



Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri



MANAJEMEN STRATEGIK

Rineliana, S.E., M.E
Dr. Umalihayati, S.ST., S.KM., M.Pd
Giri Nurpribadi, S.T.P., M.M
Dr. Anis Marjukah, S.E., M.M
Elia Resha Fatmawati, S.E., M.M
Alfalisyado, S.E.Sy., M.E., CMP
Dr. Ita Nurcholifah, S.El., M.M
Benedicta Retna Cahyarini, S.Sos
Rilyane Suzan Rasita Sembiring, S.E., M.M
Ladiatno Samsara

MANAJEMEN STRATEGIK

Penulis:

Rineliana, S.E., M.E

Dr. Umalihayati, S.ST., S.KM., M.Pd

Giri Nurpribadi, S.T.P., M.M

Dr. Anis Marjukah, S.E., M.M

Elia Resha Fatmawati, S.E., M.M

Alfalisyado, S.E.Sy., M.E., CMP

Dr. Ita Nurcholifah, S.El., M.M

Benedicta Retna Cahyarini, S.Sos

Rilyane Suzan Rasita Sembiring, S.E., M.M

Ladiatno Samsara



**Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri**

MANAJEMEN STRATEGIK

Penulis:

Rineliana, S.E., M.E

Dr. Umalihayati, S.ST., S.KM., M.Pd

Giri Nurpribadi, S.T.P., M.M

Dr. Anis Marjukah, S.E., M.M

Elia Resha Fatmawati, S.E., M.M

Alfalisyado, S.E.Sy., M.E., CMP

Dr. Ita Nurcholifah, S.EL., M.M

Benedicta Retna Cahyarini, S.Sos

Rilyane Suzan Rasita Sembiring, S.E., M.M

Ladiatno Samsara

Editor:

Paput Tri Cahyono

Penerbit:

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

Redaksi:

Perumahan Cipta No.1

Kota Batam, 29444

Email: cendikiamuliamandiri@gmail.com

ISBN: 9786347151414

Terbit: April 2025

IKAPI: 011/Kepri/2022

Ukuran:

x hal + 176 hal;

14,8cm x 21cm

Cetakan Pertama, 2025.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Manajemen strategik merupakan proses penting dalam dunia bisnis yang penuh dinamika dan ketidakpastian. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan operasional semata, tetapi juga oleh kemampuannya dalam memahami lingkungan eksternal, memanfaatkan kekuatan internal, serta merancang strategi yang adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, pemahaman tentang manajemen strategik menjadi semakin relevan di era globalisasi dan transformasi digital saat ini.

Buku ini membahas berbagai konsep utama dalam manajemen strategik, termasuk analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Disertakan pula contoh-contoh kasus dan pendekatan praktis yang

dapat membantu pembaca dalam menerapkan konsep-konsep tersebut dalam berbagai konteks organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I DASAR MANAJEMEN STRATEJIK	1
1.1. Pengertian Manajemen Stratejik	1
1.2. Proses Manajemen Stratejik.....	3
1.3. Model Manajemen Stratejik.....	4
1.4. Tingkatan Strategi dalam Organisasi.....	6
1.5. Peran Manajer dalam Manajemen Stratejik..	8
1.6. Manfaat Penerapan Manajemen Stratejik....	10
1.7. Tantangan dalam Penerapan Manajemen Stratejik	12
1.8. Perkembangan Kontemporer dalam Manajemen Stratejik.....	15
1.9. Studi Kasus Penerapan Manajemen Stratejik	18
1.10. Rangkuman	20
BAB II PROSES MANAJEMEN STRATEGIK.....	23
2.1. Definisi Manajemen Strategik.....	23
2.2. Tahapan Proses Manajemen Strategik.....	26
2.3. Alat dan Teknik dalam Manajemen Strategik	30
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	37
3.1. Ancaman Pendetang Baru	48
3.2. Kekuatan Posisi Tawar Supplier	52

3.3.	Kekuatan Posisi Tawar Buyer	53
3.4.	Ancaman Produk Substitusi.....	54
3.5.	Intensitas Persaingan diantara Perusahaan dalam suatu Industri.....	54
3.6.	Analisis Kompetitor.....	57
BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL.....		59
4.1.	Konsep Analisis Lingkungan Internal	59
4.2.	Sumber Daya dan Kapabilitas	63
4.3.	Analisis Rantai Nilai	67
BAB V FORMULASI STRATEGI.....		73
5.1.	Pengertian Formulasi Strategi	73
5.2.	Tahap-Tahap Formulasi Strategi	75
5.3.	Pengembangan Visi Misi.....	76
5.4.	Mengidentifikasi Kesempatan dan Ancaman dari Faktor Eksternal (Opportunities dan Threats).....	77
5.5.	Menentukan Kekuatan dan Kelemahan dari Faktor Internal (Strengths dan Weaknesses)	79
5.6.	Menciptakan Tujuan Jangka Panjang	80
5.7.	Memulai Strategi Alternatif.....	81
5.8.	Memilih Strategi Khusus untuk Dicapai	82
BAB VI PENETAPAN TUJUAN STRATEGIK.....		85
6.1.	Pendahuluan	85
6.2.	Teori Dan Konsep Dasar Dalam Penetapan Tujuan Strategik	88
6.2.1.	<i>Goal-Setting Theory</i>	88

6.2.2.	<i>SMART Goals Theory</i>	89
6.2.3.	<i>Hierarchy of Goals</i>	92
6.3.	Klasifikasi Tujuan Strategik.....	93
6.3.1.	Tujuan Jangka Panjang vs. Jangka Pendek	94
6.3.2.	Tujuan Finansial vs. Non-Finansial	95
6.3.3.	Tujuan Internal vs. Eksternal.....	96
6.3.4.	Tujuan Adaptif dalam Lingkungan yang Berubah	97
6.4.	Proses Penetapan Tujuan Strategik	98
6.4.1.	Analisis Lingkungan: SWOT, PESTEL, dan Five Forces.....	99
6.4.2.	Identifikasi Keunggulan Kompetitif ...	103
6.4.3.	Formulasi Tujuan Berdasarkan Analisis Data	104
6.4.4.	Evaluasi dan Penyesuaian Tujuan	104
6.5.	Kesimpulan	105
BAB VII IMPLEMENTASI STRATEGI		107
7.1.	Konsep Dasar Analisis Lingkungan Internal	107
7.2.	Komponen Lingkungan Internal.....	110
7.3.	Analisis SWOT	114
7.4.	Metode Analisis Lingkungan Internal.....	118
BAB VIII PENGELOLAAN SUMBER DAYA DALAM STRATEGI.....		123
8.1.	Konsep Sumber Daya dalam Manajemen Strategik	123
8.2.	Peran Sumber Daya dalam Strategi.....	127

8.3.	Analisis Sumber Daya.....	131
BAB IX PENGAWASAN DAN EVALUASI STRATEGI 137		
9.1.	Konsep Pengawasan dan Evaluasi Strategi	137
9.2.	Proses Pengawasan Strategi.....	141
9.3.	Metode Evaluasi Strategi.....	145
BAB X KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK SEKTOR PUBLIK 151		
10.1.	Pendahuluan	151
10.2.	Manajemen Strategik Sektor Publik	153
10.3.	Kepemimpinan.....	159
10.4.	Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik Sektor Publik.....	162
DAFTAR PUSTAKA.....		169

BAB I

DASAR MANAJEMEN STRATEGIK

1.1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah proses merencanakan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan yang menciptakan keunggulan kompetitif dan memastikan kelangsungan hidup organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Menurut David dan David (2017) manajemen strategik melibatkan serangkaian keputusan dan tindakan yang membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, serta menanggapi tantangan eksternal dan internal secara efektif.

Konsep manajemen strategik telah berkembang seiring waktu seiring dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Menurut Grant (2020) manajemen strategik mengalami perubahan signifikan dalam tiga fase utama: (1) Periode Perencanaan (1950-an hingga 1960-an): Fokus pada perencanaan jangka panjang yang terstruktur dengan bantuan teknik-teknik analisis kuantitatif, (2) Periode Perspektif Sumber Daya dan Kompetensi (1970-an hingga 1980-an): Organisasi

mulai memperhatikan kekuatan dan sumber daya internal sebagai dasar pengembangan strategi, dan (3) Periode Dinamika Lingkungan (1990-an hingga sekarang): Menekankan pentingnya responsivitas terhadap perubahan eksternal yang cepat dan ketidakpastian pasar global.

Manajemen stratejik dan manajemen operasional sering kali disamakan, padahal keduanya memiliki fokus yang berbeda. Manajemen stratejik berfokus pada pengembangan dan pengelolaan strategi jangka panjang yang berkaitan dengan arah keseluruhan organisasi, seperti keputusan ekspansi pasar atau diversifikasi produk. Sedangkan manajemen operasional berkaitan dengan implementasi dan pengelolaan aktivitas sehari-hari untuk memastikan bahwa proses-proses dalam organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Hitt et al. (2017), manajemen operasional lebih terfokus pada efisiensi internal dan pengelolaan sumber daya organisasi dalam jangka pendek, sementara manajemen stratejik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1.2. Proses Manajemen Strategik

Langkah pertama dalam proses manajemen strategik adalah melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal organisasi. Analisis Lingkungan Eksternal berfokus pada faktor-faktor luar organisasi yang dapat memengaruhi operasional dan strategi bisnis, seperti tren pasar, persaingan, regulasi pemerintah, serta kondisi ekonomi global dan sosial (Porter, 1998). Analisis Lingkungan Internal berkaitan dengan sumber daya dan kapabilitas internal organisasi, yang meliputi aspek keuangan, sumber daya manusia, teknologi, serta struktur organisasi (Barney, 1991).

Setelah melakukan analisis lingkungan, langkah berikutnya adalah perumusan strategi. Perumusan strategi melibatkan pembuatan keputusan tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan peluang eksternal dan kekuatan internal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat berupa strategi korporat (misalnya, diversifikasi atau penggabungan) atau strategi bisnis (misalnya, diferensiasi atau biaya rendah).

Implementasi strategi adalah tahap di mana keputusan strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Pada tahap ini,

manajer harus memastikan bahwa sumber daya organisasi dialokasikan dengan efektif dan struktur organisasi disesuaikan agar mendukung pencapaian tujuan strategis. Evaluasi dan pengendalian strategi adalah langkah yang penting dalam memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan. Evaluasi strategi melibatkan pengukuran kinerja untuk menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan tercapai atau tidak, sedangkan pengendalian strategi dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

1.3. Model Manajemen Strategik

Model komprehensif manajemen strategik mencakup keseluruhan tahapan dalam proses manajemen strategik, dari analisis lingkungan eksternal dan internal, perumusan strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan pengendalian strategi. Model ini dapat mencakup berbagai elemen, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), identifikasi peluang dan ancaman pasar, perumusan misi dan visi, serta pemilihan strategi kompetitif yang tepat (diferensiasi, biaya rendah, atau fokus).

Model David dan David (2017) menyajikan proses manajemen stratejik yang terstruktur dalam lima tahap utama: Penetapan Visi dan Misi, Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi dan Pengendalian. Model ini mengedepankan perencanaan yang sistematis dan evaluasi berkelanjutan, serta menggambarkan siklus manajemen stratejik yang selalu diperbarui sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam dan luar organisasi.

Model Wheelen dan Hunger (2017) menawarkan perspektif yang lebih menyeluruh mengenai manajemen stratejik. Mereka membagi model manajemen stratejik dalam empat tahap besar, yaitu: Analisis Strategik, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi dan Pengendalian. Model ini mengintegrasikan konsep Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja yang menyeluruh, tidak hanya fokus pada aspek keuangan tetapi juga pada perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Model Thompson dan Strickland (2007) memberikan struktur yang jelas dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi dengan lima tahapan utama, yaitu: Pengembangan Misi dan Visi, Analisis Situasi,

Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi dan Pengendalian. Model ini menekankan pentingnya keterlibatan seluruh level manajerial dalam perencanaan dan implementasi strategi untuk memastikan keberhasilan jangka panjang.

1.4. Tingkatan Strategi dalam Organisasi

Strategi dalam organisasi dapat dikelompokkan dalam beberapa tingkatan yang saling terkait satu sama lain, mulai dari strategi korporat yang lebih luas, strategi bisnis yang lebih spesifik, hingga strategi fungsional yang lebih operasional. Strategi korporat merupakan tingkat strategi yang paling tinggi dalam sebuah organisasi, yang berfokus pada pengelolaan portofolio bisnis dan keputusan strategis yang melibatkan pengalokasian sumber daya di seluruh unit bisnis yang berbeda dalam perusahaan. Strategi ini mencakup keputusan mengenai arah pertumbuhan perusahaan, seperti ekspansi ke pasar baru, diversifikasi produk, dan akuisisi atau merger. Menurut Ansoff (1965) strategi korporat berfokus pada pemilihan portofolio bisnis yang dapat memberikan nilai terbaik bagi perusahaan secara keseluruhan. Hal ini mencakup analisis terhadap produk dan pasar yang akan dipilih untuk tumbuh, baik melalui penetrasi

pasar, pengembangan produk, atau strategi diversifikasi.

Strategi bisnis berada di tingkat yang lebih rendah daripada strategi korporat, mencakup keputusan tentang bagaimana bisnis akan bersaing dalam industri tertentu, baik dengan strategi biaya rendah, diferensiasi, maupun fokus pada pasar niche. Porter (1985) mengidentifikasi tiga strategi dasar yang dapat diterapkan pada tingkat bisnis: Strategi biaya rendah, Strategi diferensiasi, dan Strategi fokus.

Strategi fungsional berada pada tingkat operasional di dalam organisasi dan bertanggung jawab untuk mendukung strategi bisnis dengan mengelola berbagai fungsi internal organisasi, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Menurut Hill et al. (2020), strategi ini berfokus pada alokasi sumber daya dalam fungsi tertentu untuk mendukung implementasi strategi bisnis. Sebagai contoh, strategi pemasaran dapat berfokus pada promosi dan branding, sementara strategi produksi dapat melibatkan peningkatan efisiensi dan pengurangan biaya.

Strategi operasional adalah tingkat strategi yang paling mendasar, yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi atau

penyampaian layanan. Strategi ini mencakup keputusan sehari-hari terkait dengan manajemen proses, pengelolaan kualitas, pengendalian biaya, dan peningkatan produktivitas. Slack et al. (2016) menyatakan bahwa strategi operasional adalah tentang membuat keputusan operasional yang tepat untuk memastikan bahwa proses produksi berjalan efisien, kualitas produk terjaga, dan biaya dapat dikendalikan dengan baik.

1.5. Peran Manajer dalam Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan proses yang melibatkan berbagai tingkat manajemen dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran penting dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi. Dari CEO dan manajemen puncak hingga manajer lini pertama, setiap tingkatan memiliki tanggung jawab yang berbeda namun saling berhubungan dalam memastikan bahwa strategi organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Hill et al. (2020), CEO dan manajemen puncak berperan sebagai pengarah utama dalam proses manajemen strategik. Mereka memastikan bahwa organisasi memiliki strategi yang jelas dan terarah serta memiliki kemampuan untuk merespons perubahan yang terjadi

di pasar dan lingkungan eksternal.

Manajer tingkat menengah memiliki tanggung jawab untuk menghubungkan antara manajemen puncak dan manajer fungsional di bawahnya. Mereka bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak ke dalam rencana yang lebih spesifik dan dapat diimplementasikan pada unit bisnis atau departemen masing-masing. Menurut David dan David (2017) manajer tingkat menengah memainkan peran penting dalam mentransformasikan visi korporat ke dalam operasional sehari-hari. Manajer tingkat menengah juga berperan penting dalam menilai kinerja dan memberikan umpan balik kepada tim mengenai hasil yang dicapai, serta melakukan penyesuaian bila diperlukan agar strategi tetap dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Supervisor dan manajer lini pertama berada pada posisi yang paling dekat dengan aktivitas operasional sehari-hari organisasi.. Menurut Slack et al. (2016) manajer lini pertama memainkan peran vital dalam menerjemahkan tujuan organisasi menjadi tindakan nyata yang dapat diukur. Keberhasilan strategi operasional sangat bergantung pada kemampuan manajer lini pertama untuk mengelola sumber daya

dan memotivasi tim mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa manajer lini pertama juga berperan dalam menangani masalah-masalah yang timbul di tingkat operasional dan menyediakan solusi yang dapat meningkatkan efisiensi serta kualitas kerja.

Kepemimpinan strategis merupakan kemampuan seorang manajer untuk mengarahkan dan menginspirasi tim dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Kepemimpinan strategis melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan yang besar, memotivasi tim, serta mengelola perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Kepemimpinan ini sangat dibutuhkan pada setiap tingkat manajemen, namun lebih ditekankan pada CEO dan manajer tingkat menengah, karena mereka yang merumuskan dan mengimplementasikan strategi secara keseluruhan.

1.6. Manfaat Penerapan Manajemen Strategik

Salah satu manfaat utama dari penerapan manajemen strategik adalah kemampuannya dalam membantu organisasi menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif adalah kondisi di

mana organisasi mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan pesaing, baik melalui biaya rendah, diferensiasi produk, atau keunggulan lainnya.

Manajemen stratejik juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi jangka panjang. Dengan merencanakan strategi yang tepat dan melaksanakan tindakan yang sesuai dengan tujuan jangka panjang, organisasi dapat menciptakan kestabilan dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Proses manajemen stratejik yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar, memanfaatkan peluang baru, dan mengatasi tantangan yang ada. Menurut Barney dan Hesterly (2015), penerapan manajemen stratejik yang efektif mengarah pada perencanaan dan pelaksanaan keputusan yang mendalam, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja finansial dan operasional perusahaan dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu mengimplementasikan strategi jangka panjang dengan baik akan lebih berhasil dalam mencapai tujuan keuangan dan non-keuangan mereka.

Dalam sebuah organisasi, pengambilan keputusan yang berbasis data dan analisis yang mendalam lebih mungkin menghasilkan keputusan yang tepat dan

efektif. Proses manajemen stratejik melibatkan pengumpulan informasi yang relevan, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta penilaian berbagai alternatif yang tersedia. David dan David (2017) menjelaskan bahwa manajemen stratejik yang terstruktur memberikan panduan yang jelas bagi pengambilan keputusan. Dengan pendekatan yang sistematis, keputusan yang diambil lebih didasarkan pada informasi yang relevan dan dapat meminimalkan risiko serta ketidakpastian dalam implementasi strategi. Hal ini juga membantu dalam memaksimalkan efisiensi dan mengurangi pemborosan sumber daya. Manfaat lain yang tak kalah penting dari penerapan manajemen stratejik adalah peningkatan koordinasi antar unit bisnis dalam organisasi. Dalam perusahaan besar yang memiliki beberapa unit atau departemen yang berbeda, manajemen stratejik berperan dalam memastikan bahwa setiap unit bisnis bekerja selaras dengan strategi korporat yang telah ditetapkan.

1.7. Tantangan dalam Penerapan Manajemen Stratejik

Penerapan manajemen stratejik dalam organisasi tidak selalu berjalan mulus, meskipun manfaat yang diperoleh sangat signifikan. Lingkungan bisnis yang

dinamis dan penuh ketidakpastian merupakan tantangan utama dalam penerapan manajemen stratejik. Perubahan yang cepat dalam faktor eksternal seperti teknologi, regulasi, preferensi konsumen, dan kondisi ekonomi global dapat mempengaruhi hasil dari strategi yang dirumuskan. Ketidakpastian ini dapat menyulitkan organisasi dalam merencanakan strategi yang tepat, karena kondisi pasar dan lingkungan bisnis yang terus berubah. Menurut Mintzberg (1994), ketidakpastian lingkungan adalah faktor yang tidak bisa dihindari dalam perencanaan strategis. Manajer perlu mempersiapkan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dengan strategi yang dapat diperbaharui secara berkala dan responsif terhadap perubahan yang terjadi.

Tantangan lain yang sering dihadapi dalam penerapan manajemen stratejik adalah kompleksitas organisasi itu sendiri. Perbedaan tujuan, budaya, dan kebutuhan antara unit bisnis sering kali menyebabkan kesulitan dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang kohesif. Wheelen dan Hunger (2017) menjelaskan bahwa kompleksitas organisasi dapat menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaan strategi, terutama jika komunikasi dan koordinasi antara departemen dan manajer tidak

berjalan dengan baik. Agar strategi dapat berhasil, organisasi harus memastikan bahwa ada alur komunikasi yang jelas dan sistem yang terintegrasi untuk mengelola berbagai elemen yang terlibat dalam implementasi strategi.

Resistensi terhadap perubahan adalah tantangan yang tidak bisa dihindari dalam manajemen strategik. Organisasi sering kali mengalami kesulitan dalam mengubah cara kerja, budaya, dan kebiasaan lama yang telah mapan. Menurut Kotter (1996), resistensi terhadap perubahan adalah hal yang wajar, namun harus diatasi dengan pendekatan yang bijak dan kepemimpinan yang kuat. Manajer perlu menjelaskan manfaat perubahan kepada karyawan, melibatkan mereka dalam proses perencanaan, dan memberikan pelatihan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan transisi yang lancar.

Meskipun strategi telah dirumuskan dengan matang, sering kali ada kesenjangan dalam penerapannya di lapangan, seperti kurangnya sumber daya, koordinasi yang buruk antar unit, atau kurangnya pemahaman tentang strategi di tingkat operasional. David dan David (2017) menjelaskan bahwa formulasi strategi yang baik tidak menjamin keberhasilan implementasi. Seringkali, strategi yang dirumuskan

tidak dapat berjalan dengan baik karena kurangnya perhatian terhadap detail implementasi atau hambatan operasional yang muncul di lapangan.

Isu etika dalam manajemen stratejik juga menjadi tantangan yang semakin penting dalam dunia bisnis modern. Organisasi harus memastikan bahwa strategi yang mereka pilih tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga mematuhi standar etika yang tinggi. Menurut Ferrell et al. (2019), banyak organisasi menghadapi tantangan dalam membuat keputusan strategis yang seimbang antara keuntungan jangka pendek dan tanggung jawab sosial serta etika. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan prinsip etika dalam setiap aspek strategi mereka, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan, untuk memastikan bahwa mereka bertindak secara bertanggung jawab.

1.8. Perkembangan Kontemporer dalam Manajemen Stratejik

Seiring dengan perubahan yang cepat dalam dunia bisnis, manajemen stratejik juga telah mengalami perkembangan yang signifikan. Organisasi sekarang harus menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan dinamis dibandingkan sebelumnya, yang memerlukan pendekatan yang lebih inovatif dan fleksibel.

Perkembangan teknologi digital, termasuk *Internet of Things* (IoT), *big data*, dan *artificial intelligence* (AI), memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan informasi lebih cepat dan membuat keputusan yang lebih tepat. Brennen & Kreiss (2016) menyatakan bahwa organisasi yang tidak beradaptasi dengan tren digital akan kesulitan bersaing di pasar yang semakin terhubung. Strategi digital memanfaatkan data besar (*big data*) untuk menciptakan keunggulan kompetitif, serta menggunakan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan operasional bisnis.

Pendekatan manajemen strategik berbasis sumber daya (*Resource-Based View*, RBV) berfokus pada pemanfaatan sumber daya internal yang dimiliki oleh organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya internal yang langka, bernilai tinggi, dan tidak mudah ditiru oleh pesaing (Barney, 1991). RBV mendorong organisasi untuk menilai dan mengelola sumber daya yang ada secara strategis, memastikan bahwa organisasi dapat memaksimalkan potensi aset-aset tersebut untuk meraih posisi yang unggul di pasar.

Blue Ocean Strategy yang diperkenalkan oleh Kim dan Mauborgne (2005), merupakan pendekatan strategis yang bertujuan untuk menciptakan pasar yang

belum terjamah dan menghindari kompetisi yang ketat. Konsep utamanya adalah menciptakan ruang pasar baru (*blue oceans*) yang jauh dari "*red oceans*" yang dipenuhi dengan persaingan yang sengit. Dalam penerapannya, organisasi berfokus pada inovasi nilai untuk menciptakan permintaan baru dan mengubah batasan-batasan industri yang ada. Strategi ini menuntut organisasi untuk berpikir kreatif dan melampaui kompetisi, mengidentifikasi peluang baru, dan merancang produk atau layanan yang belum tersedia di pasar.

Pendekatan *Agile Strategic Management* muncul sebagai respons terhadap lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah cepat. Denning (2018) bahwa organisasi yang menerapkan agile strategi berfokus pada fleksibilitas, iterasi cepat, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dalam manajemen stratejik yang agile, perusahaan merumuskan strategi yang dapat diubah atau disesuaikan seiring waktu. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang berkembang dengan cepat.

Strategi berkelanjutan telah menjadi fokus utama dalam manajemen stratejik kontemporer, mengingat

meningkatnya kesadaran terhadap dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnis. Elkington (1997) mengemukakan konsep *Triple Bottom Line* (TBL), yang menekankan pentingnya mengevaluasi kinerja organisasi tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga dampaknya terhadap sosial dan lingkungan. Strategi ini tidak hanya memberikan keuntungan reputasi, tetapi juga membuka peluang baru dalam hal inovasi produk dan akses ke pasar yang lebih peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan.

1.9. Studi Kasus Penerapan Manajemen Strategik

Salah satu contoh keberhasilan penerapan manajemen strategik dapat ditemukan pada Apple Inc., yang berhasil merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang jelas dalam menghadapi persaingan di industri teknologi. Apple telah berhasil menciptakan produk ikonik, seperti iPhone dan MacBook, dengan fokus pada desain inovatif dan pengalaman pengguna yang superior. Apple juga menerapkan strategi diferensiasi yang menekankan kualitas, desain, dan ekosistem produk yang terintegrasi dengan baik. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh margin keuntungan yang tinggi meskipun menghadapi persaingan yang sangat ketat. Kotler dan Keller (2016)

menekankan bahwa strategi diferensiasi yang diterapkan oleh Apple bukan hanya mengandalkan produk unggulan, tetapi juga mengelola brand equity yang sangat kuat.

Contoh nyata lainnya adalah keberhasilan Tesla dalam mengimplementasikan strategi inovatif dalam industri otomotif. Tesla berhasil mengidentifikasi peluang di pasar kendaraan listrik yang belum banyak dijangkau oleh kompetitornya. Musk (2018) menyatakan bahwa keberhasilan Tesla tidak terlepas dari kemampuannya untuk berinovasi dalam teknologi baterai dan mobil listrik, serta strategi pemasaran yang sangat terfokus pada keberlanjutan dan teknologi ramah lingkungan.

Tidak semua penerapan strategi berjalan dengan mulus, dan kegagalan dalam strategi juga dapat memberikan pelajaran berharga bagi organisasi. Salah satu contoh kegagalan yang terkenal adalah Kodak, yang gagal beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Tripsas (2009) menjelaskan bahwa meskipun Kodak adalah pemimpin pasar dalam industri fotografi film, perusahaan tersebut gagal mengantisipasi tren digital dan transformasi pasar yang terjadi. Kegagalan Kodak mencerminkan pentingnya memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat

terhadap perubahan teknologi dan pasar. Hal ini juga menunjukkan betapa pentingnya bagi organisasi untuk tidak terlalu bergantung pada satu produk atau teknologi, melainkan terus berinovasi dan mengembangkan portofolio produk yang relevan dengan perubahan kebutuhan konsumen.

Blockbuster gagal mengantisipasi pergeseran dalam cara konsumen mengakses hiburan. Hastings dan Rand (2009) mengungkapkan bahwa Blockbuster gagal untuk mengembangkan platform streaming digital yang dapat bersaing dengan Netflix, yang kemudian berhasil meraih kesuksesan besar. Blockbuster tetap mempertahankan model bisnis berbasis sewa DVD fisik, sementara Netflix berfokus pada platform digital yang memberikan kenyamanan lebih besar bagi pelanggan.

1.10. Rangkuman

Manajemen stratejik melibatkan proses yang sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk mengidentifikasi, merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi strategi yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Manajemen stratejik terdiri dari beberapa tahap yang saling terkait, mulai dari analisis lingkungan eksternal

dan internal, perumusan strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan pengendalian (Hill et al., 2020).

Bab pertama ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami lebih dalam tentang konsep-konsep manajemen stratejik yang akan dikembangkan pada bab-bab berikutnya. Pada bab selanjutnya, membahas secara rinci berbagai teknik analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal organisasi, serta menggunakan hasil analisis untuk merumuskan strategi yang efektif. Selain itu, tantangan dalam penerapan strategi dan perkembangan kontemporer dalam manajemen stratejik, seperti strategi berbasis digital dan keberlanjutan, akan dibahas untuk memberikan gambaran tentang tren dan perubahan yang memengaruhi dunia bisnis saat ini (Porter, 1998).

BAB II

PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

2.1. Definisi Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saing di pasar. Dalam konteks ini, manajemen strategik mencakup serangkaian tindakan yang diambil oleh manajemen untuk menentukan arah dan tujuan organisasi, serta cara untuk mencapainya dengan efektif dan efisien.

1. Komponen Utama Manajemen Strategik

Manajemen strategik terdiri dari beberapa komponen kunci, antara lain:

a. Perencanaan Strategis:

Proses merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta strategi yang akan digunakan untuk mencapainya. Ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.

b. Formulasi Strategi:

Pengembangan strategi yang spesifik berdasarkan hasil analisis. Ini mencakup pemilihan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam hal pertumbuhan, diversifikasi, maupun pengurangan risiko.

c. Implementasi Strategi:

Proses menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata. Ini melibatkan pengorganisasian sumber daya, penetapan struktur organisasi, dan pengembangan kebijakan yang mendukung pelaksanaan strategi.

d. Evaluasi dan Pengendalian:

Proses memantau dan mengevaluasi hasil dari strategi yang diimplementasikan. Ini mencakup pengukuran kinerja, analisis hasil, dan penyesuaian strategi jika diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

2. Pentingnya Manajemen Strategik

Manajemen strategik memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi, antara lain:

a. Meningkatkan Daya Saing:

Dengan merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan posisi kompetitifnya di pasar.

b. Menyesuaikan dengan Perubahan Lingkungan:

Manajemen strategik membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal, seperti perubahan pasar, teknologi, dan regulasi.

c. Penggunaan Sumber Daya yang Efisien:

Melalui perencanaan dan pengorganisasian yang baik, manajemen strategik memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan.

d. Peningkatan Kinerja:

Dengan fokus pada tujuan jangka panjang dan pengukuran kinerja, manajemen strategik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi.

Secara keseluruhan, manajemen strategik adalah proses yang kompleks dan dinamis yang melibatkan berbagai langkah untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. Dengan memahami

dan menerapkan manajemen strategik, organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjang, meningkatkan daya saing, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Manajemen strategik bukan hanya tanggung jawab manajemen puncak, tetapi juga melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mencapai visi dan misi bersama.

2.2. Tahapan Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik terdiri dari serangkaian tahapan yang saling terkait, yang dirancang untuk membantu organisasi merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang efektif. Berikut adalah tahapan utama dalam proses manajemen strategik:

1. Analisis Lingkungan

Tahap ini melibatkan pengumpulan dan analisis informasi tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Analisis lingkungan dibagi menjadi dua bagian:

a. Analisis Eksternal:

Mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan luar organisasi, seperti kondisi pasar, persaingan, tren industri, dan faktor ekonomi, sosial, dan

politik. Alat yang sering digunakan dalam analisis eksternal termasuk analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum) dan analisis industri.

b. Analisis Internal:

Mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi sendiri, termasuk sumber daya, kapabilitas, dan proses internal. Alat yang digunakan dalam analisis internal termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan analisis rantai nilai.

2. Penetapan Visi dan Misi

Setelah melakukan analisis lingkungan, organisasi perlu merumuskan visi dan misi yang jelas.

a. Visi:

Pernyataan yang menggambarkan tujuan jangka panjang dan aspirasi organisasi. Visi memberikan arah dan inspirasi bagi seluruh anggota organisasi.

b. Misi:

Pernyataan yang menjelaskan tujuan dasar organisasi, termasuk apa yang dilakukan, untuk siapa, dan nilai-nilai yang dipegang.

Misi membantu dalam pengambilan keputusan dan menetapkan prioritas.

3. Formulasi Strategi

Pada tahap ini, organisasi merumuskan strategi yang akan digunakan untuk mencapai visi dan misi. Ini melibatkan:

a. Pengembangan Pilihan Strategi:

Mengidentifikasi berbagai alternatif strategi yang dapat diambil, baik dalam hal pertumbuhan, diversifikasi, maupun pengurangan risiko.

b. Evaluasi dan Pemilihan Strategi:

Menganalisis kelebihan dan kekurangan dari setiap alternatif strategi, serta memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan kondisi lingkungan.

4. Implementasi Strategi

Setelah strategi dirumuskan, tahap selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Ini mencakup:

a. Pengorganisasian Sumber Daya:

Menyusun struktur organisasi, menetapkan tanggung jawab, dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan strategi.

b. Pengembangan Kebijakan dan Prosedur:

Menetapkan kebijakan dan prosedur yang mendukung implementasi strategi, termasuk pelatihan dan pengembangan karyawan.

c. Komunikasi:

Mengkomunikasikan strategi kepada seluruh anggota organisasi untuk memastikan pemahaman dan dukungan.

5. Evaluasi dan Pengendalian

Tahap terakhir dalam proses manajemen strategik adalah mengevaluasi hasil dari strategi yang diimplementasikan. Ini melibatkan:

a. Pengukuran Kinerja:

Menetapkan indikator kinerja yang relevan untuk mengukur sejauh mana tujuan organisasi tercapai.

b. Analisis Hasil:

Membandingkan hasil aktual dengan target yang ditetapkan, serta menganalisis penyebab perbedaan.

c. Penyesuaian Strategi:

Jika diperlukan, melakukan penyesuaian terhadap strategi berdasarkan hasil evaluasi untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuannya.

Proses manajemen strategik adalah siklus yang berkelanjutan yang membantu organisasi untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. Dengan mengikuti tahapan ini, organisasi dapat lebih siap untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di lingkungan bisnis yang dinamis. Setiap tahap saling terkait dan penting untuk keberhasilan keseluruhan proses manajemen strategik.

2.3. Alat dan Teknik dalam Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategik, berbagai alat dan teknik digunakan untuk membantu organisasi dalam menganalisis lingkungan, merumuskan strategi, dan mengevaluasi kinerja. Alat dan teknik ini memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Berikut adalah beberapa alat dan teknik yang umum digunakan dalam manajemen strategik:

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

a. Kekuatan (Strengths):

Faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif.

b. Kelemahan (Weaknesses):

Faktor internal yang dapat menghambat kinerja organisasi.

c. Peluang (Opportunities):

Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan.

d. Ancaman (Threats):

Faktor eksternal yang dapat membahayakan keberlangsungan organisasi.

Analisis SWOT membantu manajemen untuk memahami posisi organisasi dan merumuskan strategi yang sesuai.

2. Matriks BCG (Boston Consulting Group)

Matriks BCG adalah alat yang digunakan untuk menganalisis portofolio produk atau unit bisnis berdasarkan dua dimensi: pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar.

a. Stars:

Produk dengan pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan tinggi. Memerlukan investasi untuk mempertahankan posisi.

b. Cash Cows:

Produk dengan pangsa pasar tinggi tetapi pertumbuhan rendah. Menghasilkan kas

yang dapat digunakan untuk mendanai produk lain.

c. Question Marks:

Produk dengan pangsa pasar rendah tetapi pertumbuhan tinggi. Memerlukan analisis lebih lanjut untuk menentukan apakah akan diinvestasikan atau tidak.

d. Dogs:

Produk dengan pangsa pasar rendah dan pertumbuhan rendah. Biasanya tidak layak untuk diinvestasikan lebih lanjut.

Matriks BCG membantu manajemen dalam pengambilan keputusan terkait alokasi sumber daya dan strategi portofolio.

3. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah alat yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor makroekonomi yang mempengaruhi organisasi. PESTEL merupakan akronim dari:

a. Politik:

Kebijakan pemerintah, stabilitas politik, dan regulasi.

b. Ekonomi:

Kondisi ekonomi, inflasi, suku bunga, dan pertumbuhan ekonomi.

c. Sosial:

Tren demografis, budaya, dan perilaku konsumen.

d. Teknologi:

Inovasi, perkembangan teknologi, dan dampaknya terhadap industri.

e. Lingkungan:

Isu lingkungan, keberlanjutan, dan regulasi lingkungan.

f. Hukum:

Peraturan hukum yang mempengaruhi operasi bisnis.

Analisis PESTEL membantu organisasi untuk memahami faktor eksternal yang dapat mempengaruhi strategi dan kinerja.

4. Five Forces Model (Model Lima Kekuatan)

Dikembangkan oleh Michael Porter, model ini digunakan untuk menganalisis daya tarik industri dan tingkat persaingan. Lima kekuatan yang dianalisis adalah:

a. Ancaman Pendatang Baru:

Seberapa mudah perusahaan baru dapat memasuki pasar.

b. Kekuatan Tawaran Pemasok:

Seberapa besar kekuatan pemasok dalam menentukan harga dan kualitas.

c. Kekuatan Tawaran Pembeli:

Seberapa besar kekuatan pembeli dalam mempengaruhi harga dan kualitas.

d. Ancaman Produk Pengganti:

Seberapa besar risiko produk pengganti yang dapat menggantikan produk yang ditawarkan.

e. Persaingan di Dalam Industri:

Tingkat persaingan antara perusahaan yang sudah ada di pasar.

Model ini membantu manajemen untuk memahami dinamika industri dan merumuskan strategi yang tepat.

5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah alat manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif, termasuk:

a. Perspektif Keuangan:

Mengukur kinerja keuangan dan profitabilitas.

b. Perspektif Pelanggan:

Mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan.

c. Perspektif Proses Internal:

Mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

Mengukur kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang.

Balanced Scorecard membantu organisasi untuk mengaitkan tujuan strategis dengan indikator kinerja yang relevan.

Alat dan teknik dalam manajemen strategik sangat penting untuk membantu organisasi dalam menganalisis lingkungan, merumuskan strategi, dan mengevaluasi kinerja. Dengan menggunakan alat-alat ini, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi, serta meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi di pasar yang dinamis.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal Perusahaan dalam realitasnya sangat dinamis dan berubah relatif sangat cepat karena dipengaruhi berbagai faktor yang dilakukan dengan interaktif. Pola pikir terintegrasi tersebut akan dilakukan terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal akan dapat menjadikan perusahaan dengan mengacu pada kekinian akan mengarah pada segala sesuatu yang bersifat *predictable* di masa yang akan datang.

Pemahaman terhadap Lingkungan Eksternal membuat perusahaan dapat memperkuat sumberdaya internal untuk dapat memberikan peluang bagi korporasi untuk terus lebih dapat meningkatkan kinerja keuangannya sebagai upaya lebih memberikan kemakmuran sebesarbesarnya untuk seluruh sumberdaya manusia yang terlibat pada tata kelola perusahaan. Maksud dari Lingkungan Eksternal adalah Lingkungan yang terdiri dari Lingkungan Masyarakat, Lingkungan Industri dan Lingkungan Bisnis *Competitive*.

Lingkungan Masyarakat

Lingkungan Masyarakat mempunyai spektrum luasan yang lebih signifikan yang memengaruhi semua perusahaan yang ada pada industri tersebut. Pengertian Industri dimaksud adalah suatu entitas bisnis dalam arti luas, tidak selalu berbentuk *core business* berupa Manufaktur.

Lingkungan Masyarakat mempunyai beberapa kriteria entitas, yaitu berkaitan dengan beberapa variabel, yaitu variabel ekonomi, variabel sosial politik, variabel hukum, variabel sosial budaya, variabel teknologi dan variabel globalisasi. Perusahaan secara eksplisit bisa mengendalikan masyarakat pada batas batas kewenangan yang sangat ditentukan oleh kepentingan wajar pada kehidupan yang bersifat produktif. Korporasi atau sering disebut juga perusahaan sangat sukses bila dan hanya bila mampu melakukan interpretasi setelah mendapat informasi yang sesuai setelah melalui proses mendapatkan data yang cukup akurat sesuai dengan dinamika perkembangan *problem solving* sebagai upaya untuk melaksanakan formulasi strategi sehingga dapat diimplementasikan dengan sangat tepat.

Perusahaan perlu mengembangkan kapabilitasnya untuk segera melakukan Analisis

terhadap Lingkungan Eksternal dengan menggunakan metode secara bertahap yaitu berkaitan dengan beberapa tahapan yaitu *Scanning*, *Monitoring*, *Forecasting* dan *Assessing*.

Technology. Definisi Teknologi adalah penerapan praktis suatu ilmu. Teknologi digunakan selalu dilihat dari kemanfaatannya dan berguna sebagai suatu acuan strategi berkaitan dengan menambah kecepatan, menambah keuntungan, menambah kenyamanan, menambah kepraktisan dan menambah kapasitas volume pemakaian, dan semakin memudahkan menjalani proses pada setiap tahapan gaya hidup maupun pekerjaan.. Teknologi selalu berkembang mengikuti jaman, dan diperhitungkan semenjak Revolusi Industri 1.0, Revolusi Industri 2.0, Revolusi Industri 3.0, Revolusi Industri 4.0 dan seterusnya. Saat Buku ini ditulis segala sesuatu mengenai *Artificial Intelligence* sudah populer dengan konsep narasi deskripsi dan harapan akan semakin mengarah ke *Robotic Industrial* sebagai suatu obyek dari *Artificial Intelligence* yang diterapkan pada kondisi lebih *sophisticated*.

Scanning. Merupakan upaya untuk melakukan Analisis pada seluruh bagian yang ada pada

Lingkungan Eksternal. Melalui *scanning* ini perusahaan menengarai suatu indikator suatu potensi untuk mampu berubah mencapai target yang akan dicapai ,banyak metode yang perlu dilakukan untuk mencapai dengan cara cara tertentu.

Monitoring. Aktivitas tersebut untuk mengikuti dinamika perkembangan,arah ke modernisasi maupun suatu arus utama pada lingkungan eksternal. Perusahaan *Food and Beverages* akan melakukan pemantauan terhadap perkembangan *Research and Development* untuk mendapatkan produk baru yang sukses di *launching* ke pasar global, Semua Perusahaan yang berkaitan dengan FMCG lazim diuraikan menjadi *Fast Moving Consumer Good* perlu memantau perkembangan pasar regional,juga berkaitan dengan pasar internasional khususnya untuk perusahaan yang bergerak di bidang *Mining Operation* yang memerlukan persyaratan pembangunan *Smelter* sebagai syarat Eksport yang merupakan ketentuan pada *World Trade Organization*. Indonesia merupakan negara dengan potensi hasil

tambang cukup signifikan.

Assessing. Tujuan Utama Assessing adalah untuk bisa mengetahui mengenai parameter waktu dan pengaruh dari suatu perkembangan modernisasi yang mengarah pada suatu *trend* atau lazim disebut dengan kecenderungan perkembangan waktu yang berpengaruh pada dinamika perkembangan manajemen strategik dari suatu perusahaan.

Forecasting. suatu keadaan yang dianalisis berkenaan dengan event dan *trend* yang terjadi adalah berkenaan dengan *scanning* dan *monitoring* menuju proyeksi ke masa depan dan memerlukan *data time series* untuk dapat melakukan prediksi di masa yang akan datang. Prediksi ke depan sangat kompleks dan memerlukan pemahaman multi konsep serta ada keterkaitan dengan anggaran yang digunakan.

Demographic. Suatu wilayah dihuni populasi sehingga berdasarkan dengan kuantitas yang ada adalah terkait dengan struktur usia hidup

manusia, suatu distribusi geografi pada suatu sebaran area tertentu. Struktur usia penduduk mempunyai aspek yang penting pada suatu perekonomian suatu negara. Suatu Negara dengan identifikasi tata kelola berdasarkan suatu bangsa, khususnya Bangsa Indonesia dapat diukur dengan memerhatikan struktur usia penduduk muda dengan rasio ketergantungan yang sesuai sebagai penciri suatu negara. Suatu negara yang memiliki anak usia balita dalam jumlah besar merupakan *market place* bagi perusahaan. Demikian pula *budgeting* dapat dilakukan dengan melakukan analisis terhadap kuantitas berkaitan dengan usia lanjut suatu variabel demografi. Demikian pula berkaitan dengan *buying power* populasi masyarakat yang perlu diperhatikan oleh beberapa perusahaan.

Economic.

Kondisi Perekonomian suatu negara akan berpengaruh terhadap individual perusahaan maupun industri. Oleh karena itu, suatu perusahaan perlu mempelajari secara seksama lingkungan ekonomi untuk dapat melakukan

identifikasi perubahan dan *trend* yang bakal terjadi dan semua implikasi terhadap keterkaitan dengan strategi perusahaan. Pada lingkup Ekonomi Internasional merupakan suatu prinsip yang dianut ekonomi negara mempunyai korelasi dengan kondisi ekonomi global sehingga dengan demikian suatu perusahaan perlu melakukan *scanning, monitoring, forecast dan assess* terhadap ekonomi di luar negara itu tetapi mempunyai pengaruh yg signifikan pada ekonomi domestik. Krisis ekonom yang terjadi di *United States of America* mempunyai implikasi yang sangat signifikan pada perekonomian dunia, hal tersebut termasuk Indonesia. (Sampurna, 2013). Semua Aktivitas Eksport dengan tujuan Negara Amerika Serikat secara teoritis mengalami penurunan sangat bermakna. Kebijakan berkaitan dengan Lembaga keuangan Perbankan memerlukan penurunan *interest rate*, yang signifikan akan memengaruhi pertumbuhan sektor riil yang pada gilirannya dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh dan meningkatnya daya beli masyarakat, pada konteks ekonomi

makro. Pertumbuhan pada kehidupan perekonomian mempunyai *multiplier effect* bagi perkembangan perusahaan sebagai Lembaga ekonomi maupun untuk kriteria Manufaktur. Perusahaan mempunyai peluang untuk mampu menjadi unggul berdaya saing menghadapi dinamika perkembangan pasar yang sangat besar cakupannya.

Legal

Interaktif diperlukan antara perusahaan dengan pemerintah. Perusahaan berusaha untuk memengaruhi pemerintah dan pada sisi yang lain pemerintah juga memengaruhi perusahaan berkenaan dengan kebijakan maupun regulasi. Kebijakan pajak dan bea cukai yang diberlakukan oleh pemerintah dapat menimbulkan perubahan strategi pada perusahaan.

Analisis berkaitan dengan regulasi agar tidak berdampak fatal bagi korporasi. Negara Amerika Serikat Negara negara di Benua Eropa maupun Negara di Benua Asia yang relevan dengan hal tersebut mempunyai regulasi yang lebih ketat terhadap produk import terutama dari hasil

pertanian dan hasil perikanan

Pasar Global

Pada era globalisasi perdagangan internasional dan globalisasi ekonomi terjadi implikasi dihasilkannya suatu pasar global yang membawa peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan maupun industri. Perusahaan pada era liberalisasi perdagangan mempunyai peluang yang besar untuk melakukan penetrasi pasar terbaru. Analisis pada Lingkungan Eksternal sangat diperlukan untuk menengarai ancaman potensial dari beberapa perusahaan terutama perusahaan sejenis dengan berbagai merek. Perusahaan dengan teknologi lebih canggih misalnya Germany, USA dan Jepang cenderung menguasai dunia. *Total Quality Management* menjadi kunci pada *Competitive Advantage*. Standard Mutu Internasional dapat dilakukan jika perusahaan mempunyai kemampuan mengembangkan dan menerapkan teknologi berbasis inovatif dan kreatif agar menjamin produknya dapat sesuai dengan standard kualitas internasional yang telah ditentukan dan telah ditetapkan.

Sosial Budaya.

Keterkaitan dengan aspek strategik pada perusahaan berkaitan dengan sikap dan nilai nilai yang ada di kehidupan masyarakat. *Value* yang ada di masyarakat pada suatu negara berkaitan dengan kondisi ekonomi, demografi, legal dan teknologi yang ada di negara itu termasuk kecenderungan yang terjadi jika kesibukan suatu jam kerja, durasi membuat suatu pengaruh antara jenjang Pendidikan dengan control Kesehatan yang lebih perlu diperhatikan.

Sistem rekrutmen pada manajemen sumberdaya manusia akan lebih baik jika nilai nilai sosial budaya berpengaruh oleh etos kerja yang sangat produktif, berpikir cerdas dan sangat semangat dengan mempertimbangkan *Human Capital* yang lebih unggul.

Analisis Lingkungan Industri

Industri dimaksud adalah suatu kelompok korporasi yang menghasilkan produk produk yang dapat berfungsi substitusi. Lingkungan Persaingan terutama Lingkungan Global yang

bersifat kompetitif. Pada suatu industri untuk digunakan Menyusun Strategi Perusahaan. Lingkungan Persaingan terdiri banyak faktor yang relevan dengan strategi perusahaan. Hal tersebut menjadikan sangat penting mengetahui struktur dan intensitas persaingan dalam suatu industri. Daya Tarik suatu Industri, lazim disebut dengan *attractiveness*, sering juga disebut dengan ketergantungan antara nilai ekonomi yang dirancang untuk pelanggan melalui rantai nilai/*value chain*. Rantai aktivitas yang mentransformasikan masukan untuk kemudian masuk ke phase penawaran, didistribusikan dan digunakan oleh *customer akhir*. Setiap aktivitas pada rantai ini memberikan nilai tambah kepada produk atau jasa yang dimaksud. Segala sesuatu dilihat dari kemanfaatannya dilihat dari aktivitas tersebut. Rivalitas diantara competitor, ancaman dari pendatang baru, kekuatan pelanggan, kekuatan supplier dan ancaman substitusi. Lima kekuatan tersebut bersama dengan faktor Lingkungan lainnya akan meningkatkan persaingan dan juga menentukan daya tarik dari kondisi arena tersebut.

Arena Kompetisi sangat rumit dan terjadi perubahan struktur dalam merespon permasalahan tersebut. Perubahan skema permintaan dan semua persyaratan yang diinginkan oleh pelanggan, inovasi berkaitan dengan pembuatan produk maupun proses jasa yang menyertai, *currency*, dan semua biaya yang berkaitan dengan keseimbangan persaingan. Kerangka kerja kekuatan persaingan menawarkan pendekatan sistematis untuk dilakukan suatu analisis, ancaman dan peluang serta menjelaskan argument mengenai beberapa arena yang memiliki harapan akan mendapatkan keuntungan yang lebih baik.

3.1. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang Baru merupakan suatu *entitas* yang diperhitungkan pada *competitive arena*, yaitu berkaitan dengan terutama identitas produk sama dengan merek berbeda merupakan ancaman yang serius karena berakibat terjadinya persaingan yang sangat kompetitif. Pendatang baru bisa mampu mendatangkan maupun menerapkan teknologi baru, dan juga mampu memberikan ketrampilan baru yang lebih unggul karena didukung oleh sumberdaya manusia yang lebih

unggul. Segala sesuatu yang terdapat pada pendatang baru adalah mampu merubah komposisi pangsa pasar sebagai upaya untuk membuktikan suatu implementasi daya saing yang lebih signifikan. Pendatang baru yang akan masuk ke dalam industri akan menghadapi beberapa *barrier entry* yang terdiri dari skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, akses pada saluran distribusi, *cost of independent of scale* dan kebijakan pemerintah (Porter, 1998). Pendatang baru yang beroperasi tidak pada skala ekonomis akan menghadapi kendala terutama biaya produksi dilakukan dengan metode yang lebih mahal dan kemampuan memperoleh *profit margin* atau bahkan mencapai *profitability* yang lebih tidak signifikan apabila dibandingkan dengan *competitor* yang beroperasi pada skala ekonomis dan membawa teknologi dengan kreativitas dan inovasi terbaru, maka perusahaan akan mudah masuk ke industri yang dimaksud dan mampu merubah kondisi persaingan yang ada dan sudah terjadi. Profitabilitas Perusahaan kemungkinan kondisi pemetaan suatu pangsa pasar baik dari volume penjualan maupun komposisi merek dengan *ingredient* tertentu dapat bergeser ke pendatang baru.

Jika dianalisis lebih mendalam, bahkan sampai

dilakukan kajian lebih spesifik maka dapat ditelaah bahwa di pasaran telah banyak beredar produk produk yang telah dipasarkan oleh berbagai perusahaan. Pendatang baru harus mampu menawarkan nilai tambah berupa *Total Quality Management* lebih baik lagi pada suatu diferensiasi produk bagi pelanggan. Apabila pendatang baru tidak mampu memberikan diferensiasi produk yang lebih baik maka perusahaan tersebut kesulitan masuk ke pasar, karena kondisi *existing* masih lebih baik. Pelanggan telah memiliki loyalitas terhadap produk produk yang telah ada di pasar selama ini. Pendatang baru tidak akan mudah untuk mengalihkan loyalitas tersebut kepada produknya selama produk tersebut tidak memiliki keunggulan yang signifikan.

Agar mampu menembus hambatan masuk, pendatang baru memerlukan investasi yang besar tidak hanya untuk membangun berbagai fasilitas perusahaan tetapi juga memberikan kredit kepada pelanggan, persediaan dan biaya merancang start up dengan *returnable* tidak begitu cepat. Pada tahap awal penjualan pendatang baru tentu harus dapat memberikan kondisi yang lebih baik kepada distributor maupun pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang telah ada. Untuk itu diperlukan suatu investasi

awal relatif signifikan secara lebih luas di jaringan pemasaran yang telah tersedia.

Sebagai pendatang baru, perusahaan harus memiliki akses terhadap saluran distribusi yang dapat masuk dalam pasar yang menjadi area persaingan industri. Saluran distribusi ini dapat menjadi hambatan masuk, perusahaan tersebut akan terhalang untuk masuk ke dalam industri. Perusahaan-perusahaan yang sudah *established* di dalam industri pada umumnya memiliki keunggulan biaya dibandingkan dengan pendatang baru. Selama ini mereka memiliki teknologi produksi, akses terhadap bahan baku dan sumber finansial yang telah mapan. Pendatang baru harus memiliki keunggulan dalam aspek-aspek itu jika ingin memenangkan persaingan dengan pemain-pemain lama yang ada di dalam industri, pemahaman industri dimaksud tidak selalu pabrik. Biaya operasi pendatang baru selayaknya lebih efisien dan produknya harus memiliki nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan dibandingkan dengan kompetitor yang telah lama bermain di industri.

Pemerintah melalui kebijakan regulasi atau deregulasi seringkali memperkuat hambatan masuk pada industri. Persyaratan dan standarisasi mutu yang ketat dapat berakibat pada sulitnya perusahaan baru

untuk masuk dalam industri. Untuk membangun industri mineral harus dipenuhi persyaratan yang cukup ketat dengan keterlibatan personel yang cukup sesuai. Meskipun memiliki sumber *financing decision* yang cukup besar, seseorang tidak mudah untuk mendirikan perusahaan manufaktur.

3.2. Kekuatan Posisi Tawar Supplier

Pemasok mempunyai peran sangat penting bagi korporasi karena sub sistem yang memberikan masukan berupa material atau jasa untuk diproses lebih lanjut menjadi produk perusahaan. Oleh karena itu hubungan antara perusahaan dan pemasoknya harus terjaga dengan baik dan saling menguntungkan untuk jangka Panjang. Pemasok akan memiliki posisi tawar yang kuat bila:

1. *Supplier* didominasi hanya bila hanya perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi daripada Industri yang dipasoknya.
2. Tidak ada produk substitusi yang lebih memuaskan bagi industri yang dipasok.
3. Perusahaan perusahaan dalam industri bukan pelanggan yang signifikan bagi pemasok

4. Barang barang pemasok merupakan kritikal bagi pembeli untuk keberhasilannya di pasar.
5. Efektivitas dari produk *supplier* dapat menciptakan *switching cost* bagi perusahaan yang dipasoknya.

3.3. Kekuatan Posisi Tawar Buyer

Pembeli mempunyai peran yang sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. *Revenue* diperoleh perusahaan dari *Customer* yang membeli produk produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Sebagai pembeli tentu pelanggan menghendaki produk dengan kualitas yang baik dan harga yang murah. Sebaliknya perusahaan tentu ingin berupaya untuk dapat menjual produknya dengan harga optimal untuk dapat memperoleh keuntungan yang atraktif. Pelanggan sebagai pembeli akan mempunyai posisi tawar yang kuat apabila:

1. Jumlah pembelian pelanggan merupakan bagian yang gbsar dari keseluruhan total keluaran perusahaan.
2. Pelanggan dapat melakukan pembelian kepada sumber lain dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang sama.

3. Produk industri tidak terdiferensiasi sehingga pembeli dapat menjadi ancaman yang potensial bagi perusahaan.

3.4. Ancaman Produk Substitusi

Teknologi mempunyai peran yang sangat penting dalam menghasilkan produk produk inovasi terbaru yang lebih atraktif bagi pelanggan. Produk produk inovasi terbaru tersebut mempunyai nilai tambah yang lebih besar dan kemanfaatan yang lebih baik dibandingkan dengan produk yang telah ada di pasar selama ini. Pada suatu industri farmasi frekuensi peluncuran produk inovasi baru jauh lebih tinggi dibandingkan dengan industri yang lain. Produk makanan dan minuman yang dihasilkan dari teknologi Fermentasi, juga kemungkinan dengan Bioteknologi. Produk dengan siklus lebih singkat dengan temuan yang lebih unggul terbaru.

3.5. Intensitas Persaingan diantara Perusahaan dalam suatu Industri

Beberapa Perusahaan yang terdapat pada suatu Industri adalah homogen. Perbedaan diantara mereka terletak pada sumberdaya dan kapabilitasnya yang menjadi kekuatan untuk membedakan dengan para

pesaingnya. Pokok permasalahan saingan pada suatu persaingan mengacu pada variabel harga, variabel kualitas dan variabel inovasi.

Perusahaan yang ada di dalam industri pada dasarnya saling tergantung. Apabila suatu perusahaan menerapkan suatu strategi maka pesaingnya akan melakukan respons. Beberapa faktor yang menyebabkan intensitas rivalitas diantara pesaing yang ada di dalam industri adalah terdiri dari:

1. **Jumlah dan Kesetaraan Kompetitor.**

Persaingan adalah hal yang biasa di dalam industri, di entitas tersebut terdapat beberapa perusahaan. Sebuah perusahaan melakukan suatu kegiatan aksi akan direspons dengan reaksi dari banyak perusahaan. Dalam suatu industri yang anggotanya hanya beberapa perusahaan yang memperlihatkan kesetaraan, ukuran dan kekuatan akan cenderung kuat intensitas rivalitasnya.

2. **Industri Pertumbuhan Cukup Rendah.**

Suatu Industri yang pertumbuhannya rendah akan memaksa perusahaan untuk bersaing lebih tajam untuk mempertahankan pangsa pasar dari serangan pesaing.

3. **Biaya Penyimpanan Sangat Tinggi.**

Biaya tetap yang tinggi akan mendorong perusahaan untuk memaksimalkan penggunaan kapasitas produksi. Dengan meningkatkan kapasitas produksi sampai mencapai skala ekonomis akan menyebabkan berkurangnya *unit cost* sehingga korporasi bisa menjual dengan harga yang lebih murah. Aksi tersebut tentu saja akan mengundang reaksi dari pesaing yang menyebabkan intensitas rivalitas akan menjadi sangat tajam. Demikian pula biaya penyimpanan yang tinggi akan mendorong perusahaan untuk melakukan pemotongan harga menawarkan rabat dan diskon khususnya kepada pelanggan. Mengenai hal tersebut dapat menyebabkan intensitas persaingan semakin bertambah karena pesaing tidak membiarkan hal tersebut berlangsung sebagai upaya mereduksi pangsa pasar.

4. **Diferensiasi Produk Rendah.**

Perusahaan yang tidak mempunyai diferensiasi produk atau rendah diferensiasinya akan menyebabkan intensitas rivalitas yang tinggi. Hal ini disebabkan pelanggan tidak memiliki banyak pilihan produk dalam pengertian antara produk perusahaan yang satu

dengan yang lain saling bisa menggantikan. Dalam pasar industri seperti ini perusahaan yang bisa melakukan diferensiasi produk dengan value yang lebih atraktif dan signifikan bagi pelanggan akan memperoleh manfaat pada suatu arena persaingan.

5. ***Barrier Exit Sangat Tinggi.***

Seringkali suatu Perusahaan dihadapkan pada pilihan pilihan yang sulit. Meskipun pada level profitabilitas sangat rendah, perusahaan harus tetap eksis beroperasi karena hambatan keluar yang tinggi. Hal itu disebabkan oleh Asset yang khusus, Fixed cost yang tinggi untuk *exit* seperti pesangon untuk buruh. *Strategic interrelationship* dengan pihak lain yang saling tergantung dan saling terkait dengan eksistensi perusahaan. Hambatan emosional yang melibatkan banyak pihak termasuk loyalitas para karyawan. Kemudian adanya restriksi legal dan restriksi sosial dengan implikasi yang luas terhadap masalah ekonomi dan masalah sosial.

3.6. Analisis Kompetitor

Lingkungan competitor adalah bagian dari lingkungan eksternal yang harus dipelajari secara

cermat dan teliti. Fokus yang terjadi saat melakukan analisis adalah ditujukan kepada perusahaan yang melakukan persaingan secara langsung. dengan contoh adalah Fuji dengan Kodak. Airbus dengan Boeing. Dalam analisis tersebut mencakup sebagai berikut :

1. Mengetahui Tujuan Jangka Panjang.
2. Dapat dilakukan oleh Kompetitor dengan mengetahui strategi saat sekarang.
3. Keyakinan competitor dengan mengetahui kekuatan dan kelemahannya.
4. Kapabilitas Kompetitor, dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan.

Dengan mengetahui keempat informasi itu akan sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam melakukan respons dan antisipasi terhadap setiap *competitor*. Sesuai dengan analisis *competitor* tersebut maka perusahaan akan dapat memahami, melakukan analisis interpretasi dan memperkirakan aksi dan respons competitor. Suatu Industri akan berhasil memenangkan persaingan jika memahami aksi competitor.

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

4.1. Konsep Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah proses evaluasi yang dilakukan oleh organisasi untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang ada di dalamnya. Proses ini merupakan bagian penting dari manajemen strategik, karena membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai konsep analisis lingkungan internal:

1. Tujuan Analisis Lingkungan Internal

Tujuan utama dari analisis lingkungan internal adalah untuk:

a. Mengidentifikasi Sumber Daya:

Mengetahui sumber daya yang dimiliki organisasi, baik yang bersifat fisik, manusia, keuangan, maupun intelektual.

b. Menilai Kapabilitas:

Memahami kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan strategis.

c. Menemukan Kekuatan dan Kelemahan:

Mengidentifikasi faktor-faktor yang memberikan keunggulan kompetitif (kekuatan) dan faktor-faktor yang dapat menghambat kinerja (kelemahan).

2. Komponen Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal melibatkan beberapa komponen kunci, antara lain:

a. Sumber Daya:

Sumber daya adalah aset yang dimiliki oleh organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai. Sumber daya dapat dibagi menjadi beberapa kategori:

1. Sumber Daya Fisik:

Termasuk fasilitas, peralatan, dan teknologi.

2. Sumber Daya Manusia:

Keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan.

3. Sumber Daya Keuangan:

Modal dan likuiditas yang tersedia untuk investasi dan operasional.

4. Sumber Daya Intelektual:

Merek, paten, hak cipta, dan pengetahuan yang dimiliki organisasi.

b. Kapabilitas:

Kapabilitas adalah kemampuan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif. Ini mencakup proses, sistem, dan keterampilan yang memungkinkan organisasi untuk beroperasi dengan efisien dan efektif.

c. Budaya Organisasi:

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang ada dalam organisasi. Budaya yang kuat dapat menjadi kekuatan, sementara budaya yang lemah dapat menjadi kelemahan.

3. Metode Analisis Lingkungan Internal

Beberapa metode yang umum digunakan dalam analisis lingkungan internal meliputi:

a. Analisis SWOT:

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, fokus pada kekuatan dan kelemahan.

b. Analisis Rantai Nilai:

Mengidentifikasi aktivitas utama dan pendukung dalam organisasi yang menciptakan nilai. Ini membantu dalam

memahami bagaimana setiap aktivitas berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif.

c. Benchmarking:

Membandingkan kinerja organisasi dengan standar industri atau pesaing untuk mengidentifikasi area perbaikan.

4. Pentingnya Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal sangat penting karena:

a. Mendukung Pengambilan Keputusan:

Memberikan informasi yang diperlukan untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi internal organisasi.

b. Meningkatkan Daya Saing:

Dengan memahami kekuatan dan kelemahan, organisasi dapat memanfaatkan keunggulan dan mengatasi kelemahan untuk meningkatkan daya saing.

c. Mendorong Inovasi:

Mengidentifikasi kapabilitas yang ada dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk atau layanan baru.

Analisis lingkungan internal adalah langkah krusial dalam proses manajemen strategik yang membantu organisasi untuk memahami posisi di pasar. Dengan mengevaluasi sumber daya, kapabilitas, dan budaya organisasi, manajemen dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap tantangan dan peluang yang ada. Proses ini tidak hanya membantu dalam perencanaan strategis, tetapi juga dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.2. Sumber Daya dan Kapabilitas

Dalam konteks manajemen strategik, sumber daya dan kapabilitas adalah dua elemen kunci yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Memahami keduanya sangat penting untuk merumuskan strategi yang efektif. Berikut adalah penjelasan mengenai sumber daya dan kapabilitas:

1. Sumber Daya

Sumber daya adalah aset, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, yang dimiliki oleh organisasi dan dapat digunakan untuk menciptakan nilai. Sumber daya dapat dibagi menjadi beberapa kategori:

a. Sumber Daya Fisik:

Ini mencakup aset fisik yang dimiliki oleh organisasi, seperti gedung, peralatan, mesin, dan teknologi. Sumber daya fisik berperan penting dalam mendukung operasional dan produksi.

b. Sumber Daya Manusia:

Merupakan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan karyawan dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu aset terpenting, karena karyawan yang terampil dan berpengalaman dapat meningkatkan efisiensi dan inovasi.

c. Sumber Daya Keuangan:

Ini mencakup modal, likuiditas, dan sumber pendanaan yang tersedia untuk organisasi. Sumber daya keuangan memungkinkan organisasi untuk berinvestasi dalam proyek, penelitian, dan pengembangan.

d. Sumber Daya Intelektual:

Termasuk merek, paten, hak cipta, dan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya intelektual dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan, terutama dalam industri berbasis pengetahuan.

e. Sumber Daya Relasional:

Merupakan hubungan dan jaringan yang dimiliki organisasi dengan pihak luar, seperti pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis. Hubungan yang baik dapat meningkatkan kolaborasi dan menciptakan peluang baru.

2. Kapabilitas

Kapabilitas adalah kemampuan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan strategis. Kapabilitas mencakup proses, sistem, dan keterampilan yang memungkinkan organisasi untuk beroperasi dengan efisien dan efektif. Beberapa aspek penting dari kapabilitas meliputi:

a. Proses Bisnis:

Kapabilitas organisasi sering kali terwujud dalam bentuk proses bisnis yang efisien. Proses yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.

b. Inovasi:

Kemampuan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru. Inovasi adalah kunci untuk mempertahankan daya saing di pasar yang terus berubah.

c. Manajemen Sumber Daya:

Kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan fisik dengan baik. Manajemen yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Adaptabilitas:

Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, baik itu perubahan pasar, teknologi, atau regulasi. Organisasi yang adaptif dapat lebih cepat merespons tantangan dan peluang.

3. Hubungan antara Sumber Daya dan Kapabilitas

Sumber daya dan kapabilitas saling terkait dan saling mempengaruhi. Sumber daya yang dimiliki organisasi memberikan dasar untuk mengembangkan kapabilitas. Sebaliknya, kapabilitas yang kuat memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal.

4. Pentingnya Sumber Daya dan Kapabilitas dalam Strategi

Memahami sumber daya dan kapabilitas sangat penting dalam merumuskan strategi yang efektif. Dengan menganalisis sumber daya yang dimiliki dan kapabilitas yang ada, organisasi dapat:

a. Mengidentifikasi Keunggulan Kompetitif:

Mengetahui apa yang membuat organisasi unik dan bagaimana memanfaatkan keunggulan tersebut.

b. Menentukan Strategi yang Tepat:

Memilih strategi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang ada.

c. Meningkatkan Kinerja:

Mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan kapabilitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya dan kapabilitas adalah elemen fundamental dalam manajemen strategik yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Dengan memahami dan mengelola sumber daya secara efektif serta mengembangkan kapabilitas yang diperlukan, organisasi dapat menciptakan nilai, meningkatkan daya saing, dan mencapai tujuan strategisnya.

4.3. Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai adalah alat manajemen strategik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.

Konsep ini diperkenalkan oleh Michael Porter dalam bukunya "Competitive Advantage" pada tahun 1985. Rantai nilai membantu organisasi memahami bagaimana setiap aktivitas berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif dan profitabilitas. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai analisis rantai nilai:

1. Konsep Rantai Nilai

Rantai nilai menggambarkan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan, mulai dari pengadaan bahan baku hingga distribusi kepada pelanggan. Rantai nilai terdiri dari dua kategori utama aktivitas:

a. Aktivitas Utama:

Aktivitas yang secara langsung terlibat dalam penciptaan, penjualan, dan pengiriman produk atau layanan. Aktivitas utama terdiri dari:

- Inbound Logistics:
Aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, dan distribusi bahan baku.
- Operations:

Proses yang mengubah bahan baku menjadi produk akhir. Ini mencakup produksi, perakitan, dan pengujian.

- Outbound Logistics:

Aktivitas yang berkaitan dengan pengiriman produk akhir kepada pelanggan, termasuk penyimpanan dan distribusi.

- Marketing and Sales:

Aktivitas yang bertujuan untuk mempromosikan dan menjual produk atau layanan kepada pelanggan.

- Service:

Aktivitas yang mendukung produk setelah penjualan, seperti layanan purna jual, perawatan, dan dukungan pelanggan.

b. Aktivitas Pendukung: Aktivitas yang mendukung aktivitas utama dan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Aktivitas pendukung terdiri dari:

- Procurement:

Proses pengadaan bahan baku dan sumber daya lainnya.

- Technology Development:

Aktivitas yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan, inovasi produk, dan peningkatan proses.

- Human Resource Management:
Pengelolaan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan.
- Firm Infrastructure:
Struktur organisasi, manajemen, dan sistem yang mendukung operasi perusahaan secara keseluruhan.

2. Tujuan Analisis Rantai Nilai

Tujuan utama dari analisis rantai nilai adalah untuk:

- a. Mengidentifikasi Sumber Nilai:
Mengetahui aktivitas mana yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan keunggulan kompetitif.
- b. Menganalisis Biaya:
Memahami biaya yang terkait dengan setiap aktivitas dalam rantai nilai untuk mengidentifikasi area di mana efisiensi dapat ditingkatkan.
- c. Meningkatkan Daya Saing:

Mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, atau meningkatkan layanan pelanggan untuk meningkatkan daya saing di pasar.

3. Langkah-langkah dalam Analisis Rantai Nilai

Proses analisis rantai nilai melibatkan beberapa langkah, antara lain:

a. Pemetaan Rantai Nilai:

Mengidentifikasi dan memetakan semua aktivitas utama dan pendukung yang dilakukan oleh organisasi.

b. Evaluasi Aktivitas:

Menganalisis setiap aktivitas untuk menentukan kontribusinya terhadap penciptaan nilai dan biaya yang terkait.

c. Identifikasi Keunggulan Kompetitif:

Menentukan aktivitas mana yang memberikan keunggulan kompetitif dan bagaimana organisasi dapat memanfaatkan keunggulan tersebut.

d. Rekomendasi Perbaikan:

Mengidentifikasi area di mana perbaikan dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, atau meningkatkan kualitas.

4. Pentingnya Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai sangat penting karena:

- a. Memberikan Pemahaman yang Mendalam:
Membantu manajemen memahami bagaimana setiap aktivitas berkontribusi terhadap nilai yang diberikan kepada pelanggan.
- b. Mendukung Pengambilan Keputusan:
Memberikan informasi yang diperlukan untuk merumuskan strategi yang lebih baik dan lebih terinformasi.
- c. Meningkatkan Efisiensi:
Mengidentifikasi area di mana efisiensi dapat ditingkatkan, sehingga mengurangi biaya dan meningkatkan profitabilitas.

Analisis rantai nilai adalah alat yang kuat dalam manajemen strategik yang membantu organisasi memahami dan meningkatkan aktivitas yang menciptakan nilai. Dengan menganalisis rantai nilai, organisasi dapat mengidentifikasi keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan merumuskan strategi yang lebih efektif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan bisnis.

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1. Pengertian Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah proses merancang strategi organisasi yang melibatkan analisis faktor internal dan eksternal, serta penentuan tujuan jangka panjang untuk mencapai keunggulan bersaing (David & David, 2016). Formulasi strategi merupakan tahap penting dalam manajemen strategik karena menentukan arah dan kebijakan perusahaan, serta membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih terarah dan efektif.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, formulasi strategi menjadi aspek krusial bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang. Tanpa strategi yang jelas, organisasi akan kesulitan menghadapi perubahan pasar, tekanan persaingan, dan dinamika lingkungan eksternal lainnya. Oleh karena itu, formulasi strategi harus dilakukan secara sistematis, mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

Formulasi strategi tidak hanya berlaku bagi

perusahaan besar, tetapi juga penting bagi bisnis kecil, organisasi nirlaba, dan bahkan sektor pemerintahan. Setiap organisasi perlu memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan yang ada, memanfaatkan peluang, serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Dengan strategi yang dirancang secara matang, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Apple secara strategis merancang inovasi produknya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global. Apple menerapkan strategi diferensiasi dengan mengembangkan produk yang memiliki desain premium, teknologi canggih, serta sistem operasi yang eksklusif. Kombinasi antara inovasi dan strategi pemasaran yang efektif telah menjadikan Apple sebagai salah satu pemimpin industri teknologi.

Selain Apple, contoh lain adalah Tesla yang memiliki strategi berbasis inovasi teknologi dalam industri otomotif. Dengan visi menciptakan masa depan energi berkelanjutan, Tesla mengembangkan kendaraan listrik yang tidak hanya efisien tetapi juga didukung oleh ekosistem energi yang terintegrasi.

Strategi ini memungkinkan Tesla untuk membangun loyalitas pelanggan, sekaligus memperluas pangsa pasar di industri otomotif global.

Di sektor lain, perusahaan seperti Amazon mengadopsi strategi berbasis efisiensi dan ekspansi pasar. Dengan fokus pada inovasi dalam rantai pasokan dan layanan pelanggan, Amazon berhasil menciptakan pengalaman belanja yang unggul, yang menjadi faktor utama dalam pertumbuhan bisnisnya. Amazon juga terus berekspansi ke berbagai lini bisnis, seperti layanan cloud computing (Amazon Web Services) dan teknologi kecerdasan buatan, sebagai bagian dari strategi pertumbuhannya.

5.2. Tahap-Tahap Formulasi Strategi

Menurut David dan David (2016), formulasi strategi melibatkan serangkaian tahapan yang memungkinkan organisasi untuk memahami lingkungan internal dan eksternal, serta mengembangkan strategi yang paling sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Tahapan ini mencakup analisis menyeluruh terhadap visi dan misi organisasi, identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, evaluasi kekuatan dan kelemahan internal, serta pengembangan dan pemilihan strategi yang tepat.

5.3. Pengembangan Visi Misi

Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai organisasi, sedangkan misi menjelaskan tujuan utama dan bagaimana mencapainya (David & David, 2016). Dalam formulasi strategi, pengembangan visi dan misi merupakan langkah awal yang sangat krusial. Visi dan misi menjadi fondasi bagi organisasi dalam menentukan arah strategisnya di masa depan. Kedua elemen ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan internal bagi para pemimpin dan karyawan, tetapi juga sebagai acuan bagi pemangku kepentingan dalam memahami tujuan serta nilai-nilai inti organisasi.

Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Visi yang baik harus bersifat inspiratif, realistis, dan memberikan arah yang jelas bagi organisasi. Contoh: Tesla memiliki visi *"To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles."*

Misi adalah pernyataan tentang tujuan dan nilai organisasi serta bagaimana mencapai tujuan tersebut. Misi harus mencerminkan nilai inti perusahaan, ruang lingkup operasional, serta tujuan jangka panjang. Contoh: Misi Google adalah *"To organize the world's information and make it universally accessible and useful."*

Pengembangan visi dan misi yang kuat membantu organisasi dalam mengarahkan strategi dan memastikan seluruh elemen perusahaan bekerja menuju tujuan yang sama.

5.4. Mengidentifikasi Kesempatan dan Ancaman dari Faktor Eksternal (Opportunities dan Threats)

Analisis eksternal dilakukan untuk memahami faktor luar yang mempengaruhi organisasi. Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan menggunakan model PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) (Johnson & Whittington, 2017) dan model Porter's Five Forces (Porter, 2008). Faktor-faktor ini meliputi:

- **Faktor Ekonomi:** Kondisi pasar, tingkat inflasi, suku bunga, pertumbuhan ekonomi, nilai tukar mata uang, dan tingkat pengangguran. Contoh: Suku bunga rendah dapat menciptakan peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan pembiayaan dengan biaya yang lebih rendah.
- **Faktor Politik & Hukum:** Regulasi pemerintah, kebijakan perpajakan, peraturan perdagangan internasional, dan stabilitas politik. Contoh: Perusahaan farmasi perlu menyesuaikan

strateginya dengan peraturan ketat terkait uji klinis obat.

- Faktor Teknologi: Perkembangan digital, kecerdasan buatan, otomatisasi, inovasi produk, dan perubahan tren industri. Contoh: Perusahaan retail mengadopsi teknologi e-commerce dan pembayaran digital untuk meningkatkan daya saing.
- Faktor Sosial & Budaya: Perubahan gaya hidup, preferensi konsumen, nilai budaya, dan tren demografi. Contoh: Permintaan terhadap produk organik dan ramah lingkungan meningkat seiring kesadaran konsumen akan kesehatan.
- Persaingan Industri: Model Lima Kekuatan Porter (Porter, 2008) digunakan untuk memahami daya tawar pemasok, pelanggan, ancaman dari pendatang baru, substitusi produk, dan persaingan antar perusahaan. Contoh: Netflix menghadapi ancaman dari platform baru seperti Disney+ dan HBO Max yang memiliki konten eksklusif.

Analisis faktor eksternal membantu organisasi dalam mengenali peluang yang dapat dimanfaatkan serta ancaman yang harus diantisipasi guna menjaga keunggulan kompetitifnya.

5.5. Menentukan Kekuatan dan Kelemahan dari Faktor Internal (Strengths dan Weaknesses)

Faktor internal mencakup aspek sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti perusahaan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Evaluasi internal bertujuan untuk memahami keunggulan dan keterbatasan organisasi dengan menggunakan analisis berikut:

1. Analisis VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) untuk menilai apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
2. Rantai Nilai Porter untuk mengevaluasi aktivitas bisnis yang menciptakan nilai bagi pelanggan.
3. Analisis Keuangan & Operasional guna menilai efisiensi dalam penggunaan aset dan pengelolaan biaya.

Contoh:

- Kekuatan: Apple memiliki inovasi produk yang tinggi dan ekosistem perangkat yang terintegrasi dengan baik.
- Kelemahan: Startup sering mengalami keterbatasan modal, kurangnya tenaga kerja

berpengalaman, serta keterbatasan dalam skala operasional.

Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat mengoptimalkan strategi berdasarkan keunggulan yang dimiliki dan memperbaiki aspek yang masih kurang.

5.6. Menciptakan Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang adalah hasil yang ingin dicapai organisasi dalam jangka waktu lima tahun atau lebih. Menurut Pearce & Robinson (2015), tujuan jangka panjang harus spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART):

1. Specific (Spesifik): Tujuan harus jelas dan tidak ambigu.
2. Measurable (Terukur): Harus ada indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan.
3. Achievable (Dapat Dicapai): Tujuan harus realistis dengan sumber daya yang tersedia.
4. Relevant (Relevan): Harus sesuai dengan visi dan misi organisasi.
5. Time-bound (Berbatas Waktu): Harus memiliki tenggat waktu yang jelas.

Contoh:

- Amazon menetapkan tujuan "Meningkatkan jaringan logistik global sebesar 30% dalam lima tahun ke depan."
- Tujuan jangka panjang Netflix adalah "Menjadi platform streaming nomor satu di dunia dengan 500 juta pelanggan dalam 10 tahun".

5.7. Memulai Strategi Alternatif

Strategi alternatif dapat dirancang berdasarkan analisis SWOT (Wheelen et al., 2018). Strategi alternatif dikembangkan berdasarkan analisis SWOT yang menggabungkan faktor internal dan eksternal:

Strategi SO (Strengths-Opportunities):
Memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang.
Contoh: Apple meluncurkan Apple TV+ untuk memanfaatkan pertumbuhan industri streaming.

Strategi WO (Weaknesses-Opportunities):
Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
Contoh: Toko ritel tradisional mengadopsi e-commerce untuk memperluas pasar.

Strategi ST (Strengths-Threats): Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman. Contoh:

Starbucks meningkatkan layanan digital untuk menghadapi persaingan dari startup kopi.

Strategi WT (Weaknesses-Threats): Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Contoh: Perusahaan manufaktur berinvestasi dalam otomatisasi untuk mengurangi ketergantungan tenaga kerja manual.

5.8. Memilih Strategi Khusus untuk Dicapai

Setelah strategi alternatif ditentukan, perusahaan harus memilih strategi yang paling sesuai berdasarkan analisis internal dan eksternal (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017). Pemilihan strategi ini dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal, eksternal, serta tujuan jangka panjang organisasi. Alat analisis yang umum digunakan dalam proses ini adalah Matriks Grand Strategy.

Matriks Grand Strategy digunakan untuk menentukan strategi berdasarkan posisi kompetitif organisasi dan pertumbuhan industri. Matriks ini membagi strategi ke dalam empat kategori:

1. Kuadran I (Pertumbuhan Cepat & Posisi Kompetitif Kuat): Strategi ekspansi dan diversifikasi. Contoh: Microsoft

mengembangkan layanan cloud Azure untuk bersaing dengan AWS.

2. Kuadran II (Pertumbuhan Tinggi & Posisi Kompetitif Lemah): Strategi restrukturisasi dan perbaikan internal. Contoh: BlackBerry beralih ke layanan keamanan siber.
3. Kuadran III (Pertumbuhan Rendah & Posisi Kompetitif Lemah): Strategi keluar dari bisnis yang tidak menguntungkan. Contoh: Nokia menjual divisi ponselnya ke Microsoft.
4. Kuadran IV (Pertumbuhan Rendah & Posisi Kompetitif Kuat): Strategi mempertahankan pasar dengan inovasi produk. Contoh: Coca-Cola meluncurkan minuman sehat untuk mengikuti tren pasar.

Pemilihan strategi yang tepat harus didasarkan pada analisis yang mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi. Alat seperti Matriks Grand Strategy membantu organisasi dalam menentukan strategi terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan.

BAB VI

PENETAPAN TUJUAN STRATEJIK

6.1. Pendahuluan

Penetapan tujuan strategik merupakan elemen krusial dalam manajemen organisasi, berfungsi sebagai panduan arah dan dasar pengambilan keputusan. Tujuan strategik mencerminkan aspirasi jangka panjang organisasi, membantu dalam menyelaraskan sumber daya dan upaya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Johnson, Scholes, dan Whittington (2008), tujuan strategik adalah pernyataan spesifik yang menggambarkan hasil yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang.

Urgensi penetapan tujuan strategik terletak pada kemampuannya untuk memberikan arah yang jelas dan konsistensi dalam pengambilan keputusan. Tanpa tujuan yang jelas, organisasi dapat kehilangan fokus dan efisiensi dalam operasionalnya. Sebagaimana diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (1996), tujuan strategik memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan yang terukur dan dapat dieksekusi.

Dalam konteks perencanaan dan implementasi

strategi, tujuan strategik berperan sebagai jembatan antara aspirasi abstrak dan tindakan konkret. Mereka menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan rencana operasional dan taktik yang selaras dengan arah strategik organisasi. Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (1998) menekankan bahwa tujuan strategik berfungsi sebagai pedoman untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas dalam organisasi, memastikan bahwa semua bagian bergerak menuju tujuan yang sama.

Perbedaan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran seringkali menjadi sumber kebingungan dalam manajemen strategik. Visi adalah gambaran ideal masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi dan apa yang dilakukannya untuk mencapai visi tersebut. Tujuan adalah pernyataan umum tentang apa yang ingin dicapai, sementara sasaran adalah langkah-langkah spesifik dan terukur yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana dijelaskan oleh Pearce dan Robinson (2009), pemahaman yang jelas tentang perbedaan ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang dikembangkan efektif dan terarah.

Penetapan tujuan strategik yang efektif juga mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal dan

internal. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sering digunakan untuk mengidentifikasi area di mana organisasi dapat memanfaatkan peluang atau harus mengatasi tantangan. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), analisis ini membantu dalam merumuskan tujuan yang realistis dan dapat dicapai, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi strategi.

Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses penetapan tujuan strategik sangat penting. Freeman (1984) menekankan bahwa memahami kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan dapat membantu organisasi menetapkan tujuan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga berkelanjutan secara sosial.

Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, fleksibilitas dalam penetapan tujuan strategik menjadi semakin penting. Organisasi harus siap menyesuaikan tujuan mereka sesuai dengan dinamika pasar dan perubahan lingkungan eksternal. Sebagaimana diungkapkan oleh Ansoff (1987), kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Secara keseluruhan, penetapan tujuan strategik yang efektif adalah proses yang kompleks dan multidimensi, yang memerlukan pemahaman mendalam tentang visi, misi, analisis lingkungan, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka bergerak menuju masa depan yang diinginkan dengan cara yang terkoordinasi dan efisien.

6.2. Teori Dan Konsep Dasar Dalam Penetapan Tujuan Strategik

Penetapan tujuan strategik merupakan komponen esensial dalam manajemen organisasi, berfungsi sebagai panduan untuk mencapai kinerja optimal. Tiga konsep utama yang mendasari penetapan tujuan strategik adalah *Goal-Setting Theory* oleh Locke dan Latham, *SMART Goals*, dan *Hierarchy of Goals*.

6.2.1. Goal-Setting Theory

Goal-Setting Theory yang dikembangkan oleh Edwin A. Locke dan Gary P. Latham menekankan bahwa tujuan spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Mereka menemukan bahwa tujuan yang jelas dan sulit dicapai cenderung menghasilkan kinerja yang

lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah atau tidak spesifik. Teori ini juga menyoroti pentingnya umpan balik dan komitmen terhadap tujuan untuk mencapai hasil yang optimal (Locke & Latham, 2002).

Dalam konteks strategik, penerapan *Goal-Setting Theory* membantu organisasi menetapkan arah yang jelas dan fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, organisasi dapat mendorong inovasi dan meningkatkan daya saing di pasar. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan dapat meningkatkan komitmen dan motivasi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan (Latham & Locke, 2018).

6.2.2. SMART Goals Theory

Konsep **SMART Goals** merupakan akronim dari Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound. Pendekatan ini menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan tujuan yang jelas dan terstruktur, sehingga memudahkan perencanaan dan evaluasi kinerja (Doran, 1981).

a) *Specific* (Spesifik)

Tujuan harus jelas dan terperinci, sehingga tidak menimbulkan ambiguitas. Dengan memiliki tujuan yang spesifik, organisasi dapat menghindari kebingungan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi. Tujuan yang spesifik memungkinkan semua anggota tim memahami arah yang harus diambil dan mengarahkan sumber daya dengan lebih efektif.

b) ***Measurable (Terukur)***

Tujuan harus dapat diukur untuk memantau kemajuan dan menentukan pencapaian. Indikator kuantitatif atau kualitatif sangat penting untuk menilai apakah suatu tujuan telah tercapai atau belum. Dengan adanya ukuran keberhasilan yang jelas, organisasi dapat melakukan evaluasi berkala dan menyesuaikan strategi jika diperlukan.

c) ***Achievable (Dapat Dicapai)***

Tujuan harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Jika tujuan terlalu ambisius dan di luar kapasitas organisasi, maka dapat menyebabkan demoralisasi dan kurangnya motivasi di antara anggota tim. Oleh karena itu, tujuan

harus menantang tetapi tetap realistis agar dapat dicapai secara efektif.

d) ***Relevant (Relevan)***

Tujuan harus sesuai dengan visi dan misi organisasi. Setiap tujuan yang ditetapkan harus berkontribusi terhadap strategi jangka panjang organisasi dan selaras dengan kebutuhan pasar serta kondisi industri. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa setiap langkah yang diambil mendukung pencapaian visi keseluruhan.

e) ***Time-bound (Berbatas Waktu):*** Tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas untuk pencapaiannya. Tanpa adanya tenggat waktu yang spesifik, organisasi mungkin kehilangan fokus dan tidak memiliki dorongan untuk mencapai tujuan dalam periode yang telah ditentukan. Oleh karena itu, menetapkan deadline membantu dalam menjaga akuntabilitas dan memastikan kemajuan yang berkelanjutan.

Penerapan SMART Goals dalam organisasi memastikan bahwa setiap tujuan yang ditetapkan

memiliki struktur yang jelas, sehingga memudahkan proses implementasi dan evaluasi. Pendekatan ini juga membantu dalam mengidentifikasi prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara efektif (Locke & Latham, 2019).

6.2.3. *Hierarchy of Goals*

Hierarchy of Goals menggambarkan struktur tujuan dalam organisasi yang terdiri dari tiga tingkatan utama (Kaplan & Norton, 2004):

- 1) *Corporate Goals* (Tujuan Korporat): Tujuan strategik yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan mencerminkan visi serta misi organisasi secara keseluruhan.
- 2) *Business Unit Goals* (Tujuan Unit Bisnis): Tujuan yang ditetapkan untuk setiap unit bisnis atau divisi dalam organisasi, yang mendukung pencapaian tujuan korporat.
- 3) *Functional Goals* (Tujuan Fungsional): Tujuan yang ditetapkan untuk setiap fungsi atau departemen, seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, yang mendukung tujuan unit bisnis.

Pentingnya *Hierarchy of Goals* terletak pada kemampuannya untuk memastikan keselarasan antara berbagai tingkatan dalam organisasi. Dengan memiliki hierarki tujuan yang jelas, setiap bagian dalam organisasi dapat bekerja secara sinergis menuju pencapaian tujuan strategik. Selain itu, hierarki ini memudahkan proses komunikasi dan koordinasi antar departemen, sehingga meningkatkan efisiensi operasional (Pearce & Robinson, 2013).

6.3. Klasifikasi Tujuan Strategik

Penetapan tujuan strategik yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Tujuan strategik dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa dimensi utama: jangka waktu, sifat finansial, orientasi internal atau eksternal, serta adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan (Pearce & Robinson, 2009). Pemahaman yang jelas mengenai klasifikasi ini memungkinkan organisasi untuk menyusun strategi yang lebih terarah dan memastikan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

6.3.1. Tujuan Jangka Panjang vs. Jangka Pendek

Tujuan strategik dapat dibedakan berdasarkan rentang waktu pencapaiannya:

- a) Tujuan Jangka Panjang: Biasanya mencakup periode lebih dari lima tahun dan berfokus pada pencapaian visi serta misi organisasi. Tujuan ini meliputi pengembangan produk baru, ekspansi ke pasar internasional, atau peningkatan citra merek. Tujuan jangka panjang memberikan arah strategis dan menjadi dasar bagi perencanaan lainnya (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).
- b) Tujuan Jangka Pendek: Biasanya mencakup periode satu tahun atau kurang dan berfokus pada operasional sehari-hari. Contohnya termasuk peningkatan efisiensi produksi atau peningkatan kepuasan pelanggan. Tujuan jangka pendek sering kali mendukung pencapaian tujuan jangka panjang (Kaplan & Norton, 1996). Dengan adanya tujuan jangka pendek, organisasi dapat mengukur kinerja secara bertahap dan melakukan penyesuaian strategi secara berkala untuk menghindari risiko kegagalan

dalam pencapaian jangka panjang (Ansoff, 1987).

6.3.2. Tujuan Finansial vs. Non-Finansial

Tujuan strategik juga dapat diklasifikasikan berdasarkan orientasinya terhadap aspek finansial:

- a) Tujuan Finansial: Berkaitan dengan kinerja keuangan organisasi, seperti peningkatan pendapatan, profitabilitas, atau nilai saham. Tujuan finansial sering menjadi indikator utama keberhasilan organisasi di mata pemangku kepentingan (Wheelen & Hunger, 2012). Pengelolaan tujuan finansial yang efektif memastikan bahwa organisasi dapat menjaga keberlanjutan bisnisnya melalui alokasi sumber daya yang optimal dan peningkatan efisiensi operasional (Kaplan & Norton, 1996).
- b) Tujuan Non-Finansial: Fokus pada aspek non-keuangan, seperti peningkatan kepuasan pelanggan, pengembangan karyawan, atau tanggung jawab sosial perusahaan. Meskipun tidak langsung berdampak pada keuangan, tujuan non-

finansial dapat meningkatkan reputasi dan keberlanjutan jangka panjang organisasi (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Selain itu, tujuan non-finansial sering kali berkontribusi terhadap pencapaian tujuan finansial secara tidak langsung, seperti melalui peningkatan loyalitas pelanggan atau peningkatan produktivitas karyawan (Pearce & Robinson, 2009).

6.3.3. Tujuan Internal vs. Eksternal

Berdasarkan orientasinya, tujuan strategik dapat dibagi menjadi:

- a) Tujuan Internal: Difokuskan pada perbaikan proses, budaya, dan struktur organisasi. Contohnya termasuk peningkatan efisiensi operasional atau pengembangan budaya kerja yang adaptif. Tujuan internal bertujuan meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi dari dalam (Johnson et al., 2008). Dalam konteks organisasi modern, tujuan internal sering dikaitkan dengan upaya transformasi digital dan inovasi teknologi yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perubahan

pasar secara lebih cepat (Kaplan & Norton, 2004).

- b) Tujuan Eksternal: Berkaitan dengan interaksi organisasi dengan lingkungan luar, seperti peningkatan pangsa pasar atau hubungan dengan pemangku kepentingan. Tujuan eksternal membantu organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan (Pearce & Robinson, 2009). Dengan meningkatnya globalisasi, tujuan eksternal semakin penting dalam membangun daya saing organisasi dalam pasar internasional serta dalam menanggapi tren dan regulasi global (Wheelen & Hunger, 2012).

6.3.4. Tujuan Adaptif dalam Lingkungan yang Berubah

Dalam era perubahan yang cepat, organisasi perlu menetapkan tujuan yang adaptif. Tujuan ini dirancang untuk memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan, seperti perkembangan teknologi atau pergeseran preferensi pelanggan. Tujuan adaptif menekankan fleksibilitas dan kemampuan organisasi untuk

berinovasi serta menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan (Ansoff, 1987). Organisasi yang memiliki tujuan adaptif cenderung lebih tangguh dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga, seperti krisis ekonomi atau perubahan regulasi industri (Kaplan & Norton, 2004).

Tujuan adaptif juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan lingkungan, seperti perkembangan teknologi digital dan peningkatan kesadaran akan keberlanjutan (Mintzberg et al., 1998). Dengan mengadopsi pendekatan yang fleksibel, organisasi dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan kondisi yang terus berubah dan memastikan daya saing mereka tetap kuat di pasar global (Pearce & Robinson, 2009).

6.4. Proses Penetapan Tujuan Strategik

Penetapan tujuan strategik adalah langkah krusial dalam manajemen strategis yang menentukan arah dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Proses ini melibatkan beberapa tahapan utama: analisis lingkungan, identifikasi keunggulan kompetitif, formulasi tujuan berdasarkan analisis data, serta evaluasi dan penyesuaian tujuan (Pearce & Robinson,

2009). Dengan adanya proses yang sistematis, organisasi dapat lebih mudah menavigasi tantangan eksternal dan internal serta memastikan daya saing yang berkelanjutan.

6.4.1. Analisis Lingkungan: SWOT, PESTEL, dan Five Forces

Langkah pertama dalam penetapan tujuan strategik adalah melakukan analisis lingkungan untuk memahami faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Tiga alat utama yang digunakan dalam analisis ini adalah:

a) Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Alat ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal (David & David, 2016). Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat merumuskan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi yang lebih tepat sasaran dengan mempertimbangkan

hubungan antara faktor internal dan eksternal. Misalnya, jika sebuah perusahaan memiliki keunggulan teknologi yang kuat tetapi menghadapi ancaman dari pesaing baru, strategi diferensiasi produk berbasis inovasi dapat menjadi langkah yang tepat. Oleh karena itu, SWOT bukan hanya alat identifikasi, tetapi juga instrumen pengambilan keputusan yang dapat membantu organisasi dalam menyesuaikan strategi bisnisnya secara dinamis (Kaplan & Norton, 2004).

b) Analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*):

Analisis ini mengevaluasi faktor-faktor makroekonomi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Kotler & Keller, 2016). Misalnya, perubahan regulasi pemerintah atau tren teknologi baru dapat berdampak signifikan pada operasi bisnis. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor eksternal ini sangat penting agar organisasi dapat merespons dinamika lingkungan dengan lebih baik.

PESTEL berguna dalam perencanaan jangka panjang, terutama bagi organisasi yang beroperasi dalam industri yang sangat diatur oleh regulasi atau yang mengalami disrupsi teknologi yang cepat. Sebagai contoh, industri otomotif yang mulai beralih ke kendaraan listrik perlu mempertimbangkan kebijakan energi hijau yang diterapkan di berbagai negara, serta perkembangan teknologi baterai yang dapat mempengaruhi daya saing produk mereka. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor PESTEL, organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan menyesuaikan strategi mereka agar tetap kompetitif (Pearce & Robinson, 2009).

c) Analisis Five Forces Porter

Model ini menilai intensitas persaingan dalam industri melalui lima kekuatan: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk pengganti, dan persaingan antar pesaing yang ada (Porter, 1980). Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat

mengembangkan strategi untuk meningkatkan posisi kompetitifnya.

Five Forces membantu organisasi dalam menetapkan strategi masuk ke pasar baru atau mengembangkan keunggulan kompetitif di sektor yang sudah mereka geluti. Sebagai contoh, sebuah perusahaan ritel yang menghadapi persaingan ketat dari e-commerce dapat menggunakan model ini untuk menilai apakah meningkatkan pengalaman belanja berbasis digital dapat mengurangi ancaman dari produk pengganti. Dengan memahami bagaimana setiap kekuatan berpengaruh terhadap organisasi, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif untuk mengoptimalkan keuntungan jangka panjang (Wheelen & Hunger, 2012).

Analisis lingkungan yang komprehensif akan memberikan organisasi wawasan yang lebih tajam terhadap tantangan dan peluang yang ada. Selain itu, analisis ini dapat menjadi dasar dalam mengembangkan strategi jangka panjang yang adaptif dan berorientasi pada pertumbuhan yang

berkelanjutan.

6.4.2. Identifikasi Keunggulan Kompetitif

Setelah melakukan analisis lingkungan, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi keunggulan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif adalah atribut atau kemampuan unik yang memungkinkan organisasi untuk unggul dibandingkan pesaingnya (Wheelen & Hunger, 2012). Ini bisa berupa teknologi inovatif, sumber daya manusia yang berkualitas, atau merek yang kuat.

Identifikasi keunggulan ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan sesuai dengan kapasitas dan sumber daya organisasi. Selain itu, memahami keunggulan kompetitif akan membantu dalam diferensiasi produk atau layanan yang ditawarkan, sehingga meningkatkan daya tarik organisasi di mata pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, organisasi harus secara aktif mencari cara untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Ini dapat dilakukan melalui inovasi berkelanjutan, investasi dalam pengembangan sumber daya

manusia, serta peningkatan efisiensi operasional. Dengan demikian, organisasi dapat terus mempertahankan posisinya di pasar dan menghadapi persaingan secara efektif.

6.4.3. Formulasi Tujuan Berdasarkan Analisis Data

Berdasarkan hasil analisis lingkungan dan identifikasi keunggulan kompetitif, organisasi dapat merumuskan tujuan strategik yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (SMART) (Kaplan & Norton, 1996). Formulasi tujuan yang efektif harus mempertimbangkan data dan informasi yang telah dikumpulkan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut realistis dan selaras dengan visi serta misi organisasi.

6.4.4. Evaluasi dan Penyesuaian Tujuan

Setelah tujuan strategik ditetapkan, penting untuk melakukan evaluasi berkala terhadap pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi ini melibatkan pengukuran kinerja aktual dibandingkan dengan target yang ditetapkan, identifikasi hambatan atau kendala yang muncul,

serta penyesuaian strategi jika diperlukan (Wheelen & Hunger, 2012).

6.5. Kesimpulan

Penetapan tujuan strategik merupakan elemen fundamental dalam manajemen strategis yang menentukan arah dan keberlanjutan organisasi. Dalam proses ini, organisasi perlu memahami berbagai teori dan konsep dasar yang mendukung formulasi tujuan strategik yang efektif. Penerapan teori seperti Goal-Setting Theory serta kerangka kerja SMART Goals memberikan pedoman bagi organisasi untuk menetapkan tujuan yang jelas, terukur, dan realistis. Selain itu, pemahaman terhadap hierarki tujuan strategik memastikan bahwa setiap tingkatan dalam organisasi memiliki peran yang selaras dengan visi dan misi utama.

Klasifikasi tujuan strategik juga menjadi faktor krusial dalam keberhasilan implementasi strategi. Pembagian tujuan berdasarkan jangka waktu, orientasi finansial, serta fokus internal dan eksternal memungkinkan organisasi untuk mengelola prioritasnya secara efektif. Lebih lanjut, tujuan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan membantu organisasi tetap kompetitif dan tanggap terhadap

dinamika pasar. Analisis lingkungan menggunakan pendekatan SWOT, PESTEL, dan Five Forces memberikan wawasan yang mendalam dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi.

Proses penetapan tujuan strategik tidak berhenti pada formulasi saja, tetapi juga memerlukan mekanisme evaluasi dan penyesuaian yang berkelanjutan. Identifikasi keunggulan kompetitif menjadi faktor utama dalam memastikan bahwa tujuan yang dirancang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dengan mengintegrasikan analisis berbasis data dan sistem evaluasi yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, pendekatan yang sistematis dalam penetapan tujuan strategik menjadi kunci keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

BAB VII

IMPLEMENTASI STRATEGI

7.1. Konsep Dasar Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah proses evaluasi yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang ada di dalamnya. Proses ini merupakan bagian penting dari manajemen strategik, karena membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif berdasarkan kondisi internal yang ada. Berikut adalah beberapa aspek penting dari konsep dasar analisis lingkungan internal:

1. Definisi Lingkungan Internal

Lingkungan internal merujuk pada semua faktor yang berada di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan strategi. Ini mencakup sumber daya, kapabilitas, budaya organisasi, struktur organisasi, dan proses internal. Lingkungan internal berbeda dengan lingkungan eksternal, yang mencakup faktor-faktor di luar organisasi seperti pasar, pesaing, dan regulasi.

2. Pentingnya Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal sangat penting karena beberapa alasan:

a. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan:

Dengan memahami kekuatan, organisasi dapat memanfaatkan keunggulan kompetitifnya. Sebaliknya, dengan mengetahui kelemahan, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya.

b. Dasar untuk Pengambilan Keputusan:

Informasi yang diperoleh dari analisis ini membantu manajemen dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih baik.

c. Peningkatan Kinerja:

Dengan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasionalnya.

d. Perencanaan Strategis:

Analisis lingkungan internal memberikan dasar untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan organisasi.

3. Komponen Lingkungan Internal

Beberapa komponen utama yang biasanya dianalisis dalam lingkungan internal meliputi:

a. Sumber Daya:

Ini mencakup semua aset yang dimiliki organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan teknologi.

b. Kapabilitas:

Kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan. Ini mencakup kapabilitas operasional, manajerial, dan inovasi.

c. Budaya Organisasi:

Nilai, norma, dan keyakinan yang ada dalam organisasi yang mempengaruhi perilaku dan keputusan.

d. Struktur Organisasi:

Cara organisasi diatur, termasuk hierarki, departemen, dan alur komunikasi.

4. Metode Analisis

Beberapa metode yang umum digunakan dalam analisis lingkungan internal antara lain:

a. Analisis SWOT:

Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

b. Analisis VRIO:

Menilai nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan organisasi dari sumber daya dan kapabilitas.

c. Analisis Rantai Nilai:

Mengidentifikasi aktivitas yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan menganalisis efisiensi setiap aktivitas.

Analisis lingkungan internal adalah langkah krusial dalam manajemen strategik yang membantu organisasi memahami kondisi internalnya. Dengan melakukan analisis ini, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap tantangan dan peluang yang ada.

7.2. Komponen Lingkungan Internal

Lingkungan internal suatu organisasi terdiri dari berbagai komponen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi kinerja serta strategi organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai komponen-komponen utama dalam lingkungan internal:

1. Sumber Daya

Sumber daya adalah aset yang dimiliki oleh organisasi dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Sumber daya ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori:

a. Sumber Daya Manusia:

Kualitas, keterampilan, dan pengalaman karyawan yang ada dalam organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dan terlatih dapat menjadi keunggulan kompetitif.

b. Sumber Daya Keuangan:

Modal yang tersedia untuk mendukung operasi dan investasi organisasi. Ketersediaan dana yang cukup memungkinkan organisasi untuk melakukan ekspansi, inovasi, dan pengembangan.

c. Sumber Daya Fisik:

Aset fisik seperti gedung, peralatan, dan infrastruktur yang mendukung operasional organisasi. Kualitas dan kondisi sumber daya fisik dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas.

d. Sumber Daya Teknologi:

Teknologi yang digunakan dalam proses produksi, manajemen, dan komunikasi. Inovasi teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan memberikan keunggulan kompetitif.

2. Kapabilitas

Kapabilitas merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya

secara efektif. Beberapa jenis kapabilitas yang penting meliputi:

a. Kapabilitas Operasional:

Kemampuan untuk menjalankan proses bisnis dengan efisien dan efektif. Ini mencakup manajemen rantai pasokan, produksi, dan distribusi.

b. Kapabilitas Manajerial:

Kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya. Manajemen yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Kapabilitas Inovasi:

Kemampuan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru. Inovasi yang berhasil dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan daya saing.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya ini mempengaruhi perilaku, sikap, dan interaksi antar karyawan. Budaya yang positif dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi,

dan kepuasan kerja, sementara budaya yang negatif dapat menghambat kinerja dan inovasi.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah cara organisasi diatur, termasuk pembagian tugas, hierarki, dan alur komunikasi. Struktur yang jelas dan efisien dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar departemen. Beberapa jenis struktur organisasi meliputi:

a. Struktur Fungsional:

Mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi atau departemen (misalnya, pemasaran, keuangan, produksi).

b. Struktur Divisional:

Mengelompokkan karyawan berdasarkan produk, layanan, atau wilayah geografis.

c. Struktur Matriks:

Menggabungkan elemen dari struktur fungsional dan divisional, di mana karyawan memiliki dua atasan (fungsional dan proyek).

5. Proses Internal

Proses internal mencakup serangkaian aktivitas dan prosedur yang dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Proses ini meliputi pengambilan keputusan, manajemen proyek, dan

alur kerja. Efisiensi dan efektivitas proses internal sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal.

Komponen lingkungan internal saling terkait dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Memahami dan menganalisis komponen-komponen ini membantu manajemen dalam merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi internal, memanfaatkan kekuatan, dan mengatasi kelemahan yang ada.

7.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat manajemen strategik yang digunakan untuk mengevaluasi posisi suatu organisasi dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapinya. Metode ini membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing komponen dalam analisis SWOT:

1. **Kekuatan (Strengths)**

Kekuatan adalah atribut internal yang memberikan keunggulan kompetitif bagi

organisasi. Ini mencakup semua faktor positif yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.

Contoh kekuatan meliputi:

- a. Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman.
- b. Teknologi canggih yang meningkatkan efisiensi.
- c. Merek yang kuat dan reputasi baik di pasar.
- d. Hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok.

2. Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan adalah faktor internal yang dapat menghambat kinerja organisasi. Ini mencakup area di mana organisasi kurang berdaya saing atau memiliki kekurangan. Contoh kelemahan meliputi:

- a. Kurangnya sumber daya keuangan untuk investasi.
- b. Proses operasional yang tidak efisien.
- c. Keterbatasan dalam inovasi produk atau layanan.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan yang rendah.

3. Peluang (Opportunities)

Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk

pertumbuhan dan pengembangan. Ini mencakup tren pasar, perubahan regulasi, atau kondisi ekonomi yang menguntungkan. Contoh peluang meliputi:

- a. Pertumbuhan pasar baru atau segmen pasar yang belum tergarap.
 - b. Perubahan dalam preferensi konsumen yang dapat dimanfaatkan.
 - c. Kemajuan teknologi yang dapat meningkatkan produk atau layanan.
 - d. Kebijakan pemerintah yang mendukung industri tertentu.
4. Ancaman (Threats)

Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat merugikan organisasi. Ini mencakup tantangan yang dihadapi dari pesaing, perubahan pasar, atau kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan. Contoh ancaman meliputi:

- a. Munculnya pesaing baru yang menawarkan produk serupa.
- b. Perubahan regulasi yang dapat membatasi operasi.
- c. Fluktuasi ekonomi yang dapat mempengaruhi permintaan.

- d. Perubahan preferensi konsumen yang dapat mengurangi pangsa pasar.

Analisis SWOT biasanya dilakukan dalam beberapa langkah:

1. Pengumpulan Data:
Mengumpulkan informasi yang relevan tentang organisasi dan lingkungan eksternalnya.
2. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan:
Melakukan evaluasi internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
3. Identifikasi Peluang dan Ancaman:
Menganalisis faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi.
4. Penyusunan Matriks SWOT:
Menyusun informasi ke dalam matriks SWOT yang memudahkan visualisasi dan analisis.
5. Pengembangan Strategi:
Menggunakan hasil analisis untuk merumuskan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT adalah alat yang efektif untuk membantu organisasi memahami posisi di pasar dan merumuskan strategi yang tepat. Dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

7.4. Metode Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah proses penting dalam manajemen strategik yang membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahan yang ada di dalamnya. Berbagai metode dapat digunakan untuk melakukan analisis ini, masing-masing dengan pendekatan dan fokus yang berbeda. Berikut adalah beberapa metode yang umum digunakan dalam analisis lingkungan internal:

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah metode yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi posisi organisasi. Dalam konteks lingkungan internal, analisis ini berfokus pada:

- a. Kekuatan:

Identifikasi faktor-faktor positif yang memberikan keunggulan kompetitif.

b. Kelemahan:

Identifikasi area di mana organisasi kurang berdaya saing.

c. Peluang:

Meskipun lebih berfokus pada faktor eksternal, peluang dapat dihubungkan dengan kekuatan internal.

d. Ancaman:

Sama halnya, ancaman dapat dihubungkan dengan kelemahan internal.

2. Analisis VRIO

Metode VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) digunakan untuk mengevaluasi sumber daya dan kapabilitas organisasi. Analisis ini membantu menentukan apakah sumber daya tertentu dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Langkah-langkah dalam analisis VRIO meliputi:

a. Value (Nilai):

Apakah sumber daya atau kapabilitas memberikan nilai tambah bagi pelanggan?

b. Rarity (Kelangkaan):

Apakah sumber daya tersebut langka dan tidak dimiliki oleh pesaing?

c. Imitability (Kemudahan Ditiru):

Apakah sumber daya atau kapabilitas tersebut sulit untuk ditiru oleh pesaing?

d. Organization (Organisasi):

Apakah organisasi memiliki struktur dan sistem yang mendukung pemanfaatan sumber daya tersebut?

3. Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai, yang diperkenalkan oleh Michael Porter, berfokus pada aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Metode ini melibatkan:

- a. Mengidentifikasi semua aktivitas yang terlibat dalam proses produksi dan penyampaian produk atau layanan.
- b. Menganalisis setiap aktivitas untuk menentukan di mana nilai dapat ditambahkan dan di mana efisiensi dapat ditingkatkan.
- c. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh dari aktivitas tertentu.

4. Analisis Benchmarking

Benchmarking adalah proses membandingkan kinerja organisasi dengan standar industri atau

pesaing terkemuka. Metode ini membantu organisasi untuk:

- a. Mengidentifikasi praktik terbaik dalam industri.
- b. Menilai kinerja relatif terhadap pesaing.
- c. Mengidentifikasi area untuk perbaikan dan pengembangan.

5. Analisis Budaya Organisasi

Metode ini melibatkan evaluasi nilai, norma, dan keyakinan yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja keseluruhan. Langkah-langkah dalam analisis budaya organisasi meliputi:

- a. Mengumpulkan data melalui survei, wawancara, atau observasi.
- b. Menganalisis data untuk mengidentifikasi elemen budaya yang mendukung atau menghambat kinerja.
- c. Mengembangkan strategi untuk memperkuat budaya positif dan mengatasi masalah yang ada.

6. Analisis Struktur Organisasi

Metode ini melibatkan evaluasi struktur organisasi untuk menentukan seberapa baik

organisasi diatur untuk mencapai tujuan strategis. Ini mencakup:

- a. Menganalisis hierarki, pembagian tugas, dan alur komunikasi.
- b. Menilai apakah struktur mendukung kolaborasi dan efisiensi.
- c. Mengidentifikasi potensi perubahan yang dapat meningkatkan kinerja.

Metode analisis lingkungan internal memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi untuk memahami kondisi internal. Dengan menggunakan metode yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kombinasi dari beberapa metode ini sering kali memberikan hasil yang lebih komprehensif dan mendalam.

BAB VIII

PENGELOLAAN SUMBER DAYA DALAM STRATEGI

8.1. Konsep Sumber Daya dalam Manajemen Strategik

Sumber daya adalah elemen penting dalam manajemen strategik yang berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, sumber daya mencakup semua aset, keterampilan, dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai konsep sumber daya dalam manajemen strategik:

1. Definisi Sumber Daya

Sumber daya dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dimiliki oleh organisasi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis. Ini mencakup berbagai jenis aset, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.

2. Jenis-jenis Sumber Daya

Sumber daya dalam manajemen strategik dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama:

a. Sumber Daya Manusia:

Ini mencakup keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi karyawan. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan bagi organisasi.

b. Sumber Daya Keuangan:

Modal yang tersedia untuk mendukung operasi dan investasi organisasi. Ketersediaan sumber daya keuangan yang cukup memungkinkan organisasi untuk melakukan ekspansi, inovasi, dan pengembangan.

c. Sumber Daya Fisik:

Aset fisik seperti gedung, peralatan, dan infrastruktur yang mendukung operasional organisasi. Kualitas dan kondisi sumber daya fisik dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas.

d. Sumber Daya Teknologi:

Teknologi yang digunakan dalam proses produksi, manajemen, dan komunikasi. Inovasi teknologi dapat meningkatkan

efisiensi operasional dan memberikan keunggulan kompetitif.

e. Sumber Daya Informasi:

Data dan informasi yang dimiliki oleh organisasi, termasuk sistem informasi manajemen, yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

3. Peran Sumber Daya dalam Strategi

Sumber daya memainkan peran kunci dalam pengembangan dan pelaksanaan strategi organisasi. Beberapa peran penting sumber daya dalam strategi meliputi:

a. Dasar untuk Keunggulan Kompetitif:

Sumber daya yang unik dan sulit ditiru dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Misalnya, merek yang kuat atau teknologi inovatif dapat membedakan organisasi dari pesaing.

b. Pendorong Inovasi:

Sumber daya yang memadai, terutama dalam hal penelitian dan pengembangan, dapat mendorong inovasi produk dan layanan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing.

- c. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Perubahan:

Organisasi yang memiliki sumber daya yang beragam dan fleksibel dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

4. Analisis Sumber Daya

Analisis sumber daya adalah proses untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Metode yang umum digunakan dalam analisis sumber daya meliputi:

- a. Analisis VRIO:

Menilai nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan organisasi dari sumber daya untuk menentukan apakah sumber daya tersebut dapat memberikan keunggulan kompetitif.

- b. Analisis Rantai Nilai:

Mengidentifikasi aktivitas yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan menganalisis efisiensi setiap aktivitas untuk meningkatkan kinerja.

5. Pengelolaan Sumber Daya

Pengelolaan sumber daya yang efektif adalah kunci untuk mencapai tujuan strategis. Ini mencakup:

- a. Perencanaan dan pengalokasian sumber daya secara efisien.
- b. Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia.
- c. Investasi dalam teknologi dan inovasi.
- d. Pemeliharaan dan pengelolaan aset fisik.

Konsep sumber daya dalam manajemen strategik sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat memanfaatkan aset dan kapabilitas yang dimilikinya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan menganalisis dan mengelola sumber daya secara efektif, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih baik dan responsif terhadap tantangan dan peluang yang ada di pasar.

8.2. Peran Sumber Daya dalam Strategi

Sumber daya memainkan peran yang sangat penting dalam pengembangan dan pelaksanaan strategi organisasi. Maka tidak hanya menjadi alat untuk mencapai tujuan, tetapi juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berikut

adalah beberapa peran utama sumber daya dalam strategi:

1. Dasar untuk Keunggulan Kompetitif

Sumber daya yang unik dan sulit ditiru dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Misalnya:

- a. Sumber Daya Manusia:

Karyawan yang terampil dan berpengalaman dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih baik, serta memberikan layanan pelanggan yang unggul.

- b. Teknologi:

Inovasi teknologi yang dimiliki oleh organisasi dapat membedakannya dari pesaing dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

2. Pendorong Inovasi

Sumber daya yang memadai, terutama dalam hal penelitian dan pengembangan (R&D), dapat mendorong inovasi produk dan layanan. Organisasi yang berinvestasi dalam inovasi dapat:

- a. Mengembangkan produk baru yang memenuhi kebutuhan pasar.
 - b. Meningkatkan efisiensi operasional melalui teknologi baru.

- c. Menciptakan proses yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas.
- 3. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Perubahan Organisasi yang memiliki sumber daya yang beragam dan fleksibel dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Ini mencakup:
 - a. Sumber Daya Manusia:
Karyawan yang memiliki keterampilan yang beragam dapat beralih antara berbagai tugas dan proyek.
 - b. Sumber Daya Keuangan:
Ketersediaan dana yang cukup memungkinkan organisasi untuk melakukan investasi strategis dan merespons peluang pasar dengan cepat.
- 4. Mendukung Pelaksanaan Strategi
Sumber daya yang tepat mendukung pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan. Ini mencakup:
 - a. Pengelolaan Sumber Daya Manusia:
Memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan motivasi yang diperlukan untuk melaksanakan strategi.
 - b. Pengelolaan Sumber Daya Keuangan:

Mengalokasikan anggaran yang tepat untuk mendukung inisiatif strategis.

5. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Sumber daya yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Ini mencakup:

a. Proses dan Sistem:

Mengoptimalkan proses bisnis untuk mengurangi biaya dan waktu.

b. Teknologi:

Menggunakan teknologi untuk otomatisasi dan peningkatan produktivitas.

6. Membangun Hubungan dengan Pemangku Kepentingan

Sumber daya juga berperan dalam membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis. Hubungan yang kuat dapat:

a. Meningkatkan loyalitas pelanggan.

b. Memperoleh dukungan dari pemasok dan mitra strategis.

c. Meningkatkan reputasi organisasi di pasar.

7. Menentukan Strategi Diversifikasi

Sumber daya yang dimiliki organisasi dapat mempengaruhi keputusan untuk melakukan diversifikasi. Organisasi yang memiliki sumber daya yang kuat dan beragam dapat lebih mudah memasuki pasar baru atau mengembangkan produk baru.

Sumber daya memiliki peran yang sangat penting dalam strategi organisasi. Maka tidak hanya menjadi alat untuk mencapai tujuan, tetapi juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan memahami dan mengelola sumber daya secara efektif, organisasi dapat merumuskan dan melaksanakan strategi yang lebih baik, responsif terhadap perubahan, dan mampu bersaing di pasar yang dinamis.

8.3. Analisis Sumber Daya

Analisis sumber daya adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk memahami dan menilai kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi. Proses ini penting dalam manajemen strategik karena membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif berdasarkan kondisi internal yang ada. Berikut adalah penjelasan lebih

lanjut mengenai analisis sumber daya, termasuk tujuannya, metode, dan langkah-langkah yang terlibat.

1. Tujuan Analisis Sumber Daya

Tujuan utama dari analisis sumber daya adalah untuk:

a. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan:

Mengetahui sumber daya yang dimiliki organisasi dan bagaimana dapat dimanfaatkan atau perlu diperbaiki.

b. Menilai Potensi Keunggulan Kompetitif:

Menentukan apakah sumber daya tertentu dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

c. Mendukung Pengambilan Keputusan Strategis:

Memberikan informasi yang diperlukan untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang sesuai dengan kondisi internal organisasi.

2. Metode Analisis Sumber Daya

Beberapa metode yang umum digunakan dalam analisis sumber daya meliputi:

a. Analisis VRIO:

Metode ini digunakan untuk mengevaluasi sumber daya dan kapabilitas berdasarkan empat kriteria:

- Value (Nilai):
Apakah sumber daya memberikan nilai tambah bagi pelanggan?
- Rarity (Kelangkaan):
Apakah sumber daya tersebut langka dan tidak dimiliki oleh pesaing?
- Imitability (Kemudahan Ditiru):
Apakah sumber daya atau kapabilitas tersebut sulit untuk ditiru oleh pesaing?
- Organization (Organisasi):
Apakah organisasi memiliki struktur dan sistem yang mendukung pemanfaatan sumber daya tersebut?

b. Analisis Rantai Nilai:

Metode ini melibatkan identifikasi dan analisis aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai. Dengan menganalisis setiap aktivitas, organisasi dapat menentukan di mana nilai dapat ditambahkan dan di mana efisiensi dapat ditingkatkan.

c. Benchmarking:

Proses membandingkan kinerja organisasi dengan standar industri atau pesaing terkemuka. Ini membantu organisasi untuk

mengidentifikasi praktik terbaik dan area untuk perbaikan.

3. Langkah-langkah dalam Analisis Sumber Daya

Proses analisis sumber daya biasanya melibatkan beberapa langkah berikut:

a. Pengumpulan Data:

Mengumpulkan informasi yang relevan tentang sumber daya yang dimiliki organisasi, termasuk data keuangan, sumber daya manusia, aset fisik, dan teknologi.

b. Identifikasi Sumber Daya:

Mengidentifikasi semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dan mengelompokkannya ke dalam kategori yang relevan (misalnya, sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan teknologi).

c. Evaluasi Sumber Daya:

Menggunakan metode analisis yang dipilih (seperti VRIO atau analisis rantai nilai) untuk menilai kekuatan dan kelemahan masing-masing sumber daya.

d. Analisis Keterkaitan:

Menganalisis bagaimana sumber daya yang berbeda saling berinteraksi dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

e. Pengembangan Strategi:

Berdasarkan hasil analisis, merumuskan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan. Ini dapat mencakup pengembangan sumber daya baru, peningkatan efisiensi, atau investasi dalam inovasi.

f. Monitoring dan Evaluasi:

Secara berkala meninjau dan mengevaluasi sumber daya dan strategi yang diterapkan untuk memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan responsif terhadap perubahan.

Analisis sumber daya adalah alat penting dalam manajemen strategik yang membantu organisasi memahami kondisi internal. Dengan menganalisis sumber daya secara menyeluruh, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Proses ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi sumber daya yang ada dan beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah.

BAB IX

PENGAWASAN DAN EVALUASI STRATEGI

9.1. Konsep Pengawasan dan Evaluasi Strategi

Pengawasan dan evaluasi strategi adalah dua komponen penting dalam manajemen strategik yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Keduanya berfungsi untuk memantau kemajuan, menilai efektivitas strategi yang diterapkan, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai konsep pengawasan dan evaluasi strategi.

1. Definisi Pengawasan Strategi

Pengawasan strategi adalah proses sistematis untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan. Tujuan utama dari pengawasan strategi adalah untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuan strategisnya. Pengawasan mencakup pengumpulan data, analisis kinerja, dan pelaporan hasil untuk memberikan umpan balik kepada manajemen.

2. Definisi Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi strategi yang diterapkan. Ini melibatkan analisis hasil yang dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi strategi membantu organisasi untuk:

- a. Menilai apakah strategi yang diterapkan berhasil atau tidak.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan strategi.
- c. Mengambil keputusan yang tepat untuk penyesuaian atau perubahan strategi.

3. Pentingnya Pengawasan dan Evaluasi dalam Manajemen Strategik

Pengawasan dan evaluasi memiliki beberapa peran penting dalam manajemen strategik, antara lain:

- a. Menjamin Akuntabilitas:
Dengan adanya pengawasan, manajemen dapat memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi bertanggung jawab atas kinerja.
- b. Mendukung Pengambilan Keputusan:

Data dan informasi yang diperoleh dari proses pengawasan dan evaluasi memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis.

c. Mengidentifikasi Masalah dan Peluang:

Proses ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul selama pelaksanaan strategi dan juga peluang yang dapat dimanfaatkan.

d. Meningkatkan Kinerja:

Dengan melakukan evaluasi secara berkala, organisasi dapat melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas strategi.

e. Menyesuaikan Strategi:

Lingkungan bisnis yang dinamis memerlukan organisasi untuk dapat beradaptasi. Pengawasan dan evaluasi memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi sesuai dengan perubahan kondisi pasar atau kebutuhan pelanggan.

4. Proses Pengawasan dan Evaluasi Strategi

Proses pengawasan dan evaluasi strategi biasanya melibatkan beberapa langkah kunci:

- a. Penetapan Indikator Kinerja Kunci (KPI):
Menentukan metrik yang akan digunakan untuk mengukur kinerja dan keberhasilan strategi.
- b. Pengumpulan Data:
Mengumpulkan data yang relevan untuk mengevaluasi kinerja berdasarkan KPI yang telah ditetapkan.
- c. Analisis Kinerja:
Menganalisis data yang dikumpulkan untuk menilai sejauh mana strategi telah dilaksanakan dan hasil yang dicapai.
- d. Pelaporan Hasil:
Menyusun laporan yang menyajikan temuan dari analisis kinerja dan memberikan rekomendasi untuk tindakan selanjutnya.
- e. Tindak Lanjut:
Mengambil tindakan berdasarkan hasil evaluasi, termasuk penyesuaian strategi jika diperlukan.

Konsep pengawasan dan evaluasi strategi adalah elemen penting dalam manajemen strategik yang membantu organisasi untuk tetap fokus pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan melakukan

pengawasan dan evaluasi secara sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa strategi yang diterapkan efektif, efisien, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Proses ini memungkinkan organisasi untuk terus meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif.

9.2. Proses Pengawasan Strategi

Proses pengawasan strategi adalah langkah-langkah sistematis yang dilakukan untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Tujuan dari pengawasan strategi adalah untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuan dan sasaran strategisnya. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses pengawasan strategi:

1. Penetapan Indikator Kinerja Kunci (KPI)

Indikator Kinerja Kunci (KPI) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Langkah ini melibatkan:

a. Identifikasi Tujuan Strategis:

Menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

b. Pengembangan KPI:

Menetapkan KPI yang relevan dan dapat diukur untuk setiap tujuan. KPI harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbasis waktu (SMART).

c. Penyampaian KPI kepada Tim:

Mengkomunikasikan KPI kepada semua pihak yang terlibat agar memahami apa yang diharapkan dari.

2. Pengumpulan Data dan Informasi

Setelah KPI ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja. Ini mencakup:

a. Sumber Data:

Mengidentifikasi sumber data yang relevan, seperti laporan keuangan, survei pelanggan, dan data operasional.

b. Metode Pengumpulan:

Menentukan metode pengumpulan data, seperti survei, wawancara, atau analisis dokumen.

c. Frekuensi Pengumpulan:

Menetapkan seberapa sering data akan dikumpulkan (misalnya, bulanan, kuartalan, atau tahunan).

3. Analisis Kinerja

Setelah data dikumpulkan, langkah berikutnya adalah menganalisis kinerja berdasarkan KPI yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan:

a. Perbandingan dengan Target:

Membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan untuk setiap KPI.

b. Identifikasi Tren:

Menganalisis data untuk mengidentifikasi tren, pola, atau anomali yang mungkin menunjukkan masalah atau peluang.

c. Evaluasi Kinerja:

Menilai apakah kinerja organisasi sesuai dengan harapan dan tujuan strategis.

4. Pelaporan Hasil Pengawasan

Setelah analisis dilakukan, hasil pengawasan perlu disusun dalam bentuk laporan yang jelas dan informatif. Laporan ini harus mencakup:

a. Ringkasan Temuan:

Menyajikan temuan utama dari analisis kinerja.

b. Rekomendasi:

Memberikan rekomendasi untuk tindakan yang perlu diambil berdasarkan hasil pengawasan.

- c. Komunikasi kepada Pemangku Kepentingan:
Menyampaikan laporan kepada manajemen dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas.
5. Tindak Lanjut Hasil Pengawasan
- Langkah terakhir dalam proses pengawasan strategi adalah mengambil tindakan berdasarkan hasil pengawasan. Ini mencakup:
- a. Identifikasi Masalah dan Peluang:
Menggunakan hasil pengawasan untuk mengidentifikasi masalah yang perlu diatasi dan peluang yang dapat dimanfaatkan.
 - b. Pengambilan Keputusan:
Mengambil keputusan strategis berdasarkan analisis kinerja, termasuk penyesuaian strategi jika diperlukan.
 - c. Implementasi Perubahan:
Melaksanakan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan strategis.

Proses pengawasan strategi adalah langkah penting dalam manajemen strategik yang membantu organisasi untuk memantau kemajuan dan mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa tetap fokus pada tujuan yang telah ditetapkan dan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Pengawasan yang efektif juga memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dengan cepat dan tepat.

9.3. Metode Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi. Metode evaluasi strategi membantu manajemen untuk menentukan apakah strategi yang diimplementasikan berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan dan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Berikut adalah beberapa metode yang umum digunakan dalam evaluasi strategi:

1. Evaluasi Kinerja Keuangan

Metode ini melibatkan analisis data keuangan untuk menilai kinerja organisasi. Beberapa indikator yang sering digunakan meliputi:

a. Laba Bersih:

Mengukur profitabilitas organisasi setelah semua biaya dikurangi.

b. Return on Investment (ROI):

Mengukur efisiensi investasi dengan membandingkan laba yang dihasilkan dengan biaya investasi.

c. Margin Laba:

Mengukur seberapa besar laba yang dihasilkan dari pendapatan.

d. Pertumbuhan Pendapatan:

Menganalisis pertumbuhan pendapatan dari tahun ke tahun untuk menilai keberhasilan strategi pemasaran dan penjualan.

2. Evaluasi Kinerja Non-Kuangan

Selain kinerja keuangan, penting juga untuk mengevaluasi aspek non-keuangan yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi. Ini mencakup:

a. Kepuasan Pelanggan:

Menggunakan survei dan umpan balik pelanggan untuk menilai tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan.

b. Kualitas Produk atau Layanan:

Mengukur kualitas produk atau layanan yang ditawarkan dan bagaimana hal ini mempengaruhi reputasi organisasi.

c. Keterlibatan Karyawan:

Menilai tingkat keterlibatan dan motivasi karyawan, yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi.

3. Analisis SWOT dalam Evaluasi

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk menilai strategi. Proses ini melibatkan:

a. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan:

Menilai kekuatan dan kelemahan internal organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan strategi.

b. Identifikasi Peluang dan Ancaman:

Menganalisis faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi, seperti tren pasar, perubahan regulasi, dan persaingan.

4. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah metode yang mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif, termasuk:

a. Perspektif Keuangan:

Mengukur hasil keuangan dan profitabilitas.

b. Perspektif Pelanggan:

Menilai kepuasan dan loyalitas pelanggan.

c. Perspektif Proses Internal:

Menganalisis efisiensi dan efektivitas proses bisnis.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

Mengukur kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang.

Dengan menggunakan Balanced Scorecard, organisasi dapat mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja dan bagaimana strategi yang diterapkan berkontribusi pada tujuan jangka panjang.

5. Benchmarking

Benchmarking adalah proses membandingkan kinerja organisasi dengan standar industri atau pesaing terkemuka. Metode ini membantu organisasi untuk:

a. Identifikasi Praktik Terbaik:

Menemukan praktik terbaik dalam industri yang dapat diadopsi untuk meningkatkan kinerja.

b. Menilai Kinerja Relatif:

Mengukur kinerja organisasi dibandingkan dengan pesaing untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

6. Analisis Gap

Analisis gap adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Proses ini melibatkan:

a. Penetapan Target Kinerja:

Menentukan target kinerja yang diinginkan berdasarkan tujuan strategis.

b. Pengukuran Kinerja Aktual:

Mengumpulkan data tentang kinerja aktual organisasi.

c. Identifikasi Gap:

Menganalisis perbedaan antara kinerja aktual dan target untuk menentukan area yang perlu diperbaiki.

Metode evaluasi strategi adalah alat penting dalam manajemen strategik yang membantu organisasi untuk menilai efektivitas dan efisiensi strategi yang diterapkan. Dengan menggunakan berbagai metode evaluasi, organisasi dapat mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang kinerja, mengidentifikasi masalah, dan mengambil keputusan yang tepat untuk penyesuaian strategi. Evaluasi yang efektif memungkinkan organisasi untuk tetap responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mencapai

tujuan jangka panjang.

BAB X

KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

STRATEGIK SEKTOR PUBLIK

10.1. Pendahuluan

Lingkungan strategis organisasi saat ini berubah sangat cepat. Perubahan ini salah satunya dipengaruhi oleh semakin cepatnya perkembangan teknologi informasi. Sehingga seluruh organisasi baik swasta, publik dan lainnya dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi.

Adaptasi yang dilakukan berkenaan dengan semakin cepatnya perkembangan teknologi informasi salah satunya dalam hal pengelolaan organisasi. Pengelolaan organisasi berbasis teknologi informasi saat ini sudah sangat familiar bagi organisasi-organisasi tertentu. Selain itu, banyak muncul istilah baru dalam lingkup pekerjaan yang didasarkan atas pemanfaatan teknologi informasi. Istilah tersebut seperti *Work from Home* (WFH), *online meeting*, *kerja remote*. Istilah ini tidak hanya kata ganti saja melainkan ada makna efisiensi, jika kita berkaca di organisasi swasta.

Efisiensi yang dimaksudkan meliputi efisiensi

waktu dan ruang. Jika kita mendudukan organisasi di wilayah Jakarta yang secara mobilitas sangat terbatas karena hambatan macet. Sehingga pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu strategi untuk menyelesaikan permasalahan.

Strategi untuk memecahan permasalahan di aspek manajemen kinerja juga memanfaatkan teknologi informasi. Sektor swasta telah menggunakan manajemen kinerja berbasis teknologi dalam memantau kinerja individu. Hal ini menjadi simplifikasi dalam penyusunan laporan/report yang tidak lagi berbasis laporan fisik melainkan bergeser menjadi laporan elektronik. Simplifikasi ini bisa memberikan efisiensi waktu dan biaya yang signifikan.

Simplifikasi yang telah dilakukan banyak organisasi sektor swasta, dalam beberapa waktu terakhir juga direplikasi dan diimplementasikan oleh organisasi sektor publik. Hal ini sebagai langkah maju bagi organisasi sektor publik yang sebelumnya telah banyak dicitrakan sebagai organisasi yang kurang adaptif terhadap lingkungan strategis. Organisasi sektor publik banyak mengadaptasi pola kerja yang dilakukan oleh organisasi privat.

Adaptasi pola kerja yang dilakukan salah satunya dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam

pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari. Hal ini nampaknya mudah, namun di organisasi sektor publik yang pola pekerjaannya dilakukan berbasis kebijakan, untuk mengimplementasikan teknologi informasi menjadi hal yang menantang. Banyak aspek yang perlu disesuaikan dan diubah agar kompatibel dengan tuntutan lingkungan strategis.

Perubahan yang sejalan dengan kondisi lingkungan strategis di sektor publik ini memerlukan kepemimpinan manajemen strategik yang baik. Hal ini dikarenakan, budaya/kultur dan habit sektor publik memiliki perbedaan dengan sektor swasta. Sehingga diperlukan kepemimpinan strategik yang mampu untuk mengakomodasi seluruh aspek.

10.2. Manajemen Strategik Sektor Publik

Manajemen strategik sektor publik merupakan salah satu bentuk adopsi pola manajemen organisasi yang diimplementasikan oleh sektor swasta. Jika berbicara secara teoritis, tuntutan atas implementasi pola manajemen sektor swasta ke dalam organisasi pemerintah didasari atas pergeseran paradigma Ilmu Administrasi Negara tradisional ke paradigma yang lebih adaptif dengan memasukkan beberapa pola manajemen di sektor swasta.

Pergeseran paradigma ini diinisiasi oleh dua konsep besar yaitu konsep *new public management* yang diperkenalkan oleh Christopher Hood (1991) dan *reinventing government* (1992) yang diperkenalkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler. Dua konsep ini yang akhirnya mewarnai pola manajemen sektor publik dengan nuansa pola manajemen sektor swasta (Kenny Dewi, 2007).

Manajemen strategik merupakan sebuah ilmu dan seni yang digunakan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan evaluasi terkait keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi agar sejalan dengan tujuan organisasi (David, 2012). Tahapan manajemen strategik dilakukan dalam pengambilan keputusan strategi yang diantaranya *formulating, implementing dan evaluating* (Hardjati, 2021).

Nawawi (2017) memiliki pendapat yang berbeda, manajemen strategik merupakan sebuah proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara mendasar dan menyeluruh dan sekaligus memiliki panduan pelaksanaan secara rinci yang dilakukan oleh pimpinan puncak dan implementasinya akan dilakukan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Didalam pendapat Nawawi (2017), manajemen strategik memiliki beberapa aspek yaitu:

sebuah proses pengambilan keputusan, dilakukan secara mendasar dan komprehensif, terdapat panduan pelaksanaan secara rinci, pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan puncak, terdapat unsur pendelegasian pelaksanaan pekerjaan (semua unsur dalam organisasi akan terlibat sesuai dengan kapasitas dan perannya) (Hardjati, 2021).

Manajemen strategik merupakan kegiatan dalam pengambilan keputusan organisasi dan tindakan yang mendasar dan komprehensif yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk pencapaian tujuan di masa yang akan datang (Hardjati, 2021). Manajemen strategik disusun dengan prinsip adaptif sesuai dengan perubahan lingkungan strategik yang berdampak pada organisasi.

Manajemen strategik memiliki beberapa karakteristik yang harus diperhatikan oleh pengambil keputusan: manajemen strategik jangka panjang dan dinamis, proses yang terintegrasi dengan manajemen operasional, didukung oleh elemen pada top manajer, berorientasi pada masa depan dan didukung oleh sumber daya dalam organisasi (Yunus, 2016).

Karakteristik manajemen strategik ini yang perlu diperhatikan dalam setiap pengambilan keputusan strategik. Jika karakteristik diatas terpenuhi, maka

pengambilan keputusan organisasi dapat dikategorikan sebagai bagian dari manajemen strategik.

Manajemen strategik memiliki urgensi untuk diimplementasikan dalam setiap organisasi sektor publik. Hal ini dikarenakan beberapa pertimbangan diantaranya:

1. Menjadi panduan dan arah dalam pencapaian tujuan jangka panjang
2. Memberikan panduan bagi organisasi dalam melakukan adaptasi atas perubahan
3. Memudahkan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efektif
4. Memiliki keunggulan komparatif di lingkungan organisasi yang kompleks dan kompetitif
5. Meningkatkan kemampuan organisasi sebagai langkah preventif di masa yang akan datang
6. Adanya pelibatan anggota organisasi dalam penyusunan strategi memberikan motivasi lebih bagi anggota untuk mmelaksanakannya
7. Mereduksi aktivitas yang berulang dan bersinggungan

Proses implementasi manajemen strategik perlu diiringi dengan kemampuan strategik. Hal ini menjadi penting agar tahapan manajemen strategik dapat

berjalan sesuai dengan tahapannya. Oleh sebab itu, dalam prosesnya perlu juga dibarengi dengan perubahan mindset ke arah strategik. Sehingga selaras antara kebutuhan manajemen strategik dan cara berfikir strategik.

Beberapa langkah untuk dapat berfikir strategik diantaranya:

1. Melakukan identifikasi permasalahan organisasi: cara berfikir strategis dimulai dari mengumpulkan berbagai permasalahan yang terdapat di organisasi. Identifikasi permasalahan ini dapat dilakukan dengan pola *brainstorming* atau polling yang ditujukan kepada seluruh anggota organisasi.
2. Pengelompokan masalah: setelah melalui tahap identifikasi permasalahan, langkah selanjutnya yaitu melakukan pengelompokan permasalahan. Pengelompokan permasalahan ini dilakukan untuk memilah permasalahan prioritas dan permasalahan non prioritas, memilah permasalahan dengan dampak besar dan dampak kecil serta memilah permasalahan organisasi atau permasalahan non organisasi.
3. Proses abstraksi: proses untuk mengidentifikasi berbagai aspek prioritas dari kelompok masalah

yang telah diidentifikasi. Hal ini perlu dilakukan karena tidak seluruh permasalahan yang muncul menjadi concern organisasi secara menyeluruh. Terdapat permasalahan-permasalahan yang memang menjadi concern organisasi dan berdampak secara luas bagi organisasi tapi disisi lain terdapat permasalahan yang skalanya lebih kecil, tidak menjadi concern organisasi dan dampaknya bukan untuk organisasi secara menyeluruh melainkan hanya pada aspek tertentu. Hal ini bisa dipertimbangkan tidak menjadi prioritas bagi organisasi

4. Penentuan cara pemecahan atau penyelesaian permasalahan: proses untuk memilih metode dan cara menyelesaikan permasalahan. Cara penyelesaian permasalahan dilakukan secara konkret dan spesifik.
5. Perencanaan untuk implementasi: aspek dan tahapan detil yang dilakukan untuk mengonkretkan beberapa hal diatas seperti permasalahan, cara menyelesaikan masalah dan pendelegasian penyelesaian permasalahan. Perencanaan impleentasi memuat rencana aksi, strategi serta aktor yang akan terlibat dalam

pemecahan permasalahan.

10.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk memengaruhi dan memotivasi orang lain dalam sebuah kelompok atau komunitas untuk dapat berkontribusi sesuai dengan tujuan organisasi. Secara lebih detail, kepemimpinan dapat digambarkan dalam dua hal yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan memengaruhi orang (Syarifudin, 2004).

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi yaitu: melibatkan orang lain baik itu bawahan atau pengikut, melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pimpinan dan anggota kelompoknya, adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi bawahan atau pengikutnya. Adanya hubungan relasi ketika ada unsur pengikut atau bawahan. Pemimpin tidak bisa disebut sebagai pemimpin jika kriteria pengikut atau bawahan terabaikan.

Secara konseptual, kepemimpinan dapat dijelaskan dari berbagai perspektif teori dan model diantaranya:

1. Teori sifat: teori ini menggambarkan atribut pribadi dari para pemimpin. Atribut ini

merupakan sifat alamiah yang dimiliki oleh setiap individu. Sehingga dapat diartikan bahwa setiap individu merupakan pemimpin minimal yang akan memimpin dirinya sendiri. Secara alamiah individu akan memiliki ciri seperti energi yang tidak ada habisnya, intuisi mendalam, pandangan masa depan serta kekuatan persuasif.

2. Teori pribadi-perilaku: terdapat dua perspektif dalam memandang teori pribadi-perilaku. Pertama, studi University of Michigan yang mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan yaitu *job centered*/orientasi pada pekerjaan (menetapkan pengawasan yang ketat pada pekerjaan sehingga pekerja secara tertib menggunakan prosedur yang telah ditentukan) dan *employee centered*/orientasi pada karyawan (pendelegasian pengambilan keputusan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara mengelola lingkungan kerja yang supportif). Kedua, studi Ohio State University yang mengidentifikasikan dua faktor kepemimpinan yaitu membentuk struktur dan konsiderasi. Membentuk struktur melibatkan perilaku

pemimpin dalam mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, membangun pola dan saluran komunikasi dan menjelaskan cara mengerjakan tugas dengan benar. Konsiderasi melibatkan perilaku untuk menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya.

3. Teori Kepemimpinan Situasional: kepemimpinan yang mampu untuk memahami perilaku, sifat dan situasi bawahan dan organisasi sebelum penggunaan gaya kepemimpinan tertentu. Kemampuan diagnostik menjadi hal penting dalam penggunaan kepemimpinan situasional. Beberapa model kepemimpinan situasional yaitu: model kepemimpinan kontingensi, model partisipasi pemimpin (vroom dan yetton), model jalur tujuan, kepemimpinan situasional hersey blanchard dan hubungan berpasangan vertikal.
4. Teori kepemimpinan terbaru: terdapat beberapa teori kepemimpinan yang dianggap lebih baru dan relevan untuk diimplementasikan dalam sebuah organisasi

yaitu teori atribusi kepemimpinan, teori kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional. Teori atribusi kepemimpinan menekankan pada kepemimpinan merupakan atribusi yang dibuat oleh orang mengenai individu lain dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan karismatik merupakan kelanjutan dari teori atribusi. Para pengikut membuat atribusi dari kepemimpinan heroik bila dapat mengamatu perilaku tertentu. Kepemimpinan transaksional dan transformasional, transaksional menekankan pada kemampuan untuk memotivasi anggota untuk dapat mencapai tujuan dengan peran dan tugas yang jelas sedangkan transformasional menekankan pemberian pertimbangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma (Syarifudin, 2004).

10.4. Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik Sektor Publik

Sektor publik merupakan organisasi yang tidak hanya memberikan layanan ke masyarakat melainkan juga harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar. Jika dilihat dari entitas organisasi, sektor publik

masih dikategorikan sebagai organisasi monopolistik. Organisasi monopolistik merupakan organisasi yang cenderung tidak memiliki pesaing dalam aktivitasnya.

Lantas, apakah dengan keberadaan organisasi publik yang serupa di wilayah yang berbeda bukan merupakan bentuk persaingan?. Nampaknya hal ini belum seperti itu. Walaupun pelayanan yang diberikan serupa namun antara satu unit kerja dengan unit kerja lain bukan bagian dari persaingan. Hal ini dikarenakan, pola pelayanan organisasi sektor publik masih banyak yang didasarkan atas basis kewilayahan. Hal ini dibuktikan dengan kepemilikan identitas penduduk bagi masyarakat yang berdomisili di suatu wilayah tertentu. Akibatnya, kecenderungan pelayanan yang basisnya monopolistik masih sangat terasa.

Pelayanan monopolistik ini memang tidak semua organisasi sektor publik bisa dikategorikan seperti itu. Terdapat juga beberapa organisasi sektor publik yang memberikan layanan bukan lagi berbasis kewilayahan. Seperti pengurusan Surat Ijin Mengemudi (SIM), Pembuatan Paspor atau pembuatan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Akan tetapi, sebagai bentuk layanan, pola yang dibuat oleh organisasi sektor publik tidak berbasis persaingan, melainkan berbentuk pemberian layanan yang sama dan seragam bagi

seluruh masyarakat.

Hal ini lah yang salah satunya memberikan pembeda antara organisasi sektor publik dengan swasta. Organisasi swasta , munculnya pesaing memberikan ancaman bagi eksistensi organisasi. Namun, sektor publik tidak demikian. Pesaing relatif tidak cepat untuk tumbuh dan munculnya bukan sebagai ancaman.

Karena pesaing bukan ancaman, maka untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan diluar, organisasi sektor publik harus mampu memberikan pelayanan yang mengakomodasi perubahan lingkungan. Misalnya, saat ini perkembangan teknologi semakin pesat, maka yang dapat dilakukan yaitu memanfaatkan perkembangan teknologi tersebut untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat dan lebih efisien.

Pelayanan yang lebih cepat dan lebih efisien ini sejalan dengan tuntutan masyarakat bahwa organisasi sektor publik dianggap belum mampu untuk memberikan pelayanan yang cepat dan efisien. Mindset bahwa organisasi sektor publik masih berbasis dokumen administratif masih sangat melekat dimasyarakat. Hal ini yang harusnya menjadi concern bagi organisasi sektor publik. Mereduksi berbagai hal

yang sifatnya terkait waktu dan dokumen menjadi hal yang dapat diprioritaskan.

Beberapa isu diatas ini bisa menjadi concern bagi pemimpin yang ada di organisasi sektor publik. Tantangan bahwa organisasi sektor publik dianggap lambat beradaptasi dengan lingkungan diluarnya, bisa menjadi *challenge* bagi pemimpin masa depan organisasi sektor publik.

Lantas, pemimpin yang seperti apa yang mampu untuk dapat menjembatani kebutuhan masyarakat dengan bisnis proses yang dimiliki oleh sektor publik. Hal ini tentunya membutuhkan banyak kriteria yang pemimpin yang bisa melakukan hal tersebut. Hal ini dikarenakan, mengubah citra sektor publik yang sudah melekat di masyarakat bahwa sektor publik memiliki stigma negatif merupakan hal yang sangat membutuhkan banyak energi dan fokus dari pemimpin.

Untuk mengubah citra sektor publik yang selama ini sudah melekat, maka paling dasar kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah kompetensi transformasional. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu untuk mengubah kondisi suatu organisasi.

Jika dihadapkan pada kebutuhan untuk mengubah image atau citra sektor publik, keberadaan

pemimpin transformasional menjadi hal yang mendesak. Pemimpin transformasional akan dapat mengubah sektor publik cenderung lebih seperti sektor swasta namun dengan prinsip yang berbeda.

Namun, yang menjadi tantangan, pemimpin transformasional ini akan berada di level apa dan seperti apa. Jika merujuk pada kondisi organisasi sektor publik, organisasi yang berbentuk kementerian, sebagian Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) dan pemerintah daerah, pucuk pimpinannya merupakan pemimpin politis. Jika pemimpin ini mampu melakukan perubahan transformasional maka dapat diartikan bahwa pimpinan ini merupakan pemimpin transformasional bawaan. Pemimpin yang dari awal sebelum masuk sektor publik sudah memiliki jiwa tranformasional.

Disisi lain, untuk posisi manajerial menengah (setara eselon I, II dan II atau Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Administrasi) organisasi sektor publik lebih banyak diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini menjadi tantangan karena PNS ini memiliki karakteristik yang sudah memiliki pengalaman lama di internal sektor publik. Apakah PNS tidak memiliki kemampuan transformasional. Hal ini masih menjadi

perdebatan karena PNS berada di dalam suatu organisasi dalam kurun waktu relatif lama. Hal ini tentunya akan sedikit banyak memengaruhi kemampuan transformasional yang dimilikinya.

Selain itu, jumlah posisi manajerial menengah ini jumlahnya banyak. Bahkan di beberapa unit tertentu, pelayanan publik dilakukan oleh unit kerja mandiri, unit kerja vertikal yang berada di kabupaten/kota dan dipimpin oleh Pejabat Administrasi/setara eselon III.

Dengan adanya tantangan dan harapan masyarakat akan organisasi sektor publik, kebutuhan transformasi organisasi bukan hanya natural yang hanya bisa dilakukan oleh satu atau beberapa orang pemimpin melainkan upaya terstruktur yang dibangun agar organisasi sektor publik dapat beradaptasi dengan lingkungan strategis. Transformasi organisasi bukan hanya dilakukan oleh kepemimpinan transformasional melainkan menjadi kompetensi transformasional yang wajib dimiliki oleh seluruh pejabat manajerial.

Kompetensi transformasional wajib dapat diimplementasikan di unit kerja sesuai tugas dan fungsi agar memberikan efek pembeda dalam pemberian pelayanan ke masyarakat. Kompetensi transformasional dapat diimplementasikan dengan berbagai kriteria. Salah satunya dibarengi dengan

perubahan strategik di organisasi. Perubahan strategik yang dimaksudkan dengan ruang lingkup perubahan yang mendasar dan dimulai dari aspek perencanaan sampai pelaksanaan.

Perubahan yang dimulai dari perencanaan sampai pelaksanaan memberikan tantangan bagi pemimpin untuk dapat mengubah mindset pegawai atau bawahannya, menyusun strategi perubahan serta melakukan perubahan secara komprehensif. Hal ini menjadi sebuah tantangan mengingat kondisi lingkungan organisasi sektor publik mungkin sudah berada di titik jenuh dengan anggota tim yang relatif seragam. Kondisi seperti ini menjadi fokus utama pemimpin transformasional untuk bisa mengordinasikan seluruh elemen dalam organisasi dan secara psikologis menjadi hal utama yang harus dibangun kembali oleh seluruh anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate strategy*. Penguin Books.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700>
- Barney, J. B. (2019). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.). Pearson.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Theory and Practice. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25, pp. 53-101). Emerald Group Publishing Limited.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. Jensen, E. W. Rotherbuhler, J. Pooley, & R. T. Craig (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 1–11). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect1111>
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education.
- David, F. R. dan David, F. R. (2019). *Manajemen Strategik*, Jakarta, Penerbit Salemba.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile*. Wiley.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Ghemawat, P. (2001). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 75(1), 1-24.
- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the Business Landscape*. Addison-Wesley.
- Grant, R. M. (2020). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
- Hardjati, S. (2021). Manajemen Strategi Sektor Publik (MSSP) (Issue April).
- Hastings, R., & Rand, B. (2009). Netflix: The business model. *Harvard Business Review*, 87(5), 34-42.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.

- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th ed.). Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Kenny Dewi. (2007). *Manajemen Strategik Pada Organisasi Sektor Publik*. Jakarta, Bumi Aksara, 11(2), 59-68.

<https://media.neliti.com/media/publications/13013-ID-manajemen-strategik-pada-organisasi-sektor-publik.pdf>

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2018). Goal setting theory: Controversies and resolutions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 98-105.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Musk, E. (2018). *Tesla Annual Report*. Tesla, Inc.
- Nawawi, H. (2017). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (1st ed.). Gadjah Mada University Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pearce and Robinson (1996). *Strategic Management*, London
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Richard D Irwin. Sampurno, Manajemen Strategik (2013). Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). Strategic Human Resource Management. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring Theoretical Mechanisms and Perspectives* (pp. 1-30). Information Age Publishing.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2016). *Operations Strategy*. Pearson Education.

- Syarifudin, E. (2004). Teori Kepemimpinan. Alqalam, 21(102), 459.
<https://doi.org/10.32678/alqalam.v21i102.1644>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2007). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Education.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company”. *Organization Science*, 20(2), 441-460.
<http://www.jstor.org/stable/25614665>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are We There Yet? What's Next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 1-12.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C.E. (2018). Strategic Management and Business Policy (15th ed.). Pearson.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. In D. G. Collings, G. T. Wood, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 3-25). Oxford University Press.
- Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis (1st ed.). Andi offset.

MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik merupakan proses penting dalam dunia bisnis yang penuh dinamika dan ketidakpastian. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan operasional semata, tetapi juga oleh kemampuannya dalam memahami lingkungan eksternal, memanfaatkan kekuatan internal, serta merancang strategi yang adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, pemahaman tentang manajemen strategik menjadi semakin relevan di era globalisasi dan transformasi digital saat ini.

Buku ini membahas berbagai konsep utama dalam manajemen strategik, termasuk analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Disertakan pula contoh-contoh kasus dan pendekatan praktis yang dapat membantu pembaca dalam menerapkan konsep-konsep tersebut dalam berbagai konteks organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA



Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri



ISBN 978-634-7151-41-4



9

786347

151414