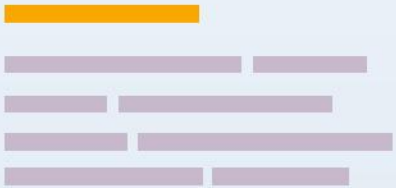




PERKEMBANGAN DAN ADOPSI STRATEGI PERUSAHAAN



Prof. Yuliansyah, M.S.A., Ph.D, Akt, CA.
Dr. Febrianty, S.E., M.Si.
Rizki Fitri Amalia, S.E., M.Si., Ak., M.H., CTP.
Mutiarra Lusiana Annisa, S.E., M.Si.
Ruth Samantha Hamzah, S.E., M.Si.

PERKEMBANGAN DAN ADOPTASI STRATEGI PERUSAHAAN

PERKEMBANGAN DAN ADOPSI STRATEGI PERUSAHAAN

Prof. Yuliansyah, M.S.A., Ph.D, Akt, CA.

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.

Rizki Fitri Amalia, S.E., M.Si., Ak., M.H., CTP.

Mutiara Lusiana Annisa, S.E., M.Si.

Ruth Samantha Hamzah, S.E., M.Si.



PERKEMBANGAN DAN ADOPSI STRATEGI PERUSAHAAN

Penulis:

Prof. Yuliansyah, M.S.A., Ph.D, Akt, CA.

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.

Rizki Fitri Amalia, S.E., M.Si., Ak., M.H., CTP.

Mutiara Lusiana Annisa, S.E., M.Si.

Ruth Samantha Hamzah, S.E., M.Si.

Editor :

Dr. Febrianty, SE, M.Si.

Perancang Sampul :

Jenri Ambarita, M.Pd.K.

Layouter :

Rizki Amalia, A.Md., Ak.

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Juni 2023

Hak Cipta 2023, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023

; 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-623-448-543-1

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah semata yang telah memberikan sekian banyak nikmat dan karunia-Nya kepada penulis, hingga penulis tidak mampu untuk menghitungnya. Atas berkat nikmat dan karunia tersebut, penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini.

Dalam era globalisasi dan inovasi yang semakin pesat, strategi perusahaan menjadi semakin penting dalam menjaga kelangsungan bisnis dan mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan-perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks dan beragam. Buku ini berjudul "Perkembangan dan Adopsi Strategi Perusahaan" akan membahas secara komprehensif mengenai strategi perusahaan dan bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Buku ini ditulis dengan harapan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik bagi pembaca mengenai strategi perusahaan dan menjadi referensi yang bermanfaat bagi para pengambil keputusan, akademisi, serta mahasiswa yang tertarik dalam bidang bisnis dan manajemen.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik membangun akan diterima dengan tangan terbuka. Akhir kata, penulis berharap semoga buku ini dapat menjadi sebuah sumbangan yang berarti bagi ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi banyak pihak.

Palembang, Maret 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
DAFTAR TABEL	III
DAFTAR GAMBAR	IV
BAB I STRATEGI SEBAGAI SEBUAH SENI BAGI PERUSAHAAN	1
A. Strategi bagi Suatu Perusahaan	1
B. Pengambilan Keputusan Strategis	5
BAB II PENGERTIAN DAN KONSEP STRATEGI MENURUT PARA AHLI	7
A. Pengertian dan Konsep Strategi Marrus	7
B. Pengertian dan Konsep Strategi Chandler	8
C. Pengertian dan Konsep Strategi Quinn	10
D. Pengertian dan Konsep Strategi Porter	11
E. Pengertian dan Konsep Strategi Ohmae	13
F. Pengertian dan Konsep Strategi Hamel dan Prahalad	20
BAB III TUJUAN MEMBUAT STRATEGI VERSI PERUSAHAAN	23
A. Tujuan Strategi Perusahaan	23
B. Mengembangkan Strategi yang Mendukung Tujuan Perusahaan	33
BAB IV JENIS DAN MACAM STRATEGI YANG DITERAPKAN OLEH PERUSAHAAN	36
A. Pengertian Strategi Manajemen	36
B. Jenis dan Macam Strategi Manajemen	37
BAB V TINGKATAN STRATEGI	62
A. Tingkatan Strategi	62
B. Jenis Strategi Tingkat Fungsional	76
BAB VI <i>BLUE OCEAN STRATEGY</i>	83
A. Pendahuluan	83
B. <i>Blue Ocean</i> dan <i>Red Ocean Strategy</i>	86
C. Definisi <i>Blue Ocean Strategy</i>	88
D. Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i>	90
E. Paradoks dari <i>Blue Ocean Strategy</i>	91

BAB VII STRATEGI DI DUNIA BISNIS STARTUP	96
A. Strategi di Dunia Bisnis Startup	96
BAB VIII METODE-METODE PENGUKURAN SEJAUH MANA PENERAPAN STRATEGI	103
A. Metode-Metode Pengukuran Sejauh Mana Penerapan Strategi	103
B. Tahapan Pengukuran Kinerja	118
DAFTAR PUSTAKA	123
GLOSARIUM	127
PROFIL PENULIS	132

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Bentuk Strategi Korporasi	67
Tabel 2 Perbedaan Tingkat Strategi Korporasi, Strategi Bisnis Dan Strategi Fungsional	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Elemen dasar proses strategi manajemen	37
Gambar 2 Pola Hubungan Formulasi dan Implementasi Strategi	37
Gambar 3 Strategi Integrasi Vertikal dan Horizontal	44
Gambar 4 Strategi Intensif	50
Gambar 5 Matriks Strategi Generik	55
Gambar 6 Strategi Defensif	57
Gambar 7 Strategi Kompetitif	61
Gambar 8 Strategi Tingkat Unit Bisnis	75
Gambar 9 Strategi Tingkat Fungsional	76
Gambar 10 Kanvas Strategi (Strategy Canvas) dan Kurva Nilai (Value Curve)	88
Gambar 11 Perbedaan Blue Ocean dan Red Ocean Strategi	88
Gambar 12 The Balanced Scorecard	112
Gambar 13 The Performance Pyramid.	114
Gambar 14 The Performance Prism	120

BAB I

STRATEGI SEBAGAI SEBUAH SENI BAGI PERUSAHAAN

A. Strategi bagi Suatu Perusahaan

Membuat bisnis yang tangguh membutuhkan berbagai aspek, termasuk manajemen strategi yang kuat. Banyak perusahaan mampu tumbuh dan berkembang dengan mudah jika manajemen strategi mereka cukup baik. Bagian ini akan membahas pengertian strategi manajemen, tujuan, fungsi, tahapannya, dan memberikan contoh. Oleh karena itu, tidak salah bagi para pelaku bisnis untuk mempelajari manajemen strategi terlebih dahulu agar dapat memudahkan pencapaian tujuan dan mengembangkan bisnis. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi berarti rencana yang teliti mengenai aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Muhajir (2000) strategi adalah pengaturan potensi dan sumber daya agar dapat efisien dalam mencapai hasil yang direncanakan.

Menurut Rangkuti (2006), strategi merupakan perencanaan utama yang lengkap, menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi sebelumnya. Sementara itu, Tjiptono (2019) menyatakan bahwa istilah "strategi" berasal dari bahasa Yunani "strategia", yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal. Strategi juga dapat diartikan sebagai rencana untuk membagi dan menggunakan kekuatan militer di daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Stoner, Freeman, Gilbert (1995) memandang konsep strategi dari dua perspektif yang berbeda, yaitu: (1) apa yang ingin dilakukan oleh organisasi (intend to do), dan (2) apa yang akhirnya dilakukan oleh

organisasi (eventually does). Secara umum, strategi adalah rencana yang terpadu dan komprehensif, menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, dan dirancang untuk memastikan pencapaian tujuan utama perusahaan melalui pelaksanaan yang tepat.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana atau langkah-langkah konkret yang dilakukan oleh pengelola atau pengurus untuk mencapai perubahan yang lebih baik dan mewujudkan visi dan misi organisasi. Manajemen strategi merupakan proses analisis, penciptaan, penerapan, dan pemantauan berkelanjutan yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Tujuan utama dari manajemen strategi adalah untuk memberikan panduan bagi organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar dapat mengungguli pesaingnya dan mendominasi pasar yang ditargetkan. Dengan manajemen strategi, organisasi dapat menilai bisnis dan industri yang digelutinya, menetapkan tujuan, merumuskan dan menerapkan strategi, serta melakukan langkah korektif untuk penyimpangan agar dapat mencapai strategi organisasi.

Manajemen Strategi adalah cabang manajemen yang terkait dengan pengembangan visi dan strategi, penetapan tujuan, formulasi dan implementasi strategi, serta tindakan korektif jika terjadi penyimpangan. Tujuan utama dari Manajemen Strategi adalah untuk menjadi panduan bagi organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis dan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan,

sehingga organisasi dapat mengungguli pesaingnya dan menjadi dominan di pasar yang ditargetkan.

Strategi sebagai seni bagi perusahaan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk merancang dan menerapkan rencana yang komprehensif dan kreatif untuk mencapai tujuan bisnisnya. Seperti seniman yang menciptakan karya seni dengan imajinasi dan kecerdasannya, perusahaan juga harus mengembangkan strategi yang berbeda dan inovatif untuk memenangkan persaingan dalam pasar yang kompetitif.

Seperti seniman yang berusaha menciptakan karya seni yang indah dan memikat hati orang-orang, perusahaan juga harus memikirkan cara untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan memenangkan hati konsumen. Seni strategi melibatkan kemampuan perusahaan untuk melihat peluang dan mengambil risiko yang berani untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, mengembangkan produk atau layanan baru yang menarik, dan memenangkan pangsa pasar yang lebih besar.

Namun, seperti seniman yang memerlukan keahlian dan keterampilan teknis untuk menciptakan karya seni yang indah, perusahaan juga harus memiliki keahlian dan keterampilan teknis yang memadai dalam merancang, menerapkan, dan mengelola strategi yang sukses. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan faktor lingkungan dan menyesuaikan strategi mereka dengan perubahan pasar dan lingkungan yang terus berubah.

Dalam kesimpulannya, strategi sebagai seni bagi perusahaan menunjukkan bahwa merancang dan menerapkan strategi yang efektif dan inovatif memerlukan kecerdasan, kreativitas, keahlian teknis, dan kemampuan untuk mengambil risiko yang berani. Dengan demikian, strategi sebagai seni dapat membantu perusahaan untuk

memenangkan persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar yang dinamis.

Sebagai seni, strategi bisnis membantu perusahaan untuk menciptakan rencana jangka panjang yang inovatif dan efektif dalam mencapai tujuan bisnisnya. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana strategi sebagai seni bagi suatu perusahaan:

1. Menciptakan diferensiasi produk: Perusahaan dapat menggunakan strategi sebagai seni untuk menciptakan produk yang berbeda dari pesaingnya. Contohnya, Apple menciptakan produk-produk inovatif seperti iPhone dan iPad yang membedakannya dari pesaingnya.
2. Meningkatkan brand awareness: Strategi seni juga dapat membantu perusahaan meningkatkan kesadaran merek mereka. Contohnya, Nike menciptakan kampanye pemasaran yang kuat dan kreatif, seperti "Just Do It" yang telah menjadi ikon budaya populer.
3. Membangun hubungan dengan pelanggan: Strategi seni dapat membantu perusahaan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggannya. Contohnya, perusahaan dapat menciptakan program loyalitas pelanggan yang inovatif dan menarik untuk mempertahankan pelanggan mereka.
4. Menjaga keunggulan kompetitif: Strategi seni dapat membantu perusahaan menjaga keunggulan kompetitif mereka dengan menciptakan produk atau layanan baru yang unik dan lebih baik dari yang telah ada. Contohnya, Amazon menciptakan layanan streaming video, Amazon Prime Video, untuk bersaing dengan layanan streaming video yang sudah ada seperti Netflix dan Hulu.
5. Meningkatkan efisiensi: Strategi seni juga dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka. Contohnya, Toyota menggunakan

strategi Lean Manufacturing untuk mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi produksinya.

B. Pengambilan Keputusan Strategis

Pengambilan Keputusan Strategis adalah proses dimana pemimpin perusahaan menganalisis kondisi bisnis, mengevaluasi opsi yang ada, dan memilih strategi yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam pengambilan keputusan strategis, seni memainkan peran penting.

Keberadaan seni dalam pengambilan keputusan strategis memiliki kepentingan yang signifikan. Seni membantu pemimpin dalam melihat situasi secara holistik dan menghadapi kompleksitas yang timbul dari perubahan cepat di lingkungan bisnis. Pengambilan keputusan strategis sering melibatkan faktor-faktor yang sulit diukur atau dianalisis secara kuantitatif. Inilah mengapa seni menjadi relevan.

Dalam pengambilan keputusan strategis, pemimpin harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang lingkungan bisnis, termasuk tren pasar, persaingan, perubahan regulasi, dan faktor ekonomi yang memengaruhi industri. Mereka juga perlu mampu mengevaluasi risiko yang terkait dengan berbagai opsi strategis yang ada.

Seni dalam pengambilan keputusan strategis melibatkan penggunaan wawasan intuitif dan penilaian kualitatif untuk melengkapi data dan analisis yang tersedia. Pengambilan keputusan strategis sering kali terjadi dalam situasi ketidakpastian, di mana keberhasilan tidak dapat dijamin. Dalam konteks ini, seni membantu pemimpin mengandalkan insting, pengalaman, dan pengetahuan mendalam mereka untuk membuat keputusan yang tepat.

Selain itu, seni juga berperan dalam pemilihan strategi yang tepat. Pemimpin harus mampu melihat berbagai opsi strategis yang tersedia dan memilih yang paling sesuai dengan visi, tujuan, dan nilai perusahaan. Seni membantu pemimpin mengenali nilai inti perusahaan, mengidentifikasi peluang yang sejalan dengan visi jangka panjang, dan membuat keputusan berdasarkan intuisi yang baik.

Seni dalam pengambilan keputusan strategis tidak berdiri sendiri, tetapi bekerja bersama analisis data dan metode pengambilan keputusan yang lebih rasional. Gabungan antara data dan analisis yang kuat dengan wawasan intuitif dan penilaian kualitatif yang diberikan oleh seni membentuk dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan strategis yang efektif.

Secara keseluruhan, peran seni dalam pengambilan keputusan strategis adalah memberikan dimensi tambahan yang tidak dapat diukur dan memberikan pandangan yang lebih luas dalam menghadapi kompleksitas bisnis. Seni membantu pemimpin menggabungkan logika dan intuisi, analisis dan wawasan, sehingga mereka dapat membuat keputusan yang tepat dan mencapai kesuksesan jangka panjang bagi perusahaan.

BAB II

PENGERTIAN DAN KONSEP STRATEGI MENURUT PARA AHLI

Manajemen Strategi atau yang sering disebut sebagai strategi manajemen memiliki keterkaitan erat dengan cara perusahaan meningkatkan keuntungan secara maksimal melalui kinerja yang efektif dan efisien. Ahli-ahli menganggap manajemen strategi sebagai seni atau ilmu pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan strategis secara lintas fungsional agar organisasi atau perusahaan mencapai tujuan optimal. Fokus utama dari manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan, perancangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, termasuk alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana pencapaian organisasi atau perusahaan.

Inti dari manajemen strategis adalah langkah-langkah untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya yang tersedia, dan bagaimana sumber daya tersebut dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan strategis. Manajemen strategis harus menjadi dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam organisasi atau perusahaan. Kegiatan manajemen strategis biasanya dilakukan oleh dewan direksi sebagai top manajemen, dan kemudian diimplementasikan oleh CEO dan tim eksekutif dalam perusahaan atau organisasi.

A. Pengertian dan Konsep Strategi Marrus

Konsep Strategi Marrus, yang dikembangkan oleh sejarawan militer Amerika, Robert Marrus, berfokus pada

upaya untuk memahami dan menganalisis perang dan konflik melalui sudut pandang kemanusiaan dan sosial. Marrus berpendapat bahwa strategi perang tidak hanya melibatkan faktor militer seperti taktik dan strategi pertempuran, tetapi juga faktor sosial dan budaya seperti norma-norma masyarakat, nilai-nilai agama, dan peran perempuan dalam konflik.

Menurut Marrus (2002), mendefinisikan strategi sebagai suatu proses di mana seseorang merencanakan langkah-langkah yang bertujuan untuk membantu memfokuskan diri dan mencapai hasil yang diinginkan.

Contoh penerapan Konsep Strategi Marrus adalah pada analisis perang Vietnam. Di Vietnam, Amerika Serikat berperang dengan Viet Cong dan Tentara Rakyat Vietnam Utara. Meskipun AS memiliki keunggulan militer yang jauh lebih besar, kegagalan mereka untuk memahami dan memperhitungkan faktor-faktor sosial dan budaya, seperti kebanggaan nasionalisme dan peran perempuan dalam perang, berdampak negatif pada upaya mereka untuk memenangkan perang. Oleh karena itu, penerapan Konsep Strategi Marrus dapat membantu para pemimpin militer dan politik untuk memahami konflik secara holistik, termasuk faktor-faktor non-militer yang mempengaruhi konflik tersebut.

B. Pengertian dan Konsep Strategi Chandler

Menurut Chandler dalam Rangkuti (2006) disebutkan bahwa strategi merupakan suatu sarana yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fungsinya terutama untuk keperluan jangka panjang dan memprioritaskan alokasi sumber daya. Strategi ini pada dasarnya adalah rencana dasar dari tindakan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk

mencapai tujuannya. Dengan strategi, organisasi dapat mengarahkan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan alokasi sumber daya dengan lebih tepat.

Strategi Chandler merujuk pada konsep strategi perusahaan yang dikembangkan oleh seorang sejarawan bisnis bernama Alfred Chandler. Konsep ini pertama kali diperkenalkan dalam bukunya yang berjudul "Strategy and Structure" pada tahun 1962. Menurut Chandler (2003), strategi adalah sebuah rencana jangka panjang yang mengarahkan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini harus didasarkan pada analisis mendalam terhadap lingkungan perusahaan dan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Konsep strategi Chandler terdiri dari tiga elemen utama yaitu: visi, misi, dan strategi. Visi perusahaan menggambarkan gambaran masa depan yang diinginkan oleh perusahaan. Misi perusahaan menjelaskan tujuan utama perusahaan dan strategi perusahaan menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan tersebut. Contoh pengaplikasian konsep strategi Chandler adalah strategi yang diambil oleh perusahaan seperti Apple Inc. Visi Apple adalah untuk menjadi perusahaan teknologi terdepan di dunia. Misi Apple adalah untuk menciptakan produk-produk yang memudahkan hidup dan kreativitas penggunanya. Strategi Apple adalah dengan terus mengembangkan produk-produk inovatif dan menguasai pasar melalui branding yang kuat dan pengalaman pengguna yang baik.

Dalam strategi Chandler, perusahaan harus mempertimbangkan perubahan lingkungan dan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu melakukan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan

membuat keputusan yang tepat untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang di pasar.

C. Pengertian dan Konsep Strategi Quinn

Menurut Quinn (1999) menjelaskan bahwa strategi adalah bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, dan serangkaian tindakan dalam suatu organisasi sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Dalam formulasi strategi yang baik, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya dengan cara yang unik dan mampu bertahan. Strategi yang baik harus mempertimbangkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, perubahan lingkungan yang mungkin terjadi, serta tindakan yang dilakukan oleh pesaing. Oleh karena itu, strategi adalah bentuk perencanaan yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan, dan rangkaian tindakan menjadi satu kesatuan yang utuh. Formulasi strategi yang baik membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya dan bertahan dalam persaingan yang ketat.

Strategi menurut Quinn (1999) adalah suatu rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, dan serangkaian tindakan dalam suatu organisasi sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Strategi yang baik harus memperhitungkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, perubahan lingkungan, dan tindakan yang dilakukan oleh pesaing.

Contoh penerapan konsep strategi Quinn adalah ketika suatu perusahaan ingin memasuki pasar baru. Perusahaan harus menyusun strategi yang efektif untuk memasuki pasar tersebut. Hal ini dapat dimulai dengan melakukan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan serta memperhitungkan peluang dan ancaman di pasar yang dituju. Setelah itu, perusahaan dapat merumuskan rencana

tindakan yang terintegrasi, seperti mengembangkan produk atau jasa baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar, melakukan kampanye pemasaran yang tepat, dan memperkuat kekuatan internal perusahaan seperti sumber daya manusia dan teknologi.

Dengan penerapan strategi Quinn, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara efektif dan mengoptimalkan keseluruhan operasi mereka untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Perusahaan yang berhasil menerapkan strategi yang baik dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan mereka, meningkatkan pangsa pasar mereka, dan menjadi pemimpin dalam industri mereka.

D. Pengertian dan Konsep Strategi Porter

Menurut Porter (2007), menyatakan bahwa strategi merupakan suatu sarana untuk mencapai keunggulan bersaing dan merupakan aksi potensial yang memerlukan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Strategi juga memiliki dampak jangka panjang pada perkembangan perusahaan, dan biasanya berorientasi pada lima tahun ke depan. Selain itu, strategi memiliki konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan, David (2017). Secara singkat, strategi merupakan alat penting untuk mencapai keunggulan dibandingkan dengan pesaing lainnya.

Strategi Porter adalah suatu konsep dalam manajemen strategi yang dikembangkan oleh Michael Porter, seorang ahli strategi bisnis dan ekonomi dari Harvard Business School. Strategi Porter bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mengidentifikasi sumber keunggulan

bersaingnya dan membangun strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan tersebut.

Konsep Strategi Porter terdiri dari tiga jenis strategi dasar, yaitu:

1. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi bertujuan untuk membuat produk atau layanan perusahaan menjadi berbeda dan unik dari pesaingnya, sehingga perusahaan dapat menarik pelanggan yang lebih banyak dan membayar harga yang lebih tinggi. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi adalah Apple dengan produk-produknya yang berbeda dan unik, seperti iPhone, iPad, dan MacBook.

2. Strategi Biaya Rendah

Strategi biaya rendah bertujuan untuk menekan biaya produksi dan operasional perusahaan, sehingga dapat menawarkan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah adalah Walmart, yang terkenal dengan harga murah untuk produk-produk yang dijual.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus bertujuan untuk memusatkan perusahaan pada segmen pasar tertentu, seperti pasar niche atau pasar geografis tertentu, sehingga dapat memberikan nilai tambah yang khusus dan memperoleh keunggulan dalam pasar tersebut. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi fokus adalah Rolex, yang memusatkan pada segmen pasar jam tangan mewah dan khusus.

Dalam menerapkan Strategi Porter, perusahaan harus melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi sumber keunggulan bersaingnya, dan memilih jenis strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan bisnisnya.

E. Pengertian dan Konsep Strategi Ohmae

Menurut Ohmae (2002) Strategi adalah salah satu pendekatan strategi bisnis yang dikembangkan oleh seorang pakar bisnis Jepang bernama Kenichi Ohmae yang merupakan konsultan manajemen dan penulis buku terkenal. Ohmae (2002) mengemukakan bahwa strategi merupakan keunggulan kompetitif yang bertujuan untuk merencanakan suatu hal secara strategis. Dengan tujuan strategi ini, organisasi dapat bersaing dan bekerja secara efektif serta efisien. Strategi bisnis, dengan kata lain, berfokus pada mencapai keunggulan kompetitif. Perencanaan strategis sendiri bertujuan untuk membantu perusahaan memperoleh keunggulan yang dapat dipertahankan dengan cara yang paling efisien mungkin terhadap pesaing mereka. Strategi korporasi, pada akhirnya, mencerminkan upaya untuk meningkatkan kekuatan relatif perusahaan terhadap pesaing dengan cara yang paling efisien.

Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Strategi Ohmae adalah konsep perencanaan strategis yang dikembangkan oleh Kenichi Ohmae, seorang konsultan manajemen Jepang terkenal. Konsep ini menekankan pentingnya fokus pada keunggulan kompetitif dalam perencanaan strategis suatu perusahaan, dan mengajukan tiga faktor kunci yang harus diperhatikan dalam menyusun strategi, yaitu keunggulan dalam nilai tambah, keunggulan dalam sumber daya, dan keunggulan dalam posisi.

Contoh dari konsep strategi Ohmae adalah sebagai berikut: Misalnya, sebuah perusahaan telekomunikasi ingin meningkatkan pangsa pasarnya di suatu negara. Untuk

mencapai tujuan tersebut, perusahaan tersebut memutuskan untuk menerapkan strategi Ohmae dengan fokus pada tiga faktor kunci yang disebutkan di atas.

- 1) *Customer value proposition (CVP)*: Perusahaan harus memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan mereka dengan baik dan menyediakan produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu menyediakan nilai tambah bagi pelanggan mereka yang tidak bisa ditawarkan oleh pesaing.

Berikut ini merupakan beberapa contoh Customer Value Proposition (CVP):

- Kami menawarkan produk perawatan kulit yang terbuat dari bahan alami dan organik, memungkinkan Anda untuk merawat kulit dengan aman tanpa adanya bahan kimia berbahaya.
- Dengan menggunakan platform kami, Anda dapat memesan makanan sehat yang disiapkan oleh para koki profesional dan diantar langsung ke pintu rumah Anda dengan cepat.
- Layanan kami memberikan solusi praktis dan efisien untuk kebutuhan perawatan rumah tangga Anda. Alat-alat kami memungkinkan Anda membersihkan rumah dengan cepat dan efektif, menghemat waktu dan energi Anda.
- Produk teknologi kami memberikan pengalaman hiburan yang tak terlupakan. Dengan kualitas layar tinggi dan suara yang jernih, Anda akan mengalami detail dan kejernihan yang belum pernah Anda rasakan sebelumnya.
- Kami menyediakan layanan pengiriman cepat dan andal. Dengan jaminan pengiriman dalam waktu 24

jam, Anda dapat mengirimkan paket ke mana saja dengan aman dan tepat waktu.

- Restoran kami menawarkan hidangan gourmet yang menggunakan bahan segar dan berkualitas tinggi. Dengan pilihan menu yang beragam, kami memberikan pengalaman kuliner yang tak terlupakan bagi pelanggan kami.
- Layanan keuangan kami membantu Anda mengelola keuangan pribadi dengan mudah. Dengan aplikasi kami, Anda dapat melacak pengeluaran, membuat anggaran, dan melakukan transfer uang secara cepat dan aman.
- Produk perawatan mobil kami memberikan perlindungan luar biasa terhadap cuaca dan kerusakan lingkungan. Dengan perlindungan jangka panjang, mobil Anda tetap terawat dan tampak baru selama bertahun-tahun.
- Kami menyediakan konsultasi bisnis yang personal dan dapat diandalkan. Dengan pengalaman dan pengetahuan luas, tim kami akan membantu Anda mengembangkan strategi yang efektif untuk pertumbuhan dan kesuksesan bisnis Anda.
- Sebagai penyedia layanan cloud, kami menjamin keamanan dan keandalan data Anda. Dengan infrastruktur yang kuat dan perlindungan data yang terjamin, Anda dapat menyimpan dan mengelola data dengan percaya diri tanpa khawatir kehilangan atau pelanggaran keamanan.

Contoh-contoh di atas menawarkan nilai tambah yang unik kepada pelanggan, menekankan manfaat dan keuntungan yang diperoleh dari produk atau layanan yang ditawarkan. CVP yang kuat membantu menarik

perhatian calon pelanggan dan membedakan perusahaan dari pesaing di pasar.

- 2) *Distinctive capabilities*: Perusahaan harus memiliki kemampuan yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, perusahaan harus memiliki sumber daya, teknologi, atau keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh pesaing mereka.

Berikut adalah beberapa contoh Kemampuan yang Membedakan (*Distinctive Capabilities*):

- Inovasi Produk: Perusahaan memiliki keahlian untuk terus menciptakan produk inovatif yang secara unik memenuhi kebutuhan pelanggan. Misalnya, perusahaan teknologi yang secara terus-menerus meluncurkan produk baru dengan fitur canggih dan desain menarik.
- Riset dan Pengembangan: Perusahaan memiliki tim riset dan pengembangan yang kuat, memungkinkan mereka menghasilkan teknologi terdepan atau menciptakan produk yang belum pernah ada sebelumnya. Contohnya, perusahaan farmasi yang memiliki kemampuan dalam penelitian dan pengembangan obat-obatan revolusioner.
- Kualitas Produk: Perusahaan memiliki reputasi yang solid dalam menghasilkan produk dengan kualitas tinggi. Misalnya, merek mewah yang terkenal dengan produk berkualitas dan keunggulan yang luar biasa.
- Manajemen Rantai Pasokan: Perusahaan memiliki sistem manajemen rantai pasokan yang efisien dan terintegrasi dengan baik, memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan pengadaan bahan baku, produksi, dan distribusi produk. Misalnya,

perusahaan e-commerce dengan infrastruktur logistik canggih yang memberikan pengiriman cepat dan andal kepada pelanggan.

- Keunggulan Operasional: Perusahaan memiliki proses operasional yang efisien dan terstruktur dengan baik, memungkinkan mereka menghasilkan produk dengan biaya yang lebih rendah atau memberikan layanan yang lebih baik daripada pesaing. Misalnya, perusahaan manufaktur dengan sistem produksi yang dioptimalkan untuk mencapai efisiensi tinggi.
- Pelayanan Pelanggan Unggul: Perusahaan memiliki fokus yang kuat pada kepuasan pelanggan dan memberikan layanan pelanggan yang unggul. Misalnya, perusahaan teknologi dengan tim dukungan pelanggan yang responsif dan solutif.
- Keahlian Khusus: Perusahaan memiliki keahlian atau keunggulan tertentu dalam bidang tertentu yang membedakan mereka dari pesaing. Misalnya, perusahaan konsultansi dengan spesialisasi dalam industri tertentu atau pengetahuan mendalam di bidang tertentu.
- Kapabilitas Teknologi: Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi terbaru dengan cepat, memberikan mereka keunggulan kompetitif dalam efisiensi, pengembangan produk, atau pengalaman pelanggan. Misalnya, perusahaan teknologi informasi dengan infrastruktur TI yang canggih dan kemampuan pengembangan aplikasi yang handal.

Setiap perusahaan dapat memiliki kemampuan yang berbeda-beda tergantung pada industri, tujuan, dan strategi bisnis mereka. Kemampuan yang Membedakan

ini menjadi keunggulan kompetitif yang membantu perusahaan membedakan diri mereka dari pesaing dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

3) *Strategic resources*: Perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya mereka secara efektif untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Dalam hal ini, perusahaan harus dapat memilih sumber daya yang tepat dan mengalokasikan sumber daya mereka secara efektif untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Berikut ini adalah beberapa contoh Strategic Resources (Sumber Daya Strategis):

- Sumber Daya Manusia: Perusahaan memiliki tim karyawan yang terampil, berpengalaman, dan berkomitmen tinggi. Mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang relevan dalam industri atau bidang tertentu yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.
- Teknologi dan Infrastruktur: Perusahaan memiliki akses atau kepemilikan teknologi canggih, sistem IT, perangkat keras, dan infrastruktur yang membantu meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan produksi, atau menyediakan pengalaman pelanggan yang unggul. Misalnya, perusahaan dengan pusat data yang modern atau perusahaan teknologi dengan paten yang kuat.
- Merek dan Reputasi: Perusahaan memiliki merek yang dikenal dengan baik dan reputasi yang positif di mata pelanggan dan industri. Merek yang kuat dan reputasi yang solid dapat memberikan keunggulan dalam memasarkan produk atau layanan, membangun kepercayaan pelanggan, dan menarik minat pelanggan baru.

- Akses ke Sumber Daya Alam: Perusahaan memiliki akses yang terjamin atau kontrol atas sumber daya alam yang penting untuk kegiatan bisnis mereka. Misalnya, perusahaan pertambangan yang memiliki hak eksklusif atas deposit mineral yang berharga.
- Keuangan dan Modal: Perusahaan memiliki akses ke sumber daya keuangan yang mencukupi, seperti modal sendiri, pinjaman, atau dukungan investor, yang memungkinkan mereka untuk melakukan investasi strategis, ekspansi, penelitian dan pengembangan, atau menghadapi tantangan finansial dengan lebih baik.
- Jaringan dan Kemitraan: Perusahaan memiliki jaringan yang luas dan kemitraan yang kuat dengan pemasok, mitra bisnis, atau pemangku kepentingan lainnya. Jaringan dan kemitraan ini memberikan akses ke sumber daya, informasi, atau peluang yang berharga bagi perusahaan.
- Properti dan Lokasi: Perusahaan memiliki properti atau lokasi strategis yang memberikan keuntungan kompetitif. Misalnya, perusahaan ritel dengan toko yang strategis di pusat perbelanjaan terkenal atau perusahaan manufaktur dengan pabrik yang berlokasi dekat dengan sumber bahan baku.
- Kepemilikan Intelektual: Perusahaan memiliki paten, merek dagang, hak cipta, atau kekayaan intelektual lainnya yang memberikan perlindungan hukum dan keunggulan kompetitif dalam inovasi, penelitian, dan pengembangan produk atau teknologi.
- Setiap perusahaan dapat memiliki sumber daya strategis yang berbeda-beda tergantung pada industri, tujuan, dan strategi bisnis mereka. Sumber daya strategis ini merupakan aset berharga yang