



BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS

Penulis :

Ir. Ahmad Syamil, MBA., Ph.D

Destiana, S.A.B., M.A.B

Endang Sri Utami, S.E., M.Si., Ak., CA., CAP., CTT

Retno Ginanjar, S.E., M.Pd., M.M

Paramita Boni Lestari, Amd.Keb., S.KM., M.K.M

Husna Putri Pertiwi, S.ST., M.B.A



BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS

Tim Penulis :

Ir. Ahmad Syamil, MBA., Ph.D

Destiana, S.A.B., M.A.B

Endang Sri Utami, S.E., M.Si., Ak., CA., CAP., CTT

Retno Ginanjar, S.E., M.Pd., M.M

Paramita Boni Lestari, Amd.Keb., S.KM., M.K.M

Husna Putri Pertiwi, S.ST., M.B.A



Penerbit Buku Sonpedia

BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS

Tim Penulis :

Ir. Ahmad Syamil, MBA., Ph.D

Destiana, S.A.B., M.A.B

Endang Sri Utami, S.E., M.Si., Ak., CA., CAP., CTT

Retno Ginanjar, S.E., M.Pd., M.M

Paramita Boni Lestari, Amd.Keb., S.KM., M.K.M

Husna Putri Pertiwi, S.ST., M.B.A

ISBN : 978-634-265-339-5

Editor :

Efitra

Penyunting :

Windi Gustiani

Desain sampul dan Tata Letak :

Yayan Agusdi

Penerbit :

Penerbit Buku Sonpedia

Redaksi :

Jl. Premix No. 07 Kenali Asam Bawah Kota Baru

Kota Jambi 36129 Tel +6282177858344

Email : penerbitbukusonpedia@gmail.com

Website : <https://buku.sonpedia.com/>

Anggota IKAPI : 006/JBI/2023

Cetakan Pertama, Februari 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara Apapun tanpa izin dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul "**BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS**" dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Buku Ajar Manajemen Strategis ini disusun sebagai buku panduan komprehensif yang membahas secara mendalam konsep, proses, dan penerapan manajemen strategis dalam organisasi. Buku ini dapat digunakan oleh dosen dan mahasiswa dalam kegiatan pembelajaran di bidang manajemen, bisnis, dan ekonomi, serta relevan pula untuk berbagai bidang ilmu terkait lainnya. Selain itu, buku ini dapat dimanfaatkan sebagai panduan dan referensi pengajaran mata kuliah Manajemen Strategis yang disesuaikan dengan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) di perguruan tinggi masing-masing.

Secara garis besar, buku ajar ini membahas Pengantar Manajemen Strategis, konsep, tujuan, dan peran manajemen strategis, serta analisis lingkungan bisnis baik eksternal maupun internal. Buku ini juga menguraikan berbagai alat analisis strategis seperti SWOT dan TOWS sebagai dasar perumusan strategi. Pada bagian akhir, dibahas strategi tingkat bisnis dan strategi bersaing yang berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif. Buku ajar ini disusun secara sistematis, menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami, sehingga mendukung efektivitas proses pembelajaran.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis

harapkan. Semoga buku ini memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

Bandung, Februari 2026

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
KEGIATAN BELAJAR 1 PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS.....	1
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. HAKIKAT DAN FILOSOFI MANAJEMEN STRATEGIS	3
B. EVOLUSI SEJARAH DAN DINAMIKA PEMIKIRAN STRATEGIS.....	6
C. MODEL KOMPREHENSIF DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGIS	9
D. ARSITEKTUR STRATEGI DALAM ORGANISASI	10
E. ARAH DASAR ORGANISASI: VISI, MISI, DAN TUJUAN	11
F. MANAJEMEN STRATEGIS DALAM BERBAGAI SPEKTRUM	13
G. NAVIGASI TANTANGAN KONTEMPORER: ERA DISRUPSI.....	14
H. RANGKUMAN	15
I. TES FORMATIF	16
J. LATIHAN.....	17
KEGIATAN BELAJAR 2 KONSEP, TUJUAN, DAN PERAN MANAJEMEN STRATEGIS.....	18
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. LATAR BELAKANG PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGIS DALAM LINGKUNGAN BISNIS DAN ORGANISASI.....	20
B. KONSEP MANAJEMEN STRATEGIS.....	25
C. TUJUAN MANAJEMEN STRATEGIS.....	31
D. PERAN MANAJEMEN STRATEGIS.....	34
E. RANGKUMAN	39
F. TES FORMATIF	40

G. LATIHAN.....	41
KEGIATAN BELAJAR 3 LINGKUNGAN BISNIS DAN ANALISIS	
LINGKUNGAN EKSTERNAL	42
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. LINGKUNGAN BISNIS	43
B. KOMPONEN LINGKUNGAN BISNIS	48
C. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL.....	51
D. RANGKUMAN	59
E. TES FORMATIF	60
F. LATIHAN.....	61
KEGIATAN BELAJAR 4 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN	
KEUNGGULAN BERSAING	62
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI	63
B. SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI	65
C. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL	68
D. KEUNGGULAN BERSAING (COMPETITIVE ADVANTAGE)	71
E. HUBUNGAN LINGKUNGAN INTERNAL DAN KEUNGGULAN	
BERSAING	74
F. STUDI KASUS DAN PENERAPAN.....	76
G. RANGKUMAN	78
H. TES FORMATIF	79
I. LATIHAN.....	80
KEGIATAN BELAJAR 5 ANALISIS SWOT.....	81
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. DEFINISI ANALISIS SWOT	82

B.	FAKTOR ANALISIS SWOT	85
C.	LANGKAH DALAM MELAKUKAN ANALISIS SWOT	88
D.	MATRIKS SWOT	90
E.	DIAGRAM CARTESIUS	94
F.	PILIHAN STRATEGI	97
G.	PERMASALAHAN DAN KETERBATASAN ANALISIS SWOT	99
H.	RANGKUMAN	100
I.	TES FORMATIF	101
J.	TES ESSAY	102
KEGIATAN BELAJAR 6 STRATEGI TINGKAT BISNIS DAN STRATEGI BERSAING		103
DESKRIPSI, KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN		
A.	PENGANTAR STRATEGI TINGKAT BISNIS (<i>BUSINESS-LEVEL STRATEGY</i>)	104
B.	JENIS STRATEGI TINGKAT BISNIS	107
C.	STRATEGI PERSAINGAN	115
D.	RANGKUMAN	117
E.	TES FORMATIF	118
F.	LATIHAN	119
DAFTAR PUSTAKA		120
TENTANG PENULIS		130

KEGIATAN BELAJAR 1

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Bab ini berfungsi sebagai pendahuluan untuk memahami manajemen strategis, tidak hanya sebagai sekumpulan alat analisis, tetapi sebagai filosofi pengelolaan organisasi yang holistik. Dalam bab ini, kita akan membedah anatomi strategi mulai dari akar sejarahnya di dunia militer hingga transformasinya menjadi disiplin ilmu manajemen modern yang adaptif. Pembaca akan diajak menelusuri evolusi pemikiran strategis, memahami perbedaan fundamental antara perencanaan statis dengan manajemen strategis yang dinamis, serta menguasai model-model komprehensif yang menjadi standar praktik global.

Pembelajaran ini juga mengintegrasikan konteks lokal dan global, membahas bagaimana raksasa korporasi Indonesia seperti BUMN dan perusahaan *start-up* teknologi menavigasi ketidakpastian, serta bagaimana prinsip strategi diterapkan pada skala UMKM dan organisasi nirlaba. Lebih jauh, bab ini akan mempersiapkan pembaca menghadapi lanskap bisnis kontemporer yang telah bergeser dari era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuju era BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*), di mana pemahaman tentang keberlanjutan dan etika menjadi sama pentingnya dengan profitabilitas.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini secara mendalam, pembaca diharapkan memiliki kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi Kognitif (Pengetahuan):

- a. Mampu mendefinisikan manajemen strategis secara presisi dan membedakannya secara kritis dengan manajemen operasional serta perencanaan strategis konvensional.
- b. Mampu menganalisis dan merekonstruksi tahapan evolusi manajemen strategis menurut Gluck, Kaufman, dan Walleck serta mengkritisi sepuluh aliran pemikiran strategi Henry Mintzberg.
- c. Mampu menjelaskan mekanisme kerja model manajemen strategis komprehensif (David dan Wheelen-Hunger) serta hubungan antartahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi.
- d. Mampu mengidentifikasi hierarki strategi (korporat, bisnis, fungsional) dan memberikan contoh relevan dari industri di Indonesia.

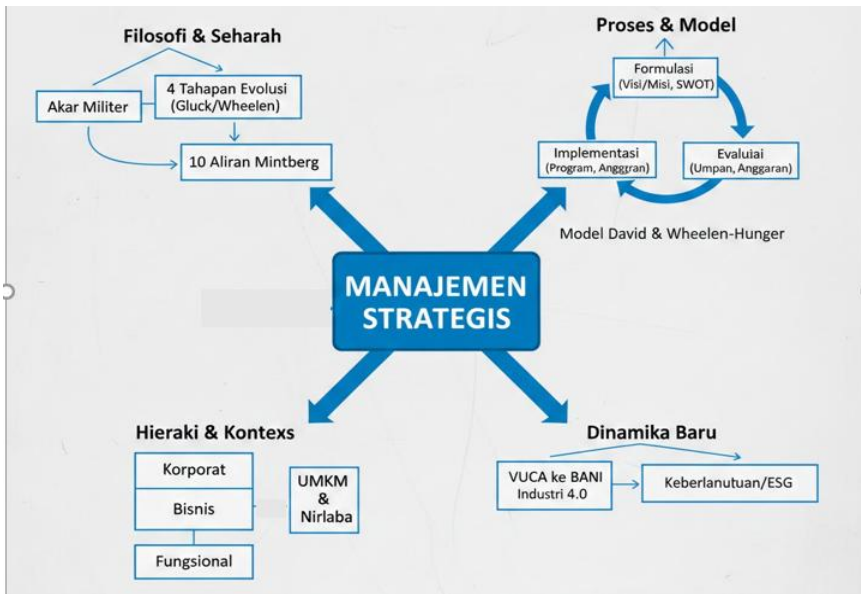
2. Kompetensi Psikomotorik (Keterampilan):

- a. Mampu menyusun draf pernyataan visi dan misi yang memenuhi kriteria standar strategis dan mengandung komponen-komponen esensial.
- b. Mampu memetakan faktor-faktor pemicu perubahan lingkungan dari VUCA ke BANI dalam studi kasus sederhana.

3. Kompetensi Afektif (Sikap):

- a. Menginternalisasi nilai-nilai etika bisnis dan tanggung jawab sosial sebagai bagian tak terpisahkan dari keunggulan kompetitif jangka panjang.
- b. Mengembangkan pola pikir strategis yang proaktif dan antisipatif terhadap perubahan global.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. HAKIKAT DAN FILOSOFI MANAJEMEN STRATEGIS

1. *Definisi dan Dimensi Strategi: Sebuah Tinjauan Ontologis*

Istilah "strategi" berakar dari bahasa Yunani *strategos*, yang menggabungkan *stratos* (pasukan) dan *agoi* (memimpin).

Dalam konteks aslinya, strategi adalah seni seorang jenderal memosisikan pasukan untuk memenangkan pertempuran bahkan sebelum perang dimulai. Dalam dunia bisnis modern, definisi ini bermetamorfosis menjadi seni memenangkan persaingan pasar.¹⁷

Secara akademis, Fred R. David mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Definisi ini menekankan integrasi pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Sementara itu, Wheelen dan Hunger memandangnya sebagai serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan, mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian.

Esensi utama manajemen strategis adalah penciptaan **Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan** (*Sustainable Competitive Advantage* - SCA). SCA adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi unggul yang sulit ditiru pesaing dalam jangka waktu lama, yang sering kali bersumber dari aset tak berwujud seperti reputasi, budaya inovasi, atau paten teknologi.

2. *Terminologi Kunci: Bahasa Para Ahli Strategi*

Untuk memahami disiplin ini, pembaca perlu menguasai leksikon dasar para ahli strategi:

- a. **Strategists (Ahli Strategi):** Individu yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi (CEO, Direktur Utama, Pemilik).
- b. **Stakeholders:** Pihak yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi (pemegang saham, karyawan, pemerintah, masyarakat).
- c. **Peluang dan Ancaman Eksternal:** Tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, dan teknologi yang berada di luar kendali organisasi namun berdampak signifikan.
- d. **Kekuatan dan Kelemahan Internal:** Aktivitas terkendali dalam organisasi yang dilakukan dengan sangat baik atau buruk (manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, litbang).
- e. **Kebijakan (Policies):** Panduan umum, aturan, atau prosedur yang ditetapkan untuk mendukung upaya pencapaian tujuan tahunan.

B. EVOLUSI SEJARAH DAN DINAMIKA PEMIKIRAN STRATEGIS

1. *Akar Militer dan Adaptasi Korporasi*

Sejarah manajemen strategis tidak dapat dilepaskan dari sejarah militer. Karya klasik *The Art of War* oleh Sun Tzu menekankan pentingnya pengetahuan akan musuh dan diri sendiri serta kecepatan manuver. Konsep militer tentang "memenangkan perang tanpa pertempuran" diadopsi oleh dunia bisnis pasca-Perang Dunia II, ketika perusahaan mulai menyadari bahwa intuisi saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan pasar yang semakin kompleks dan global.

2. *Empat Tahapan Evolusi Manajemen Strategis*

Menurut Gluck, Kaufman, dan Walleck, yang kemudian diadaptasi oleh Wheelen dan Hunger, manajemen strategis berkembang melalui empat fase evolusi yang mencerminkan kematangan organisasi:

a. Tahap 1: Perencanaan Keuangan Dasar (*Basic Financial Planning*).

Fokus pada anggaran tahunan. Manajer hanya merencanakan satu tahun ke depan berdasarkan data internal masa lalu. Asumsinya masa depan akan sama dengan masa lalu. Ini sering kali hanya menjadi latihan mengisi formulir anggaran.

b. Tahap 2: Perencanaan Berbasis Peramalan (*Forecast-Based Planning*).

Organisasi mulai memproyeksikan tren masa lalu ke masa depan (3-5 tahun). Analisis lingkungan mulai dilakukan namun masih statis. Kelemahannya adalah kegagalan memprediksi perubahan mendadak atau disruptsi.

c. Tahap 3: Perencanaan Strategis Berorientasi Eksternal (*Externally Oriented Strategic Planning*).

Manajemen puncak mulai mendominasi proses dengan bantuan konsultan. Analisis pasar dan persaingan menjadi kunci. Namun, sering terjadi masalah "perencanaan tanpa eksekusi" karena strategi terpisah dari operasi harian.

d. Tahap 4: Manajemen Strategis (*Strategic Management*).

Fase kematangan di mana perencanaan menyatu dengan manajemen operasional. Strategi menjadi proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh level organisasi, fleksibel, dan fokus pada penciptaan masa depan, bukan sekadar memprediksinya.

3. *Sepuluh Aliran Pemikiran Strategi (Mintzberg's Ten Schools)*

Henry Mintzberg mengklasifikasikan perkembangan teori strategi ke dalam sepuluh aliran yang memberikan perspektif berbeda :

- a. **Design School:** Strategi sebagai proses konseptualisasi (SWOT).
- b. **Planning School:** Strategi sebagai proses formal yang terstruktur.
- c. **Positioning School:** Strategi sebagai proses analitis (Porter's Five Forces).
- d. **Entrepreneurial School:** Strategi sebagai proses visioner pemimpin tunggal.
- e. **Cognitive School:** Strategi sebagai proses mental ahli strategi.
- f. **Learning School:** Strategi sebagai proses yang muncul (*emergent*) dari pembelajaran.
- g. **Power School:** Strategi sebagai proses negosiasi kekuasaan.
- h. **Cultural School:** Strategi sebagai proses kolektif berbasis budaya.
- i. **Environmental School:** Strategi sebagai proses reaktif terhadap lingkungan.
- j. **Configuration School:** Strategi sebagai proses transformasi yang menggabungkan elemen lain sesuai konteks.

C. MODEL KOMPREHENSIF DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

1. *Model Manajemen Strategis Fred R. David*

Model ini adalah salah satu yang paling banyak diajarkan karena strukturnya yang logis. David membagi proses menjadi tiga tahap utama yang saling terhubung dengan umpan balik:

- a. **Formulasi Strategi:** Mengembangkan visi dan misi, melakukan audit eksternal dan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, dan memilih strategi.
- b. **Implementasi Strategi:** Menetapkan tujuan tahunan, kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya. Sering disebut sebagai "tahap aksi".
- c. **Evaluasi Strategi:** Meninjau faktor internal/eksternal, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

2. *Model Wheelen dan Hunger*

Model ini menekankan pada elemen *Environmental Scanning* sebagai langkah awal yang eksplisit, diikuti oleh *Strategy Formulation*, *Strategy Implementation*, dan *Evaluation and Control*. Keunikan model ini adalah pemisahan yang jelas antara "Strategi" (rencana komprehensif) dan "Kebijakan" (pedoman keputusan luas), serta penekanan pada program, anggaran, dan prosedur dalam tahap implementasi.

3. ***Dialektika Proses: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi***

- a. **Formulasi:** Fokus pada efektivitas. Ini adalah proses intelektual yang membutuhkan analisis dan intuisi. Alat analisis seperti Matriks SWOT, BCG, dan IE digunakan di sini.
- b. **Implementasi:** Fokus pada efisiensi. Ini adalah proses operasional yang membutuhkan kepemimpinan dan motivasi. Tantangan terbesar adalah manajemen perubahan dan penyelarasan budaya organisasi dengan strategi baru.
- c. **Evaluasi:** Mekanisme kontrol untuk memastikan strategi berjalan sesuai rencana. Richard Rumelt mengusulkan empat kriteria evaluasi: Konsistensi, Kesesuaian, Kelayakan, dan Keunggulan.

D. **ARSITEKTUR STRATEGI DALAM ORGANISASI**

Dalam perusahaan besar yang terdiversifikasi, strategi dikelola pada tiga tingkatan hierarkis:

1. ***Strategi Tingkat Korporat (Corporate Strategy)***

Dirumuskan oleh manajemen puncak, strategi ini menjawab pertanyaan: "*Dalam bisnis apa kita seharusnya berada?*". Fokusnya adalah arah keseluruhan perusahaan dan manajemen portofolio bisnis.

- *Growth*: Ekspansi aset atau penjualan (contoh: Merger & Akuisisi).
- *Stability*: Mempertahankan status quo (contoh: BNI menjaga kualitas layanan).
- *Retrenchment*: Penghematan atau divestasi saat kinerja menurun.

2. **Strategi Tingkat Bisnis (Business Strategy)**

Berfokus pada pertanyaan: "*Bagaimana kita bersaing dalam industri ini?*". Dikelola oleh unit bisnis strategis (SBU). Fokus utamanya adalah meningkatkan posisi kompetitif produk jasa dalam segmen pasar tertentu. Strategi generik Porter (*Cost Leadership, Differentiation, Focus*) diterapkan di level ini.

3. **Strategi Tingkat Fungsional (Functional Strategy)**

Menjawab: "*Bagaimana kita mendukung strategi bisnis?*". Dikelola oleh manajer departemen (Pemasaran, SDM, Keuangan, Operasi). Tujuannya adalah memaksimalkan produktivitas sumber daya. Contoh: Strategi pemasaran digital untuk mendukung peluncuran produk baru.

E. **ARAH DASAR ORGANISASI: VISI, MISI, DAN TUJUAN**

1. **Urgensi Visi dan Misi sebagai Kompas Organisasi**

Visi dan misi adalah titik berangkat manajemen strategis.

- a. **Visi (*Vision*)**: Gambaran masa depan yang dicita-citakan

("What do we want to become?"). Bersifat jangka panjang dan inspiratif. Contoh Visi BNI: "Menjadi Lembaga Keuangan yang terunggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan".

- b. **Misi (*Mission*)**: Pernyataan tujuan keberadaan organisasi ("What is our business?"). Bersifat saat ini dan mendefinisikan ruang lingkup operasi.

2. Dekonstruksi Sembilan Komponen Misi

Menurut Fred R. David, pernyataan misi yang efektif harus mencakup sembilan komponen agar komprehensif: (1) Pelanggan, (2) Produk/Jasa, (3) Pasar, (4) Teknologi, (5) Kelangsungan Hidup/Pertumbuhan/Profitabilitas, (6) Filosofi, (7) Konsep Diri, (8) Perhatian pada Citra Publik, dan (9) Perhatian pada Karyawan.

3. Penyelarasan Tujuan Jangka Panjang dan Pendek

Tujuan strategis (pangsa pasar, inovasi) harus diseimbangkan dengan tujuan finansial (laba, arus kas). Manajemen strategis menggunakan alat seperti *Balanced Scorecard* untuk menyelaraskan tujuan-tujuan ini dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

F. MANAJEMEN STRATEGIS DALAM BERBAGAI SPEKTRUM

1. Kompleksitas pada Perusahaan Multinasional

Perusahaan seperti Indofood atau GoTo menghadapi kompleksitas tinggi dalam mengelola portofolio bisnis yang beragam dan lintas negara. Strategi korporat mereka fokus pada sinergi antar-SBU dan alokasi modal global.

2. Adaptabilitas pada UMKM

Bagi UMKM, manajemen strategis sering kali bersifat informal namun krusial. Kekurangan sumber daya diimbangi dengan fleksibilitas dan kecepatan pengambilan keputusan. Strategi UMKM cenderung fokus pada ceruk pasar (*niche*) dan diferensiasi produk untuk menghindari persaingan langsung dengan korporasi besar.

3. Karakteristik Unik Organisasi Nirlaba dan Sektor Publik

Pada organisasi nirlaba (seperti universitas atau LSM), keberhasilan tidak diukur dengan laba, melainkan efektivitas pencapaian misi sosial. Tantangan utamanya adalah pengelolaan sumber dana dari donor/pemerintah yang menuntut akuntabilitas tinggi. Strategi fokus pada efisiensi penggunaan sumber daya untuk dampak maksimal.

G. NAVIGASI TANTANGAN KONTEMPORER: ERA DISRUPSI

1. Pergeseran Paradigma: Dari VUCA menuju BANI

Dunia bisnis telah bergerak dari era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuju kerangka BANI yang diperkenalkan oleh Jamais Cascio:

- a. **Brittle (Rapuh):** Sistem yang tampak kuat bisa tiba-tiba runtuh (misal: rantai pasok saat pandemi). Solusinya adalah Resiliensi.
- b. **Anxious (Mencemaskan):** Ketidakpastian menimbulkan kecemasan. Solusinya adalah Empati dan Kesadaran.
- c. **Non-linear (Non-linier):** Sebab-akibat tidak lagi proporsional. Solusinya adalah Adaptabilitas.
- d. **Incomprehensible (Sulit Dipahami):** Banjir data membuat situasi sulit dimengerti. Solusinya adalah Transparansi dan Intuisi berbasis Data.

2. Transformasi Digital dan Industri 4.0

Teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data*, dan *Internet of Things (IoT)* bukan lagi sekadar pendukung, melainkan inti strategi. Perusahaan harus melakukan transformasi model bisnis digital untuk tetap relevan. Contoh: Penerapan AI dalam analisis perilaku konsumen oleh e-commerce di Indonesia.

3. Etika Bisnis dan Keberlanjutan (*Sustainability*)

Strategi modern mengadopsi prinsip *Triple Bottom Line* (Profit, People, Planet). Penerapan ESG (*Environmental, Social, Governance*) menjadi indikator daya tarik investasi. Perusahaan yang mengabaikan etika dan dampak lingkungan berisiko kehilangan legitimasi sosial dan pasar.

H. RANGKUMAN

Manajemen strategis adalah disiplin ilmu yang dinamis, bergerak dari sekadar perencanaan keuangan menuju pengelolaan masa depan organisasi secara holistik. Melalui pemahaman sejarah evolusi dari Gluck hingga Mintzberg, serta penguasaan model komprehensif David dan Wheelen-Hunger, manajer dapat memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi secara efektif. Di tengah pergeseran era dari VUCA ke BANI, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keuntungan finansial, tetapi juga oleh kemampuan beradaptasi, inovasi digital, serta komitmen terhadap etika dan keberlanjutan. Strategi harus diterapkan secara selaras pada level korporat, bisnis, dan fungsional untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

I. TES FORMATIF

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Menurut model evolusi manajemen strategis dari Gluck, Kaufman, dan Walleck (diadaptasi oleh Wheelen & Hunger), tahapan di mana perencanaan strategis mulai menyatu dengan manajemen operasional sehari-hari dan melibatkan seluruh level organisasi untuk menciptakan masa depan disebut:
 - a. *Basic Financial Planning*
 - b. *Forecast-Based Planning*
 - c. *Externally Oriented Planning*
 - d. *Strategic Management*
 - e. *Operational Budgeting*

2. Sebuah perusahaan teknologi multinasional memutuskan untuk menutup divisi perangkat kerasnya yang terus merugi agar dapat memfokuskan sumber daya pada divisi perangkat lunak yang sedang berkembang pesat. Keputusan ini merupakan contoh penerapan strategi pada level:
 - a. Strategi Fungsional
 - b. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Level*)
 - c. Strategi Tingkat Korporat (*Corporate Level*) – *Retrenchment*
 - d. Strategi Tingkat Korporat (*Corporate Level*) – *Growth*
 - e. Strategi Operasional

J. LATIHAN

Studi Kasus Analisis Strategis:

Pilihlah salah satu perusahaan BUMN atau perusahaan rintisan (*start-up*) besar di Indonesia (contoh: Pertamina, Telkom, atau GoTo). Lakukan riset mandiri melalui sumber terbuka (laporan tahunan atau website resmi), kemudian kerjakan tugas berikut:

1. **Analisis Visi dan Misi:** Temukan pernyataan visi dan misi perusahaan tersebut. Identifikasi minimal tiga dari sembilan komponen misi menurut Fred R. David yang terdapat dalam pernyataan misi mereka. Jelaskan buktinya.
2. **Identifikasi Tantangan BANI:** Jelaskan satu ancaman spesifik yang dihadapi perusahaan tersebut yang mencerminkan karakteristik "Brittle" (Rapuh) atau "Incomprehensible" (Sulit Dipahami) dalam kerangka BANI.
3. **Rekomendasi Strategi:** Berdasarkan ancaman tersebut, usulkan satu langkah strategis sederhana yang dapat diambil oleh manajemen perusahaan.

KEGIATAN BELAJAR 2

KONSEP, TUJUAN, DAN PERAN MANAJEMEN STRATEGIS

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

DesBab ini membahas konsep, tujuan, dan peran manajemen strategis sebagai landasan penting dalam pengelolaan organisasi modern. Pembahasan mencakup latar belakang pentingnya manajemen strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, pengaruh globalisasi, perkembangan teknologi, serta persaingan. Selain itu, bab ini menguraikan pengertian, karakteristik, dan komponen utama manajemen strategis sebagai suatu proses yang berkelanjutan. Pada bagian akhir, dibahas tujuan dan peran manajemen strategis dalam menentukan arah organisasi, meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing, mengantisipasi perubahan lingkungan, mengoptimalkan sumber daya, serta menyelaraskan kepentingan pemangku kepentingan.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep, karakteristik, dan proses manajemen strategis dalam konteks organisasi modern.

2. Menganalisis pengaruh perubahan lingkungan eksternal terhadap strategi organisasi serta tujuan penerapan manajemen strategis.
3. Menjelaskan peran manajemen strategis dalam pengambilan keputusan, peningkatan kinerja, dan penciptaan keunggulan bersaing dalam praktik organisasi.

PETA KOMPETENSI PEMBELAJARAN



A. LATAR BELAKANG PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGIS DALAM LINGKUNGAN BISNIS DAN ORGANISASI

Lingkungan bisnis dan organisasi senantiasa ditandai oleh perubahan yang cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian atau yang sering disebut dengan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Dimana kondisi ini mengharuskan organisasi peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi sangat cepat. Globalisasi ekonomi, kemajuan teknologi informasi, serta dinamika persaingan yang semakin intens telah mengubah cara organisasi beroperasi dan bersaing. Kondisi ini menuntut organisasi untuk tidak hanya mampu menjalankan kegiatan operasional secara efisien, tetapi juga memiliki kemampuan untuk merencanakan dan mengelola arah jangka panjang secara sistematis.

Dalam konteks ini, pendekatan manajemen tradisional yang berfokus pada perencanaan jangka pendek dan pengendalian rutin dinilai tidak lagi memadai. Organisasi memerlukan suatu pendekatan manajerial yang mampu membantu mereka memahami perubahan lingkungan, mengantisipasi tantangan masa depan, serta memanfaatkan peluang yang muncul. Menurut Fred R. David dan Forest R. David (2020), manajemen strategis merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan utamanya. Jadi secara umum, proses

manajemen strategis terdiri dari tiga tahap utama, antar lain sebagai berikut.

1. Perumusan strategi. Perumusan strategi meliputi identifikasi visi, misi, dan tujuan strategis organisasi; analisis lingkungan internal dan eksternal.
2. Implementasi strategi. Implementasi strategi yaitu menerapkan strategi melalui penyusunan kebijakan, program, struktur organisasi, dan alokasi sumber daya yang telah ditentukan.
3. Evaluasi strategi. Evaluasi strategi dilakukan dengan melibatkan pengawasan, penilaian, serta tindakan korektif untuk memastikan strategi yang dijalankan tetap relevan dan efektif.

Dengan demikian manajemen strategis tidak berhenti pada penyusunan rencana, tetapi juga memastikan bahwa strategi dilaksanakan dan disesuaikan secara berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis.

Perubahan Lingkungan Eksternal (Globalisasi, Teknologi, dan Persaingan

Salah satu alasan utama pentingnya organisasi memahami manajemen strategis adalah adanya perubahan lingkungan eksternal yang sangat signifikan. Globalisasi telah membuka pasar dan memperluas jangkauan operasi organisasi hingga lintas negara. Kondisi ini menciptakan peluang pertumbuhan yang lebih luas, namun pada saat yang sama juga meningkatkan tingkat persaingan serta ancaman bagi organisasi. Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2017) menjelaskan bahwa globalisasi menuntut organisasi untuk memiliki

strategi yang mampu bersaing tidak hanya di tingkat domestik, tetapi juga di tingkat internasional. Selain itu, globalisasi menuntut organisasi untuk mampu memahami dan menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya, regulasi, serta kondisi ekonomi di berbagai negara. Menurut Rothaermel (2021), organisasi yang beroperasi di pasar global harus mampu menyesuaikan strategi bisnisnya agar tetap kompetitif sekaligus responsif terhadap karakteristik pasar lokal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap manajemen strategis menjadi sangat penting agar organisasi dapat memanfaatkan peluang global secara optimal tanpa mengabaikan risiko dan tantangan yang menyertainya.

Selain globalisasi, perkembangan teknologi khususnya teknologi digital telah mengubah hampir seluruh aspek aktivitas organisasi. Teknologi memengaruhi proses produksi, distribusi, pemasaran, hingga cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan dan pemangku kepentingan. Perubahan teknologi yang sangat cepat akan memiliki dampak strategis yang besar terhadap keberhasilan organisasi. Selain itu, perkembangan teknologi digital juga mendorong organisasi untuk bertransformasi secara internal, baik dalam hal struktur, budaya kerja, maupun model bisnis. Pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligent*), big data, dan *Internet of Things (IoT)* memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Di sisi lain, transformasi digital menuntut peningkatan kompetensi sumber daya manusia serta kesiapan organisasi dalam

menghadapi perubahan yang dinamis. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan teknologi baru akan memiliki keunggulan kompetitif dan lebih berpeluang untuk bertahan serta berkembang di era digital ini.

Persaingan yang semakin ketat menjadi salah satu ciri utama dalam lingkungan bisnis modern. Organisasi kini tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang menawarkan produk sejenis, tetapi juga dengan produk substitusi serta pendatang baru yang memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Porter menegaskan bahwa keunggulan bersaing tidak muncul secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari strategi yang dirancang dengan cermat, konsisten, dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, manajemen strategis berperan penting sebagai panduan bagi organisasi untuk menavigasi perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman yang dapat memengaruhi posisi kompetitifnya. Selain itu, dinamika persaingan yang cepat menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan inovatif dalam merumuskan strategi bisnis. Pendekatan strategis yang fleksibel dan berbasis analisis data kini menjadi kebutuhan utama agar perusahaan mampu merespons perubahan pasar secara efektif. Integrasi antara strategi bisnis dan teknologi digital juga menjadi kunci dalam menciptakan efisiensi operasional sekaligus meningkatkan nilai bagi pelanggan. Dengan demikian, keberhasilan jangka panjang organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam

menggabungkan inovasi, kecepatan adaptasi, dan ketepatan arah strategis dalam menghadapi tantangan global yang terus berkembang.

Posisi Manajemen Strategis dalam Ilmu Manajemen

Dalam ilmu manajemen, manajemen strategis menempati posisi yang sangat penting karena berfungsi sebagai penghubung antara tujuan organisasi dan seluruh fungsi manajemen lainnya. Manajemen strategis memberikan arah bagi fungsi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasional agar berjalan secara terintegrasi menuju pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, manajemen strategis berorientasi pada pengambilan keputusan jangka panjang yang memiliki dampak luas dan berkelanjutan bagi organisasi. Keputusan strategis tersebut menjadi dasar dalam penentuan kebijakan, pengalokasian sumber daya, serta penetapan prioritas kegiatan organisasi. Dengan demikian, manajemen strategis tidak hanya berperan sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai kerangka utama dalam mengoordinasikan seluruh aktivitas organisasi agar selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

B. KONSEP MANAJEMEN STRATEGIS

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan pendekatan manajerial yang berfokus pada pengelolaan organisasi secara menyeluruh dengan orientasi jangka panjang. Konsep ini muncul sebagai respons atas semakin kompleks dan dinamisnya lingkungan bisnis, sehingga organisasi tidak cukup hanya mengandalkan perencanaan operasional jangka pendek.

Menurut Manajemen Zakharchuk, N. (2022) strategis adalah proses pengambilan dan pelaksanaan keputusan manajerial yang berkaitan dengan pembentukan serta implementasi strategi organisasi berdasarkan analisis objektif terhadap kondisi internal dan eksternal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Teneja (2023) bahwa manajemen strategis merupakan proses terpadu yang melibatkan penyelarasan seluruh elemen organisasi untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan strategi, termasuk melalui model kepemimpinan strategis seperti *5P's Strategic Leadership Model* yang menekankan hubungan antara kepemimpinan dan implementasi strategi.

Selain sebagai proses pengambilan keputusan, manajemen strategis juga berfungsi sebagai kerangka berpikir sistematis yang membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. Menurut Djordjevic (2014),

manajemen strategis merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada formulasi strategi, tetapi juga menuntut evaluasi berkelanjutan agar organisasi mampu merespons dinamika pasar, teknologi, dan kompetisi secara efektif. Dengan demikian, manajemen strategis menjadi mekanisme penting dalam menjaga keselarasan antara visi jangka panjang dan tindakan operasional organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan proses yang sistematis, terpadu, dan berorientasi jangka panjang yang bertujuan untuk mencapai keunggulan organisasi melalui formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi secara berkelanjutan. Konsep ini menekankan pentingnya analisis lingkungan internal dan eksternal, penyelarasan seluruh sumber daya organisasi, serta kemampuan adaptif terhadap dinamika perubahan bisnis. Dengan demikian, manajemen strategis berperan penting dalam memastikan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan unggul dalam persaingan global yang semakin kompleks.

2. Karakteristik Manajemen Strategis

Manajemen strategis memiliki ciri khas yang membedakannya dari pendekatan manajemen lainnya. Karakteristik ini

mencerminkan bahwa manajemen strategis tidak hanya berfokus pada kegiatan rutin organisasi, tetapi juga pada upaya jangka panjang untuk menjaga keberlangsungan dan daya saing organisasi.

a. Berfokus pada Jangka Panjang

Manajemen strategis menekankan pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Keputusan strategis dirancang untuk memberikan dampak yang luas dan berkelanjutan, sehingga tidak hanya menyelesaikan permasalahan sesaat. Manajemen strategis membantu organisasi menetapkan arah masa depan melalui tujuan dan kebijakan yang bersifat jangka panjang.

b. Bersifat Menyeluruh dan Lintas Fungsi

Karakteristik lain dari manajemen strategis adalah sifatnya yang menyeluruh dan melibatkan seluruh fungsi organisasi. Strategi yang disusun tidak berdiri sendiri, melainkan harus selaras dengan fungsi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasional agar tujuan organisasi tercapai.

c. Memperhatikan Lingkungan Internal dan Eksternal

Manajemen strategis selalu mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal berkaitan dengan sumber daya, kemampuan, serta keterbatasan organisasi (kekuatan dan kelemahan), sedangkan lingkungan eksternal mencakup peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi. Organisasi yang

berhasil adalah organisasi yang dapat memahami kondisi lingkungan internal dan mampu menyesuaikan dengan kondisi eksternal.

d. Dipimpin oleh Manajemen Tingkat Atas

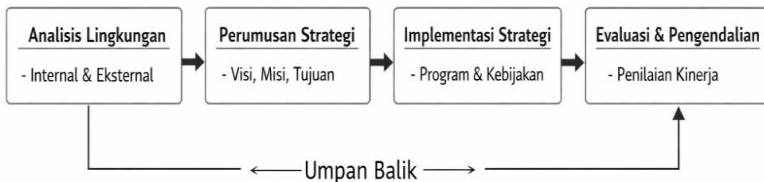
Manajemen strategis umumnya menjadi tanggung jawab manajemen tingkat atas karena berkaitan langsung dengan arah dan masa depan organisasi. Penetapan visi, misi, serta tujuan strategis memerlukan kewenangan dan pandangan menyeluruh yang dimiliki oleh pimpinan puncak. Namun demikian, pelaksanaan strategi tetap membutuhkan keterlibatan seluruh anggota organisasi.

e. Bersifat Dinamis dan Berkelanjutan

Manajemen strategis bukanlah proses yang bersifat statis, melainkan berlangsung secara terus-menerus. Perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan persaingan menuntut organisasi untuk secara berkala meninjau dan menyesuaikan strateginya. **Rothaermel** menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu memperbarui strateginya seiring dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, manajemen strategis juga mencerminkan proses pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi.

3. Komponen Utama Manajemen Strategis

Secara umum, manajemen strategis terdiri dari beberapa komponen utama yang saling berkaitan. Berikut adalah gambar dari komponen utama manajemen strategis.



Gambar 2.1 Komponen Utama Manajemen Strategis

Berdasarkan pada gambar di atas, menunjukkan bahwa komponen pertama pada manajemen strategis adalah analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.

Komponen kedua adalah perumusan strategi, yaitu proses penentuan visi, misi, tujuan jangka panjang, serta strategi yang akan digunakan organisasi. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson, perumusan strategi harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap kondisi lingkungan dan kemampuan internal organisasi.

Komponen ketiga adalah implementasi strategi, yaitu tahap penerapan strategi ke dalam tindakan nyata melalui program, kebijakan, dan pengalokasian sumber daya. Tahap ini sering

dianggap sebagai tahap paling menantang karena melibatkan perubahan perilaku, struktur, dan budaya organisasi.

Komponen terakhir adalah evaluasi dan pengendalian strategi. Pada tahap ini, organisasi menilai kinerja strategi yang telah diterapkan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Proses evaluasi memastikan bahwa strategi tetap relevan dengan perubahan lingkungan.

4. Manajemen Strategis sebagai Suatu Proses

Manajemen strategis tidak bersifat statis, melainkan merupakan proses yang berkelanjutan. Lingkungan organisasi yang terus berubah menuntut strategi untuk selalu ditinjau dan disesuaikan. Oleh karena itu, proses manajemen strategis membentuk suatu siklus yang dimulai dari analisis lingkungan, dilanjutkan dengan perumusan dan implementasi strategi, serta diakhiri dengan evaluasi dan pengendalian.

Dengan memandang manajemen strategis sebagai proses, organisasi dapat bersikap lebih adaptif dan proaktif dalam menghadapi perubahan. Pendekatan ini membantu organisasi tidak hanya bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

C. TUJUAN MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis diterapkan dalam organisasi bukan sekadar sebagai alat perencanaan, tetapi sebagai pendekatan menyeluruh untuk memastikan organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Tujuan manajemen strategis berkaitan erat dengan upaya organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, meningkatkan kinerja, serta menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan.

1. Menentukan Arah dan Tujuan Jangka Panjang

Organisasi

Tujuan utama manajemen strategis adalah untuk memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam mencapai visi dan misi jangka panjangnya. Melalui perumusan strategi yang mencakup visi, misi, dan tujuan yang terukur, organisasi memperoleh pedoman yang sistematis dalam menentukan langkah-langkah strategis yang harus diambil. David (2017) menekankan bahwa manajemen strategis berfungsi membantu organisasi menetapkan tujuan yang realistis dan sesuai dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Dickson (2025) menegaskan bahwa perencanaan strategis yang terarah dan adaptif menjadi fondasi utama dalam mencapai tujuan organisasi, karena memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efisien sekaligus beradaptasi terhadap dinamika pasar dan ketidakpastian eksternal. Dengan demikian, arah strategis yang jelas tidak hanya mencegah pengambilan

keputusan yang tidak terkoordinasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap kebijakan dan program kerja mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

2. Meningkatkan Kinerja dan Keunggulan Bersaing

Manajemen strategis bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui penciptaan keunggulan bersaing. Dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, organisasi harus dapat memiliki *value added* atas produk yang ditawarkan. Pemilihan strategi yang tepat memungkinkan organisasi memperoleh posisi bersaing yang unggul dan berkelanjutan. Organisasi yang menerapkan strategi secara konsisten dapat memperbaiki kinerja operasional dan pertumbuhan bisnis.

3. Mengantisipasi Perubahan Lingkungan dan Mengurangi Ketidakpastian

Lingkungan eksternal yang dinamis menimbulkan berbagai ketidakpastian bagi organisasi, baik yang berasal dari perkembangan teknologi, perubahan pasar, maupun intensitas persaingan. Oleh karena itu, salah satu tujuan manajemen strategis adalah membantu organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, baik yang berupa peluang maupun ancaman. Manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk bersikap lebih proaktif dalam menghadapi perubahan, bukan sekadar bereaksi terhadap kondisi yang telah terjadi. Melalui analisis lingkungan yang sistematis, organisasi dapat

mengidentifikasi kecenderungan perubahan sejak dini dan menyiapkan langkah strategis yang tepat. Dengan demikian, tingkat ketidakpastian dapat dikurangi dan risiko yang mungkin timbul akibat perubahan lingkungan dapat dikelola secara lebih efektif.

4. Mengoptimalkan Pemanfaatan Sumber Daya Organisasi

Manajemen strategis juga bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi baik sumber daya manusia, keuangan, maupun aset lainnya digunakan secara efektif dan efisien. Dengan strategi yang jelas, alokasi sumber daya dapat dilakukan secara terarah sesuai dengan prioritas organisasi. Dalam pendekatan *resource based view* menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Manajemen strategis berperan penting dalam mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya tersebut.

5. Menyelaraskan Kepentingan Pemangku Kepentingan

Tujuan lain dari manajemen strategis adalah menyelaraskan berbagai kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*), seperti pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Organisasi modern tidak hanya dituntut untuk mencapai keuntungan, tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang dan bertanggung jawab secara sosial. Menurut Freeman et al., (2021) bahwa strategi yang mempertimbangkan

kepentingan pemangku kepentingan berkontribusi positif terhadap keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Melalui manajemen strategis, organisasi dapat mengidentifikasi kepentingan masing-masing pemangku kepentingan dan mengintegrasikannya ke dalam proses perumusan serta implementasi strategi. Penyelarasan tersebut membantu mengurangi konflik kepentingan dan meningkatkan dukungan terhadap kebijakan strategis yang diambil. Dengan demikian, manajemen strategis berperan penting dalam membangun hubungan yang harmonis antara organisasi dan pemangku kepentingan, yang pada akhirnya memperkuat legitimasi dan keberlanjutan organisasi.

D. PERAN MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis memiliki peran yang sangat penting dalam membantu organisasi menghadapi dinamika lingkungan bisnis dan organisasi modern. Peran ini tidak hanya terbatas pada perumusan rencana jangka panjang, tetapi juga mencakup penyelarasan seluruh aktivitas organisasi agar berjalan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

1. Peran Manajemen Strategis dalam Menentukan Arah Organisasi

Salah satu peran utama manajemen strategis adalah menentukan arah dan masa depan organisasi. Melalui

penetapan visi, misi, dan tujuan jangka panjang, manajemen strategis memberikan pedoman bagi organisasi dalam mengambil keputusan strategis. Manajemen strategis membantu organisasi menjawab pertanyaan fundamental mengenai posisi organisasi saat ini dan arah yang ingin dicapai di masa depan. Dengan adanya arah yang jelas, organisasi dapat menghindari pengambilan keputusan yang bersifat sporadis dan tidak terkoordinasi. Seluruh aktivitas organisasi diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis yang sama.

2. Peran Manajemen Strategis dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Manajemen strategis berperan sebagai kerangka kerja dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya keputusan yang berdampak jangka panjang. Keputusan strategis umumnya berkaitan dengan alokasi sumber daya, pemilihan pasar, pengembangan produk, serta kerja sama strategis. Selain itu, manajemen strategis juga berfungsi sebagai alat integrasi antar fungsi organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan adanya pendekatan strategis, setiap unit atau departemen di dalam organisasi dapat menyelaraskan kebijakan dan tindakannya agar mendukung tujuan bersama. Menurut Moses et al. (2023), penerapan manajemen strategis secara efektif mendorong koordinasi lintas fungsi dan memperkuat konsistensi dalam pengambilan keputusan sehingga meningkatkan efisiensi serta daya saing organisasi. Dengan demikian, manajemen

strategis tidak hanya membantu manajer dalam menentukan arah jangka panjang, tetapi juga memastikan bahwa setiap keputusan operasional mendukung strategi korporat secara menyeluruh.

3. Peran Manajemen Strategis dalam Meningkatkan Kinerja dan Keunggulan Bersaing

Manajemen strategis juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan keunggulan bersaing. Dalam lingkungan persaingan yang ketat, organisasi dituntut untuk memiliki strategi yang mampu membedakan dirinya dari pesaing. Porter mengungkapkan bahwa terdapat tiga strategi dasar yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, yaitu: strategi diferensiasi (*differentiation*), strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), dan strategi fokus (*focus*).

Selain sebagai alat untuk menciptakan keunggulan bersaing, manajemen strategis juga berperan dalam memastikan keberlanjutan kinerja organisasi melalui adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Strategi yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian posisi kompetitif saat ini, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar, teknologi, dan perilaku konsumen secara cepat dan tepat. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2017), organisasi yang menerapkan manajemen strategis secara konsisten mampu

menyesuaikan arah kebijakan dan struktur sumber daya mereka untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis, sehingga kinerjanya tetap stabil dan berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing tidak hanya bergantung pada pemilihan strategi yang tepat, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengevaluasi, menyesuaikan, dan mengimplementasikan strategi secara berkesinambungan.

4. Peran Manajemen Strategis dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan

Lingkungan eksternal yang dinamis menuntut organisasi untuk selalu beradaptasi terhadap perubahan. Dalam hal ini, manajemen strategis berperan sebagai alat untuk mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan secara proaktif. Melalui analisis lingkungan, organisasi dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul akibat perubahan ekonomi, teknologi, maupun regulasi.

Selain itu, manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk membangun kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*), yaitu kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal guna menghadapi perubahan eksternal yang cepat. Dengan menerapkan pendekatan ini, organisasi tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga dapat menciptakan inovasi dan

memanfaatkan peluang sebelum pesaing melakukannya. Menurut Khalif dan Slim (2024), organisasi yang memiliki proses manajemen strategis yang matang mampu memperkuat ketahanan dan fleksibilitasnya melalui pembelajaran organisasi serta penyesuaian berkelanjutan terhadap lingkungan eksternal. Dengan demikian, manajemen strategis berperan tidak hanya dalam mendeteksi perubahan, tetapi juga dalam mempersiapkan organisasi agar mampu bertransformasi secara berkelanjutan dan kompetitif di tengah dinamika global, mengurangi risiko dan meningkatkan kemampuan bertahan dalam jangka panjang.

5. Peran Manajemen Strategis dalam Penyelarasan Fungsi dan Kepentingan Organisasi

Manajemen strategis memiliki peran penting dalam menyelaraskan fungsi dan kepentingan organisasi agar seluruh elemen bekerja secara terpadu menuju pencapaian visi dan misi bersama. Setiap unit dalam organisasi, seperti keuangan, operasional, pemasaran, dan sumber daya manusia, memiliki tujuan dan prioritas masing-masing yang dapat menimbulkan perbedaan arah kebijakan. Melalui proses manajemen strategis, organisasi dapat mengintegrasikan berbagai fungsi tersebut ke dalam satu kerangka strategis yang koheren. Penyelarasan ini memastikan bahwa setiap aktivitas dan keputusan yang diambil mendukung strategi utama organisasi. Seperti dijelaskan oleh Wheelen dan Hunger (2018), sinergi antarfungsi memungkinkan

penggunaan sumber daya yang lebih efisien, mengurangi tumpang tindih tugas, dan meningkatkan efektivitas implementasi strategi.

Selain penyelarasan internal, manajemen strategis juga berfungsi untuk menyeimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pendekatan strategis yang inklusif memastikan bahwa kepentingan pemilik, karyawan, pelanggan, dan masyarakat dapat diakomodasi secara proporsional. Viriyasitavat et al. (2025) mengungkapkan bahwa keterlibatan aktif *stakeholder* dalam proses strategis mendukung keberlanjutan organisasi melalui peningkatan inovasi, pengelolaan risiko, dan ketahanan jangka panjang. Dengan demikian, manajemen strategis berperan juga dalam menjaga keseimbangan antara tujuan bisnis dan tanggung jawab sosial untuk mencapai keberlanjutan yang menyeluruh.

E. RANGKUMAN

Bab ini membahas konsep, tujuan, dan peran manajemen strategis sebagai dasar penting dalam pengelolaan organisasi modern yang dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Manajemen strategis dipahami sebagai proses terpadu yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi

yang dilakukan secara berkelanjutan. Karakteristik manajemen strategis meliputi orientasi jangka panjang, pendekatan menyeluruh dan lintas fungsi, keterlibatan manajemen puncak, serta kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Tujuan penerapan manajemen strategis adalah untuk menentukan arah jangka panjang organisasi, meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing, mengantisipasi perubahan lingkungan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, serta menyelaraskan kepentingan pemangku kepentingan. Selain itu, manajemen strategis berperan penting dalam menentukan arah organisasi, mendukung pengambilan keputusan manajerial, meningkatkan kinerja, serta memastikan integrasi fungsi dan kepentingan organisasi agar selaras dengan visi dan misi dalam mencapai keberlanjutan jangka panjang.

F. TES FORMATIF

1. Manajemen strategis menjadi penting bagi organisasi modern karena lingkungan bisnis saat ini ditandai oleh perubahan yang cepat dan kompleks. Faktor utama yang mendorong pentingnya penerapan manajemen strategis adalah ...
 - a. Stabilitas lingkungan bisnis dan rendahnya tingkat persaingan
 - b. Fokus organisasi pada kegiatan operasional jangka pendek

- c. Perubahan lingkungan eksternal seperti globalisasi, teknologi, dan persaingan
 - d. Kemampuan organisasi untuk mengendalikan seluruh faktor eksternal
2. Berikut ini yang **bukan** merupakan komponen utama dalam proses manajemen strategis adalah ...
- a. Analisis lingkungan internal dan eksternal
 - b. Perumusan strategi
 - c. Implementasi strategi
 - d. Pengawasan operasional harian

G. LATIHAN

Sebuah organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat akibat perkembangan teknologi digital dan meningkatnya persaingan. Jelaskan bagaimana penerapan manajemen strategis dapat membantu organisasi tersebut dalam menentukan arah jangka panjang dan meningkatkan keunggulan bersaing !

KEGIATAN BELAJAR 3

LINGKUNGAN BISNIS DAN ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

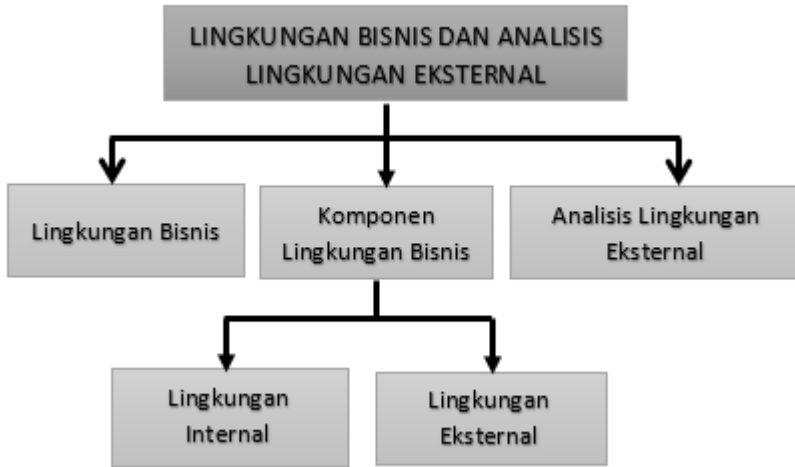
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep lingkungan bisnis, komponen lingkungan bisnis dan analisis lingkungan eksternal perusahaan atau bisnis. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman tentang lingkungan bisnis, komponen lingkungan bisnis dan analisis lingkungan eksternal perusahaan atau bisnis.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan:

1. Mampu menjelaskan konsep lingkungan bisnis.
2. Mampu menjelaskan komponen lingkungan bisnis.
3. Mampu menguraikan analisis lingkungan eksternal.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. LINGKUNGAN BISNIS

Pengertian Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis atau *business environment* merupakan suatu kondisi yang terjadi di sekitar perusahaan atau bisnis secara keseluruhan, atau kondisi internal ataupun eksternal perusahaan atau bisnis yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan atau bisnis tersebut. Lingkungan bisnis dapat dimaknai sebagai seluruh komponen yang dapat memengaruhi maupun mendukung jalannya suatu bisnis.

Lingkungan bisnis penting bagi perusahaan atau bisnis, karena lingkungan bisnis bersifat dinamis dan terus berubah (teknologi, preferensi konsumen, regulasi). Analisis lingkungan yang rutin dan komprehensif perlu dilakukan agar perusahaan tidak ketinggalan, tetap inovatif, dan dapat mencapai tujuan strategisnya.

Karakteristik Lingkungan Bisnis

Memahami karakteristik lingkungan bisnis merupakan hal yang penting untuk mengidentifikasi peluang, mengatasi ancaman, dan membuat keputusan strategis yang tepat agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang.

Karakteristik utama lingkungan bisnis antar lain berikut ini:

1. **Dinamis (Berubah-ubah):** Terus mengalami pembaruan dan pergerakan, dipicu oleh teknologi, preferensi pelanggan, dan tren pasar yang cepat berubah.
2. **Kompleks:** Terdiri dari banyak faktor (ekonomi, sosial, politik, teknologi, dll.) yang saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain, membuat analisis menjadi rumit.
3. **Tidak pasti (*Uncertain*):** Banyak peristiwa yang sulit diprediksi sepenuhnya, seperti perubahan regulasi atau kondisi ekonomi global, sehingga perusahaan harus siap menghadapi risiko.
4. **Saling bergantung (*Interdependent*):** Berbagai komponen dalam lingkungan bisnis saling terkait; perubahan pada satu area akan berdampak pada area lainnya (misalnya, teknologi memengaruhi operasi dan pelanggan).
5. **Berisi peluang dan ancaman:** Setiap perubahan menciptakan peluang baru atau potensi ancaman yang harus diidentifikasi dan dikelola.

6. **Relatif:** Lingkungan yang sama dapat memengaruhi bisnis yang berbeda dengan cara yang berbeda, tergantung pada adaptasi dan posisi masing-masing perusahaan.
7. **Beragam sudut pandang:** Menampung berbagai ide, opini, dan perspektif dari pemangku kepentingan yang berbeda, yang penting untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

Peran Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis berperan sangat fundamental bagi kelangsungan perusahaan karena lingkungan bisnis dapat menjadi sumber informasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, menjadi pertimbangan penting dalam perumusan strategi, mendorong terjadinya adaptasi dan inovasi, serta berpengaruh terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Peran lingkungan bisnis antara lain sebagai berikut:

1. **Dasar perumusan strategi.** Analisis lingkungan (eksternal dan internal) membantu mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) atau yang dikenal sebagai analisis SWOT. Strategi yang dirancang harus mempertimbangkan faktor-faktor ini agar relevan dan efektif dalam konteksnya.
2. **Identifikasi peluang & ancaman.** Perubahan teknologi baru, tren konsumen yang berkembang, atau kebijakan pemerintah yang mendukung dapat menjadi peluang untuk ekspansi pasar atau pengembangan produk. Resesi ekonomi, munculnya pesaing baru, atau regulasi ketat dapat menjadi

ancaman bagi profitabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan.

3. **Pengembangan kekuatan & kelemahan.** Memahami lingkungan internal dapat digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif dan mengatasi kelemahan perusahaan.
4. **Pendorong adaptasi & inovasi.** Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut perusahaan untuk fleksibel dan mampu mengubah strategi, taktik, dan cara berpikir. Respons yang cepat terhadap perubahan (misalnya teknologi *e-commerce*) memungkinkan perusahaan berinovasi dan tetap kompetitif.
5. **Mempengaruhi kinerja & efisiensi.** Strategi yang selaras dengan lingkungan bisnis akan dapat meningkatkan kinerja keuangan, loyalitas pelanggan, produktivitas karyawan, dan efisiensi operasional.

Manfaat Memahami Lingkungan Bisnis

Perusahaan atau bisnis yang mempelajari dan memahami lingkungan bisnis akan menciptakan suatu keselarasan bagi lingkungan dan bisnis itu sendiri. Lingkungan bisnis yang digunakan dengan baik dan benar dapat menimbulkan dampak yang baik pula bagi seluruh lapisan bisnis dan masyarakat. Pemahaman yang memadai tentang lingkungan bisnis, maka suatu perusahaan atau bisnis bisa memanfaatkan sumber daya dengan sebaik-baiknya baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Lingkungan bisnis yang dipelajari juga bisa dijadikan patokan akan *life style* atau tren masa kini yang sedang dijalankan dan diminati oleh publik.

Dengan mempelajari dan memahami lingkungan bisnis, maka peluang bisnis dapat dikembangkan dan meningkatkan kinerja bisnis.

Lingkungan bisnis memengaruhi keberhasilan dan profitabilitas perusahaan. Perubahan lingkungan bisnis memengaruhi keputusan strategis perusahaan. Beberapa mungkin memiliki dampak tidak langsung, sementara yang lain memiliki dampak langsung. Lingkungan bisnis mempengaruhi kinerja dan strategi perusahaan, sebagai contoh:

1. **Lingkungan alam** seperti kebakaran hutan, perubahan iklim, dan bencana alam.
2. **Peristiwa politik**, seperti perubahan kepemimpinan, korupsi, dan kerusuhan politik.
3. **Kondisi ekonomi**, seperti resesi, suku bunga tinggi, devaluasi mata uang, dan hiperinflasi.
4. **Perubahan sosial budaya** seperti perubahan selera dan preferensi konsumen, pergeseran komposisi demografis, dan urbanisasi.
5. **Perubahan regulasi**, seperti regulasi persaingan, keamanan produk, dan perlindungan konsumen.
6. **Teknologi** seperti internet dan *e-commerce*.
7. **Kondisi internal**, seperti pergantian karyawan dan produktivitas.

Seberapa besar dampak setiap faktor terhadap perusahaan, itu tergantung pada industri di mana perusahaan beroperasi. Devaluasi

akan memiliki eksposur yang lebih besar kepada eksportir daripada perusahaan asuransi properti. Demikian juga, pergeseran selera konsumen lebih berdampak pada produsen makanan daripada bank.

Dalam kebanyakan kasus, perusahaan memiliki kendali atas lingkungan internal, tetapi tidak lingkungan eksternal. Perusahaan hanya beradaptasi dengan perubahan di lingkungan eksternal. Dalam hal ini, ketidakpastian dan besarnya efek harus menjadi pertimbangan. Semakin tinggi ketidakpastian dan pengaruhnya, semakin besar tantangan strategis bagi perusahaan. Lingkungan eksternal yang dinamis memaksa perusahaan untuk merespons dengan cepat dan tepat. Perencanaan skenario, intuisi, dan pendekatan pembelajaran sangat penting untuk merespons. Hal ini juga membutuhkan struktur organisasi yang fleksibel sehingga keputusan dapat diambil dengan cepat.

B. KOMPONEN LINGKUNGAN BISNIS

Lingkungan bisnis di mana perusahaan atau bisnis beroperasi terdiri dari dua komponen, yaitu: **Lingkungan internal**, mencakup berbagai faktor di bawah kendali perusahaan. **Lingkungan eksternal**, mewakili berbagai faktor di luar kendali perusahaan.

Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan faktor-faktor di dalam perusahaan yang dapat dikendalikan, seperti sumber daya (keuangan, SDM, fisik), kapabilitas, struktur organisasi, budaya, nilai, serta fungsi-fungsi bisnis (pemasaran, produksi, keuangan, SDM) yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan. Lingkungan internal esensial untuk merumuskan strategi efektif dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pada umumnya lingkungan internal dianalisis dengan metode seperti SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan Rantai Nilai (*Value Chain*).

Komponen Lingkungan Internal

Faktor-faktor di dalam perusahaan yang dapat dikendalikan, antara lain:

1. **Sumber daya & kapabilitas:** aset fisik (pabrik, peralatan), sumber daya keuangan, teknologi, serta keahlian dan pengetahuan karyawan.
2. **Fungsi bisnis:** aktivitas dalam pemasaran, operasional/produksi, keuangan, riset & pengembangan (R&D), dan sistem informasi.
3. **Struktur & budaya organisasi:** struktur formal, sistem manajemen, gaya kepemimpinan, nilai-nilai, misi, visi, dan moral karyawan.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar perusahaan yang memengaruhi kinerja dan strategi bisnis, meliputi lingkungan makro (ekonomi, sosial-budaya, politik, teknologi, hukum) dan lingkungan industri (pesaing, pelanggan, pemasok, pasar tenaga kerja). Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) guna membangun keunggulan kompetitif dan memastikan kelangsungan jangka panjang.

Komponen Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang menciptakan peluang atau ancaman, antara lain:

1. Lingkungan Mikro (Industri)

Faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan operasional dan persaingan.

- a. **Pelanggan (Konsumen):** Kebutuhan, preferensi, dan daya beli.
- b. **Pesaing:** Strategi, kekuatan, dan kelemahan kompetitor.
- c. **Pemasok (Supplier):** Kualitas, harga, dan keandalan pasokan.
- d. **Publik & Media:** Citra perusahaan di mata publik dan liputan media.

2. Lingkungan Makro (Umum/PESTEL)

Faktor-faktor berskala luas yang memengaruhi semua industri.

- a. **Politik & Hukum (*Political-Legal*):** Kebijakan pemerintah, regulasi, stabilitas politik, dan hukum perpajakan.
- b. **Ekonomi (*Economic*):** Inflasi, suku bunga, pertumbuhan PDB, dan daya beli konsumen.
- c. **Sosial Budaya (*Socio-cultural*):** Tren demografi, gaya hidup, nilai-nilai sosial, dan kesadaran masyarakat.
- d. **Teknologi (*Technological*):** Inovasi, otomatisasi, dan perkembangan teknologi baru.
- e. **Lingkungan (*Environmental*):** Isu keberlanjutan, perubahan iklim, dan regulasi lingkungan.
- f. **Global (*Global*):** Peristiwa internasional, pasar global, dan persaingan lintas negara.

C. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Analisis lingkungan eksternal merupakan proses sistematis mengidentifikasi peluang dan ancaman di luar perusahaan dari faktor PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Lingkungan) dan industri (persaingan). Tujuan analisis lingkungan eksternal untuk mengantisipasi perubahan, menciptakan keunggulan kompetitif, dan merumuskan strategi yang efektif agar perusahaan bisa beradaptasi, bertahan, dan berkembang. Lingkungan eksternal dapat dianalisis dengan metode seperti

PESTEL (*Political-Legal, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental*), lima kekuatan Porter, dan analisis SWOT.

Analisis lingkungan bisnis memiliki peran yang sangat penting dalam konteks manajemen strategis dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Analisis ini menggali pemahaman mendalam tentang faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi perusahaan.

Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal

1. **Mengidentifikasi peluang dan ancaman:** menemukan variabel penting di lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan atau perlu dihindari.
2. **Merumuskan strategi:** memberikan petunjuk untuk membuat keputusan strategis yang relevan dengan kondisi eksternal.
3. **Menciptakan keunggulan kompetitif:** memahami tren dan perubahan untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih menguntungkan.
4. **Mengantisipasi perubahan:** mempersiapkan respon terhadap dinamika pasar dan industri.

Beberapa analisis lingkungan eksternal bisnis:

1. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL merinci faktor-faktor politik, ekonomi, sosial-budaya, teknologi, dan lingkungan yang memengaruhi operasi bisnis. Signifikansi setiap faktor bagi perusahaan bervariasi,

tergantungan pada jenis industri. Suku bunga, misalnya, lebih memengaruhi bank komersial daripada produsen.

- a. **Faktor politik & hukum.** Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan beroperasi. Batasan politik yang dikenakan pada perusahaan biasanya diberlakukan melalui keputusan perdagangan yang adil, undang-undang 53la tapa53rin, program pajak, aturan upah minimum, kebijakan populis dan penentuan harga, penambahan administrasi dan berbagai tindakan lain yang ditujukan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan.
- b. **Faktor ekonomi.** Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi. Setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya. Manajer harus mempertimbangkan ketersediaan kredit, tingkat pendapatan bersih sesudah pajak, dan kecenderungan konsumsi, baik pada tingkat nasional maupun internasional,. Suku bunga utama, tingkat inflasi, dan tren pertumbuhan pendapatan nasional bruto merupakan faktor-faktor ekonomi lainnya yang harus dipantau.
- c. **Faktor sosial budaya.** Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal

perusahaan yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnis. Kekuatan sosial bersifat dinamis, dengan perubahan konstan yang berasal dari usaha-usaha para individu untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dengan mengendalikan dan beradaptasi dengan faktor lingkungan.

- d. Faktor teknologi.** Suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya, untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi,. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan produk atau perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik 54la tapa54ring dan pemasaran.

Semua perusahaan, terutama perusahaan yang berada dalam industri yang bertumbuh harus berusaha memahami kemajuan teknologi saat ini dan kemungkinan kemajuan pada masa depan yang dapat mempengaruhi produk dan jasanya. Terobosan teknologi dapat menciptakan pasar dan produk baru yang canggih atau secara signifikan memperpendek umur fasilitas manufacturing.

- e. Faktor lingkungan.** Istilah lingkungan mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya, serta udara, tanah, dan air yang mendukungnya. Ancaman terhadap lingkungan yang mendukung kehidupan manusia

terutama disebabkan oleh aktivitas manusia dalam komunitas industri secara umum disebut polusi (*pollution*). Perhatian spesifik mencakup pemanasan global, hilangnya habitat dan keberagaman biologi serta polusi udara, air, dan tanah.

2. Lima Kekuatan Porter (Porter's Five Forces)

Michael E. Porter, mengajukan konsep lingkungan industri (*industry environment*) sebagai landasan pemikiran strategis dan perencanaan strategis. Porter menjelaskan lima kekuatan yang membentuk persaingan pada suatu industri. Lima kekuatan itu meliputi ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, ancaman produk substitusi, intensitas persaingan.

- a. **Ancaman pendatang baru.** Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar dan sumber daya yang substansial. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru tergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing saat ini yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Hambatan terhadap masuknya pendatang baru adalah kondisi-kondisi yang harus dipenuhi perusahaan untuk memasuki suatu industri. Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru (*barriers to entry*) cukup tinggi dan pendatang baru mungkin tidak akan membawa ancaman yang serius ketika masuk.

- b. **Kekuatan tawar pembeli.** Pembeli dapat memaksa harga turun, menuntut kualitas yang tinggi atau pelayanan lebih, dan mengadu pemasok yang saling bersaing.
- c. **Kekuatan tawar pemasok.** Pemasok dapat menggunakan kekuatannya terhadap partisipan dalam suatu industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Oleh karena itu, kekuatan tawar pemasok dapat mengurangi profitabilitas suatu industri yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya tersebut. Kekuatan dari setiap kelompok pemasok penting bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan seberapa penting penjualannya bagi industri tersebut relatif terhadap bisnisnya secara keseluruhan.
- d. **Ancaman produk substitusi.** Dengan menetapkan batas atas dari harga, produk atau jasa substitusi dapat membatasi potensi suatu industri. Jika industri tersebut tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi maka industri tersebut akan mengalami kemunduran dalam laba dan juga dalam pertumbuhannya.

Semakin menarik kinerja harga yang ditawarkan oleh produk substitusi, maka semakin kuat batasan terhadap potensi laba industri tersebut. Substitusi tidak hanya membatasi laba pada saat normal, tetapi juga mengurangi keuntungan besar yang dapat diperoleh ketika pasar “meledak”

Produk-produk substitusi yang perlu diperhatikan secara strategis adalah produk-produk substitusi yang (a) memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut atau (b) diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Produk substitusi timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

- e. **Intensitas persaingan.** Kompetisi antar pesaing yang sudah terjadi dalam bentuk perebutan posisi, dengan menggunakan taktik seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan iklan secara besar-besaran. Bentuk persaingan ketat ini berkaitan dengan sejumlah faktor, yaitu: (a) ada banyak pesaing atau pesaing yang ada memiliki ukuran dan kekuatan yang hampir sama, (b) pertumbuhan industri lambat sehingga mempercepat perebutan pangsa pasar yang melibatkan anggota-anggota yang ingin melakukan ekspansi, (c) produk atau jasa yang ditawarkan kurang memiliki diferensiasi atau biaya menukar yang dapat mengunci pembeli dan melindungi perusahaan agar pelanggannya tidak direbut oleh pesaingnya, (d) biaya tetap tinggi atau produknya tidak tahan lama sehingga menimbulkan dorongan yang kuat untuk memotong harga, (e) kapasitas biasanya ditambah dalam jumlah besar, (f) hambatan untuk keluar sangat tinggi. Hambatan untuk keluar, seperti adanya

aset khusus atau loyalitas manajemen terhadap bisnis tertentu, membuat perusahaan tetap berkompetisi meskipun perusahaan tersebut memperoleh imbal hasil yang rendah atau bahkan negatif atas investasinya, (g) Para pesaing memiliki strategi, asal, dan “kepribadian” yang beragam.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Merupakan kerangka kerja dasar dalam manajemen strategi untuk mengidentifikasi faktor internal (Kekuatan & Kelemahan) dan eksternal (Peluang & Ancaman) suatu organisasi agar dapat merumuskan strategi yang efektif, memanfaatkan kekuatan dan peluang sambil mengatasi kelemahan dan ancaman, serta memastikan posisi kompetitif dan pertumbuhan bisnis. Hal ini akan membantu pengambilan keputusan, mengidentifikasi area perbaikan, dan mengarahkan langkah selanjutnya untuk mencapai tujuan.

- a. ***Strengths (Kekuatan)***. Faktor internal positif yang menjadi keunggulan (misal: produk unggul, reputasi baik, tim inovatif).
- b. ***Weaknesses (Kelemahan)***. Faktor internal negatif yang perlu diperbaiki (misal: sumber daya terbatas, ketergantungan tinggi, manajemen lemah).
- c. ***Opportunities (Peluang)***. Faktor eksternal positif yang bisa dimanfaatkan (misal: tren pasar baru, regulasi mendukung, teknologi baru).

- d. **Threats (Ancaman).** Faktor eksternal negatif yang bisa menghambat (misal: pesaing baru, perubahan ekonomi, krisis).

D. RANGKUMAN

Berdasarkan uraian di atas di mulai dari lingkungan bisnis, komponen lingkungan bisnis sampai analisis lingkungan eksternal. Lingkungan bisnis atau *business environment* merupakan suatu kondisi yang terjadi di sekitar perusahaan atau bisnis secara keseluruhan, atau kondisi internal ataupun eksternal perusahaan atau bisnis yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan atau bisnis tersebut. Lingkungan bisnis penting bagi perusahaan atau bisnis, karena lingkungan bisnis bersifat dinamis dan terus berubah. Analisis lingkungan yang rutin dan komprehensif perlu dilakukan agar perusahaan tidak ketinggalan, tetap inovatif, dan dapat mencapai tujuan strategisnya. Lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen, yaitu: lingkungan internal, mencakup berbagai faktor di bawah kendali perusahaan dan lingkungan eksternal, mewakili berbagai faktor di luar kendali perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal merupakan proses sistematis mengidentifikasi peluang dan ancaman di luar perusahaan dari faktor PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Lingkungan) dan industri (persaingan). Tujuan analisis lingkungan

eksternal untuk mengantisipasi perubahan, menciptakan keunggulan kompetitif, dan merumuskan strategi yang efektif agar perusahaan bisa beradaptasi, bertahan, dan berkembang. Lingkungan eksternal dapat dianalisis dengan metode seperti PESTEL (*Political-Legal, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental*), lima kekuatan Porter (ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, ancaman produk substitusi, intensitas persaingan), dan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

E. TES FORMATIF

1. Alat apa yang digunakan dalam analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan yang memengaruhi bisnis?
 - a. SWOT Analysis
 - b. Model Porter's Five Forces
 - c. Analisis PESTEL
 - d. Analisis Industri
 - e. Analisis Pesaing

2. Bagaimana Lima Kekuatan Porter membantu perusahaan dalam menganalisis lingkungan bisnis?
 - a. Mengidentifikasi kekuatan internal perusahaan.
 - b. Menilai kualitas produk dan layanan.

- c. Menganalisis persaingan di dalam industri.
- d. Menghitung risiko finansial
- e. Mengukur dampak lingkungan pada bisnis

F. LATIHAN

Pilihlah industri tertentu, dengan mengandalkan hanya pada kesan Saudara, evaluasilah dampak dari lima kekuatan Porter yang mendorong persaingan dalam industri tersebut.

Identifikasikan perusahaan lokal yang telah mengalami pertumbuhan pesat selama beberapa tahun terakhir. Menurut Saudara, sampai sejauh mana dan dengan cara apa keberhasilan perusahaan lokal tersebut berasal dari memanfaatkan kondisi yang menguntungkan di lingkungan mikro (industri).

KEGIATAN BELAJAR 4

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN KEUNGGULAN BERSAING

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

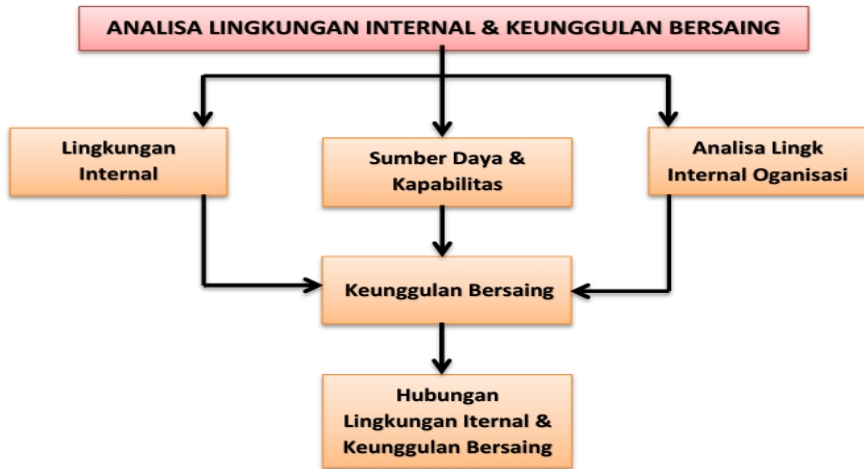
Pada bab ini mahasiswa mempelajari lingkungan internal organisasi, mencakup sumber daya dan kapabilitas yang berada dalam kendali manajemen, serta perannya dalam perumusan strategi melalui analisis kekuatan dan kelemahan untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan pendekatan Resource-Based View (RBV).

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikanmenjelaskan konsep dan ruang lingkup lingkungan internal organisasi.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan lingkungan internal sebagai dasar keunggulan bersaing.
3. Menerapkan pendekatan Resource-Based View (RBV) dalam mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas organisasi.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI

Lingkungan internal organisasi merupakan seluruh kondisi, sumber daya, kemampuan, dan karakteristik yang berasal dari dalam organisasi serta berada di bawah kendali manajemen. Lingkungan internal memiliki peran strategis dalam menentukan kemampuan organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif guna mencapai tujuan jangka panjang. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) organisasi sebagai dasar dalam membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing (Brown et al., 2025; Wheelen et al., 2018).

Lingkungan internal mencakup berbagai faktor yang memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi, antara lain sumber daya

manusia, struktur organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, keuangan, teknologi, serta kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut mencerminkan kondisi internal organisasi yang perlu dikelola secara optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan (Robbins & Coulter, 2018; David, 2017).

Lingkungan internal dan lingkungan eksternal memiliki perbedaan mendasar dalam hal sumber pengaruh dan tingkat kendali. Lingkungan internal berasal dari dalam organisasi dan dapat dikendalikan oleh manajemen, seperti kebijakan, struktur organisasi, dan kualitas sumber daya manusia (Robbins & Judge, 2019). Sebaliknya, lingkungan eksternal berasal dari luar organisasi dan umumnya tidak dapat dikendalikan secara langsung, meliputi kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, tingkat persaingan, regulasi pemerintah, serta perubahan sosial dan budaya (Pearce & Robinson, 2015). Oleh karena itu, analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perlu dilakukan secara terpadu agar organisasi mampu merespons peluang dan ancaman secara efektif.

Lingkungan internal berperan penting dalam menentukan keberhasilan strategi organisasi. Kekuatan internal, seperti kompetensi karyawan, budaya kerja yang positif, dan sistem manajemen yang efektif, dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Sebaliknya, kelemahan internal berpotensi menghambat pencapaian tujuan strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu

melakukan analisis lingkungan internal secara berkala sebagai dasar perumusan strategi yang tepat dan berkelanjutan (Wheelen et al., 2018).

B. SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI

Dalam manajemen strategis, keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya dan kapabilitas internal. Melalui pendekatan RBV, organisasi yang mampu memanfaatkan sumber daya berwujud dan tidak berwujud secara efektif memiliki peluang lebih besar untuk unggul dalam persaingan. Sumber daya berwujud (*tangible resources*) merupakan aset fisik dan terukur, seperti modal finansial, fasilitas produksi, peralatan, serta infrastruktur dan sistem teknologi informasi yang mendukung kelancaran operasional organisasi (Wardani, & Rauf, 2020).

Keberadaan sumber daya ini berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas operasional, dan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar secara konsisten. Namun, karena sifatnya yang relatif mudah diakses dan ditiru oleh pesaing, sumber daya berwujud saja umumnya belum cukup untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Sumber daya tidak berwujud (*Intangible Resources*) adalah aset tanpa bentuk fisik namun bernilai strategis tinggi, seperti

pengetahuan dan keterampilan karyawan, reputasi merek, hubungan pelanggan, budaya organisasi, dan modal sosial. Aset ini berperan penting dalam menciptakan nilai jangka panjang melalui inovasi, reputasi pasar, dan diferensiasi berkelanjutan karena tertanam dalam proses dan kapabilitas organisasi sehingga sulit ditiru pesaing. Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa peran sumber daya tidak berwujud terhadap kinerja organisasi relatif lebih kuat dibandingkan sumber daya berwujud dalam konteks penyesuaian strategis terhadap dinamika pasar (Samsiah et al, 2025).

Kapabilitas organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, mengoordinasikan, dan memanfaatkan sumber daya internal untuk mencapai tujuan strategis. Kapabilitas tidak hanya dipahami sebagai kepemilikan aset, melainkan sebagai pola kerja organisasi yang tercermin dalam proses, rutinitas, prosedur, serta sistem pengambilan keputusan yang efektif dalam menciptakan nilai.

Kompetensi *inti* (*core competencies*) adalah kapabilitas unik organisasi yang sulit ditiru dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Kompetensi ini memberi nilai bagi pelanggan, sukar ditiru pesaing, serta memungkinkan ekspansi ke berbagai pasar. Kompetensi inti terbentuk dari integrasi sumber daya dan kapabilitas internal, sehingga menjadi fondasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa

pengelolaan sumber daya tidak berwujud dan kapabilitas organisasi yang terintegrasi berperan penting dalam mendorong inovasi, adaptasi pasar, dan kinerja jangka panjang yang unggul di berbagai sektor industry (Cao; Zhu; & Song, 2026).

Tabel 4.1 Ringkasan Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi

Konsep	Definisi	Contoh
Sumber Daya Berwujud	Aset fisik dan keuangan yang dapat diukur secara langsung.	Mesin, gedung, kas perusahaan.
Sumber Daya Tidak Berwujud	Aset non-fisik yang memberikan nilai strategis tinggi.	Reputasi merek, pengetahuan karyawan.
Kapabilitas	Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya.	Rutinitas kerja, proses inovasi.
Kompetensi Inti	Kapabilitas khas yang sulit ditiru & memberikan keunggulan kompetitif.	Inovasi produk & layanan unik.

C. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Analisis lingkungan internal merupakan salah satu fondasi utama dalam manajemen strategi karena berfokus pada identifikasi dan evaluasi sumber daya, kapabilitas, serta karakteristik internal organisasi yang berada dalam kendali manajemen. Lingkungan internal mencerminkan kondisi aktual organisasi yang menentukan sejauh mana strategi dapat dirumuskan dan diimplementasikan secara efektif (Wheelen et al., 2018).

Tujuan utama dari analisis lingkungan internal adalah mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi sebagai dasar dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing (Hitt et al., 2020). Hasil analisis ini digunakan sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan organisasi dengan memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan internal guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Dalam perspektif manajemen strategi modern, lingkungan internal tidak lagi dipahami sebatas aset berwujud seperti modal, teknologi, dan infrastruktur fisik, melainkan juga mencakup sumber daya tidak berwujud seperti pengetahuan organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, reputasi, serta kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia. Sumber daya tidak berwujud ini memiliki karakteristik yang unik, sulit diamati, dan sukar ditiru oleh pesaing, sehingga

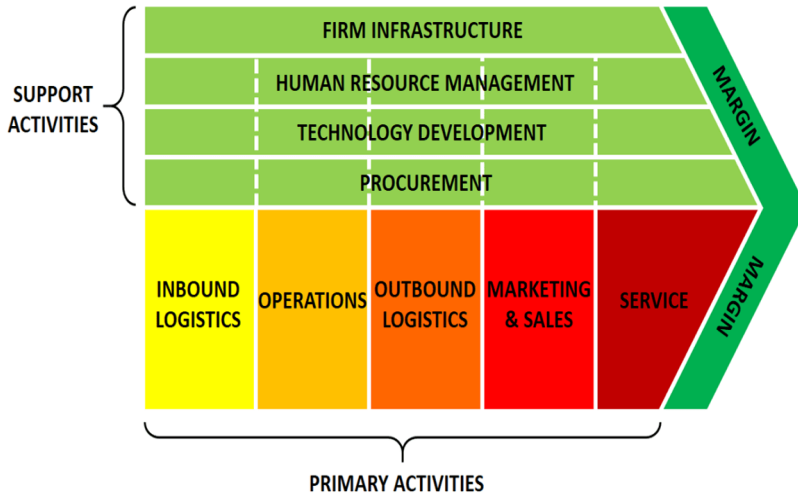
menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (David, 2017). Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam jangka panjang lebih banyak ditentukan oleh kekuatan internal yang dimilikinya dibandingkan sekadar kemampuan merespons tekanan dan dinamika lingkungan eksternal.

Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) memberikan landasan teoretis yang kuat dalam analisis lingkungan internal. RBV menegaskan bahwa keunggulan bersaing perusahaan berasal dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIN/VRIO, yaitu bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), serta tidak mudah digantikan dan dikelola secara efektif oleh organisasi (Barney & Hesterly, 2015). Sumber daya yang memenuhi kriteria tersebut memungkinkan organisasi menciptakan keunggulan bersaing yang bersifat berkelanjutan (*sustained competitive advantage*), bukan hanya keunggulan sementara.

Kepemilikan sumber daya saja tidak cukup bagi organisasi, yang lebih menentukan adalah kapabilitas organisasi, yaitu kemampuan mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya secara efektif melalui pembelajaran, pengalaman, dan inovasi. Kapabilitas ini tercermin dalam kemampuan manajerial, inovasi, pengambilan keputusan strategis, dan adaptasi terhadap perubahan. Lingkungan internal organisasi dipengaruhi oleh budaya, struktur, dan sumber daya manusia.

Budaya organisasi membentuk perilaku dan pola pikir karyawan serta dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan jika selaras dengan strategi. Struktur organisasi yang efektif mendukung koordinasi, fleksibilitas, dan pengambilan keputusan yang cepat, sedangkan struktur yang kaku dapat menghambat kinerja (Truong et al, 2025). Selain itu, kapabilitas SDM merupakan aset strategis yang unik dan sulit ditiru, sehingga pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan komitmen karyawan menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan bersaing jangka panjang.

Analisis internal perusahaan dapat dilakukan melalui *Value Chain Analysis* Michael Porter, yang menggambarkan rangkaian aktivitas penciptaan nilai dari bahan baku hingga produk diterima konsumen. Rantai nilai ini terdiri atas aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang dianalisis untuk menekan biaya atau meningkatkan diferensiasi guna memperoleh marjin keuntungan. Keunggulan bersaing berkelanjutan dicapai dengan mengembangkan kompetensi inti pada setiap aktivitas menjadi kompetensi pembeda, dengan dukungan budaya organisasi yang kuat.



Gambar 4.1 Value Chain Analysis Michael Porter

Secara keseluruhan, analisis lingkungan internal memberikan pemahaman komprehensif mengenai kondisi internal organisasi yang menentukan keberhasilan strategi. Integrasi antara sumber daya, kapabilitas, budaya organisasi, struktur internal, dan kualitas SDM menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan bersaing yang tidak mudah ditiru dan mampu bertahan dalam jangka panjang.

D. KEUNGGULAN BERSAING (COMPETITIVE ADVANTAGE)

Keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh posisi unggul dibandingkan pesaing dengan menciptakan nilai lebih bagi pelanggan, baik melalui harga yang

lebih rendah, kualitas, inovasi, maupun pelayanan. Keunggulan ini menjadi faktor penting bagi keberlangsungan dan kinerja jangka panjang perusahaan. Menurut Porter (1985), keunggulan bersaing muncul ketika perusahaan mampu menghasilkan biaya yang lebih rendah atau menawarkan manfaat unik yang bernilai bagi pelanggan. Secara umum, keunggulan bersaing terdiri atas keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Selain itu, keunggulan bersaing juga dapat berasal dari sumber daya internal seperti kompetensi karyawan, budaya organisasi, sistem manajemen, dan inovasi berkelanjutan yang sulit ditiru pesaing (Barney, 1991).

Keunggulan bersaing terdiri atas keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Keunggulan biaya dicapai melalui kemampuan perusahaan menekan biaya produksi tanpa menurunkan kualitas, sedangkan keunggulan diferensiasi diperoleh dengan menciptakan keunikan produk atau layanan, seperti desain, teknologi, merek, atau kualitas pelayanan. Selain itu, keunggulan bersaing juga dapat bersumber dari sumber daya internal perusahaan, seperti kompetensi karyawan, budaya organisasi, sistem manajemen, dan inovasi berkelanjutan yang sulit ditiru oleh pesaing. Terdapat tiga strategi utama yang dapat diterapkan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu strategi biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi, dan strategi fokus.

1. Strategi Biaya (*Cost Leadership*)

Berfokus pada efisiensi operasional dan pengendalian biaya agar perusahaan mampu menawarkan harga lebih rendah dibandingkan pesaing melalui optimalisasi skala ekonomi, teknologi produksi, dan manajemen rantai pasok yang efisien.

2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Bertujuan menciptakan produk atau jasa yang unik dan bernilai tinggi melalui kualitas, desain, inovasi, merek, atau pelayanan unggul sehingga dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mengurangi sensitivitas terhadap harga

3. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Menargetkan segmen pasar tertentu dengan pendekatan biaya rendah atau diferensiasi melalui pemahaman mendalam terhadap kebutuhan spesifik segmen tersebut agar mampu memberikan nilai lebih baik dibandingkan pesaing di pasar luas

Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulannya dalam jangka panjang melalui sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (VRIN). Keunggulan ini ditentukan oleh kemampuan internal perusahaan dalam mengelola sumber daya, berinovasi, dan beradaptasi, sehingga perlu pengembangan kompetensi inti, kualitas SDM, dan strategi yang dinamis agar tetap unggul dalam persaingan.

E. HUBUNGAN LINGKUNGAN INTERNAL DAN KEUNGGULAN BERSAING

Perumusan strategi yang efektif harus berangkat dari keselarasan antara kondisi internal organisasi dan dinamika lingkungan eksternal. Melalui analisis lingkungan internal, organisasi dapat memahami kemampuannya dalam menciptakan nilai, mengidentifikasi keterbatasan yang perlu diperbaiki, serta mengenali sumber keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan. Temuan ini menjadi landasan penting dalam penentuan strategi pada tingkat korporasi, bisnis, maupun fungsional, seperti strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya, atau fokus. Tanpa mempertimbangkan kondisi internal secara cermat, strategi yang dirumuskan berpotensi sulit diimplementasikan dan gagal mencapai tujuan yang diharapkan.

Lingkungan internal organisasi yang mencakup sumber daya, kapabilitas organisasi, budaya, struktur, serta kapabilitas sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Pengelolaan seluruh elemen internal tersebut secara sinergis dan selaras dengan strategi perusahaan memungkinkan organisasi menciptakan nilai unggul yang sulit ditiru oleh pesaing. Sumber daya dan kapabilitas, baik yang bersifat fisik, manusia, maupun nonfisik, apabila dioptimalkan secara efektif, akan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dan

mendukung keberlanjutan keunggulan bersaing dalam jangka panjang (Wanyama et al., 2024).

Sumber daya internal merupakan aset utama perusahaan dalam menghadapi persaingan. Pemanfaatan sumber daya yang tepat seperti kualitas sumber daya manusia, teknologi, keuangan, serta reputasi organisasi—dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Ketika sumber daya tersebut dikelola secara optimal dan diarahkan pada penciptaan nilai bagi pelanggan, perusahaan dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, terutama jika sumber daya tersebut bersifat unik dan sulit digantikan.

Kapabilitas organisasi mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai sumber daya yang dimiliki. Kapabilitas ini meliputi kemampuan manajerial, proses kerja, budaya organisasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang memiliki kapabilitas unggul mampu merespons dinamika persaingan dengan lebih cepat dan tepat, sehingga dapat mempertahankan posisinya di pasar. Dengan demikian, kapabilitas organisasi menjadi faktor kunci yang memperkuat keunggulan bersaing perusahaan dalam jangka panjang.

F. STUDI KASUS DAN PENERAPAN

1. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah BUMN pemimpin industri semen dan bahan bangunan di Indonesia yang beroperasi sebagai *holding company* dengan kapasitas produksi besar dan jaringan distribusi luas. Struktur ini menjadi kekuatan utama perusahaan dalam menghadapi persaingan industri semen di tingkat nasional dan regional.

PT Semen Indonesia memiliki keunggulan internal berupa skala ekonomi, citra perusahaan yang kuat, dan sinergi antarunit usaha, meskipun menghadapi tantangan kompleksitas organisasi. Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan menerapkan strategi pertumbuhan melalui penguatan sinergi, efisiensi operasional, serta pengembangan pasar dan produk guna meningkatkan daya saing regional Asia Tenggara.

Kasus PT Semen Indonesia menunjukkan bahwa keunggulan bersaing BUMN ditentukan oleh kemampuan mengelola lingkungan internal, menyinergikan sumber daya, dan merumuskan strategi yang selaras dengan dinamika industri.

2. Nestlé S.A. (dan PT Nestlé Indonesia)

Nestlé S.A. merupakan perusahaan multinasional makanan dan minuman dengan operasi global serta portofolio merek kuat

seperti Nescafé, Milo, Maggi, dan KitKat. Perusahaan ini menjadi contoh relevan dalam penerapan analisis lingkungan internal dan strategi keunggulan bersaing, karena mampu memanfaatkan sumber daya, kapabilitas, dan kekuatan merek untuk mempertahankan posisi kompetitif di pasar global.

Nestlé memiliki lingkungan internal yang kuat berupa merek global, sistem manajemen terintegrasi, kemampuan inovasi, serta jaringan produksi dan distribusi luas yang memungkinkan adaptasi produk sesuai pasar lokal dengan standar kualitas global. Tantangan internal berupa kompleksitas organisasi dan tingginya biaya operasional diatasi melalui pengambilan keputusan strategis yang adaptif.

Keunggulan bersaing dibangun melalui strategi diferensiasi berbasis inovasi berkelanjutan, fokus pada kebutuhan konsumen, serta pemanfaatan teknologi dan pengetahuan organisasi, yang didukung oleh evaluasi lingkungan internal secara konsisten.

Kasus Nestlé memberikan gambaran bahwa keberhasilan perusahaan multinasional sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya internal secara efektif serta menyelaraskannya dengan dinamika pasar global.

G. RANGKUMAN

Lingkungan internal organisasi meliputi seluruh kondisi, sumber daya, dan kapabilitas yang berada dalam kendali manajemen, yang berperan strategis dalam perumusan dan pelaksanaan strategi jangka panjang. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai dasar penciptaan keunggulan bersaing.

Lingkungan internal organisasi meliputi berbagai sumber daya berwujud dan tidak berwujud, seperti SDM, struktur, budaya kerja, sistem manajemen, keuangan, teknologi, kepemimpinan, pengetahuan, reputasi, dan kapabilitas unik. Berdasarkan pendekatan Resource-Based View (RBV), keunggulan bersaing bersumber dari kekuatan internal yang memenuhi kriteria VRIN/VRIO dan dapat berkelanjutan apabila dikelola melalui kapabilitas organisasi hingga membentuk kompetensi inti.

Analisis lingkungan internal juga dapat dilakukan melalui Value Chain Analysis Michael Porter, yang mengevaluasi aktivitas utama dan pendukung dalam menciptakan nilai dan margin keuntungan. Keunggulan bersaing dicapai melalui strategi biaya rendah, diferensiasi, atau fokus, yang keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kekuatan internal organisasi.

Hubungan lingkungan internal dan keunggulan bersaing bersifat langsung dan strategis. Organisasi yang mampu mengelola sumber

daya, kapabilitas, budaya, struktur, dan SDM secara sinergis akan lebih adaptif, inovatif, dan mampu mempertahankan keunggulan dalam jangka panjang. Studi kasus PT Semen Indonesia dan Nestlé menunjukkan bahwa pengelolaan lingkungan internal yang efektif menjadi kunci keberhasilan bersaing di tingkat nasional maupun global.

H. TES FORMATIF

1. Tujuan utama analisis lingkungan internal adalah untuk mengidentifikasi.....
 - a. Peluang dan ancaman
 - b. Strategi pemasaran
 - c. Kekuatan dan kelemahan organisasi
 - d. Persaingan indstri

2. Menurut pendekatan Resource-Based View (RBV), keunggulan bersaing berasal dari ...
 - a. Kondisi pasar eksternal
 - b. Regulasi pemerintah
 - c. Sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIN
 - d. Strategi harga pesaing

I. LATIHAN

1. Jelaskan perbedaan sumber daya berwujud dan tidak berwujud serta perannya dalam keunggulan bersaing!
2. Mengapa kapabilitas organisasi lebih penting daripada sekadar kepemilikan sumber daya?
3. Jelaskan hubungan antara lingkungan internal organisasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan !

KEGIATAN BELAJAR 5

ANALISIS SWOT

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

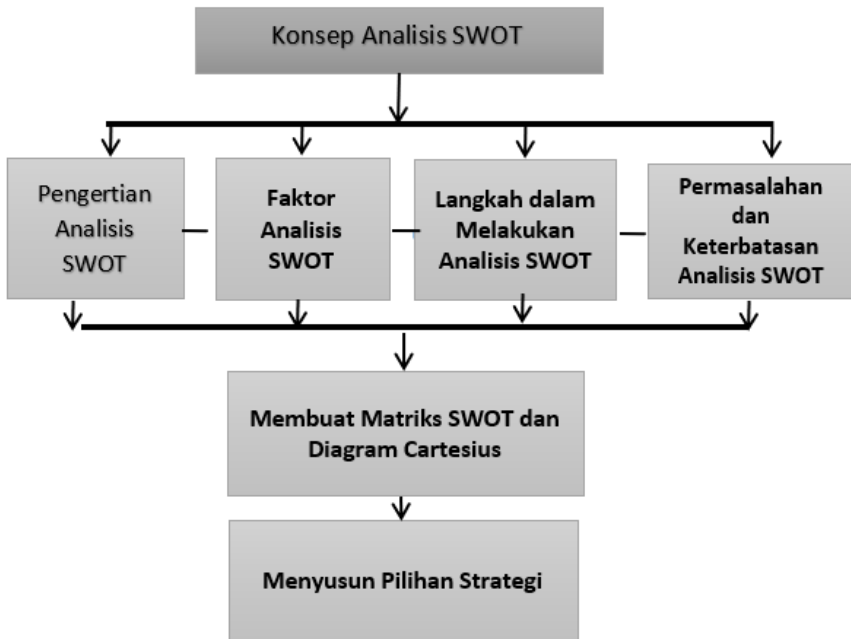
Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar analisis SWOT dalam manajemen strategis. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman dalam manajemen terutama dalam menganalisis SWOT untuk menganalisis posisi suatu perusahaan atau organisasi. Mahasiswa juga mampu menilai SWOT di suatu organisasi.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menguraikan pengertian analisis SWOT
2. Mampu memahami dan menjelaskan faktor apa saja yang ada dalam SWOT
3. Mampu menjelaskan dan mempraktekan langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT
4. Mampu membuat matriks SWOT dan Diagram *Cartesius*
5. Mampu membuat strategi yang cocok berdasarkan analisis SWOT yang sudah disusun
6. Mengetahui permasalahan dan keterbatasan analisis SWOT

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. DEFINISI ANALISIS SWOT

SWOT merupakan *akronim* yang merujuk pada kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam organisasi, serta peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT adalah suatu metode yang digunakan oleh manajer untuk menyusun gambaran ringkas mengenai kondisi strategis perusahaan, dengan berlandaskan pada anggapan bahwa strategi yang tepat dan efektif bersumber dari pemanfaatan sumber daya internal perusahaan serta penyesuaian terhadap kondisi lingkungan eksternal. (Pearce, 2014 dalam Muljito, 2023)

Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat menilai strategi yang telah diterapkan serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil guna memperkuat posisi dalam persaingan pasar. Rangky (2013) menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan analisis yang berlandaskan pada logika yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi organisasi (Muljito, 2023). *SWOT Analysis is defined looking at an organisation's strengths, weakness, opportunities, and threats you may be able to analyse the current direction of the organization (ward/clinical area/workplace), for mulate future goals and objectives, or analyze specific situations, ideas, groups or activities.* (Stanley D, 2011 dalam Blacius, 2020)

Analisis SWOT merupakan suatu proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis yang digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi organisasi. Analisis ini berlandaskan pada logika yang bertujuan untuk mengoptimalkan kekuatan dan peluang, serta secara simultan mengurangi kelemahan dan ancaman yang dihadapi organisasi. Selain itu, analisis SWOT berfungsi sebagai alat pencocokan berbagai data strategis yang membantu manajer dalam mengembangkan alternatif strategi. Dalam proses pengambilan keputusan strategis, aspek penetapan misi, tujuan, strategi, dan

kebijakan organisasi saling berkaitan. Oleh karena itu, perencana strategis perlu melakukan analisis terhadap faktor-faktor strategis organisasi, meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi. Proses ini dikenal sebagai analisis situasi, di mana model yang paling banyak digunakan adalah analisis SWOT (Ayuningtyas, 2020).

Analisis SWOT berperan sebagai landasan dalam penetapan posisi (*positioning*) organisasi yang selanjutnya berdampak pada penyusunan perencanaan strategis. Mengingat jangka waktu berlakunya perencanaan strategis umumnya berkisar antara tiga hingga lima tahun, maka faktor-faktor yang dimasukkan sebagai *Critical Success Factors* (CSF) dalam analisis SWOT harus bersifat krusial dan memiliki signifikansi jangka panjang, tidak hanya relevan untuk kondisi saat ini. Faktor-faktor SWOT sebaiknya dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang utuh, mencerminkan konteks positif maupun negatif, serta mampu menggambarkan kondisi strategis organisasi dalam kurun waktu tiga hingga lima tahun ke depan. Penetapan CSF perlu didasarkan pada analisis data organisasi dari beberapa tahun sebelumnya, serta mempertimbangkan tren dan relevansinya pada masa mendatang. Oleh karena itu, faktor-faktor yang bersifat sementara, mudah berubah, atau dapat diselesaikan dalam waktu singkat sebaiknya tidak dimasukkan dalam analisis SWOT.

B. FAKTOR ANALISIS SWOT

Analisis SWOT terdiri 4 faktor yaitu *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman). Berikut penjelasan dari faktor-faktor berikut:

1 Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan merupakan faktor internal perusahaan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi serta menjadi pembeda dibandingkan dengan para pesaingnya. Kekuatan dapat mencakup berbagai aspek, seperti kualitas produk yang unggul, merek yang kuat, ketersediaan sumber daya yang memadai, penggunaan teknologi yang mutakhir, serta tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas.

2 Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah faktor internal perusahaan yang dapat menghambat kinerja organisasi sehingga menurunkan daya saing terhadap pesaing. Kelemahan dapat berupa kualitas produk yang rendah, citra merek yang lemah, keterbatasan sumber daya, penggunaan teknologi yang tertinggal, serta kualitas tenaga kerja yang belum optimal.

3 Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan faktor eksternal yang berpotensi memberikan keuntungan dan memperkuat posisi perusahaan di pasar. Peluang dapat muncul dari perkembangan pasar, kemajuan teknologi, perubahan tren konsumen, maupun terbukanya segmen pasar baru.

4 **Ancaman** (*Threats*)

Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat menghambat kinerja perusahaan dan melemahkan daya saing organisasi. Ancaman dapat berasal dari meningkatnya kekuatan pesaing, perubahan kebijakan atau regulasi, pergeseran tren pasar, serta perkembangan teknologi yang tidak diantisipasi dengan baik.

Setelah faktor-faktor tersebut diidentifikasi, perusahaan dapat memanfaatkan analisis SWOT untuk memahami posisi strategisnya serta merumuskan strategi yang efektif. Perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang yang ada, serta mengantisipasi dan mengurangi dampak ancaman guna memperkuat daya saing dan mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, analisis SWOT memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai lingkungan bisnis dan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang tepat demi mencapai keberhasilan jangka panjang (Muljito, 2023).

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dalam beberapa literatur juga dikenal dengan istilah SLOC (*Strengths, Weaknesses, Limitations, Opportunities, Challenges*). Analisis SWOT dilakukan dengan mengelompokkan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan organisasi ke dalam dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Suatu faktor dikategorikan sebagai faktor eksternal apabila tidak dapat dikendalikan atau diintervensi secara langsung oleh organisasi, seperti kebijakan pemerintah terkait tarif INA-CBGs. Faktor eksternal tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman. Peluang merupakan faktor eksternal yang berpotensi memberikan dampak positif bagi organisasi, sedangkan ancaman adalah faktor eksternal yang dapat memberikan dampak negatif terhadap keberlangsungan dan kinerja institusi (Ayuningtyas, 2020).

Faktor internal merupakan faktor yang sepenuhnya berada di bawah kendali organisasi, seperti sumber daya manusia yang dimiliki. Faktor internal ini selanjutnya dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan adalah faktor internal yang bersifat positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi, sedangkan kelemahan merupakan faktor internal yang bersifat negatif dan dapat menghambat kinerja organisasi.

Dalam praktiknya, proses analisis SWOT sering kali diawali dengan kajian terhadap lingkungan internal organisasi. Namun demikian, akan lebih optimal apabila analisis tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan gambaran kondisi lingkungan eksternal sebagai bahan pembanding. Penentuan apakah suatu faktor internal tergolong sebagai kekuatan atau kelemahan dapat dilakukan dengan membandingkannya terhadap standar baku,

rencana atau target yang telah ditetapkan, maupun dengan kondisi eksternal organisasi. Apabila suatu faktor telah memenuhi atau melampaui standar dan target yang ditentukan, maka faktor tersebut dapat dikategorikan sebagai kekuatan (Ayuningtyas, 2020).

Ketepatan dalam menganalisis faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT akan menghasilkan kejelasan dalam penetapan posisi organisasi. Posisi organisasi yang diperoleh dari hasil analisis SWOT dapat dianalogikan sebagai sebuah peta yang menunjukkan keberadaan organisasi saat ini. Pemetaan tersebut menjadi dasar dalam perumusan strategi organisasi. Strategi yang efektif harus dirancang dengan mempertimbangkan serta mencocokkan faktor internal dan eksternal secara seimbang. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja dan keberhasilan strategi organisasi sangat dipengaruhi oleh kombinasi yang tepat antara faktor internal dan faktor eksternal (Ayuningtyas, 2020).

C. LANGKAH DALAM MELAKUKAN ANALISIS SWOT

Berikut adalah tahapan dalam melakukan analisis SWOT:

1 Identifikasi faktor internal

Tahap awal dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal organisasi, yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Kekuatan merupakan faktor internal yang mendukung organisasi dalam

mencapai tujuannya, sedangkan kelemahan adalah faktor internal yang dapat menghambat kinerja organisasi.

2 **Identifikasi faktor eksternal**

Selanjutnya, organisasi mengidentifikasi faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Peluang merupakan faktor yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dan memperluas usaha, sedangkan ancaman adalah faktor yang dapat menghambat atau merugikan kinerja organisasi.

3 **Penyusunan matriks SWOT**

Setelah faktor internal dan eksternal teridentifikasi, langkah berikutnya adalah menyusun matriks SWOT dengan mengelompokkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ke dalam sebuah tabel analisis.

4 **Analisis hasil SWOT**

Matriks SWOT yang telah disusun kemudian dianalisis untuk mengkaji keterkaitan antar faktor serta menentukan langkah-langkah strategis yang perlu diambil guna memperkuat posisi organisasi.

5 **Perumusan strategi**

Tahap terakhir adalah merumuskan strategi yang mengintegrasikan hasil analisis SWOT, sehingga organisasi dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman secara efektif.

D. MATRIKS SWOT

Matriks SWOT merupakan alat manajerial yang digunakan untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Melalui matriks SWOT, organisasi dapat mengidentifikasi dan merumuskan berbagai alternatif strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi (Blacius, 2020).

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal organisasi yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap signifikan. Data dan informasi mengenai aspek internal organisasi dapat diperoleh dari berbagai fungsi organisasi, antara lain fungsi manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi, serta produksi atau operasional. Cara membuat matriks IFE yaitu:

1. **Penyusunan *Critical Success Factors* (CSF)**

Susun daftar *critical success factors* untuk faktor internal yang mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Selanjutnya, tentukan nilai *rating* untuk setiap *critical success factor* dengan menggunakan skala 1 sampai 4, yaitu:

- 1 = kelemahan utama
- 2 = kelemahan minor

3 = kekuatan minor

4 = kekuatan utama

2. **Penentuan bobot dan perhitungan skor**

Tentukan bobot (*weight*) untuk setiap *critical success factor* berdasarkan tingkat kepentingannya bagi organisasi, di mana faktor yang memiliki kinerja dan pengaruh lebih besar diberikan bobot yang lebih tinggi, dan sebaliknya. Total bobot seluruh faktor harus bernilai 1,00. Bobot ditentukan berdasarkan rata-rata tingkat kepentingan organisasi terhadap masing-masing faktor.

Selanjutnya, nilai bobot dikalikan dengan nilai *rating* dari setiap faktor untuk memperoleh nilai skor masing-masing *critical success factor*.

Nilai *rating* mencerminkan kondisi aktual organisasi, sedangkan bobot menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing faktor bagi organisasi yang dikaji. Seluruh skor dari setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh skor total organisasi. Apabila nilai skor total berada di bawah 2,5, hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi internal organisasi tergolong lemah. Sebaliknya, apabila skor total berada di atas 2,5, maka organisasi memiliki posisi internal yang kuat. Berikut merupakan contoh matriks yang bisa di gunakan. (Tabel 1.1)

Tabel 5.1 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
<i>Strenghts</i>				
1.				
2.				
dst				
<i>Weakness</i>				
1.				
2.				
dst				
Total Nilai IFE				

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengidentifikasi, merangkum, dan mengevaluasi peluang serta ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal organisasi. Data dan informasi mengenai faktor eksternal diperoleh dari berbagai sumber di luar organisasi, yang meliputi kondisi pasar, tingkat persaingan, faktor demografis, perkembangan teknologi, serta kebijakan pemerintah. Adapun langkah-langkah dalam penyusunan matriks EFE adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan *Critical Success Factors* (CSF) eksternal

Susun daftar *critical success factors* untuk faktor eksternal yang mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Selanjutnya, tentukan nilai *rating* untuk setiap *critical success factor* dengan menggunakan skala 1 sampai 4, yaitu:

1 = di bawah rata-rata

2 = rata-rata

3 = di atas rata-rata

4 = sangat baik

2. Penentuan bobot (*weight*)

Tentukan bobot untuk setiap *critical success factor* berdasarkan tingkat kepentingannya bagi organisasi, di mana faktor yang memiliki pengaruh dan kinerja lebih besar diberikan bobot yang lebih tinggi, dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus bernilai 1,00. Penentuan bobot dilakukan berdasarkan rata-rata tingkat kepentingan organisasi terhadap masing-masing faktor.

3. Perhitungan skor

Nilai skor masing-masing faktor diperoleh dengan cara mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating* dari setiap *critical success factor*.

Nilai *rating* mencerminkan kondisi lingkungan di luar organisasi, sedangkan bobot menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing faktor eksternal terhadap organisasi yang dikaji. Skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa organisasi belum mampu memanfaatkan peluang yang tersedia atau belum efektif dalam menghindari ancaman dari lingkungan eksternal. Sebaliknya, skor total mendekati atau mencapai 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi

mampu merespons peluang secara sangat baik serta secara efektif mengantisipasi dan mengendalikan ancaman eksternal yang dihadapi. Berikut merupakan contoh matriks yang bisa di gunakan.

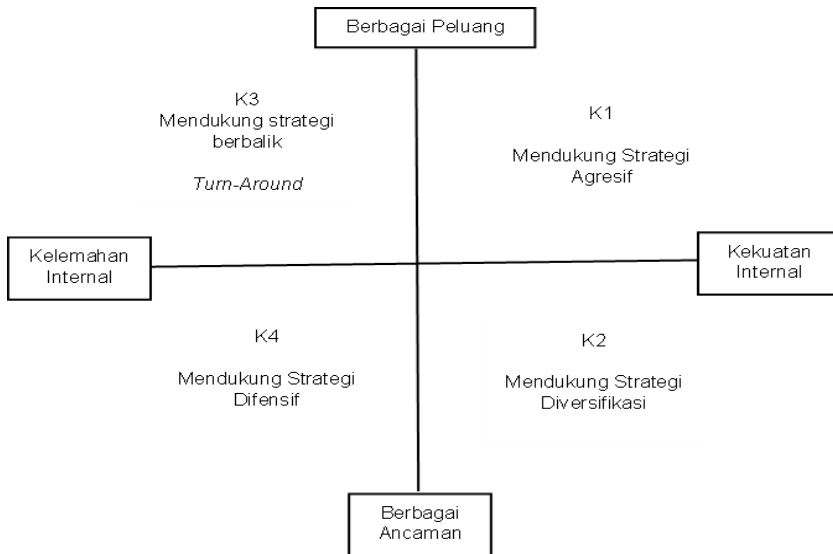
(Tabel 1.2)

Tabel 5.2 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
<i>Opportunities</i>				
1.				
2.				
dst				
<i>Threats</i>				
1.				
2.				
dst				
Total Nilai EFE				

E. DIAGRAM CARTESIUS

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor internal, yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), dengan faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Hasil perbandingan tersebut menjadi dasar dalam penetapan posisi organisasi serta perumusan strategi yang telah mempertimbangkan kesesuaian antara faktor internal dan faktor eksternal (Ayuningtyas, 2020; Blacius, 2020).



Gambar 5.1 Diagram analisis SWOT

Kuadran I: Strategi Agresif (*Aggressive Strategy*)

Kuadran ini menggambarkan kondisi yang sangat menguntungkan bagi organisasi. Organisasi memiliki kekuatan internal yang besar serta peluang eksternal yang luas sehingga mampu memanfaatkan peluang yang ada secara optimal. Strategi yang tepat untuk kondisi ini adalah strategi pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*).

Kuadran II: Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Pada kuadran ini, organisasi menghadapi berbagai ancaman dari lingkungan eksternal, namun masih memiliki kekuatan internal yang memadai. Strategi yang diterapkan adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang jangka panjang melalui

penerapan strategi diversifikasi, baik diversifikasi produk maupun pasar.

Kuadran III: Strategi *Turnaround*

Kuadran ini menunjukkan kondisi di mana organisasi memiliki peluang pasar yang besar, tetapi dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal. Fokus strategi pada kondisi ini adalah memperbaiki dan meminimalkan permasalahan internal agar organisasi mampu memanfaatkan peluang pasar secara lebih efektif.

Kuadran IV: Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)

Kuadran ini mencerminkan kondisi yang tidak menguntungkan, di mana organisasi menghadapi ancaman eksternal yang signifikan serta kelemahan internal. Strategi yang sesuai adalah strategi defensif yang berfokus pada upaya bertahan, pengendalian risiko, serta meminimalkan kerugian yang mungkin timbul

Hasil analisis terhadap lingkungan organisasi, baik faktor internal maupun eksternal, berfungsi sebagai peta yang menunjukkan posisi organisasi saat ini. Peta tersebut menjadi pedoman arah bagi organisasi dalam menentukan langkah strategis serta cara mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, ketepatan dalam melakukan analisis situasi akan menghasilkan gambaran posisi yang jelas dan menjadi dasar perumusan strategi yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan kecermatan dan ketelitian dalam menganalisis faktor internal dan

eksternal organisasi. Evaluasi terhadap faktor-faktor tersebut dapat dilakukan melalui penggunaan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) (Ayuningtyas, 2020).

Diagram *Cartesius* memiliki peran penting bagi pimpinan dan manajer dalam pengambilan keputusan strategis. Melalui diagram *Cartesius*, posisi terkini suatu organisasi atau lembaga dapat ditentukan secara jelas. Informasi mengenai posisi tersebut akan memudahkan pimpinan atau manajer dalam menyusun program kerja yang sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi saat ini (Blacius, 2020).

F. PILIHAN STRATEGI

Terdapat empat alternatif strategi yang dapat dirumuskan dalam analisis SWOT, yaitu:

1 Strategi SO (*Strengths–Opportunities*)

Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal organisasi untuk menangkap dan mengoptimalkan peluang bisnis yang tersedia. Strategi ini berfokus pada pengembangan dan ekspansi usaha dengan memaksimalkan kombinasi antara kekuatan dan peluang yang dimiliki organisasi.

2 Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*)

Strategi WO bertujuan untuk meminimalkan atau mengatasi kelemahan internal organisasi dengan cara memanfaatkan

peluang eksternal. Strategi ini menitikberatkan pada upaya perbaikan kinerja internal serta penerapan strategi pengembangan dan pemasaran yang lebih efektif.

3 **Strategi ST (*Strengths–Threats*)**

Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal organisasi untuk menghadapi dan mengurangi dampak ancaman dari lingkungan eksternal. Fokus strategi ini adalah memperkuat posisi organisasi serta melindungi keberlangsungan usaha dari berbagai ancaman pasar dan lingkungan bisnis.

4 **Strategi WT (*Weaknesses–Threats*)**

Strategi WT ditujukan untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari atau mengurangi ancaman eksternal. Strategi ini bersifat defensif dan berfokus pada peningkatan kinerja internal serta upaya perlindungan organisasi dari risiko dan ancaman yang ada.

Pemilihan strategi sangat bergantung pada situasi dan kondisi bisnis yang dihadapi saat ini, serta visi, misi, dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan secara komprehensif faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam menentukan strategi yang paling tepat sesuai dengan kondisi bisnis yang dihadapi.

G. PERMASALAHAN DAN KETERBATASAN ANALISIS SWOT

Analisis SWOT memiliki peran penting dalam membantu manajer memahami kondisi dan posisi perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan arah dan strategi pengembangan perusahaan ke depan. Meskipun demikian, analisis SWOT juga memiliki beberapa keterbatasan dan permasalahan yang perlu diperhatikan, antara lain (Noprianty, 2023):

- 1 Rentan terhadap penyalahgunaan dan analisis yang bersifat dangkal karena umumnya hanya menggunakan satu tingkat analisis.
- 2 Berpotensi menghasilkan daftar faktor yang terlalu panjang sehingga menyulitkan dalam penentuan prioritas strategi.
- 3 Faktor yang sama dapat diklasifikasikan ke dalam lebih dari satu kategori akibat perbedaan sudut pandang dalam penilaian.
- 4 Tidak mewajibkan adanya pengujian opini atau asumsi melalui data empiris dan analisis yang mendalam.

Dasar pemikiran yang dapat digunakan untuk memaksimalkan hasil analisis SWOT sekaligus meminimalkan berbagai permasalahan dan keterbatasan yang ada meliputi beberapa hal berikut:

- 1 Mengembangkan analisis faktor internal dan eksternal secara lebih mendalam melalui analisis pendahuluan yang komprehensif pada tahap pengumpulan data.

- 2 Memberikan penilaian terhadap faktor-faktor SWOT secara kuantitatif dengan menggunakan pembobotan dan penilaian (*rating*) guna meningkatkan objektivitas hasil analisis.
- 3 Dalam proses analisis SWOT, perlu diperhatikan kesenjangan (*gap*) antara kondisi organisasi saat ini dan tren perkembangan di masa depan agar strategi yang dirumuskan tetap relevan dan berkelanjutan.

Terdapat beberapa usulan strategi dan rencana tindakan yang dapat dilakukan, antara lain sebagai berikut:

- 1 Dalam proses penyusunan telaah lingkungan internal dan eksternal, serta perumusan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal, perlu berpedoman pada visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan dan berlaku di lingkungan organisasi.
- 2 Kesesuaian antara hasil pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) dengan visi, misi, dan nilai organisasi menjadi landasan utama dalam penyusunan usulan strategi yang selanjutnya dituangkan ke dalam rencana tindakan (*action plan*).

H. RANGKUMAN

Analisis SWOT merupakan akronim dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang digunakan sebagai salah satu pendekatan strategis untuk mengevaluasi kondisi organisasi secara

menyeluruh, baik dari aspek internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam organisasi, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan di luar organisasi. Melalui analisis SWOT, organisasi dapat mengidentifikasi dan memahami posisi strategisnya dengan menempatkan hasil analisis ke dalam kuadran SWOT. Penentuan posisi ini menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi organisasi yang tepat, baik untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, maupun untuk meminimalkan kelemahan serta mengantisipasi ancaman. Dengan demikian, analisis SWOT tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi situasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam menangani permasalahan organisasi serta mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

I. TES FORMATIF

1. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis faktor-faktor berikut, kecuali ...
 - a. Kekuatan
 - b. Kelemahan
 - c. Peluang
 - d. Kebijakan internal

J. TES ESSAY

1. Jelaskan pengertian analisis SWOT dan tujuan penggunaannya dalam perencanaan strategis organisasi.

Jawaban:.....
.....

2. Uraikan keempat jenis strategi dalam analisis SWOT (SO, WO, ST, WT) beserta penjelasan singkatnya.

Jawaban:.....
.....

KEGIATAN BELAJAR 6

STRATEGI TINGKAT BISNIS DAN STRATEGI BERSAING

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini, mahasiswa mempelajari dan menganalisis strategi tingkat bisnis sebagai dasar utama perusahaan dalam membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing di tengah lingkungan industri yang dinamis. Pembahasan difokuskan pada tujuan strategi tingkat bisnis, berbagai tipe strategi bersaing, serta dinamika persaingan antarperusahaan dalam konteks pasar yang kompetitif.

Pembelajaran dirancang untuk mendorong pemikiran kritis dan pengambilan keputusan strategis, sehingga mahasiswa mampu menjelaskan konsep, hingga merancang strategi tingkat bisnis yang relevan dengan konteks industri dan perkembangan ekonomi digital di Indonesia.

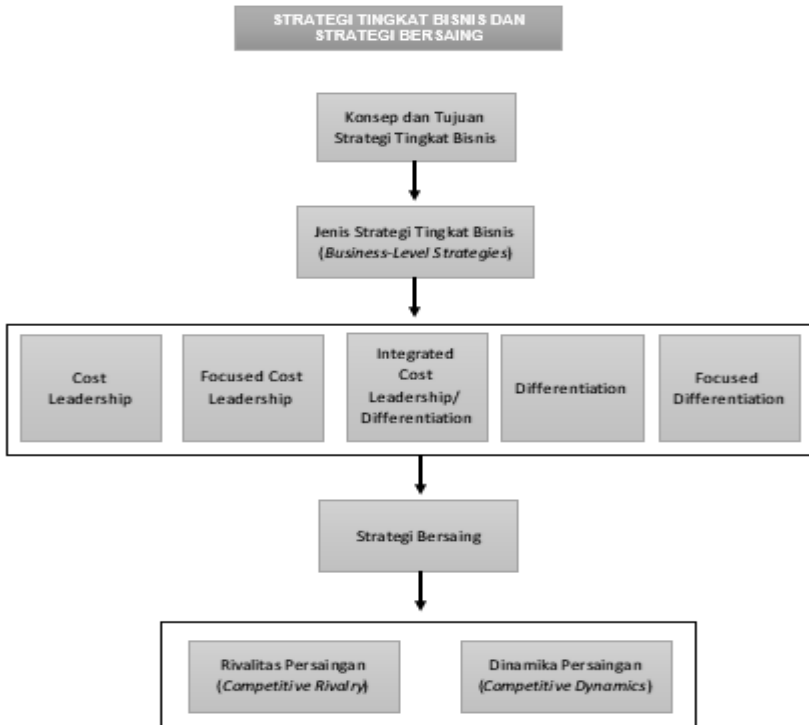
KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu menganalisis pilihan strategi tingkat bisnis perusahaan secara sistematis.
2. Mampu menilai efektivitas strategi bersaing dalam menghadapi rivalitas industri.

3. Mampu merumuskan alternatif strategi berdasarkan dinamika persaingan dan sumber daya perusahaan

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGANTAR STRATEGI TINGKAT BISNIS (*BUSINESS-LEVEL STRATEGY*)

Dalam hierarki manajemen strategi, strategi tingkat bisnis menempati posisi di antara strategi korporat dan strategi fungsional. Strategi korporat berfokus pada keputusan lintas unit usaha, seperti diversifikasi dan alokasi portofolio bisnis, sedangkan

strategi tingkat bisnis berfokus pada bagaimana satu unit usaha bersaing dalam suatu industri tertentu. Perbedaan utama antara strategi korporat dan strategi tingkat bisnis terletak pada cakupan keputusan strategis. Strategi korporat menjawab pertanyaan “bisnis apa yang harus dijalankan perusahaan,” sedangkan strategi tingkat bisnis menjawab pertanyaan “bagaimana perusahaan bersaing dan memenangkan persaingan dalam bisnis tersebut” (Hitt et al., 2020).

Fokus utama strategi tingkat bisnis adalah penciptaan keunggulan bersaing melalui pilihan strategis yang konsisten, baik berbasis biaya, diferensiasi, maupun kombinasi keduanya. Strategi ini menentukan bagaimana perusahaan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitasnya untuk memberikan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing (Porter, 1998). Oleh karena itu, strategi tingkat bisnis memiliki hubungan langsung dengan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dalam jangka menengah dan panjang.

1. Definisi Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis dapat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu. Strategi ini menekankan pilihan tentang bagaimana perusahaan akan bersaing, bukan tentang ruang lingkup bisnis yang dimilikinya (Hitt et al., 2020)

Secara operasional, strategi tingkat bisnis berfokus pada satu unit usaha strategis. Artinya, setiap unit usaha dalam perusahaan multibisnis dapat memiliki strategi tingkat bisnis yang berbeda, tergantung pada karakteristik industri, pelanggan, dan pesaing yang dihadapi. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan menyesuaikan strategi secara spesifik dan kontekstual (David & David, 2017).

2. Tujuan Utama Strategi Tingkat Bisnis

Tujuan utama strategi tingkat bisnis adalah menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keunggulan ini muncul ketika perusahaan mampu menghasilkan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dibandingkan pesaing, baik melalui biaya yang lebih rendah maupun diferensiasi yang bermakna (Barney, 2014).

Selain itu, strategi tingkat bisnis bertujuan untuk menentukan cara perusahaan bersaing di pasar. Pilihan strategi akan memengaruhi posisi perusahaan, respons terhadap pesaing, serta pola interaksi kompetitif dalam industri. Dengan strategi yang jelas, perusahaan dapat menghindari persaingan yang tidak terarah dan perang harga yang merugikan (Hitt et al., 2020).

Strategi tingkat bisnis juga bertujuan untuk mengoptimalkan nilai bagi pelanggan. Nilai ini tercipta ketika manfaat yang dirasakan pelanggan melebihi biaya yang harus mereka

keluarkan. Oleh karena itu, strategi harus selaras dengan preferensi pelanggan dan karakteristik pasar sasaran (Kotler & Keller, 2012).

Tujuan lainnya adalah menghadapi tekanan persaingan industri, seperti intensitas rivalitas, ancaman produk substitusi, dan kekuatan tawar pelanggan. Strategi tingkat bisnis berfungsi sebagai kerangka untuk merespons tekanan tersebut secara sistematis dan berkelanjutan (Hitt et al., 2020).

Selain kesesuaian internal, strategi tingkat bisnis juga harus selaras dengan lingkungan eksternal, termasuk struktur industri, dinamika persaingan, dan perubahan teknologi. Kesesuaian ini memungkinkan perusahaan merespons peluang dan ancaman secara efektif. Strategi yang tidak didukung oleh sumber daya yang memadai berisiko gagal dalam implementasi, meskipun secara konseptual terlihat menarik (Hitt et al., 2020).

B. JENIS STRATEGI TINGKAT BISNIS

Strategi tingkat bisnis menjelaskan bagaimana perusahaan bersaing dalam suatu industri untuk memperoleh keunggulan bersaing. Menurut tipologi Michael Porter, strategi bersaing dikelompokkan ke dalam pendekatan berbasis biaya, diferensiasi, serta kombinasi biaya–diferensiasi. Klasifikasi ini didasarkan pada dua dimensi utama, yaitu sumber keunggulan kompetitif (cost atau

differentiation) dan ruang lingkup kompetitif perusahaan dalam industri (narrow atau broad) (Porter, 1998).

Suatu organisasi dapat berhasil dengan menggunakan strategi apa pun. Pemilihan strategi yang tepat bergantung pada apa yang dilakukan para pesaing (lingkungan eksternal) serta pada letak kekuatan internal organisasi itu sendiri (kompetensi inti).



Gambar 6.1 Porter's Five Generic Strategies

Sumber: (Porter, 1998)

1. Cost Leadership Strategy

Cost leadership strategy adalah strategi yang bertujuan mencapai biaya produksi dan operasional terendah dalam industri, sehingga perusahaan mampu menawarkan harga yang lebih rendah atau mempertahankan margin laba lebih tinggi dibandingkan pesaing. Karakteristik utamanya meliputi skala ekonomi, kontrol biaya yang ketat, standarisasi proses, dan efisiensi rantai pasok.

Strategi ini ditujukan bagi organisasi yang ingin bersaing pada basis harga untuk melayani pasar pelanggan yang luas. Salah satu kesalahpahaman terhadap strategi ini adalah anggapan bahwa tingkat keuntungannya lebih rendah. Anggapan tersebut tidak tepat. Untuk mempertahankan tingkat pengembalian di atas rata-rata sekaligus menawarkan harga terendah, organisasi harus terus-menerus berfokus pada efisiensi internal.

Mekanisme yang umum digunakan untuk menekan biaya antara lain:

- Menerapkan pengendalian biaya yang ketat.
 - Membangun fasilitas berteknologi mutakhir agar dapat berproduksi dalam skala besar dengan biaya rendah.
- Agar efektif, strategi ini menuntut produk atau jasa yang bersifat terstandarisasi.

Contoh:

Perusahaan PT. Indofood yang memiliki produk mie instan. Perusahaan menerapkan strategi cost leadership strategi melalui skala produksi besar, efisiensi rantai pasok, dan distribusi nasional yang luas. Indofood mengintegrasikan proses produksi dari hulu ke hilir, mulai dari bahan baku hingga distribusi. Pendekatan ini menurunkan biaya per unit dan memungkinkan produk mempertahankan harga terjangkau di tengah tekanan persaingan industri mi instan.

2. Differentiation Strategy

Differentiation strategy bertujuan menciptakan keunikan produk atau layanan yang dianggap bernilai oleh pelanggan, sehingga perusahaan dapat menetapkan harga premium. Diferensiasi tidak harus selalu berbasis produk, tetapi juga dapat berbasis layanan, citra, atau pengalaman pelanggan. Pada umumnya, perusahaan yang menerapkan strategi ini akan berfokus pada pengembangan fitur-fitur yang unik untuk memenangkan persaingan di pasar.

Mekanisme yang umum digunakan untuk melakukan diferensiasi meliputi:

- Kualitas yang unggul.
- Layanan pelanggan.
- Desain.
- Keunikan produk atau jasa.

Contoh:

Apple merupakan contoh klasik perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi secara konsisten dalam memasarkan laptopnya, khususnya lini MacBook, ke pasar yang luas. Diferensiasi Apple tidak bersifat tunggal, melainkan dibangun melalui kombinasi desain produk, rekayasa teknologi, sistem operasi, ekosistem, dan citra merek yang terintegrasi secara kuat.

Strategi diferensiasi Apple juga tercermin pada sistem operasi macOS, yang dirancang eksklusif untuk perangkat Apple. Sistem ini menawarkan stabilitas, keamanan, dan kemudahan integrasi dengan produk Apple lainnya. Melalui ekosistem tertutup namun terintegrasi, pengguna MacBook dapat terhubung secara seamless dengan iPhone, iPad, dan layanan Apple lainnya. Diferensiasi berbasis ekosistem ini menciptakan switching cost yang tinggi bagi pelanggan, sehingga meningkatkan loyalitas dan menurunkan sensitivitas terhadap harga.

3. Cost Focus Strategy

Cost focus strategy menerapkan prinsip biaya rendah, tetapi pada segmen pasar yang sempit dan spesifik. Perusahaan tidak bersaing di seluruh pasar, melainkan melayani ceruk tertentu dengan struktur biaya yang sangat efisien.

Mekanisme yang umum digunakan dalam menerapkan strategi **kepemimpinan biaya terfokus** meliputi:

- Berfokus pada pelayanan terhadap kelompok pelanggan yang relatif kecil.
- Dengan memahami secara mendalam kebutuhan pasar sasaran yang lebih sempit, perusahaan dapat menekan biaya secara spesifik untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Contoh:

Lion Air menerapkan **strategi fokus biaya rendah** pada segmen penumpang yang sensitif terhadap harga. Perusahaan

menekan biaya dengan model layanan minimum, utilisasi pesawat tinggi, dan armada yang relatif seragam. Fokus pada segmen tertentu memungkinkan Lion Air menawarkan harga tiket yang lebih rendah dibandingkan maskapai layanan penuh.

Strategi ini efektif dalam memperluas pangsa pasar domestik. Namun, keterbatasan strategi ini terlihat pada persepsi kualitas layanan dan sensitivitas terhadap fluktuasi biaya operasional, terutama bahan bakar dan perawatan

4. Focus Differentiation Strategy

Strategi ini menekankan keunikan produk atau layanan pada segmen pasar tertentu. Nilai utama berasal dari pemahaman mendalam terhadap kebutuhan segmen sasaran. Perusahaan-perusahaan ini bersaing dengan menawarkan fitur yang unik kepada segmen pasar yang sempit.

Mekanisme yang umum digunakan dalam strategi fokus meliputi:

- Memilih subsegmen pasar yang sempit tetapi menguntungkan.
- Memusatkan perhatian pada area yang tingkat persaingannya paling lemah.
- Berfokus pada segmen di mana substitusi produk relatif sulit dilakukan.

Contoh:

Blue Bird menerapkan **strategi diferensiasi terfokus** dengan menargetkan segmen pelanggan yang mengutamakan keamanan, kenyamanan, dan keandalan layanan. Diferensiasi diwujudkan melalui standar layanan, pelatihan pengemudi, armada terawat, dan sistem pemesanan berbasis aplikasi.

Strategi ini membangun loyalitas pelanggan di segmen tertentu, meskipun menghadapi tekanan harga dari layanan transportasi daring. Risiko utama strategi ini adalah biaya operasional yang lebih tinggi dan ukuran segmen pasar yang terbatas.

5. Integrated Cost Leadership and Differentiation

Strategi ini melibatkan produksi produk berbiaya rendah yang memiliki fitur terdiferensiasi. Strategi ini menekankan fokus secara simultan pada dua pendorong keunggulan kompetitif, yaitu biaya dan diferensiasi. Jenis strategi ini sering disebut sebagai strategi hibrida. Pendekatan ini bertujuan menghindari jebakan "stuck in the middle" melalui inovasi proses dan teknologi.

Namun, strategi ini tergolong berisiko tinggi karena perusahaan harus berinvestasi secara bersamaan, baik dalam upaya penurunan biaya (melalui otomatisasi dan cara lainnya) maupun dalam pengembangan diferensiasi produk.

Mekanisme yang umum digunakan dalam menerapkan strategi hibrida meliputi:

- Kapabilitas organisasi yang kuat.
- Teknologi yang mendukung fleksibilitas.
- Koordinasi lintas fungsi yang efektif.

Contoh:

IKEA merupakan contoh yang sangat baik dari perusahaan yang menerapkan strategi terpadu antara kepemimpinan biaya dan diferensiasi. IKEA menjual produk-produk unik yang tidak dapat ditemukan di tempat lain, yang dicapai melalui investasi pada desainer internalnya. Di sisi lain, IKEA juga menawarkan produk dengan harga yang relatif rendah dengan berinvestasi pada otomatisasi dan sistem logistik yang efisien.

Tabel 6.1 Perbandingan Jenis Business-Level Strategy

Jenis Strategi	Fokus Utama	Sumber Keunggulan	Risiko Utama
Cost Leadership	Biaya terendah	Efisiensi, skala	Perang harga
Differentiation	Keunikan nilai	Efisiensi, skala	Over-differentiation
Cost Focus	Biaya rendah di segmen	Inovasi, merek	Pasar terbatas
Focus Differentiation	Keunikan di segmen	Fokus ceruk	Biaya tinggi
Integrated	Biaya dan nilai	Loyalitas pelanggan	Kompleksitas

C. STRATEGI PERSAINGAN

1. Rivalitas Persaingan (*Competitive Rivalry*)

Rivalitas persaingan menggambarkan tingkat intensitas persaingan langsung antarperusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama. Rivalitas ini muncul ketika perusahaan berusaha memperoleh atau mempertahankan pangsa pasar melalui berbagai tindakan strategis. Fokus utama rivalitas persaingan bukan pada jumlah pesaing semata, tetapi pada seberapa agresif perusahaan saling berhadapan dalam memperebutkan pelanggan dan sumber daya pasar. Tingkat rivalitas persaingan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang meliputi:

- Jumlah dan keseimbangan kekuatan pesaing
Industri dengan banyak perusahaan yang memiliki kekuatan relatif seimbang cenderung mengalami rivalitas yang lebih intens
- Tingkat diferensiasi produk
Produk yang sulit dibedakan mendorong persaingan berbasis harga, sedangkan diferensiasi yang kuat dapat meredam tekanan persaingan langsung
- Laju pertumbuhan industri
Industri yang tumbuh lambat memicu persaingan yang lebih ketat untuk mempertahankan pangsa pasar.

2. Dinamika Persaingan (*Competitive Dynamics*)

Competitive dynamics menjelaskan proses interaksi strategis antarperusahaan yang berlangsung secara berkelanjutan melalui aksi dan reaksi. Dalam dinamika persaingan, perusahaan dipandang sebagai pelaku aktif yang secara terus-menerus melakukan tindakan strategis dan merespons tindakan pesaing. Dinamika persaingan memiliki beberapa faktor kunci sebagai berikut:

- Speed of Competitive Response
Kecepatan respons atau **speed of competitive response** merupakan faktor kunci dalam dinamika persaingan. Perusahaan yang mampu merespons aksi pesaing dengan cepat dan tepat sering kali memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan posisi bersaingnya. Respons yang cepat dapat membatasi dampak negatif dari aksi pesaing dan mencegah hilangnya pangsa pasar.
- Market Commonality dan Resource Similarity
Dinamika persaingan juga dipengaruhi oleh **market commonality** dan **resource similarity**. Market commonality merujuk pada tingkat kesamaan pasar yang dilayani oleh perusahaan-perusahaan yang bersaing. Semakin besar kesamaan pasar sasaran, semakin tinggi potensi terjadinya interaksi dan respons strategis antarperusahaan.

Resource similarity berkaitan dengan kesamaan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Perusahaan dengan sumber daya dan kemampuan yang serupa cenderung lebih mudah meniru strategi pesaing dan terlibat dalam persaingan yang lebih intens. Sebaliknya, perusahaan dengan sumber daya unik dan berbeda sering kali menghadapi tekanan persaingan yang lebih rendah karena sulit ditiru oleh pesaing.

D. RANGKUMAN

Strategi tingkat bisnis berfokus pada bagaimana perusahaan bersaing dalam suatu industri tertentu untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Strategi ini menjawab cara perusahaan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggan dibandingkan pesaing, baik melalui efisiensi biaya, diferensiasi, maupun kombinasi keduanya.

Jenis strategi tingkat bisnis meliputi **cost leadership, differentiation, cost focus, focus differentiation, dan integrated strategy**. Setiap strategi memiliki sumber keunggulan dan risiko yang berbeda sehingga pemilihannya harus disesuaikan dengan kondisi industri serta sumber daya perusahaan.

Strategi bersaing menjelaskan **perilaku perusahaan dalam menghadapi pesaing secara langsung**. Rivalitas persaingan menunjukkan tingkat intensitas persaingan dalam industri,

sedangkan dinamika persaingan menggambarkan proses aksi dan respons strategis antarperusahaan dari waktu ke waktu. Kecepatan respons, kesamaan pasar, dan kesamaan sumber daya menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan strategi persaingan. Pemahaman strategi tingkat bisnis dan strategi bersaing membantu perusahaan merancang posisi bersaing yang jelas, merespons tekanan persaingan secara efektif, serta menjaga keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

E. TES FORMATIF

1. Fokus utama strategi tingkat bisnis adalah ...
 - a. menentukan diversifikasi perusahaan
 - b. mengatur struktur organisasi
 - c. menentukan cara bersaing dalam suatu industri
 - d. mengelola hubungan pemegang saham
 - e. menetapkan kebijakan keuangan

2. Strategi yang menekankan pencapaian biaya terendah dalam industri untuk melayani pasar yang luas disebut ...
 - a. Differentiation strategy
 - b. Focus differentiation strategy
 - c. Cost leadership strategy
 - d. Integrated strategy
 - e. Market penetration strategy

3. Perbedaan utama antara strategi cost focus dan cost leadership terletak pada ...
 - a. Tingkat inovasi produk
 - b. Ruang lingkup pasar yang dilayani
 - c. Jenis pelanggan yang ditargetkan
 - d. Struktur biaya tetap
 - e. Tingkat diferensiasi produk

4. Rivalitas persaingan cenderung meningkat ketika ...
 - a. Produk sangat terdiferensiasi
 - b. Industri tumbuh cepat
 - c. Jumlah pesaing sedikit
 - d. Banyak perusahaan memiliki kekuatan seimbang
 - e. Hambatan masuk industri tinggi

F. LATIHAN

Sebuah perusahaan nasional yang beroperasi di industri dengan tingkat rivalitas tinggi dan perubahan teknologi yang cepat. Jelaskan strategi tingkat bisnis yang tepat serta bagaimana strategi perusahaan tersebut menghadapi rivalitas persaingan dan merespons dinamika persaingan keunggulan bersaing dapat dipertahankan?

Kunci Jawaban Formatif:

- | | |
|------|------|
| 1. C | 3. B |
| 2. C | 4. D |

DAFTAR PUSTAKA

- Achberia, A. W., Abdullah, C. A., Mulya, Y. S., & Syamil, A. (2025). The politics behind performance: How shadow strategies drive organizational outcomes in emerging markets. *International Journal of Management (IJM)*, 16(5).
- Ayuningtyas, Dumilah. 2015. *Perencanaan Strategis Untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Ayuningtyas, Dumilah. 2020. *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis*. Depok: Rajawali Press.
- Bamford, C., Hoffman, A., Wheelen, T., & Hunger, D. (2023). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability (16th ed.)*. Pearson.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. . (2014). *Gaining and sustaining: competitive advantage*. Pearson.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. 2015. *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (5th ed.)*. Pearson Education

- Bolman, L. G. (2026). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.
- Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. 2025. Internal Marketing And Organizational Performance: A Systematic Review And Future Research Agenda. Journal of Business Research. 194
- Cao, Fenghua; Yue Zhu; Wenyan Song. 2026. Investigating the influence of resource-capability bundles on firm performance in manufacturing servitization. Journal of Service Theory and Practice.1–24. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2025-0079>
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson E
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Pearson Education Limited. www.ebook3000.com
- David, F. R., & David, F. R. 2017. Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.). Pearson Education.
- David, F., David, F., & David, M. (2023). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. Pearson.

- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2021). Closing the gap between graduates' skills and employers' requirements: a focus on the strategic management capstone business course. *Administrative Sciences*, 11(1), 10.
- Dedi, Blacius. 2020. *Kepemimpinan Dan Manajemen Pelayanan Keperawatan: Teori, Konsep Dan Implementasi*. Jakarta: CV. Trans Info Medika.
- Dewi, I. C., Hamid, D. M. A., Syamil, A., Ginting, J. V. B., ButarButar, M., Samsara, L., & Wardhana, A. (2023). Praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. *Media Sains Indonesia*.
- Dickson, R. (2025). Achieving organizational goals through strategic planning and adaptation: A theoretical investigation. *International Journal of Economic Behavior and Organization*.
- Ellitan, Lena & Yulius Ari Candra Rinata. 2024. Building Competitive Advantage: Lesson Learned from PT Nestlé Indonesia. *International Journal of Research*. Vol. 11.No. 02.
- Febrianty, Lie, D., Almubaroq, H. Z., Bagenda, C., Ichdan, D. A., Widowati, D., Wakhyuni, E., Romy, E., Abdurohim, & Syamil, A. (2023). *Manajemen bisnis: Konsep dan strateginya*. Media Sains Indonesia.

- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2021). Tensions in stakeholder theory. *Strategic Management Journal*, 42(2), 213–231.
- Halik, Abdul, dkk. 2024. *Kepemimpinan Kolaboratif dan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Sleman: Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA.
- Hermawan, M. S., Hermawan, P., Heriyati, P., & Syamil, A. (2025). *Kawasan industri di Indonesia: Sebuah panduan kelola*. PT Widia Inovasi Nusantara.
- Hitt, M. A. ., Ireland, R. Duane., & Hoskisson, R. E. . (2020). *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts & cases*. Cengage.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2020. *Strategic management: Competitiveness and globalization (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Hrast, N., & Štrukelj, T. (2026). Strategic concept for fostering CSR and sustainability. In *Investigating Directors' Accountability in Promoting Corporate Social Responsibility* (pp. 35–70). IGI Global Scientific Publishing.

- Iriyadi, I., Meiryani, M., Syamil, A., Naldo, R. R., Daud, Z. M., Gui, A., Purnomo, A., & Persada, S. F. (2024). The analysis of chasing returns strategy in equity funds. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1), 66–76.
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr. (2016). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Edisi 12*, Penerbit Salemba Empat,
- Karmagatri, M., Jumbri, I. A., Samyono, W., & Syamil, A. (2024). Decoding entrepreneurial intentions among university students in the digital age: A machine learning approach to leadership and attributes. *The Winners*, 25(2), 161–169.
- Kim, K. I., Syamil, A., & Bhatt, B. J. (2007). A resource-based theory of supplier strategy. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 3(1), 20–33.
- Kotler, Philip., & Keller, K. Lane. (2012). *Marketing management*. Prentice Hall.
- Mândricel, D. A. (2026). Strategic management in the age of AI: Redefining financial decision-making. In *Enhancing Financial Decision-Making Through AI and Accounting Systems* (pp. 183–208). IGI Global Scientific Publishing.
- Meiryani, M., Fahlevi, M., Rivaldo, K., Ariefianto, M. D., Winoto, A., Wahyuningtias, D., & Syamil, A. (2023). *Corporate governance*

and return on assets in mining industry companies: The developing market study. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 94–103.

Meiryani, M., Houten, E. S., & Syamil, A. (2023). Finance performance of manufacturing companies affected by corporate social responsibility disclosure. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 16(1), 79–88.

Mujito. 2023. *Manajemen Strategik: Dengan Pendekatan Analisis SWOT*. E-book: https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_STRATEGIK_Dengan_Pendekatan_An/sW2zEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=analisis+swot&pg=PA43&printsec=frontcover

Noprianty, Richa. 2023. *Buku Ajar Manajemen dan Kepemimpinan Dikembangkan Berdasarkan Teori Keperawatan dan Dilengkapi dengan Studi Kasus, Daftar Tilik dan Soal-Soal*. Yogyakarta: DEEPUBLISH (Grup Penerbitan CV Budi Utama).

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. 2015. *Strategic management: Planning for domestic and global competition (13th ed.)*. McGraw-Hill Education

Permata, F., Liantifa, M., Yuliasih, M., Irawan, D. A., Budaya, I., Setiawan, Z., Efdison, Z., Rahmayani, M. W., Sudrajat, J., Syamil, A., et al. (2020). *Strategi pengembangan &*

pemasaran UMKM (teori & studi kasus). PT Sonpedia Publishing Indonesia.

Pingali, S., Prakash, S., & Korem, J. R. (2026). Digital transformation strategies: Theory and practice. Taylor & Francis.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78.

Porter, M. E. . (1998). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Prahandratno, A., Pangarso, A., Siswanto, A., Setiawan, Z., Sepriano, S., Munizu, M., Purwoko, P., Simarmata, N., Pramuditha, P., Syamil, A., et al. (2023). Manajemen sumber daya manusia: Kumpulan teori & contoh penerapannya. PT Sonpedia Publishing Indonesia.

Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. E-book:
https://www.google.co.id/books/edition/Analisis_Swot_Teknik_Membedah_Kasus_Bisn/UHV8Z2SE57EC?hl=id&gbpv=1&dq=analisis+swot&pg=PA19&printsec=frontcover

Robbins, S. P., & Coulter, M. 2018. Management (13th ed.). Pearson Education

Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic Management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

Samsiah, Siti, Nik Maheran Nik Muhammad, Siti Rodiah, Citra Ramayani. 2025. The Impact of Tangible and Intangible Assets on Financial Performance: Evidence From Private Higher Education Institutions in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*. (IJEMP). Volume 8 Issue 29

Sepriono, N. H., Rahayu, S., Adriana, N., Vitaloka, D., Panjaitan, I., Nur Utami, F., Rahma, S., Manaf, P. A., Syamil, A., Kasmiasi, A., et al. (2023). *Pengantar ekonomi & bisnis*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.

Silitonga, D., Kustina, K. T., Hardiana, Y., Halawa, F., Wardhana, A., Viana, E. D., Syamil, A., Dewi, I. C., Utami, E. Y., Nurhalizah, H. F., et al. (2023). *Green management strategy*. CV Media Sains Indonesia.

Syamil, A., Ardiyanto, B. A., Panuluh, A. A., & Joko, A. (2025). The influence of innovation capability, organizational culture, and government policy on project performance through innovation performance (A study at PT. Brantas Abipraya). *International Journal of Scientific and Management Research*, 8(12), 313–327.

Syamil, A., Kartika, E., Kango, U., Sitohang, A. M. D., Sayekti, A., Kosadi, F., Sutisna, E., Saragih, R. B., Maharani, A., Rizkiana, A., et al. (2024). Introduction to e-business [Pengantar bisnis daring]. Media Sains Indonesia.

Truong, Hang Thanh, Ha Thu Dang & Cong Van Nguyen. 2025. The Influence Of Organizational Culture, Strategic Vision Development and Competitive Advantage on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises. Cogent Business & Management, VoL. 12, no. 1

Wanyama, R., Deya, J., Kariuki, P., & Gachambi, P. 2024. Strategic Innovation and Competitive Advantage. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Vol. 8 No. 14, 2024

Wardani , Windri & Rahyunir Rauf. 2020. Kapabilitas Dinas Perikanan dan Ketahanan Pangan Dalam Pemberdayaan Kelompok Budidaya Ikan di Kabupaten Kuantan Singingi. 2020. Journal of Government, Social and Politics . Volume 6 Nomor 2

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy. Pearson Education.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. 2018. Strategic management and business policy:

Globalization, innovation, and sustainability (15th ed.).
Pearson.

Widigjaya, Prama Baswara Widigjaya, Zainul Arifin, M. Kholid Mawardi. 2017. Analisis Strategi Bersaing BUMN dalam Persaingan Regional Asia Tenggara (Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Pusat Veteran, Gresik). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 50 No. 5

Zakharchuk, N. (2022). The essence and evolution of strategic business management. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.

TENTANG PENULIS



Ahmad Syamil

Meraih gelar Insinyur Teknik Mesin dari ITB dan MBA dari University of Houston, Houston, Texas, USA. Kemudian dia mendapatkan beasiswa dari USA untuk menyabet gelar PhD dari University of Toledo, Toledo, Ohio, USA. Disertasi PhD nya adalah finalis lomba disertasi terbaik yang diselenggarakan oleh Academy of International Business (AIB) dengan peserta dari seluruh dunia.

Dia pernah hidup di USA selama 25 tahun dan jabatan terakhirnya adalah Associate Professor di Arkansas State University, USA. Di BINUS, dia pernah menjadi Dekan Magister Management Program di BINUS Business School (BBS) Jakarta serta Dekan International Undergraduate Program (IUP) BBS Jakarta.

Da mengajar operations strategy, supply chain strategy, business strategy, dan mata kuliah lainnya. Ia juga aktif publikasi di jurnal-jurnal internasional dan presentasi di konferensi-konferensi tenama. Selain itu juga, dia menjadi trainer di perusahaan-perusahaan terkemuka di Indonesia.

Dia memiliki banyak sertifikasi profesional internasional termasuk dari American Society for Quality (ASQ), American Production and Inventory Management (APICS) / Association for Supply Chain Management (ASCM), dan Project Management Institute (PMI).

Ahmad Syamil sudah diinterview dan dipublikasikan oleh banyak media termasuk Voice of America (VOA), Radio Republik Indonesia (RRI), majalah Tempo, koran Tribun (dimiliki oleh Kompas Gramedia), Pikiran Rakyat (Bandung), majalah SWA, majalah Warta Ekonomi, dll.

Email: asyamil@binus.edu ; asyamil@gmail.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/asyamil/>



Destiana, S.A.B.,M.A.B

Penulis memiliki latar belakang pendidikan di bidang Administrasi Bisnis dan saat ini bertugas sebagai dosen *home based* pada Program Diploma III Perpajakan, Universitas Terbuka. Penulis lahir di Bandar Lampung pada 8 Mei 1988. Pendidikan Program Sarjana (S1) diselesaikan di Universitas Lampung dengan gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.A.B), sedangkan pendidikan Program Magister (S2)

ditempuh di Universitas Brawijaya dengan gelar Magister Administrasi Bisnis (M.A.B).

Dalam bidang akademik, penulis telah melakukan berbagai penelitian yang dipublikasikan pada jurnal nasional terindeks SINTA. Selain aktif dalam kegiatan tridarma perguruan tinggi, penulis juga berperan sebagai asesor Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah (BAN-PDM) Provinsi Banten.



Endang Sri Utami, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA., CTT.

Seorang penulis dan dosen tetap Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Lahir di Madiun, 14 Februari 1968 Jawa Timur. Pendidikan Program Sarjana (S1) dari Universitas Gadjah Mada Prodi Akuntansi dan menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta Prodi Akuntansi di Bidang Ilmu

Akuntansi. Buku yang telah ditulis dan terbit berjudul di antaranya:

Dasar-Dasar Statistik Penelitian; Masalah-Masalah Khusus Perpajakan; Akuntansi Biaya: Teori & Terapan; Akuntansi Pengantar: Teori & Terapan, Buku Ajar Akuntansi Biaya, Buku Ajar Akuntansi Biaya 2, Buku Ajar Akuntansi Pengantar 1. Buku Ajar Akuntansi Manajemen, Buku Referensi Akuntansi Biaya, Buku Ajar Dasar-Dasar Akuntansi.



Retno Ginanjar, SE., M.Pd., M.M

Seorang Penulis dan Dosen Prodi manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala. Lahir di Semarang, Jawa Tengah, 12 Februari. Penulis menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di STIE Widya Manggala, menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Semarang prodi Pendidikan Ekonomi dan di STIE Dharmaputra Prodi Magister Manajemen. Alamat email :

retnoanjar1202@gmail.com.WA.081575780780



Paramita Boni Lestari, Amd.Keb., S.K.M., M.K.M.

Dosen Prodi Sarjana Administrasi Kesehatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan RS Husada Jakarta, saat ini aktif sebagai dosen pada bidang Administrasi Kesehatan, Lahir di Pati, 21 Agustus 1991. Anak terakhir dari dua bersaudara, pasangan Arifin dan Rohmiyati. Menamatkan pendidikan Program Diploma Kebidanan (D3) di Akademi Kebidanan Panti

Wilasa Semarang, Program Sarjana (S1) Kesehatan Masyarakat di Universitas Airlangga Surabaya dan Program Magister (S2)

Kesehatan Masyarakat di Universitas Indonesia. Saya seorang praktisi bidang kesehatan sebagai seorang bidan dan tenaga kesehatan masyarakat. Saya pernah terlibat dalam penelitian yang dilakukan oleh berbagai instansi pemerintahan dan NGO. Saya juga pernah terlibat dalam berbagai program pengembangan program kesehatan yang diadakan oleh NGO.



Husna Putri Pertiwi, S.ST., M.B.A.

Dosen Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka. Menamatkan pendidikan Program Sarjana Terapan (D-IV) di Politeknik Negeri Jakarta, Jurusan Administrasi Niaga dan melanjutkan studi Master of Business Administration (M.B.A) di National Taiwan University of Science and Technology. Berbagai penelitian telah dilakukan dan dipublikasi (Buku ber-ISSN & Artikel Ilmiah) pada Jurnal internasional bereputasi & Jurnal Nasional terindeks SINTA.

Penerbit :

Penerbit Buku Sonpedia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik
Mengikat Ilmu. Everyday New Books



Redaksi :

Jl. Premix No. 07 Kenali Asam Bawah Kota Baru

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: penerbitbukusonpedia@gmail.com

Website: <https://buku.sonpedia.com/>