlu diingat bahwa dalam mempertimbangkan alternatif strategis yang melibatkan kolaborasi ini, ada peluang dan risiko. Salah satu kekhawatiran terbesar adalah besarnya kontrol yang dimiliki perusahaan dalam menentukan hasil strategi yang dijalankan, dengan biaya yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan tujuan yang diinginkan. Demikian juga perlu diantisipasi hal-hal tak berwujud, seperti reputasi dan kepercayaan dalam kolaborasi sangat menentukan keberhasilan konsorsium.

4. *Retrenchment (Turnaround, Divestasi, Likuidasi, Bankruptcy)*

Perusahaan dapat menempuh strategi penghematan jika posisi kompetitif menjadi lemah pada beberapa lini produknya, dan penjualan menurun. Kondisi ini dapat mengakibatkan keseluruhan kinerja menurun, bahkan perusahaan mengalami kerugian. Beberapa strategi berikut dilakukan perusahaan agar kelemahan dapat ditekan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dipertahankan.

a. Strategi Berputar Balik (*Turnaround*)

Strategi yang dilakukan dengan peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya dan pengeluaran, serta penjualan aset. Strategi *turnaround* digunakan dalam kasus penurunan jangka panjang dan sering dicirikan oleh restrukturisasi perusahaan dengan perampingan manajemen. Strategi ini antara lain bertujuan untuk menghidupkan kembali budaya inovasi dengan menjaga kekompakan

manajemen menghadapi masa kritis dan mendorong keterlibatan semua karyawan dalam upaya peningkatan produktivitas.

b. Divestasi

Jika pada awalnya perusahaan mengakuisisi perusahaan multibisnis, maka pada masa sulit, perusahaan melepaskan beberapa divisi yang tidak berhubungan dengan bisnis inti atau strategi baru. Secara selektif, perusahaan menjual lini produk atau divisi yang tidak berkontribusi pada peningkatan saham di pasar modal untuk memperkuat kondisi keuangan dari bisnis yang tersisa atau bisnis intinya.

Perusahaan yang bermitra dan mampu membeli adalah perusahaan yang mempunyai keterampilan, sumber daya kritis, dan semangat untuk menghidupkan perusahaan yang dijual. Dari hasil penjualan diharapkan perusahaan dapat memelihara divisi yang tersisa dengan penjualan rendah, memelihara Kompetensi Inti dengan mempertahankan sumber daya utama dan menghasilkan laba untuk menutup operasional.

Contoh: Proctor & Gamble menjual makanan ringan Pringles karena ekspektasinya kurang baik. Lego menjual taman bermainnya untuk kembali pada produsen mainan.

c. Likuidasi

Ketika persaingan pasar tidak dapat dimenangkan, penjualan menurun, pendapatan nyaris tidak mampu membiayai operasional, ditambah lagi jika kondisi bisnis atau industri menjadi tidak menarik bagi investor, penjualan perusahaan menjadi tidak mungkin untuk dilakukan. Langkah untuk mengamankan dari kebangkrutan adalah likuidasi. Dilakukan dengan menghitung dan menjual sebagian atau seluruh aset perusahaan dan membagi hasil penjualan untuk membayar hutang, sisanya dikembalikan pada pemegang saham.

Bab 10

Formulasi Strategi

FORMULASI STRATEGI MERUPAKAN tahapan identifikasi, analisis, dan mengambil keputusan jenis strategi yang akan digunakan untuk mencapai Keunggulan Kompetitif. Jenis strategi dipilih agar perusahaan mampu mengubah Kompetensi Inti menjadi Keunggulan Kompetitif. Strategi yang diformulasikan secara efektif mampu mengintegrasikan, mengalokasikan dan mengombinasikan sumber daya perusahaan sehingga selaras dengan tuntutan lingkungan eksternal. Strategi yang dikembangkan dengan baik, mampu merasionalkan visi dan misi perusahaan dalam bentuk tindakan yang diambil untuk mencapainya.

Tahapan formulasi sangat menentukan keseluruhan proses Manajemen Strategik karena pilihan strategi yang tidak tepat akan berakibat pada implementasi yang bermasalah. Sekuat apa pun Kompetensi Inti yang dimiliki perusahaan, tidak akan menjadi Keunggulan Kompetitif jika strategi yang dipilih tidak tepat.

Strategi yang dipilih dan diformulasikan harus sesuai dengan kondisi perusahaan dan lingkungan eksternal yang melingkupinya, termasuk kondisi industri, ketidakpastian lingkungan, kompleksitas, dan ambiguitasnya. Strategi pilihan harus berjangka panjang, komprehensif,

di mana ukuran, usia, struktur organisasi dan tahap perkembangan perusahaan sebagai faktor penting yang memengaruhi pertimbangan dalam pemilihan strategi. Organisasi yang lebih fleksibel merupakan lingkungan yang lebih baik untuk perumusan strategi yang efektif (Mehmet, 2020: 2).

Sebagaimana yang dibahas di bab sebelumnya bahwa strategi perusahaan disusun secara bertingkat: Strategi Korporasi, Unit Bisnis dan Fungsional. Demikian pula Formulasi Strategi disusun dan dikembangkan pada tiga tingkatan (Dees, 2014: 13) yaitu:

1. Strategi Tingkat Korporat. Berfokus pada dua masalah: apa bisnis korporasi akan beroperasi dan bagaimana bisnis dapat dikelola untuk mencapai sinergi. Bagaimana strategi untuk menciptakan nilai lebih dengan bekerja bersama antar anak perusahaan daripada mereka beroperasi sebagai bisnis yang berdiri sendiri.
2. Strategi Tingkat Bisnis. Membahas masalah bagaimana perusahaan bersaing dalam bisnis tertentu untuk mencapai Keunggulan Kompetitif.
3. Strategi Tingkat Fungsional. Memperinci strategi turunan berupa alokasi dan kombinasi sumber daya, mengikuti strategi yang ditetapkan pada unit bisnis.

Strategi Tingkat Korporasi dirumuskan berdasarkan visi, misi dan kekuatan korporasi, kemudian diambil keputusan secara umum, misalnya tiga kategori strategi umum: Bertahan, Berkembang, atau Mundur. Untuk merumuskan Strategi Tingkat Bisnis yang tepat sehingga mampu mencapai Keunggulan Kompetitif, maka harus diingat bahwa hal tersebut ditentukan oleh pengaruh industri dan kondisi perusahaan. Ahli strategi harus menjawab pertanyaan persaingan yang menurut Frank (2017: 177) adalah:

- Segmen pelanggan mana yang akan kita layani?

- Apa kebutuhan dan keinginan pelanggan yang akan kita penuhi?
- Mengapa kita ingin memuaskan mereka?
- Bagaimana kita akan memuaskan kebutuhan pelanggan kita?

Formulasi Strategi lebih banyak membahas Strategi Tingkat Korporasi dan Tingkat Unit Bisnis, yang dianalisis dan dipilih berdasarkan pada beberapa kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Pada kondisi tertentu, strategi yang diterapkan banyak yang tidak sesuai dengan strategi yang telah direncanakan sebelumnya. Kondisi yang tidak terduga muncul dari dalam atau luar organisasi sehingga manajer mempunyai alasan untuk mengubah arah strategi yang telah direncanakan dan menciptakan strategi baru. Pada kasus ini, Formulasi Strategi kurang mengantisipasi kemungkinan perkembangan atau kurang optimal melibatkan manajer tingkat bagian sehingga strategi tidak fleksibel. Strategi pada dasarnya bersifat global dan jangka panjang, tetapi seharusnya tetap mampu mewartakan kemungkinan perubahan pada tingkat teknis.

Model Pendekatan Formulasi Strategi

Lingkungan, perilaku, dan pasar dalam suatu industri bersifat spesifik untuk industri yang bersangkutan. Industri makanan yang sangat kental dengan budaya dan gaya hidup, mempunyai lingkungan dan perilaku pasar yang berbeda dengan industri elektronik. Industri elektronik banyak dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Menurut Colin White (2004: 576-577), Formulasi Strategi dapat berbeda tergantung sifat industrinya. Dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu Model Pendekatan Organisasi Industri dan Model Pendekatan Berbasis Sumber Daya.

Dalam Pendekatan Model Organisasi Industri, titik awalnya adalah lingkungan eksternal perusahaan. Keputusan tentang di mana posisi suatu perusahaan dianggap lebih penting daripada kapasitas untuk menerapkan posisi semacam itu. Potensi kinerja organisasi mencerminkan kemampuannya untuk memosisikan diri dengan baik, ibarat menemukan keberadaan puncak gunung di antara jajaran pegunungan di sekitarnya yang diibaratkan sebagai lingkungan industri.

Urutan langkah-langkah Model Pendekatan Organisasi Industri:

1. Membaca lingkungan.
2. Menemukan industri yang menarik.
3. Mengidentifikasi strategi yang tepat untuk mencapai Keunggulan Kompetitif.
4. Mengembangkan atau memperoleh sumber daya yang sesuai.
5. Menerapkan strategi menggunakan sumber daya perusahaan.

Sedangkan dalam Model Pendekatan Berbasis Sumber Daya, titik awalnya adalah posisi sumber daya perusahaan. Di sini keputusan internal organisasi dianggap lebih penting. Sumber daya organisasi menentukan apa yang dapat dilakukan dan bagaimana kinerjanya. Masalah utamanya bukan apa yang harus dilakukan perusahaan, melainkan apa yang dapat dilakukan dengan kondisi sumber daya yang ada.

Urutan langkah-langkah Model Pendekatan Berbasis Sumber Daya:

1. Mengidentifikasi sumber daya perusahaan.
2. Menentukan kemampuan perusahaan.
3. Menentukan Kompetensi Inti perusahaan dan sifat Keunggulan Kompetitif.
4. Menemukan industri yang sesuai dan menarik.
5. Memilih strategi yang sesuai.
6. Menerapkan strategi.

Kedua model pendekatan ini digunakan pada kondisi asumsi sumber daya dan kondisi lingkungan perusahaan yang berbeda, keduanya mewakili kondisi industri di mana perusahaan berada. Pilihan pendekatan yang akan dipakai ditentukan oleh hasil analisis industri atau perspektif perusahaan dalam memandang sumber daya yang dimiliki dan perspektif terhadap lingkungan eksternal.

Tahapan Formulasi Strategi

1. Menentukan Isu Strategis

Penilaian atas analisis lingkungan dapat menghasilkan isu strategis. Isu strategis merupakan kondisi yang bersifat mendasar dan strategis, yang memengaruhi jalannya perusahaan saat ini dan nanti. Isu strategis akan berdampak dan berisiko pada perusahaan karena dapat membuat perusahaan harus melakukan perubahan, output dan input, SDM, bahkan anggaran. Perusahaan harus mengenali isu strategis agar ada kontekstualisasi isu strategis dalam visi perusahaan sebagai bagian dari penanganan isu strategis industri.

Isu strategis akan muncul bersamaan dengan fenomena Industri 4.0, terutama dengan perkembangan teknologi digitalisasi. Pada industri jasa pendidikan, misalnya lembaga training, isu strategisnya adalah perkembangan teknologi komunikasi yang menumbuhkan budaya belajar *online*. Maka sebagai perusahaan *training* harus menambah visinya menjadi “lembaga *training* yang dapat dijangkau oleh siapa pun, di mana pun, dan kapan pun”.

Misi perusahaan berubah menjadi: menyebarkan pengetahuan dan keterampilan praktis secara luas, serta menjawab problema jarak, biaya, dan waktu training. Isu pertumbuhan budaya belajar secara *online* akan membatasi langkah perusahaan *training* dengan mengandalkan banyaknya jumlah cabang dan tersebar di seluruh Indonesia.

Perkembangan teknologi pada abad percepatan ini menimbulkan kesadaran masyarakat akan hidup sehat, dengan upaya untuk kembali ke alam. Sebagai contoh isu strategis pada industri kosmetik, yaitu tema halal dan *back to nature*. Sebagai produsen kosmetik, kita harus menyesuaikan strategi perusahaan, misalkan dengan menambahkan visi: cantik alami, misi: mengembalikan kecantikan alami muslimah Indonesia. Dengan demikian, isu strategis ini akan berakibat perubahan visi, misi, dan membatasi perusahaan untuk membuat produk kosmetik yang bertema pemutih, penghalus, penghilang jerawat, dan yang mengandalkan bahan baku impor.

Bagaimana langkah terbaik yang harus dilakukan dalam menghadapi isu tersebut? Apakah isu tersebut bermuatan politik, sosial, budaya, atau ekonomi? Apakah isu ini juga diketahui oleh *stakeholders*?

2. Memilih Strategi

Pemilihan strategi akan menghasilkan strategi yang masih bersifat umum. Strategi Tingkat Korporasi dijabarkan dalam Strategi Unit Bisnis, dengan mempertimbangkan skala prioritas untuk dilaksanakan dan mempertimbangkan hasil evaluasi pelaksanaan strategi di masa lalu, termasuk analisis strategi pesaing yang bergerak dalam industri sejenis.

Strategi Unit Bisnis dijelaskan secara terperinci merujuk ke *Grand Strategy* yang ditetapkan. Misalnya, *Grand Strategy Turn Around*, harus dipilih secara jelas langkahnya: penciutan bisnis atau pengurangan. Jika penciutan dipilih, kemudian dijelaskan juga unit bisnis mana yang akan dilakukan penciutan, dan pilihan cara yang dilakukan. Strategi Unit Bisnis selanjutnya diperinci dalam Strategi Fungsional, yang diulas dalam pembahasan Manajemen Fungsional (Produksi, Keuangan, Pemasaran, dan SDM)

3. Menyusun Strategi

Unsur-unsur strategi (sebagaimana disebutkan dalam Bab 4. Unsur-Unsur Strategi dan Arah Organisasi) disusun dan disajikan bersama *Grand Strategy* sampai dengan Strategi Fungsional, dalam format perencanaan strategis. Format perencanaan strategis berbeda-beda tergantung model bisnis, skala bisnis, dan manajemen perusahaan yang akan menjalankannya.

Kerangka Perumusan Strategi Komprehensif

Model perumusan strategi secara menyeluruh menyangkut beberapa pendekatan, terdiri dari tiga tahapan, yaitu *Input Stage* merupakan tahap identifikasi, *Matching Stage* sebagai tahap penyesuaian, dan *Decision Stage* sebagai tahap pengambilan keputusan.

1. Tahap Input (*Input Stage*)

Visi dan misi perusahaan ditetapkan pada waktu pendirian perusahaan, pada waktu membuat perencanaan bisnis. Ini penting karena akan menjawab ke mana tujuan strategis dan target perusahaan harus diarahkan. Sebagaimana penjelasan awal bahwa Manajemen Strategik tidak hanya mengejar laba tradisional yang dapat dicapai setiap tahun, tetapi juga menjaga kelestarian bisnis dalam jangka panjang, yang dicapai dalam jangka waktu lima hingga puluhan tahun. Karena itu, arah perusahaan yang jelas, yang tergambar dalam visi dan misi perusahaan, akan memudahkan Formulasi Strategi. Sehingga dapat dipilih strategi yang tidak hanya menyelesaikan problem sesaat, tetapi juga yang berorientasi pada tujuan strategis berjangka panjang.

Jika penentuan tujuan strategis tidak sinkron dengan misi, maka akan mengalami kesulitan dalam sosialisasi dan penjabaran dalam tahap implementasi. Jika misi, arah dan tujuan strategis selaras, maka

turbulensi lingkungan yang mengharuskan perubahan isu strategis juga akan mudah diatasi.

Tahap *Input* ini berupaya mengumpulkan informasi dasar yang menjadi faktor strategis sebagaimana tergambar dalam pernyataan misi, arah, dan tujuan strategis perusahaan. Kemudian mengevaluasi faktor strategis tersebut untuk mendeteksi dan memprioritaskan sesuai dengan tingkat kepentingan dan signifikansi pengaruhnya pada perusahaan.

Tahap *Input* ini terdiri dari kumpulan informasi yang dianalisis dengan:

- a. Matriks EFE: Peluang dan Ancaman.
- b. Matriks IFE: Kekuatan dan Kelemahan.
- c. Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix/CPM*), membandingkan dengan pesaing.

2. Tahap Penyelarasan (*Matching Stage*).

Menyelaraskan faktor internal perusahaan dengan eksternal untuk menghasilkan alternatif pilihan strategi. Pada tahap ini dilakukan penilaian dan penyesuaian atas analisis lingkungan, sebagaimana diuraikan dalam analisis lingkungan internal-eksternal. Tahap ini merupakan peninjauan dan penyesuaian atas beberapa faktor internal-eksternal agar dapat dianalisis besarnya pengaruh pada jalannya perusahaan di mana masing-masing industri dan perusahaan akan berbeda.

Penilaian dan penyesuaian ini menggunakan pendekatan rasional dan intuisi sehingga hanya pihak yang memang sangat menguasai organisasi perusahaan saja yang dapat melakukannya dengan baik. Data diperoleh secara rasional, melibatkan semua unsur dan struktur organisasi. Keterlibatan secara proporsional semua unsur dalam organisasi menjadi kunci kesuksesan penilaian ini. Data dari struktur bawah disajikan secara objektif, sesuai keahlian masing-masing bagian perusahaan, demikian pula skor pengaruhnya terhadap kondisi internal dan eksternal

perusahaan. Penilaian dalam pemberian bobot pada data dilakukan oleh manajer yang berkompeten secara rasional dan subyektif.

Alat analisis yang digunakan pada tahap penyelarasan terdiri dari:

- a. Matriks SWOT,
- b. Matriks SPACE,
- c. Matriks BCG,
- d. Matriks *Grand Strategy*, dan
- e. Matriks IE

Pada tahap ini analisis faktor yang berpengaruh pada perusahaan juga diselaraskan dengan keberadaan isu strategis pada industri yang bersangkutan. Isu strategis adalah informasi yang bersifat mendasar dan strategis, yang memengaruhi jalannya perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Isu strategis berdampak dan berisiko terhadap jalannya perusahaan sehingga membuat perusahaan harus melakukan perubahan pada semua aspek manajemen agar dapat bertahan dengan Keunggulan Kompetitifnya.

Pierce mengidentifikasi isu strategis sebagai hal yang:

- a. Membutuhkan keputusan manajemen puncak.
- b. Membutuhkan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar.
- c. Sering kali memengaruhi kesejahteraan perusahaan dalam jangka panjang.
- d. Berorientasi pada masa depan.
- e. Biasanya mempunyai konsekuensi pada multifungsional dan multibisnis.
- f. Memerlukan pertimbangan lingkungan eksternal perusahaan.

Isu strategis dapat berkaitan dengan politik, sosial, budaya atau ekonomi, yang penanganannya berkaitan dengan isu strategis industri, sehingga perlu diketahui bersama seluruh *stakeholder* perusahaan agar mudah diambil keputusan. Isu strategis yang ditemukan dalam analisis lingkungan perusahaan, dalam penanganannya harus diselaraskan

dengan misi perusahaan. Demikian pula turunannya berupa tujuan strategis dan jangka panjang perusahaan.

3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Tahap akhir pemilihan strategi adalah menentukan dua atau lebih alternatif yang sangat eksklusif, yang menentukan posisi strategis perusahaan dan strategi yang harus dipilih, yang tidak mudah untuk diputuskan. Pemilihan strategi dilakukan secara rasional dan terukur dengan menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Qualitative Strategic Planning Matrix/QSPM*).

QSPM merupakan pendekatan manajemen strategis tingkat tinggi untuk mengevaluasi beberapa kemungkinan strategi dengan menggunakan metode analitis untuk membandingkan tindakan alternatif yang layak. QSPM mencoba secara objektif memilih strategi terbaik, dari data kuantitatif Tahap Input dan Tahap Penyelesaian. Metode QSPM menggunakan *input* dari analisis tahap 1, mencocokkannya dengan hasil analisis tahap 2, kemudian memutuskan secara objektif di antara strategi alternatif.

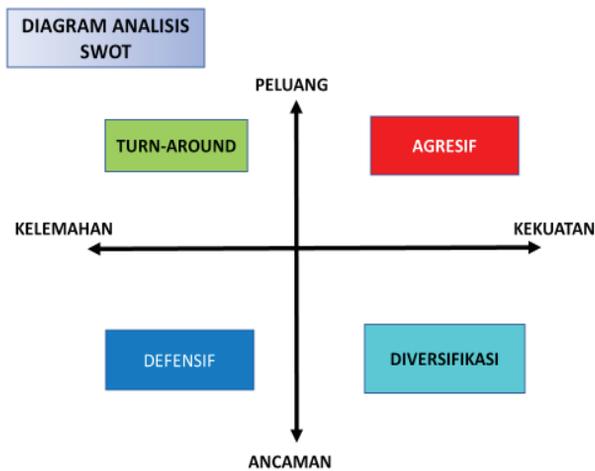
Metode dan Alat Analisis Strategi

Beberapa metode dan alat analisis lingkungan organisasi untuk pemilihan strategi dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. SWOT (Kekuatan-Kelemahan, Peluang-Ancaman)

Alat konseptual untuk mengambil pandangan lebih luas tentang strategi. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi strategi untuk mengeksploitasi peluang eksternal, melawan ancaman, membangun dan melindungi kekuatan perusahaan, serta memberantas kelemahan.

Dalam analisis SWOT: sisi SW menganalisis internal perusahaan dan OT menganalisis eksternal perusahaan. Jika digabungkan, kedua sisi analisis akan menunjukkan pada kuadran mana penjumlahan keduanya berada, menandai strategi yang seharusnya dipilih pada situasi yang dihadapi. Kondisi internal dapat berubah sesuai dengan perkembangan kekuatan manajemen perusahaan sehingga dapat mengubah pilihan strategi awalnya. Demikian pula perubahan pada kondisi eksternal perusahaan.



Gambar 12. Diagram Analisis SWOT

2. **SPACE** (*The Strategic Position and Action Evaluation*)

Alat untuk menganalisis posisi strategis yang paling tepat untuk organisasi tertentu, menggunakan kerangka kerja empat kuadran, yaitu strategi agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif. Keempat faktor ini merupakan penentu paling penting posisi strategis keseluruhan organisasi (David, 2018: 254).

Empat kuadran SPACE adalah:

Bab 11

Implementasi Strategi

IMPLEMENTASI STRATEGI MERUPAKAN tindakan merealisasikan atau menerapkan strategi pilihan ke dalam keseluruhan aktivitas perusahaan, yaitu proses tujuan, strategi, dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program dan taktik, anggaran, dan prosedur. Dengan demikian, implementasi melibatkan tata kelola perusahaan, seperangkat mekanisme yang digunakan mengelola hubungan antara para pemangku kepentingan, untuk menentukan dan mengendalikan arah strategis dan kinerja organisasi.

Implementasi Strategi sebenarnya adalah tahapan untuk menetapkan tujuan tahunan perusahaan, memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya. Dengan begitu, semua pihak yang terkait dengan strategi perusahaan akan terlibat dalam Implementasi Strategi. Permasalahan muncul karena pemangku kepentingan atau *stakeholder* berada di dalam dan di luar perusahaan. Sehingga Implementasi Strategi harus melibatkan unsur dari dalam perusahaan yang relatif dapat dikendalikan dan *stakeholder*

eksternal, unsur dari luar perusahaan, yang tidak mudah dikendalikan. Pemangku kepentingan dari luar perusahaan adalah semua individu dan kelompok lain yang memiliki klaim atas perusahaan, yaitu pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah, serikat pekerja, komunitas lokal, dan masyarakat umum. Pemangku kepentingan dari dalam adalah pemegang saham dan karyawan, direktur eksekutif, manajer, dan anggota dewan komisaris.

Dalam Implementasi Strategi, mengendalikan *stakeholder* dari unsur manusia relatif lebih sederhana, meski tidak mudah. Selain unsur manusia, ada unsur nonmanusia yang juga terlibat, yaitu struktur organisasi, budaya, aset, sistem dan prosedur organisasi. Sehingga pengendalian Implementasi Strategi menjadi lebih kompleks daripada mengendalikan pelaku. Implementasi melibatkan perubahan struktur organisasi dan sistem manajemen organisasi, memengaruhi organisasi dari struktur atas ke bawah, memengaruhi semua bidang fungsional dan divisi bisnis. Dalam Implementasi Strategi akan terjadi:

- Pelembagaan strategi.
- Penyesuaian budaya organisasi.
- Sinkronisasi struktur organisasi.
- Pengembangan rencana operasi.
- Penetapan sistem dan prosedur baru.

Implementasi Strategi merupakan tindakan untuk menjalankan rencana strategis pada tingkat fungsional dalam organisasi perusahaan. Implementasi tersebut misalnya meliputi perubahan desain struktur organisasi, mengubah atribut atau kualitas, *positioning* produk di pasar, memasarkan produk ke segmen baru, mengubah harga, melakukan merger atau akuisisi yang mengubah kondisi keuangan. Sehingga Implementasi Strategi dapat berdampak pada semua struktur organisasi, bahkan jika diperlukan akan mengubah budaya organisasi.

Pada tahap Implementasi Strategi, terjadi transisi dari perumusan ke penerapan, terjadi pergeseran tanggung jawab dari ahli strategi yang

memimpin pada tahap formulasi, beralih ke manajer divisi dan fungsional. Implementasi Strategi Tingkat Korporasi dan Unit Bisnis banyak dilakukan oleh SDM pada tingkat bagian atau divisi, setelah sebelumnya diarahkan oleh masing-masing manajer. Pergeseran peran ini akan berjalan lancar jika pelaksana Implementasi Strategi ini terlibat secara maksimal pada tahap formulasi.

Secara konseptual, pemimpin Implementasi Strategi ini akan mendefinisikan visi, kemudian manajer menerapkan visi dengan dukungan pemimpin. Memimpin proses Implementasi Strategi adalah memimpin perubahan dalam organisasi, berperan dalam mentransformasikan organisasi ke arah tujuan jangka panjang yang ditetapkan pada tahap Formulasi Strategi. Pemimpin struktur puncak perusahaan harus mampu menstimulasi para manajer dan karyawan agar bekerja dengan penuh kebanggaan dan antusias ke arah pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan bersama.

Terdapat dua hubungan Implementasi dengan Formulasi Strategi ada dua. *Pertama*, hubungan ke depan (*forward linkage*) berkaitan dengan dampak perumusan terhadap implementasi. Dengan perumusan strategi baru atau perumusan ulang strategi yang ada, maka perubahan harus dilakukan di dalam perusahaan. Ini berarti implementasi bergantung pada formulasi. *Kedua*, hubungan ke belakang (*backward linkage*): strategi baru dirancang dengan menganalisis berdasarkan tindakan strategis yang telah dilakukan, berarti perumusan strategi dipengaruhi Implementasi Strategi. Secara detail, hubungan keduanya digambarkan sebagai berikut:

Tabel 9. Perbandingan Formulasi dan Implementasi Strategi

Sumber: David (2018: 324)

NO	FORMULASI	IMPLEMENTASI
1	Posisikan kekuatan sebelum aksi	Kelola kekuatan selama aksi

2	Berorientasi pada proses	Berorientasi pada orang
3	Fokus pada efektivitas	Fokus pada efisiensi
4	Perlu koordinasi antar beberapa individu	Perlu koordinasi antar banyak individu
5	Ini adalah proses yang rasional, intelektual	Ini adalah proses operasional
6	Ilmu dengan alat dan teknik	Seni untuk memberi energi pada orang
7	Sulit dilakukan dengan baik	Jauh lebih sulit dilakukan dengan baik
8	Tanggung jawab manajemen tingkat atas	Tanggung jawab tingkat menengah dan operasional
9	Ini membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang baik.	Ini membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan khusus

Ada banyak metode dan pendekatan untuk menjalankan Implementasi Strategi, salah satunya adalah pendekatan integral terhadap pelaksanaan strategi dan pengendaliannya. Menggunakan kerangka kerja Implementasi Strategi sebagai berikut:

1. Proses: Mengacu pada bagaimana atau cara strategi diterapkan. *Leadership, Strategy Communication, People Skills, Empower Employees, Strategy Commitment, Monitor and Control, Visible Results, Involve Employees and Stakeholders.*
2. Konteks: Mengacu pada di mana atau situasi strategi diimplementasikan. *Competent Management. Hire, Retain and Fire, Train and Develop, Employees, Align Structure and Strategy, Change the Culture, Political Interests, Reward Performance.*
3. Konten: Mengacu pada produk Implementasi Strategi. *Strategic Vision, Strategic Plan, Implementation Plan.*

Kerangka kerja Implementasi Strategi terdiri dari tiga hal. Proses: Bagaimana cara strategi diterapkan. Konteks: Situasi organisasi di mana strategi akan diterapkan. Konten: Apa muatan isi strategi yang akan diterapkan.

Proses Implementasi Strategi

Implementasi dijalankan oleh manajer departemen fungsional yang bekerja sama melakukan sinergi untuk mencapai Keunggulan Kompetitif perusahaan. Secara praktis, proses Implementasi Strategi dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi tujuan, sasaran, dan strategi pada tingkat hierarki yang berbeda.
2. Menentukan tugas manajerial dan operasional kunci yang akan dilakukan. Memberikan tugas ke berbagai departemen dan pimpinannya.
3. Mendelegasikan wewenang dengan tanggung jawab dan membangun mekanisme koordinasi.
4. Menganggarkan dan mengalokasikan sumber daya untuk divisi, departemen, bagian pelaksana.
5. Merumuskan dan menetapkan kebijakan, rencana kerja, prosedur untuk memandu kegiatan.
6. Mengoperasikan taktik tersebut dalam strategi pilihan.
7. Menentukan indikator yang diperlukan untuk mengukur kinerja, gaya kepemimpinan, manajemen partisipatif, dan lain-lain.
8. Mengembangkan staf dan memperkuat nilai perusahaan. Membuat sistem imbalan dan penghargaan untuk memotivasi staf.
9. Membangun sistem informasi untuk memberikan umpan balik yang akurat, memadai, dan tepat waktu.
10. Menetapkan mekanisme kontrol. Mengevaluasi kinerja, memastikan kesenjangan, memberikan umpan balik, dan melakukan tindakan perbaikan jika diperlukan.

Proses implementasi membutuhkan kepemimpinan strategis, komitmen semua pihak pada strategi yang telah diputuskan, keterampilan menjalankan strategi, *monitoring* dan mengontrol Implementasi

Strategi, serta hasil yang visibel. Untuk itu, diperlukan strategi komunikasi, pemberdayaan semua karyawan, serta pelibatan karyawan dan *stakeholder*.

1. Kepemimpinan Strategis

Pemimpin perusahaan tingkat korporasi memberi arahan strategis untuk Implementasi Strategi kepada direktur perusahaan di bawahnya atau direktur SBU (*Strategic Business Unit*). Direktur SBU dan manajer fungsional (Produksi, Keuangan, Pemasaran, SDM) sebagai pelaksana strategi di bawahnya bersama kepala divisi mengimplementasikan strategi secara umum sesuai tingkat strukturnya. Sedangkan kepala bagian dengan semua karyawan mengimplementasikan strategi secara lebih detail dalam lingkup tugasnya.

Karena itu, pimpinan perusahaan dan direktur SBU harus mempunyai kapasitas sebagai *super leader*, yaitu mengarahkan dan memimpin bawahan yang juga berfungsi sebagai pemimpin. *Super leader* harus mempunyai kemampuan:

- a. Memimpin orang lain agar mampu memimpin bawahannya.
- b. Menyosialisasikan visinya sehingga dimiliki pemimpin di bawahnya.
- c. Mengembangkan, menyosialisasikan, dan menginternalisasikan budaya yang mendukung strategi.
- d. Mampu mendelegasikan, memotivasi, serta mendidik bawahannya agar berorientasi pada hasil dan proses penyempurnaan berkelanjutan.

2. Komitmen dan Pemberdayaan

Strategi baru yang ditetapkan dalam tahap formulasi menghendaki penyesuaian dengan kondisi kerja rutin dan telah terbangun lama bersama dengan terbangunnya status-quo para pimpinan dan

stakeholder. Kesiediaan untuk berubah menyesuaikan dengan tuntutan strategi baru membutuhkan pemahaman dan harapan akan hasil yang lebih baik. Pemahaman dan harapan dapat diupayakan dengan melibatkan pimpinan dari semua tingkatan dan *stakeholder* dalam Formulasi Strategi.

Jika keterlibatan dalam Formulasi Strategi dirancang dan dipersiapkan dengan baik, maka muncul rasa memiliki terhadap strategi baru sehingga mudah berkomitmen. Keterlibatan karyawan dan *stakeholder* secara proporsional dalam implementasi sesuai dengan kepentingannya, dapat dirasakan sebagai pemberdayaan. Pemberdayaan yang dapat meningkatkan komitmen manajer, kepala divisi, dan kepala bagian merupakan dukungan bagi karyawan untuk menjalankan Implementasi Strategi secara bersungguh-sungguh.

3. Keterampilan Strategis

Implementasi Strategi menghendaki pelaksana yang mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang mumpuni dalam inisiatif strategi. Manajer dan karyawan yang mumpuni akan sukses melakukan eksekusi strategi, menjabarkan strategi dari tingkat SBU menjadi strategi fungsional dan taktis di lapangan, serta menyelesaikan permasalahan yang mungkin timbul akibat eksekusi. Kemampuan melakukan eksekusi strategi tersebut dapat dipersiapkan dengan pelatihan, pembinaan di tempat kerja dengan melibatkan tenaga ahli dari luar perusahaan.

4. Komunikasi Strategis

Proses memahami strategi dari tingkat Korporasi dan SBU kemudian mampu menjabarkan dalam strategi fungsional bahkan sampai dengan taktis dan *budget*, memerlukan komunikasi intensif antara karyawan dengan pimpinan pada semua lini manajemen. Komunikasi tradisional yang cenderung kurang fleksibel, akan mengurangi kecepatan

pemahaman terhadap strategi yang dimaksud dengan strategi yang dilakukan.

Komunikasi lintas struktur, lintas bidang, dan lintas fungsional akan diperlukan dalam rangka memperjelas penjabaran strategi untuk disesuaikan dengan kondisi riil di lapangan dan mempermudah mekanisme *feedback*.

Konteks Implementasi Strategi

Konteks Implementasi Strategi adalah dibutuhkannya kerja sama antar seluruh departemen atau divisi fungsional organisasi, yaitu Pemasaran, Keuangan, Produksi dan SDM. Selain itu diperlukan kesiapan organisasi perusahaan, yaitu tata kelola organisasi yang baik, kesiapan organisasi dan manajemen untuk melakukan perubahan karena Implementasi Strategi membutuhkan perubahan pada beberapa bagian.

1. Tata Kelola Organisasi

Tata kelola organisasi adalah mekanisme yang diterapkan pemegang saham dan pendiri untuk menyelaraskan insentif pada manajemen dan untuk memantau dan mengendalikan manajemen. Tata kelola bertujuan untuk membantu memastikan bahwa manajemen bertindak dengan cara yang konsisten dengan kepentingan terbaik pemegang saham.

Terdapat tiga mekanisme tata kelola internal dalam perusahaan modern, yaitu konsentrasi kepemilikan, dewan direksi, dan kompensasi eksekutif. Tata kelola eksternal yang mengendalikan perusahaan adalah pasar. Kedua tata kelola tersebut memengaruhi keputusan manajer dan akibat yang dihasilkan dari keputusan tersebut (Hitt, 2007: 326).

Pemisahan pemilik dengan pengelolaan perusahaan akan meng-efektifkan pencapaian kinerja perusahaan. Pengelola adalah manajer

profesional yang diangkat pemegang saham dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Pengelola menjalankan operasional perusahaan sesuai dengan mandat RUPS, yang intinya membawa perusahaan berkinerja tinggi dan memaksimalkan nilai perusahaan. Pemilik menjalankan sistem kontrol untuk memastikan pengelola bekerja untuk memberikan keuntungan pada *shareholder* dengan memperhatikan *stakeholder*.

Direksi yang diangkat dari luar perusahaan berfungsi sebagai penyeimbang dalam pengambilan keputusan dan lebih objektif dalam menilai kinerja perusahaan. Direksi pada perusahaan publik diposisikan dalam komisaris independen, yang diangkat dari profesional dalam bidang terkait dengan industri. Direksi ini bekerja untuk kepentingan pemegang saham dengan memaksimalkan keuntungan dan mengamankan perusahaan.

Kompensasi eksekutif dan manajer profesional terdiri dari gaji, bonus, dan insentif lainnya diatur sesuai dengan yang berlaku pada perusahaan lain dalam industri, memenuhi peraturan perundangan, serta memberikan kepuasan dan keikhlasan kepada semua pihak. Pada perusahaan kecil, meski belum dipenuhi semua skema insentif manajer, kejelasan ini perlu dideklarasikan di awal ketika seorang profesional diangkat atau dikontrak menjadi manajer.

Pada perusahaan kecil yang baru tumbuh seharusnya juga mengikuti tata kelola organisasi yang baik, memegang kuat prinsip-prinsip dasar organisasi yang rasional dan sistematis, sebagaimana perusahaan terbuka di pasar modal. Pada perusahaan publik, pengelola menjalankan misi dan tujuan perusahaan untuk mencapai Keunggulan Kompetitif dan memuaskan *stakeholder*. Manajer pada perusahaan kecil mengoperasikan perusahaan dengan menjalankan mandat dari pemilik untuk menumbuhkan perusahaan yang dirintis pemilik (pendiri), mencapai keunggulan di antara pesaing dalam industri.

Untuk memastikan tata kelola berjalan dengan baik, diperlukan sistem kontrol manajemen sebagai alat pengendali kinerja manajemen untuk mengetahui pencapaian target, pengukuran, dan sistem umpan balik. Sistem kontrol dibuat perusahaan dan dijalankan oleh pemilik melalui struktur dan mekanisme manajemen. Pemilik umumnya menempati posisi sebagai komisaris yang mengawasi jalannya perusahaan. Manajer mempunyai metode standar untuk berkomunikasi, menyampaikan kepada pemegang saham tentang pencapaian tujuan jangka panjang, dengan tetap mempertahankan efisiensi, kualitas, inovasi yang unggul, dan respons baik pelanggan.

2. Perubahan dalam Organisasi

Implementasi Strategi, apalagi strategi baru, akan melibatkan perubahan pada organisasi dan staf yang ada di dalamnya, yang terkadang membuat manajer dan karyawan yang tidak terlibat pada Formulasi Strategi menjadi resisten. Sikap itu ditunjukkan dengan mempertahankan strategi lama dengan berbagai alasan pembandingan yang rasional, misalnya strategi baru tidak kompatibel dengan struktur organisasi atau perubahan struktur memerlukan SDM yang berbeda. Jika penolakan didukung *stakeholder* eksternal yang berkepentingan terhadap strategi lama, misalnya pemasok yang tergantikan karena penerapan strategi baru, maka dapat mengganggu Implementasi Strategi.

Persoalan tersebut dapat diatasi dengan menegakkan tata kelola organisasi yang benar atau dengan pelibatan SDM secara menyeluruh sejak dalam Formulasi Strategi. Cara lain yang lebih komprehensif adalah dengan menggunakan analisis kesetimbangan model McKinsey. Model McKinsey menjelaskan bahwa perubahan dalam perusahaan seharusnya dilakukan secara bersama-sama terhadap tujuh unsur, yaitu *Structure, Strategy, System, Skill, Style, Shared Value, Staff*. Implementasi Strategi yang mengubah salah satu dari unsur tersebut harus diikuti

dengan mengubah ketujuh unsur lainnya agar terjaga keseimbangan antar unsur, untuk keseimbangan organisasi secara keseluruhan.

3. Strategi dan Struktur Organisasi

Strategi pilihan yang diimplementasikan pada organisasi perusahaan, terkadang menuntut penyesuaian struktur organisasi perusahaan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa struktur organisasi memengaruhi strategi atau sebaliknya strategi memengaruhi struktur organisasi. Manajemen puncak harus memutuskan apakah strategi yang dipilih layak untuk struktur yang ada atau struktur yang ada yang harus diubah menjadi lebih kompleks untuk mendukung strategi.

Desain struktur organisasi ada beberapa jenis, tergantung kompleksitas organisasi dan kecenderungan perkembangan pengelolaan organisasi pada masa tersebut. Ada lima desain struktur, yaitu Struktur Sempel, Fungsional, Divisi, Matriks, dan Konglomerat. Perkembangan struktur yang mengikuti perkembangan organisasi digambarkan sebagai berikut (Whelen, 2018: 304):

Tahap 1: Struktur Sederhana, hanya ada pemilik dengan beberapa karyawan yang bekerja secara umum.

Tahap 2: Struktur Fungsional, fungsi pemilik digantikan oleh karyawan yang terspesialisasi dalam fungsi-fungsi bisnis: keuangan, produksi, dan pemasaran.

Tahap 3: Struktur Divisi, karyawan dalam posisi fungsional dan dipisah dalam lokasi pasar atau jenis produk. Saatnya mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan. Organisasi tumbuh dengan mendiversifikasi lini produk mereka dan memperluas untuk mencakup wilayah geografis yang lebih luas.

Tahap 4: Struktur SBU, modifikasi struktur dan divisi, SBU merupakan divisi yang terdiri dari segmen pasar produk independen yang diberi

Bab 12

Kontrol dan Evaluasi Strategi

SELAMA PROSES SEDANG dijalankan, Manajemen Strategik bersifat dinamis, berjangka panjang, dan dapat berkembang. Selama proses berlangsung, masih membuka peluang untuk disempurnakan, tak perlu menunggu hasil akhir. Dengan begitu, perubahan perencanaan strategik dapat terjadi secara terus-menerus.

Pada awalnya strategi dipilih berdasarkan asumsi kondisi lingkungan tertentu, kemudian diterapkan selama beberapa waktu untuk memandu mengarahkan perusahaan ke arah tujuan jangka panjang. Karena lingkungan berubah secara cepat dan turbulen yang menjadikan asumsi manajemen berubah, evaluasi dan kontrol strategi sangat diperlukan.

Evaluasi dan kontrol strategi merupakan perancangan strategi ketika sedang proses mendeteksi adanya perubahan asumsi dan masalah yang terjadi, dilakukan penyesuaian dan tindakan agar strategi efektif. Jadi, evaluasi strategis adalah proses penentuan efektivitas strategi yang dijalankan dalam mencapai tujuan organisasi dan mengambil tindakan korektif saat diperlukan.

Tujuan evaluasi strategi: melihat sejauh mana strategi organisasi secara efektif melayani misi organisasi, tidak sekadar mengevaluasi apakah pelaksanaan program berjalan dengan baik dan mencapai target. Kontrol strategis mengidentifikasi apakah organisasi harus melanjutkan strategi yang sekarang atau memodifikasi untuk disesuaikan dengan keadaan lingkungan yang berubah. Evaluasi strategi berbeda dari evaluasi biasa. Evaluasi biasa memotret perusahaan sesaat, evaluasi strategi memotret perusahaan saat ini dan bagaimana akibatnya di masa mendatang, bersifat jangka pendek dan jangka panjang.

Pentingnya Evaluasi Strategi

Strategi yang dipilih mempunyai risiko besar karena pelaksanaannya melibatkan sumber daya yang besar dan direncanakan berlaku dalam jangka panjang. Direksi perusahaan yang bertanggung jawab melaksanakan strategi berkeinginan agar dapat memastikan apakah strategi tersebut tepat dan berjalan dengan baik. Untuk itu, diperlukan evaluasi dan kontrol strategis yang membantu memeriksa validitas pilihan strategis. Juga membantu menilai apakah keputusan yang diambil sesuai dengan syarat strategi yang dimaksud.

Manfaat Evaluasi dan Kontrol Strategi

Evaluasi dan kontrol yang dilakukan secara terbuka akan memberi petunjuk pada semua pihak sehingga mengurangi beban manajer melakukan sosialisasi dan mencegah terlalu banyak komando *top down* dalam mencapai kinerja sesuai strategi yang diterapkan. Manfaat tersebut adalah:

- a. Mengarahkan manajemen, memastikan perusahaan menuju ke arah yang tepat, mengandalkan tindakan korektif yang diperlukan

- b. Memandu semua pihak dalam perusahaan karena dapat mempelajari apa yang sedang terjadi, bagaimana kinerja mereka dibanding target industri dan masa lalu, juga memberi petunjuk apa yang perlu dilakukan agar dapat bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja.
- c. Informasi terbuka tentang kinerja dapat memberi penguatan dan kepercayaan diri semua pihak bahwa mereka dapat mencapai kinerja yang lebih baik, serta diapresiasi pelanggan dan *stakeholder*.

Kriteria Evaluasi Strategi

Hasil evaluasi strategi dapat dijadikan pedoman untuk perbaikan jika proses yang dijalankan memenuhi kriteria sebagai berikut (David, 2017: 362):

- a. Konsistensi (*Consistency*). Strategi tidak boleh menyajikan tujuan dan kebijakan yang sama sekali tidak konsisten.
- b. Konsonan (*Consonance*). Mengacu pada perlunya ahli strategi untuk memeriksa serangkaian tren, dan tren individu dalam mengevaluasi strategi. Strategi harus mewakili respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan perubahan kritis yang terjadi di dalamnya.
- c. Keunggulan (*Advantage*). Strategi harus menyediakan penciptaan dan atau pemeliharaan Keunggulan Kompetitif di area aktivitas yang dipilih. Keunggulan Kompetitif pada keberadaan sumber daya, keterampilan, atau posisi di pasar.
- d. Kelayakan (*Feasibility*). Strategi tidak boleh boros sumber daya atau menciptakan submasalah yang tidak dapat diselesaikan. Uji coba strategi yang penting adalah kelayakannya, yaitu dapatkah strategi dicoba dengan kondisi sumber daya fisik, manusia, dan keuangan perusahaan.

Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi tidak diperlukan jika organisasi telah mempunyai kinerja unggul dan strategi lama masih dapat diterapkan untuk jangka panjang. Namun, kondisi lingkungan yang berubah cepat membuat semua organisasi membutuhkan evaluasi strategi untuk dapat mengetahui apakah strategi yang dijalankan masih relevan dengan lingkungan saat ini. Proses evaluasi strategi yang utama adalah (David, 2017: 364-368):

1. Meninjau basis strategi, menilai apakah strategi yang dijalankan saat ini sudah tepat dan tetap kontekstual dengan kondisi kekinian. Dilakukan dengan menilai faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi saat ini. Langkah ini untuk membedakan kegagalan strategi karena kurang sempurnanya pelaksana atau karena kondisi lingkungan yang berubah sehingga asumsi strategi sudah tidak berlaku.
2. Mengukur kinerja organisasi dengan kriteria yang jelas, yaitu membandingkan kinerja perusahaan dengan tiga data: prestasi masa lalu, target kinerja yang dicanangkan, dan kinerja pada industri sejenis. Kriteria pengukuran disesuaikan dengan operasional organisasi. Pengukuran dan evaluasi kinerja meliputi:
 - Memastikan efektivitas manajemen.
 - Membantu tujuan yang terukur dicapai dengan lebih mudah.
 - Meningkatkan kualitas layanan.
 - Membantu pengembangan dan peninjauan anggaran.
 - Menjawab pertanyaan mengapa sumber daya dihabiskan untuk kegiatan ini.
 - Membentuk dasar akuntabilitas dan audit kinerja.
3. Mengambil tindakan perbaikan. Setelah penyimpangan dalam kinerja diidentifikasi, penting untuk merencanakan tindakan

korektif. Jika kinerja kurang dari yang diinginkan, ahli strategi harus membawa analisis terperinci mengenai faktor-faktor yang bertanggung jawab atas kinerja tersebut. Mengambil tindakan korektif, memerlukan perubahan untuk memosisikan ulang perusahaan secara kompetitif di masa depan.

Contoh perubahan yang mungkin diperlukan adalah mengubah struktur organisasi, mengganti satu atau lebih individu utama, menjual divisi, atau merevisi misi bisnis. Tindakan korektif dapat meningkatkan kecemasan karyawan dan manajer, tapi dapat diatasi dengan partisipasi. Karena partisipasi dalam kegiatan evaluasi strategi adalah salah satu cara terbaik untuk mengatasi resistensi individu terhadap perubahan.

Jenis-Jenis Kontrol

Beberapa kegiatan tidak dapat diidentifikasi hasilnya dengan jelas sebagai bahan untuk proses kontrol sehingga diperlukan tolok ukur dalam bentuk lain. Whelen (2018: 351) menjelaskan tiga jenis kontrol menurut bahannya—fokus pada hasil kinerja aktual, kontrol perilaku atau kegiatan yang menghasilkan kinerja, dan kontrol input pada sumber daya yang digunakan dalam kinerja—yaitu:

- a. Kontrol Output. Menentukan apa yang harus dicapai dengan berfokus pada hasil akhir melalui penggunaan target kinerja atau tonggak pencapaian. Digunakan bila output jelas, tapi hubungan antara aktivitas selama proses dan hasilnya tidak jelas.
- b. Kontrol Perilaku. Digunakan apabila hasil kinerja tidak jelas, tetapi penyebab atau pengaruh hubungan-hubungan antara aktivitas dan hasil jelas. Kontrol ini menentukan bagaimana sesuatu harus dilakukan melalui kebijakan, aturan, SOP, dan perintah dari atasan.
- c. Kontrol Input. Menekankan sumber daya, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan motif karyawan.

Digunakan bila output sulit diukur dan hubungan antara aktivitas dengan hasil tidak jelas.

Berikut pembagian jenis kontrol strategis berdasarkan tindakan: yaitu Kontrol Premis, Kontrol Implementasi, Pengawasan Strategis, Kontrol Peringatan Khusus (*Special Alert Control*).

1. Kontrol Premis

Setiap strategi yang dipilih dan telah dijalankan didasarkan pada rencana, prediksi tertentu, atau premis. Kontrol Premis dirancang untuk memeriksa secara sistematis dan terus-menerus apakah kondisi lingkungan yang ditetapkan selama proses perencanaan dan pelaksanaan masih berlaku atau tidak. Meninjau apakah strategi yang dijalankan sudah tepat dan tetap kontekstual dengan kondisi kekinian, dengan menilai faktor lingkungan yang merupakan dasar strategi saat ini.

Dilakukan dengan pemeriksaan kondisi lingkungan dan tempat, berkaitan dengan dua jenis faktor. Pertama, faktor lingkungan, misalnya inflasi, teknologi, suku bunga, peraturan, dan perubahan demografi penduduk. Kedua, faktor industri, misalnya pesaing, pemasok, produk substitusi, dan hambatan masuk. Kontrol ini membantu para ahli strategi untuk melakukan tindakan korektif pada saat yang tepat, tidak harus menunggu laporan hasil kinerja. Kontrol premis dilakukan oleh staf perencanaan perusahaan.

2. Kontrol Implementasi

Yakni menerapkan strategi dilakukan sebagai rangkaian langkah, kegiatan, investasi dan tindakan yang terjadi dalam jangka waktu panjang. Tujuan Kontrol Implementasi adalah untuk mengevaluasi apakah rencana, program dan proyek ini benar-benar membimbing organisasi menuju tujuan yang telah ditentukan sebelumnya atau tidak.

Kontrol Implementasi tidak lain adalah memikirkan kembali strategi untuk menghindari pemborosan semua jenis. Jika dirasakan komitmen sumber daya rencana, program dan proyek tidak menghasilkan seperti yang diharapkan, perlu dilakukan revisi.

Kontrol Implementasi dilakukan dengan: memantau titik berat strategis dan pemeriksaan peristiwa penting atau “batu loncatan”. Di mana titik-titik kritis dalam implementasi strategi diidentifikasi dalam hal peristiwa, alokasi sumber daya utama, atau waktu. Setelah tonggak diidentifikasi, dilakukan tinjauan komprehensif implementasi untuk menilai kembali relevansinya untuk pencapaian tujuan.

3. Pengawasan Strategis

Pengawasan Strategis adalah kontrol utama yang dirancang untuk memantau berbagai peristiwa yang cenderung mengancam jalannya strategi perusahaan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pengawasan Strategis semacam itu dapat dilakukan melalui pemantauan umum dan luas, yang didasarkan pada sumber-sumber informasi terpilih untuk mengungkap peristiwa yang mungkin memengaruhi strategi organisasi.

4. Kontrol Peringatan Khusus

Kontrol Peringatan Khusus ini didasarkan pada mekanisme pemicu untuk respons yang cepat dan penilaian kembali segera atas strategi yang diberikan mengingat peristiwa yang tiba-tiba dan tidak terduga. Kontrol Peringatan Khusus dapat dilakukan melalui perumusan strategi kontingensi dan menugaskan tanggung jawab menangani peristiwa yang tidak terduga itu ke tim manajemen krisis.

Bab 13

Manajemen Strategik Industri 4.0

DALAM SEJARAHNYA, REVOLUSI Industri adalah perubahan besar dan cepat dalam pertanian, transportasi, organisasi ekonomi dan sosial, sebagai akibat perkembangan penggunaan perkakas tangan menjadi mesin yang digerakkan oleh tenaga uap dan listrik. Revolusi Industri tercatat telah mampu mengubah peradaban dan menyejahterakan manusia jauh lebih besar dari kondisi sebelumnya.

Revolusi Industri ini berlangsung dalam 3 tahap: Revolusi Industri I, II, dan III, yaitu perkembangan dari uap, listrik, dan digital. Revolusi Industri I (1700-1800) adalah temuan mesin uap, hasil pemanasan dengan batu bara dan bahan bakar tradisional lainnya. Sebagai hasilnya, memungkinkan produksi barang dalam jumlah besar. Kehidupan beralih dari pertanian di desa menjadi buruh pabrik di kota dengan upah rendah.

Revolusi Industri II (1800-1900) adalah temuan listrik yang mampu meningkatkan produksi jauh lebih banyak dari mesin uap. Penggunaan baja dan minyak bumi, dan tentu aliran listrik mulai dominan dalam

industri. Kehidupan manusia berkembang ke arah lintas kota dan lintas negara.

Revolusi Industri III (1950-2000) adalah penemuan komputer. Temuan ini ditopang dengan digitalisasi telah mengubah tata cara proses produksi dan berbagi informasi. Mikroprosesor, robotika, dan otomatisasi mewarnai industri sehingga membawa arus globalisasi di mana batas-batas wilayah dan batas negara menjadi terbuka.

Revolusi Industri IV, revolusi dunia maya (sekarang), yakni tentang temuan sistem siber-fisik, yaitu penggabungan kemampuan manusia dan mesin. Inilah era di mana penggunaan kecerdasan buatan, pengeditan gen, biometrik, energi terbarukan, pencetakan 3D, kendaraan otonom, dan *Internet of Things* mewarnai dinamika perkembangan industri, dan selanjutnya tentu akan mengubah kehidupan dan peradaban manusia.

Revolusi Industri IV atau lebih dikenal dengan Revolusi Industri 4.0 terjadi pemicu utamanya *Internet of Things* (IoT). Istilah Industri 4.0 pertama kali dibahas dalam pameran teknologi di Hannover Jerman (2011). Kemudian banyak dibicarakan, terutama dalam dunia praktisi, bisnis, dan beberapa makalah akademis. Pemikiran ini dilatarbelakangi oleh fenomena di awal abad ini, perkembangan teknologi digital dan IoT dengan jangkauan dan efek lebih cepat dan lebih luas dibanding revolusi industri sebelumnya.

Menurut Schlechtendahl (2014: 10), Revolusi Industri 4.0 adalah lingkungan di mana semua partisipan saling terhubung dan berbagi informasi satu sama lain. Sehingga semua informasi tersedia sangat lengkap dan dapat diakses dengan cepat. Kanselir Jerman Angela Merkel (2014) mendefinisikan Revolusi Industri 4.0 sebagai transformasi komprehensif semua aspek produksi, melalui penggabungan teknologi digital dan internet dengan industri konvensional.

Schwab (2016: 12) mengatakan, Revolusi Industri Keempat, bagaimanapun tidak hanya tentang mesin dan sistem yang cerdas dan terhubung, tetapi orang, mesin, dan produk saling terhubung secara langsung. Sehingga cakupannya jauh lebih luas, terjadi secara bersamaan, gelombang terobosan lebih lanjut di berbagai bidang, mulai dari pengurutan gen hingga nanoteknologi, dari energi terbarukan hingga komputasi kuantum. Perpaduan teknologi ini dan interaksinya di seluruh domain fisik, digital, dan biologis membuat Revolusi Industri Keempat secara fundamental berbeda dari revolusi sebelumnya. Dalam revolusi ini, teknologi baru yang berbasis inovasi menyebar lebih cepat dan lebih luas daripada sebelumnya, yang terus berkembang di beberapa bagian dunia.

Menurut Klaus Schwab, ada tiga penggerak Revolusi Industri 4.0 saat ini, yaitu fisik, digital, dan biologis, tiga kekuatan yang jika dikolaborasi akan membawa pada kehidupan masa depan manusia yang lebih sempurna.

1. Fisik

Empat manifestasi fisik utama megatren teknologi yang paling mudah dilihat karena sifatnya yang nyata adalah:

- a. Kendaraan otomatis digerakkan sensor: mobil otomatis, *drone*, autopilot pesawat.
- b. Cetak 3 dimensi: menciptakan benda lapis demi lapis.
- c. Robotika tingkat lanjut: kolaborasi antara manusia dan mesin.
- d. Material baru, contohnya nanomaterial canggih seperti graphene, yang sekitar 200 kali lebih kuat dari baja, satu juta kali lebih tipis dari rambut manusia.

2. Digital

Internet telah menyatukan fisik dan digital dengan sensor. Revolusi digital menciptakan pendekatan baru secara radikal yang merevolusi

cara individu dan institusi terlibat dan berkolaborasi. Aplikasi blockchain, salah satu bentuknya Bitcoin, mencatat transaksi keuangan yang dilakukan dengan mata uang digital. Di masa depan akan berfungsi sebagai pencatat untuk hal-hal yang berbeda, seperti akta kelahiran, kepemilikan aset, surat nikah, gelar pendidikan, klaim asuransi, prosedur medis dan suara, termasuk musik.

Economic on Demand atau *Economic Sharing* memaksa kita berpikir untuk memiliki aset atau memiliki platform bisnis. Misalnya, Uber: perusahaan taksi terbesar di dunia tidak memiliki kendaraan. Facebook: pemilik media paling populer di dunia tidak membuat konten. Bukalapak, Tokopedia, Alibaba: pengecer paling berharga tidak memiliki inventaris. Airbnb: penyedia akomodasi terbesar di dunia tidak memiliki *real estate*.

3. Biologis

Rekayasa genetik menjadi mudah dengan meningkatnya kemudahan pengurutan genetik, mengaktifkan atau mengedit gen. Ini berakibat pada kemajuan dalam bidang pengobatan, pertanian, dan pembuatan makanan sintesis.

Di masa mendatang, interaksi fisik, digital, dan biologis akan mampu mengubah perilaku manusia, dapat mengubah permintaan terhadap produk dan mengubah pasar. Perusahaan dituntut untuk membuat strategi bisnis yang adaptif, mampu mengikuti perilaku Industri 4.0, berdasarkan Kompetensi Inti bisnis yang dimiliki karena Industri 4.0 menjanjikan peningkatan efektivitas operasional yang substansial serta pengembangan model bisnis, layanan, dan produk yang sama sekali baru.

Revolusi Industri 4.0 dimulai dari PC Desktop, penggunaan teknologi informatika di kantor, dan otomatisasi berbasis komputer di industri pengolahan. Namun, bukan komputer yang menjadi inti teknologinya, melainkan internet. Dengan IoT dan keterhubungan mesin-ke-mesin,

fasilitas manufaktur di pabrik menjadi lebih canggih. Digitalisasi produksi berhasil menciptakan produk dengan kualitas baru yang sangat sesuai dengan permintaan dan fleksibilitas kondisi pelanggan, dengan memanfaatkan jaringan global lintas batas perusahaan dan nasional.

Saat ini telah terjadi transformasi menuju industri teknologi digital atau Industri 4.0, didukung dengan sembilan kemajuan besar dalam teknologi yang menjadi pilar utama pengembangan semua industri menuju digitalisasi. Sembilan pilar tersebut menurut Rubman dari BGC Consulting (2015) yaitu:

1. Big Data dan Analitik: Data terstruktur dan tidak terstruktur dalam jumlah besar dan kompleks, diolah untuk dianalisis, disajikan sesuai kebutuhan, dan dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan.
2. Robot Otonom: Penggunaan robot untuk pekerjaan yang kompleks, bekerja secara mandiri, fleksibel, dan kooperatif.
3. Simulasi: Memanfaatkan data *realtime* untuk membawa dunia fisik dalam model virtual, dapat mencakup mesin, produk, dan manusia.
4. Integrasi Sistem Horizontal dan Vertikal: integrasi perusahaan, departemen, fungsi, dan kemampuan akan menjadi jauh lebih kohesif karena jaringan integrasi data universal lintas perusahaan berkembang dan memungkinkan rantai nilai yang benar-benar otomatis.
5. *Internet of Things* (IoT): Lebih banyak perangkat akan mampu diperkaya dengan komputasi yang tertanam dan terhubung menggunakan teknologi standar.
6. Keamanan Siber: Peningkatan secara drastis konektivitas dan penggunaan protokol komunikasi standar yang menyertai Industri 4.0 membutuhkan perlindungan terhadap sistem industri penting dan lini manufaktur dari ancaman keamanan siber.

7. Cloud: Sebuah teknologi yang menjadikan internet sebagai pusat pengelolaan data dan aplikasi. Pengguna diberi hak akses untuk dapat masuk ke dalam server virtual yang dapat difungsikan sebagai konfigurasi server melalui internet.
8. Manufaktur Aditif: Desain digital yang dapat diwujudkan sebagai barang nyata dengan ukuran maupun bentuk yang dapat disesuaikan, dikenal dengan printer 3D.
9. *Augmented Reality*: Teknologi yang menggabungkan benda 2D dunia maya dengan benda 3D dunia nyata, memproyeksikan benda maya tersebut ke dalam waktu saat ini.

Dengan sembilan pilar itu, menurut Survei Industri Global 4.0 PWC (2016), akan terlahir suatu ekosistem digital di mana *interface* atau hubungan langsung antara perusahaan ke pemasok, mitra, pelanggan, dan produk akan tertanam dalam satu ekosistem, yang menjadi modal berkreasi bersama untuk menangkap dan menambah nilai baru.

Dalam ekosistem digital terdapat layanan digital, augmentasi digital, serta produk inti berbentuk fisik dan digital. Hampir semua industri akan beralih dari pendekatan yang berorientasi pada produk ke pendekatan yang berfokus pada platform. Hukum permintaan dan penawaran pasar pada beberapa industri tidak dapat dijadikan pegangan lagi, analisis pasar beralih menjadi apa preposisi nilai (*value proposition*) dan platform bisnisnya. Misalnya penggunaan *smartphone*, pasar tidak digerakkan oleh permintaan penawaran produk yang monoton dan pelanggan tidak loyal pada merek, tetapi pasar akan tergerak dengan melihat bagaimana perusahaan menawarkan produk baru dengan kemudahan penggunaan, kelengkapan fitur sesuai kebiasaan dan kebutuhan pelanggan.

Kesesuaian antara kebutuhan suatu segmen dengan preposisi nilai merupakan solusi yang ditawarkan perusahaan dimungkinkan terjadi secara *realtime*, mengandalkan *User Interface/User Experience (UI/UX)*. Dapat juga mengandalkan platform bisnis, yang memungkinkan

perusahaan terhubung langsung dengan pelanggan, dengan komunikasi digital dan memanfaatkan analisis big data pelanggan.

Karakteristik Industri 4.0

Sembilan pilar perkembangan teknologi di atas akan meningkatkan digitalisasi dan keterhubungan dalam sistem manufaktur, rantai nilai, dan model bisnis. Inilah wujud keterhubungan dunia fisik dan siber, di mana IoT sebagai andalan, menjadikan Industri 4.0 mempunyai karakteristik (Camarinha Matoz: 2017) sebagai berikut:

1. Integrasi vertikal atau jaringan sistem produksi pintar. Berfokus pada pengintegrasian proses secara vertikal di seluruh organisasi, melalui jaringan sistem produksi produk cerdas dan logistik cerdas.
2. Integrasi horizontal melalui jaringan rantai nilai global. Melibatkan jaringan di sepanjang rantai nilai secara keseluruhan, dari pemasok dan mitra bisnis hingga pelanggan, untuk mencapai kerja sama yang mulus antar perusahaan.
3. Melalui rekayasa di seluruh rantai nilai. Mengintegrasikan semua aktivitas rekayasa dengan mempertimbangkan siklus hidup produk secara lengkap, mulai dari desain produksi hingga penghentian atau daur ulang.
4. Percepatan manufaktur. Berusaha untuk mengoptimalkan seluruh rantai nilai melalui teknologi eksponensial (teknologi yang tumbuh secara eksponensial), mempercepat dan membuat proses industri lebih fleksibel.
5. Digitalisasi produk dan layanan. Beralih ke produk pintar dengan menambahkan sensor, kemampuan komputasi dan komunikasi ke produk, menyediakan ketersediaan data produk sepanjang siklus hidupnya, memperkenalkan produk digital baru, dan mengaitkan layanan bisnis ke produk.

6. Model bisnis baru dan akses pelanggan. Berfokus pada model bisnis baru yang memanfaatkan digitalisasi dan jaringan yang kaya data di sepanjang rantai nilai. Model seperti itu akan memperdalam hubungan digital dengan pelanggan yang lebih berdaya dan mempercepat globalisasi tetapi dengan cita rasa lokal/regional yang berbeda.

Karakteristik semacam itu harus diimplementasikan dalam konsep Manajemen Strategik agar Kompetensi Inti perusahaan tetap aktual dan dapat dipertahankan untuk mencapai keunggulan di pasar. Sikap perusahaan terhadap perkembangan Industri 4.0 membuat perusahaan mampu mengambil manfaat perkembangan teknologi dan berada dalam ekosistem teknologi pembentuk Industri 4.0.

Manfaat Industri 4.0

Tujuan Industri 4.0 adalah membuat manufaktur dan industri terkait menjadi lebih cepat, lebih efisien, lebih berpusat pada pelanggan, dan pada saat yang sama menjalankan otomatisasi dan optimalisasi serta mendeteksi peluang dan model bisnis baru. Manfaat Industri 4.0 mirip dengan manfaat transformasi digital manufaktur, penggunaan IoT di bidang manufaktur, optimalisasi proses operasional dan bisnis, ekosistem nilai yang didukung informasi, transformasi digital, internet industri, dan lain-lain. Secara detail, manfaat Industri 4.0 dijabarkan sebagai berikut (Anonymous: 2021):

- a. Peningkatan produktivitas melalui optimalisasi dan otomatisasi proses produksi. Terjadi penghematan biaya, peningkatan profitabilitas, mengurangi pemborosan, otomatisasi untuk mencegah kesalahan dan penundaan, serta mempercepat produksi secara *realtime* dan dalam keseluruhan fungsi rantai nilai.
- b. Data *realtime* untuk rantai pasokan. Siklus hidup produk dan manufaktur melibatkan *stakeholder* dalam seluruh rantai nilai,

dengan dukungan informasi dan komunikasi digital. Sehingga dapat memenuhi personalisasi dan kustomisasi harapan terhadap pengalaman pelanggan, kualitas, layanan, dan pengiriman produk tepat waktu, sesuai yang mereka inginkan.

- c. Kesenambungan bisnis yang lebih tinggi melalui pemeliharaan dan pemantauan. Aset industri yang dipantau melalui IoT menjadikan masalah dapat ditangani bahkan sebelum terjadi, aset dipelihara secara proaktif, pemantauan dan diagnosis *realtime*, teknisi dapat memperbaiki masalah dari jarak jauh. Karena manajemen dan pemeliharaan aset adalah area investasi IoT terbesar kedua di bidang manufaktur.
- d. Produk berkualitas lebih baik: Pemantauan *realtime*, peningkatan kualitas yang didukung IoT, dan cobot. Otomatisasi dan sistem siber-fisik memainkan peran besar, IoT dapat memantau kualitas secara *realtime*, didukung cobot (*collaborative robot*, yaitu robot yang cocok dengan kolaborasi antara manusia dan mesin).
- e. Kondisi kerja yang lebih baik dan berkelanjutan: Aspek manusia, sosial bahkan lingkungan menjadi kunci dalam tujuan Industri 4.0, kondisi kerja *realtime* memungkinkan penyesuaian kondisi lingkungan kerja dengan manusia.
- f. Meningkatkan kelincahan: Semua penyesuaian dapat diprediksi dan ditangani berkat peningkatan visibilitas, fleksibilitas, dan kemungkinan untuk meningkatkan fungsi aset dalam produksi secara optimal dari perspektif waktu dan skala.
- g. Pengembangan kemampuan inovatif dan model pendapatan baru. Perusahaan dapat mengubah proses, fungsi spesifik, layanan pelanggan, dan keahlian menghasilkan nilai baru, sumber pendapatan dan ekosistem baru, yang memungkinkan kemampuan inovatif.

Munculnya Industri 4.0 ini menurut Rubman, dkk, (2015: 7-9) berdampak pada: produktivitas, pertumbuhan pendapatan, ketenagakerjaan,

dan investasi. Kondisi internal perusahaan berubah, yang berdampak pada perubahan model bisnis, tuntutan digitalisasi dengan prinsip efisiensi, kolaborasi, kecepatan dan ketepatan terhadap respons pasar. Dalam Industri 4.0 tersebut, sensor, mesin, perangkat kerja, dan sistem TI akan terhubung sepanjang rantai nilai perusahaan, mengubah hubungan sistem produksi tradisional antara pemasok, produsen dan pelanggan, serta antara manusia dan mesin.

Transformasi menuju Industri 4.0 tersebut menghasilkan sistem siber-fisik yang mampu menganalisis data lebih lengkap dan memprediksi kegagalan lebih cepat, mengonfigurasi sendiri data, dan beradaptasi dengan perubahan. Sehingga tak hanya paradigma terhadap lingkungan di luar perusahaan yang berubah secara drastis, tapi juga cara analisis. Metode analisis lingkungan eksternal berubah, bahkan hasil analisisnya dapat terhubung dengan tahapan perencanaan strategik secara otomatis dengan memanfaatkan teknologi digital. Perubahan strategi dapat terjadi secara simultan mengikuti mekanisme sistem siber-fisik dan terhubung secara otomatis dengan tuntutan perubahan dari hasil analisis lingkungan.

Para ahli strategi bisnis harus memahami arti industri 4.0 dan sembilan pilar teknologi, utamanya IoT sebagai teknologi baru, mengetahui peran yang harus mereka mainkan, kemampuan yang diperlukan untuk kemajuan perusahaan, dan jenis inovasi yang harus mereka kejar. Selanjutnya, manajer dituntut untuk memanfaatkan sembilan pilar teknologi tersebut agar selalu terhubung dengan pasar, pesaing, pemasok, dan *stakeholder* eksternal lainnya. Proses Manajemen Strategik, mulai dari perencanaan sampai evaluasi strategi di mana *feedback* akan terjadi setiap saat, dapat dilakukan dengan cepat yang mendukung strategi fleksibel perusahaan.

Agar Industri 4.0 dapat berjalan, maka dibutuhkan perombakan mendasar pada struktur organisasi dan praktiknya, termasuk manajemen data, budaya digital, dan analisis data. Manajemen data

merupakan pengelolaan informasi sebagai sumber daya yang akurat, mutakhir dan mudah diakses, tetapi juga aman dari penyalahgunaan. Data yang dimaksud adalah: data internal, data eksternal, dan data privat.

Budaya digital yaitu kemampuan dalam membaca, menguraikan, memeriksa dan membangun pemahaman terhadap teks dalam berbagai bentuk. Sedangkan analisis data merupakan analisis kreatif dan efektif lintas fungsi, yaitu mengembangkan cara menggabungkan dan mengombinasikan data dari berbagai bagian bisnis. Misalnya, data permintaan pelanggan, data logistik dan kecenderungan perilaku masyarakat dalam mengonsumsi produk, yang diperoleh dari berbagai sumber dapat dianalisis menjadi desain operasional dan manajemen logistik yang efisien, serta penciptaan nilai dalam produk baru sesuai dengan permintaan pelanggan.

Industri 4.0 di Indonesia

Dalam rangka menyikapi Revolusi Industri 4.0 tersebut, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perindustrian telah menerbitkan pedoman pengembangan industri dengan Making Indonesia 4.0. Pada intinya merupakan inisiatif strategi sekaligus menjadi agenda nasional, salah satu tujuannya untuk merevitalisasi sektor manufaktur nasional melalui pemanfaatan teknologi industri 4.0. Berdasarkan ketentuan tersebut maka implementasi Making Indonesia 4.0 lebih difokuskan pada lima sektor industri: industri makanan dan minuman, industri tekstil dan busana, industri otomotif, industri kimia, dan industri elektronika.

Making Indonesia 4.0 memuat sepuluh inisiatif nasional yang bersifat lintas sektoral untuk mempercepat perkembangan industri manufaktur di Indonesia. Inisiatif tersebut adalah perbaikan alur aliran barang dan material, desain ulang zona industri, mengakomodasi standar-standar

keberlanjutan (*sustainability*), memberdayakan UMKM, membangun infrastruktur digital nasional, menarik minat investasi asing, membangun infrastruktur digital nasional, peningkatan kualitas SDM, pembangunan ekosistem inovasi, insentif untuk investasi teknologi, serta harmonisasi aturan dan kebijakan.

Untuk mendukung Making Indonesia 4.0, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo, 2021) membuat peta jalan digital yang ditujukan untuk memperluas cakupan akses infrastruktur digital, mendorong penguatan adopsi teknologi, meningkatkan talenta digital, serta menyelesaikan regulasi pendukung. Secara garis besar, dokumen ini memberi penjelasan mengenai urgensi, visi, dan rekomendasi inisiatif pelaksanaan transformasi digital di empat sektor utama, yaitu (1) infrastruktur digital, (2) pemerintahan digital, (3) ekonomi digital, dan (4) masyarakat digital.

1. Kendala Industri 4.0 di Indonesia

Kendala pengembangan Industri 4.0 yang telah dicanangkan tersebut adalah ketersediaan infrastruktur digital dan minimnya literasi digital. Infrastruktur digital merupakan suatu fondasi untuk mendukung teknologi dan operasional organisasi. Misalnya, ketersediaan jaringan Internet *backbone*, *broadband*, perangkat telekomunikasi, aplikasi teknologi, data center, dan *cloud computing*. Ketidaksiapan infrastruktur digital dalam mendukung perkembangan inovasi industri akan mengganggu transformasi digital dan perkembangan lima sektor industri yang menjadi prioritas. Pada akhirnya, akan menjadikan daya saing produk buatan Indonesia melemah di pasar Internasional.

Literasi digital menurut UNESCO (2018: 6) adalah kemampuan untuk mengakses, mengelola, memahami, mengintegrasikan, mengomunikasikan, mengevaluasi, dan menciptakan informasi secara aman dan tepat melalui teknologi digital untuk ketenagakerjaan, pekerjaan yang layak, dan kewirausahaan. Ini mencakup kompetensi yang secara

beragam disebut sebagai literasi komputer, literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi, literasi informasi, dan literasi media. Menurut *Digital Intelligence Quotient*, literasi digital adalah kemampuan untuk menemukan, membaca, mengevaluasi, menyintesis, menciptakan, mengadaptasi, menyebarkan informasi, media, dan teknologi. Pengertian sederhananya, literasi digital diperlukan agar dapat hidup di masyarakat digital.

Kelemahan literasi digital berakibat pada munculnya dampak negatif digitalisasi informasi di masyarakat, yakni menumbuhkan penyakit sosial dan degradasi moral. Jika literasi digital minim dalam masyarakat industri, industri digital tidak dapat berkembang pesat sebagaimana karakteristik Revolusi Industri 4.0. Untuk mengantisipasi hal tersebut, Kominfo memperinci program literasi digital terdiri dari

- Peningkatan pengetahuan, pemahaman, kesadaran, kreativitas, dan kecakapan teknologi digital.
- Peningkatan dan pengembangan kapasitas budaya penggunaan teknologi digital yang aman.
- Peningkatan kecakapan dasar anti konten negatif (anti hoaks, anti *cyberbullying*, anti ujaran kebencian, anti pornografi, anti pembajakan, anti SARA, dan lain sebagainya).
- Peningkatan dan pendorong pengetahuan dan pemahaman dasar pemanfaatan teknologi digital baru (*Emerging Technology* - robotika, *Internet of Things*, kecerdasan buatan/*Artificial Intelligence*, big data, dan lain sebagainya).
- Penguatan pengetahuan, pemberdayaan, dan fasilitasi komunitas berbasis teknologi digital.

Bagi dunia industri, konsep dan perencanaan Pemerintah dalam Making Indonesia 4.0 tersebut akan membantu pembentukan lingkungan Industri 4.0 sehingga memudahkan transformasi dari industri konvensional. Dalam praktiknya, akan membantu Manajemen Strategik,

Bab 14

Manajemen Strategik dalam Organisasi Non Profit

ORGANISASI NON PROFIT lahir sebagai antitesis terhadap organisasi berorientasi profit yang semakin mendominasi pengelolaan organisasi di masyarakat. Dalam perkembangan selanjutnya, pengelolaan program sosial banyak yang diorientasikan ke arah profit sehingga tujuan utama sebagai pelayanan masyarakat terganggu. Manajemen organisasi non profit diperlukan untuk merapikan pengelolaan program sosial dan mengembalikan orientasi organisasi agar tidak berorientasi profit dan tetap dapat beroperasi.

Berdasarkan sifat pengelolaan asetnya, arti organisasi non profit adalah unit kelembagaan yang menurut hukum atau adat tidak mendistribusikan surplus mereka kepada yang memiliki atau mengendalikan, dan biasanya menerima sumbangan sukarela dalam bentuk uang atau barang. Meski sumbangan itu dibutuhkan, tapi bukan merupakan sumber utama pendapatan atau pekerjaan organisasi (Anheier dan Regina, 2005: 180).

Organisasi non profit mempunyai misi utama, memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan prinsip pemberdayaan dan mengupayakan sebanyak-banyaknya keterlibatan masyarakat. Keberadaan organisasi non profit bagi masyarakat berfungsi melakukan pelayanan terhadap program yang tidak dilakukan pemerintah sehingga mirip dengan organisasi publik pemerintah. Fungsi tersebut adalah: sebagai penyedia layanan, pelopor perubahan, advokasi dan penjaga nilai tertentu dalam masyarakat. Hubungan organisasi non profit dengan pemerintah dibedakan dalam tiga kategori, yaitu pelengkap—melengkapi program yang tidak dilakukan pemerintah, kolaborasi—menjadi mitra yang mensupport program pemerintah, dan berlawanan—berhadapan dengan pemerintah dalam memberi advokasi kepada masyarakat.

Pada masa sekarang, organisasi non profit dituntut untuk transparan dan akuntabel sehingga memerlukan manajemen organisasi. Karena tidak ada lagi sumbangan sukarela yang tidak meminta pertanggungjawaban kepada pengelola organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Di samping itu, masyarakat sebagai sasaran program semakin kritis dengan *sense of belonging* yang tinggi terhadap organisasi sehingga tidak canggung untuk memberikan masukan evaluatif terhadap program organisasi. Untuk keberhasilan dalam menjalankan manajemen organisasi non profit, diperlukan konsep organisasi dan tata kelola organisasi yang baik dan benar.

Tata kelola organisasi non profit diawali dengan kejelasan tujuan dan lingkup programnya, yang berkisar antara; pendidikan, agama, amal sosial, sains, budaya, keselamatan publik, pembinaan olahraga, perlindungan terhadap anak-anak, pelestarian lingkungan. Tujuan lain dapat dijabarkan dari tujuan utama tersebut. Selain orientasi organisasi, diperlukan juga kejelasan pengelolaan dan kepemilikan aset. Anheier (2005: 40) memberi tiga pedoman tes bagi kejelasan keberadaan organisasi non profit, yaitu:

- Tes organisasi: mensyaratkan bahwa organisasi harus berorientasi non profit dan diselenggarakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, bukan untuk keuntungan individu atau pemilik.
- Tes politis: mensyaratkan organisasi harus mempunyai piagam yang berisi larangan bagi anggota organisasi untuk terlibat dalam kampanye politik atau kandidat pemimpin.
- Tes aset: mensyaratkan organisasi harus mempunyai piagam yang berisi larangan bagi pengelola dan anggota untuk menumpuk aset atau pendapatan yang menguntungkan individu, dan melarang penggunaan organisasi untuk kepentingan pribadi pendiri, pendukung, manajer, kerabat, atau rekan mereka.

Sifat organisasi non profit yang mengutamakan keterlibatan banyak pihak akan memunculkan *stakeholder* yang luas dengan jenis dan kepentingan yang beragam. Kejelasan tes organisasi ini memberi kemudahan bagi organisasi untuk mengelola potensi surplus dan pendapatan, membebaskan program organisasi dari kepentingan *stakeholder* yang tidak sesuai tujuan organisasi, serta menyinergikan kepentingan *stakeholder* yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Organisasi yang tidak lolos tiga tes di atas, jika dipaksakan berdiri, akan kehilangan arah dalam mencapai misi dan tujuan jangka panjangnya. Organisasi yang demikian akan mengalami empat kecenderungan dalam beroperasi (Bryson, 2004: 97), yang pada akhirnya menjadi kendala, berupa:

- Inefisiensi Filantropis, yaitu ketidakmampuan untuk menghasilkan sumber daya pada skala yang cukup memadai dan cukup dapat diandalkan untuk mengatasi masalah pelayanan pada masyarakat.
- Partikularisme Filantropis, yaitu kecenderungan organisasi dan dermawan mereka untuk fokus pada kelompok tertentu di

masyarakat. Akibatnya, terjadi kesenjangan yang serius di masyarakat karena keberadaan program organisasi tersebut.

- Paternalisme Filantropis, yaitu sifat dan sektor program dibentuk oleh preferensi kelompok elit dalam masyarakat, bukan dari masyarakat secara keseluruhan.
- Amatirisme Filantropis, yaitu perawatan program yang seharusnya memerlukan pelatihan profesional dan keahlian khusus, hanya dipercayakan kepada amatir yang bersedia dan berniat baik.

Untuk menghindari jebakan kegagalan tersebut, organisasi non profit harus memenuhi tata kelola organisasi yang baik, antara lain kejelasan pengelola, kelompok sasaran, dan orientasi organisasi. Orientasi organisasi disusun dalam perencanaan strategik, yang akan memandu pencapaian misi dan tujuan jangka panjang organisasi dan mengupayakan agar program berkelanjutan sejalan dengan kepentingan *stakeholder* utama. Kejelasan kelompok sasaran memudahkan pelaksanaan Manajemen Strategik, terutama dalam alokasi sumber daya sesuai prioritas program, termasuk SDM.

Batasan dan Jenis Organisasi Non Profit

Organisasi non profit menurut definisi dari Perserikatan Bangsa-Bangsa (UN, 2003: 12) adalah badan hukum atau sosial yang dibentuk untuk memproduksi barang dan jasa yang statusnya tidak memungkinkan menjadi sumber pendapatan, benefit, atau keuntungan finansial lainnya bagi unit yang mendirikan, mengendalikan, atau membiayainya. Dalam praktiknya, kegiatan produktif mereka pasti menghasilkan surplus atau defisit, tetapi surplus apa pun yang mereka hasilkan tidak dapat diambil alih oleh unit kelembagaan lain. Lembaga ini mempunyai karakteristik:

- a. Terorganisir, yaitu dilembagakan sampai batas tertentu.

- b. Swasta, yaitu secara kelembagaan terpisah dari pemerintah.
- c. Pembagian nirlaba, yaitu tidak mengembalikan laba yang dihasilkan kepada pemilik atau direturnya.
- d. Kelembagaan mandiri, yaitu mampu mengontrol aktivitas mereka sendiri.
- e. Sukarela, yaitu melibatkan beberapa tingkatan partisipasi sukarela yang berarti.

Secara umum, jenis organisasi non profit dibedakan berdasarkan fungsi, model operasional, atau layanan yang dihasilkan. Dalam kategori PBB di *International Classification of Non Profit Organizations*, berdasarkan lingkup programnya terdapat 12 kelompok klasifikasi organisasi non profit (UN, 2003: 31) yaitu:

1. Kebudayaan dan Rekreasi: Kebudayaan dan Seni, Olahraga, Klub Rekreasi dan Sosial lainnya.
2. Pendidikan dan Penelitian: Pendidikan Dasar dan Menengah, Pendidikan Tinggi, Pendidikan lainnya, Penelitian.
3. Kesehatan: Rumah Sakit dan Rehabilitasi, Panti Jompo, Kesehatan Mental dan Intervensi Krisis, Pelayanan Kesehatan lainnya.
4. Pelayanan Sosial: Pelayanan Sosial, Darurat dan Pertolongan, Dukungan Pendapatan dan Pemeliharaan.
5. Lingkungan: Lingkungan dan Perlindungan Hewan.
6. Pembangunan dan Perumahan: Pembangunan Ekonomi, Sosial dan Kemasyarakatan, Perumahan, Pekerjaan dan Pelatihan.
7. Hukum: Advokasi dan Politik, Organisasi Sipil dan Advokasi, Hukum dan Layanan Hukum, Organisasi Politik.
8. Yayasan Pemberi Hibah Perantara Filantropi dan Promosi Kesukarelaan, Perantara Filantropi lainnya dan Promosi Kesukarelaan.

9. Internasional: Kegiatan Internasional.
10. Agama: Tarekat dan Perkumpulan Agama.
11. Asosiasi Bisnis dan Profesional: Asosiasi Bisnis, Asosiasi Profesional, Serikat Pekerja.
12. Tidak diklasifikasikan di tempat lain

Dalam proses kemandirian sebagai satu karakteristik organisasi non profit, pada awalnya dihidupi oleh lembaga donor atau donatur personal secara sukarela. Kondisi ini membuat pengelola bergantung secara penuh kepada donatur dan tidak leluasa mengembangkan program yang benar-benar dibutuhkan masyarakat.

Idealisme pengelola pada misi organisasi, yaitu untuk memberikan pelayanan yang benar-benar dibutuhkan masyarakat menjadi semakin kuat. Sehingga dalam perkembangannya organisasi non profit berinisiatif mandiri, demi keberlangsungan program dan lembaga. Kemudian secara berangsur, organisasi non profit melepaskan ketergantungan secara konseptual dan finansial dari lembaga donor.

Saat ini model operasional organisasi non profit berkembang menyesuaikan dengan tuntutan kemandirian organisasi sehingga banyak organisasi non profit yang beralih menjadi organisasi *sosioentrepreneurship*. Ditinjau berdasarkan jenis kemandiriannya dalam pendanaan organisasi, organisasi non profit dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Organisasi Nirlaba. Lembaga ini berangkat dari kebutuhan masyarakat yang memiliki kondisi, minat, masalah, atau kebutuhan masyarakat yang sama di lokasi geografis yang sama. Secara umum, konsumen juga merupakan penerima manfaat. Lembaga ini memiliki target untuk menyelesaikan masalah masyarakat dan mandiri dalam pendanaan. Contoh: koperasi pedesaan.

2. Organisasi Nirlaba Inovatif. Mempromosikan nilai sosial dengan menekankan inovasi dan perubahan yang mempunyai dampak sosial. Pendirian organisasi dilatarbelakangi oleh orang atau lembaga yang peduli dan memiliki niat untuk menyelesaikan masalah masyarakat, bukan oleh anggota masyarakat yang mengalami masalah. Lembaga mendanai dirinya melalui sumbangan, serta pendapatan dari penjualan barang dan jasa. Contoh: Asia Foundation, Ford Foundation.
3. Hybrid. Lembaga non profit yang mempromosikan nilai-nilai sosial, berorientasi pada pertumbuhan, mempunyai unit bisnis yang terpisah yang mendukung operasi lembaga induknya melalui aliran pendapatan. Strategi ini untuk mengurangi ketergantungan donasi dan hibah. Unit bisnisnya tidak terkait dengan misi sosial organisasi induk. Contoh: Badan usaha milik Muhammadiyah/NU.

Jenis organisasi ini sangat menentukan analisis lingkungan internal-eksternal yang berpengaruh dalam operasional organisasi, juga menentukan isu strategis atau masalah utama yang ditemukan dalam masyarakat. Dalam perumusan serta pelaksanaan strategi organisasi, pada jenis Nirlaba misalnya, akan berbeda pendekatan dengan organisasi jenis Hybrid. Prioritas program utama ditentukan berdasarkan pada misi dan visi organisasi, kemampuan sumber daya yang dimiliki, dan kecenderungannya ini akan menjadi ciri khas organisasi non profit yang bersangkutan.

Tingkatan dan Proses Manajemen Strategik Organisasi Non Profit

Secara hierarki strategi, induk organisasi non profit, misalnya organisasi massa, berperan mirip dengan korporasi, menentukan arah umum organisasi. Unit bisnis dan unit non bisnis di bawah organisasi induk dapat membuat organisasi mandiri sehingga menjadi unit strategis bagi

organisasi induk. Di bawah unit strategis baru ada departemen fungsional yang menjalankan strategi tingkat fungsional. Orientasi organisasi induk tetap non profit, tetapi memiliki organisasi di bawahnya yang beroperasi sebagai profit utama.

Koten (1997:22) membagi tingkatan strategi berdasarkan kontennya sebagai berikut: Strategi Tingkat Organisasi (*Corporate Strategy*), Strategi Tingkat Program Utama (*Program Strategy*), Strategi Tingkat Sumber Daya Pendukung (*Resource Support Strategy*), dan Strategi Kelembagaan (*Institutional Strategy*).

- a. Strategi Tingkat Organisasi (*Corporate Strategy*): Memuat tentang misi, tujuan, nilai, dan inisiatif strategis baru organisasi. Memberikan batasan tentang apa yang kita lakukan, untuk siapa dan apa arahan utama yang kita gunakan untuk meningkatkan kinerja kita secara keseluruhan.
- b. Strategi Tingkat Program Utama (*Program Strategy*): Mengeksplorasi implikasi strategis program tertentu, pilihan layanan, atau produk tertentu. Juga tentang tujuan, nilai, dan masalah lingkungan.
- c. Strategi Tingkat Sumber Daya Pendukung (*Resource Support Strategy*): Fokus utamanya memaksimalkan sumber daya pendukung untuk mencapai kinerja unggul. Sumber daya tersebut dapat berupa dana yang dianggarkan, SDM, dan teknologi.
- d. Strategi Kelembagaan (*Institutional Strategy*): Fokus pada pengembangan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif strategis.

Hierarki strategi ini memudahkan untuk membedakan strategi dengan program dan memetakan secara sistematis kebutuhan sumber daya, serta memudahkan evaluasi pencapaian program strategis. Syarat agar organisasi dapat mencapai sukses adalah mengupayakan agar pada

semua tingkatan strategi terintegrasi, seimbang dan kohesif, tidak saling berseberangan.

Proses Manajemen Strategik sebagaimana dalam organisasi bisnis, terdiri dari tahapan: *Scanning*, *Formulating*, *Implementing*, dan *Evaluating*. *Scanning* melihat lingkungan luar dan dalam organisasi, kemudian ditentukan isu strategis atau masalah utama yang terjadi di masyarakat yang akan diselesaikan organisasi. *Formulating*, memformulasikan strategi yang dipilih untuk menjalankan program. *Implementing*, mengimplementasikan strategi terpilih dengan melakukan penyesuaian kondisi organisasi agar strategi yang dijalankan efisien dalam mengalokasikan sumber daya dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. *Evaluating*, mengevaluasi strategi dan program yang dijalankan dari pelaksanaan program dan terutama dari hasil yang dicapai.

Analisis Stakeholder Organisasi Non Profit

Stakeholder perusahaan adalah orang atau lembaga yang berhubungan secara langsung dan tidak langsung dengan organisasi, dan mempunyai kepentingan dengan organisasi. *Stakeholder* ada yang di dalam organisasi yang berperan langsung dalam operasional organisasi dan di luar organisasi yang berperan secara tidak langsung, tetapi sangat menentukan operasional organisasi non profit.

Jenis organisasi menentukan siapa *stakeholder* utamanya, bagaimana mereka berperan, dan bagaimana pengelola harus menyikapi adanya persaingan politik organisasi antar *stakeholder*, yang tidak selalu nampak. Pada organisasi Perguruan Tinggi, *stakeholder* utamanya adalah pengguna, yaitu mahasiswa. Namun, untuk Perguruan Tinggi Negeri, *stakeholder* yang perlu diutamakan adalah pemerintah, sedangkan Perguruan Tinggi yang didirikan yayasan keluarga, perlu mengutamakan *stakeholder* yayasan yang tunduk pada nilai-nilai pendirinya. Dalam badan usaha milik ormas, *stakeholder* utamanya adalah pengurus ormas,

yang sekaligus merepresentasikan pengguna atau masyarakat anggota ormas yang bersangkutan. Dalam organisasi pelestarian lingkungan misalnya, *stakeholder* utamanya tidak mudah untuk diidentifikasi, apakah pendonor, masyarakat peduli lingkungan hidup, atau pemerintah setempat.

Analisis *stakeholder* di luar organisasi penting untuk dilakukan karena sering kali menjadi kunci sukses dalam organisasi non profit untuk pemenuhan kepuasan *stakeholder* utama, yaitu pengguna jasa organisasi. Sebuah organisasi tidak cukup hanya mengetahui siapa *stakeholder* utamanya, harus juga mengetahui apa kriteria yang digunakan *stakeholder* utama untuk menilai organisasi, dan bagaimana kinerja organisasi harus dicapai dengan kriteria tersebut.

Stakeholder internal lebih mudah untuk diakomodir kepentingannya daripada *stakeholder* di luar organisasi, tetapi membutuhkan ketepatan metode pendekatan. Berdasarkan peran, kekuasaan, dan kepentingan *stakeholder* di dalam organisasi dapat dibagi menjadi empat (Bryson, 2004: 338), yaitu:

- a. *Player*: Memiliki kepentingan dan kekuasaan yang signifikan.
- b. *Subyek*: Memiliki kepentingan, tetapi sedikit kekuasaan.
- c. *Penentu konteks*: Memiliki kekuasaan tetapi sedikit kepentingan.
- d. *Crowd* (kerumunan): Sedikit kepentingan dan kekuasaan.

Empat jenis *stakeholder* tersebut mempunyai cara penilaian dan sikap yang berbeda terhadap operasional organisasi. Sehingga untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingannya, diperlukan analisis *stakeholder*.

Untuk *stakeholder* internal, beraneka ragam jenis *stakeholder* tersebut memberi petunjuk kepada pengelola bagaimana melibatkan secara proporsional dalam penyusunan strategi dan dibedakan berdasarkan kepentingan dan strukturnya dalam organisasi perusahaan. Untuk *stakeholder* di luar organisasi, jenis pelibatan dalam organisasi dapat

dipilih dari lima pendekatan, yaitu memberikan informasi yang jelas, berkonsultasi meminta pertimbangan, memberi kesempatan keterlibatan, berkolaborasi, dan memberdayakan.

Pelibatan *stakeholder* sangat penting dalam organisasi non profit, terutama pada waktu penetapan isu strategis yang sering kali merupakan proses politis dalam organisasi. Isu strategis menentukan semua perencanaan dan pelaksanaan strategi di mana *stakeholder* akan menempatkan kepentingan di dalamnya. Peninjauan terhadap strategi dalam hubungannya dengan efektivitas program dan pencapaian tujuan organisasi sering kali melibatkan kepentingan *stakeholder*. Sehingga tidak mudah mengubah strategi dan menghentikan program yang telah terbukti tidak efektif. Analisa isu strategis yang terbuka dan rasional dapat memunculkan kepentingan-kepentingan *stakeholder* yang tak relevan.

Scanning: Analisis Lingkungan Luar dan Dalam Organisasi Non Profit

Analisis lingkungan memetakan kondisi di mana organisasi berada di lingkungan eksternal dan bagaimana kondisi kekuatan dan kelemahan organisasi untuk dapat menjalankan program di antara program yang telah disajikan organisasi lain (Bryson, 2004: 125) dengan menggunakan analisis SWOC (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Challenge*). Di mana *Challenge* merupakan ganti dari *Threat*, yang berkesan penuh risiko sehingga membuat kekakuan perencanaan. *Challenge* merupakan tantangan yang dapat dihadapi secara fleksibel, melakukan tindakan yang paling memungkinkan sesuai dengan peluang dan kekuatan internal.

Dalam organisasi non profit sangat jarang ditemukan persaingan di lapangan, tidak ditemukan dua organisasi yang mempunyai program sama yang bekerja pada lokasi yang sama. Sehingga dalam analisis

Tentang Penulis



IR. MUHAMMAD RIDLO Zarkasyi, M.M., lahir di desa Gontor tahun 1962. Bungsu dari 11 bersaudara ini mengenyam pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar di Desa Gontor, Ponorogo, Jawa Timur. Berbeda dengan kakak-kakaknya, Ridlo mengenyam pendidikan di Pondok Modern Gontor sebagai santri mukimin khusus selama bulan Ramadhan tahun 1974.

Selepas lulus SD, Ridlo didorong orang tuanya meneruskan ke SMP Muhammadiyah Jetis, Ponorogo dan SMA Negeri 2 Madiun. Selanjutnya Ridlo direstui Bapaknya untuk merantau ke Yogyakarta, menamatkan S1 Fakultas Teknologi Pertanian UGM tahun 1989, yang selanjutnya meraih gelar Magister Manajemen dari UGM tahun 1994. Tahun 2017, Ridlo berhasil menyelesaikan pendidikan S3 Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta.

Organisasi yang dijalaninya cukup beragam, antara lain sebagai Ketua Badan Perwakilan mahasiswa FTP UGM, Ketua III Jamaah Shalahuddin UGM, Majalah Balairung, dan di dunia kerja Ridlo aktif sebagai

pengurus asosiasi pengusaha. Semua pengalaman tersebut menjadikannya mengenali manajemen strategik sejak muda. Demikian juga tugas dan kewajiban dari orang tuanya untuk terlibat dalam pekerjaan Percetakan dan Pertanian dimasa kecilnya, menjadikannya tidak gamang memimpin dan mengenali pekerjaan dan masalah teknis. Keterlibatannya secara langsung hingga saat ini, dalam pengelolaan beberapa bisnis yang dirintisnya dari sekian kegagalan yang dialaminya, melengkapi kajian keilmuan Manajemen yang ditempuhnya di dua kampus besar yaitu Universitas Gajah Mada dan Universitas Negeri Jakarta.

Menjadi Trainer dan menulis dijalaninya sejak lulus kuliah S1, sempat menjadi dosen tahun 1998, berhenti beberapa tahun karena menjadi Founder dan merintis beberapa perusahaan pengelola SDA & startup Teknologi, kemudian menjadi dosen Manajemen Bisnis di UNIDA Gontor hingga sekarang. Kegiatannya selain Dosen, juga mengelola beberapa perusahaan, menulis beberapa Buku Entrepreneurship dan Manajemen Strategik, serta memberikan Coaching dan Mentoring pada kadernya lulusan Pesantren dan UGM, yang beberapa perusahaannya telah berhasil listing di Pasar Modal.

Daftar Pustaka

- Ackoff, Russell L. 1989. *From Data to Wisdom*. Journal of Applied Systems Analysis 16:3-9.
- Alan Walter Steiss. 2003. *Strategic Management for Public and Non-Profit Organizations*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Alfred D Chandler JR. 1962. *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Ambrosini, V., Bowman, C. dan Collier, N. 2009. *Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base*. British Journal of Management, Vol. 20, no. S1, pp. S9-S24.
- Andy Grove. 1996. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Point That Challenge Every Company and Career*. New York: Doubleday.
- Angelo Kinicki, Brian K. Williams. 2016. *Management: a Practical Introduction, Seventh Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York: Routledge.
- Anheier, Helmut K. dan Regina A. List. 2006. *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non-profit Sector*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Anonimus. 2009. *Encyclopedia of Management, 6th Edition*. Michigan: Gale, Cengage Learning.
- Anonymous. 2011. *Strategic Collaboration, 8 Steps to Develop Your Collaboration Strategy*. <https://roelto.com/strategic-collaboration-8-steps-to-develop-your-collaboration-strategy/> (Diakses 12 Desember 2021, Jam 20.00)

- Anonymous. 2021. *Industry 4.0 and the fourth industrial revolution explained*. <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>. (Diakses 30 November 2021 jam 20.00)
- Arif Sugiono dan Dian Fordian. 2019. Jenis Kapabilitas Dinamis Pelaku Rintisan Start Up Entrepreneur (Studi Pada Pelaku Subsektor Gastronomi di Industri Kreatif). *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan* 89 Vol.4, No. 2, Agustus 2019.
- Arnaud Chevallier. 2016. *Strategic Thinking in Complex Problem Solving*. New York, USA: Oxford University Press.
- Arthur V. Hill. 2012. *The Encyclopedia of Operations Management A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Publishing.
- Barbara A. Collins, S.M.P., dan Stephen G. Haines. 2014. *Becoming a Strategic Thinker: Raising Your Strategic IQ for Every Day Success*. www.HainesCentre.com.
- Barney Jay. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal Of Management* 1991, Vol. 17, No 1, 99-120.
- Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj. 2020. *Managing VUCA: The Human Dynamics of Agility*. *Organizational Dynamic*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>.
- Bernstein, Jay H. 2009. *The Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy and its Antithesis*. Conference Paper. Vol 2:68-75.
- Brad Cousins. 2018. *Design Thinking: Organizational Learning in VUCA Environments*. *Academy of Strategic Management Journal*: 2018 Vol: 17 Issue: 2.
- Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland. 2012. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. 4th ed*. New Jersey: Pearson Education, Inc..
- Bryan Bergeron. 2003. *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

- Bryson, John M. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement-3rd ed.* California: John Wiley & Sons, Inc.
- Burkitt, F. 2014. *A Strategist's Guide to the Internet of Things.* *Www.Strategy-Business.Com*, 77.
- Butt, J. (2020). *A Strategic Roadmap for the Manufacturing Industry to Implement Industry 4.0.* *Design*, 4(11), 13–21. <https://doi.org/10.3390>.
- Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/capability>
- Catherine L. Wang dan Pervaiz K. Ahmed. 2007. *Dynamic Capabilities: a Review and Research Agenda Dynamic Capabilities: a Review and Research Agenda.* International Journal of Management Reviews. UK: Blackwell Publishing Ltd Oxford.
- Christensen Clayton M., Michael Raynor, dan Rory McDonald. 2015. *What Is Disruptive Innovation?* December 2015, issue (pp.44–53) of Harvard Business Review.
- Christensen Clayton M., Rory McDonald, Elizabeth J. Altman dan Jonathan E. Palmer. 2018. *Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research.* Journal of Management Studies, 2018. John Wiley & Sons Ltd and Society for the Advancement of Management Studies.
- Christensen. 2021. <https://claytonchristensen.com/key-concepts/>, diakses 29 April 2021.
- Clausewitz, Carl von. 2007. *On War.* *www.Abika.com*
- Clayton M. Christensen dan Joseph Bower. 1995. *Disruptive Technologies: Catching the Wave.*
- Cole Ehmke. 2001. *Strategies for Competitive Advantage.* Western Extension Marketing Committee.
- Colin White. 2004. *Strategikc Management.* New York: Palgrave Macmillan.
- Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A., Peteraf Harbir Singh, David J. Teece, Sidney G. Winter. 2007. *Dynamic Capabilities*

- Understanding Strategic Change In Organizations*. Massachusetts: Blackwell Publishing Ltd.
- Constantin BRĂȚIANU dan Georgiana Victoria BĂLĂNESCU. 2008. *Vision, Mission and Corporate Values. a Comparative Analysis of The Top 50 U.S. Companies*. Management & Marketing (2008) Vol. 3, No. 3, pp. 19-38.
- Craig Loehle. 2000. *Thinking Strategically Power Tools for Personal and Professional Advancement*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Crossan, Mary M., Michael J. Rouse, W. Glenn Rowe, Cara C. Maurer. 2016. *Strategic Analysis and Action, Ninth edition*. Ontario: Pearson Canada Inc..
- Daft Richard L. dan Dorothy Marcic. 2017. *Understanding Management, 10th Edition*. Boston USA: Cengage Learning.
- Dany Jacob. 2010. *Mapping Strategic Diversity Strategic Thinking from a Variety of Perspectives*. New York: Routledge.
- David Fred R. dan Forest R. David. 2017. *Strategic Management Concepts and Cases A Competitive Advantage Approach Global edition*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- David J. Teece. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Dess, Gregory G., McNamara, Gerry, Eisner, Alan B. 2019. *Strategic Management: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill Education.
- Donald C. Hambrick dan James W. Fredrickson. 2001. *Are You Sure You Have a Strategy?* Academy of Management Executive. Vol. 15, No. 4
- Edwin Locke. 2009. *Handbook of Principles of Organizational Behavior, Second Edition*. West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Fred R. David dan Forest R. David. 2017. *Strategic Management Concepts and Cases a Competitive Advantage Approach, Sixteenth edition. Global Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Freedman, Lawrence. 2013. *Strategy: a History*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks. 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. London: Yale University Press.

- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management, a Stakeholder Approach*. London: Pitman Books Limited.
- Gary Hamel, C. K. Prahalad, Howard Thomas dan Don O'neal. 1998. *Strategic Flexibility, Managing in a Turbulent Environment*. UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Geissbauer, R., Vedso, J., dan Schrauf, S. 2016. *Industry 4.0: Building the Digital Enterprise* (M. Bruns, S. Eddy, D. Fisher, R. Hombach, B. Johansson, & K. Krishnamurthy (eds.)). PwC.
- George W. England. 1967. *Personal Value Systems of American Managers Author(s)*. The Academy of Management Journal, Vol. 10, No. 1 (Mar., 1967), pp. 53-68
- Ghada Mohamed Khairat dan Bassam Samir Alromeedy. 2016. *Applying the BCG Matrix to Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position*. Minia Journal of Tourism and Hospitality Research Vol. 1, Issue 2, December, 2016.
- Global Industry 4.0 Survey. 2016. *Industry 4.0: Building the Digital Enterprise*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industry-4-0.html>.
- Global Industry 4.0 Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> (diakses 12 Desember 2021)
- Grant, Robert M. 1991. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review 33 (3) pp.114-135.
- Grant, Robert M. 1996. *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science, Vol. 7, No. 4. (Jul. - Aug., 1996), pp. 375-387
- Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B., Gerry McNamara. 2014. *Strategic Management: Text and Cases, Seventh edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Günther, Kathrin. 2016. *Key Factors for Successful Implementation of a Sustainability Strategy*. Journal of Applied Leadership and Management, Vol. 4, pp. 1-20.

- Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal. 2003. *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. Global Fourt Edition. New Jersey: Pearson Education International, Inc.
- Hidayat, Budi. 2012. *Siaran Pers: Ekonomi Indonesia Masuk Kategori Efficiency Driven*. Bappenas.go.id.
- Hill Charles W. L., Gareth R. Jones dan Melissa A. Schilling. 2015. *Strategic Management: Theory*, 11e. Stamford, USA: Cengage Learning.
- <http://www.bcg-matrix.com/benefits-limitations-bcg-matrix/>
- <https://dictionary.apa.org/value>
- <https://www.bcg.com/en-sea/about/our-history/growth-share-matrix>
- <https://www.wordsmyth.net/?level=3&ent=strategy>. (Diakses tanggal 21 Maret 2021 jam 10.35)
- https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries. (Diakses tgl 22 Agustus 2022 jam 20.00)
- Ingrid Bonn. 2005. *Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5, 2005. Emerald Group Publishing Limited
- J. Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Jacobus (Kobus) Kok dan Steven C. van den Heuvel, Editors. 2019. *Leading in a VUCA World Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Switzerland: Springer Open.
- Jan Schlechtendahl, Matthias Keinert, Felix Kretschmer, Armin Lechler, Alexander Verl. 2014. *Making Existing Production Systems Industry 4.0-Ready Holistic approach to the integration of existing production systems in Industry 4.0 environments*. https://www.researchgate.net/publication/267271828_Making_existing_production_systems_Industry_40-ready
- Jay B. Barney dan Delwyn N. Clark. 2007. *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press Inc..
- Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini. 2018. *Strategi: Terpadu, Komprehensif, Simultan*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. 2009. *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy, Eleventh ed.* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Jonker, J. (2012). *New Business Models an Explanatory Study of Changing Transactions Creating Multiple Values(s).*
- Julie Gough, Kristy A. Harper, Sonya D. Hill, Holly M. 2009. *Encyclopedia of Management, 6th edition.* Michigan: Gale, Cengage Learning.
- Kementerian Perindustrian. 2018. *Making Indonesia 4.0.* Badan Penelitian dan Pengembangan Industri Kementerian Perindustrian.
- Klaus Schwab. 2016. *The Fourth Industrial Revolution.* World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Koteen, Jack. 1997. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits. 2nd ed.* Connecticut: Praeger Publishers.
- L.M. Camarinha-Matos et al. (Eds.): PRO-VE 2017, IFIP AICT 506, pp. 3–17, 2017. DOI: 10.1007/978-3-319-65151-4_1
- Law, N., Woo, D., Torre, J. de la, dan Wong, G. 2018. *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2* (Issue 51). UNESCO Institute for Statistics.
- Linda L. Brennan Faye Sisk. 2015. *Strategic Management: A Practical Guide.* Chennai India: Cognella Academic Publishing.
- Luis M. Carmo Farinha, Joao J.M. Ferreira, Helen Lawton Smith, dan Sharmistha Bagchi-Sen, editors. 2015. *Handbook of Research on Global Competitive Advantage Through Innovation and Entrepreneurship.* Pennsylvania, USA: IGI Global.
- Margaret. *Becoming Strategic Leader.* beatonexecutivecoaching.com.
- Marilyn M. Helms, Editor. 2006. *Encyclopedia of Management, 5th ed.* Michigan: Thomson Gale.
- Martha A. Brown. 1976. *Values - A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job Author(s).* The Academy of Management Review, Vol. 1, No. 4 (Oct., 1976), pp. 15-23
- Martin Reeves, Sandy Moose, dan Thijs Venema. 2014. <https://www.bcg.com/en-sea/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited>

- Mary Jo Hatch dan Ann L. Cunliffe. 2013. *Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Third Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Mehmet Ali Köseoglu, Mehmet Altinb, Eric Chanc, Omer Faruk Aladag. 2020. *What are the Key Success Factors for Strategy Formulation and Implementation? Perspectives of Managers in the Hotel Industry*. International Journal of Hospitality Management 89, 2020.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. 2017. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Michael E. Porter. 1985. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- _____. 1996. *What is Strategy?* Harvard Business Review, November-December 1996.
- _____. 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction*. New York: Free Press.
- _____. 2008. *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Michael J. Merenda. 2019. *Acting Strategically, Thinking Critically Concepts, Cases, and Tools for Business Students. Second Edition*. USA: Cognella Active Learning.
- Michael Polanyi. 2009. *The Tacit Dimension: With a New Foreword by Amartya Sen*. Chicago: The University of Chicago Press, Ltd.
- Miles, Jeffrey Allen. 2012. *Management and Organization Theory: a Jossey-Bass Reader, First edition*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Müller, M., Vorraber, W., dan Slany, W. 2019. *Open Principles in New Business Models for Information Systems*. Journal of Open Innovation; Technology, Market, and Complexity, 5(6), 5. <https://doi.org/10.3390>.
- Nathan Bennett, G. James Lemoine. 2014. *What a Difference a Word Makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. www.sciencedirect.com.

- Nonaka, Ikujiro. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5, No. 1, February 1994.
- Oliver Mack, Anshuman Khare Andreas Krämer, Thomas Burgartz Editors. 2016. *Managing in a VUCA World*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Patricia Ordoñez de Pablos. 2004. *Measuring and Reporting Structural Capital Lessons from European Learning Firms*. Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 4, 2004.
- Petri Aaltonen dan Heini Ikävalko. 2002. *Implementing Strategies Successfully*. Article in Integrated Manufacturing Systems. www.researchgate.net (publication) 235284285.
- R. T. Lenz. *Managing the Evolution of the Strategic Planning Process*. Business Horizons 30, no. 1 (January– February 1987): 39
- Raymond E. Miles dan Charles C. Snow. 2001. *Fit, Failure & the Hall of Fame*. New York: Free Press.
- _____. 2003. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. California: Stanford Business Books.
- Raymond E. Miles, Charles C. Snow, dan Grant Miles. 2005. *Collaborative Entrepreneurship, How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*. California: Stanford University Press Stanford.
- Richard L. Hughes dan Katherine Colarelli Beatty. 2005. *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Rikke Friis Dam dan Teo Yu Siang. 2021. *5 Stages in the Design Thinking Process*. <https://www.interaction-design.org/literature/articles/5-stages-in-the-design-thinking-process>.
- Rita McGrath. 2019. *Seeing Around Corners, How to Spot Inflection Point in Business Before They Happen*. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Robert Kreitner. 2009. *Management, Eleventh Edition*. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

- Robert M. Grant dan Judith Jordan. 2015. *Foundations of strategy, Second Edition*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Robert M. Grant. 2003. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from The Oil Majors*. *Strategic Management Journal*, 24: 491–517 (2003).
- Roderick R. Magee II (ed). 1998. *Strategic Leadership Primer*. Carlisle, Pennsylvania: Dept of Command, Leadership, and Management.
- Roger Courtney. 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London: Routledge.
- Rothaermel, Frank T., author. 2017. *Strategic management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Russmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. 2015. *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. The Boston Consulting Group, 1–20.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership Fourth Edition*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schlechtendahl, J., Keinert, M., Kretschmer, F., Lechler, A., dan Verl, A. 2014. *Making EXISTING PRODUCTION SYSTEMS INDUSTRY 4.0-Ready: Holistic Approach to the Integration of Existing Production Systems in Industry 4.0 Environments*. *Production Engineering*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.1007/s11740-014-0586-3>.
- Schwab, K. 2016. *The Fourth Industrial Revolution* (1st ed.). World Economic Forum.
- Sharon M. Oster. 1995. *Strategic Management for Nonprofit Organizations, Theory and Cases*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Sidney G. Winter. 2007. *Dynamic Capability as a Source of Change*. Philadelphia: Department of Management, The Wharton School Philadelphia.
- Simon Wootton dan Terry Horne. 2010. *Strategic Thinking: a Ninestep Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketer, Third edition*. London: Kogan Page Limited.
- Smuts, S., Merwe, A. Van Der, dan Smuts, H. 2020. *A Strategic Organisational Perspective of Industry 4.0: A Conceptual Model*. IFIP International Federation for Information Processing, 91. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5>.

- Stanley K. Ridgley. 2012. *Strategic Thinking Skills Course Guidebook*. Virginia, USA: The Great Courses Corporate Headquarters.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. 2018. *Management 14E*. New York: Pearson Education, Inc.
- Thomas Donaldson dan Lee E. Preston. 1995. *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, No.1, 65-91.
- Thomas L. Friedman. 2016. *Thank You for Being Late*. Switzerland: World Economic Forum.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. 2018. *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability, Fifteenth Edition, Global Edition*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Thomas N Martin. 2016. *Smart Decisions: The Art of Strategic Thinking for the Decision-Making Process*. New York: Palgrave Macmillan.
- United Nations. 2003. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations Publication.
- Wayne A. Graham dan Andrew J. Hede. *Strategic Actions Analysis: A New Tool for Managers*. *Journal of New Business Ideas & Trends* 2016, 14(2), pp. 1 - 22.
- White, Colin. 2010. *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Whiteman Wayne E. 1998. *Training and Educating Army Officers for The 21st Century: Implications for The United States Military Academy*. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Y. I. Partama, M. D. Farizal. 2019. *Industri 4.0: Analisis Hambatan dalam Penerapannya pada Industri Manufaktur di Indonesia*. Seminar dan Konferensi Nasional. IDEC 2019, no. pp. 6-7, 2019.
- Yaakov Weber Shlomo Y. Tarba Christina Öberg. 2014. *A Comprehensive Guide to Mergers & Acquisitions Managing the Critical Success Factors Across Every Stage of the M & A Process*. New Jersey: FT Press Upper Saddle River.

Yudhaputri, E. A., dan Daihani, D. U. 2020. *Strategy Development of MSMEs in Order to Face of Industrial Revolution 4.0*. The 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World (ICIB 2019), ICIB 2019, 257. <https://doi.org/10.5220/0008430002540262>.

Zoltan J. Acs, László Szerb Erkkó Autio. 2015. *Global Entrepreneurship and Development Index 2014*. Springer Cham Heidelberg, New York.



Jl. Moch. Kahfi II Gg. Damai No. 119
(Area Setu Babakan) Jagakarsa - Jakarta Selatan
Telp./Faks : +62 21 29127123 | Mobile Phone: +62 851 0057 3324