

# STRATEGI KONTEMPORER BISNIS



**Werner R. Murhadi**

# STRATEGI KONTEMPORER BISNIS

Dr. Werner R. Murhadi



# STRATEGI KONTEMPORER BISNIS

**Penulis:**

Dr. Werner R. Murhadi

**Copy Editor:**

Thomas S. Iswahyudi

**Tata Letak dan Desain Sampul:**

Indah S. Rahayu

**ISBN:** 978-623-8038-28-2

Cetakan Pertama 2024

**Penerbit:**

Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah  
Universitas Surabaya

**Anggota IKAPI & APPTI**

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293

Telp. (62-31) 298-1344

E-mail: [ppi@unit.ubaya.ac.id](mailto:ppi@unit.ubaya.ac.id)

Web: [ppi.ubaya.ac.id](http://ppi.ubaya.ac.id)

Hak cipta dilindungi Undang-undang.  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini  
dalam bentuk dan dengan cara apapun  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

# KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, maka buku “Strategi Kontemporer Bisnis” ini berhasil diselesaikan. Buku “Strategi Kontemporer Bisnis” berisikan materi manajemen strategi kontemporer yang sedang berkembang saat ini. Buku ini pembahasannya dimulai dari bab satu yang berisi deskripsi keberhasilan dan kegagalan strategi, dan kemudian dilanjutkan dengan evaluasi dari teori manajemen srategi. Kemudian pada bab dua, dilanjutkan dengan konsep dasar strategi mulai dari pembahasan arti strategi, hingga pembentukan visi, misi dan tujuan, serta diakhiri perspektif tentang strategi. Pada bab tiga akan dibahas proses analisis lingkungan eksternal dan internal dan diakhiri dengan berbagai macam alat yang dapat digunakan dalam pengembangan strategi. Pada bab empat pembahasan akan masuk pada lingkup global dimana bisnis saat ini tidak terlepas dari persaingan global. Bab lima akan dibahas konsep inovasi, penekanan pada nilai strategis dan bagaimana strategi dapat disesuaikan dengan kondisi lingkungan terkini. Bab enam pembahasan akan masuk etika bisni dan strategi bisnis digital yang semakin berkembang pasca pandemic Covid-19. Bab tujuh akan dibahas berbagai pengukuran kinerja strategis. Dilanjutkan bab delapan yang berisi tentang tantangan bisnis kedepan. Untuk bab Sembilan hingga sebelas akan dibahas ringkas konsep strategi samudra biru.

Buku ini sangat cocok bagi mereka yang telah mengambil matakuliah Manajemen Strategi dan memiliki konsep dasar tentang strategi. Dengan membaca buku ini diharapkan pembaca memahami dengan lebih luas berbagai strategi yang relevan dengan

kondisi saat ini. Akhir kata tidak ada gading yang tidak retak, saran dan kritikan sangat diharapkan agar dapat menjadi proses perbaikan kedepannya.

Surabaya, 25 Januari 2024

Dr. Werner R. Murhadi

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1. PENGANTAR STRATEGI KONTEMPORER	1
1. Keberhasilan dan Kegagalan Strategi.....	3
2. Evolusi Strategi Bisnis.....	7
3. Perencanaan Strategis.....	11
4. Dorongan Baru dalam Manajemen Strategis	12
5. Keberhasilan Organisasi.....	14
BAB 2. STRATEGI.....	19
1. Strategi, Manajemen Strategi dan Tingkatan Strategi.....	21
2. Visi, Misi, dan Tujuan.....	30
3. Perspektif Strategi.....	31
BAB 3. ANALISIS STRATEGI.....	37
1. Strategi.....	40
2. Lingkungan Eksternal.....	42
3. Lingkungan Internal.....	55
4. Alat dalam Pengembangan Strategi.....	63
BAB 4. ORGANISASI GLOBAL.....	73
1. Globalisasi.....	74

2.	Daya Saing Negara dan Perusahaan Multinasional.....	78
BAB 5.	MENCIPTAKAN INOVASI, NILAI DAN KELINCAHAN STRATEGI.....	91
1.	Inovasi dalam menghadapi persaingan.....	94
2.	Manajemen berbasis Nilai.....	103
3.	Kelincahan Strategi.....	105
BAB 6.	ETIKA BISNIS DAN STRATEGI DIGITAL...	111
1.	Etika Bisnis.....	111
2.	Tanggung Jawab Sosial.....	116
3.	Strategi Digital.....	120
BAB 7.	PENGUKURAN KINERJA STRATEGIS.....	135
1.	Pengukuran Kinerja.....	135
2.	Sistem Pengukuran Kinerja.....	138
3.	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja.....	143
BAB 8.	PEMIKIRAN STRATEGIS DAN MASA DEPAN.....	149
1.	Pemikiran Strategis.....	149
2.	Bisnis Masa Depan.....	157
BAB 9.	STRATEGI <i>BLUE OCEAN</i> : PENGANTAR....	167
1.	Menciptakan Samudra Biru.....	169
2.	Alat dan Rerangka Analisis Kerja.....	179
BAB 10.	STRATEGI <i>BLUE OCEAN</i> : FORMULASI.....	199
1.	Rekontruksi Batasan Pasar ( <i>Reconstruct Market Boundaries</i> ).....	200

2.	Fokus Gambaran Besar ( <i>Fokus on Big Picture</i> ).....	223
3.	Menjangkau di Luar Permintaan saat ini ( <i>Reach Beyond Existing Demand</i> ).....	227
4.	Urutan Strategi yang Tepat.....	231
BAB 11.	STRATEGI <i>BLUE OCEAN</i> : EKSEKUSI.....	243
1.	Mengatasi Hambatan dalam Organisasi.....	244
2.	Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi.....	260
3.	Keberlanjutan dan Pembaruan Strategi <i>Blue Ocean</i> .....	263
	DAFTAR PUSTAKA.....	269



## DAFTAR TABEL

Tabel	2. 1.	Strategi Korporasi.....	26
Tabel	3. 1.	Analisis PESTEL.....	44
Tabel	5. 1.	Perbandingan Strategi Lincah & Tradisional	107
Tabel	6. 1.	Pertanyaan Inti untuk Tema Strategi Bisnis Digital.....	130
Tabel	7. 1.	Perbedaan Kinerja Tradisional dan Non-Tradisional.....	140
Tabel	7. 2.	Beberapa Rerangka Kerja Sistem Pengukuran Kinerja.....	142
Tabel	8. 1.	Perbedaan Pemikiran Konvensional dan Pemikiran Strategis.....	155
Tabel	9. 1.	Perbedaan Strategi Samudra Merah dan Samudra Biru.....	178
Tabel	9. 2.	Matrik 4M <i>Yello Tail</i> .....	191
Tabel	10. 1.	Rekonstruksi Batasan Pasar.....	222
Tabel	10. 2.	Empat Langkah Memvisualkan Strategi.....	224
Tabel	10. 3.	Siklus Pengalaman Pembeli.....	236
Tabel	10. 4.	Menyingkirkan Hambatan Bagi Utilitas Pembeli.....	238

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1.	Tahapan Manajemen Strategis.....	24
Gambar 2. 2.	Berbagai bentuk strategi.....	33
Gambar 3. 1.	Model lima kekuatan porter.....	45
Gambar 3. 2.	Matrik Mendelow.....	50
Gambar 3. 3.	Analisis skenario.....	52
Gambar 3. 4.	<i>Strategic Group</i> dalam industri mobil....	55
Gambar 3. 5.	Rentang kendali.....	56
Gambar 3. 6.	Struktur organisasi jaringan.....	59
Gambar 3. 7.	Analisis rantai nilai porter.....	63
Gambar 3. 8.	TOWS Matriks.....	65
Gambar 3. 9.	Analisis BCG.....	66
Gambar 3. 10.	Matriks Ansoff.....	68
Gambar 3. 11.	Strategi generik porter.....	69
Gambar 4. 1.	Model diamond dari porter.....	79
Gambar 4. 2.	Rerangka Integrasi–Responsivitas	82
Gambar 4. 3.	Strategi model untuk masuk pasar global	87
Gambar 5. 1.	Perkembangan Inovasi dari Rothwell....	97
Gambar 5. 2.	Generasi ketiga <i>Coupling Method</i> .....	98
Gambar 5. 3.	Generasi keempat <i>Integrated Model</i> .....	99
Gambar 5. 4.	Generasi kelima <i>Network Model</i> .....	100
Gambar 5. 5.	Generasi kelima <i>Open Innovation Model</i>	101
Gambar 5. 6.	Tipe Inovasi Henderson dan Clarck.....	101
Gambar 6. 1.	Dimensi e-organisasi.....	122
Gambar 6. 2.	Pendorong empat tema strategi digital....	124
Gambar 7. 1.	Hubungan antara indikator “ <i>Leading</i> ” dan “ <i>Lagging</i> ”.....	138

Gambar 7. 2.	Peta strategi BSC.....	145
Gambar 9. 1.	Dampak penciptaan samudra biru terhadap laba dan pertumbuhan.....	171
Gambar 9. 2.	Inovasi–Nilai inti dari Strategi Samudra Biru.....	176
Gambar 9. 3.	Kanvas Strategi Industri Anggur AS pada akhir athun 1990-an.....	182
Gambar 9. 4.	Rerangka Kerja Empat Langkah.....	184
Gambar 9. 5.	Kanvas Strategi [ <i>yellow tail</i> ].....	187
Gambar 9. 6.	<i>Yelow Tail Shiraz</i> dan <i>Chardonnay</i> .....	189
Gambar 9. 7.	Strategi blue ocean Southwest Airline...	192
Gambar 10. 1.	Kanvas Strategi <i>Netjets</i> .....	204
Gambar 10. 2.	Kanvas Strategi <i>Curve</i> .....	208
Gambar 10. 3.	Kanvas Strategi Nabi.....	214
Gambar 10. 4.	Kanvas Strategi <i>QB House</i> .....	218
Gambar 10. 5.	Rangkaian urutan strategi.....	232
Gambar 10. 6.	Peta utilitas pembeli.....	245
Gambar 11. 1.	Empat rintangan dalam mengekseskusi strategi.....	244
Gambar 11. 2.	Kanvas strategi Bratton dalam refokus sumber daya.....	254
Gambar 11. 3.	Pengetahuan Konvensional vs kepemimpinan <i>tipping point</i> .....	259
Gambar 11. 4.	Proses adil dalam membentuk sikap Dan perilaku 12.....	262

# 1

## PENGANTAR STRATEGI KONTEMPORER

“If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles. If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat. If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle.”

Sun Tzu, *The Art of War*

### Capaian Pembelajaran Bab 1

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan kekuatan yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan di dunia komersial saat ini,
2. mendeskripsikan evolusi strategi bisnis,
3. menjelaskan perencanaan strategis bagi organisasi yang mencari keunggulan kompetitif,
4. menjelaskan dorongan baru dalam manajemen strategis untuk CEO saat ini,
5. menjelaskan pengembangan strategi dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Tahun 1970-1990 an Kodak merupakan salah satu merek global yang termasyur di masanya. *Eastman Kodak Company* merupakan sebuah perusahaan multinasional yang berbasis di

Rochester, New York. Didirikan oleh George Eastman dan Henry Strong pada tahun 1892. Perusahaan ini menghasilkan berbagai macam produk kamera, fotografi, pencetak, dan lain-lain. Selama abad ke-20, Kodak memegang peranan yang dominan dan menjadi pioner dalam perkembangan fotografi film, bahkan pada tahun 1976 menguasai 90% market di Amerika Serikat. Saat itu Kodak terkenal dengan tagline-nya “Kodak moment”. Tahun 90-an adalah tahun-tahun saat perusahaan yang bernama Kodak sangat berjaya dengan produk kamera manual dan film seluloidnya. Namun, untuk mengabadikan momen, harus menyiapkan kamera dan rol film. Lalu untuk melihat hasilnya, film harus dicuci dan dicetak terlebih dahulu.

Kodak pada saat awal didirikan oleh George Eastman pada 1892, merupakan perusahaan pertama yang memproduksi kamera Analog. Steve Sasson, selaku CEO Kodak menemukan kamera digital pertama kali pada tahun 1975. Artinya, perusahaan inilah yang pertama kali memproduksi kamera digital. Para pemimpin Kodak gagal melihat fotografi digital tersebut sebagai teknologi yang akan terus berkembang dan mendominasi pasar ke depannya. Seorang mantan wakil presiden Kodak, Don Strickland mengatakan “Kami mengembangkan kamera digital konsumen pertama di dunia tetapi kami tidak bisa mendapatkan persetujuan untuk meluncurkan atau menjualnya karena takut akan efek pada pasar.” Setelah teknologi kamera digital mulai berkembang, kodak bukannya mengembangkan kamera digitalnya, tetapi kodak terus berpacu untuk memproduksi secara besar-besaran kamera analognya yang memang saat itu menjadi andalan perusahaan ini.

Perlahan namun pasti teknologi terus berkembang. Perusahaan-perusahaan kamera di Asia seperti Casio, Nikon, dan Canon melihat bahwa peluang pasar kamera digital sedikit demi sedikit terus meningkat. Akhirnya, ketika dunia memasuki era kamera

digital, Kodak kelabakan oleh terjangannya tersebut. Bisnis film kamera pun berakhir dan Kodak kesulitan menghasilkan uang. Kamera digital generasi pertama mereka juga kurang diminati karena miskin inovasi. Perkembangan media penyimpanan tidak diikuti oleh Kodak. Kodak bangkrut karena ketidaksiapan perusahaan dalam mengantisipasi tren perkembangan teknologi. Kodak terlambat membaca peluang bisnis di segmen kamera digital, bahkan tidak menangkap peluang emas dengan kebesaran nama yang dimilikinya untuk meraih pasar yang lebih luas. Kodak sendiri mengalami kebangkrutan pada tahun 2012.

## **1. Keberhasilan dan Kegagalan Strategi**

Cerita tentang Kodak di atas merupakan contoh kegagalan bisnis dari suatu perusahaan. Tidak hanya cerita kegagalan dari Kodak, beberapa perusahaan raksasa dunia juga mengalami kegagalan seperti Nokia, Motorola, Xerox, Sara-Lee, Blockbuster, Blackberry, Polaroid, dan berbagai perusahaan raksasa lain yang pernah berjaya pada masanya juga bertumbangan. Tentunya menjadi menarik untuk didiskusikan apa faktor penyebab kegagalan dari berbagai raksasa bisnis dunia tersebut. Dari berbagai data dan informasi yang menjelaskan kegagalan perusahaan kelas dunia tersebut, tidak lain adalah disebabkan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi.

Bidang strategi menitikberatkan perumusan, penerapan dan evaluasi terhadap perubahan lingkungan yang harus ditanggapi secara proaktif. Ini merupakan titik berat dari strategi yang secara teori banyak dibahas di berbagai macam buku teks manajemen strategi. Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak berita di media masa yang mengekspos contoh strategi yang gagal. Masalah yang disebutkan terkait dengan kegagalan perusahaan raksasa kelas dunia tersebut adalah kegagalan CEO untuk

memberikan peningkatan nilai tambah, atau pemangku kepentingan yang kuat mungkin merasa bahwa strategi tersebut terlalu lambat diterapkan.

Kondisi dunia saat ini ditandai dengan 3S yaitu *Scope* (ruang lingkup), *Scale* (skala) dan *Speed* (kecepatan). *Scope* diambil dari istilah *economies of scope* yaitu pengurangan biaya per unit produksi ketika perusahaan memproduksi dua atau lebih produk dengan menggunakan fasilitas atau sumber daya produksi yang sama. *Economies of scope*, penurunan biaya rata-rata produksi akan digunakan untuk memproduksi 2 jenis barang atau lebih. Oleh karena itu dalam perusahaan akan ada keragaman hasil produksi. Sedangkan *Scale* diambil dari istilah *economies of scale*, pengurangan biaya rata-rata produksi digunakan untuk menambah total produksi dalam jenis barang yang sama. Peningkatan hasil produksi ini memungkinkan pihak perusahaan menurunkan biaya produksi rata-rata. Akibatnya, produksi akan menjadi lebih efisien karena perusahaan dapat mendistribusikan total biaya tetap pada hasil produksi yang lebih besar. Sementara *Speed* menunjukkan kecepatan perusahaan dalam pembuatan keputusan sehingga mampu memenuhi kebutuhan konsumen lebih cepat dari pesaingnya. Sehingga dapat disimpulkan, untuk dapat bersaing dalam dunia yang berubah dengan cepat maka perusahaan membutuhkan *Scope*, *Scale* dan *Speed*.

Salah satu bidang bisnis yang relevan untuk konsep 3S ini adalah industriteknologi informasi yang perkembangannya sangat cepat dan tuntutan konsumen yang semakin meningkat. Hewlett Packard (HP) didirikan pada tahun 1939 oleh Bill Hewlett dan David Packard, yang sama-sama lulus dengan gelar di bidang teknik elektro dari Universitas Stanford pada tahun 1935. Perusahaan ini memulai sejarahnya di HP Garage di Palo Alto, California. HP memiliki masa lalu yang bergejolak dan sejak awal milenium

ketiga telah melakukan tiga akuisisi signifikan: Compaq (tahun 2001), Palm (tahun 2010) dan Otonomi (tahun 2011). Ketiganya bisa dibilang merupakan kesalahan strategi. Meg Whitman menjadi CEO HP pada tahun 2011, setelah pendahulunya Leo Apotheker menyingkirkan bisnis PC HP dan menghabiskan US \$7 miliar untuk mengakuisisi Autonomy sebuah perusahaan yang berpusat di Inggris dan berfokus pada perangkat lunak. Bencana Otonomi menyebabkan HP mencatat kerugian \$8,8 miliar dalam pembukuannya. Sebagai bagian dari rencana penyelesaiannya, pada 1 November 2015, HP memisahkan diri menjadi dua bisnis publik, HP Enterprises yang menyediakan infrastruktur teknologi, perangkat lunak, dan layanan untuk TI perusahaan, dan HP Inc. yang berfokus pada sistem pribadi dan pasar pencetakan.

Merek-merek besar juga mengalami kegagalan produk yang terkenal seperti Nike, Mercedes, dan Home Depot di Cina. Rancangan sepatu kets putih Nike dibuat untuk tahun monyet, menggabungkan karakter Cina khusus yang dicetak di kedua tumit. Sepatu kets itu terlihat pintar tetapi karakter di sepatu kiri, “Fa” berarti keberuntungan dan karakter di sepatu kanan, “Fu” melambangkan kekayaan. Sayangnya, ketika kedua karakter tersebut digabungkan maknanya berubah menjadi gemuk. Mercedes Benz juga mengalami mimpi buruk takkala perusahaan tersebut memilih nama Ben Si, yang terdengar seperti Benz, namun sebenarnya berarti bergegas untuk mati. Pemilihan nama yang secara fonetik (bunyi) yang hampir serupa tetapi memiliki makna berbeda dan mengkhawatirkan bagi kendaraan bermotor.

Home Depot adalah perusahaan Amerika terkemuka di pasar yang menyediakan perlengkapan untuk pekerjaan “*Do It Yourself* – DIY” di rumah. Perusahaan sangat senang dengan besarnya peluang komersial di China. Namun fakta justru sebaliknya, dimana penjualan tidak pernah mencapai sesuai target yang ditetapkan



perusahaan di China. Setelah direnungkan, manajemen menyadari bahwa mayoritas pelanggan potensial di kota-kota besar tinggal di gedung-gedung modern, yang tidak membutuhkan perhatian DIY. Selain itu, dalam budaya Tionghoa, DIY dianggap sebagai tanda kemiskinan. Secara kolektif, contoh-contoh ini menunjukkan bahwa perusahaan besar dengan anggaran yang besar tidak dapat menjamin bahwa perusahaan tersebut akan bebas dari suatu kesalahan.

Beberapa tren utama yang akan membentuk dunia bisnis dimasa yang akan datang yaitu.

1. Globalisasi & Glokalisasi – *Globalization & Glocalization* (strategi perusahaan internasional dengan mengadaptasi metode, produk, atau layanannya agar sesuai dengan pasar setempat),
2. Ekonomi Asia – *Asia & new economics*,
3. Teknologi yang memudahkan – *Convenience technology*,
4. Keterhubungan – *Connected*,
5. Teknologi pintar – *Smart technology*,
6. Transparansi - *Tranparency*,
7. Keberlanjutan global – *Global sustainability*,
8. Pemikiran ulang terhadap energi – *Rethinking energy*,
9. Masyarakat yang semakin kreatif – *The creative class*,
10. Populasi yang semakin menua – *Ageing population*,
11. Kesehatan dan kesejahteraan – *Health & wellbeing*.

Pada bagian awal pembelajaran ini dimulai dari beberapa kegagalan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan dunia. Tujuan penjabaran kegagalan ini agar diperoleh pemahaman bahwa meskipun perusahaan mengikuti instruksi dalam pengembangan strategi, namun tidak selalu memberikan hasil yang sukses. Untuk itu pembahasan selanjutnya akan dimulai dengan meninjau evolusi dari teori strategi selama lima dekade terakhir dan

membandingkannya dengan praktik manajerial. Dengan belajar dari perkembangan teori manajemen strategi, maka diharapkan dapat diperoleh gambaran bagaimana organisasi menciptakan nilai dalam lingkungan bisnis saat ini yang perubahannya sangat cepat.

## **2. Evolusi Strategi Bisnis**

Buku strategi pertama berasal dari karya Sun Tzu dengan judul *The Art of War* yang ditulis lebih dari 2.500 tahun yang lalu, dan sejumlah pemikiran serta strategi Sun Tzu masih relevan di pasar saat ini. Strategi Sun Tzu terkait empat jenis strategi peperangan umum yaitu: strategi ofensif, defensif, mengapit (*flanking*), dan gerilya tetap menjadi pembahasan relevan hingga hari ini. Pepatah Cina kuno yang menyatakan “pasar adalah medan perang” adalah tetap relevan untuk menggambarkan peperangan dalam dunia bisnis hari ini. Evolusi strategi bisnis dapat dikelompokkan menjadi enam dekade dari tahun 1960 hingga 2010-an.

### **Era 1960-an**

Era ini ditandai dengan pandangan klasik tentang strategi yang berasal dari tradisi militer. Orientasi pada tujuan jangka panjang dan rencana untuk mencapainya disusun secara eksplisit oleh para pionir (Ansoff, 1965). Definisi perencanaan, program atau orientasi ditekankan (Rumelt, 1974). Selama tahun 1960-an, pada masa ini dokumen strategi pada dasarnya adalah penganggaran keuangan. Sistem nilai dalam organisasi adalah salah satunya “memenuhi anggaran”. Filosofi ini mengarah pada fokus anggaran tahunan dengan keputusan investasi yang dibuat berdasarkan prosedur penganggaran modal.

### **Era 1970-an**

Organisasi mengembangkan pendekatan ilmiah yang meng-

arah pada pembentukan departemen perencanaan pada level perusahaan. *Output* dari departemen ini adalah rencana jangka panjang 5 tahunan. Perencanaan jangka panjang dilakukan dengan teknik ekstrapolasi dari anggaran tahunan. Teknik ekstrapolasi ini tidak bermasalah selama tidak ada gangguan atau perubahan ekstrim di lingkungan eksternal. Namun dalam praktiknya ketika terjadi krisis minyak pada tahun 1973, membuat organisasi menyadari pentingnya untuk selalu melakukan penyesuaian terhadap lingkungan eksternal. Istilah “perencanaan jangka panjang” menjadi alat perusahaan, dengan sistem nilai untuk memprediksi masa depan. Tujuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan pengukuran adalah kunci keberhasilan. Perencanaan jangka panjang menjadi tidak sesuai bilamana terdapat lingkungan yang bergejolak, sehingga, Rumelt (1974) menemukan bahwa “*strategy matter*”.

Kontribusi penting selama tahun 1970-an berasal dari konsep teori *agency* (Jensen & Meckling, 1976) dan teori biaya transaksi (Williamson, 1976; 1977). Teori keagenan telah tumbuh secara dramatis sejak kemunculannya dan menegaskan bahwa proses seleksi ekonomi mendukung struktur tata kelola yang akan mengurangi biaya keagenan. Biaya transaksi ekonomi menegaskan bahwa transaksi (pertukaran) adalah unit dasar analisis ekonomi, dan ada biaya untuk setiap transaksi. Memaksimalkan efisiensi membutuhkan mekanisme yang meminimalkan setiap biaya transaksi (Coase, 1937).

### **Era 1980-an**

Era ini ditandai tumbuhnya pemikiran Michael Porter, sehingga disebut sbg “*The Porterian view of the world*”. Banyak sekolah bisnis yang menggunakan teori, model dan kerangka kerja Porter. Pencarian keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) menjadi kata-kata suci bagi para CEO. Kegagalan strategi diversifi-

fikasi bersamaan dengan guncangan di industri minyak kala itu, menyebabkan fokus yang lebih besar pada profitabilitas dan strategi tingkat bisnis.

Michael Porter (1980) menerapkan ilmu ekonomi industri untuk menganalisis profitabilitas industri. *Five Forces Model* dari Porter (1980) yaitu pemasok, pelanggan, produk substitusi, ancaman pendatang baru, dan intensitas persaingan memungkinkan organisasi untuk memahami struktur industri dan menilai daya tariknya. Dengan berhasil melakukan analisis persaingan, maka organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif.

### **Era 1990-an**

Sumber daya internal dan kapabilitas dipandang sebagai sumber potensial untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Wernerfelt (1984) mengembangkan teori *resource based* (teori berbasis sumber daya) yang mengartikulasikan perspektif metodologis baru, dengan penekanan pada hubungan antara sumber daya dan kinerja perusahaan. Perspektif teori berbasis sumber daya juga mencakup kemampuan dinamis (Teece et al, 1997) dan pendekatan berbasis pengetahuan (Grant, 1996).

Era 1990-an juga ditandai dengan munculnya peneliti berpengaruh lain seperti Prahalad & Hamel (1990) yang memberikan bantahan terhadap argumen bahwa industri lebih penting daripada perusahaan. Hal ini melemahkan Teori Porter, dan menunjukkan bukti bahwa sumber daya dan kapabilitas organisasi yang akan menentukan kinerja perusahaan. Perubahan arah pendulum dari eksternal ke faktor internal menjadi penanda besar (*landmark*) dalam literatur manajemen strategi. Prahalad and Hamel's (1990) menegmbangkan pendekatan kapabilitas dinamis dengan kompetensi inti dan tujuan strategis (*strategic intent*).

## **Era 2000-an**

Hamel (2000) berpendapat bahwa strategi optimal diarahkan pada perubahan yang radikal dan menciptakan masa depan baru. Pengetahuan dan manajemenlah yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Mengubah pengetahuan menjadi hasil nyata adalah kuncinya (Pfeffer & Stutton, 2000). Mereka menegaskan bahwa mengetahui dan melakukan lebih penting daripada kesenjangan antara ketidaktahuan dan mengetahui. Implementasi ide-ide baru dapat menyusahkan, jika pengelolaan pengetahuan terlalu menekankan pada teknologi dan penyimpanan informasi yang terkodifikasi seperti fakta, statistik, presentasi, dan laporan tertulis. Alternatifnya, ketika CEO dan manajer umum secara aktif memilih pendekatan manajemen pengetahuan yang mendukung strategi yang koheren, maka baik perusahaan maupun pelanggannya diuntungkan (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

Runtuhnya dot.com pada tahun 2001 membuat organisasi dengan cepat mengidentifikasi dan membangun kompetensi inti untuk ekonomi digital. Organisasi mendapat tekanan dari *stakeholder* untuk menemukan cara bersaing yang efektif dalam pasar yang dinamis. Organisasi mencari struktur dan teknologi yang meningkatkan agility-ketangkasan dan fleksibilitas melalui penerapan model e-bisnis. Selama fase awal komersialisasi Internet, sejumlah besar model e-bisnis dianjurkan, sehingga mendorong manajemen untuk mencari model terbaik (Phillips, 2003). Magretta (2002) merasa bahwa perbedaan antara model e-bisnis dan strategi e-bisnis merupakan masalah yang signifikan bagi setiap organisasi. Pada akhirnya, model e-bisnis itu sendiri tidak dapat menggantikan strategi e-bisnis.

## **Era 2010-an**

Era 2010 dimulai sejak krisis keuangan tahun 2008 di USA. The “new normal” mewakili kembalinya nilai-nilai bisnis klasik

seperti menggunakan utang (*leverage*) secara bijaksana, mengawasi arus kas dengan ketat, berinvestasi pada orang dan sistem, dan mengawasi pertumbuhan. Menyesuaikan diri dengan “new normal” adalah tentang mengelola orang dengan lebih baik. Pembelajaran dan pengetahuan organisasi adalah tema yang dominan, tetapi saat ini terdapat minat yang berkembang di bidang strategi perilaku. Powell, Lovallo & Fox (2011) memfokuskan pada penelitian tentang fondasi mikro dan strategi perilaku, yang menekankan pada tingkat individu, dan perilaku yang berdampak pada strategi. Riset strategi kini mencakup level makro dan mikro serta domain internal dan eksternal.

### **3. Perencanaan Strategis**

Empat dekade, studi empiris masih menunjukkan bahwa perencanaan strategis tetap tertanam dalam organisasi (Grant, 2003). Phillips dan Moutinho (2014) mencatat bahwa sejak awal, pendekatan perencanaan strategis disibukkan dengan perspektif ekonomi dan membahas perencanaan-kinerja; dan proses perumusan strategi. Greenley (1994) melakukan 29 studi empiris, untuk menyelidiki hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja. Hasilnya: Pertama, sembilan studi menunjukkan hasil tidak ditemukan hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja; Kedua, dua belas studi menunjukkan ada hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja; Ketiga, sisanya mengindikasikan perusahaan dengan perencanaan strategis mengungguli perusahaan tanpa perencanaan strategis.

Sebaliknya, penelitian perencanaan strategis sekarang dipengaruhi oleh perhatian yang lebih luas untuk memanusiaikan manajemen dan penelitian perusahaan. Sekolah desain mengadopsi pendekatan yang disengaja untuk menetapkan tujuan dan sasaran, merumuskan target dan metrik, dan mengalokasikan sumber daya

(Ansoff, 1991). Mintzberg, Brunet & Waters (1986) berpendapat bahwa realitas proses perencanaan strategis memiliki sedikit kemiripan dengan proses perencanaan strategis formal, rasional, dan dianjurkan. Mintzberg dan Waters (1985) menyatakan literatur strategi muncul terpicu oleh gagasan “desain versus proses”, yang merangkum perbedaan antara strategi yang disengaja (*deliberate strategy*) dan muncul (*emergent strategy*).

Grant (2003) mengamati bahwa manajemen strategis tumbuh sebagai bidang studi akademis, namun minat dalam perencanaan strategis berkurang. Hanya 11 persen manajer yang melaporkan kepuasan dengan hasil perencanaan strategis (Mankins & Steele, 2006), Kritik penelitian perencanaan strategis berlanjut dalam hal metodologi dan studi yang terbatas pada ukuran keuangan kinerja (Rudd, Greenley, Beatson & Lings, 2008). Tidak adanya interaksi yang berhubungan dengan orang dan efeknya pada strategi menyebabkan perubahan fokus. Pada awalnya selama studi sebelumnya faktor manusia dilihat lebih sebagai sumber potensi masalah, daripada sumber potensi keunggulan kompetitif. Proses perencanaan strategis menantang bagi manajer dan menimbulkan sejumlah tantangan kognitif, sosial dan emosional yang perlu dikelola. Kesenjangan dalam pengetahuan ini tercermin dalam perspektif strategi-sebagai-praktik (*Strategy as practice - SAP*), yang menganalisis proses mikro yang terlibat dalam perencanaan strategis. Penelitian terbaru tentang ‘mempraktek-an teori’ menjadi semakin berpengaruh dalam literatur manajemen, organisasi, pembelajaran manajemen dan teknologi. Secara kolektif, SAP telah menghasilkan terobosan dari dominasi kinerja ekonomi dalam penelitian perencanaan strategis sebelumnya.

#### **4. Dorongan Baru dalam Manajemen Strategis**

Strategi tetap menjadi alat bagi CEO untuk mempertahankan

dan menumbuhkan nilai bisnis. Untuk menjadi kompetitif di masa depan, organisasi harus melakukan *reinventing* manajemen, dengan upaya untuk menghilangkan efek negatif manajemen tradisional yg dipercayai. Prinsip radikal perlu menjadi bagian dari setiap “management DNA” perusahaan. CEO dan “the dream team” harus memilih jalur yang tepat untuk organisasinya. Tidak ada cara mudah untuk membuat /membangun hari esok, kunci kemampuan organisasi yaitu ketahanan (*resilience*), inovasi (*innovation*), dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) di atas prinsip-prinsip manajemen abad yang lalu.

Istilah seperti “ekosistem organisasi” – menciptakan jaringan hubungan baru dengan pelanggan, pemasok, dan saingan untuk mendapatkan pengaruh dan keunggulan kompetitif. Dalam suatu ekosistem, organisasi perlu bersaing dan bekerja sama dengan perusahaan yang sama untuk menciptakan produk inovatif baru untuk melayani pelanggan. Dalam ekosistem bisnis, organisasi harus menyelaraskan kebutuhan dan keinginan mereka dan mengembangkan kemampuan bersama di seputar rangkaian inovasi baru.

Lanskap bisnis penuh dengan CEO yang menerapkan strategi yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka lebih baik daripada rekan-rekan mereka. Namun, beberapa orang gagal untuk mengingat bahwa strategi kompetitif mereka harus memiliki tujuan ganda: (1) melindungi sumber keunggulan kompetitif mereka saat ini dari tindakan pesaing, dan (2) melakukan investasi terus-menerus dalam pengembangan kemampuan baru untuk mempertahankan posisi kepemimpinannya.

Organisasi sekarang dihadapkan pada tantangan untuk mencoba beroperasi dalam model bisnis keberlanjutan dan harus berurusan secara bersamaan dengan lingkungan, ekonomi dan masalah komunitas. Fokus ini telah mengangkat pentingnya sektor



publik. Dorongan lainnya dalam Manajemen Strategi saat ini adalah globalisasi dengan mengembangkan strategi global.

## 5. Keberhasilan Organisasi

Porter's (1980) mengembangkan strategi generik yang terdiri dari biaya kepemimpinan, diferensiasi dan fokus, tetap menjadi topik inti hingga hari ini dalam pembahasan manajemen strategi. CEO organisasi yang menghasilkan laba cenderung fokus pada pertumbuhan, profitabilitas, dan nilai pemegang saham, sementara individu fokus pada nilai, produktivitas pribadi, keluarga, dan teman. Hal ini seringkali mendorong terjadinya penekanan berlebihan pada insentif seperti pemberian saham, dan kurang perhatian pada terbangunnya kepercayaan.

Tiga model utama untuk keberhasilan organisasi: *structure-conduct-performance* (SCP), *resource-based view* (RBV) and *dynamic capabilities*. Paradigma SCP menekankan pada karakteristik struktural suatu industri, khususnya tingkat konsentrasi perusahaan dan hambatan masuk. Paradigm SCP memiliki asumsi bahwa struktur industri lebih penting daripada keputusan manajerial. Paradigma SCP menekankan karakteristik struktural suatu industri, khususnya tingkat konsentrasi perusahaan dan tingkat hambatan masuk.

Pendekatan RBV menjadi terkenal selama tahun 1980-an. Literatur RBV menekankan bahwa agar sumber daya menjadi sumber potensial keunggulan kompetitif berkelanjutan, ia harus memiliki empat atribut: *valuable, rare, inimitable and non-substitutable*. Perusahaan mencapai keunggulan kompetitif bila mana perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan secara bersamaan oleh pesaing saat ini atau calon pesaing, dan ketika perusahaan lain ini tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini. RBV dibangun dengan berdasarkan asumsi bahwa

organisasi bersifat heterogen dalam hal pengendalian sumber daya strategis, dan sumber daya yang dimiliki di antara perusahaan tidak selalu sama. Seperti yang dikatakan Barney (1991), sumber daya perusahaan dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang digunakan perusahaan untuk menyusun dan menerapkan strategi mereka.

*Dynamic capabilities* merupakan penggabungan ilmu sosial dan perilaku untuk membantu memastikan kemampuan yang diperlukan untuk mengarah pada keberhasilan organisasi. Organisasi-organisasi ini beradaptasi dengan ekosistem bisnis dengan menggunakan inovasi dan dengan berkolaborasi dengan perusahaan, entitas, dan institusi lain. Pada akhirnya, keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan dinamis yang ada dalam organisasi untuk menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Tiga model tersebut dapat dijadikan dasar dalam membangun keunggulan bersaing perusahaan dalam era VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Kedepan perubahan akan berlangsung dengan cepat dan tidak dapat diprediksi (*volatility*). Perkembangan teknologi memungkinkan perusahaan untuk selalu melakukan inovasi dalam pengembangan produk. Produk yang dulu membutuhkan waktu lama, mulai dari saat pengembangan hingga menjadi dewasa, sekarang dapat berlangsung dengan cepat. Selain itu, kondisi lingkungan bisnis di masa yang akan datang akan semakin penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*). Perusahaan juga harus mempertimbangan banyak faktor dalam pembuatan keputusan karena setiap faktor semakin terkait (*Complexity*). Perusahaan juga tidak lagi dengan mudah memaknai suatu kejadian (*ambiguity*).

*World Economic Forum* (WEF) menjelaskan bahwa ke depan seluruh dunia akan menghadapi sepuluh faktor yang akan berdampak besar dalam aspek kehidupan manusia. Adapun kesepuluh faktor risiko tersebut adalah (<https://www3.weforum>).

org/docs/WEF\_The\_Global\_Risks\_Report\_2022.pdf):

1. kegagalan tindakan mengatasi perubahan iklim (*climate action failure*),
2. cuaca esktrim (*extreme weather*),
3. kehilangan biodiversitas (*biodiversity*),
4. merosotnya kohesi social (*social cohesion erosion*),
5. krisis kehidupan (*livelihood crises*),
6. penyakit menular (*infectious diseases*),
7. kerusakan lingkungan (*human environmental damage*),
8. krisis sumber daya alam (*natural resources crises*),
9. krisis utang (*debt crises*),
10. konfrontasi geoekonomi (*economic confrontation*).

Kesepuluh risiko yang dinyatakan oleh WEF tersebut akan berdampak pada seluruh masyarakat didunia, dan implikasinya akan mempengaruhi sustainabilitas perusahaan. Hal ini seperti yang terjadi pada tahun 2020-2021 dengan pandemik covid-19 yang menyebar diseluruh dunia dan banyak bisnis yang akhirnya harus tutup karena tidak mampu melakukan penyesuaian.

## **Kesimpulan**

Bidang strategi menitikberatkan perumusan, penerapan dan evaluasi terhadap perubahan lingkungan yang harus ditanggapi secara proaktif. Ini merupakan titik berat dari strategi yang secara teori banyak dibahas di berbagai macam buku teks manajemen strategi. Namun fakta dilapangan menunjukkan bahwa banyak berita di media masa yang mengekpose contoh strategi yang gagal. Kondisi dunia saat ini ditandai dengan 3S yaitu *Scope* (ruang lingkup), *Scale* (skala) dan *Speed* (kecepatan). Studi empiris masih menunjukkan bahwa perencanaan strategis tetap tertanam dalam organisasi. Strategi tetap menjadi alat bagi CEO untuk mempertahankan dan menumbuhkan nilai bisnis. Prinsip radikal

perlu menjadi bagian dari setiap “management DNA” perusahaan. CEO dan “the dream team” harus memilih jalur yang tepat untuk organisasinya. Kunci kemampuan organisasi yaitu ketahanan (*resilience*), inovasi (*innovation*), dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Tiga model utama untuk keberhasilan organisasi: *structure-conduct-performance* (SCP), *resource-based view* (RBV) and *dynamic capabilities*.

## Latihan

1. Mengapa banyak perusahaan besar dunia mengalami kegagalan dalam bisnisnya?
2. Apa saja tren utama yang akan membentuk dunia bisnis dimasa yang akan datang?
3. Apakah teori strategi umum yang dikembangkan oleh Porter masih relevan dalam kondisi bisnis saat ini?
4. Mengapa era tahun 2010-an dianggap sebagai *new normal* dalam evolusi teori *manajemen strategis*?
5. Apa perbedaan antara *deliberate strategy* dan *emergent strategy*?
6. Jelaskan apa yang dimaksud dalam kalimat “kunci kemampuan organisasi yaitu ketahanan (*resilience*), inovasi (*innovation*), dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*)?”
7. Jelaskan atribut penting yaitu *valuable, rare, inimitable and non-substitutable* dalam membangun keunggulan kompetitif?
8. Paradigma “Structure conduct performance” dibangun dengan asumsi bahwa struktur industri berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Jelaskan pendapat saudara.
9. *Resources based view* menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing adalah sumber daya yang dimiliki organisasi. Jelaskan pendapat saudara.
10. Apa yang dimaksud dengan *dynamic capabilities*?



# 2

## STRATEGI

“Good business leader create a vision, articulate the vision,  
passionately own the vision,  
and relentlessly drive it to completion.”  
– Jack Welch, General Electric

### Capaian Pembelajaran Bab 2

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan strategi, manajemen strategi dan tingkatan strategi,
2. menjelaskan visi, misi, dan tujuan organisasi,
3. menjelaskan berbagai perspektif strategi.

Apple didirikan oleh Steve Jobs, Steve Wozniak, dan Ronald Wayne pada April 1976 untuk mengembangkan dan menjual komputer pribadi Apple I buatan Wozniak. Perusahaan ini resmi berdiri dengan nama Apple Computer, Inc. pada Januari 1977. Penjualan komputer-komputernya, termasuk Apple II, menandai pertumbuhan perusahaan ini. Dalam kurun beberapa tahun, Jobs dan Wozniak mempekerjakan banyak perancang komputer dan memiliki lini produksi. Apple menjadi perusahaan terbuka pada

tahun 1980 dan meraup laba yang sangat besar. Selama beberapa tahun berikutnya, Apple memproduksi komputer-komputer baru yang memiliki antarmuka pengguna grafis inovatif seperti Macintosh pertama tahun 1984. Iklan produk Apple mendapat banyak pujian. Namun, harga produknya yang mahal dan perangkat lunak yang sedikit menjadi sumber perpecahan antara petinggi perusahaan. Pada tahun 1985, Wozniak keluar dari Apple dan Jobs mengundurkan diri. Jobs memboyong sejumlah karyawan Apple dan mendirikan perusahaan baru pada tahun berikutnya, NeXT.

Seiring berkembangnya pasar komputer pribadi, angka penjualan komputer Apple menurun karena para pesaingnya menjual produk yang lebih murah, terutama komputer yang menggunakan sistem operasi Microsoft Windows. Perombakan petinggi Apple terus berlangsung sampai CEO Gil Amelio memutuskan pada tahun 1997 untuk membeli NeXT dan mengajak Jobs kembali ke Apple. Jobs kembali memimpin perusahaan dan diangkat menjadi CEO tidak lama kemudian.

Saat Steve Jobs kembali ke Apple pada 1997, Apple saat itu ditengah jurang kebangkrutan. Apa yang pertama kali dilakukan Steve Jobs untuk kembali ke jalur yang benar? Bukan iPod, bukan iTunes, bukan iPhone, bukan iPad. Pertama Jobs meningkatkan disiplin, karena tanpa disiplin tidak ada peluang untuk melakukan kerja kreatif. Jobs meningkatkan efisiensi operasional sehingga struktur biaya secara keseluruhan turun. CAR (Rasio Kas terhadap utang lancar) menjadi 200% dan kemudian 300%. DER (Rasio total hutang terhadap modal) merosot menjadi dibawah 50%. Pelajaran keberhasilan Steve Jobs dalam *turn around* di Apple (dari kondisi yang nyaris bangkrut menjadi perusahaan yang paling bernilai di dunia) adalah meningkatkan disiplin (agar mampu menghasilkan kreatifitas) dan memperbaiki kondisi keuangan dulu (baca *cash flow*), setelah itu barulah muncul produk2 yang melegenda (iPod, iPhone, iTunes, iPad dll). Ia mulai membangun kembali status

Apple dengan membuka toko ritel pada tahun 2001, mengakuisisi sejumlah perusahaan perangkat lunak untuk membangun portofolio perangkat lunak Apple, dan mengubah sebagian perangkat keras yang dipakai oleh komputer-komputernya.

Lima tahun yang berikutnya dari 1997 hingga 2002 Apple mengalahkan bursa secara umum 127% dan terus melaju hingga menjadi perusahaan teknologi paling bernilai di dunia pada 2010. Apple kembali sukses dan untung besar. Pada Januari 2007, Jobs mengumumkan bahwa Apple Computer, Inc. berganti nama menjadi Apple Inc. untuk mencerminkan peralihan fokus perusahaan ke barang elektronik konsumen. Jobs juga meluncurkan iPhone, telepon pintar yang mendapat banyak pujian dan laris terjual. Pada Agustus 2011, Jobs mundur dari jabatannya sebagai CEO karena masalah kesehatan dan digantikan oleh Tim Cook. Dua bulan kemudian, Jobs meninggal dunia. (Sumber: [https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.))

## **1. Strategi, Manajemen Strategi, dan Tingkatan Strategi**

Setelah lebih dari 50 tahun, teori strategi bisnis berkembang dengan baik dan disebarluaskan. Sebagian besar eksekutif senior telah mendapatkan pelatihan pengembangan strategi dan prinsip-prinsipnya, namun dunia bisnis masih banyak yang menunjukkan cerita kegagalan strategi bisnis yang dibangun oleh perusahaan. Pertanyaan mengapa banyak kegagalan strategi bisnis itu tetap terjadi? Terlepas dari perubahan dunia yang mencakup ancaman terorisme, pelanggan yang lebih menuntut, perubahan teknologi dan pertumbuhan ekonomi, maka ambisi yang berlebihan, keserakahan, dan sifat buruk perusahaan lainnya adalah penyebab yang mungkin mendorong terjadinya kegagalan. Tentu hal ini mengkhawatirkan, mengingat adanya kebangkitan pasar negara berkembang dan revolusi digital. Henry Mintzberg bahkan berpendapat bahwa



perencanaan strategis sudah mati. Namun sebenarnya pernyataan itu tidak sepenuhnya benar dan cenderung dibesar-besarkan karena pesan seperti itu cenderung didasarkan pada asumsi yang salah.

Terdapat dua pertanyaan mendasar yaitu apa itu strategi? dan mengapa strategi itu penting? Inti dari bidang manajemen strategis adalah strategi. Tidak adanya definisi yang cukup disepakati telah menyebabkan kebingungan di kalangan akademisi dan manajer. Namun beberapa akademisi merasa bahwa jika manajemen strategis adalah ilmu maka tidak harus bergantung pada satu definisi strategi tunggal. *Inti dari konsep strategi adalah dinamika hubungan perusahaan dengan lingkungannya, dimana tindakan yang diperlukan diambil untuk mencapai tujuannya dan/ atau meningkatkan kinerja melalui penggunaan sumber daya secara rasional.*

Sementara itu, Michael Porter (1996) menjelaskan seringkali manajer gagal untuk membedakan antara efektivitas operasional dengan strategi. Efektivitas operasional dan strategi sama-sama dibutuhkan untuk membangun kinerja yang superior, namun keduanya bekerja dengan cara yang berbeda. Sebuah perusahaan dapat mengalahkan pesaingnya bila mampu melakukan diferensiasi dengan cara memberikan nilai lebih besar kepada pelanggan atau menciptakan nilai dengan biaya yang rendah. Semua perbedaan antara biaya dan harga yang ada pada setiap perusahaan berasal dari berbagai macam aktivitas saat menghasilkan produk yang diberikan kepada konsumen. Biaya dihasilkan dari setiap aktivitas, dan keunggulan biaya dari pesaing karena perusahaan bekerja lebih efisien daripada pesaingnya. Efektivitas operasional berarti melaksanakan aktivitas yang sama dengan lebih baik daripada pesaingnya. Efektivitas operasional meliputi dan tidak terbatas pada efisiensi semata. Sedangkan strategi adalah penciptaan posisi bersaing yang unik dan bernilai, dengan melibatkan berbagai macam aktivitas. Bila hanya ada satu posisi ideal, maka sebenarnya

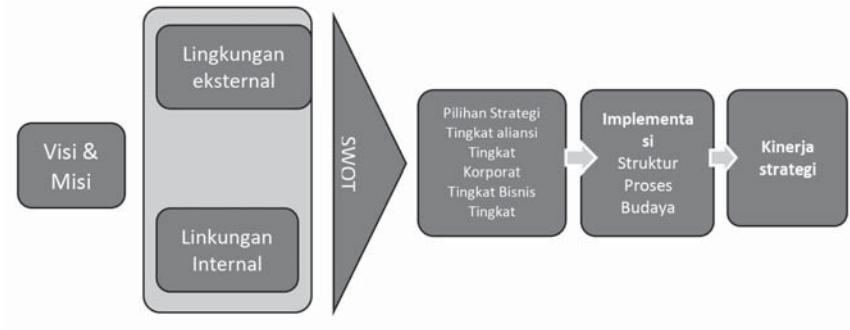
perusahaan tidak membutuhkan strategi. Inti dari posisi strategis adalah memilih aktivitas yang berbeda dengan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Setelah memahami bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan, maka selanjutnya apa yang dimaksud dengan manajemen strategi? Nag et al. (2007) mendefinisikan manajemen strategis sebagai inisiatif utama yang dimaksudkan (*intended*) dan muncul (*emergent*) diambil oleh manajer atas nama pemilik, melibatkan pemanfaatan sumber daya, untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Definisi ini menarik, karena mencatat bahwa manajemen strategis terdiri dari proses yang disengaja (*intended*) dan muncul (*emergent*). Sementara David & David (2017) menjelaskan manajemen strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan bisnis yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi seringkali juga disebut sebagai perencanaan strategi atau *strategic planning*. Namun istilah manajemen strategi digunakan untuk merujuk pada tiga aktivitas utama yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Sedangkan istilah perencanaan strategi atau *strategic planning* lebih menekankan pada formulasi strategi saja.

Setelah memahami strategi dan manajemen strategi, selanjutnya adalah pembahasan mengenai tingkatan strategi. Strategi tunggal tidak lagi cukup, beberapa tingkat membutuhkan strategi dalam berbagai konteks. Secara umum terdapat suatu panduan yaitu:

- a. Pertanyaan tentang “mengapa” merupakan pertanyaan yang bersifat strategis,
- b. Pertanyaan tentang “apa” merupakan pertanyaan yang bersifat taktis, dan
- c. Pertanyaan tentang “bagaimana” merupakan pertanyaan yang bersifat operasional.

Jadi, CEO dan timnya harus mengembangkan strategi di berbagai tingkat perusahaan mulai dari tingkat aliansi, korporasi, bisnis, dan fungsional. Gambar 2.1. menjelaskan berbagai tahapan dalam manajemen strategi yang ada dalam perusahaan.



**Gambar 2. 1** Tahapan manajemen strategis.

Dari Gambar 2.1. terlihat bahwa pemilihan strategi dapat dilakukan pada berbagai tingkatan dalam perusahaan mulai dari strategi yang bersifat aliansi, korporasi, tingkat bisnis dan tingkat fungsional. Selanjutnya di bawah ini akan dibahas masing-masing tingkatan strategi tersebut.

Strategi Aliansi merupakan suatu hubungan kerjasama antar-beberapa organisasi yang di dalamnya memiliki tujuan sama dan melibatkan beberapa bidang industri bisnis. Dalam hal ini, organisasi yang melakukan kegiatan aliansi bukan menjadi kompetitor bisnis secara langsung, meskipun mereka mempunyai kesamaan produk ataupun jasa serta target pasar yang sama. Terdapat empat jenis aliansi strategis, sebagai berikut.

1. *Joint Venture*, adalah suatu jenis aliansi strategis yang di dalamnya ada dua atau lebih perusahaan yang membuat perusahaan secara legal dan mandiri. Kedua ataupun lebih perusahaan tersebut nantinya akan saling berbagi sumber

- daya serta keahlian yang dimilikinya untuk dikombinasikan sehingga daya saing mereka akan meningkat.
2. *Equity Strategic Alliance*, adalah jenis aliansi strategis yang didalamnya terdapat dua atau lebih perusahaan dengan persentase kepemilikan yang berbeda untuk membentuk perusahaan secara bersama namun dengan menggabungkan sumber daya dan juga kemampuannya untuk mengembangkan daya saingnya.
  3. *Nonequity Strategic Alliance*, adalah jenis aliansi strategis yang di dalamnya terdapat dua atau lebih perusahaan dengan hubungan kontraktual guna menggunakan sebagian sumber daya dan juga kapabilitas uniknya guna mengembangkan keunggulan daya saing.
  4. *Global Strategic Alliances*, adalah jenis aliansi strategis yang mana didalamnya terdapat suatu kerjasama secara *partnership* pada dua atau lebih perusahaan yang berada di lintas negara dan juga lintas industri.

Konsekuensi dari kesalahan strategi aliansi dapat menyebabkan kegagalan perusahaan. Jadi mengapa aliansi strategis terbukti sangat menantang? Kolaborasi antar-organisasi dapat menjadi kompleks dan berisiko, dan aliansi semacam itu menunjukkan tingkat keberhasilan yang rendah.

Strategi tingkat korporasi menentukan tujuan organisasi dan menciptakan struktur dan proses yang sesuai. Strategi tingkat korporasi secara tradisional didasarkan pada diversifikasi, diferensiasi, dan penentuan posisi strategis, dan juga melibatkan pengambilan keputusan seputar (i) dimana harus bersaing, (ii) aktivitas penciptaan nilai mana yang harus dikejar, dan (iii) bagaimana organisasi seharusnya memasuki pasar. Organisasi yang sukses saat ini cenderung mencari tahu apa yang terbaik di kelasnya dan memastikan bahwa kemampuan mereka selaras dengan peluang pasar.

Strategi tingkat korporasi dibagi menjadi tiga kelompok besar yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2. 1. Strategi Korporasi**

<b>Strategi Integrasi</b>	<b>Strategi Intensif</b>	<b>Strategi Defensif</b>
1. Integrasi Vertikal	1. Penetrasi pasar ( <i>market penetration</i> )	1. Penghematan ( <i>Retrenchment</i> )
a. Integrasi ke hulu ( <i>backward integration</i> )	2. Pengembangan produk ( <i>product development</i> )	2. Divestasi ( <i>divestiture</i> )
b. Integrasi ke hilir ( <i>forward integration</i> )	3. Pengembangan pasar ( <i>market development</i> )	3. Likuidasi ( <i>liquidation</i> )
2. Integrasi Horizontal	4. Diversifikasi	

Strategi integrasi horizontal merupakan strategi perusahaan untuk mengambil alih kepemilikan perusahaan pesaing. Hal ini dilakukan karena pesaing memberikan produk dan layanan yang sama, sehingga dengan melakukan pengambilalihan perusahaan pesaing maka perusahaan akan menjadi lebih mendominasi pasar. Pada integrasi vertikal ini dibagi menjadi dua yaitu integrasi ke hulu (mengakuisisi supplier-nya) dan integrasi ke hilir (mengakuisisi distributor/*retailer*-nya). Integrasi ke hulu dikenal dengan istilah *backward integration*. Sedangkan integrasi ke hilir dikenal sebagai *forward integration*.

Strategi intensif biasanya dilakukan dengan tiga hal yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar itu perusahaan berupaya memasuki pasar

dengan cara menggunakan produk yang saat ini sudah ada, namun di intensif-kan ke masyarakat. Strategi pengembangan pasar (*Market Development*) maka perusahaan menggunakan produk yang sudah ada untuk dijual di pasar yang baru. Pada strategi pengembangan produk (*product development*) maka perusahaan berusaha untuk mengembangkan produk baru dan dijual pada pasar yang saat ini sudah ada. Sedangkan bilamana perusahaan membuat produk baru sekaligus dijual untuk pasar baru, maka berarti perusahaan melakukan strategi diversifikasi.

Strategi bertahan (*defensive*) dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu penghematan (*Retrenchment*), divestasi (*Divestiture*) dan likuidasi (*Liquidation*). Strategi *Retrenchment* merupakan strategi yang dijalankan perusahaan dengan melakukan penghematan dengan cara mengurangi biaya dan aset untuk mengembalikan kondisi keuntungan perusahaan yang mulai merugi ataupun penjualan yang sedang mengalami penurunan. Sementara strategi *divestiture* merupakan strategi perusahaan untuk menjual bagian atau unit usaha yang tidak menguntungkan, sehingga diperoleh dana untuk peningkatan modal guna investasi atau akuisisi yang mendukung bisnis potensial dimasa depan. Sementara itu strategi likuidasi perusahaan merupakan cara yang paling ekstrim, yakni perusahaan menjual sebagian atau semua asset perusahaan.

Namun ada pula buku teks yang membagi strategi korporasi dengan cara yang berbeda, yakni strategi korporasi dikelompokkan menjadi empat yaitu strategi stabilitas, pertumbuhan/ekspansi, penghematan (*retrenchment*) dan kombinasi. Adapun penjelasannya sebagai berikut.

1. Strategi stabilitas (*Stability Strategy*), Strategi ini mempertahankan pangsa pasar dan posisi saat ini dengan terus melayani di industri yang sama dengan lini produk dan layanan yang sama. Strategi ini terjadi ketika sebuah perusahaan berkinerja

cukup baik di sektornya dan memilih untuk mendapatkan stabilitas. Tujuan utama organisasi melalui strategi tersebut adalah untuk mendapatkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja dalam jangka panjang. Strategi ini umum karena kurang berisiko dan murah karena tidak ada perencanaan baru atau *out-of-box* yang perlu dijalankan. Strategi ini memberi arti penting pada pertumbuhan yang berkelanjutan dan sederhana.

2. Strategi pertumbuhan/ekspansi stabilitas (*Growth-Expansion Strategy*), Strategi ini berfokus pada memasuki pasar baru, berinovasi dan memperkenalkan produk dan layanan baru, dll. Metode meliputi ekspansi melalui konsentrasi, diversifikasi, integrasi, kerjasama, dan internasionalisasi. Ini bertujuan untuk memperluas pangsa pasar, memperoleh keuntungan yang meningkat, dan mencapai pertumbuhan yang lebih cepat. Strategi ini membantu perusahaan mendominasi pasar, menahan persaingan, mendapatkan keunggulan kompetitif, dan dalam kondisi pasar tertentu, strategi ekspansi membantu perusahaan bertahan. Strategi ini bermanfaat bagi masyarakat melalui inovasi. Strategi ini sangat bermanfaat dan menambah nilai bagi perusahaan.
3. Strategi penghematan (*Retrenchment Strategy*), strategi ini adalah kebalikan dari strategi ekspansi. Strategi ini membantu mengurangi kerugian yang dibuat dengan merestrukturisasi strategi, memotong divisi atau bisnis yang merugi, dll. Jenis utama dari strategi *retrenchment* adalah turnaround, divestasi, dan likuidasi. Strategi ini dirumuskan ketika perusahaan mengamati bahwa mereka harus mengubah model bisnis mereka, menjual aset tertentu untuk menghasilkan arus kas, dll. Perusahaan dapat menghentikan lini produk karena permintaan rendah dan produksi berbiaya tinggi. Strategi ini adalah strategi yang paling sedikit digunakan karena hanya

diatur sebagai tindakan perlindungan dalam mode bertahan hidup ketika perusahaan menghadapi krisis pasar yang kuat dan berusaha mendapatkan kembali profitabilitas.

4. Strategi kombinasi (*Combination Strategy*), Jenis strategi perusahaan penting lainnya adalah strategi kombinasi. Strategi ini terjadi ketika sebuah perusahaan menggabungkan strategi lain alih-alih berfokus pada satu strategi. Strategi ini biasa terjadi pada entitas seperti perusahaan multinasional dan organisasi besar lainnya. Ketika unit bisnis atau divisi yang berbeda melakukan aktivitas yang berbeda, entitas induk akan menggunakan strategi yang berbeda untuk unit tersebut.

Strategi tingkat bisnis unit dapat dibedakan satu sama lain dalam hal lini produk, divisi, dan pusat laba. Strategi bisnis yang lazim dipakai adalah strategi yang dikemukakan oleh Michael Porter tahun 1980-an. Michael Porter membuat tiga strategi generik. Untuk dapat memenangkan persaingan, menurut Michael Porter maka perusahaan harus memilih salah satu dari tiga strategi generik yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*); diferensiasi; dan fokus. Mengapa strategi ini disebut strategi generik? Karena semua organisasi bisa membuat strategi ini, bahkan organisasi nirlaba sekalipun.

Strategi bisnis yang pertama yaitu *cost-leadership*. Apa yang dimaksud dengan *cost leadership*? *Cost leadership* bukan berarti harga rendah, yang dimaksud dengan *cost leadership* adalah kepemimpinan biaya dimana perusahaan mampu menghasilkan barang atau jasa yang jauh lebih efisien daripada pesaing. Strategi diferensiasi ini, perusahaan memberikan nilai unik yang berbeda dengan pesaingnya. Karena perusahaan memberikan nilai/*value* unik yang berbeda, tentu hal ini akan berdampak pada biaya produksi yang akan meningkat. Strategi ketiga adalah fokus. Pada strategi ini perusahaan tidak melayani pasar yang luas, jadi perusahaan hanya fokus pada segmen tertentu.



Strategi tingkat fungsional menciptakan rencana aksi untuk mencapai tujuan. Rencana aksi ini dapat mengarahkan organisasi untuk memperoleh efisiensi, kualitas, inovasi, dan daya tanggap pelanggan yang unggul. Strategi fungsional dapat membangun sumber daya dan kemampuan yang meningkatkan kompetensi organisasi yang berbeda. Strategi fungsional yang lazim ada pada perusahaan meliputi strategi fungsi keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasional dan penelitian & pengembangan.

Hari ini dunia berubah, apa yang menjadi pedoman di masa lalu tidak lagi relevan saat ini. Untuk menghadapi tantangan diskontinuitas dan untuk mempertahankan/meningkatkan posisi pasar, organisasi harus belajar untuk berubah. Satu pertanyaan yang perlu dipertimbangkan adalah apakah CEO dengan strategi bagus yang dapat mengarah pada penciptaan nilai bagi investor harus diberi penghargaan? Zenger (2013) menyimpulkan bahwa pasar modal banyak meremehkan perusahaan dengan strategi unik atau kompleks. Literatur menyatakan bahwa strategi yang baik akan tercermin baik di pasar modal. Secara umum, hal ini mungkin terjadi, tetapi terkadang hal ini tidak berlaku dalam praktik.

## **2. Visi, Misi, dan Tujuan**

Pernyataan visi harus menggambarkan posisi masa depan organisasi yang diinginkan. Menurut David & David (2017) menjelaskan bahwa pernyataan visi itu menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi apa?” atau “*What do you want to become?*”. Sementara Rothaermel (2019) menyatakan visi adalah sebuah pernyataan tentang organisasi apa yang akhirnya akan dicapai kedepannya atau “*What do we want to accomplish ultimately?*”.

Pernyataan misi menentukan bagaimana organisasi akan mengubah visi menjadi kenyataan bersama dengan filosofi yang mendasarinya. David & david (2017) menjelaskan bahwa misi mencerminkan sebuah pernyataan tentang alasan keberadaan

organisasi (*Reason for being*). Sementara Peter Drucker yang dikenal sebagai bapak manajemen modern, menyatakan misi itu menjawab “apa sih bisnis kita ini hari ini?” atau “*What is our bisnis?*” Definisi misi menurut Wheelen et al (2018) bahwa misi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Sementara Rothaermel (2019) menyatakan misi adalah deskripsi tentang apa yang organisasi kerjakan terkait dengan barang dan jasa yang dihasilkan dan pasar mana yang akan dimasuki perusahaan.

Unsur-unsur pernyataan misi dan visi dapat digabungkan untuk memberikan pernyataan tentang tujuan perusahaan. Tujuan merupakan sebuah pernyataan yang menguraikan bagaimana organisasi dapat mencapai visi-misi nya. Tujuan diperlukan untuk memberikan angka kuantitatif, yang dapat dengan cepat menunjukkan apakah strategi yang diinginkan berada di dalam atau di luar jalur. Tujuan tersebut akan diukur melalui indikator kinerja utama (*key performance indicator*). Indikator kinerja utama dapat digunakan secara efektif untuk memungkinkan manajer dan bawahan melacak kinerja organisasi

### 3. Perspektif Strategi

Literatur manajemen strategis memiliki berbagai pendapat yang berbeda. Salah satu-nya yang dikembangkan oleh Mintzberg yang disebut sebagai *Mintzberg's ten school of strategic management*. Mintzberg membagi manajemen strategis melalui 10 pendekatan sebagai berikut.

1. *Design–strategy formation as a process of conception*. Pendekatan ini dikembangkan oleh *Harvard Business School*. Strategi yang jelas dan unik dirumuskan. Situasi internal dari organisasi digunakan untuk mencocokkan lingkungan eksternal.
2. *Planning – strategy formation as a formal process*. Serangkaian langkah tegas dilakukan dimulai dari penentuan tujuan

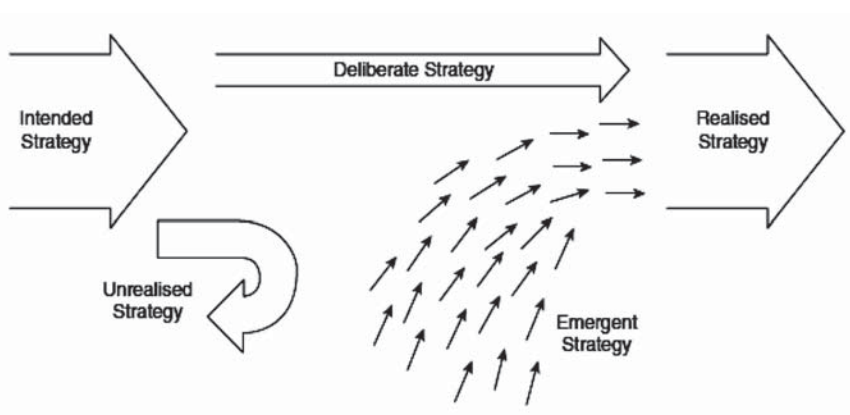
kemudian diikuti dengan audit eksternal dan internal, dari analisis situasi ke pelaksanaan strategi.

3. *Positioning–strategy formation as an analytical process.* Pendekatan ini sebagian besar berasal dari dua buku terkenal Michael Porter “Competitive strategy” (1980) dan “Competitive advantage” (1985). Pendekatan ini menempatkan bisnis di dalam konteks industrinya dan melihat bagaimana organisasi dapat meningkatkannya posisi strategis di dalamnya industri.
4. *Entrepreneurial–strategy formation as a visionary process.* Proses visioner terjadi dalam pikiran karismatik pendiri atau pemimpin organisasi. Sangat mengandalkan intuisi, penilaian, kebijaksanaan, pengalaman dan wawasan
5. *Cognitive–strategy formation as a mental process,* menganalisa bagaimana persepsi orang terhadap pola dan memproses informasi. Berkonsentrasi pada apa yang terjadi dalam pikiran ahli strategi dan bagaimana caranya memproses informasi.
6. *Learning–strategy formation as an emergent process.* Manajemen sangat memperhatikan dari waktu ke waktu untuk apa yang berhasil dan apa yang tidak bekerja. Mereka memasukkan pelajaran yang dapat diambil (“*lesson learned*”) ke dalam keseluruhan rencana tindakan mereka. Dunia terlalu rumit untuk dapat direncanakan hanya dalam satu kali proses pengembangan strategi. Seperti rencana atau visi yang jelas. Strategi harus muncul dalam langkah-langkah kecil bertahap sehingga organisasi dapat beradaptasi atau ‘belajar’.
7. *Power–strategy formation as a process of negotiation.* Strategi dikembangkan sebagai proses negosiasi antara pemegang kekuasaan dalam perusahaan, dan/atau antara perusahaan dan miliknya pemangku kepentingan eksternal.
8. *Cultural–strategy formation as a collective process,* mencoba melibatkan berbagai kelompok dan departemen dalam perusahaan. Pembentukan strategi dipandang sebagai proses

kolektif dan kooperatif. Strategi yang dikembangkan adalah cerminan dari budaya organisasi.

9. *Environment–strategy formation as a reactive process.* Strategi merupakan respon terhadap tantangan yang dipaksakan oleh lingkungan eksternal lingkungan. Bila perspektif lainnya melihat lingkungan sebagai faktor, maka perspektif ini melihat lingkungan eksternal sebagai actor.
10. *Configuration–strategy formation as a process of transformation.* Pembentukan strategi adalah proses transformasi mengubah organisasi dari salah satu jenis pengambilan keputusan ke struktur yang lain.

Dari kesepuluh pandangan terhadap proses pembentukan strategi, maka selanjutnya akan dilihat bahwa tidak semua strategi yang direncanakan bisa berjalan sesuai harapan sebagaimana yang tampak dalam Gambar 2.2.



Gambar 2. 2. Berbagai bentuk strategi

Dari Gambar 2.2. dapat dijelaskan pada awalnya perusahaan membuat strategi yang dimaksudkan untuk mencapai visi-misi (*intended strategy*). Dalam pelaksanaan terdapat perubahan

lingkungan yang mungkin saja membuat strategi yang dibangun tersebut ada yang dapat dilaksanakan (*deliberate strategy*) dan ada yang tidak dapat dilaksanakan (*unrealized strategy*). Perubahan lingkungan memaksa perusahaan untuk membuat strategi baru yang berbeda di tengah jalan (*emergent strategy*). Akibatnya *outputnya* berupa realisasi strategi (*realized strategy*) terdiri atas sebagian strategi yang sejak awal sengaja dibuat (*deliberate strategy*) dan sebagian berupa strategi yang dibuat seiring dengan perubahan lingkungan (*emergent strategy*).

Salah satu pendorong bisnis utama adalah kebutuhan organisasi untuk terus tangkas dalam beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan menerapkan strategi inovatif untuk memenuhi atau menciptakan permintaan di masa depan. Istilah ketangkasan (*ambidexterity*) juga digunakan sebagai metafora organisasi, ketika organisasi berusaha untuk menyeimbangkan pendekatan strategi yang disengaja dan muncul.

## **Kesimpulan**

Inti dari konsep strategi adalah dinamika hubungan perusahaan dengan lingkungannya, dimana tindakan yang diperlukan diambil untuk mencapai tujuannya dan/atau meningkatkan kinerja melalui penggunaan sumber daya secara rasional. Sementara itu, Michael Porter (1996) menjelaskan seringkali manajer gagal untuk membedakan antara efektifitas operasional dengan strategi. Efektifitas operasional dan strategi sama-sama dibutuhkan untuk membangun kinerja yang superior, naun keduanya bekerja dengan cara yang berbeda. Strategi adalah penciptaan posisi bersaing yang unik dan bernilai, dengan melibatkan berbagai macam aktivitas. Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan bisnis yang dilakukan oleh organisasi dalam

rangka mencapai tujuan organisasi.

Pemilihan strategi dapat dilakukan pada berbagai tingkatan dalam perusahaan mulai dari strategi yang bersifat aliansi, korporasi, tingkat bisnis dan tingkat fungsional. Terdapat empat jenis aliansi strategis, yaitu *Joint Venture*, *Equity Strategic Alliance*, *Non-equity Strategic Alliance*, dan *Global Strategic Alliances*. Strategi tingkat korporasi dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu strategi integrasi, intensif dan defensif. Namun beberapa buku teks membagi dengan cara berbeda yaitu strategi korporasi dikelompokkan menjadi empat yaitu strategi stabilitas, pertumbuhan/ekspansi, penghematan (*retrenchment*) dan kombinasi. Strategi tingkat bisnis yang lazim dipakai adalah strategi yang dikemukakan oleh Michael Porter tahun 1980-an, yang terdiri dari strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*); diferensiasi; dan fokus. Strategi fungsional yang lazim ada pada perusahaan meliputi strategi fungsi keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasional dan penelitian & pengembangan.

Pada awalnya perusahaan membuat strategi yang dimaksudkan untuk mencapai visi-misi (*intended strategy*). Dalam pelaksanaan terdapat perubahan lingkungan yang mungkin saja membuat strategi yang dibangun tersebut ada yang dapat dilaksanakan (*deliberate strategy*) dan ada yang tidak dapat dilaksanakan (*unrealized strategy*). Perubahan lingkungan memaksa perusahaan untuk membuat strategi baru yang berbeda di tengah jalan (*emergent strategy*). Akibatnya *outputnya* berupa realisasi strategi (*realized strategy*) terdiri atas sebagian strategi yang sejak awal sengaja dibuat (*deliberate strategy*) dan sebagian berupa strategi yang dibuat seiring dengan perubahan lingkungan (*emergent strategy*).

## Latihan

1. Jelaskan perbedaan antara strategi dan manajemen strategi?
2. Mengapa perusahaan membutuhkan visi dan misi yang jelas dalam suatu organisasi?
3. Apakah perbedaan antara *Equity Strategic Alliance* dan *Non-equity Strategic* dalam strategi aliansi?
4. Apakah perbedaan antara strategi integrasi dan intensif dalam strategi level korporasi?
5. Mengapa perusahaan harus melakukan strategi defensif?
6. Mengapa Michael Porter yang menyatakan bahwa strategi tingkat bisnis berupa kepemimpinan biaya dan diferensiasi tidak boleh digabungkan oleh perusahaan?
7. Salah satu perspektif dalam pembelajaran manajemen strategi adalah *Design – strategy formation as a process of conception*. Apa yang Anda ketahui tentang perspektif ini?
8. Mengapa salah satu perspektif pembelajaran dalam manajemen strategi berasumsi bahwa strategi merupakan *Cultural – strategy formation as a collective process*?
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *deliberate strategy* dan *emergent strategy*?
10. Mengapa tidak semua *intended strategy* dapat menjadi *realized strategy*?

# 3

## ANALISIS STRATEGI

*“The real challenge in crafting strategy lies in detecting subtle discontinuities that may undermine a business in the future. And for that there is no technique, no program, just a sharp mind in touch with the situation.”*  
– Henry Mintzberg

### Capaian Pembelajaran Bab 3

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan konsep analisis strategi,
2. menganalisis lingkungan eksternal,
3. menganalisis lingkungan internal,
4. menjelaskan alat dalam pengembangan strategi.

Pada saat era pertama tumbuhnya telepon genggam, maka Erikson dan Nokia adalah dua merek yang menguasai pasar seluruh dunia. Namun kegagalan pengembangan strategi yang mendukung perubahan pasar membuat kedua perusahaan menjadi kalah bersaing. Terdapat enam hal yang merupakan penyebab utama kegagalan Nokia. Pertama, perlawanan terhadap evolusi *smartphone*. Nokia gagal memanfaatkan *android*. Saat pabrik ponsel sibuk memperbaiki dan mengerjakan *smartphone* mereka, Nokia tetap keras kepala. Samsung segera meluncurkan jajaran



ponsel berbasis android yang hemat biaya dan ramah pengguna. Manajemen Nokia mendapat kesan bahwa orang tidak akan menerima ponsel layar sentuh dan akan melanjutkan dengan tata letak tombol QWERTY. Kesalahpahaman ini adalah awal dari kejatuhannya. Nokia tidak pernah menganggap android sebagai kemajuan dan tidak ada yang mau mengadopsi sistem operasi Android. Setelah menyadari tren pasar, Nokia memperkenalkan sistem operasi Symbian. Namun, saat itu sudah terlambat dengan Apple dan Samsung telah memperkuat posisi mereka. Sulit bagi sistem operasi Symbian untuk membuat terobosan. Ini adalah alasan terbesar di balik kejatuhan Nokia.

Kedua, kesepakatan dengan Microsoft. Alasan lain kegagalan Nokia adalah kesepakatan yang tidak tepat waktu dengan raksasa teknologi, Microsoft. Perusahaan menjual dirinya ke Microsoft pada saat raksasa perangkat lunak itu penuh dengan kerugian. Penjualan Nokia menunjukkan ketidakmampuan pembuat ponsel untuk bertahan hidup sendiri. Pada saat yang sama, Apple dan Samsung membuat langkah signifikan dalam inovasi dan perkembangan teknologi. Sudah terlambat bagi Nokia untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang dinamis dan ketat. Akuisisi Microsoft atas Nokia dianggap sebagai salah satu kesalahan terbesar dan tidak membuahkan hasil bagi kedua belah pihak.

Ketiga, strategi pemasaran Nokia yang gagal. Umumnya, sebuah *startup* gagal karena strategi pemasaran yang buruk, dan hal yang sama juga terjadi pada Nokia. Perusahaan mengikuti strategi *branding* payung yang gagal. Apple adalah perusahaan pertama yang menerapkan model *branding* payung dengan iPhone di bagian atas. Itu terus menambahkan model baru ke payung ini dari tahun ke tahun. Samsung mengikuti rute yang sama dengan meluncurkan seri Samsung Galaxy tetapi Nokia gagal. Kepercayaan pengguna yang dibangun Nokia selama bertahun-tahun secara bertahap memudar. Perusahaan tidak efisien dalam metode penjualan dan

distribusinya. Melihat kekacauan tersebut, Nokia memutuskan untuk menghadirkan beberapa inovasi *hardware* dan *software* yang menarik. Namun, ini sudah dirilis oleh pesaing Nokia dan tidak memiliki keunikan. Kegagalan dalam strategi pemasaran dan distribusi Nokia memainkan peran penting dalam penghapusannya dari pasar industri seluler.

Keempat, bergerak terlalu lambat dengan industri. Nokia tidak pernah mengimbangi perubahan teknologi dan tren. Nokia selalu terkenal dengan perangkat kerasnya dan tidak terlalu memperhatikan rangkaian perangkat lunaknya. Awalnya, perusahaan mengabaikan kemajuan teknis untuk menghindari risiko yang terkait dengan menghadirkan inovasi ke ponsel. Bisnis membutuhkan pengalihan tetapi sudah terlambat saat Nokia menyadari hal ini. Alih-alih menjadi salah satu pemrakarsa awal, Nokia bertransisi ketika hampir setiap merek besar sudah mulai memproduksi ponsel keren.

Kelima, melebih-lebihkan kekuatan. Nokia melebih-lebihkan nilai mereknya. Perusahaan percaya bahwa bahkan setelah peluncuran smartphone-nya yang terlambat, orang masih akan berduyunduyun ke toko dan membeli ponsel buatan Nokia. Orang-orang masih membuat prediksi Nokia dapat mempertahankan kepemimpinan pasar jika menggunakan perangkat lunak yang lebih baik pada intinya. Namun, ini jauh dari kebenaran seperti yang terlihat hari ini. Perusahaan terjebak dengan sistem perangkat lunaknya yang diketahui memiliki beberapa bug dan kesalahan. Nokia merasa kejayaannya sebelumnya akan membantu meringankan masalah apa pun. Sayangnya, hal-hal tidak berjalan seperti itu.

Keenam, kurangnya inovasi dalam produk. Kurangnya inovasi dalam produknya hanya menambah kesengsaraan Nokia. Sementara merek seperti Samsung dan Apple hadir dengan ponsel canggih setiap tahun, Nokia hanya meluncurkan ponsel Windows dengan fitur dasar. Seri Nokia Lumia adalah langkah awal, tetapi bahkan runtuh karena kurangnya inovasi. Fitur yang tidak menarik

dan membosankan tidak membantu. Di era 4G, Nokia bahkan tidak memiliki ponsel berkemampuan 3G. Keputusan yang salah dan penghindaran risiko menyebabkan penurunan raksasa seluler. Nokia menahan diri untuk tidak mengadopsi teknologi terbaru. Kegagalan Nokia menjadi studi kasus yang membuat organisasi menyadari pentingnya evolusi dan penyempurnaan yang berkelanjutan. Perjalanan dari apa yang pernah menjadi perusahaan ponsel terbaik dunia hingga kehilangan semuanya pada tahun 2013 cukup tragis. Nokia juga sangat kekurangan kepemimpinan dan bimbingan. (Sumber: [https://startuptalky.com/reasons-why-nokia-failed/#The\\_Resistance\\_To\\_Smartphone\\_Evolution](https://startuptalky.com/reasons-why-nokia-failed/#The_Resistance_To_Smartphone_Evolution))

## 1. Strategi

Saat ini kondisi dunia berubah drastis paska pandemik covid-19. Perubahan ini juga berdampak pada dunia bisnis, dimana pada saat sebelum pandemik semua orang terbiasa melakukan transaksi langsung di dunia nyata dan bisnis dijalankan secara offline, namun saat pandemik semua menjadi berubah. Pada saat pandemik aktivitas bisnis dan sosial dibatasi, pun dalam hal pekerjaan dan proses belajar yang akhirnya dilaksanakan melalui online. Saat pandemik, banyak bisnis yang tidak mampu melakukan penyesuaian akhirnya harus dilikuidasi. Kini saat pandemi telah berakhir, maka bisnis memiliki berbagai alternatif cara bekerja baik *offline* maupun *online*. Tentu saja hal ini akan membuat pengembangan strategi perusahaan menyesuaikan terhadap kondisi *new normal*.

Perusahaan saat ini menghadapi problema “*I don't know the factors*” karena perubahan yang semakin cepat dan kompleksitas berbagai faktor yang akan saling terkait dan memengaruhi kinerja perusahaan. Kondisi ini akan sangat memengaruhi dalam pengembangan strategi perusahaan. Pengembangan strategi jangka panjang masih relevan di masa lalu, namun saat ini perubahan

yang begitu cepat membuat perusahaan harus memiliki *emergent strategy*. Strategi kontinjensi yang menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan menjadi relevan dan akan menentukan keberlanjutan usaha.

Hasil dari strategi yang baik adalah menciptakan nilai, baik itu nilai bagi pemegang saham, nilai ekonomi, dan/atau nilai sosial. Krisis keuangan tahun 2008 yang satu dasawarsa kemudian diikuti dengan pandemi covid-19 merupakan salah satu contoh faktor yang memiliki dampak besar bagi perusahaan. *World economic forum* sebagaimana yang telah dibahas pada bab sebelumnya, menyatakan terdapat sepuluh hal yang akan dihadapi perusahaan dan meningkatkan risiko bagi perusahaan. Menghadapi perubahan tersebut, maka dibutuhkan perubahan pola pikir untuk melihat lebih jauh dari harapan *shareholder*.

Terdapat opini dari salah satu konsultan “*Big Data*” yang menyatakan suatu hari nanti semua analisis strategis akan sepenuhnya analitis dan berdasarkan beberapa algoritma yang ada di komputasi awan. Konsultan tersebut berpendapat bahwa strategi dapat dihasilkan melalui pengembangan *artificial intelligent* yang ada di komputer. Namun pernyataan ini harus dikritisi karena perlu juga diingat bahwa manusia hidup dan bekerja di dunia nyata yang terdapat keinginan, kebutuhan, faktor psikologi, sosiologi dan fisiologi yang tidak sepenuhnya dapat dibaca oleh komputer.

Organisasi yang sukses adalah mereka yang dapat belajar memanipulasi variabel-variabel ini, dan mungkin akan menciptakan lompatan dalam kemajuan praktik strategi. Setelah lebih dari 50 tahun, teori strategi bisnis terus berkembang. Sebagian besar eksekutif senior telah dilatih prinsip-prinsipnya melalui program MBA dan memiliki pemahaman yang baik tentang alat dan teknik inti pengembangan strategi. Namun, banyak organisasi telah menghilangkan arti sebenarnya dari strategi. Mengingat pengamatan ini, bagian berikut dimulai dengan mempertimbangkan

dilema kognitif, dan lingkungan eksternal dan internal.

Dilema kognitif merupakan keputusan strategis yang dapat dipengaruhi oleh bias kognitif seperti terlalu percaya diri, adanya kepentingan pribadi, dan menghindari risiko. Seorang CEO perlu memimpin dengan visi, mengelola sumber daya, dan memberikan inspirasi bagi tim-nya. Kurangnya kejelasan tujuan dapat mempersulit pengambilan keputusan yang baik. Kurangnya kejelasan tujuan membuat sulit untuk membuat keputusan yang baik. Faktor lain yang sering diabaikan yang memengaruhi setiap ahli strategi adalah otak manusia. Selama empat dekade terakhir, sains telah mengungkap pemahaman yang lebih besar tentang kemampuan kognitif individu. Melalui studi dalam manajemen sumber daya manusia, kita tahu bahwa manusia tidak selalu rasional. Kemampuan untuk mengubah cara berpikir seorang pemimpin dapat meningkatkan kapasitas individu untuk memimpin tim melewati masa-masa sulit. Keputusan strategis dapat dipengaruhi oleh bias kognitif yang dapat mencakup terlalu percaya diri, mementingkan diri sendiri, dan menghindari risiko.

## **2. Lingkungan Eksternal**

Para CEO memilih strategi yang mereka harap akan memungkinkan organisasi menggunakan sumber dayanya secara efektif. Pemilihan strategi bergantung pada analisis internal dan eksternal. Lingkungan eksternal yang tidak pasti membuat perusahaan harus lebih sering melihat peluang baru dan mengantisipasi ancaman yang jauh lebih sulit. pendulum strategi yang berayun dari orientasi eksternal ke internal, atau sebaliknya, menggambarkan kebutuhan untuk menggabungkan kedua perspektif tersebut.

Adanya sepuluh risiko yang disebut oleh *world economic forum* pada bab sebelumnya, membuat bisnis harus bekerja sama dengan seluruh pemangku-kepentingan termasuk dengan pemerintah.

Reputasi perusahaan kini tergantung pada ketaatan untuk memenuhi isu-isu sosial, karena kegagalan untuk mematumhinya akan dapat membahayakan citranya.

Penggunaan metafora *blue ocean* oleh Kim dan Mauborgne (2015) secara elegan merangkum visi mereka tentang ekspansi, kompetitor dalam pasar bebas yang nantinya dapat dimenangkan oleh perusahaan yang inovatif. Hal ini mendesak perusahaan untuk “fokus pada gambaran besar, bukan hanya angka saja.”

Lingkungan makro eksternal berada di luar perusahaan. Perubahan dalam lingkungan makro dapat bersifat siklus atau struktural. Perusahaan tidak dapat mengendalikan lingkungan makro, tetapi dapat mengupayakan untuk tetap mengikuti pergerakannya. Perusahaan tidak beroperasi secara terpisah dan dipengaruhi oleh faktor eksternal yang ada di luarnya. Sayangnya, faktor eksternal tidak dapat dikendalikan.

Sedangkan lingkungan mikro, terdiri atas perusahaan dan pemasok serta pembeli. Masalah yang terjadi di lingkungan mikro biasanya segera diketahui, jadi hal ini dapat dipantau secara ketat. Pemahaman yang lebih jelas tentang lingkungan mikro dapat memberikan wawasan yang lebih baik ke tingkat kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Perusahaan dapat memengaruhi lingkungan mikro.

Ketika berkinerja baik, analisis pada industri dan pasar memungkinkan adanya peluang untuk memanfaatkan kompetensi inti di industri lain dan pasar yang belum optimal. Dari perspektif sumber daya, lebih mudah untuk bersaing di pasar yang lebih sedikit. Perantara atau penghubung memiliki peran penting dalam pasar dengan berperan seperti perjalanan, *financial resellers*, distribusi, dan *market service agencies*.

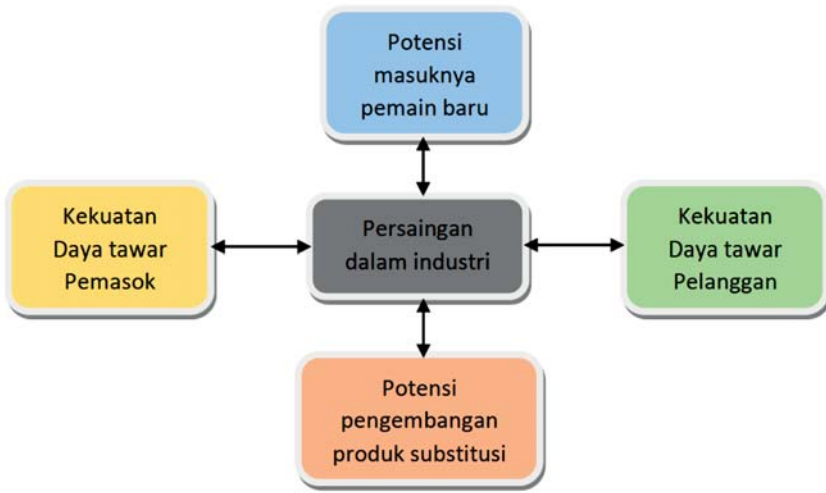
Pembahasan lingkungan eskternal akan dimulai dengan pendekatan PESTEL yang merupakan singkatan dari *political faktor*, *economic faktor*, *socio-cultural faktor*, *technological*

*faktor, environmental faktor dan legal faktor.* PESTEL dapat memberikan penilaian komprehensif tentang lingkungan dan pasar tempat perusahaan beroperasi. Namun, pengguna terkadang mengabaikan keterbatasannya. Faktor eksternal dapat berubah dari waktu ke waktu, dan dalam pemantauan lingkungan yang kompleks membutuhkan analisis pakar. Pendekatan sederhana akan berbahaya. Dari sudut pandang praktisi, PESTEL yang efektif bisa mahal. Kualitas PESTEL juga akan tergantung pada kualitas data. Faktor-faktor perlu diprioritaskan dan dilaksanakan. Tetapi karena faktor-faktor tersebut berada di luar kendali perusahaan, mereka mewakili risiko. Beberapa isu terkait dengan pestel disajikan dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3. 1. Analisis PESTEL**

Politik	Pemerintah, legislasi dan kebijakan.
Ekonomi	Tingkat pertumbuhan, tingkat pengangguran, nilai tukar, pajak, inflasi, perdagangan internasional, upah minimum
Sosial	Demografi, tren gaya hidup, sikap konsumen, isu etika, budaya
Teknologi	Perkembangan internet, media sosial, keusangan teknologi
Environmental	Pemanasan global, keberlanjutan, polusi, daur ulang dan limbah
Legal	Hukum ketenagakerjaan, keamanan dan kesehatan, dan hukun tentang perusahaan

Selanjutnya salah satunya alat yang dapat digunakan untuk membantu dalam memahami persaingan adalah yang dikemukakan oleh Michael Porter dengan nama *Five Forces model* sebagai mana tampak dalam Gambar 3.1.



*Gambar 3. 1* Model lima kekuatan porter.

Dalam model ini terdapat lima kekuatan yang bisa mempengaruhi persaingan, yaitu:

1. persaingan antar-perusahaan dalam industri yang sama,
2. kekuatan daya tawar dari pemasok,
3. kekuatan daya tawar dari konsumen,
4. kekuatan dari calon pendatang baru, dan
5. kekuatan produk substitusi.

Yang pertama adalah persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama. Yang harus diperhatikan adalah bagaimana posisi perusahaan dalam industri dibandingkan dengan pesaing yang ada. Bagaimana keunggulan perusahaan dibanding dengan pesaing? Terdapat beberapa kondisi yang akan menentukan kuat tidaknya persaingan dalam industri.

1. ketika jumlah perusahaan yang bersaing tinggi,
2. ketika perusahaan pesaing memiliki ukuran yang sama,
3. ketika perusahaan pesaing memiliki kemampuan yang sama,



4. ketika permintaan untuk produk industri turun,
5. ketika harga produk atau jasa dalam industri turun,
6. ketika konsumen dapat berganti merek dengan mudah,
7. ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi,
8. ketika hambatan untuk memasuki pasar rendah,
9. ketika biaya tetap tinggiantara bersaingperusahaan,
10. ketika produk mudah rusak,
11. ketika saingan memiliki kapasitas berlebih,
12. saat permintaan konsumen turun,
13. ketika pesaing memiliki persediaan berlebih,
14. ketika pesaing menjual produk/jasa serupa,
15. ketika merger biasa terjadi di industri.

Kekuatan kedua adalah daya tawar dari pemasok/*supplier*. Kekuatan tawar menawar pemasok akan meningkat bilamana terdapat hanya sedikit pemasok, hanya ada sedikit bahan pengganti, bilamana biaya penggantian bahan baku relative tinggi (*Switching cost* tinggi), dan bilamana perusahaan tidak mampu melakukan integrasi ke hulu (*Backward integration*). Bila kekuatan *supplier*-nya lebih tinggi, karena jumlah *supplier* sangat terbatas maka *supplier* akan memiliki kekuatan dalam menentukan harga, sehingga *supplier* dikatakan sebagai *price maker*, dan perusahaan menjadi *price taker*. *Supplier* juga memiliki kekuatan untuk membangun anak perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama dengan perusahaan kita. *Suppliers* memiliki daya tawar yang tinggi ketika:

1. ada konsentrasi pemasok yang tinggi jumlah *supplier* terbatas tetapi ada banyak pembeli
2. *switching costs* terhadap pembelian bahan baku adalah tinggi
3. *supplier* memiliki sumber daya yang langka sejumlah besar pemasok memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan lini bisnis dari hulu ke hilir.

Kekuatan berikutnya adalah terkait daya tawar dari konsumen. Kalau konsumen yang memiliki kekuatan, berarti posisi perusahaan pada posisi yang lemah. Dalam arti konsumen dapat ekspansi ke industri dimana perusahaan bergerak. Hal ini dimungkinkan bilamana perusahaan tidak mampu melayani dengan baik. Ada beberapa hal yang dapat terjadi dimana konsumen memiliki daya tawar yang kuat, yaitu:

1. jika pembeli dapat dengan mudah beralih ke produk lain (*Switching cost* pembeli rendah),
2. jika pembeli sangat penting, misalnya pembeli lebih sedikit daripada penyedia barang dan jasa,
3. jika penjual berjuang menghadapi penurunan permintaan konsumen,
4. jika pembeli mengetahui tentang penjual produk, harga, dan biaya,
5. jika pembeli memiliki keleluasaan dalam apakah dan kapan mereka membeli produk,
6. pembeli sensitif terhadap harga,
7. pembeli memiliki kemampuan untuk *backward integrate*.

Berikutnya adalah pendatang baru, apakah hambatan bagi pemain baru untuk masuk dalam industri itu rendah atau tinggi? Bilamana hambatan untuk masuknya rendah, maka semua pihak bisa masuk dalam industri itu sehingga persaingan menjadi sangat kompetitif sekali. Sebaliknya kalau hambatan masuknya tinggi, maka tidak semua orang bisa masuk dalam bisnis itu.

Beberapa faktor yang dapat menjadi hambatan untuk masuk bagi pemain baru yaitu kebutuhan dana investasi yang besar, kemungkinan perlunya teknologi *know-how* nya, adanya lisensi atau paten. Selain itu yang dapat digunakan untuk menghambat pemain baru yaitu kualitas, harga dan pemasaran dapat mengatasi hambatan. Kalau perusahaan yang ada saat ini sudah menggunakan

kualitas tinggi, maka tidak mudah bagi pesaing baru untuk masuk kecuali pesaing tersebut bermain di harga yang lebih rendah. Hambatan lain dapat berupa pencapaian skala ekonomis, ketika pemain baru akan kesulitan untuk mampu mencapai skala ekonomis. Hal ini dapat terjadi karena pemain baru masuk dalam industri yang telah melakukan investasi besar maka ketika pabrik tersebut baru berdiri biaya produk per-unit menjadi lebih mahal dibanding perusahaan yang sudah ada. Di bawah ini disajikan faktor-faktor yang membuat hambatan untuk masuk bagi pemain baru:

1. perlu mendapatkan skala ekonomi dengan cepat,
2. perlu mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus,
3. kurang pengalaman,
4. loyalitas pelanggan yang kuat,
5. preferensi merek yang kuat,
6. persyaratan modal besar,
7. kurangnya saluran distribusi yang memadai,
8. kebijakan regulasi pemerintah,
9. tarif,
10. kurangnya akses ke bahan baku,
11. kepemilikan paten,
12. lokasi yang tidak diinginkan,
13. serangan balik oleh perusahaan yang sudah mengakar,
14. potensi kejenuhan pasar.

Faktor lima kekuatan pesaing berikutnya adalah potensi pengembangan produk pengganti. Potensi pengembangan produk pengganti ini akan mengalami peningkatan ketika harga barang pengganti atau barang substitusinya lebih murah dibanding kita. Atau *switching cost*-nya menjadi lebih rendah. Dulu biaya konsumen untuk beralih ke produk substitusi bisa jadi tinggi, namun seiring dengan perkembangan teknologi dan ditemukannya produk pengganti maka biaya *switching*-nya menjadi lebih rendah,

sehingga konsumen dengan mudah berpaling. Selain itu, ancaman produk pengganti lebih tinggi ketika:

1. produk substitusi dengan harga lebih rendah,
2. produk substitusi memiliki kualitas lebih tinggi,
3. produk substitusi menawarkan kinerja yang lebih baik.

Selain kelima faktor tersebut, sebenarnya terdapat satu faktor tambahan lagi yaitu komplementator. Produk komplementator ini merupakan lawand ari produk substitusi. Komplementator meningkatkan permintaan akan produk utama. Misalnya, jika seseorang mempertimbangkan mobil dan bensin, manfaat gabungannya lebih dari mobil dan bensin secara individual. *Porter's six forces* memberikan penilaian cepat tentang lingkungan makro, tetapi analisis seharusnya hanya bagian dari daftar periksa keseluruhan.

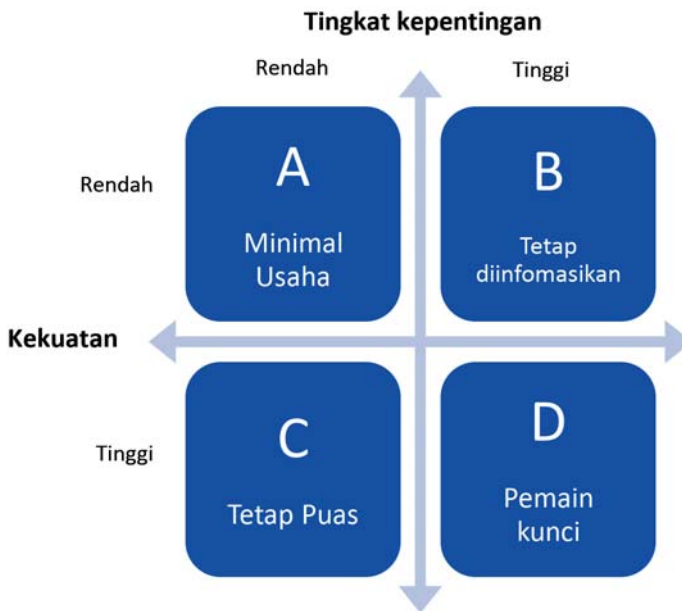
Kelemahan dari analisis Porter di atas adalah:

1. tingkat analisis strategi,
2. mengasumsikan perusahaan yang lain homogen atau sama,
3. mengasumsikan sebagian besar hubungan antagonis,
4. *cross-sectional*, memiliki *moment* yang sama dalam satu waktu,
5. mengabaikan aspek perilaku dalam perusahaan,
6. peran dari peraturan pemerintah,
7. internet dan *e-commerce*,
8. globalisasi,
9. perubahan dalam pestel mempengaruhi “five forces”,
10. *green issues* dan *green awareness*,
11. hukum persaingan,
12. perubahan pada tingkat pertumbuhan industri (siklus hidup industri).

Dari analisis lima kekuatan beralih ke analisis pemangku-kepentingan (*stakeholder*). Sebagai akibat pasca-krisis keuangan,

nilai-nilai di antara bisnis dan masyarakat harus dipikirkan kembali. Perusahaan perlu menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kesadaran dalam hal berbisnis terkait pertumbuhan dan penciptaan laba, dan tidak bisa lagi menjadi satu-satunya alasan pembenaran untuk melakukan “tindakan immoral”.

Mendelow’s (1981) membuat matriks pemetaan pemangku kepentingan seperti yang ada dalam Gambar 3.2.



**Gambar 3. 2** Matrik Mendelow.

Mendelow (1981) menyarankan agar perusahaan menganalisis kelompok pemangku kepentingan kita berdasarkan *Power* (kemampuan untuk memengaruhi strategi organisasi atau sumber daya proyek) dan *Interest - Minat* (seberapa tertarik pemangku kepentingan pada keberhasilan organisasi atau proyek).

Terdapat empat posisi yang pada matriks Mendelow yang menunjukkan tindakan yang perlu dilakukan perusahaan kepada pemangku kepentingan. Untuk posisi ketika kekuatan pemangku kepentingan tinggi, dan mereka sangat tertarik, maka perusahaan diharapkan mengelola dengan dekat para *Key Player* dengan tujuan untuk melibatkan orang-orang ini sepenuhnya dan melakukan upaya terbaik untuk memuaskan mereka. Berikutnya, kekuatan tinggi, namun orang-orang yang kurang tertarik (*keep satisfied*) maka perusahaan cukup bekerja dengan orang-orang ini untuk membuat mereka puas, tetapi jangan sampai mereka bosan dengan pesan dari perusahaan. Selanjutnya orang-orang yang memiliki kekuatan rendah, namun sangat tertarik (*Keep informed*), beri tahu orang-orang ini secara memadai, dan bicaralah dengan mereka untuk memastikan bahwa tidak ada masalah besar yang muncul. Audiens ini juga dapat membantu menunjukkan area mana saja yang dapat ditingkatkan atau telah diabaikan. Terakhir, pemangku-kepentingan dengan kekuatan rendah, dan juga kurang tertarik (*Minimal Effort*) maka jangan membuat kelompok pemangku kepentingan ini bosan dengan komunikasi yang berlebihan, awasi untuk memeriksa apakah tingkat minat atau kekuatan mereka berubah.

Dari Mendelow, selanjutnya pembahasan pada analisis skenario. Saat menghadapi dunia bisnis yang dinamis, analisis strategis harus menciptakan dan memahami persepsi tentang alternatif keadaan masa depan. Kemampuan rencana strategis yang telah disusun dapat diuji stres dengan menggunakan analisis “what-if”. Analisis skenario dapat dilihat pada Gambar 3.2.



**Gambar 3.3** Analisis skenario.

Matriks analisis skenario adalah metode deduktif untuk mengilustrasikan skenario dalam situasi yang tidak pasti dan bergejolak. Empat skenario digambarkan dalam matriks. Sumbu horizontal menggambarkan dampak pada perusahaan, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan ketidakpastian. Untuk melakukan analisis skenario yang efektif, empat langkah dapat digunakan: identifikasi faktor-faktor penting untuk dimasukkan dalam analisis skenario; skenario mana yang akan dianalisis untuk setiap faktor; estimasi arus kas; dan penetapan probabilitas.

Pada kondisi ketidakpastian rendah dan dampak pada perusahaan juga rendah, maka perusahaan dapat melakukan strategi *keep in check*, yakni perusahaan secara rutin mengecek kondisi yang ada. Bilamana ketidakpastian tinggi, sedangkan dampak pada

perusahaan rendah, maka perusahaan dapat melakukan *review* terhadap strategi yang dijalankan secara periodik. Sementara bila ketidaktastiannya rendah, dan dampak pada perusahaan tinggi maka perusahaan perlu melakukan rencana kontinjensi (*contingency plan*). Terakhir bilamana perusahaan menghadapi kondisi ketidakpastian tinggi dan dampak terhadap perusahaan juga tinggi maka perusahaan dapat mengembangkan analisis *scenario*.

Analisis skenario tidak berusaha memprediksi suatu hasil tunggal. Sebaliknya, analisis skenario ini mengembangkan spektrum situasi dan hasil potensial yang berbeda, biasanya berkisar dari skenario terbaik hingga skenario terburuk. Bisnis kemudian dapat melakukan perencanaan skenario untuk lebih mempersiapkan diri menghadapi peristiwa ini dan potensi dampaknya.

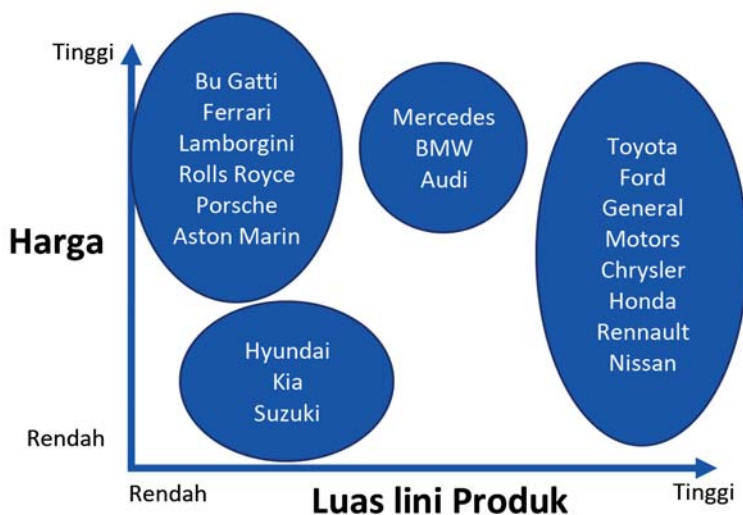
Analisis skenario bukanlah hal baru. Analisis ini dipelopori oleh militer AS selama pertengahan 1900-an, dan Shell Oil mulai menggunakannya selama tahun 1970-an untuk menganalisis dan menanggapi fluktuasi pasokan minyak global. Analisis skenario mempertimbangkan peristiwa potensial dan skenario bisnis yang mungkin dihasilkan. Umumnya, berbagai skenario dipertimbangkan, dari yang terbaik hingga yang terburuk. Untuk setiap skenario, perusahaan membuat asumsi tentang pengaruhnya terhadap berbagai faktor yang penting bagi bisnis, seperti suku bunga atau biaya bahan baku. Asumsi ini kemudian digunakan sebagai variabel input untuk memodelkan dampak dari setiap skenario terhadap bisnis.

Selanjutnya akan masuk pada analisis pelanggan. Pada waktu yang lalu, hubungan yang mendapat perhatian terjadi antara merek dan pemilik merek, tetapi sekarang hubungan yang menjadi fokus adalah konsumen. Mengetahui kebutuhan dasar konsumen membantu perusahaan secara efektif untuk menentukan target dan posisi perusahaan. Analisis konsumen membantu mengembangkan produk/layanan yang ada untuk konsumen lama dan baru.



Sayangnya, ada banyak perusahaan yang kurang memahami konsumen dan diperparah oleh hasil survei konsumen yang tidak valid. Konsumen cenderung berubah-ubah pikiran dengan cepat dibandingkan dengan hasil penelitian atau survei yang ada. Hal yang harus diberikan oleh analisis konsumen adalah wawasan atau pemahaman bukan hanya sekedar data. Dengan berdasarkan pada pemahaman terhadap konsumen, maka perusahaan dapat mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Analisis eksternal berikutnya adalah melihat kelompok strategis yang ada dalam satu industri (*strategic group*). Analisis *strategic groups* merupakan analisis dengan mengelompokkan perusahaan yang memiliki karakteristik strategis yang serupa, mengejar strategi yang sama atau bersaing di industri yang sama. Hasilnya berupa pemetaan *strategic groups* yang dapat membantu memberikan ilustrasi keunggulan yang paling menonjol dan berbeda. Analisis *strategic group* dimulai dari mengidentifikasi perusahaan sejenis pada industri. Kemudian pilih dua variabel kunci untuk ditempatkan pada sumbu x dan y. Menggunakan sumbu yang sesuai setiap organisasi dengan ukuran yang proporsional dengan pangsa pasar, atau dimensi kritis lainnya. Contoh analisis *strategic group* tampak pada Gambar 3.4.



Gambar 3.4 Strategic group dalam industri mobil.

Setelah memahami berbagai lingkungan eksternal, maka selanjutnya akan dilakukan pembahasan terkait dengan lingkungan internal.

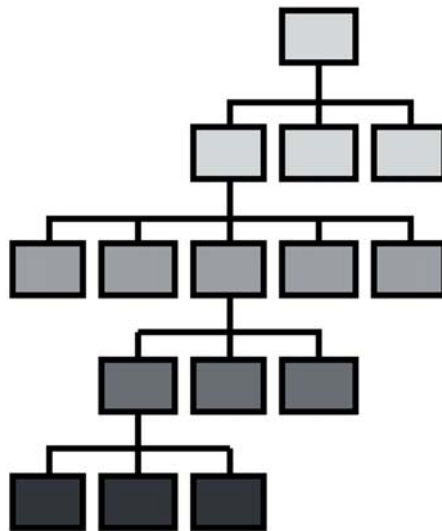
### 3. Lingkungan Internal

Strategi dapat gagal karena dua alasan yaitu masalah eksternal dan internal. Analisis internal adalah proses mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber daya, kemampuan dan kompetensi yang tersedia untuk menjalankan strategi dan mencapai tujuan strategis. Proses analisis internal harus melihat dari dekat keselarasan visi, misi, tujuan strategis dan strategi. Lingkungan internal terdiri atas manajemen, karyawan, struktur organisasi, budaya, sumber daya lainnya *intangibile* dan *tangible*, kemampuan dan kompetensi. Pembahasan lingkungan internal pertama dimulai dari struktur organisasi.

## Struktur Organisasi

Salah satu tantangan adalah menyeimbangkan antara sentralisasi dalam pembuatan keputusan dan desentralisasi. Abad kedua puluh perusahaan melakukan sentralisasi modal, sumber daya, dan pengambilan keputusan. Namun sekarang mengalami pergeseran pada abad kedua puluh satu menuju desentralisasi. Tantangannya saat ini adalah menemukan keseimbangan yang tepat, dan bagaimana CEO mengatasi permasalahan yang saling bertentangan yang akan memiliki konsekuensi ekonomi dan sosial bagi organisasi.

Sejak 1980-an, ketika organisasi berjuang untuk memberikan layanan yang terbaik untuk pelanggan, hubungan langsung atau jarak antara manajer dan staff menjadi semakin melebar. Hal tersebut telah mengakibatkan lebarnya rentang kendali – *span of control* (lihat Gambar 3.5). Faktor-faktor seperti turbulensi lingkungan eksternal, sifat tugas pekerjaan dan kendala anggaran dapat mempengaruhi kontrol dalam struktur organisasi.



Gambar 3.5 Rentang kendali.

Pada Gambar 3.5. terlihat bahwa jumlah orang secara langsung yang melapor pada jenjang berikutnya. Hal ini dibangun dengan asumsi koordinasi melalui pengawasan langsung pada staf. Rentang kendali yang lebih luas dimungkinkan ketika tugas bersifat rutin dan saling ketergantungan karyawan rendah. Struktur formal dengan jelas menunjukkan jalur pelaporan dan komunikasi resmi dalam organisasi.

Terkait dengan struktur organisasi, perusahaan harus menentukan apakah bisnisnya akan menggunakan struktur mendatar (*flat*) atau tinggi (*tall*). Secara tradisional sebagai perusahaan yang sedang tumbuh dan berkembang, maka cenderung untuk menciptakan hierarki struktur yang lebih tinggi dan memperluas rentang kendali. Namun masalah dengan hierarki yang tinggi adalah biaya *overhead* yang lebih tinggi, aliran informasi berkualitas rendah, birokrasi yang lebih besar, staf yang kurang berdaya, dan Fokus kekuasaan di sekitar manajer.

Struktur organisasi yang datar dapat membantu mengurangi birokrasi dan memberdayakan staf di semua tingkatan. Silo fungsional menjadi kabur dan aktivitas lintas fungsi meningkatkan arus komunikasi. Selain itu, jaringan informal karyawan dapat membantu meningkatkan ikatan antar-karyawan, selain meningkatkan kepuasan staf, moral dan retensi bakat, bahwa mereka sangat penting dalam industri yang berbasis pengetahuan.

Struktur informal dapat menjadi saluran bagi peraturan resmi untuk dinegosiasikan atau ditumbangkan oleh staf. Dari perspektif strategi, struktur informal dapat meningkatkan aliran komunikasi dan dapat membantu memecahkan masalah staf manajemen.

Perdebatan tentang struktur organisasi tinggi versus datar terus berlanjut (lihat Gambar 3.5). Organisasi yang tinggi dapat memberikan jalur karier bagi karyawan baru yang ambisius, tetapi struktur datar dapat bekerja dengan sukses bahkan di perusahaan besar. Pada akhirnya, struktur dibuat untuk mengatur dan

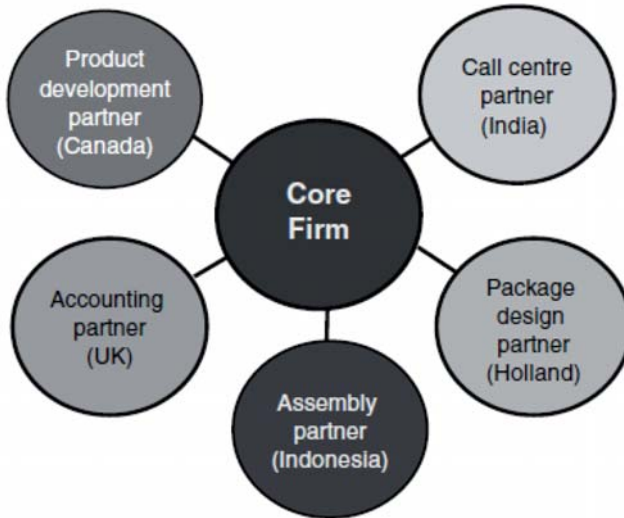
menyediakan mekanisme kontrol bagi manajemen dan karyawan.

Terdapat berbagai macam struktur organisasi, mulai dari struktur fungsional, kerja dalam bentuk tim, struktur matriks dan struktur dalam era digital yaitu struktur jaringan (*network*). Struktur fungsional disusun berdasarkan pada fungsi bisnis inti yang ada dalam perusahaan seperti fungsi keuangan, SDM, pemasaran dan sebagainya. Keuntungan dari struktur fungsional adalah memungkinkan skala ekonomi, yang dapat mengurangi biaya unit, dan saluran untuk aspirasi karir dalam hal promosi dan jalur. Keterbatasan struktur fungsional adalah kemungkinan munculnya mentalitas silo yang lebih menekankan kepentingan fungsi bisnisnya, sehingga dapat menyebabkan konflik disfungsi dan kurang koordinasi.

Saat ini cukup banyak organisasi yang mengembangkan bekerja dalam tim yang terbukti akan menjadi efektif dalam pemecahan masalah, meningkatkan produktivitas dan inovasi produk. Henry Ford dan Steve Jobs telah menyatakan bahwa bekerja sama adalah salah satu kunci utama kesuksesan. Karena struktur terdesentralisasi, anggota harus memutuskan bagaimana bekerja sama. Tim kerja mandiri biasanya organik dan terorganisir di sekitar proses kerja utama. Struktur ini fleksibel dan responsif, meningkatkan komitmen staf terhadap tugas, dan memungkinkan keputusan manajemen lebih cepat. Namun, keterbatasannya meliputi biaya pelatihan antarpribadi yang lebih tinggi, efisiensi awal yang lambat karena efek kurva belajar, dan dalam beberapa situasi tingkat stres bisa lebih tinggi.

Struktur berikutnya adalah struktur matriks yang cenderung berkembang ketika ada kebutuhan untuk memanfaatkan keahlian struktur fungsional dan digunakan pada proyek-proyek. Sumber daya dapat dialokasikan secara efisien dan staf dapat berpindah dari proyek ke proyek jika terjadi penundaan. Namun, konflik dapat muncul karena perpecahan loyalitas antara manajer proyek dan

manajer departemen fungsional. Dalam lingkungan yang kompleks dapat terjadi lebih banyak konflik, politik organisasi, dan stres.



*Gambar 3.6* Struktur organisasi jaringan.

Ketika organisasi berusaha memosisikan diri di pasar global dan memanfaatkan digitalisasi, struktur jaringan telah berkembang sebagai cara mengoordinasikan dan mendelegasikan tugas di antara sejumlah pihak dengan tujuan bersama. Kolaborasi sangat penting, karena untuk mencapai keunggulan kompetitif diinginkan. Struktur organisasi jaringan sangat fleksibel dan efisien. Struktur saat ini dapat beroperasi lintas batas negara dan dapat memanfaatkan keterampilan dan teknologi dengan sebaik-baiknya untuk produk. Keterbatasan yaitu dapat dipengaruhi kekuatan eksternal dan terlalu bergantung pada masing-masing pihak, yang dapat mengurangi efek sinergis. Jaringan perusahaan yang menciptakan produk atau layanan perusahaan pendukung beroperasi di sekitar perusahaan “pusat” atau “inti”. Contoh struktur terlihat di gambar 3.6.

## Budaya Organisasi

Budaya mewakili nilai-nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota organisasi. Para pemimpin membentuk budaya melalui mekanisme formal dan informal untuk memperkuat perilaku yang diharapkan dan mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Budaya diturunkan dari generasi ke generasi dan membentuk perilaku dan persepsi. Nilai-nilai mendasari norma dan artefak dan mengarah pada konsistensi perilaku. Jika CEO ingin mengejar strategi inovatif, maka perilaku inovatif perlu dikembangkan melalui norma-norma yang mendukung proses baru. Nilai-nilai budaya akan dimanifestasikan dalam artefak dari cerita, ritual, dan perilaku simbolis.

Organisasi menyadari bahwa menjadi tua dan tradisional belum tentu menjadi kekuatan, tetapi bisa menjadi potensi kelemahan. Lambat dalam menanggapi bahaya yang akan segera terjadi telah membuat beberapa organisasi mati dengan cepat. Dengan menggunakan analogi gunung es, citra budaya di atas air dapat dilihat dari bagaimana para staf berpenampilan, berpakaian dan berkomunikasi, menjadi unsur-unsur yang dapat diamati. Namun, nilai, kepercayaan, norma, kebiasaan, dan perilaku non-verbal lah yang dapat menyebabkan kesulitan dalam menerapkan strategi manajemen perubahan, karena ini adalah elemen yang tidak dapat diamati. Selain itu, budaya organisasi mungkin tidak sejalan dengan lingkungan eksternal dan jika ada budaya yang kuat, mereka dapat menekan subkultur yang berbeda pendapat.

## Sumber Daya Organisasi

Lingkungan internal berikutnya adalah terkait dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sumber daya yang bersifat *intangibile* (pengetahuan, keterampilan & bakat) dan berwujud (*tangible*) merupakan pendorong penting kesuksesan organisasi, karena dapat membantu mendapatkan keunggulan kompetitif dan

mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Merek yang sukses cenderung demikian mudah dikenali, inovator yang kuat, menunjukkan umur panjang dan memiliki neraca yang kuat. Karenanya salah urus aset tak berwujud di era pengetahuan bisa mahal dampaknya pada perusahaan. Kaplan and Norton (2004) menyatakan, *intangible assets* adalah pendorong utama agar perusahaan dapat membangun identitas dan strateginya.

Istilah modal intelektual (*intellectual capital*) diperlakukan sebagai aset *intangible* dan digunakan untuk mendefinisikan *intellectual capital* semua sumber daya non-moneter dan non-fisik yang sepenuhnya atau sebagian dikendalikan oleh organisasi dan yang berkontribusi pada penciptaan nilai organisasi. *Tripartite taxonomy* yaitu manusia, modal struktural, dan relasional banyak digunakan dalam literatur. *Human capital* terdiri atas *intangible resource* yang berasal dari individu manusia (e.g. *knowledge and motivation*). *Structural capital* mengacu pada infrastruktur dalam organisasi, sistem informasi, proses dan prosedur manajemen, serta sistem organisasi. Sedangkan, *Relational capital* mengacu pada nilai yang diciptakan melalui hubungan berkelanjutan dengan pihak eksternal. Ketiga hal ini merupakan bagian dari modal intelektual. Sebagaimana dalam teori *resources based view* suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan bila memiliki empat atribut yaitu bernilai (*valuable*), jarang (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitable*) dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*).

### **Kemampuan organisasi, kompetensi inti, dan kemampuan dinamis**

Keunggulan kompetitif merupakan hasil dari keunikan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, tetapi kapabilitas sendiri saja tidak cukup untuk mendukung keunggulan kompetitif. Kapabilitas perusahaan terbentuk ketika sumber daya perusahaan dapat



mencapai tugas atau serangkaian tugas tertentu. Secara umum, perusahaan harus memastikan batas minimum tingkat kompetensi yang dibutuhkan untuk bersaing dalam suatu industri. Collinson dan Parcell (2001) menjelaskan lima kompetensi organisasi utama yaitu: pengembangan strategi, teknik manajemen, mekanisme kolaborasi, *knowledge sharing* dan proses pembelajaran, dan bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan dan menyimpannya (*knowledge capture and storage*).

Ketika lingkungan berubah, kapabilitas perlu dikembangkan dari waktu ke waktu dan dikelola secara dinamis. Organisasi yang sukses perlu merespons dengan tepat kondisi lingkungan dengan menggunakan kapabilitas dan kompetensi yang sesuai. Sumber keunggulan kompetitif khusus disebut sebagai kapabilitas yang dinamis (*dynamic capabilities*). Istilah “dinamis” mengacu pada kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan terkait sebuah isu atau situasi tertentu. Istilah “kapabilitas” mengacu pada keterampilan organisasi, sumber daya, dan kekuatan fungsional tertentu yang dapat menjadi komponen inti strategi bisnis.

### **Analisis Rantai Pasok**

*Value chain analysis* adalah proses ketika sebuah perusahaan mengidentifikasi kegiatan utama dan kegiatan *support activity* yang akan menambah nilai produk, kemudian menganalisisnya untuk mengurangi biaya atau meningkatkan diferensiasi. Di bawah ini terkait dengan *value chain analysis*. Ada aktivitas utama (*primary activities*) mulai dari logistik saat bahan mentah masuk perusahaan (*Inbound Logistic*), operasional mengubah bahan baku menjadi barang jadi (*Operation*), logistik saat barang jadi dikirim keluar perusahaan (*Outbound Logistik*), pemasaran dan penjualan (*Marketing and sales*) dan jasa (*Service*). Kemudian

ada aktivitas support mulai dari infrastruktur perusahaan (*firm infrastruktur*), sumber daya manusia (*human resources*), manajemen pengembangan teknologi (*management teknologi development*), dan pengadaan (*procurement*). Semua aktivitas ini harus dikelola dan dianalisis satu persatu, sehingga hasil akhirnya diharapkan memperoleh margin keuntungan.



Gambar 3.7 Analisis Rantai Nilai Porter.

Bagaimana transformasi aktivitas *value chain* menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan? Pertama perusahaan harus tahu aktivitas *value chain*, identifikasi dan kita ukur. Pada masing-masing aktivitas tersebut kompetensi inti (*Core competence*) apa yang sebenarnya dibutuhkan disetiap aktivitas tersebut. Apakah kompetensi inti tersebut mampu menjadi kompetensi yang membedakan (*distinctive competent*)? *Distinctive competent* inilah yang akan berdampak pada *sustainable competitive advantage*.

#### 4. Alat dalam Pengembangan Strategi

Sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tetap menjadi kata kunci dalam dunia pendidikan dan praktik bisnis dan manajemen. Bagian berikut mengulas secara singkat TOWS

Matrix, BCG Growth Share Matrix, matriks Ansoff, dan strategi generik Porter.

### **TOWS Analysis**

Beberapa buku menggunakan istilah Matrix TOWS atau matriks SWOT. Dalam buku ini akan digunakan istilah Matriks TOWS karena secara filosofi perspektif dalam melakukan analisis adalah memperhatikan eksternal (*Opportunities-Threats*) lebih dulu baru ke internal (*Strength-Weaknesses*). Kalau SWOT berarti SW-nya internal terlebih dahulu baru eksternal. Matriks TOWS itu membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi. Dari faktor eksternal TO dan internal WS akan muncul 4 kuadran. Kuadran pertama *strenght* dan *opportunity*. Kuadran kedua menggabungkan *weakness* dan *opportunity*. Kuadran ketiga *strength* dan *threat*. Kuadran ke-4 menggabungkan *weakness* kelemahan dan ancamannya.

Kuadran 1 (SO) adalah kuadran yang menggabungkan antara peluang eksternal dan kekuatan internal perusahaan. Pada strategi ini bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada di luar perusahaan. Pada kuadran ke-2 (WO), perusahaan dihadapi pada suatu kondisi dimana perusahaan memiliki kelemahan namun di sisi lain kondisinya eksternal menunjukkan peluang yang terbuka bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan sebaiknya memperbaiki kelemahan yang ada supaya dapat memanfaatkan peluang yang muncul disekitarnya. Pada kuadran ke-3 (ST) perusahaan dihadapi pada kondisi memiliki kekuatan, namun kondisi eksternal berubah menjadi ancaman yang harus dihadapi. Fokus perusahaan adalah bagaimana menggunakan kekuatan untuk mengurangi dampak dari ancaman yang timbul disekitar perusahaan. Pada kuadran ke-4 (WT) merupakan kondisi ketika perusahaan memiliki

kelemahan dan pada saat yang sama kondisi eksternal menunjukkan perubahan yang dapat mendatangkan ancaman bagi perusahaan. Fokus perusahaan pada kondisi ini adalah bagaimana mengurangi kelemahannya dan sekaligus menghindari ancaman yang mungkin dihadapi perusahaan.

Internal External	<b>Strength (S)</b> - - -	<b>Weakness (W)</b> - - -
<b>Opportunity (O)</b> - - -	<b>Strategi SO</b> Strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.	<b>Strategi WO</b> Strategi memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal
<b>Threat (T)</b> - - -	<b>Strategi ST</b> Strategi menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.	<b>Strategi WT</b> Strategi defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Gambar 3.8 TOWS Matriks.

Dari ke-empat kuadran sebagaimana yang ada pada Gambar 3.8 dapat dilihat pada masing-masing kuadran perusahaan dapat mengembangkan berbagai macam ide yang dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman, dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada.

### BCG Matrix

Matrix BCG ini dikembangkan oleh perusahaan Boston Consulting Group. Biasa juga disebut sebagai *the Growth share*

*matrix* yang dikembangkan tahun 1968. Matriks ini dapat digunakan untuk perusahaan yang memiliki berbagai macam divisi.



Gambar 3.9 Analisis BCG.

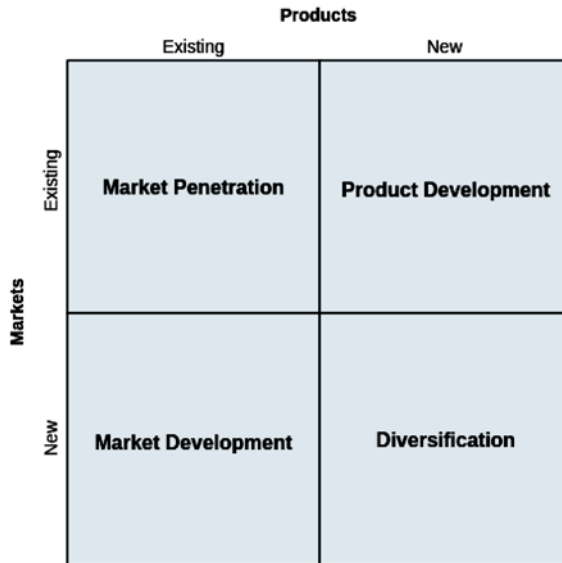
Dari Gambar 3.9 dapat dilihat bahwa matriks BCG menggunakan dua sumbu, yakni sumbu vertikal adalah tingkat pertumbuhan, dan sumbu horizontal adalah pangsa pasar, sehingga akan terbagi menjadi 4 kuadran. Kuadran pertama disebut *questionmark* (tanda tanya), perusahaan dapat hidup atau dapat juga mati. Bila dikaitkan dengan *product life cycle* maka *question mark* ini ada di bagian pertama daur hidup produk yaitu tahapan *introduction*/ pengenalan. Kemudian kita masuk pada kuadran kedua yaitu star (bintang). Kalau dikaitkan dengan *product life cycle* ini berada pada tahapan *growth*/pertumbuhan. Masuk ke kuadran 3 adalah cash cow (sapi perah) yang bila dipadankan dengan *product life cycle* maka kuadran ini masuk pada tahap *mature*/dewasa. Pada posisi ini perusahaan pertumbuhannya sudah relatif rendah namun *market share* perusahaan itu tinggi sehingga perusahaan dalam tahapan ini tinggal mendatangkan *duit* sehingga disebut sapi perah. Kuadran

ke-empat disebut *dogs*/anjing, yang kalau dikaitkan dengan *product life cycle* maka ini berada pada tahapan *decline*.

Pada kuadran *question mark*, saat pangsa pasar masih kecil sementara pertumbuhan industri tinggi sehingga perusahaan dapat terus investasi dan menjadi bintang atau berhenti karna kalah bersaing. Pada kuadran bintang, perusahaan menghadapi pertumbuhan industri yang tinggi dan pangsa pasar perusahaan juga mulai naik. Pada tahap ini, perusahaan harus melakukan investasi besar untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya. Pada kuadran *cash cow*, ditandai perusahaan yang memiliki pangsa pasar tinggi pada industri yang pertumbuhannya rendah. Pada posisi ini, perusahaan namanya sudah dikenal dan pangsa pasar besar, sehingga tidak perlu melakukan investasi besar-besaran, dan di sisi lain perusahaan memiliki pemasukan arus kas besar sehingga disebut sebagai sapi perah yang mendatangkan kas (*cash cow*). Terakhir perusahaan pada posisi *dog*, yang ditandai dengan pangsa pasar yang rendah dan pertumbuhan industri yang juga rendah. Pada posisi ini disarankan perusahaan melakukan divestasi atau likuidasi.

### **Matriks Ansoff**

The Ansoff Matrix (1957) memberikan panduan bagi CEO dalam menentukan strategi perusahaan. Matriks Ansoff menggunakan dua sumbu yaitu produk dan pasar, yang akan menghasilkan empat jenis strategi seperti yang tampak pada Gambar 3.10.

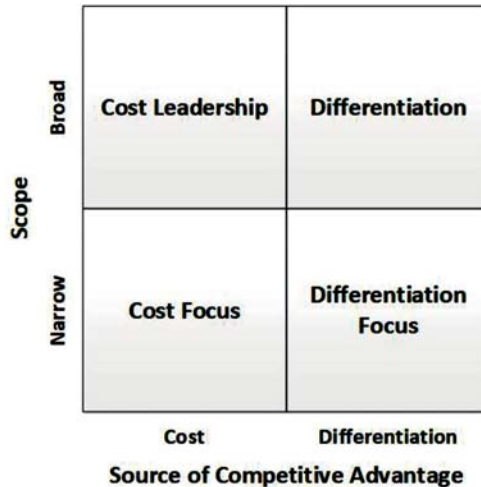


*Gambar 3.10* Matriks Ansoff.

Dari gambar terlihat bahwa produk dibagi menjadi dua yaitu produk yang ada saat ini (*existing product*) dan produk baru (*new product*), dan pasar juga dibagi menjadi dua yakni pasar yang telah dilayani saat ini (*existing market*) dan pasar baru (*new market*). Bilamana perusahaan memutuskan untuk menggunakan produk yang sudah ada saat ini guna melayani pasar yang sudah ada selama ini, maka disebut sebagai strategi penetrasi pasar (*market penetration*). Bilamana perusahaan mengembangkan produk baru untuk memenuhi kebutuhan pasar yang telah dilayani saat ini dikenal sebagai strategi pengembangan produk (*product development*). Sedangkan bila perusahaan menggunakan produk yang sudah ada saat ini, namun dijual ke pasar yang baru maka dikenal sebagai pengembangan pasar (*market development*). Ada kalanya perusahaan juga membuat produk baru, yang digunakan untuk melayani pasar baru maka disebut sebagai strategi diversifikasi.

## Strategi Generik Porter

Pada tahun 1980s Porter's mengembangkan strategi umum (*generic strategy*) yang terdiri atas tiga macam strategi kompetitif yang terkenal. Strategi Generik Porter dapat dilihat pada Gambar 3.11.



Gambar 3.11 Strategi Generik Porter.

Strategi Porter dibagi menjadi tiga yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *fokus*. *Cost leadership strategy* merupakan strategi untuk mencapai kepemimpinan biaya terendah di industri dengan memaksimalkan skala ekonomi dan keuntungan biaya lainnya. *Differentiation strategy* merupakan strategi perusahaan untuk memberikan sesuatu yang unik dan berharga kepada konsumen, dan konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi. Strategi ini memiliki risiko bilamana keunikan tersebut dapat ditiru oleh pesaing. *Fokus strategy* terjadi bilamana perusahaan berkonsentrasi pada segmen dan target tertentu dan berusaha untuk mencapai keuntungan biaya atau diferensiasi. Perusahaan



melakukan strategi ini memiliki volume yang lebih rendah dan daya tawar terhadap pemasok lebih rendah. Pada gambar 3.11. dapat dilihat bahwa fokus bisa dibagi menjadi fokus pada strategi penekanan biaya atau fokus pada diferensiasi.

Michael Porter berpendapat bahwa untuk menjadi sukses dalam jangka panjang, perusahaan harus memilih satu dari tiga strategi generiknya. Jika melakukan lebih dari satu strategi yang generik, perusahaan akan “*stuck in the middle*” (terjebak di tengah) dan tidak akan mencapai keunggulan kompetitif. Dilema yang terjadi telah menjadi bahan perdebatan, dan banyak sarjana sekarang melihat bahwa tidak ada alasan untuk mendiskriminasi strategi campuran

## Kesimpulan

Pemilihan strategi bergantung pada analisis internal dan eksternal. Lingkungan eksternal yang tidak pasti membuat perusahaan harus lebih sering melihat peluang baru dan mengantisipasi ancaman yang jauh lebih sulit. Lingkungan makro eksternal berada di luar perusahaan. Perubahan dalam lingkungan makro dapat bersifat siklus atau struktural. Perusahaan tidak dapat mengendalikan lingkungan makro, tetapi dapat mengupayakan untuk tetap mengikuti pergerakannya.

Pembahasan lingkungan eksternal dimulai dengan pendekatan PESTEL yang merupakan singkatan dari *political faktor*, *economic faktor*, *socio-cultural faktor*, *technological faktor*, *environmental faktor* dan *legal faktor*.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk membantu dalam memahami persaingan adalah yang dikemukakan oleh Michael Porter dengan nama *Five Forces model*. Mendelow (1991) menyarankan agar perusahaan menganalisis kelompok pemangku kepentingan kita berdasarkan *Power* (kemampuan untuk mempengaruhi strategi organisasi atau sumber daya proyek) dan

*Interest* - Minat (seberapa tertarik pemangku kepentingan pada keberhasilan organisasi atau proyek).

Matriks analisis skenario adalah metode deduktif untuk mengilustrasikan skenario dalam situasi yang tidak pasti dan bergejolak. Empat skenario digambarkan dalam matriks. Sumbu horizontal menggambarkan dampak pada perusahaan, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan ketidakpastian. Pada kondisi ketidakpastian rendah dan dampak pada perusahaan juga rendah, maka perusahaan dapat melakukan strategi *keep in check*, yakni perusahaan secara rutin mengecek kondisi yang ada. Bilamana ketidakpastian tinggi, sedangkan dampak pada perusahaan rendah, maka perusahaan dapat melakukan *review* terhadap strategi yang dijalankan secara periodik. Sementara bila ketidakpastiannya rendah, dan dampak pada perusahaan tinggi maka perusahaan perlu melakukan rencana kontinjensi (*contingency plan*). Terakhir bilamana perusahaan menghadapi kondisi ketidakpastian tinggi dan dampak terhadap perusahaan juga tinggi maka perusahaan dapat mengembangkan analisis *scenario*.

Analisis eksternal berikutnya adalah melihat kelompok strategis yang ada dalam satu industri (*strategic group*). Analisis *strategic groups* merupakan analisis dengan mengelompokkan perusahaan yang memiliki karakteristik strategis yang serupa, mengejar strategi yang sama atau bersaing di industri yang sama.

Lingkungan internal terdiri atas manajemen, karyawan, struktur organisasi, budaya, sumber daya lainnya *intangibile* dan *tangible*, kemampuan dan kompetensi. Terkait dengan struktur organisasi, perusahaan harus menentukan apakah bisnisnya akan menggunakan struktur mendatar (*flat*) atau tinggi (*tall*). Terdapat berbagai macam struktur organisasi, mulai dari struktur fungsional, kerja dalam bentuk tim, struktur matriks dan struktur dalam era digital yaitu struktur jaringan (*network*).

*Value chain analysis* adalah proses ketika sebuah perusahaan mengidentifikasi kegiatan utama dan kegiatan *support activity* yang akan menambah nilai produk. *Value chain analysis* terdapat aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas *support*. Beberapa alat yang dapat digunakan untuk membantu dalam pengembangan strategi adalah TOWS Matrix, BCG Growth Share Matrix, Matriks Ansoff, dan Strategi Generik Porter.

### Latihan

1. Jelaskan bagaimana faktor hukum akan mempengaruhi bisnis perusahaan?
2. Apakah pengaruh *variable social* khususnya demografik terhadap strategi perusahaan?
3. Jelaskan matriks pemetaan pemangku kepentingan menurut Mendelow's (1981).
4. Apakah perbedaan antara “*keep informed*” dan “*keep satisfied*” dalam matrik Mendelow?
5. Apakah perbedaan antara logistik dalam aktivitas utama dengan pengadaan (*procurement*) dalam aktivitas pendukung di Porter's *value chain analysis*?
6. Apakah perbedaan antara rencana kontijensi dan analisis skenario?
7. Dengan menggunakan matriks BCG menurut Anda posisi perusahaan di kuadran berapa yang paling diharapkan? Jelaskan argumentasi Anda.
8. Apakah perbedaan pengembangan produk dan pengembangan pasar dalam matriks Ansoff?
9. Mengapa strategi *cost leadership* tidak boleh digabungkan dengan strategi diferensiasi menurut Porter?
10. Apakah hubungan antara BCG matriks dan *Product life cycle*?

# 4

## ORGANISASI GLOBAL

"Strategy is simply resource allocation. When you strip away all the noise, that's what it comes down to. Strategy means making clear cut choices about how to compete. You cannot be everything to everybody, no matter what the size of your business or how deep its pockets."

—**Jack Welch**

### Capaian Pembelajaran Bab 4

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan makna globalisasi
2. mampu menganalisis daya saing suatu bangsa dan perusahaan multinasional

Tujuan setiap perusahaan adalah terus bertahan dan berkembang diberbagai macam situasi dan lingkungan bisnis. Salah satu tujuan yang diinginkan adalah produk dan/atau jasa yang dimiliki dapat masuk ke pasar baru. Masuknya bisnis pada pasar baru cenderung menjadikan tantangan baru bagi perusahaan yang harus mampu beradaptasi sehingga pasar yang dimiliki bersifat heterogenitas. Tantangan yang semakin kompleks menjadikan pimpinan perusahaan harus mampu menciptakan jaringan global dan menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Saat organisasi beroperasi di luar pasar awal mereka, mereka

segera dihadapkan pada tingkat kerumitan tambahan. Secara internal, *Chief Executive Officer* (CEO) harus mere-alokasi struktur dan proses inti. Di pasar yang saling tekoneksi saat ini adalah tidak tepat bila mengejar struktur organisasi yang dibangun di atas kombinasi risiko, kontrol, dan uang dengan paradigma tradisional. Terdapat juga masalah pengetahuan yang secara tradisional terkurung, yang kini perlu dimanfaatkan di pasar-pasar baru. Untuk mengatasi dilema seperti itu, respons yang dapat dilakukan perusahaan adalah menciptakan struktur yang kompleks dengan banyak matriks, geografi, dan bentuk layanan. Untuk mengatasi masalah ini, CEO harus merencanakan untuk mengadopsi struktur yang tepat untuk situasi perusahaan dan mendapatkan keseimbangan antara kebutuhan global dan lokal. Nilai pasar dapat turun jika pemangku kepentingan menemukan kelemahan.

CEO dapat memilih jalur pertumbuhan akuisisi yang dilakukan di berbagai negara. Perusahaan perlu mengintegrasikan unit bisnis dan fungsinya secara global untuk mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi dan kualitas. Fungsi pendukung seperti pemasaran, akuntansi, sumber daya manusia, dan TI perlu didesain ulang dan disempurnakan. Pada akhirnya, organisasi cenderung tidak dilahirkan secara global dan harus menambah tenaga kerja yang akan membawa tantangan dalam budaya perusahaan dan membutuhkan kedewasaan berpikir di seluruh tim global. Hubungan antara kantor pusat dan anak perusahaannya dapat dipengaruhi oleh kompetensi, tanggung jawab, dan kemitraan. Keberhasilan sebagian akan bergantung pada kemampuan CEO untuk menyerap dan memproses informasi untuk proses pengambilan keputusan strategis.

## **1. Globalisasi**

Pada tahun 2009 untuk pertama kalinya dalam dua abad, pasar negara berkembang berkontribusi lebih besar terhadap pertum-

bahan ekonomi global daripada ekonomi maju. Tren ini berlanjut dengan pesatnya pertumbuhan populasi perkotaan lebih dari 65 juta per tahun. Di negara-negara berkembang hal ini mengarah pada penciptaan kota-kota baru, yang menggeser lokus kekuatan ekonomi dalam satu negara. Contoh utama adalah Cina dengan penggerak ekonominya di sepanjang Sungai Yangtze, yakni daerah pedesaan yang sebelumnya tidak dikenal sedang diurbankan. Pemerintah China telah menjadikan urbanisasi sebagai prioritas nasional.

Beberapa pertanyaan dalam strategi global yaitu: Mengapa organisasi harus berbeda? Apa kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman yang disajikan oleh strategi global? Apa perbedaan budaya antara perusahaan Asia dan Barat? Bagaimana seharusnya perusahaan global berperilaku? Selain pertanyaan tersebut, terdapat beberapa isu terkait globalisasi: Bagaimana seharusnya organisasi memutuskan produk dan/atau layanan terstandarisasi secara global? Haruskah produk terstandarisasi untuk dijual di berbagai negara memanfaatkan keunggulan lokasi dari negara-negara berbiaya rendah yang sedang berkembang? Bagaimana produk terdiferensiasi harus mewujudkan variasi dalam selera dan preferensi konsumen lokal? Bagaimana seharusnya organisasi memposisikan dirinya di antara globalisasi dan lokal?

Strategi global terus menjadi pendorong ekonomi yang signifikan, dan menghasilkan minat yang besar di kalangan akademisi, praktisi, dan anggota masyarakat. Organisasi yang beroperasi lintas batas segera menyadari bahwa kasus bisnis yang mereka kembangkan untuk pasar dalam negeri tidak selalu membawa kesuksesan di pasar lain. Bisnis lintas batas semakin diperumit oleh heterogenitas pasar dengan konteks dan selera pelanggan yang berbeda, dan oleh sifat dan skala pesaing. Berdasarkan isu-isu ini, bab ini berupaya untuk menilai berbagai faktor organisasi dan lingkungan yang memengaruhi struktur, pasar, produk, dan layanan.

Globalisasi adalah kekuatan pendorong yang telah mengubah lanskap bisnis. Hal ini mengharuskan CEO untuk mengadopsi praktik baru dan mengembangkan kemampuan baru untuk meningkatkan daya saing. Ketika reformasi politik dan ekonomi, perubahan teknologi, pertumbuhan populasi, dan urbanisasi mendekatkan negara-negara, hal ini tetap menjadi tujuan bagi banyak organisasi. Manfaat telah menimbulkan *sharing* kekayaan, kesehatan dan kemakmuran. Tapi yang terburuk efeknya bisa menular. Globalisasi menimbulkan risiko, apa yang terjadi pada suatu negara akan segera berdampak ke negara lainnya. Salah satu contoh nyata risiko globalisasi adalah apa yang terjadi pada keuangan global saat krisis tahun 2008 di Amerika Serikat yang menyebar cepat ke seluruh dunia. Ketika globalisasi dan teknologi digital bergabung, perusahaan dapat dengan cepat mendapatkan jejak internasional.

Terlepas dari ketidakpastian yang dihadapi ekonomi global, tren tertentu dapat diprediksi. Dunia akan menjadi lebih kecil (menjadi “desa global”), dengan masyarakat lanjut usia yang lebih makmur, lebih terfokus pada perkotaan, lebih banyak risiko dan dengan polarisasi yang lebih besar antara yang kaya dan yang miskin. Perubahan iklim akan terus berlanjut, harga pangan akan naik dan kekuatan ekonomi akan bergeser dari Barat ke Timur.

Dalam bukunya yang berjudul *The World is Flat*, Thomas Friedman (2005) menegaskan bahwa globalisasi adalah pemerataan ketidaksetaraan dalam masyarakat. Namun, bukti di sekitar kita menunjukkan bahwa dunia tidaklah datar, dan bentuk baru ketimpangan ekonomi terus mendistorsi prosesnya. Kesenjangan antara kaya dan miskin menjadi semakin besar, tetapi kemiskinan global secara intrinsik terkait dengan kekayaan global dan sebaliknya.

Cara individu mengonsumsi, berkontribusi, dan berpartisipasi sedang berubah dan mengarah pada cara berpikir baru tentang

pertukaran bisnis, nilai, dan komunitas. Individu telah menjadi seperti sebuah perusahaan, mendapatkan apa yang mereka butuhkan dari satu sama lain dan melewati institusi tradisional yang tidak efisien. Dengan menggunakan jejaring sosial, mereka langsung terhubung satu sama lain dan menjadi “perusahaan” yang kuat. Dari sudut pandang ekonomi, perusahaan kolaboratif seperti Airbnb dan Uber saat ini sukses.

Warga dunia yang merupakan Generasi X dan Y, saat ini tengah berada di puncak penghasilan mereka dan menganggap perjalanan bisnis dan pribadi sebagai hal yang penting. Grup ini telah menjadi dominan dan dengan bersemangat berbagi pengalaman mereka di media sosial.

Sebelum teknologi berkembang seperti saat ini, untuk dapat beroperasi di pasar luar negeri adalah sulit dan mahal. Saat itu, hanya perusahaan besar yang memiliki komunikasi global dan anggaran untuk perjalanan global yang dapat melakukan ekspansi ke luar negeri. Namun saat ini, Usaha Kecil dan Menengah (UKM), yang melayani pasar lokal, dapat menggunakan *platform digital* untuk memasuki pasar global. Organisasi besar dengan jangkauan global dapat mengalami kesulitan terkait struktur birokrasi yang tidak efektif. Hal ini membuat mereka rentan terhadap entitas yang lebih kecil dan lebih gesit. Kemampuan untuk dengan cepat menanggapi lingkungan yang menantang dan DNA kolaboratif menjadikan ini proposisi yang layak untuk UKM dan berbasis layanan.

Strategi dapat dirumuskan yang memungkinkan UKM untuk fokus pada area yang tepat agar mereka dapat menambah nilai. Ini juga memiliki implikasi yang signifikan bagi karyawan. *Freelancer* dan wiraswasta dapat menggunakan digitalisasi untuk meningkatkan dan mengirimkan produk tanpa infrastruktur besar dan birokrasi perusahaan tradisional. Pembentukan tim swakelola *ad hoc* untuk menyelesaikan tugas-tugas strategis tertentu akan menjadi norma.



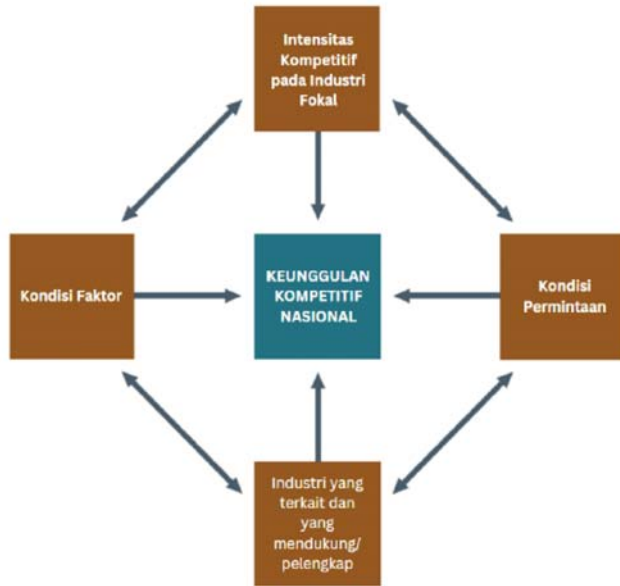
## 2. Daya Saing Negara dan Perusahaan Multinasional

Michael Porter mengembangkan kerangka kerja untuk menjelaskan keunggulan bersaing suatu negara yang disebut *Porter Diamond of National competitive advantage*. Menurut Porter terdapat empat faktor yang saling terkait yang menentukan keunggulan bersaing suatu bangsa yaitu kondisi faktor input, permintaan, persaingan di industri, dan industri pelengkap dan terkait serta pendukungnya. Ke-empat hal ini akan menciptakan keunggulan bersaing suatu bangsa, yang terlihat pada Gambar 4.1.

Selanjutnya masing-masing komponen dalam Matrik Diamond akan dibahas. Dimulai dari kondisi faktor atau “faktor-faktor produksi” yang mungkin bermanfaat bila digunakan dalam proses produksi suatu produk atau jasa. Keberadaan faktor produksi saja tidak cukup untuk keunggulan kompetitif. Kelimpahan sumber daya fisik bersama dengan lokasi dapat membawa keuntungan bagi pasar tertentu. Misalnya, London dipandang sebagai pusat keuangan global karena tenaga kerjanya yang terampil dan zona waktunya yang menguntungkan. London hingga saat ini terus berkembang sebagai pasar valuta asing karena kemampuan pemodal untuk berdagang dengan Timur dan Barat pada hari kerja normal. Kondisi buruk seperti berada di kawasan gurun dapat diatasi dengan imajinasi dan sumber daya.

Kondisi faktor input yang menggambarkan anugerah yang dimiliki suatu negara dalam hal alam, SDM, dan sumber daya lainnya. Faktor penting lainnya termasuk pasar modal, kelembagaan yang mendukung, universitas-universitas dengan kemampuan riset yang tinggi, dan infrastruktur publik. Menariknya ternyata sumber daya alam seringkali tidak dibutuhkan untuk menghasilkan perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia. Beberapa negara sumber dayanya cukup banyak di dunia, seperti Afganistan, Iran, Irak, Rusia, Arab Saudi, dan Venezuela. Namun negara tersebut bukan rumah bagi perusahaan-perusahaan *Multi National*

*Corporation* (MNC) kelas dunia. Sebaliknya negara- negara yang kekurangan sumber daya alam seperti Denmark, Finlandia, Israel, Jepang, dan Singapore lah yang seringkali mengembangkan SDM kelas dunia untuk mengatasi kekurangan sumber daya bahan baku tersebut. Akibatnya dapat dilihat di sini ternyata keunggulan kompetitif itu lebih penting diciptakan oleh yang namanya modal manusia dan pengetahuan, bukan hanya bahan baku.



*Gambar 4.1* Model Diamond Porter.

Kondisi permintaan atau kebutuhan pasar dalam negeri bisa lebih menantang daripada kebutuhan luar negeri. Kehadiran permintaan lokal dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif. Jika permintaan lokal memaksa organisasi untuk berinovasi, ini dapat digunakan sebagai perangkat pensinyalan awal untuk pasar luar negeri. Dalam kasus tersebut, hal ini dapat membuat produk/ layanan lebih menarik bagi pelanggan di luar negeri. Segmen kunci di pasar dalam negeri dapat membentuk produk.

Di sini pasar negara sendiri yang memiliki karakteristik pelanggan rumit (*shopisticated*) akan meminta perusahaan menghasilkan produk dengan standar penciptaan nilai yang tinggi dan pengendalian biaya yang bagus. Hal ini akan mampu menghasilkan perusahaan-perusahaan kelas dunia. Contohnya di Jerman, yang masyarakatnya adalah masyarakat yang *shopisticated* dalam hal teknologi permobilan. Masyarakat akan menuntut mobil-mobil yang dihasilkan di Jerman dengan standar yang tinggi dan dengan biaya yang harus terkontrol. Dampaknya, permintaan domestik di Jerman yang *shopisticated* itu membuat produsen-produsen mobil di Jerman menjadi perusahaan-perusahaan kelas dunia yang memenangi persaingan di era globalisasi. Begitu pula contohnya di Jepang. Di Jepang, kondisi masyarakat hidup di perkotaan yang padat serta musim panas yang lembab dan suhu yang tinggi menyebabkan mereka menuntut pendingin udara (Air Conditioner-AC) yang kecil, tenang dan hemat energi.

Berikutnya adalah faktor intensitas persaingan. Pengaruh nilai-nilai dan prioritas nasional dapat menciptakan persaingan yang ketat di pasar domestik. Ketika persaingan sengit, ini akan meningkatkan produktivitas dan menarik di luar negeri. Swiss terkurung daratan tanpa banyak sumber daya alam dan memiliki empat bahasa resmi. Industri farmasi Swiss dicirikan oleh perusahaan multinasional besar (misalnya Novartis, Roche, Syngenta, dan Lonza) dan juga memiliki kehadiran UKM yang dinamis. Menjadi pemenang dalam lingkungan ini akan mengurangi beberapa kesulitan bersaing secara global. Di sini perusahaan yang di negaranya terdapat persaingan yang sangat tinggi, maka akan cenderung menjadi perusahaan yang juga unggul di persaingan global. Contohnya juga sama seperti mobil di Jerman. Kalau perusahaan itu intensitas persaingan tinggi di dalam negeri, maka perusahaan akan cenderung sukses bersaing di luar negeri.

Kemudian faktor terakhir adalah industri pendukung dan

terkait. Suatu negara yang memiliki industri pendukung dan terkait yang mendukung bisnis itu akan menjadi jauh lebih baik. Contohnya Swiss yang memanfaatkan kepemimpinan dalam hal bidang kimia dan farmasetika, Di Swiss semua industri yang ada mendukung perusahaan-perusahaan farmasi di Swiss untuk menjadi perusahaan-perusahaan berskala global. Ketersediaan barang pelengkap (komplementer) terbaik yaitu perusahaan yang menyediakan barang atau jasa yang mengarahkan pelanggan untuk lebih menghargai penawaran perusahaan ketika keduanya digabungkan akan semakin memperkuat keunggulan kompetitif suatu bangsa.

Kehadiran klaster lokal yang kuat di sekitar produk/jasa dapat menyebabkan keunggulan pesaing. Jika klaster memiliki pemasok yang berpikiran sama yang menyediakan akses input yang efisien dan hemat biaya, hal ini dapat meningkatkan koordinasi dalam rantai nilai. Secara kolektif mereka dapat mendorong penciptaan kekayaan di suatu wilayah. Klaster industri pendukung seperti industri otomotif di Jerman, dengan Mercedes Benz, BMW, Audi dan Porsche, menunjukkan salah satu hasil persaingan yang ketat – produk berkualitas tinggi dengan daya tarik pengemudi yang besar. Dengan teknik, inovasi, keandalan, keamanan, dan desain yang luar biasa, didukung oleh integrasi rantai nilai industri, Jerman tetap menjadi pasar otomotif nomor satu di UE.

Porter memasukkan dua variabel tambahan lainnya – peluang (*chance*) dan pemerintah. Kritik terhadap Diamond Porter sebagian karena tidak memasukkan perubahan yang semakin drastis. Kondisi bisnis internasional sekarang sangat berbeda. Model tersebut secara konseptual dapat menjelaskan perkembangan negara-negara berkembang. Kemajuan tentang pentingnya kemitraan publik-swasta tidak dimasukkan ke dalam model Porter. Peran peluang tampak nyata dalam kasus di India yang penggunaan bahasa Inggris berskala luas dan tenaga kerja

mudah dapat menjelaskan keberhasilan India dalam industri perangkat lunak. Bila dikaitkan dengan model diamond, maka India tidak memiliki *demand* yang besar untuk *software* dan industri pendukungnya pun tidak besar. Untuk mengatasi hal tersebut Pemerintah India menantang perusahaan India agar dapat bertindak sebagai “katalisator dan penantang” untuk mendorong industri *software*. Pemerintah memberikan beberapa stimulus dengan membangun infrastruktur komunikasi data berkecepatan tinggi, yang memungkinkan orang India pulang dari luar negeri dan membuat situs lepas pantai untuk klien AS.

Selanjutnya Bartlett dan Ghoshal (1987) mengembangkan rerangka *Integration – Responsiveness*. Selain menentukan keunggulan lokasi, perusahaan multinasional harus memilih model yang paling sesuai dengan lingkungan untuk mendapatkan daya saing global. CEO harus menghadapi dilema integrasi ekonomi dan daya tanggap nasional. Bagaimana perusahaan mencapai integrasi dan daya tanggap secara bersamaan adalah sebuah tantangan. Gambar 4.2. menggambarkan pilihan integrasi dan responsivitas yang dapat dipilih perusahaan.



Gambar 4.2 Rerangka Integrasi-Responsivitas.

Dari Gambar 4.2 terdapat empat kuadran. Sumbu horizontalnya adalah bagaimana perusahaan menyikapi/respons terhadap kebutuhan masyarakat lokal sementara sumbu vertikalnya bagaimana terkait dengan penurunan biaya.

Bilamana perusahaan tidak terlalu melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal, kemudian tekanan untuk melakukan pengurangan biaya juga rendah, maka dapat dilakukan **strategi internasionalisasi**. Contohnya sepeda motor Harley Davidson itu tidak melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal, hal itu juga dilakukan Rolex dan Starbucks.

Kemudian berikutnya **strategi multi-domestik**. Pada strategi multi-domestik ini isu tentang pengurangan biaya rendah, sementara tekanan untuk menyesuaikan pada kebutuhan lokal bersifat tinggi. Contoh perusahaan dengan menggunakan strategi pada kuadran ini adalah Nestle. Nestle itu di setiap negara memiliki produk yang berbeda-beda antar negaranya. Pada kasus ini Nestle tidak menghadapi tekanan untuk melakukan pengurangan biaya, namun tuntutan atas kebutuhan lokalnya tinggi.

Selanjutnya beralih ke strategi **trans-nasional** ketika tekanan pengurangan biaya sangat tinggi dan pada saat sama responsibilitas terhadap kebutuhan lokal juga tinggi. contohnya P&G, yang harus membuat produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan lokal tertentu misal shampo di Amerika dengan shampo di wilayah tropis seperti Indonesia ada perberbedaan kandungannya. P&G juga mendapat tekanan untuk melakukan pengurangan biaya sehingga sempat keluar dari Indonesia kemudian memindahkan pusat produksinya ke Thailand.

Kemudian terakhir ada kuadran **Standarisasi-Global** yakni tekanan untuk pengurangan biayanya tinggi sementara tuntutan untuk penyesuaian terhadap kebutuhan lokal rendah. Contohnya Lenovo yang produk-produknya tidak perlu menyesuaikan dengan kebutuhan lokal karena laptop itu standarnya sama di seluruh

dunia. Yang dihadapi Lenovo adalah bagaimana mengurangi biaya sehingga mampu bersaing dengan laptop-laptop di seluruh dunia. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan pada masing-masing strategi tersebut lebih detail.

Strategi internasional pada dasarnya strategi ketika perusahaan menjual produk yang sama di pasar domestik maupun pasar luar negeri. MNC diharapkan memanfaatkan kompetensi inti yang ada di negara mereka. Sebuah strategi internasional sering berhasil digunakan oleh MNC yang relatif besar pada pasar domestik dan dengan reputasi dan nama merek yang kuat. MNC ini memanfaatkan kenyataan bahwa orang asing ingin membeli produk perusahaan dan cenderung menggunakan diferensiasi sebagai strategi bisnis pilihannya. Contohnya Pengendara sepeda motor di Shanghai China sangat menyukai sepeda motor Harley Davidson (HD). Para pengendara tersebut ingin menggunakan HD seperti yang dilihat di saluran tv dimana ada *Hell Angel* yang menggunakan motor-motor gede tersebut. Contoh berikutnya model iPhone terbaru Apple adalah yang diinginkan di seluruh dunia karena persepsi produk mewah dan simbol status. Jadi Apple tidak perlu melakukan penyesuaian terhadap produknya.

Selanjutnya strategi multi-domestik yangn ditujukan untuk memaksimalkan daya tanggap lokal dengan berharap konsumen lokal akan menganggap produk atau layanan mereka sebagai produk lokal. Contohnya Nestle yang berkantor pusat di Swiss, tetapi Nestlé Indonesia menghasilkan produk-produk lokal dengan selera-selera lokal yang berbeda antara-negaranya. MNC mengikuti strategi multidomestik berbeda dengan strategi internasional yang menghadapi pengurangan eksposur nilai tukar karena sebagian besar penciptaan nilai terjadi di negara local tempat anak usahanya tersebut beroperasi. Akibatnya pergerakan nilai tukar tidak menjadi masalah atau dengan kata lain *exposure* nilai tukar perusahaan multi-domestik menjadi lebih rendah daripada perusahaan dengan

strategi internasional.

Strategi standarisasi global muncul dari kombinasi tekanan tinggi untuk pengurangan biaya dan tekanan rendah untuk merespons kebutuhan lokal. Contohnya adalah Lenovo sebagai produsen komputer China pembuat laptop Thinkpad yang sebelumnya diakuisisi dari IBM tahun 2005. Untuk tetap mengikuti perkembangan terbaru dalam komputerisasi dunia maka pusat penelitian Lenovo berlokasi di Beijing dan Shanghai, di Raleigh Carolina Utara dan di Jepang. Sedangkan untuk mendapatkan manfaat dari tenaga kerja murah dan dekat dengan pasar utamanya sehingga mengurangi biaya pengiriman maka manufaktur Lenovo dibuat di Meksiko, India, dan China.

Sementara strategi transnasional mencoba untuk menggabungkan antara responsivitas lokal yang tinggi dan biaya terendah. Strategi ini muncul dari kombinasi tekanan tinggi untuk melakukan respon lokal dan tekanan tinggi untuk pengurangan biaya. Perusahaan transnasional menggunakan strategi *Blue Ocean*. Strategi *Blue Ocean* bagaimana menggabungkan *low cost* dan diferensiasi secara bersamaan sehingga nanti dihasilkan *value innovation* yaitu produk dengan inovasi tinggi dan berbiaya rendah. Biasanya perusahaan-perusahaan transnasional ini menggunakan strategi yang disebut *think globally, but act locally*. Jadi perusahaan berpikir secara global karena target pasarnya global tetapi pada saat yang sama tindakan perusahaan menyesuaikan terhadap kebutuhan di negara-negara tersebut.

Meskipun dua konstruk terkait integrasi dan responsivitas lebih luas daripada dimensi tunggal, kerangka kerja ini diajarkan di sebagian besar program strategi bisnis/global internasional. Prahalad dan Doz (1987) mengemukakan tujuh faktor yang mempengaruhi integrasi global, yaitu:

1. pentingnya pelanggan multinasional,
2. pentingnya pesaing multinasional,



3. intensitas investasi,
4. intensitas teknologi,
5. tekanan untuk pengurangan biaya,
6. kebutuhan universal pelanggan,
7. akses ke bahan baku dan energi.

Demikian pula, Prahalad dan Doz (1987) mengusulkan lima faktor yang mempengaruhi daya tanggap lokal, yaitu:

1. perbedaan kebutuhan pelanggan,
2. perbedaan saluran distribusi,
3. ketersediaan pengganti,
4. struktur pasar,
5. peraturan daerah.

Terlepas dari peluang dan keinginan untuk mengejar daya saing global, beberapa disiplin adalah yang terpenting. CEO perlu menganalisis kekuatan industri yang menonjol, menentukan preferensi dewan direksi, dan menilai tingkat integrasi global dan respons lokal. Kejelasan dan keinginan untuk menyelaraskan penawaran pasar dan postur unit bisnis strategis. Ada kemungkinan ketidakseimbangan antara saling ketergantungan yang kuat dan lemah. Perusahaan perlu mengartikulasikan posisi dalam hal pasar, sektor industri, rantai nilai, dan tujuan bisnis. Saling ketergantungan harus kuat untuk fungsi inti seperti pemasaran dan keuangan. Berbagai model segmentasi untuk mengidentifikasi cluster negara dan segmen pelanggan perlu diterjemahkan ke dalam model arus kas keuangan. Kerangka Integrasi/Responsivitas Bartlett dan Ghoshal yang terdiri dari transnasional, multidomestik, internasional, dan global perlu direnungkan.

Singkatnya, matriks Bartlett dan Ghoshal berupa rerangka Integration/Responsiveness  $2 \times 2$  tetap menjadi topik populer dalam strategi sekolah bisnis dan modul bisnis internasional, dan

praktisi masih menggunakan teori yang mendasarinya. Namun dalam lingkungan bisnis kontemporer saat ini ada kebutuhan mendesak untuk mengembangkan strategi baru atau memikirkan kembali dan menggunakan strategi lain.



**Gambar 4.3** Strategi Model untuk masuk pasar global.

Pertanyaan yang menarik untuk direnungkan adalah, mengapa perusahaan harus mengglobal? Dari kerangka Integration/Responsiveness, maka pertimbangan globalisasi adalah skala ekonomi, ruang lingkup ekonomi dan faktor biaya. CEO terkadang melihat peluang tak terduga untuk meningkatkan skala bisnis, atau untuk mengatasi kelemahan. Kadang, bisa jadi efek “rumput tetangga lebih hijau” yang sayangnya tidak selalu menjadi alasan yang baik untuk mengglobal. Juga, meskipun perusahaan dipengaruhi oleh globalisasi, tanggapannya mungkin tidak secara otomatis mengadopsi strategi global. Pada dasarnya *mode entri* dapat bervariasi dari mengekspor ke anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya seperti yang tampak pada Gambar 4.3.

## Kesimpulan

Globalisasi menjadi kata yang lazim didengar karena perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang dari era ini, dan sekaligus mengurangi ancaman akibat dari globalisasi. Globalisasi mendorong pasar negara berkembang berkontribusi lebih besar terhadap pertumbuhan ekonomi global daripada ekonomi Negara maju. Michael Porter mengembangkan kerangka kerja untuk menjelaskan keunggulan bersaing suatu negara yang disebut *Porter Diamond of National competitive advantage*. Menurut Porter terdapat empat faktor yang saling terkait yang menentukan keunggulan bersaing suatu bangsa yaitu kondisi faktor input, permintaan, persaingan di industri, dan industri pelengkap dan terkait serta pendukungnya.

Selanjutnya Bartlett dan Ghoshal mengembangkan rerangka *Integration-Responsiveness*. Selain menentukan keunggulan lokasi, perusahaan multinasional harus memilih model yang paling sesuai dengan lingkungan untuk mendapatkan daya saing global. Bilamana perusahaan tidak terlalu melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal, kemudian tekanan untuk melakukan pengurangan biaya juga rendah, maka dapat dilakukan **strategi internasionalisasi**. Kemudian berikutnya **strategi multi-domestik**, yakni isu tentang pengurangan biaya rendah, sementara tekanan untuk menyesuaikan pada kebutuhan lokal bersifat tinggi. Strategi **trans-nasional** dilakukan ketika tekanan pengurangan biaya sangat tinggi dan pada saat sama responsibilitas terhadap kebutuhan lokal juga tinggi. Strategi **Standarisasi-Global** dilakukan ketika tekanan untuk pengurangan biayanya tinggi sementara tuntutan untuk penyesuaian terhadap kebutuhan local rendah.

## Latihan

1. Jelaskan mengapa perusahaan harus masuk ke pasar globalisasi?
2. Jelaskan apa saja hambatan yang mungkin dihadapi perusahaan ketika masuk ke pasar luar negeri?
3. Salah satu komponen dalam Diamond Model-nya Porter adalah kondisi faktor produksi, apakah yang dimaksud dengan kondisi faktor produksi ini?
4. Mengapa industri pendukung dan terkait menjadi salah satu komponen penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan saat mempertimbangkan masuk ke pasar global?
5. Apakah yang dimaksud dengan strategi multi-domestik dalam Rerangka Integrasi–Responsivitas?
6. Apakah yang dimaksud dengan strategi trans-nasional dalam Rerangka Integrasi–Responsivitas?
7. Apakah perbedaan antara strategi standarisasi global dan internasional dalam Rerangka Integrasi-Responsivitas. Apakah yang dimaksud dengan strategi multi-domestik dalam Rerangka Integrasi–Responsivitas?
8. Apakah peluang (*chance*) juga seharusnya perusahaan pertimbangkan ketika memutuskan masuk ke pasar global?
9. Bagaimana peranan pemerintah dalam menentukan daya saing suatu bangsa?
10. Perkembangan yang terjadi di era tahun 2020an justru menunjukkan pembalikan terhadap era globalisasi, yakni banyak negara yang semakin protektif dan lebih mementingkan perdagangan bilateral dan regional daripada globalisasi. Bagaimana pendapat Saudara?



# 5

## MENCIPTAKAN INOVASI, NILAI DAN KELINCAHAN STRATEGI

“The Greatest danger in times of turbulence is not the turbulence,  
It is to act with yesterday’s logic.”  
— Peter F. Drucker

### Capaian Pembelajaran Bab 5

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat,

1. menjelaskan pentingnya Inovasi dalam menghadapi persaingan
2. menjelaskan manajemen berbasis nilai (*value based management*),
3. menjelaskan pentingnya kelincahan strategi dalam persaingan yang ketat.

Tadashi Yanai lahir di Jepang pada 1949. Siapa sangka, ayah Yanai dulunya adalah seorang penjual pakaian. Ayahnya memiliki sebuah toko pakaian bernama Toko Pakaian Pria Ogori Shoji. Toko tersebut menjadi tempat berjualan ayahnya sekaligus sebagai tempat tinggal Yanai dan keluarga. Di lantai pertama menjadi toko, sedangkan di lantai kedua menjadi rumah. Yanai merupakan lulusan Universitas Waseda pada tahun 1971. Dia memperoleh gelar di bidang ekonomi dan politik. Setelah lulus

dari perguruan tinggi tersebut, Yanai mulai bekerja. Dia berjualan pakaian pria dan peralatan dapur di supermarket Jusco. Setelah menghabiskan satu tahun di Jusco, ia keluar dari pekerjaan itu. Kemudian Tadashi bergabung dengan bisnis menjahit ayahnya, Ogori Shoji. Tahun 1984 Tadashi memberanikan diri pindah ke daerah Hiroshima. Di sana dia memulai bisnis ritel fesyennya pertama kali dengan membangun toko Uniqlo pertama yaitu Unique Clothing Warehouse, yang kemudian dia singkat menjadi Uniqlo.

Pada akhir 1980-an, Tadashi Yanai mendekati Mickey Drexler, yang saat itu menjabat sebagai presiden perusahaan ritel The Gap. Pada saat itu Uniqlo mengalami pertumbuhan dan kejenuhan pasar yang luar biasa. Tadashi mengundang Mickey untuk sarapan dan mulai mempelajari setiap strateginya untuk meniru semua yang dilakukan The Gap. Yanai tidak malu-malu dalam keinginannya untuk meniru The Gap. Segera setelah bertemu dengan Drexler, Uniqlo mulai meniru model bisnis The Gap dalam memproduksi dan secara eksklusif menjual semua pakaiannya sendiri. Yanai bahkan membuat iklan mirip The Gap untuk Uniqlo dengan selebritas yang menari-nari dengan celana khaki. Meniru The Gap akan terbukti menjadi strategi sukses besar-besaran bagi Uniqlo dan perusahaan induknya Fast Retailing.

Pada awal 1990-an, resesi di Jepang justru membantu menempatkan Uniqlo di peta. Orang-orang menginginkan barang yang lebih murah dan Uniqlo ketiban untung. Pada tahun 1993, Tadashi membuat langkah yang benar-benar belum pernah terjadi sebelumnya untuk sebuah perusahaan Jepang: Dia mengalihkan semua produksi ke China. Ini memungkinkan dia untuk memotong biaya produksi pakaian yang dia jual dan selanjutnya meningkatkan keuntungan. Pada tahun 1994, sudah ada 100 toko di Jepang. Sejak diluncurkan, Uniqlo dianggap telah mendefinisikan ulang konsep pakaian kasual. Ekspansi dengan sejumlah toko di pinggiran kota membawa pertumbuhan yang cepat, yang berpuncak pada

kampanye pakaian berbahan *fleece* pada tahun 1998 yang memicu popularitas Uniqlo di seluruh Jepang. Uniqlo menciptakan kain dengan teknologi canggih seperti HeatTech untuk menjaga pemakainya tetap hangat dan Airism untuk membantu pemakainya tetap nyaman di cuaca panas. Teknologi membantu misi Uniqlo untuk memproduksi barang-barang dasar berkualitas tinggi. Slogan Uniqlo, “*Made for All,*” tergambar jelas di basis konsumennya. Pembeli berasal dari semua demografi, tingkat pendapatan, dan rentang usia.

Namun ada beberapa batu sandungan besar di sepanjang jalan. Pada tahun 2002, Yanai siap berekspansi secara global dengan membuka 21 toko di dan sekitar London. Beberapa tahun kemudian, Uniqlo dibuka di tiga mal di New Jersey. Ekspansi global ini akan terbukti menjadi kegagalan total dan secara pribadi merugikan Yanai puluhan juta dolar. Satu kesalahan besar melibatkan metrik ukuran Uniqlo. Metrik ukuran standar Uniqlo disambut dengan cemoohan karena rata-rata pria dan perempuan Jepang biasanya jauh lebih kecil daripada rata-rata orang dewasa Amerika. Hal ini menyebabkan perusahaan membesarkan pakaian untuk pasar Amerika. Di New Jersey, Uniqlo dikalahkan oleh Abercrombie, The Gap, Express, dan pengecer Amerika lainnya yang menawarkan pakaian murah yang pas dengan tubuh Amerika. Dalam 18 bulan, Uniqlo menutup 16 tokonya di London dan ketiga lokasi di New Jersey.

Kegagalan awal ekspansi Uniqlo ke luar negeri ini mengajarkan Tadashi pelajaran yang sangat penting: Uniqlo telah berhasil di Jepang seperti halnya The Gap berhasil di AS, dengan menjadi ada di mana-mana. Namun, agar Uniqlo berhasil di Eropa dan Amerika, Uniqlo juga harus memiliki gaya. Uniqlo harus jadi keren.

Yanai sekali lagi mempelajari keberhasilan bisnis lain dan menyusun rencana baru untuk ekspansi Uniqlo ke luar negeri. Dia dengan dingin menelepon seorang desainer terkenal Jepang bernama Kashiwa Sato dan memintanya untuk memimpin tim



kreatif yang akan mendirikan toko-toko unggulan di kota-kota di seluruh dunia, dimulai dengan New York. Sato memberi tahu Yanai bahwa merek Uniqlo adalah lambang yang paling tidak keren, dan bahwa jika dia ingin sukses di New York, London, dan kota-kota kosmopolitan Barat lainnya, dia harus mengulang semuanya. Yanai memberinya lampu hijau. Uniqlo secara umum bukan tentang gaya. Uniqlo menjual pakaian, bukan fashion. Tidak seperti pesaing Zara dan H&M, yang menghasilkan ratusan produk treni yang berbeda setiap musim, bahan pokok Uniqlo adalah jeans, sweater, jaket, dll. Slogan Uniqlo adalah “Dibuat untuk semua” dan perusahaan mengartikannya: Pakaian Uniqlo dibuat untuk semua orang tanpa memandang usia, jenis kelamin, suku, disabilitas, dan sebagainya. Hal ini juga tercermin di bagian lain perusahaan termasuk model dalam iklannya dan pemilihan duta merek global. *Fast Retailing* saat ini mengoperasikan lebih dari 1900 toko di seluruh dunia. Pada Maret 2021, *Fast Retailing*, perusahaan pemilik Uniqlo, menyentuh valuasi US\$105 miliar, menyalip valuasi Zara untuk pertama kalinya dan hanya kalah dari H&M. Sementara brand Uniqlo bernilai sekitar US\$13 miliar, melonjak dari US\$8,1 miliar pada tahun 2018.

## 1. Inovasi Dalam Menghadapi Persaingan

Untuk perusahaan yang berfokus pada pasar lokal maka perusahaan hanya fokus memikirkan jaringan bisnis, jaringan sosial dan teknologi. Berbeda lagi pada perusahaan multinasional yang memfokuskan pada pertumbuhan pasar. MNC akan menggabungkan tren pasar yang ada dan tren pasar di negara berkembang, *online social network* dan layanan berbasis web. Kerangka difusi yang melibatkan konsumen, inovasi dan penggunaan teknologi perlu berkembang ke pasar jika ingin terus dianggap sebagai patokan (*state-of-the-art*) dengan tujuan evolusi pasar.

*Difusi inovasi* adalah proses penetrasi pasar dari produk dan layanan baru yang didorong oleh pengaruh sosial, yang menca-

kup semua saling ketergantungan di antara konsumen yang memengaruhi berbagai pelaku pasar dengan atau tanpa pengetahuan eksplisit mereka. Teori difusi inovasi merupakan teori yang membahas tentang bagaimana ide atau gagasan baru dan teknologi tersebar dalam suatu kebudayaan. Teori difusi inovasi merupakan perpaduan dari kata difusi dan inovasi. *Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia* kata difusi memiliki arti berupa penyebaran atau perembesan sesuatu berupa kebudayaan, teknologi, atau ide dari suatu pihak ke pihak lain, sedangkan inovasi memiliki arti sebagai pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, yakni sebuah pembaruan.

Teori difusi inovasi dipopulerkan pada tahun 1964 oleh Everett Rogers. Dalam buku ciptaannya yang berjudul “*Difussion of Innovations*” ia menjelaskan bahwa difusi merupakan proses ketika sebuah inovasi dikomunikasikan melalui beberapa saluran dengan jangka waktu tertentu dalam sebuah sistem sosial. Teori yang dikemukakan Rogers tersebut yakin bahwa inovasi yang terdifusi ke seluruh masyarakat dengan pola yang dapat diprediksi. Rogers juga mendefinisikan difusi inovasi sebagai sebuah proses yang mengkomunikasikan informasi tentang ide baru yang dipandang secara subjektif. Makna inovasi demikian perlahan-lahan dikembangkan melalui sebuah proses konstruksi sosial.

Saat ini, meskipun demikian konsumen merasa belum terpuaskan sehingga perusahaan banyak berinvestasi untuk memperbanyak produk dan layanan jasa melalui inovasi yang tidak terlepas dari *value* yang ingin diciptakan. Interaksi antara perusahaan dan konsumen yang cepat menjadi dasar terciptanya *value*.

Pasar menemukan dirinya menjadi forum obrolan tentang interaksi pelanggan, perusahaan dan masyarakat konsumen. Dalam percakapan ini penciptaan nilai diwujudkan melalui pemahaman yang lebih baik tentang manfaat-risiko, transparansi dan akses, yang mengarah ke praktik dalam penciptaan nilai. Nilai pelanggan,

sebagai sebuah konsep, kini semakin muncul dalam pemasaran dan strategi literatur. Secara umum dianggap bahwa nilai ini akan menambah keunggulan kompetitif untuk jangka panjang dalam mencapai keberhasilan organisasi.



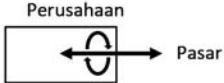
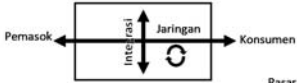
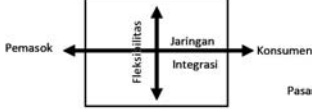
Khalifa (2004) menyusun laporan tentang kompleksitas dan kekayaan konsep nilai pelanggan. Laporan ini mengulas dan menyempurnakan karya tulis yang tersedia saat ini tentang subjek tersebut, yang meliputi konfigurasi tiga model pelengkap, yaitu: dinamika nilai pelanggan, nilai pelanggan dalam pertukaran dan membangun nilai pelanggan. Menempatkan pikiran ke dalam konsep nilai pelanggan adalah alat yang sangat berharga ketika mempertimbangkan desain layanan baru. Konsep nilai pelanggan dan desain layanan baru ini akan menimbulkan inovasi.

Inovasi dapat didefinisikan sebagai “sesuatu yang menciptakan nilai.” Inovasi ini hanya dapat dicapai jika masalah yang akan dipecahkan benar-benar penting. Para eksekutif umumnya berpikir bahwa agar inovasi dapat berkembang, semua batasan perlu dihilangkan agar semua ide dapat didorong. Kreativitas dan kendala tampaknya berjalan seiring. Setiap masalah yang timbul bisa beragam seperti kurangnya keterlibatan karyawan untuk menembus pasar baru.

Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Kata inovasi atau *innovation* berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to innovate* yang artinya membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia untuk menemukan sesuatu yang baru yang berkaitan dengan input, proses, dan output, serta dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia.

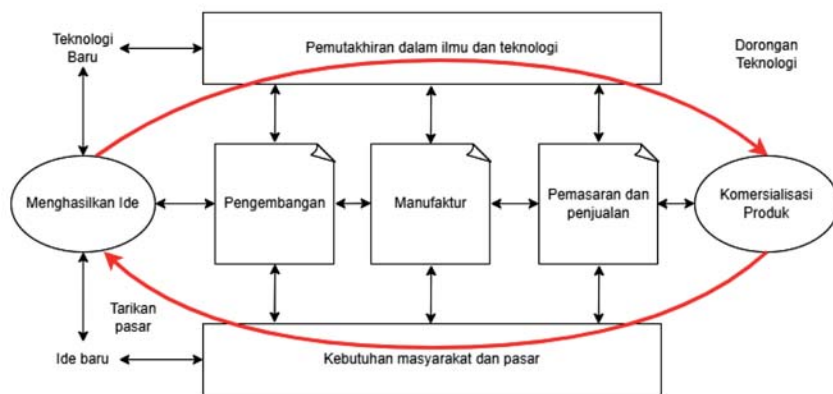
Model inovasi menyediakan kerangka kerja terperinci untuk mengidentifikasi, memajukan, dan menerapkan ide. Jadi, fokus pada mengadopsi metode untuk menciptakan nilai yang dibutuhkan.

Roy Rothwell, seorang Sosiolog Inggris adalah pelopor dalam inovasi industri. Dia membuat kontribusi yang signifikan untuk manajemen inovasi. Rothwell mengembangkan lima generasi inovasi dari tahun 1950-an dan seterusnya. Temuannya didasarkan pada berbagai faktor pemasaran. Ini termasuk- inflasi, stagflasi, pemulihan ekonomi, pengangguran, dll. Temuannya disebut sebagai model inovasi deskriptif. Ini mewakili penataan yang berbeda dari proses inovasi perusahaan yang tunduk pada tren pasar. Oleh karena itu, Model inovasinya bermanfaat dalam menciptakan strategi manajemen inovasi untuk bisnis. Model perkembangan inovasi Rothwell sebagaimana yang tampak pada Gambar 5.1.

Generasi	Fitur Utama	Ilustrasi
Technology-Push Model	Model linier yang mendorong teknologi baru di pasar	Perusahaan 
Need-Pull Model	Model linier yang menarik ide dari pasar untuk penciptaan inovasi	Perusahaan 
Coupling Model	Model linier gabungan dari model dorong dan tarik sebelumnya, tetapi dengan putaran umpan balik antara kedua elemen	Perusahaan 
Integrated Model	Model garis paralel antara integrasi internal dan jaringan eksternal	
Fifth Generation Model	Model yang menekankan pentingnya inovasi berkelanjutan melalui integrasi sistem, respons yang disesuaikan, dan jaringan yang luas	Proses informasi paralel 

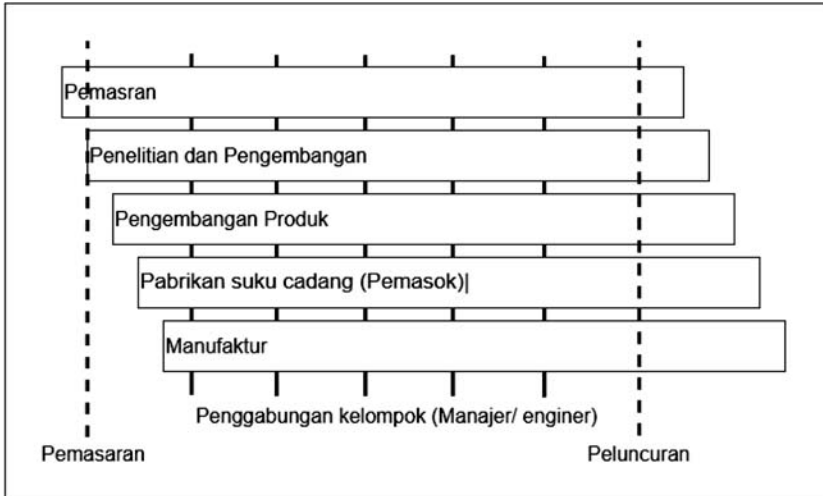
*Gambar 5.1* Perkembangan inovasi dari Rothwell.

Pada generasi pertama dikenal sebagai model *technology push*, yakni perusahaan membuat pengembangan teknologi yang kemudian menghasilkan produk dan diluncurkan ke pasar. Generasi pertama ini berkembang sejak tahun 1950-an. Pada generasi ini, perusahaan akan melakukan pengembangan produk melalui R&D hingga mampu dihasilkan di pabrik dan dipasarkan. Generasi kedua, disebut *Need-pull* atau *market pull*, yang berkembang tahun 1960-an. Generasi kedua ini berfokus pada kebutuhan untuk merespon kebutuhan dan keinginan pasar. Generasi ketiga, disebut sebagai *coupling method*, dimana model ini mengatasi kelemahan pada generasi satu dan kedua. Generasi ketiga ini menggabungkan R&D dan Pemasaran dengan erat. Para inovator memadukan inovasi teknologi dengan kebutuhan pasar. Model ini didasarkan pada penggabungan yang seimbang antara *Technology Pull* dan *Market Push*. Faktor pendorong inti adalah pengurangan biaya operasional selama tahap kontraksi ekonomi. Jadi, proses membentuk *loop* umpan balik non-linear. Namun tahapan dalam proses membuat model berurutan, sebagaimana pada Gambar 5.2.



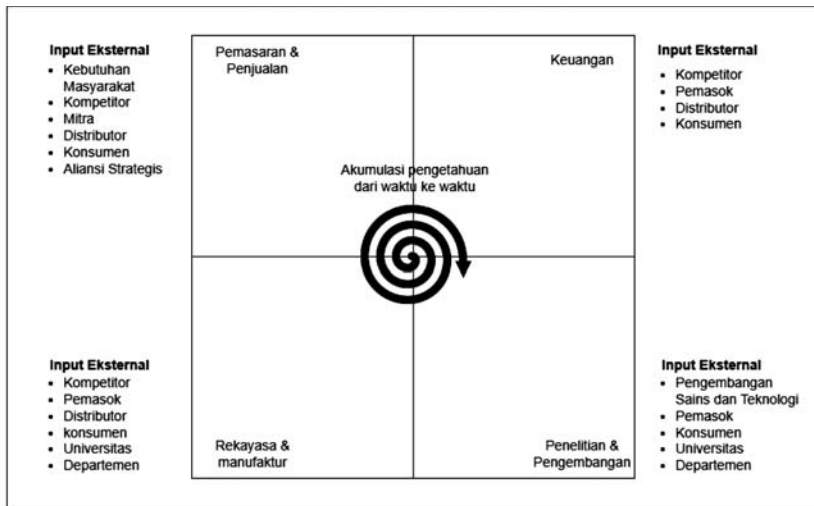
Gambar 5.2 Generasi ketiga *Coupling Method*.

Generasi ke-empat disebut *Integrated model*. Generasi ini berbeda dengan generasi sebelumnya yang bersifat *sequential/* berurutan menjadi proses yang paralel. Pendekatan paralel diikuti dalam pengembangan, komunikasi internal perusahaan, pemasok utama di atas, dan pelanggan ke bawah. Proses ini dapat dilihat pada Gambar 5.3.



Gambar 5.3 Generasi keempat *Integrated Model*.

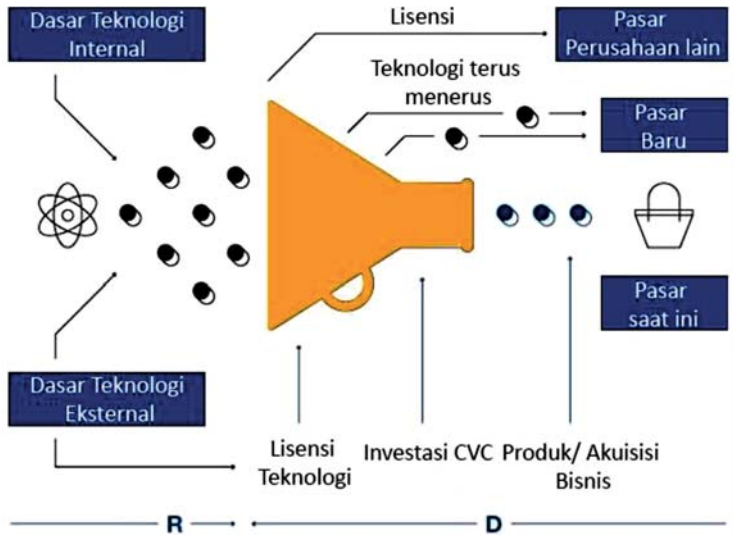
Generasi kelima perkembangan inovasi disebut sebagai *Network Model*. Model jaringan berfokus pada distribusi proses jaringan yang efektif. Model ini menekankan mendapatkan fleksibilitas dan meningkatkan kecepatan pengembangan. Model generasi ini memiliki sistem jaringan terintegrasi untuk menggabungkan faktor eksternal dan internal. Oleh karena itu, model ini mempertimbangkan input eksternal dari pemasok, pelanggan, pesaing, pemerintah, dll.



Gambar 5.4 Generasi kelima *Network Model*.

Model jaringan ini secara lebih detail dapat dilihat pada Gambar 5.4. Dengan demikian mendapatkan daya saing pasar pada saat perubahan teknologi yang cepat dan siklus produk yang lebih pendek. Model Terintegrasi dan jaringan mengintensifkan fakta bahwa inovasi teknologi bersifat lintas fungsi dan multi-faktor tetapi tidak berurutan.

Dalam perkembangan lebih lanjut model inovasi masuk ke generasi ke-enam yaitu *Open Innovation Model*. Seperti yang didefinisikan Chesbrough, “Inovasi terbuka adalah penggunaan aliran masuk dan keluar pengetahuan yang disengaja untuk mempercepat inovasi secara internal sekaligus memperluas pasar untuk penggunaan inovasi eksternal.” Model ini mencari kemajuan teknologi dengan menggabungkan ide-ide internal dan eksternal. Representasi corong menunjukkan- Memulai dengan kumpulan ide yang besar untuk mempersempit kemudian pada pilihan terbaik dari ide tersebut. Model inovasi terbuka dapat dilihat pada Gambar 5.5.



Gambar 5.5 Generasi keenam *Open Innovation Model*.

Setelah memahami tahapan perkembangan inovasi, maka selanjutnya akan dibahas tipe perubahan teknologi yang akan menimbulkan inovasi dari Henderson dan Clarck (1990) seperti yang tampak pada Gambar 5.6.

		Konsep inti	
		Diperkuat	Terbalik
Keterkaitan antara konsep inti dan komponen	Tidak Berubah	Inovasi Bertahap	Inovasi Modular
	Berubah	inovasi Arsitektur	Inovasi Radikal

Gambar 5.6 Tipe inovasi Henderson dan Clarck.



Pada Gambar 5.6. Henderson dan Clark (1990:53) menjelaskan bahwa berdasarkan tingkat kebaruannya, inovasi dibedakan menjadi empat macam, yakni: inovasi inkremental, inovasi arsitektural, inovasi modular dan inovasi radikal. Inovasi inkremental adalah inovasi dengan cara meningkatkan komponen yang sudah ada. Dengan kata lain bahwa inovasi inkremental menekankan pada peningkatan bukan perubahan. Contohnya: layanan yang sudah ada terus ditingkatkan kualitasnya. Inovasi radikal adalah inovasi dengan melakukan perubahan secara keseluruhan baik komponen maupun sistem yang ada. Inovasi secara radikal jarang ditemukan di lapangan. Inovasi modular adalah inovasi dengan melakukan perubahan pada komponen, namun sistem yang digunakan tetap. Inovasi arsitektur adalah inovasi dengan melakukan perubahan pada sistem yang sudah ada dengan cara baru dan meningkatkan komponen yang ada di dalamnya tanpa harus merubahnya.

Inovasi menjadi sangat penting dalam rangka memenangkan persaingan dan keberlanjutan perusahaan. Tantangan tak terduga tidak bisa dihindari dalam bisnis. Inovasi dapat membantu perusahaan tetap berada di depan dalam persaingan. Berikut adalah tiga alasan mengapa inovasi sangat penting untuk bisnis Anda.

1. Inovasi memungkinkan kemampuan beradaptasi: Pandemi COVID-19 baru-baru ini mengganggu bisnis dalam skala yang sangat besar. Operasi rutin dianggap usang selama beberapa bulan. Banyak bisnis masih mempertahankan hasil negatif dari pergeseran dunia ini karena mereka terjebak pada status quo. Inovasi seringkali diperlukan bagi perusahaan untuk beradaptasi dan mengatasi tantangan perubahan.
2. Inovasi mendorong pertumbuhan: Stagnasi bisa sangat merugikan bisnis perusahaan. Mencapai pertumbuhan organisasi dan ekonomi melalui inovasi adalah kunci untuk tetap bertahan di dunia yang sangat kompetitif saat ini.
3. Inovasi memisahkan bisnis dari pesaing mereka: Sebagian

besar industri dihuni oleh banyak pesaing yang menawarkan produk atau layanan serupa. Inovasi dapat membedakan bisnis perusahaan dari orang lain.

## 2. Manajemen Berbasis Nilai

Setelah membahas pentingnya inovasi maka selanjutnya pembahasan akan masuk pada manajemen berbasis nilai (*value based management* - VBM) yang dikembangkan oleh McKinsey. Manajemen Berbasis Nilai (VBM) adalah filosofi manajemen yang manajernya fokus pada penciptaan, manajemen, dan pengukuran nilai perusahaan. Nilai dalam sebuah perusahaan secara tradisional berarti memaksimalkan nilai pemegang saham. Hal ini sesuai dengan teori agensi tata kelola perusahaan. Sedangkan konsep penciptaan nilai yang lebih luas termasuk menghasilkan nilai bagi semua pemangku kepentingan organisasi. Hal ini konsisten dengan pendekatan pemangku kepentingan untuk tata kelola perusahaan.

Bagian penting dari VBM adalah pemahaman mendalam tentang variabel kinerja yang benar-benar akan menciptakan nilai bisnis—pendorong nilai utama. Pemahaman seperti itu sangat penting karena organisasi tidak dapat bertindak langsung berdasarkan nilai. Perusahaan harus bertindak berdasarkan hal-hal yang dapat dipengaruhinya seperti kepuasan pelanggan, biaya, pengeluaran modal, dan sebagainya. Selain itu, melalui pendorong nilai inilah manajemen senior belajar untuk memahami seluruh organisasi dan membangun dialog tentang apa yang diharapkan untuk dicapai.

Penggerak nilai (*Value driver*) adalah setiap variabel yang memengaruhi nilai perusahaan. Namun, agar bermanfaat, penggerak nilai perlu diorganisir sehingga manajer dapat mengidentifikasi mana yang memiliki dampak terbesar pada nilai dan memberikan tanggung jawab kepada individu yang dapat membantu organisasi mencapai targetnya. Penggerak nilai harus didefinisikan pada

tingkat detail yang konsisten dengan variabel keputusan yang secara langsung berada di bawah kendali manajemen lini. Penggerak nilai umum, seperti pertumbuhan penjualan, margin operasi, dan perputaran modal, mungkin berlaku untuk sebagian besar unit bisnis, tetapi kurang spesifik dan tidak dapat digunakan dengan baik di tingkat akar rumput.

Mengadopsi pola pikir berbasis nilai dan menemukan pendorong nilai merupakan langkah awal. Agar VBM tetap bertahan, pada akhirnya harus melibatkan setiap pembuat keputusan di perusahaan. Ada empat proses manajemen penting yang secara kolektif mengatur penerapan VBM. Pertama, sebuah perusahaan atau unit bisnis mengembangkan strategi untuk memaksimalkan nilai. Kedua, menerjemahkan strategi ini ke dalam target kinerja jangka pendek dan jangka panjang yang ditentukan dalam kaitannya dengan penggerak nilai utama. Ketiga, mengembangkan rencana aksi dan anggaran untuk menentukan langkah-langkah yang akan diambil selama tahun depan atau lebih untuk mencapai target tersebut. Terakhir, ini menempatkan pengukuran kinerja dan sistem insentif untuk memantau kinerja terhadap target dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Keempat proses ini terkait di seluruh perusahaan di tingkat korporat, unit bisnis, dan fungsional. Jelas, strategi dan target kinerja harus konsisten di seluruh organisasi jika ingin mencapai tujuan penciptaan nilainya.

Melalui proses manajemen berbasis nilai, manajemen perusahaan mampu memasarkan produk atau layanannya secara optimal. Akibatnya pemilik bisnis beserta *stakeholder* dapat mencapai strategi kompetitif terbaiknya agar bisa memaksimalkan nilai dan ROI (*return on investment*) bisnis. Umumnya, hal tersebut akan dikaitkan dengan *value chain* utama bisnis pada aspek profitabilitas. Tak hanya itu, VBM akan membantu perusahaan dalam upaya perumusan tingkat manajemen dan kontrol bisnis. Serta membantu perusahaan membangun reputasi (*brand reputation*) dan citra brand yang positif.

Selengkapnya seputar manfaat manajemen berbasis nilai lainnya bisa Anda baca di bawah ini:

1. membantu perusahaan menciptakan nilai bisnis (*brand value*) secara konstan dan berkelanjutan (*business continuity*),
2. meningkatkan transparansi perusahaan di depan *stakeholder* maupun *shareholder*,
3. mendefinisikan dan menyelaraskan kepentingan dan tujuan utama manajemen dengan *stakeholder* dan *shareholder*,
4. memfasilitasi kelancaran arus komunikasi antara investor, analis bisnis, dan *stakeholder*,
5. memudahkan penetapan strategi dan rencana bisnis (*business plan*) untuk meningkatkan komunikasi internal perusahaan (*corporate communication*),
6. meningkatkan alokasi sumber daya bisnis (*business asset*) yang tepat dan optimal,
7. membantu dan memfasilitasi penggunaan saham perusahaan yang tepat untuk tujuan merger dan akuisisi,
8. membantu manajemen menghadapi kompleksitas segmentasi pasar, persaingan, dan risiko kerugian bisnis (*risk appetite*).

### **3. Kelincahan Strategi**

Selain inovasi dan manajemen berbasis nilai, maka salah satu hal penting berikutnya yang diharapkan mampu mempertahankan bisnis perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat adalah kelincahan strategi yang dibangun oleh perusahaan dalam merespon perubahan lingkungan.

Ketika perusahaan masuk ke dalam era transformasi digital, banyak organisasi saat ini mengungkapkan kekurangan dan keterbatasan untuk menanggapi kondisi yang berubah untuk membuat keputusan yang tepat tentang digitalisasi pada waktu yang tepat. Dalam konteks ini, dapat diperdebatkan apakah perusahaan hanya dapat berusaha mencapai keunggulan kompetitif sementara

daripada keunggulan bersaing jangka panjang. Bahkan strategi yang paling canggih, direncanakan secara menyeluruh, dan selaras secara umum pun akan kehilangan tujuannya jika sudah usang saat diluncurkan ke lingkungan dengan tantangan baru. Dalam pengertian itu, strategi masa depan akan rapuh dan untuk itu manajemen strategi juga harus berkembang, di situlah konsep kelincahan (*Agile*) berperan.

Perusahaan atau organisasi yang lincah adalah perusahaan atau organisasi yang mampu merespons dengan cepat perubahan di pasar, tempat kerja, atau perilaku pelanggan mereka. Perusahaan yang lincah dibangun di atas kesadaran bahwa perubahan organisasi tidak dapat dihindari di era transformasi digital dan evolusi sosial yang meluas. Karena itu, perusahaan yang lincah menciptakan model bisnis yang fleksibel yang ditinjau secara mendetail secara berkala. Mereka selanjutnya dapat diubah atau disesuaikan untuk memastikan kinerja yang optimal juga, terutama dalam kaitannya dengan keterlibatan, moral, dan produktivitas karyawan.

Semua perusahaan yang lincah dapat digambarkan sebagai perusahaan yang dapat beradaptasi dan fleksibel. Beberapa karakteristik perusahaan yang berikut.

1. Perusahaan yang lincah berpusat pada pelanggan dan berfokus pada menanggapi perubahan kebutuhan, keinginan, dan permintaan audiens mereka.
2. Perusahaan yang lincah tidak mengoperasikan hierarki *top-down* yang kaku, menghindari rantai komando tradisional untuk struktur yang lebih bervariasi.
3. Perusahaan yang lincah dibangun berdasarkan tujuan dan visi bersama, yang mencakup setiap karyawan, tim, dan departemen. Hal ini menciptakan komunikasi yang lebih terbuka antara pemangku kepentingan dan mendorong tingkat kolaborasi yang optimal.
4. Karyawan yang lincah biasanya merasa nyaman ketika berbagi

sumber daya dan praktik terbaik perusahaan yang langka sekalipun.

5. Karyawan yang lincah cenderung mencari pengembangan berkelanjutan dan peluang untuk maju, yang dibuat jauh lebih mudah karena kurangnya hierarki tradisional (dan seringkali terbatas).

Perusahaan yang lincah akan membangun strategi yang lincah (*Agile strategy*). Strategi yang lincah adalah pengakuan bahwa perusahaan tidak mungkin mengetahui segalanya di awal, dan karenanya harus merancang rencana yang dimaksudkan untuk menyesuaikan, mengembangkan, dan menanggapi informasi baru. Strategi tradisional bergantung pada penelitian, dokumentasi, dan pertemuan panjang untuk menyusun rencana yang rumit. Tabel 5.1. adalah perbandingan antara strategi *Agile* dari strategi tradisional.

**Tabel 5. 1. Perbandingan Strategi Lincah & Tradisional**

Strategi Tradisional	Strategi Lincah ( <i>Agile Strategy</i> )
Diperlukan penelitian awal selama berminggu-minggu atau berbulan-bulan	Belajar dengan menempatkan pekerjaan di depan pelanggan
Mengandalkan dokumentasi yang sempurna untuk menyampaikan dengan tepat apa yang dijelaskan oleh strategi tersebut	Mencapai pemahaman bersama tentang visi tanpa mendikte bagaimana hal itu akan dicapai
Diturunkan dari pemimpin senior dengan sedikit atau tanpa masukan dari tim	Tim memiliki otonomi untuk menggunakan keahlian mereka untuk memutuskan bagaimana mencapai tujuan
Sifatnya yang tidak berubah, sampai dengan waktu yang ditentukan oleh melakukan review	Diperbarui dan disempurnakan sesuai kebutuhan berdasarkan hasil kerja tim pelaksana

Perusahaan yang lincah dalam menghadapi perubahan akan menjadi pemenang dalam kompetisi yang semakin ketat.

## Kesimpulan

Inovasi dapat didefinisikan sebagai “sesuatu yang menciptakan nilai.” Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Kata inovasi atau *innovation* berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to innovate* yang artinya membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia untuk menemukan sesuatu yang baru yang berkaitan dengan input, proses, dan output, serta dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia.

Rothwell mengembangkan lima generasi inovasi dari tahun 1950-an dimulai dari *technology push*, *Need-pull* atau *market pull*, *coupling method*, *Integrated model* dan *Network Model*. Generasi ke-enam merupakan pengembangan tahapan kelima dikenal sebagai *open innovation model*. Terdapat empat tipe perubahan teknologi yang akan menimbulkan inovasi dari Henderson dan Clark yaitu *incremental innovation*, *modular innovation*, *architectural innovation* dan *radical innovation*.

Manajemen Berbasis Nilai (VBM) adalah filosofi manajemen ketika manajer fokus pada penciptaan, manajemen, dan pengukuran nilai perusahaan. Ada empat proses manajemen penting yang secara kolektif mengatur penerapan VBM. Pertama, sebuah perusahaan atau unit bisnis mengembangkan strategi untuk memaksimalkan nilai. Kedua, menerjemahkan strategi ini ke dalam target kinerja jangka pendek dan jangka panjang yang ditentukan dalam kaitannya dengan penggerak nilai utama. Ketiga, mengembangkan rencana aksi dan anggaran untuk menentukan langkah-langkah yang akan diambil selama tahun depan atau lebih untuk mencapai target tersebut. Terakhir, ini menempatkan pengukuran kinerja dan sistem

insentif untuk memantau kinerja terhadap target dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan mereka.

Selain inovasi dan manajemen berbasis nilai, maka salah satu hal penting berikutnya yang diharapkan mampu mempertahankan bisnis perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat adalah terkait kelincahan strategi yang dibangun. Strategi masa depan akan rapuh dan untuk itu manajemen strategi juga harus berkembang, di situlah konsep kelincahan (*Agile*) berperan.

### **Latihan**

1. Mengapa inovasi menjadi penting dalam persaingan bisnis yang semakin ketat?
2. Apakah tahapan perkembangan inovasi menurut Rothwell?
3. Jelaskan perbedaan antara inovasi inkremental dan inovasi arsitektular?
4. Jelaskan pula perbedaan antara inovasi modular dan inovasi radikal?
5. Mengapa perusahaan diharapkan mengembangkan manajemen berbasis nilai?
6. Mengapa strategi yang lincah (*agile strategy*) menjadi penting saat ini?
7. Apakah perbedaan antara strategi tradisional dan strategi lincah (*agile strategy*)?
8. Apakah perusahaan yang menerapkan strategi lincah tidak dapat menjalankan inovasi?
9. Bagaimana kaitan antara strategi lincah dan manajemen berbasis nilai?
10. Pada kasus Uniqlo, dapatkan saudara menjelaskan faktor sukses keberhasilan uniqlo bila dikaitkan dengan inovasi, manajemen berbasis nilai dan strategi yang lincah?





# 6

## ETIKA BISNIS DAN STRATEGI DIGITAL

“A business that makes nothing but money is a poor business.”

– **Henry Ford**

### Capaian Pembelajaran Bab 6

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan pentingnya etika bisnis
2. menjelaskan tanggung jawab sosial perusahaan
3. menjelaskan strategi digital di abad 21

Abad 21 ditandai dengan persaingan yang semakin ketat, dan perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi. Untuk dapat menjadi organisasi yang mampu bersaing di masa yang akan datang, maka perusahaan yang mengembangkan etika bisnis dan tanggungjawab sosial serta mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi akan memiliki daya saing yang lebih baik.

### 1. Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan istilah yang sangat banyak digunakan pasca krisis moneter di Amerika Serikat tahun 2008. Kamus Bahasa

Inggris Oxford mendefinisikan “etis” sebagai “terkait dengan prinsip-prinsip moral atau cabang pengetahuan yang berurusan dengan ini.” Penekanannya adalah pada kata “moral,” yaitu berkaitan dengan prinsip-prinsip perilaku benar dan salah dan kebaikan atau keburukan karakter manusia. Institute of Business Ethics UK, mendefinisikan etika bisnis sebagai “penerapan nilai-nilai etika, seperti integritas, keadilan, rasa hormat dan keterbukaan terhadap perilaku bisnis”.

Etika bisnis sendiri dapat dimaknakan sebagai suatu pedoman tentang norma yang diterapkan oleh perusahaan, termasuk saat pengambilan keputusan. Dalam menjalankannya, etika bisnis menjadi standar atau pedoman, tidak hanya bagi karyawan, namun untuk semua pihak yang ada di dalamnya. Dalam perusahaan, etika bisnis dapat membentuk nilai, norma serta perilaku karyawan atau pimpinan. Etika bisnis diperlukan untuk menjalin hubungan yang adil dan sehat dengan pelanggan atau mitra kerja, masyarakat serta pemegang saham.

Etika bisnis membentuk perilaku kepemimpinan dan budaya perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan pada *stakeholder*. Pemimpin perusahaan menerapkan etika bisnis melalui struktur dan proses bisnis. Tapi pemimpin perusahaan harus menyadari persepsi publik tentang penerapan yang sekadar bersifat artifisial. Sebagai contoh ketika hotel mengkampanyakan sebagai “green hotel” dengan memberikan air isi ulang dalam *pitcher* daripada memberikan 2 botol plastik air isi ulang; atau ada pula hotel yang menyarankan menggunakan kembali handuk yang baru dipakai semalam dengan tujuan menghemat air bersih. Tetapi pada saat yang sama, pelanggan melihat kontradiksi lorong hotel tetap menggunakan lampu di koridornya sepanjang hari. Hal ini dapat membuat perspsi pelanggan terhadap gerakan menghemat energi dan air, lebih pada slogan semata tanpa disertai ketulusan untuk melaksanakannya.

Penerapan etika bisnis membutuhkan perubahan mendasar dalam nilai perusahaan. Perilaku etis meningkatkan kesuksesan perusahaan tetapi banyak CEO yang kebingungan bagaimana cara menerapkannya dan bagaimana cara mengetahui *value* yang didapat perusahaan dari penerapan perilaku etis. Etika harus didasarkan pada pendorong nilai (*value driver*) tentang apa yang benar atau salah. Namun benar atau salah sangat bervariasi menurut budaya. Individu menghadapi dilema etika yang terus-menerus menguji etika dan nilai-nilai pribadi mereka. Pemimpin perusahaan dapat mencoba untuk memengaruhi etika, seperti melalui sistem *reward*, perilaku manajemen dan sistem manajemen sumber daya manusia. Ketika dikembangkan secara efektif, ambiguitas dan ketidakpastian berkurang dan dapat membantu membentuk budaya etika yang sehat. Terdapat lima pandangan tentang perilaku etis sebagai berikut:

- a. Pandangan utilitarian (*Utilitarian View*), **Utilitarianisme** adalah suatu **teori** dari segi etika normatif yang menyatakan bahwa suatu tindakan yang patut adalah yang memaksimalkan penggunaan (*utility*), biasanya didefinisikan sebagai memaksimalkan kebahagiaan dan mengurangi penderitaan. Pendekatan utilitarian berusaha untuk membuat yang paling baik bagi kebanyakan orang, tetapi bisa menjadi meragukan ketika keputusan yang tidak etis dapat memiliki efek menciptakan manfaat yang paling baik bagi perusahaan (misalnya spionase perusahaan). Kebutuhan akan kerangka etika yang efektif sangat penting jika seseorang menginginkannya untuk menganalisis dengan benar dimensi moral suatu situasi.
- b. Pandangan Keadilan (*Justice View*), Pandangan keadilan melihat ketidakberpihakan perlakuan terhadap individu sesuai dengan aturan hukum dan peraturan. Ketika lingkungan bisnis menjadi lebih kompleks, kontrak yang tidak sesuai dapat menyebabkan eksploitasi dan penindasan. Norma tentang

apa yang dianggap etis bergantung pada bagaimana individu mendefinisikan perilaku yang dapat diterima. Jika dilihat dari para ahli organisasi dan perspektif sarjana hukum, *justice* dan *fairness* tidak harus sama. *Justice* dapat disamakan dengan melindungi yang lemah dari yang kuat (yaitu kepatuhan terhadap hukum), dan maknanya lebih luas dari *fairness*. *Fairness*, di sisi lain, dinilai oleh integritas moral (reaksi).

- c. Pandangan Moral terkait kebenaran (*Moral-Rights View*), Menghormati dan melindungi kebebasan, hak istimewa, dan hak individu dibutuhkan dalam masyarakat modern. Jika seseorang berasumsi bahwa masyarakat layak untuk dilindungi hak-haknya dan manajemen tidak mengejar keuntungan pribadi yang berlebihan, maka pandangan ini sesuai dengan pandangan moral. Batas-batas hak asasi manusia dapat dikaburkan, tetapi hak berdasarkan moral tidak dapat dikaburkan. Individu tidak boleh dimanipulasi dalam hal tidak dapat mengatakan yang sebenarnya, memiliki hak atas privasi dan keamanan di tempat kerja.
- d. Pandangan individual (*Individualism View*), Ketika merumuskan strategi, pertimbangan yang sering dilupakan adalah bagaimana keputusan ini mempromosikan kepentingan pribadi individu dalam jangka panjang. Pemimpin dan tim manajemen mereka harus menerima bahwa komitmen utama karyawan secara *default* adalah untuk kepentingan pribadi jangka panjang. Perusahaan yang menjalankan etika, akan mempertimbangkan kepentingan pribadi dalam artian positif yang ada dalam organisasi. Namun fakta juga menunjukkan para pemimpin yang berpikir individualis dapat merugikan perusahaan dan masyarakat.
- e. Hubungan perusahaan dan masyarakat (*The Business-Society Relationship*). Pandangan ini menyatakan bahwa perusahaan yang menjalankan etika bisnis adalah perusahaan yang menjaga hubungan baik jangka panjang dengan masyarakat.

Tren tuntutan terhadap perusahaan untuk melakukan etika bisnis sudah menjadi suatu keniscayaan. Masalahnya adalah apakah perusahaan yang menjalankan etika bisnis dengan baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan ke depannya? Menghubungkan hasil bisnis (ekonomi) dengan kebutuhan masyarakat (sosial) adalah masalah yang kompleks. Tujuan pertumbuhan tercepat bagi pemegang saham (*shareholder/stockholder*) adalah keberlanjutan (Serafeim, 2016). Bersikap proaktif dengan aktivitas investor dapat membantu meningkatkan keberlanjutan perusahaan selain performa. Perusahaan yang berupaya memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham/pemilik perusahaan, akan seiring dengan peningkatan kesejahteraan pemangku kepentingan lainnya (*stakeholder*). Sebagai contoh tujuan perusahaan yang memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham dalam bentuk peningkatan harga saham adalah seiring dengan peningkatan kepuasan pelanggan.

Logikanya suatu perusahaan akan mampu meningkatkan harga saham, bilamana perusahaan tersebut mampu menciptakan pertumbuhan laba yang berkelanjutan. Pertumbuhan laba, dapat terjadi bilamana pertumbuhan penjualan melampaui pertumbuhan biaya. Pertumbuhan penjualan hanya dapat terjadi bilamana semakin banyak pelanggan yang melakukan pembelian produk perusahaan. Alasan utama pelanggan melakukan pembelian produk perusahaan adalah karena pelanggan merasa puas atas produk yang dibelinya atau puas atas praktik bisnis yang dijalankan perusahaan sehari-hari. Dapat disimpulkan bahwa tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham yang berkelanjutan juga seiring dengan kesejahteraan pemangku kepentingan lainnya.

Konsep etika bisnis terus berkembang dari menjadi *oxymoron* menjadi masalah manajemen strategis. *Oxymoron* adalah sebuah kata kiasan yang mengandung kata-kata yang

**terlihat memiliki arti yang bertentangan dengan satu sama lain.** *Oxymoron* biasanya dikatakan sebagai pertentangan dalam istilah. Sama seperti alat retorika bahasa lainnya, *Oxymoron* digunakan untuk berbagai macam tujuan. Kemajuan etika bisnis dari semula oxymoron sehingga menjadi masalah manajemen strategi ini berimplikasi pada perusahaan dan bisnis dan pendidikan manajemen.

Sistem pasar bebas didukung oleh kejujuran, tetapi ancamannya penyimpangan memang menghambat kepercayaan investor. Masalah yang diperdebatkan dengan hangat adalah apakah etika dapat diajarkan. Hampir dua setengah abad lalu, Socrates menyatakan bahwa etika memang bisa diajarkan. Namun sekolah bisnis hari ini secara umum berjuang untuk mengajarkan etika bisnis secara bermakna, Pendapat memang bervariasi tentang bagaimana etika harus menjadi bagian dari kurikulum sekolah bisnis, yaitu apakah dalam hal topik yang disematkan di berbagai modul atau sebagai modul mandiri. Namun semua sepakat bahwa etika dapat diajarkan di bangku perkuliahan.

## **2. Tanggung Jawab Sosial**

Setelah memahami pentingnya etika bisnis, maka bagian ini akan membahas tanggungjawab sosial (*corporate social responsibility - CSR*). Tanggung jawab sosial merupakan komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, komunitas lokal dan masyarakat secara lebih luas.

Konsep CSR bahwa organisasi, khususnya perusahaan adalah memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan seperti terhadap masalah-masalah yang berdampak pada lingkungan seperti polusi, limbah, keamanan

produk dan tenaga kerja. CSR tidak hanya terbatas pada konsep pemberian bantuan dana kepada lingkungan sosial, namun juga bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya dengan tidak diskriminatif, menjaga hubungan baik dengan pemasok.

Terdapat 4 model CSR yang umum diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, diantaranya sebagai berikut:

1. Keterlibatan Langsung. Dalam model yang pertama ini, Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri program CSR dengan menyalurkan langsung bantuan kepada masyarakat. Dan dalam menjalankan program CSR dengan model keterlibatan langsung ini biasanya perusahaan menugaskan salah satu pejabatnya.
2. Melalui Yayasan. Model yang kedua ini adalah adopsi model dari model yang biasa diterapkan perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya perusahaan menyediakan dana awal, dan dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Beberapa yayasan yang sudah didirikan oleh perusahaan besar dan dipercayai sebagai penyalur dalam program CSR ini adalah: Yayasan Dharma Bakti Astra, Yayasan Unilever Indonesia, dan Tanoto Foundation.
3. Bermitra Dengan Pihak Lain. Model yang ketiga ini adalah melalui kerjasama dengan lembaga sosial atau organisasi non-pemerintah, universitas dan media massa dalam mengelola dana sampai melaksanakan kegiatan CSR.
4. Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium. Dibandingkan dengan model sebelumnya yang sudah dibahas, pada model ini perusahaan lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium biasanya dipercayai oleh perusahaan untuk mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional kemudian disertai program CSR yang disepakati bersama.



Mengapa perusahaan harus melakukan CSR? Semakin baik hubungan sebuah perusahaan dengan *stakeholder*, maka semakin besar pula peluang perusahaan tersebut untuk berkembang. Hubungan baik antara perusahaan dengan *stakeholder* dapat dilihat dari bagaimana perusahaan menjalankan CSR. Dalam menjalankan CSR sendiri sebuah perusahaan berpedoman pada konsep *Triple Bottom Line* (TBL) yang dikenal juga dengan istilah 3P (*Profit, People & Planet*). Konsep ini mengandung tiga makna berikut.

1. *Profit*, merupakan tanggung jawab perusahaan, yakni direksi dan komisaris perusahaan mendapatkan tanggung jawab dari pemegang saham untuk menciptakan, mengumpulkan, dan menumbuhkan profit.
2. *People*, merupakan tanggung jawab sosial perusahaan kepada konsumen, karyawan, terlebih kepada masyarakat sekitar lokasi perusahaan beroperasi, bahwa keberadaan perusahaan selalu mengupayakan dampak positif dan secara maksimal meminimalisir dampak negatif yang mungkin terjadi.
3. *Planet*, merupakan tanggung jawab perusahaan untuk turut serta melestarikan lingkungan dengan tidak berbuat kerusakan, tidak melakukan pencemaran lingkungan, juga mempertimbangkan penggunaan sumber daya alam yang efisien untuk menjaga kehidupan generasi mendatang.

Keberadaan CSR dalam sebuah perusahaan sendiri memainkan peran yang penting. Program CSR adalah sebuah investasi bagi perusahaan. Pada dasarnya CSR memiliki fungsi sebagai bagian dari manajemen risiko perusahaan. Dengan adanya CSR gangguan sosial akibat pencemaran lingkungan menurun, sehingga perusahaan mendapatkan dukungan dari masyarakat setempat. Perusahaan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan secara tidak langsung meminimalisir terjadinya konflik lingkungan di sekitar perusahaan. Hal ini juga berimbas terhadap pasokan bahan baku yang lebih

terjamin untuk jangka panjang. Selain itu CSR dapat meningkatkan citra perusahaan, memperkuat *brand* perusahaan, melebarkan akses menuju pasar, mendapat nilai plus dibanding dengan kompetitor yang tidak melaksanakan CSR, hingga peluang mendapatkan penghargaan.

Selain itu, Bhatt (2006) juga menjelaskan tiga alasan mengapa perusahaan harus melakukan CSR.

- Perusahaan harus patuh terhadap peraturan nasional. Begitu pula dengan dengan multinasional yang harus mematuhi ketentuan hukum, kesepakatan, konvensi ataupun standar internasional yang berlaku.
- Meminimalisir risiko. Lebih dari sekedar kepatuhan, perusahaan harus menyadari dampak nyata dan dampak potensial secara sosio ekonomi, politik dan lingkungan. Berdasarkan pada kesadaran inilah, perusahaan harus menerapkan kebijakan untuk meminimalisir dampak kerusakan lingkungan yang dihasilkan oleh bentuk produksi perusahaan.
- Pembentukan nilai. Lebih dari sekedar kepatuhan dan meminimalisasi kerusakan, perusahaan dapat menciptakan ‘nilai sosial yang positif’ dengan melibatkan masyarakat di dalamnya, seperti inovasi investasi sosial, konsultasi dengan *stakeholder*, dialog kebijakan dan membangun intuisi masyarakat baik secara mandiri maupun bersama dengan perusahaan lainnya.

Ketika sebuah perusahaan menerapkan CSR secara tidak langsung perusahaan juga telah menaati peraturan pemerintah. Di Indonesia, kewajiban terkait tanggung jawab sebuah perusahaan diatur dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Dalam Pasal 74 ayat 1 UU No. 40 Tahun 2007 disebutkan bahwa, “*Perusahaan yang menjalankan kegiatan usahanya di*

*bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam, wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan*". Sedangkan dalam Pasal 2 PP No. 47 Tahun 2012 disebutkan bahwa, "*Setiap Perseroan selaku subjek hukum mempunyai tanggung jawab sosial dan lingkungan*". Sebuah perusahaan yang mengabaikan tanggung jawab sosial berarti tidak menaati peraturan pemerintah. Hal ini dapat berdampak serius terhadap keberlangsungan dan kesuksesan bisnis perusahaan untuk kedepannya. Perusahaan yang tidak menjalankan CSR berpeluang lebih besar memiliki citra buruk secara sosial dan lingkungan. Perusahaan akan berhadapan dengan hukum karena tidak mentaati peraturan perundang-undangan. Protes dan penolakan masyarakat sekitar yang merasa dirugikan oleh keberadaan perusahaan karena dampak lingkungan yang ditimbulkan juga tak bisa dihindari. Dampak lainnya perusahaan dapat merugi karena konsumen lebih memilih kompetitor yang menjalankan CSR dengan baik.

### **3. Strategi Digital**

Saat ini dunia dihadapi dengan perubahan drastis. Terlebih era pasca-pandemik Covid-19 yang menyebar di dunia sejak tahun 2020 dan 2021, sehingga menyebabkan perubahan cara kerja dengan dominasi *work from home*. Perubahan cara kerja ini juga mengakibatkan perubahan pola konsumsi di masyarakat. Sebelum pandemik covid-19, hampir seluruh masyarakat dominan melakukan transaksi *offline*. Namun karena adanya pembatasan kegiatan sosial saat pandemik, mendorong masyarakat untuk melakukan transaksi *online*.

Perubahan drastis ini juga disebabkan karena perubahan teknologi yang sangat cepat. Perkembangan teknologi mempermudah masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Sudah tentu perubahan ini harus membuat perusahaan dan pemimpin perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap praktik

bisnis dan memanfaatkan peluang yang tersedia. dalam dinamika persaingan tradisional, ditandai perubahan yang relative pelan dan tidak berisiko bagi perusahaan.

Namun saat ini, perubahan sangat drastis dan membuat pemimpin perusahaan tidak lagi cukup menggunakan strategi tradisional untuk menghadapi persaingan. Perkembangan teknologi *smartphone* membuat banyak bisnis menjadi tidak relevan. Contohnya, dahulu adalah lazim ditemukan di toko buku berupa peta suatu kota atau negara, namun saat ini dengan perkembangan teknologi maka tidak ada lagi konsumen yang mau membeli peta dalam bentuk barang cetakan karena semua sudah tersedia di aplikasi yang ada di *smartphone*. Dulu orang melakukan komunikasi dengan mengirimkan SMS (*short messaging sistem*), sehingga memberikan pendapatan besar bagi perusahaan telekomunikasi. Namun hal ini, semua orang sudah menggunakan aplikasi *instant messaging* seperti *whatsapp* yang dapat berikirim pesan dengan menggunakan data internet.

Beberapa dampak perubahan internet yaitu: mentransformasi industri, mengeliminasi hambatan jarak dan waktu, mendorong kolaborasi dalam suatu ekosistem, mendorong hubungan antara pemasok dan pelanggan, membentuk organisasi bisnis baru yang virtual, dan melibatkan partisipasi dan koneksi sosial dengan menggunakan media sosial. Dunia digital telah mengubah cara produk dan layanan dibeli dan dijual. Strategi digital sudah tersedia untuk semua perusahaan, dan dengan sendirinya memiliki sedikit nilai yang melekat, melalui penggunaan konsep, model, dan kerangka kerja yang sesuai dengan keunggulan kompetitif yang dapat dicapai.

Ketika organisasi memanfaatkan Internet, salah satu masalah yang dihadapi manajemen adalah membuat orang bekerja secara berbeda di organisasi yang berubah bentuk. Organisasi e-bisnis perlu memiliki kombinasi *inside-out* dan berbagai kompetensi.

Wang (2000) menegaskan bahwa e-bisnis harus dipandang sebagai fenomena murni bisnis *online* dan banyak lagi tantangan untuk mendesain ulang organisasi. Phillips (2003) menyatakan bahwa organisasi yang ingin menerapkan strategi e-bisnis harus menyelaraskan diri mereka sendiri secara internal dengan tuntutan bahwa lingkungan yang dinamis memaksakan perubahan perilaku strategis.

Kemajuan teknologi menciptakan peluang untuk bentuk-bentuk baru dalam mengatur pekerjaan, seperti runtuhnya batas antara pemasok, pelanggan dan persaingan. Pemimpin perusahaan perlu mengidentifikasi atribut dan proses utama yang merupakan prasyarat untuk mencapai keunggulan bersaing dalam era digital. Menurut Neilson, Pasternack dan Visco (2000), evolusi ke e-organisasi terjadi di sepanjang tujuh dimensi utama — struktur organisasi, kepemimpinan, orang dan budaya, koherensi, pengetahuan, aliansi, dan tata kelola, seperti yang tampak pada Gambar 6.1.

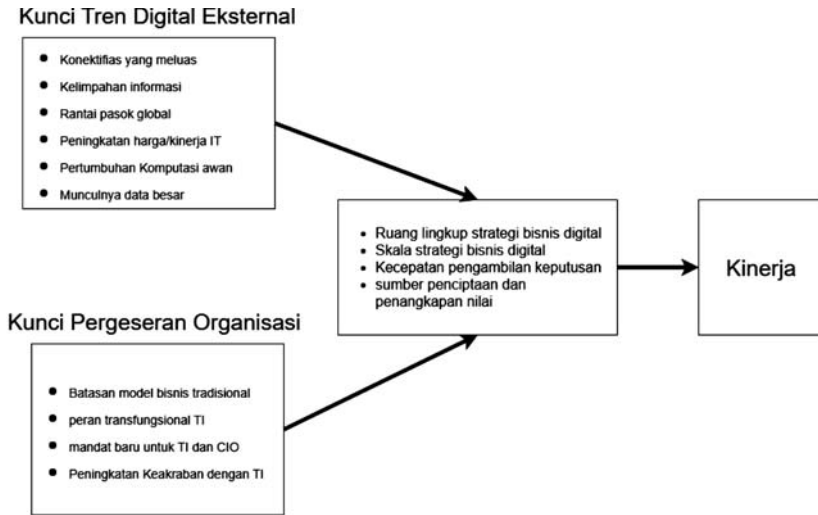


**Gambar 6.1** Dimensi e-organisasi.

Karena lingkungan normal baru (misalnya pasca-resesi keuangan dan pandemik covid 19, kebangkitan media sosial dan investasi dalam proses bisnis digital), organisasi perlu berkembang. Alur komunikasi dua arah memberdayakan serangkaian konsumen baru yang lebih aktif. Menjadi digital tidak lagi hanya bagian dari perusahaan - sekarang harus sepenuhnya diintegrasikan ke dalam proses bisnis. Peningkatan saluran dan pesan yang cepat meningkatkan profil semua perusahaan. Pemimpin perusahaan sekarang dihadapkan pada tuntutan untuk mengubah bisnis mereka melalui strategi digital dan memikirkan kembali secara *online* hubungan dengan semua pemangku kepentingan.

Banyak perusahaan masih fokus pada pembelajaran dan pengetahuan organisasi sebagai tema dominan strategi di perusahaan, tetapi memiliki respons terbatas untuk menerapkan ini ke era digital. Tantangan bisnis digital yang mengubah permainan membutuhkan evolusi, bersama dengan adaptasi wawasan dan teori sebelumnya. Digitalisasi memberi ahli strategi jalan baru untuk dikejar. Tantangan digital menciptakan perspektif yang muncul dan jalan masa depan untuk keunggulan kompetitif.

Bharadwaj, El Sawy, Pavlou and Venkatraman (2013) menyajikan kerangka kerja komprehensif untuk mendefinisikan wawasan strategi digital generasi berikutnya. Hal ini mencakup: ruang lingkup (*scope*) strategi bisnis digital; skala (*scale*) strategi bisnis digital; kecepatan (*speed*) pengambilan keputusan; dan Sumber (*sources*) penciptaan dan penangkapan nilai. Adapun pendorong (*driver*) dari ke-empat tema kunci strategi digital ini adalah seperti yang tampak pada Gambar 6.2



**Gambar 6.2** Pendorong empat tema strategi digital.

Bharadwaj et al (2013) menyatakan beberapa hal yang harus diperhatikan tentang bagaimana, kapan dan mengapa ruang lingkup strategi bisnis digital dipengaruhi oleh teknologi sebagai berikut.

1. Strategi Bisnis Digital Melampaui Silo Fungsional dan Proses Tradisional. Strategi bisnis digital dapat dipandang sebagai trans-fungsional yang inheren. Semua strategi fungsional dan proses tercakup di bawah payung strategi bisnis digital dengan sumber daya digital yang berfungsi sebagai jaringan ikat. Strategi bisnis digital bergantung pada pertukaran informasi yang kaya melalui platform digital di dalam dan di luar organisasi yang memungkinkan strategi dan proses multifungsi untuk di-interkoneksi erat dengan bantuan kemampuan teknologi informasi dalam perusahaan.
2. Strategi Bisnis Digital Meliputi Digitalisasi Produk dan Layanan serta Informasi. Perumusan strategi bisnis digital meliputi desain produk dan layanan serta inter-operabilitasnya dengan *platform* pelengkap lainnya, dan penerapannya sebagai

- products* dan *services* dengan memanfaatkan sumber daya digital. Banyak perusahaan mulai melihat kekuatan sumber daya digital untuk menciptakan kemampuan TI baru dan membuat strategi baru di sekitar produk dan layanan baru.
3. Strategi bisnis digital memperluas cakupan melampaui batas-batas perusahaan dan rantai pasokan ke ekosistem dinamis yang melintasi batas-batas industri tradisional. Dalam dunia yang intensif secara digital, perusahaan beroperasi dalam ekosistem bisnis yang saling terkait secara rumit sehingga strategi bisnis digital tidak dapat dipahami secara independen dari ekosistem bisnis, aliansi, kemitraan, dan pesaing. Selain itu, penggunaan platform digital memungkinkan perusahaan untuk mendobrak batas-batas industri tradisional dan beroperasi di ruang baru dan ceruk yang sebelumnya hanya didefinisikan melalui sumber daya digital tersebut.

Bagaimana seharusnya perusahaan berpikir tentang skala strategi bisnis digital dalam kondisi digital? Skala bisnis telah menjadi pendorong utama profitabilitas di era industri. Skala bisnis memberikan manfaat dari biaya unit produk yang lebih rendah dan membantu meningkatkan profitabilitas. Ketika infrastruktur menjadi semakin digital, daripada memikirkan skala hanya dalam hal faktor fisik produksi, rantai pasokan, atau cakupan geografis, perusahaan perlu memikirkan skala baik dari segi fisik maupun digital. Bharadwaj et al (2013) telah mengidentifikasi setidaknya empat cara bahwa skala strategi bisnis digital berbeda dan berbeda secara kualitatif, sebagai berikut.

1. Peningkatan/Penurunan Skala Digital yang Cepat sebagai Kemampuan Dinamis Strategis. Ketika infrastruktur digital dan strategi bisnis menyatu, kemampuan penskalaan yang cepat ini menjadi kemampuan dinamis strategis bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan persyaratan dinamis pasar digital.
2. Efek Jaringan (*network effect*) Dalam *Platform Multisided*



Menciptakan Potensi Skala Cepat. Karena semakin banyak produk dan layanan menjadi digital dan terhubung, efek jaringan menjadi pembeda utama dan pendorong penciptaan nilai.

3. Skala dengan Strategi Bisnis Digital Akan Semakin Berlangsung dalam Kondisi Kelimpahan Informasi. Perusahaan saat ini berada di dunia jaringan yang diperkuat dengan banyak data, informasi, dan pengetahuan. Kombinasi intensitas digital, konektivitas, dan big data ini memberikan konteks kelimpahan jaringan. Dengan demikian penskalaan dengan strategi bisnis digital akan membutuhkan pemahaman bagaimana mengembangkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sejumlah besar data, informasi, dan pengetahuan heterogen yang dihasilkan secara berkelanjutan.
4. Skala Melalui Aliansi dan Kemitraan. Aliansi dan kemitraan melalui aset digital bersama dengan perusahaan lain dalam ekosistem bisnis akan memberikan manfaat skala ekonomis. Sebagai contoh jasa perjalanan dan perhotelan karena mereka berbagi sistem reservasi, program loyalitas, dan penjualan silang online (misalnya, Star Alliance, OneWorld), perusahaan akan semakin melihat simbiosis dengan mengandalkan perusahaan yang berbeda untuk menyatukan skala yang diperlukan di area yang mereka tidak melihat keunggulan kompetitif.

Selanjutnya, Bharadwaj et al (2013) telah menyarankan empat dimensi terkait kecepatan dalam strategi bisnis digital, berikut ini.

1. Kecepatan meluncurkan produk. Strategi bisnis digital mempercepat kecepatan peluncuran produk. Perusahaan digital murni seperti Facebook, Google, dan Amazon menghargai pentingnya mengembangkan dan meluncurkan serangkaian produk berjangka waktu yang memanfaatkan peningkatan dalam perangkat keras komputer, perangkat lunak, dan konektivitas. Kecepatan peluncuran produk yang ditetapkan

- oleh perusahaan ini sekarang memaksa perusahaan yang berada di ruang hybrid (digital+ fisik) untuk juga mempercepat pengenalan produk mereka.
2. Kecepatan pengambilan keputusan. Ada konsensus umum bahwa teknologi telah memungkinkan perusahaan untuk mempercepat keputusan yang sebaliknya mungkin melambat karena arus informasi naik dan turun hierarki melalui beberapa lapisan manajemen. Kecepatan sebagai dimensi menjadi penting dalam konteks menanggapi permintaan layanan pelanggan secara real-time melalui Twitter, Facebook, dan platform media sosial lainnya. Lambatnya respons dapat berarti pelanggan menjauh dari perusahaan yang dianggap tidak selaras dengan realitas baru.
  3. Kecepatan *orchestra* rantai pasok. Visibilitas *end-to-end* dan penyebaran ERP telah memungkinkan perusahaan menjadi lebih efisien dari sebelumnya berkat perkembangan perangkat lunak dari perusahaan seperti SAP dan Oracle. Ini, ditambah dengan *outsourcing* kegiatan non-inti ke jaringan mitra, telah memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan rantai pasokan mereka dalam jaringan interfirm yang diperluas dan meningkatkan efisiensi. Kecepatan orkestrasi rantai pasokan secara global kini menjadi pendorong penting keunggulan kompetitif. Ini lebih dari sekadar *outsourcing* kegiatan non-nilai, ini benar-benar bekerja secara kolaboratif dari desain konseptual hingga daur ulang produk. Orkestrasi rantai pasokan bukan tentang mengelola portofolio produk saat ini tetapi juga berinovasi portofolio produk masa depan, yang mengharuskan perlunya penyelarasan kembali mitra dan pemasok yang dinamis.
  4. Kecepatan pembentukan dan adaptasi jaringan. Salah satu persyaratan utama strategi bisnis digital adalah kemampuan organisasi baru untuk merancang, menyusun, dan mengelola

jaringan yang memberikan kemampuan pelengkap dengan apa yang dimiliki perusahaan di dalam hierarki mereka sendiri. Ekosistem bisnis digital di berbagai bidang seperti aplikasi seluler memberikan wawasan yang berguna tentang kemampuan strategis baru dalam mengatur jaringan. Kecepatan pembentukan jaringan lebih cepat daripada rantai pasokan tradisional di berbagai bidang seperti otomotif, bahan kimia, atau tekstil di mana kepercayaan yang dibangun dalam jangka waktu yang lama bertindak sebagai lem. Dinamika pembentukan dan reformasi jaringan di bidang-bidang tersebut menimbulkan implikasi bagi kita untuk memikirkan kembali pendorong struktur jaringan dalam pengaturan digital.

Selanjutnya, Bharadwaj et al (2013) menyebutkan empat dimensi terkait sumber daya dalam strategi bisnis digital, sebagai berikut.

1. Peningkatan nilai dari informasi. Sementara bisnis berbasis informasi telah ada sejak lama (misalnya, surat kabar dan majalah) dalam bentuk fisik, konteks bisnis digital membawa peluang baru untuk menciptakan nilai dari informasi. Google, Facebook, dan eBay hanyalah beberapa contoh nilai baru yang diciptakan dari informasi yang melampaui area khusus seperti layanan keuangan yang model bisnisnya bergantung pada informasi yang akurat dan tepat waktu. Selain itu, banyak perusahaan dapat menyempurnakan tindakan mereka dan mempersonalisasi penawaran mereka berdasarkan informasi tentang preferensi pelanggan melalui Facebook, Twitter, dan lainnya.
2. Penciptaan nilai dari Model Bisnis *Multisided*. Strategi bisnis digital membawa fokus yang tajam pentingnya model pendapatan *multisided* tidak hanya dalam perangkat lunak. Melampaui harga perangkat lunak seperti *Adobe Reader* dan *browser*, perusahaan sekarang menemukan bahwa berbagai

- perusahaan sedang memeriksa model bisnis *multisided*. Memang, para pemimpin baru di ruang digital (misalnya, Google, Facebook, Twitter, dan lainnya) mendasarkan *raison d'être* mereka pada model-model seperti itu. Model bisnis multi-sisi ini juga berlapis-lapis, yakni perusahaan memberikan produk atau layanan tertentu dalam satu lapisan untuk menangkap nilai pada lapisan yang berbeda. Misalnya, masuknya Google ke ponsel didasarkan pada memberikan perangkat lunak (Android) secara gratis dan memonetisasinya melalui kemampuannya untuk memengaruhi dan mengontrol iklan.
3. Penangkapan Nilai melalui Model Bisnis Terkoordinasi dalam Jaringan. Perluasan logis dari model bisnis *multisided* adalah kognisi bahwa penciptaan nilai dan penangkapan dalam pengaturan digital sering melibatkan koordinasi yang kompleks dan dinamis di beberapa perusahaan. Dalam kasus *videogame*, produsen konsol, pengembang *game*, penerbitan, dan pemilik konten lainnya mengoordinasikan dan mengatur waktu penawaran masing-masing untuk dapat menciptakan nilai dalam jaringan dan berbagi nilai masing-masing. Faktor yang menyulitkan adalah bahwa model bisnis tidak independen tetapi berpotongan dan beroperasi di seluruh pemain yang berbeda ini. Jadi, kita membutuhkan model yang lebih kaya yang menggambarkan ekosistem yang saling bergantung yang berevolusi lebih cepat daripada apa yang telah kita lihat dalam pengaturan tradisional.
  4. Alokasi Nilai melalui Kontrol Arsitektur Industri Digital. Apple memiliki pangsa pasar yang lebih kecil tetapi memimpin dalam pangsa keuntungan di industri seluler karena memperoleh keuntungannya tidak hanya melalui produknya (iPhone dan iOS) tetapi menerima bagian dari pendapatan lanjutan yang diperoleh operator telekomunikasi dari pengguna akhir. Tidak seperti produsen *handset* lainnya, seperti Samsung dan HTC,

daya tarik Apple kepada konsumen akhir bisa dibilang lebih tinggi. Kontrol arsitektur industri ini memungkinkan Apple untuk mengekstrak premi yang lebih tinggi.

Tabel 6.1. merangkum deskripsi tema-tema utama strategi bisnis digital ini dengan memperhatikan kinerja dengan memperkenalkan beberapa pertanyaan penting pada masing-masing dari empat tema untuk membantu merumuskan dan melaksanakan strategi organisasi dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan nilai diferensial.

**Tabel 6.1 Pertanyaan Inti untuk Tema Strategi Bisnis Digital**

<p><b>Ruang Lingkup Strategi Bisnis Digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sejauh mana fusi dan integrasi antara strategi TI dan strategi bisnis?</li><li>• Seberapa mencakup strategi bisnis digital, dan seberapa efektif strategi bisnis digital melampaui silo fungsional dan proses tradisional?</li><li>• Seberapa baik strategi bisnis digital mengeksplorasi digitalisasi produk dan layanan, dan informasi di sekitarnya?</li><li>• Seberapa baik strategi bisnis digital mengeksplorasi ekosistem bisnis yang diperluas?</li></ul>
<p><b>Skala Strategi Bisnis Digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seberapa cepat dan hemat biaya infrastruktur TI dapat meningkatkan dan menurunkan skala untuk memungkinkan strategi bisnis digital perusahaan meningkatkan kemampuan dinamis strategis?</li><li>• Seberapa baik strategi bisnis digital memanfaatkan efek jaringan dan platform multisided?</li><li>• Seberapa baik strategi bisnis digital memanfaatkan kelimpahan data, informasi, dan pengetahuan?</li><li>• Seberapa efektif strategi bisnis digital dalam meningkatkan volume melalui aliansi dan kemitraan</li></ul>

### **Kecepatan Strategi Bisnis Digital**

- Seberapa efektif strategi bisnis digital dalam mempercepat peluncuran produk baru?
- Seberapa efektif strategi bisnis digital dalam mempercepat pembelajaran untuk meningkatkan pengambilan keputusan strategis dan operasional?
- Seberapa efektif strategi bisnis digital meningkatkan kecepatan orkestrasi rantai pasokan yang dinamis?
- Seberapa cepat strategi bisnis digital memungkinkan pembentukan jaringan bisnis baru yang memberikan kemampuan komplementer?
- Seberapa efektif strategi bisnis digital mempercepat siklus sense and respond?

### **Sumber Penciptaan dan Penangkapan Nilai**

- Seberapa efektif strategi bisnis digital dalam memanfaatkan nilai dari informasi?
- Seberapa efektif strategi bisnis digital dalam memanfaatkan nilai dari model bisnis multisided?
- Seberapa efektif strategi bisnis digital dalam menangkap nilai melalui model bisnis yang terkoordinasi dalam jaringan?
- Seberapa efektif strategi bisnis digital dalam mengambil nilai melalui kontrol arsitektur digital perusahaan?

Akhirnya, sukses di lingkungan digital bukan semata-mata soal teknologi. Kane, Palmer, Phillips, Kiron dan Buckley (2015) mengidentifikasi strategi sebagai pendorong utama di arena digital. Perusahaan-perusahaan yang tidak mau mengambil risiko tidak mungkin berkembang dan cenderung kehilangan bakat, seperti karyawan pada semua tahap karir mereka ingin bekerja untuk perusahaan yang merangkul proses digital. Kane dkk. (2015) mengangkat sorotan berikut.

- Strategi digital mendorong kematangan digital.
- Kekuatan strategi transformasi digital terletak pada ruang lingkup dan tujuannya.
- Mematangkan perusahaan digital membangun keterampilan untuk mewujudkan strategi.
- Karyawan ingin bekerja untuk perusahaan pemimpin digital
- Mengambil risiko menjadi norma budaya.
- Agenda digital dipimpin dari atas.

## Kesimpulan

Etika bisnis dimaknakan sebagai suatu pedoman tentang norma yang diterapkan oleh perusahaan, termasuk saat pengambilan keputusan. Dalam menjalankannya, etika bisnis menjadi standar atau pedoman, tidak hanya bagi karyawan, namun untuk semua pihak yang ada di dalamnya. Dalam perusahaan, etika bisnis dapat membentuk nilai, norma serta perilaku karyawan atau pimpinan. Etika bisnis diperlukan untuk menjalin hubungan yang adil dan sehat dengan pelanggan atau mitra kerja, masyarakat serta pemegang saham. Terdapat lima pandangan tentang perilaku etis yaitu: Pandangan utilitarian (*Utilitarian View*), Pandangan Keadilan (*Justice View*), Pandangan Moral terkait kebenaran (*Moral-rights View*), Pandangan individual (*Individualism View*), Hubungan perusahaan dan masyarakat (*The Business-Society Relationship*).

Tanggung jawab sosial merupakan komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, komuniti lokal dan masyarakat secara lebih luas. Terdapat 4 model CSR yang umum diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, diantaranya sebagai berikut: Keterlibatan Langsung, Melalui Yayasan, Bermitra Dengan Pihak Lain, dan Mendukung atau Bergabung Dalam Suatu Konsorsium. Keberadaan CSR dalam sebuah perusahaan sendiri

memainkan peran yang penting. Program CSR adalah sebuah investasi bagi perusahaan. Pada dasarnya CSR memiliki fungsi sebagai bagian dari manajemen risiko perusahaan. Bhatt (2006) juga menjelaskan tiga alasan mengapa perusahaan harus melakukan CSR, yaitu: perusahaan harus patuh terhadap peraturan nasional, meminimalisir risiko, dan pembentukan nilai.

Beberapa dampak perubahan internet yaitu: mentransformasi industri, mengeliminasi hambatan jarak dan waktu, mendorong kolaborasi dalam suatu ekosistem, mendorong hubungan antara pemasok dan pelanggan, membentuk organisasi bisnis baru yang virtual, dan melibatkan partisipasi dan koneksi sosial dengan menggunakan media sosial. Dunia digital telah mengubah cara produk dan layanan dibeli dan dijual. Strategi digital sudah tersedia untuk semua perusahaan, dan dengan sendirinya memiliki sedikit nilai yang melekat, melalui penggunaan konsep, model, dan kerangka kerja yang sesuai dengan keunggulan kompetitif yang dapat dicapai.

### **Latihan**

1. Apakah yang dimaksud dengan etika bisnis?
2. Apa manfaat perusahaan melakukan bisnis yang etis?
3. Apakah yang dimaksud dengan tanggungjawab sosial?
4. Bagaimana cara perusahaan melakukan tanggungjawab sosial?
5. Apakah manfaat yang diperoleh perusahaan yang menjalankan tanggungjawab sosial?
6. Mengapa perusahaan harus mengembangkan strategi digital?
7. Apakah yang mendorong munculnya empat tema strategi digital?
8. Apakah yang dimaksud dengan evolusi menuju e-organisasi terjadi di sepanjang tujuh dimensi utama?



9. Jelaskan empat dimensi terkait kecepatan dalam strategi bisnis digital.
10. Jelaskan empat dimensi terkait sumber daya dalam strategi bisnis digital

# 7

## PENGUKURAN KINERJA Strategis

“When performance is measured, performance improves.  
When performance is measured and reported back, the rate of  
improvement accelerates.”

—Pearson’s Law

### Capaian Pembelajaran Bab 7

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan pentingnya pengukuran kinerja,
2. menjelaskan sistem pengukuran kinerja,
3. menjelaskan Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja.

#### 1. Pengukuran Kinerja

Pemimpin perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja. Mengingat peran pemangku kepentingan, maka keberhasilan pemimpin perusahaan perlu diukur dari segi kinerjanya. Berbagai sistem pengukuran kinerja telah dikembangkan dan perusahaan melakukan investasi untuk melakukan penilaian kinerja. Namun fakta menunjukkan bahwa investasi besar dalam pengukuran kinerja seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Pengukuran kinerja yang efektif membutuhkan

pula sistem komunikasi yang baik. Pengukuran kinerja yang efektif mengharuskan manajemen untuk mengatur pekerjaan dan menetapkan proses pengambilan keputusan bersama dengan komunikasi strategi pembaharuan (Sainaghi, Phillips, & Zavarrone, 2017).

Hubungan antara strategi dan kinerja sangat penting dan motivasi karyawan di semua tingkatan adalah pendukung lainnya. Idealnya, pengukuran kinerja harus diintegrasikan dengan strategi bisnis secara keseluruhan dan mencakup serangkaian tindakan yang komprehensif, yang harus mencakup metrik keuangan dan non-keuangan. Dengan demikian, pengukuran kinerja tetap menjadi salah satu kegiatan yang paling penting bagi mereka yang berkepentingan dengan perencanaan strategi.

Beberapa kelemahan yang ada dari pengukuran kinerja saat ini adalah: terlalu fokus pada masa lalu, terlalu fokus pada jangka pendek, terlalu fokus pada kinerja keuangan, melimpahnya informasi, informasi tidak tersedia tepat waktu, mudah dimanipulasi, terlalu agregat, tidak tepat dan sering memberikan informasi yang salah.

Mengukur kinerja bisnis merupakan bagian penting dari setiap organisasi. Perspektif yang berbeda karena sebagian fokus multidisiplin seperti akuntansi, keuangan, ekonomi, strategi, pemasaran, dan operasi membuat fenomena yang lebih kompleks sehingga membutuhkan pendekatan kontinjensi. Pendekatan kontinjensi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meminimalkan kesenjangan antara prioritas strategi perusahaan dan praktik manajemen.

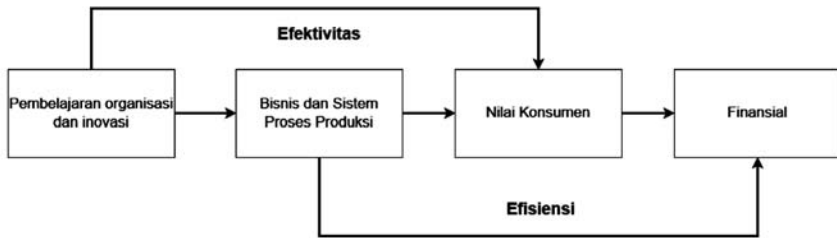
Setelah lebih dari tiga dekade, perkembangan untuk mengukur kinerja manajemen terus meningkat sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul. Namun, faktor pendorong penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) di tingkat manajerial tidak selalu sama dengan faktor pendorong di tingkat

perusahaan, dan hal ini dapat menimbulkan efek penghambat pada organisasi. Transformasi yang signifikan dalam organisasi selama dekade terakhir telah mengadopsi Sistem Pengukuran Kinerja Strategis (SPKS), yang merupakan bagian dari SPK (Bisbe & Malagueno, 2012). SPKS dapat membantu implementasi strategi dan proses (re)formulasi strategi.

Pemimpin perusahaan seringkali menghadapi suatu dilema ketika melakukan pengukuran kinerja, yaitu banyaknya ukuran yang bisa mencerminkan kinerja, namun sulit untuk memilih yang sesuai dengan kepentingan untuk memotret hasil kerja organisasi. Beberapa perusahaan bingung ketika menjawab pertanyaan yang bersifat fundamental seperti: Apa kriteria kesuksesan itu? Apa saja proses yang harus dilakukan dengan benar? Seperti apa kegagalan itu? Dan apa yang tidak boleh dilakukan? Seringkali perusahaan ketika melakukan pengukuran kinerja lebih menekankan pada indikator keuangan yang bersumber dari laporan keuangan, yakni indikator lebih melihat ke belakang dan memotret peristiwa masa lalu. Analisis tahu bahwa perusahaan terkadang menahan informasi dalam laporan tahunannya, yang dapat menyebabkan peluang dan risiko. Seperti aset yang dominan berupa aset tidak berwujud, termasuk modal intelektual, modal sosial, dan merek. Aset seperti ini seringkali tidak muncul dalam neraca sehingga akan dapat menyebabkan kesenjangan yang signifikan antara nilai neraca perusahaan dan kapitalisasi pasar.

Selama ini perusahaan berfokus pada kinerja keuangan yang cenderung diukur dalam jangka pendek dan mendorong “perbaikan” jangka pendek. Jadi, hubungan antara bisnis dan sistem proses produksi dan sistem keuangan adalah indikator hasil dari suatu aktivitas (*lag indicator*), sedangkan manajemen pemasaran dan manajemen strategi lebih bersifat ke depan dan mencari perbaikan jangka panjang. Dari Gambar 7.1., nilai pelanggan adalah indikator yang baik, karena perubahan perilaku pembelian pelanggan dapat

terlihat sebelum produksi laporan manajemen bulanan. Namun, mengamati titik kontak semacam itu juga membutuhkan bentuk pengukuran pemasaran yang baru. Dari sini jelas bahwa indikator keuangan sudah cukup memotret masa lalu, namun dibutuhkan indikator lainnya yang mampu menjadi pemacu (*driver*) kinerja di masa yang akan datang (*Lead indicator*).



**Gambar 7.1** Hubungan antara indikator “Leading” dan “Lagging”.

Pada Gambar 7.1. dapat dilihat bahwa berbagai aktivitas akan tercermin dalam laporan keuangan di akhir periode (*lagging indicator*). Namun dari Gambar 7.1. juga dapat dilihat yang dapat menjadi pemicu kinerja organisasi adalah mulai dari aktivitas inovasi dan pembelajaran dalam organisasi, serta aktivitas perbaikan proses produksi yang mendorong pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Aktivitas pemicu kinerja inilah yang akan menjadi *leading indicator* bagi perusahaan.

## 2. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja (SPK) atau *performance measurement sistem* (PMS) menurut Gimbert et al. (2010) adalah seperangkat pengukuran (keuangan atau non-keuangan) yang mendukung proses pengambilan keputusan suatu organisasi dengan mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data informasi kinerja yang terukur. Menurut literatur akademis pengukuran kinerja

sampai tahun 80-an lebih pada pendekatan tradisional dengan fokus keuangan. Sejak saat itu, globalisasi memperkenalkan pendekatan nontradisional yang mengubah fokus strategis biaya produksi rendah menjadi kualitas, fleksibilitas dan fokus penyampaian (*delivery*), menunjukkan bahwa konsep tradisional sangat terbatas dan terbuka untuk model yang baru.

Evolusi pengukuran kinerja terus berkembang menjadi SPK yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. SPK dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja sekaligus efek yang menghambat. Efek yang memungkinkan peningkatan kinerja dapat meliputi: mengukur kinerja yang tidak berwujud dan nyata seperti melalui *Balanced Scorecard* yang dikembangkan Kaplan dan Norton (1996), memfasilitasi pengambilan keputusan dan memengaruhi perilaku karyawan, keselarasan dengan strategi, pembelajaran strategis, dan mengomunikasikan informasi secara horizontal dan vertikal.

Namun, terdapat efek penghambat meliputi: sistem pakar koersif, dan kebutuhan untuk membentuk dan mengendalikan strategi. Juga adanya “peran ganda kontrol” dari SPK, yang menggambarkan perbedaan klasik antara peran memfasilitasi keputusan dan peran yang memengaruhi keputusan. Yang pertama berkaitan dengan penyediaan informasi yang berguna untuk memandu pengambilan keputusan, dan yang terakhir mempertimbangkan peran insentif.

Selain itu, SPK sangat penting untuk proses orkestrasi sumber daya dan banyak perusahaan telah mengerahkan modal, waktu, dan upaya dalam jumlah besar untuk mengembangkan dan menerapkan sistem tersebut. Mengingat hal ini, menyelesaikan perdebatan kunci ini mungkin sangat membantu untuk kemajuan teori dan praktik SPK. Perbedaan antara pengukuran kinerja tradisional dan non-tradisional tampak pada Tabel 7.1.

**Tabel 7. 1. Perbedaan Kinerja Tradisional dan Non-Tradisional**

<p><b>Pengukuran Kinerja Tradisional</b></p>	<p><b>Pengukuran Kinerja Non-Tradisional</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan sistem akuntansi tradisional yang sudah ketinggalan zaman</li> <li>• Terutama ukuran keuangan</li> <li>• Ditujukan untuk manajer puncak dan senior</li> <li>• Metrik terlambat (mingguan atau bulanan)</li> <li>• Sulit, membingungkan, dan menyedihkan</li> <li>• Menyebabkan frustrasi karyawan</li> <li>• Memiliki format tetap</li> <li>• Jangan bervariasi antar lokasi</li> <li>• Jangan berubah dari waktu ke waktu</li> <li>• Ditujukan terutama untuk memantau kinerja</li> <li>• Tidak berlaku untuk JIT, TQM, RPR, OPT, dll. Berlaku</li> <li>• Menghambat perbaikan terus-menerus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan strategi perusahaan</li> <li>• Terutama ukuran non-keuangan</li> <li>• Ditujukan untuk semua karyawan</li> <li>• Metrik tepat waktu (setiap jam, atau setiap hari)</li> <li>• Sederhana, akurat, dan mudah digunakan</li> <li>• Menyebabkan kepuasan karyawan</li> <li>• Tidak memiliki format tetap (tergantung kebutuhan)</li> <li>• Bervariasi antar lokasi</li> <li>• Ubah dari waktu ke waktu karena kebutuhan berubah</li> <li>• Ditujukan untuk meningkatkan kinerja</li> <li>• Berlaku untuk JIT, TQM, RPR, OPT, dll.</li> <li>• Mendukung perbaikan terus-menerus</li> </ul>

Sumber: Ghalayani & Noble, 1996.

Dalam lingkungan dengan persaingan ketat tidak hanya di dalam negeri, namun juga bersama dengan meningkatnya persaingan global, memeriksa bagaimana strategi organisasi dalam kondisi ketidakpastian memengaruhi desain Sistem Penilaian Kinerja Strategis (SPKS) atau *Strategic Performance Measurement Sistem* (SPMS). Menurut Amaratunga dan Baldry (2002), SPKS adalah sistem yang menggunakan informasi kinerja untuk menghasilkan perubahan positif dalam budaya, sistem, dan proses organisasi. SPKS menawarkan keuntungan bagi organisasi dalam menciptakan prioritas strategis untuk membantunya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Chenhall, 2005). Penampilan sistem pengukuran dapat membantu pencapaian keunggulan strategis, melalui peran penting dalam perumusan dan implementasi strategi, dengan mengadaptasi fungsi rantai nilai organisasi sesuai dengan strategi.

Kolehmainen (2010) menegaskan bahwa SPKS harus fleksibel dan dinamis untuk memastikan keselarasan strategis dari proses yang menonjol. Sayangnya, banyak penelitian sebelumnya tentang SPKS dinamis pada awalnya bersifat konseptual. Selain itu, penelitian selanjutnya meragukan keberhasilan SPKS dalam lingkungan yang dinamis. Catatan penelitian sebelumnya mencatat bahwa pendekatan manajemen pengukuran kinerja telah mengidentifikasi kekurangan hanya mengandalkan indikator kuantitatif dan jangka pendek, dan telah menyebabkan pengembangan rerangka kerja SPKS, seperti: *performance pyramids and hierarchies* (Dixon, 1990), *intangible asset scoreboard* (Sveiby, 1997), SMART (Cross & Lynch, 1988), *performance prism* (Neely, Adams, & Kennerley, 2002), dimensi kesuksesan (Shenhar & Dvir, 1996), *tableaux de bord* (Bourguignon, Malleret, & NØrreklit, 2004), dan *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996). Beberapa rerangka kerja ini dapat dilihat pada Tabel 7.2.



**Tabel 7. 2. Beberapa Rerangka Kerja Sistem Pengukuran Kinerja**

<b>Model Pengukuran Kinerja</b>	<b>Atribut Kunci</b>
<i>Performance Measurement Matrix</i> (Keegan et al., 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran kinerja internal dan eksternal, keuangan dan non-finansial</li> <li>• Ukuran kinerja terkait dengan strategi</li> </ul>
SMART - <i>Performance Pyramid</i> (Cross & Linch, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran kinerja efisiensi internal dan efektivitas eksternal –</li> <li>• Ukuran kinerja yang diterapkan dari strategi organisasi</li> </ul>
<i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan & Norton, 1992, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukuran kinerja dikelompokkan menjadi empat perspektif</li> <li>• Hubungan sebab dan akibat antara perspektif yang mencerminkan strategi</li> </ul>
<i>Integrated Performance Measurement Sistem</i> (Bititci et al, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengembangan strategi untuk bisnis, unit bisnis, proses dan kegiatan menghasilkan langkah-langkah dengan mempertimbangkan persyaratan pemangku kepentingan, pemantauan eksternal, tujuan dan ukuran kinerja</li> </ul>
<i>Performance Prism</i> (Neely & Adams, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengukuran kinerja kepuasan pemangku kepentingan</li> <li>• Komunikasi Strategi</li> <li>• Pendekatan untuk manajemen proses bisnis</li> </ul>

Sumber: Attadia & Martins (2003)

Rerangka kerja ini menyediakan cara untuk menangkap ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan dan konsep SPKS semakin menjadi bagian dari praktik kontemporer. SPKS mengoperasionalkan strategi perusahaan dengan seperangkat ukuran kinerja, yang dalam lingkungan ekonomi dan persaingan saat ini memerlukan hubungan eksplisit antara strategi dan ukuran kinerja.

### **3. *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja**

Saat ini, sebagian besar proyek SPKS dilakukan oleh perusahaan dengan menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC). Ciri khas BSC adalah identifikasi ukuran finansial dan non-finansial yang mencakup perspektif yang berbeda, yang menyediakan cara menerjemahkan strategi menjadi tindakan. BSC berkembang dan dapat membantu praktisi dengan menyediakan tiga jenis SPK: standar minimum, sebab-akibat, dan berkembang mengikuti perubahan lingkungan. Standar minimum menggabungkan ukuran finansial dan non-finansial.

Evolusi berikutnya adalah sebab-akibat, yang mengilustrasikan hubungan yang menonjol antara strategi dan hasil, dan kemudian berkembang menjelaskan hubungan antara tujuan, hasil dan insentif bagi organisasi. Ini menunjukkan bahwa BSC dapat digunakan dalam organisasi pada berbagai tahap pengembangan SPK mereka, yang memperluas daya tarik penelitian ini bagi akademisi dan praktisi.

Namun, ada sejumlah kritik terhadap pendekatan BSC. Tapinos, Dyson, dan Meadows (2011) menggunakan survei besar terhadap pengembang strategi untuk mempelajari efek penggunaan BSC. Mereka menyimpulkan bahwa hasil penelitiannya tidak mendukung gagasan bahwa BSC digunakan secara luas selama proses pengembangan strategi dan bahwa proses strategi pengguna tidak lebih efisien dan tidak lebih efektif daripada bukan pengguna. Jackson (2006) menunjukkan bahwa BSC mengadopsi pandangan organisasi yang sangat mirip mesin. Meskipun mengklaim

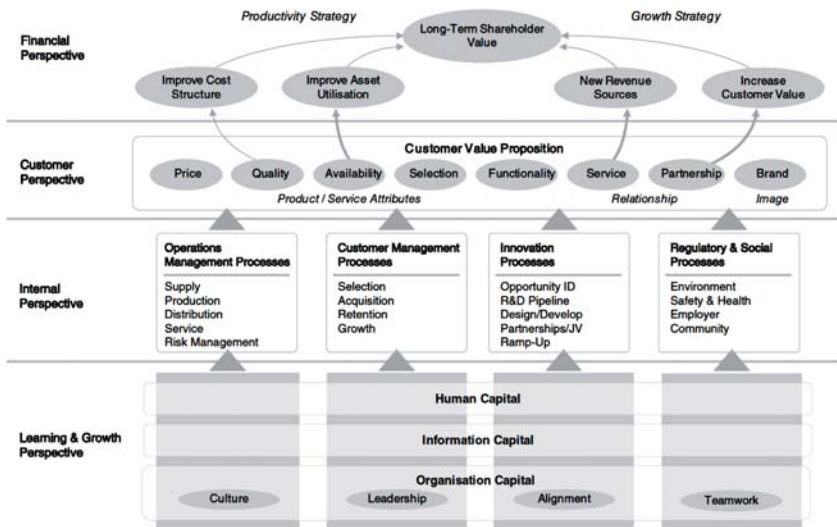
menganut sudut pandang yang berbeda, BSC memaksakan sudut pandang yang sama pada berbagai kegiatan organisasi dan dengan demikian cenderung mematikan kreativitas. Sayangnya, BSC tidak memiliki prosedur yang efektif untuk mengintegrasikan faktor lunak dan budaya utama ke dalam sistem SPK, dan untuk mendorong komunikasi dua arah antara staf dan manajer mereka (Liu et al., 2012). Menariknya, Zeng dan Luo (2013) mengemukakan beberapa keterbatasan BSC dalam konteks Cina dan memberikan beberapa panduan untuk mengatasi keterbatasan tersebut, termasuk di dalamnya mengatasi hambatan budaya.

BSC menggambarkan metrik dalam ukuran finansial dan non-finansial. Ini perlu tertanam dalam sistem informasi untuk kepentingan semua karyawan. Karyawan yang menghadapi pelanggan harus memahami konsekuensi finansial dari pengambilan keputusan mereka. Manajemen harus memahami pendorong kesuksesan utama kesuksesan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran untuk BSC lebih dari sekedar kumpulan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan yang bersifat *ad hoc*; ukuran tersebut diturunkan dari proses top-down yang didorong oleh misi dan strategi perusahaan atau unit bisnis.

Pengukuran dalam BSC biasanya mencakup kategori kinerja berikut:

- kinerja keuangan (pendapatan, pendapatan, laba atas modal, arus kas),
- kinerja nilai pelanggan (pangsa pasar, ukuran kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan),
- kinerja proses bisnis internal (tingkat produktivitas, ukuran kualitas, ketepatan waktu),
- kinerja inovasi (persentase pendapatan dari produk baru, saran karyawan, indeks tingkat peningkatan),
- kinerja karyawan (moral, pengetahuan, pergantian, penggunaan praktik terbaik yang didemonstrasikan).

Dunia bisnis secara intrinsik bersifat non-linier, kompleks, dan dinamis, dan wawasan apa pun yang diperoleh dari pengukuran kinerja dapat diterima. BSC melalui perspektif tradisionalnya dapat menunjukkan secara diagram bagaimana nilai dibuat, tetapi cenderung berfokus pada operasi (Kaplan & Norton, 2004). Untuk meningkatkan komunikasi dan eksekusi, maka peta strategi (lihat Gambar 7.2.) dapat digunakan.



Gambar 7.2 Peta strategi BSC.

Hubungan yang ditingkatkan antara pengendalian operasional dan penyelarasan strategis ini akan memberikan gambaran yang lebih kaya tentang elemen strategi yang menonjol. Hubungan sebab-akibat yang kompleks dapat ditampilkan secara berurutan, yang memudahkan para pemangku kepentingan untuk memahaminya. Peta strategi telah digunakan dalam layanan, manufaktur, dan organisasi nirlaba. Kaplan dan Norton (2004) mengidentifikasi lima “proposisi nilai pelanggan” sebagai berikut.

- Kepemimpinan produk (*product leadership*) – strategi diferensiasi, yang berusaha untuk mengurangi waktu ke pasar, menekankan inovasi produk dan fungsionalitas produk yang unggul dalam melayani berbagai segmen pasar.
- Keintiman pelanggan (*customer intimacy*) – strategi diferensiasi, yang menekankan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dengan menangkap pengetahuan tentang mereka dan kebutuhan mereka.
- Biaya total rendah (*low total cost*) – strategi kepemimpinan biaya, yang berupaya mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan memindahkan pengetahuan dari unit berkinerja terbaik ke unit lain.
- Penguncian sistem (*system lock-in*) – menghasilkan nilai berkelanjutan jangka panjang dengan menciptakan biaya peralihan yang tinggi bagi pelanggan.
- Inovasi nilai (*value innovation*) – memilih serangkaian atribut dan fitur layanan yang secara khusus disukai oleh segmen pelanggan yang lebih besar, sambil menjaga biaya dan harga tetap rendah untuk kinerja superior tersebut dengan memberikan fitur yang kurang penting untuk kepuasan pelanggan.

## Kesimpulan

Pemimpin perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja. Mengingat peran pemangku kepentingan, maka keberhasilan pemimpin perusahaan perlu diukur dari segi kinerjanya. Hubungan antara strategi dan kinerja sangat penting dan motivasi karyawan di semua tingkatan adalah pendukung lainnya. Idealnya, pengukuran kinerja harus diintegrasikan dengan strategi bisnis secara keseluruhan dan mencakup serangkaian tindakan yang komprehensif, yang harus mencakup metrik keuangan dan non-

keuangan. Dengan demikian, pengukuran kinerja tetap menjadi salah satu kegiatan yang paling penting bagi mereka yang berkepentingan dengan perencanaan strategi. Pemimpin perusahaan seringkali dihadapi suatu dilema ketika melakukan pengukuran kinerja, yaitu banyaknya ukuran yang bisa mencerminkan kinerja namun sulit untuk memilih yang sesuai dengan kepentingan untuk memotret hasil kerja organisasi.

Sistem pengukuran kinerja (SPK) atau *performance measurement sistem* (PMS) menurut Gimbert et al. (2010) sepe-rangkat pengukuran (keuangan atau non-keuangan) yang mendukung proses pengambilan keputusan suatu organisasi dengan mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data informasi kinerja yang terukur. Evolusi dari pengukuran kinerja terus berkembang menjadi SPK yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. SPK dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja sekaligus efek yang menghambat. Dalam lingkungan dengan persaingan ketat tidak hanya di dalam negeri, namun juga bersama dengan meningkatnya persaingan global, memeriksa bagaimana strategi organisasi dalam kondisi ketidakpastian mempengaruhi desain Sistem Penilaian Kinerja Strategis (SPKS) atau *Strategic Performance Measurement Sistem* (SPMS).

Menurut Amaratunga dan Baldry (2002), SPKS adalah sistem yang menggunakan informasi kinerja untuk menghasilkan perubahan positif dalam budaya, sistem, dan proses organisasi. SPKS menawarkan keuntungan bagi organisasi dalam menciptakan prioritas strategis untuk membantunya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Saat ini, sebagian besar proyek SPKS dilakukan oleh perusahaan dengan menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC). Ciri khas BSC adalah identifikasi ukuran finansial dan non-finansial yang mencakup perspektif yang berbeda, yang menyediakan cara menerjemahkan strategi menjadi tindakan. BSC berkembang dan dapat membantu praktisi dengan menyediakan

tiga jenis SPK: standar minimum, sebab-akibat, dan berkembang mengikuti perubahan lingkungan. BSC menggambarkan metrik dalam ukuran finansial dan non-finansial.

### **Latihan**

1. Mengapa pengukuran kinerja dibutuhkan oleh suatu organisasi?
2. Apakah yang dimaksud dengan sistem pengukuran kinerja atau *performance measurement sistem*?
3. Apakah yang membedakan antara pengukuran kinerja tradisional dan non-tradisional?
4. Apakah yang menjadi kelemahan dari sistem pengukuran kinerja tradisional?
5. Apakah yang dimaksud dengan *leading* dan *lagging indicator*?
6. Apakah asset intangible yang seringkali tidak muncul dalam neraca perlu diukur dampaknya bagi kinerja perusahaan?
7. Di materi tertulis sistem pengukuran kinerja dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja sekaligus efek yang menghambat. Apakah efek yang menghambat dari sistem pengukuran kinerja tersebut?
8. Apakah yang dimaksud dengan sistem pengukuran kinerja strategis atau *strategic performance measurement sistem*?
9. Mengapa *balanced scorecard* banyak dijadikan sebagai sistem pengukuran kinerja strategis perusahaan?
10. Mengapa peta strategi menjadi bagian penting bila perusahaan menerapkan BSC sebagai sistem pengukuran manajemen strategis?

# 8

## PEMIKIRAN STRATEGIS DAN MASA DEPAN

*“The secret of change is to fokus all of your energy not on fighting the old, but on building the new.”*

– Socrates

### Capaian Pembelajaran Bab 8

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan perspektif baru pemikiran strategis,
2. menjelaskan tantangan kompleksitas bisnis di masa depan.

Setiap aspek dalam kehidupan selalu mengalami perubahan. Perubahan dalam permintaan masyarakat, perubahan kondisi ekonomi dan perkembangan teknologi membuat manajemen perusahaan harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Perubahan tersebut juga mendorong perubahan dalam paradigm dan pemikiran strategis. Untuk itu bab ini membahas tentang perubahan pemikiran strategis, isu-isu kunci yang dihadapi dan bagaimana bisnis masa depan.

### 1. Pemikiran Strategis

Inovasi terbalik (*reverse innovation*) mensyaratkan bah-



wa logika dominan yang diandalkan oleh perusahaan dapat dikesampingkan, pemikiran yang dilembagakan yang membuat setiap keputusan dan mengatur setiap tindakan dalam perusahaan. Hal ini jelas melibatkan perubahan besar. Hal ini melibatkan perubahan dalam struktur organisasi perusahaan, restrukturisasi dan pelatihan ulang tenaga penjualan dan mendesain ulang pengembangan produk dan metode manufaktur. Saat ini diskusi tentang pendekatan dua bagian: perubahan radikal yang melibatkan kepemimpinan yang cerdas. Hal ini melibatkan perusahaan menetapkan tujuan yang ambisius, dengan menciptakan struktur organisasi baru yang dinamis dan memperkenalkan metode desain baru yang dapat diterapkan yang memastikan unit warisan bertahan dan berkembang di bawah arahan baru dan mencegah konflik antara yang baru dan yang lama.

Bagi sebagian besar perusahaan multinasional, globalisasi akan menjadi penyedia utama keuntungan selama bertahun-tahun yang akan datang. Idealnya, hal itu didukung oleh inovasi terbalik (*reverse innovation*) dan meskipun masih saling terkait, mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan cara-cara baru dalam berbisnis dan mengembangkan diri ke sektor-sektor baru untuk tumbuh. Tidak mungkin mendapatkan inovasi tanpa memperkenalkan konsep dan menerapkan desain organisasi baru. Tidaklah mungkin menyusun ulang logika dominan tanpa mengubah struktur, karyawan, dan hirarki.

Gagasan bahwa saat ini dunia berada pada kondisi VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complex dan Ambiguity*), yakni dunia dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, berarti bersiap untuk menghadapi tantangan baru dan meningkatkan tekanan. Volatilitas di sini dimaknakan sebagai tingkat perubahan yang begitu cepat, sedangkan ketidakpastian terkait dengan ketidakjelasan mengenai kondisi saat ini dan hasil di masa yang akan datang. Sementara, kompleksitas menunjukkan bahwa

pengambilan putusan saat ini dipengaruhi oleh banyak faktor kunci sehingga menjadi kompleks. Ambiguitas dimaknakan sebagai kurangnya makna dari suatu kejadian.

Organisasi-organisasi ini sekarang menyadari bahwa cara lama dalam melakukan sesuatu, dan paradigmanya telah hilang. Alih-alih mentolerir masalah dan masalah sebelumnya, yang membutuhkan analisis, kecepatan, dan penghapusan masalah seperti itu, perusahaan sekarang muncul di dunia baru di mana dilema berkuasa dan ini membutuhkan kesabaran, pengambilan keputusan yang masuk akal, dan kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian. Oleh karena itu, para pemikir kepemimpinan telah mengakui pelajaran yang dipetik dan ini telah mengarahkan mereka untuk menciptakan paradigma baru agar mereka dapat bertahan hidup. Untuk memimpin dalam lingkungan yang bergejolak membutuhkan kemampuan untuk memanfaatkan semua kemampuan yang diberikan kepada kita sebagai manusia. Hal ini akan membutuhkan kecerdasan yang mendalam, koneksi kognitif, spiritual, sosial dan emosional untuk menang.

Perubahan dalam teknologi, pasar, model bisnis, dan ekspektasi menuntut perusahaan untuk berkembang dan berinovasi lebih cepat daripada sebelumnya. Inovasi teknologi bukanlah faktor yang cukup untuk mencapai pertumbuhan, keuntungan atau kesuksesan saja. Model bisnis inovatif sekarang perlu diimplementasikan untuk sukses dalam komersialisasi. Model bisnis ini harus mencapai kepuasan pelanggan dengan menciptakan jalur baru untuk berkembang tetapi juga mampu bertahan melawan pengganggu biaya yang lebih rendah. Model bisnis untuk sukses versi lama memegang keunggulan kompetitif karena posisi superior didasarkan pada teknologi internal yang dirancang untuk peran tertentu, keunggulan produk, manajemen yang cermat, rantai pasokan yang kuat, dan sumber daya yang langka.

Prospek ini memberikan keamanan tertentu bagi industri

ketika sumber daya langka dan mahal dan unit yang digunakan untuk mewakili nilai nyata tidak mencakup informasi atau terkait dengan domain digital virtual. Kemampuan jaringan yang melimpah, sistem perangkat lunak inovatif dengan keterlibatan rantai pasokan, dan komunitas global, memecahkan masalah secara efisien dan efektif, dan dalam waktu yang tepat untuk membuat versi lama dari model bisnis ini, kadang-kadang, sama sekali tidak efektif dalam menghasilkan hasil bisnis.

Di era pengetahuan, satu-satunya perusahaan yang bertahan adalah mereka yang dapat secara efektif mengimplementasikan model bisnis baru yang berhasil mengatasi nilai pelanggan yang terus berkembang. Perusahaan yang baru memasuki pasar telah dengan cepat mengembangkan model bisnis mereka yang menciptakan dan memberikan daya ungkit yang memadai untuk infrastruktur saat ini dengan cara yang baru dan menarik.

Facebook telah berevolusi dari awalnya alat kolaborasi langsung teman berubah menjadi titik koneksi yang fenomenal dengan audiens yang terus berkembang. Meluasnya Internet dan ketersediaan data dan pengetahuannya bagi orang-orang, telah menciptakan informasi yang lebih banyak.

Jejaring sosial adalah cara terbaik untuk mengubah data dalam jumlah besar menjadi informasi yang bisa diterapkan. Ketika orang ingin membuat keputusan pembelian, mereka menggunakan jaringan media sosial. Jejaring sosial dapat memutuskan produk mana yang paling cocok untuk mereka, dari informasi, ulasan, dan detail produk yang tersedia secara online. Bentuk dukungan ini sangat kuat dan memungkinkan sejumlah besar data tersedia secara luas dan diproses dalam skala waktu yang singkat. Pemahaman bahwa setiap orang dapat memperoleh informasi di seluruh web di seluruh dunia menggeser kekuatan dari perusahaan lokal ke jaringan global.

Di dunia dengan era pengetahuan baru, persaingan antara

model bisnis yang baru dibuat kini menjadi faktor penting dalam kemampuan menciptakan kesuksesan bisnis. Perusahaan harus mengenali persaingan mereka dan memilih dengan bijak bagaimana mereka akan berpartisipasi. Dalam ekonomi era pengetahuan ini, proposisi nilai tidak selalu menjamin kesuksesan. Untuk bersaing secara efektif di pasar, model bisnis perusahaan mana pun harus lebih baik daripada model serupa yang digunakan oleh pesaing. Pemain kecil dapat menggabungkan upaya mereka dan menciptakan persaingan bersama dengan bisnis yang lebih besar. Karena tidak lagi menjadi pilihan yang layak untuk menyatakan bahwa ini adalah bisnis seperti biasa, mekanisme baru perlu didorong dan diperkenalkan agar perusahaan dapat mengikuti ekonomi era pengetahuan.

Ekosistem bisnis menciptakan banyak keuntungan. Mereka dapat memberi perusahaan kecil keunggulan kepemilikan yang diperlukan untuk bersaing dengan perusahaan besar. Mereka dapat menciptakan ekosistem yang dapat menyediakan mekanisme untuk menciptakan kantong-kantong keunggulan yang rumit di berbagai bidang, termasuk penelitian, bisnis dan pemasaran, serta teknologi di berbagai bidang dan sektor dan melontarkannya menjadi kekuatan persaingan global.

Untuk dapat berubah seiring dengan perubahan lingkungan di atas, maka dibutuhkan pemikiran strategis. Secara sederhana pemikiran strategis (*Strategic thinking*) adalah proses yang mendefinisikan cara orang berpikir tentang, menilai, melihat, dan menciptakan masa depan untuk diri mereka sendiri dan orang lain. Pemikiran strategis adalah alat yang sangat efektif dan berharga. Seseorang dapat menerapkan pemikiran strategis untuk sampai pada keputusan yang dapat dikaitkan dengan pekerjaan atau kehidupan pribadinya.

Dalam hal manajemen perusahaan, maka pemikiran strategis melibatkan ide dan implementasi bisnis proses yang unik dan

memanfaatkan peluang yang akan mengarah pada keunggulan kompetitif. Pemikir strategis adalah berpikir maju, mampu merespons dengan cepat terhadap tren. Pemikir strategis adalah para pengambil risiko yang mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang. Pemikir strategis memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan perhatian mereka antara masalah operasional sehari-hari dan inisiatif strategis jangka panjang. Pemikir strategis tertarik dengan apa yang terjadi di semua tingkatan organisasi dan lingkungan bisnis yang lebih besar, secara proaktif mencari pengetahuan dan meningkatkan keterampilan mereka.

Pemikiran strategi merupakan proses pengembangan dan evaluasi setiap keputusan dan tindakan sehubungan dengan keadaan saat ini dan masa depan. Pemikiran strategi juga merupakan kemampuan membuat rencana yang efektif dan sejalan dengan tujuan organisasi dalam situasi ekonomi tertentu. Pemikiran strategis membantu manajer bisnis memberikan ulasan terkait dengan masalah kebijakan, melakukan perencanaan jangka panjang, menetapkan tujuan dan menentukan prioritas, dan mengidentifikasi potensi risiko dan peluang.

Perlu terciptanya budaya di dalam organisasi yang memungkinkan pemikiran strategis untuk mengambil tempat di dalam organisasi. Individu karyawan juga memiliki tanggung jawab untuk memperluas keahlian mereka dalam kompetensi ini dan bersedia untuk memulai pemikiran strategis dalam situasi yang berbeda. Pemikiran strategis memberikan awalan untuk setiap proses strategi dan juga memastikan bahwa strategi organisasi akan tetap relevan sepanjang tahun.

Terdapat beberapa perbedaan antara pemimpin dengan pemikiran strategis dengan pemikiran konvensional seperti yang tampak pada Tabel 8.1.

**Tabel 8. 1. Perbedaan Pemikiran Konvensional dan Pemikiran Strategis**

Pemikiran Konvensional	Pemikiran Strategis
Reaktif: Jarang memulai ide dan menunggu untuk diberitahu terkait dengan apa yang harus dilakukan atau tindakan apa yang harus diambil.	Berbasis Masa depan: Mengantisipasi perubahan dan mencari peluang yang mungkin timbul.
Terisolasi: Biasanya bekerja tanpa masukan dari orang lain atau tanpa memahami tujuan dan sasaran lain.	Penasaran: Tertarik pada apa yang sedang terjadi di seluruh departemen mereka, organisasi, industri, dan lingkungan bisnis yang lebih besar.
Fokus Jangka pendek: Sering tidak mempertimbangkan dampak potensial dari suatu tindakan pada tujuan jangka panjang.	Fokus pada Jangka panjang: Bersedia untuk berinvestasi hari ini untuk mendapatkan hasil yang lebih baik besok.
Hati-hati: Takut mengubah atau menantang status quo.	Bersedia untuk mengambil Risiko: Tidak terbatas pada masa lalu atau pemikiran saat ini dan bersedia untuk mencoba metode baru.
Tidak dapat memprioritaskan: Sering memperlakukan semua tugas yang sama tanpa memperhatikan dampak dari tiap-tiap tugas tersebut.	Mampu membuat prioritas: Tidak menyamakan sibuk dengan menjadi efektif. Mereka menempatkan nilai tinggi pada proyek-proyek dengan potensi dampak yang besar dan kembali.

Pemikiran Konvensional	Pemikiran Strategis
Fleksibel: Mungkin tidak mau mengubah rencana mereka bahkan ketika penyesuaian bisa menghasilkan hasil yang lebih baik.	Gesit: Mampu menyesuaikan dan mengubah pendekatan mereka.
Puas: Biasanya tidak tertarik untuk belajar hal-hal atau metode baru dan merasa puas dengan kemampuan mereka saat ini.	Selalu Belajar: Secara proaktif mencari pengetahuan dan keterampilan dan bersedia untuk mengajari orang lain.
Diprediksi: Sering tetap melakukan sesuatu dengan jalur biasa mereka ambil.	Kreatif: Sering membuat ide-ide yang tidak lazim.

Sumber: <https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-pemikiran-strategis-atau-strategic-thinking/15044>

Definisi pemikiran strategis di atas dapat disimpulkan sebagai proses berpikir bahwa individu atau kelompok menciptakan kesuksesan dalam usaha apa pun. Ketika diterapkan pada perilaku kognitif, itu menghasilkan proses berpikir. Ketika diterapkan pada proses manajemen strategis organisasi, itu membutuhkan penerapan wawasan bisnis yang unik dan peluang apa pun yang muncul dengan maksud menciptakan keunggulan kompetitif untuk organisasi mana pun. Hal ini dapat diimplementasikan secara individual atau kolaboratif tergantung pada kebutuhan, dan dapat dibagi atau dibuat secara kolaboratif menggunakan orang-orang kunci yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan. Terkadang lebih berharga untuk *sharing* pengalaman secara proaktif antar-anggota agar dapat memperoleh wawasan tentang perspektif lain dan masalah kompleks lainnya seputar grup.

## 2. **Bisnis Masa Depan**

Jika ada lingkungan yang bergejolak yang menunjukkan ketidakpastian dan perubahan yang konstan, maka terdapat peluang untuk inovasi, kemampuan untuk gaya berpikir strategis yang berbeda, daripada perencanaan strategis tradisional dan konvensional. Untuk menghadapi perubahan lingkungan tersebut, maka dibutuhkan pemikiran strategis yang mengubah paradigma bisnis. Pergeseran paradigma bisa bersifat intermiten, sporadis, ataupun terputus-putus.

Bekerja dengan upaya terus-menerus dalam paradigma yang ada menyebabkan frustrasi, bukan kemajuan. Manajer atau sekolah bisnis harus merangkul perubahan, apakah mereka mau atau tidak, karena ada perubahan paradigma terus menerus yang terjadi dalam manajemen. Perubahan ini adalah pergeseran dari nilai-nilai yang berpusat pada perusahaan, yakni prioritas bisnis adalah menghasilkan uang bagi pemegang saham ke kepentingan baru yang berpusat pada pelanggan untuk menambah nilai bagi pelanggan.

Di antara banyak faktor yang mendorong pergeseran ini adalah pemahaman bahwa paradigma baru, jika dijalankan dengan benar, akan menghasilkan lebih banyak uang bagi perusahaan daripada mempertahankan apa yang ada saat ini. Pergeseran manajemen merupakan pergeseran dari kapitalisme pemegang saham menjadi kapitalisme pelanggan, yaitu perusahaan harus mengubah prioritasnya untuk fokus pada pelanggan. Pemegang saham harus beradaptasi dengan perubahan ini karena praktik manajemen yang sebelumnya digunakan untuk memastikan kesuksesan pemegang saham sekarang sama sekali tidak sesuai dengan tujuan baru untuk menyenangkan pelanggan.

Di masa lalu, ketika beberapa perusahaan besar dominan dan dapat mendikte kebiasaan berbelanja, teori yang berfokus murni pada menghasilkan uang untuk pemegang saham akan berhasil.



Tetapi dengan globalisasi dan Internet muncul untuk menggeser keseimbangan kekuatan dari penjual ke pembeli, perusahaan yang hanya berfokus pada laba bersih mereka mulai berjuang dengan profitabilitasnya. Sekarang, teori yang hanya menghasilkan uang sudah usang. Menghasilkan keuntungan adalah produk sampingan dari aktivitas perusahaan, dan seharusnya tidak menjadi tujuan utama.

Demikian pula, pergeseran dari pandangan yang berpusat pada perusahaan (*firm-centric*) ke pandangan yang berpusat pada pelanggan (*customer centric*). Untuk mengubah paradigma baru ini berarti manajemen mengakui bahwa pelanggan memegang kendali. Meskipun pandangan perusahaan-sentris dan pelanggan-sentris sama-sama sederhana dan konsisten secara internal, mereka sangat berbeda dalam hal kesuksesan dan akurasi. Pandangan perusahaan-sentris, dalam hal akurasi, tidak memberikan penjelasan atas penurunan keberhasilan modal yang diinvestasikan dan pengembalian aset selama lebih dari empat puluh tahun dan juga menunjukkan tidak ada pemikiran ke depan dalam ekonomi ketika permintaan terus menyusut.

Selain itu, terdapat enam hal yang akan mengubah bisnis di masa depan, sebagai berikut.

- a. *Peranan jaringan (network) dalam perubahan organisasi.*  
Batasan perusahaan menjadi semakin kabur. Terjadi perubahan di pasar, yakni struktur persaingan baru adalah persaingan antara jaringan satu perusahaan dengan jaringan perusahaan lainnya. Ini berarti bahwa perusahaan perlu mengubah desain organisasi mereka menjadi lebih fleksibel. Ada banyak format baru yang membantu perusahaan untuk menanggapi perubahan pasar ini – seperti membentuk koloni bisnis, tim swakelola, dan lain-lain. Hal ini seperti model bisnis multi-sisi (*multisided*) yang sebenarnya. Ini juga berarti bahwa perusahaan perlu memulai penyegaran organisasi. Perusahaan

yang menginvestasikan waktu dan energi untuk memahami jaringan dan hubungan tak kasat mata yang sangat rumit akan sangat meningkatkan peluang mereka untuk membuat perubahan organisasi yang berhasil. Pendekatan jaringan yang menentukan untuk berubah dapat membantu fokus pada titik-titik di perusahaan, bahwa hubungan mungkin perlu ditingkatkan atau dikurangi dan dapat mengidentifikasi titik kritis konektivitas yang perlu dilindungi atau dihancurkan. Pendekatan jaringan adalah cara yang ideal bagi perusahaan untuk memperkenalkan perubahan dan menjadikannya fitur permanen dengan bekerja melalui karyawan yang berpengaruh, untuk berkonsentrasi pada bagian jaringan yang memerlukan perluasan atau pengurangan sambil mengukur efektivitas inisiatif utama.

- b. *Pergeseran menuju struktur matriks dari struktur yang berpusat secara regional.* Pada tahun 2005 penyedia layanan konsultasi dan outsourcing IT terkemuka, dengan 10.000 staf, pendapatan lebih dari satu miliar dan lebih dari 70 kantor di seluruh dunia berjuang dengan struktur organisasinya saat ini. Peningkatan ukuran perusahaan telah membuat sistem saat ini tidak dapat dijalankan dan menciptakan kekakuan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Keahlian, teknologi, dan solusi yang ketinggalan zaman tersebar luas di dalam perusahaan dan biaya meroket. Temuan kritis dari kepentingan mendasar adalah ditemukannya alasan kemacetan organisasi. Banyak karyawan secara teratur mendatangi para eksekutif ini untuk mengambil keputusan, informasi, atau sumber daya, tetapi mayoritas tidak dapat memperoleh akses. Menata ulang atau menggeser struktur matriks tanpa menghilangkan kemacetan tidak akan menyelesaikan masalah saat ini dan hampir pasti akan menimbulkan kekecewaan. Perusahaan dapat menerapkan dua hal penting untuk meringankan masalah

ini. Poin krusial pertama adalah mengimplementasikan teknologi “*expertise locator*”. Ini membantu karyawan menemukan solusi dan menjawab pertanyaan dengan cepat dan tanpa perlu memindahkan permintaan lebih jauh ke rantai komando. Poin kedua adalah bahwa manajemen mengubah ambang *budget* pada pesanan sehingga karyawan tingkat bawah dapat membuat keputusan penetapan harga dan menutup transaksi. Akibatnya, perusahaan menciptakan tim baru, di bawah tingkat eksekutif, yang dapat menggunakan keputusan manajemen senior untuk menentukan biaya dan menentukan solusi khusus pelanggan. Dengan berfokus pada menghilangkan kemacetan dan menghubungkan karyawan yang relevan, perusahaan secara besar-besaran mempercepat peralihan ke organisasi matriks, yang membuatnya menjadi jauh lebih efisien. Misalnya, koneksi karyawan satu sama lain antar fungsi meningkat sebesar 13 poin persentase. Ini kemudian menciptakan layanan klien yang mampu meningkatkan pendapatan secara signifikan, dan transfer praktik terbaik.

- c. *Menggabungkan personal yang menyebar menjadi satu fungsi.* Tujuan lain yang coba dicapai oleh perusahaan melalui proses reorganisasi adalah menyatukan karyawan yang melakukan tugas terkait di berbagai wilayah organisasi. Fungsi inti, seperti keuangan, TI, sumber daya manusia, atau pembelian sebagian besar digandakan dan memiliki proses yang sama di seluruh perusahaan, sehingga perlu melakukan konsolidasi yang akan memberikan skala ekonomi sekaligus berbagi pengetahuan, keahlian, dan praktik terbaik di seluruh perusahaan secara global. Analisis jaringan dapat mengungkap peluang untuk menyoroti praktik terbaik dan melakukan integrasi dengan menghubungkan jaringan fungsional global secara lebih transparan.
- d. *Berkembangan era multi-sisi (Multi-sided).* “Platform multi-

sisi” adalah salah satu pola model bisnis yang menyatukan dua atau lebih kumpulan pelanggan berbeda yang saling bergantung satu sama lain. Platform ini dapat berguna untuk satu grup pelanggan jika grup lainnya juga hadir. Platform menciptakan nilai dengan menciptakan interaksi antar kelompok. *Platform multi-sisi* ini menjadi lebih berharga ketika menarik lebih banyak pengguna. Fenomena ini dikenal sebagai “efek jaringan”. Model bisnis multi-sisi dapat menciptakan nilai lebih saat digunakan melalui interaksi dengan banyak pemain, alih-alih pertukaran informasi satu lawan satu yang tradisional. Periklanan adalah contoh klasik bagaimana model ini bekerja di industri media. Surat kabar, majalah, dan televisi menyebarkan konten mereka sambil menerima sebagian besar pendapatan mereka dari pihak ketiga yaitu pengiklan. Perusahaan lain juga, mendapatkan keuntungan dari bisnis inti mereka dengan menjadi bagian dari jaringan. Sebagai contoh, Mastercard telah membangun sebuah unit *advisory* untuk mengumpulkan informasi dari inti bisnis kartu kreditnya. Unit ini mengumpulkan data tentang kebiasaan belanja dan menjual informasi ini ke perusahaan lain yang menginginkan pemahaman yang lebih baik tentang tren pembelian. Tentu saja hal ini tidak berlaku untuk semua perusahaan tetapi bagi mereka yang merasa bisa mendapatkan keuntungan, mereka harus mulai dengan mencatat semua data yang telah mereka kumpulkan, termasuk aliran data dari transaksi pelanggan dan melihat siapa yang mungkin menganggap informasi ini berguna.

- e. *Inovasi dari dasar piramida*. Adopsi teknologi telah menjadi fenomena global dan skala penggunaannya telah banyak dipakai di pasar negara berkembang. Penelitian telah menunjukkan bahwa model bisnis yang mengganggu terjadi ketika kondisi pasar yang ekstrim digabungkan dengan teknologi, seperti

infrastruktur yang buruk, kurva biaya rendah, pemasok yang sulit diakses, atau permintaan pelanggan dengan harga rendah. Saat pemulihan ekonomi sekarang terlihat di beberapa bagian dunia, tingkat pertumbuhan yang tinggi dicatat dan perusahaan yang telah menganut model baru muncul sebagai pemain global, sedangkan banyak perusahaan multinasional baru sekarang mulai mempertimbangkan pasar berkembang ini sebagai sumber inovasi yang dimungkinkan oleh teknologi alih-alih pusat manufaktur. Ratusan perusahaan sekarang muncul di *platform* global dengan segala sesuatu yang dapat ditawarkan. Perusahaan-perusahaan ini menunjukkan kepada dunia bahwa ada jenis pesaing baru yang muncul sekarang. Mereka menantang rencana pertumbuhan pemain dominan di pasar berkembang dan juga mengeksport model radikal mereka ke pasar yang ada. Menanggapi hal ini, perusahaan global yang mapan harus menciptakan saluran komunikasi dengan jaringan pemasok lokal, pengusaha, investor, bisnis yang berkembang pesat, dan orang-orang berpengaruh yang menyebabkan gangguan.

- f. *Berkembangnya koloni bisnis.* Koloni bisnis adalah jenis struktur organisasi baru yang berkembang dari kebutuhan untuk mencocokkan bakat dengan proyek kerja yang akan datang. Fokusnya akan didasarkan pada tenaga kerja statis yang berbasis di lokasi fisik yang digabungkan dengan tenaga kerja “virtual”. Beberapa organisasi mungkin sama sekali melupakan biaya lokasi fisik dan membentuk struktur komunikasi virtual sepenuhnya. Sebagian besar koloni bisnis akan berfokus pada tugas yang sesuai dengan keahlian tim. Dalam beberapa kasus, perusahaan besar akan membangun koloni bisnis mereka sendiri untuk memperluas kemampuan tanpa menambah jumlah dan biaya staf. Di pucuk pimpinan koloni akan menjadi manajer proyek yang akan membuktikan

bahwa koloni dapat berhasil melaksanakan proyek yang ada. Koloni akan diizinkan untuk mengembangkan prosedur operasi standar mereka sendiri sehubungan dengan perangkat lunak manajemen, struktur hukum, proses pembayaran, dan penyelesaian sengketa. Seiring berjalannya waktu, koloni-koloni ini akan dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan sukses, sambil menunjukkan efisiensi, kualitas pekerjaan, dan perawatan bakat.

Perubahan ini menyebabkan dilema bagi manajemen. Semua pengusaha menghadapi masalah manajemen yang sama, dan pilihan yang harus mereka buat dapat memberi mereka kesuksesan atau bencana. Semua bisnis peduli dengan produktivitas: dengan apa perusahaan dapat menjadi paling produktif dan di mana hal itu menjadikan perusahaan sebagai pemenang di pasar? Pengusaha atau pebisnis ini harus menemukan ceruk di pasar yang membuat mereka menonjol dari yang lain. Gaya organisasi adalah kekuatan pendorong di balik kesuksesan. Ada banyak dilema yang harus dihadapi ketika berhadapan dengan topik gaya dan produktivitas.

- 1) Produk atau layanan—Ini tampaknya merupakan pilihan yang mudah dibuat tetapi implikasi dari memilih salah satu dari yang lain dapat memiliki konsekuensi besar.
- 2) Mendukung atau memimpin—pilihan antara menjadi pelari depan di pasar atau mendukung perusahaan besar lainnya dari belakang.
- 3) Berinovasi atau melestarikan—Inovasi itu penting untuk berfokus pada aplikasi baru dan pasar yang bergerak maju. Namun keuntungan dari ini masih di masa depan dan banyak juga yang bisa dikatakan untuk memaksimalkan bisnis Anda saat ini. Jika tidak ada investasi, mungkin akan tiba waktunya ketika bisnis menurun dan jika tidak ada inovasi baru untuk menggantikan sistem saat ini, perusahaan dapat mengalami

kesulitan. Namun, investasi dan inovasi juga memberikan risiko kegagalan.

- 4) Fokus eksternal atau internal—Ada orang yang mengawasi pasar dan dapat pindah ke setiap ceruk dan berkembang dengan sukses untuk mendapatkan keuntungan sebaik mungkin. Penggerak pertama yang fleksibel ini siap melompat bila diperlukan. Beberapa telah membangun ide mereka sendiri dengan mempersepsikan informasi secara berbeda. Dilema ini ada dalam organisasi—tampaknya penjualan dan pemasar lebih didorong secara eksternal sementara administrasi dan TI cenderung condong ke perampingan internal.
- 5) Produk sendiri atau memanfaatkan pihak ketiga—Apakah perusahaan membuat dan memproduksi di lokasi? Atau apakah perusahaan berkembang dengan pengaruh dari pihak ketiga? Kedua jenis perusahaan ini sukses meskipun yang terakhir lebih baik dengan munculnya pasar internet.
- 6) Bekerja sama atau bersaing—Hal ini lebih terlihat dari perusahaan yang menghargai kerja tim, juga akan menetapkan target pribadi untuk stafnya. Ini bekerja paling baik bila seimbang secara proporsional.
- 7) Konsumen atau perusahaan—Ini adalah dilema yang paling tidak penting bagi seorang manajer, jika konteksnya telah ditetapkan. Namun, ini sangat penting bagi seorang wirausahawan yang ingin menarik klien kecil, alih-alih mengarahkan ribuan konsumen yang menuntut ke bisnis.

## **Kesimpulan**

Perubahan dalam permintaan masyarakat, perubahan kondisi ekonomi dan perkembangan teknologi membuat manajemen perusahaan harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Perubahan tersebut juga mendorong perubahan dalam paradigm dan pemikiran strategis. pemikiran strategis melibatkan ide dan

implementasi bisnis proses yang unik dan memanfaatkan peluang yang akan mengarah pada keunggulan kompetitif. Pemikiran strategi merupakan proses pengembangan dan evaluasi setiap keputusan dan tindakan sehubungan dengan keadaan saat ini dan masa depan. Pemikiran strategi juga merupakan kemampuan membuat rencana yang efektif dan sejalan dengan tujuan organisasi dalam situasi ekonomi tertentu. Ketika ada lingkungan yang bergejolak yang menunjukkan ketidakpastian dan perubahan yang konstan, maka terdapat peluang untuk inovasi, kemampuan untuk gaya berpikir strategis yang berbeda, daripada perencanaan strategis tradisional dan konvensional.

Pergeseran manajemen merupakan pergeseran dari kapitalisme pemegang saham menjadi kapitalisme pelanggan, artinya perusahaan harus mengubah prioritasnya untuk fokus pada pelanggan. Selain itu, pergeseran dari pandangan yang berpusat pada perusahaan (*firm-centric*) ke pandangan yang berpusat pada pelanggan (*customer centric*). Untuk mengubah paradigma baru ini berarti manajemen mengakui bahwa pelanggan memegang kendali.

Selain itu, terdapat enam hal lain yang akan mengubah bisnis dimasa depan, yaitu: peranan jaringan (*network*) dalam perubahan organisasi, pergeseran menuju struktur matrik dari struktur yang berpusat secara regional, menggabungkan personal yang menyebar menjadi satu fungsi, berkembang era multi-sisi (*Multi-sided*), inovasi dari dasar piramida, dan berkembangnya koloni bisnis.

## **Latihan**

1. Mengapa perusahaan harus melakukan perubahan paradigm berpikir dalam pengembangan strategi perusahaan?
2. Apakah yang dimaksud dengan volatilitas dalam VUCA dan berikan contohnya.



3. Apakah yang dimaksud dengan ketidakpastian dalam VUCA dan berikan contohnya.
4. Apakah yang dimaksud dengan kompleksitas dalam VUCA dan berikan contohnya.
5. Apakah yang dimaksud dengan ambiguitas dalam VUCA dan berikan contohnya.
6. Apakah yang dimaksud dengan strategis thinking bila dikaitkan dengan sustainabilitas perusahaan?
7. Jelaskan perbedaan pemikiran strategis dan pemikiran konvensional dalam menghadapi perubahan lingkungan.
8. Bagaimana struktur organisasi bisnis yang lebih disukai bila dikaitkan dengan perubahan dalam bisnis di masa depan?
9. Apakah yang dimaksud dengan perubahan paradigme dari *firm-centric* menjadi *customer centric*?
10. Apakah yang dimaksud dengan bisnis multi sisi (*multisided*)?

# 9

## STRATEGI *BLUE OCEAN*: PENGANTAR

“World trade means competition from anywhere; advancing technology encourages cross-industricompetition. Consequently, strategic planning must consider who our future competitors will be, not only who is here today..”  
—**Eric Allison, Uber**

### Capaian Pembelajaran Bab 8

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan pentingnya menghasilkan samudra biru,
2. menjelaskan alat dan rerangka analisis kerja.

Pernah menjadi pemain akordion, pemakan api, dan pemain akrobat, Guy Laliberte kini adalah CEO Cirque du Soleil, salah satu eksportir kultural terbesar Kanada. Didirikan pada 1984 oleh sekelompok pementas jalanan, karya-karya Cirque telah disaksikan oleh hampir 40 juta orang di 90 kota di seluruh dunia. Dalam kurang dari 20 tahun, Cirqu du Soleil mencapai tingkat pemasukan yang mengalahkan Ringling Bros dan Barnum & Bailey (jawara global dalam industri sirkus) dan perlu waktu lebih dari seratus tahun untuk mencapainya.

Yang membuat pertumbuhan pesat ini tampak lebih menakjubkan adalah ia terjadi dalam sebuah industri yang boleh dibilang tidak menarik. Industri sirkus saat itu sedang menurun,

sehingga analisis strategis tradisional menyatakan bahwa potensi pertumbuhan industri itu terbatas. Daya pasok, dalam hal ini jumlah pasokan bintang pementasan, sangat ienuh, Demikian juga dengan daya beli, Bentuk-bentuk hiburan alternatif (mulai dari berbagai hiburan *live urban*, olahraga, hingga *home entertainment*) tampak mengepung. Anak-anak lebih suka merengek meminta *Playstations* daripada meminta pergi ke sirkus. Sebagian dikarenakan industri sirkus mengalami penurunan jumlah penonton, dan pada gilirannya, penurunan pemasukan dan laba. Hal ini terjadi juga karena peningkatan protes oleh kelompok pencinta binatang terhadap penggunaan binatang dalam sirkus. Ringling Bros dan Barnum Bailey sudah menciptakan standar, dan sirkus-sirkus pesaing yang lebih kecil hanya mengekor dengan skala lebih kecil. Dari perspektif strategi berbasis kompetisi maka industri sirkus tampak tidak menarik.

Aspek menarik lainnya dari keberhasilan Cirque du Soleil adalah ia tidak menuai hasil dengan cara mengambil konsumen dari industri sirkus yang sudah menyusut, yang secara tradisional membidik anak-anak. Cirque du Soleil tidak bersaing dengan Ringling Bros dan Barnum & Bailey. Sebaliknya, ia menciptakan ruang pasar baru tanpa persaingan yang menjadikan kompetisi tidak relevan. Cirque du Soleil mampu merangkul kelompok pelanggan baru yaitu orang dewasa dan pelanggan korporat yang bersedia membayar harga beberapa kali lipat lebih mahal dibandingkan sirkus biasa demi merasakan sensasi pengalaman hiburan yang tidak pernah ada sebelumnya. Penting diingat bahwa salah satu produksi pertama Cirque diberi judul “Kami Mencipta Ulang Sirkus (*We Reinvent the Circus*)“. Cirque du Soleil berhasil karena ia menyadari bahwa untuk berjaya di masa depan, perusahaan harus berhenti bersaing satu sama lain. Satu-satunya cara memenangi kompetisi adalah berhenti berusaha memenangi kompetisi dan menciptakan ruang baru. Untuk memahami apa yang telah dicapai

Cirque du Soleil, bayangkanlah sebuah pasar yang terdiri atas dua samudra: samudra merah dan samudra biru. Samudra merah merupakan kondisi pasar yang sudah berjubel dengan banyak pemain, sedangkan samudra biru adalah pasar baru yang belum ada dan belum dikenal oleh pemain lain.

Pada bab ini dan dua bab berikutnya akan membahas strategi samudra biru (*blue ocean*). Pada bab ini akan dibahas bagaimana perusahaan harus menciptakan *blue ocean* dan menjelaskan secara holistic rerang dan alat kerja untuk menghasilkan *blue ocean*. Selanjutnya bab berikutnya akan membahas formulasi strategi *blue ocean* dan bab terakhir membahas bagaimana melakukan strategi *blue ocean*.

## 1. Menciptakan Samudra Biru

Saat ini persaingan dalam dunia bisnis sangat kompetitif dan berdarah-darah sehingga diistilahkan sebagai samudra merah (*red ocean*). *Red oceans* mewakili semua industri yang ada saat ini, bahwa mereka bersaing dengan saling mematikan. Perusahaan di samudra merah ini bersaing dalam batasan-batasan industri yang telah didefinisikan dan diterima secara umum, dan aturan persaingannya pun sudah diketahui. Pada samudra merah, perusahaan mencoba mengungguli pesaing demi meraih pangsa pasar yang lebih tinggi. Ketika pasar semakin ramai, maka prospek keuntungan dan pertumbuhan berkurang. Produk akan menjadi komoditas, dan kompetisi yang kejam berubah menjadi samudra merah yang penuh darah. Untuk itu, Kim dan Mauborgne (2005) mengembangkan strategi samudra biru (*blue ocean*).

Strategi *blue ocean* ditandai oleh ruang pasar (*market space*) yang belum dilayani oleh pemain manapun. Perusahaan yang mampu menciptakan *blue ocean* akan mendatangkan pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Meskipun beberapa samudra biru tercipta jauh melampaui industri yang ada batas-batas, sebagian

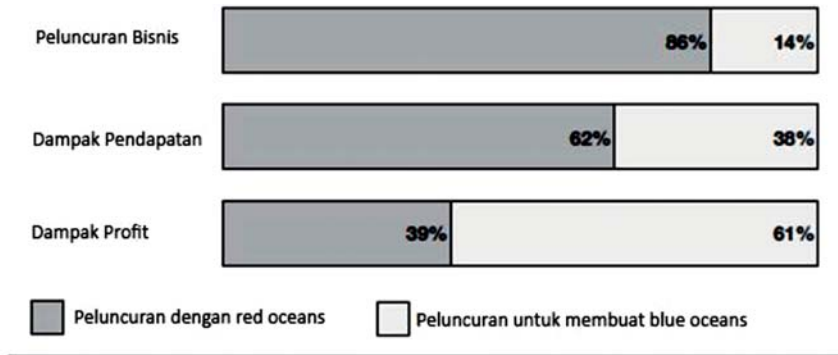
besar diciptakan dari dalam samudra merah dengan memperluas batasan industri yang ada, seperti yang dilakukan Cirque du Soleil. Dalam samudra biru, persaingan tidak relevan karena aturan main baru akan dibentuk.

Untuk berhasil berenang di samudra merah maka perusahaan harus mengalahkan pesaing. Samudra merah akan selalu penting dan akan selalu menjadi fakta kehidupan bisnis. Tetapi dengan pasokan melebihi permintaan di banyak industri, bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar yang berkontraksi, meski diperlukan, tidak akan cukup untuk mempertahankan kinerja tinggi. Perusahaan harus melampaui persaingan. Untuk meraih keuntungan dan peluang pertumbuhan, perusahaan perlu menciptakan samudra biru.

Sayangnya, samudra biru sebagian besar belum dipetakan. Fokus dominan dari manajemen strategi selama dua puluh lima tahun terakhir berbasis pada memenangkan persaingan dalam samudra merah. Hasilnya adalah pemahaman yang cukup baik tentang bagaimana bersaing dengan terampil di perairan merah, dari menganalisis struktur ekonomi yang mendasari suatu industri, untuk memilih posisi strategis biaya rendah atau diferensiasi atau fokus, hingga melakukan *benchmark* terhadap pesaing.

Meski istilah *blue oceans* baru dikenal, keberadaannya bukan suatu hal yang baru. Sejarah mengajarkan seringkali kita diremehkan kemampuannya untuk menciptakan industri baru dan menciptakan kembali industri yang sudah ada. Faktanya: Sistem *Standard Industrial Classification* (SIC) AS digantikan pada 1997 oleh Standar *North America Industri Classification Standard* (NAICS). Sistem baru ini memperluas 10 sektor industri SIC menjadi 20 sektor untuk mencerminkan realitas yang muncul dengan adanya wilayah industri baru.

Kim dan Mauborgne (2005) melakukan studi terhadap 108 perusahaan dengan mengukur dampak penciptaan samudra biru terhadap pertumbuhan pemasukkan dan laba perusahaan (Gambar 9.1.)



*Gambar 9.1* Dampak penciptaan samudra biru terhadap laba dan pertumbuhan.

Hasil menunjukkan 86% dari inisiatif bisnis adalah ekstensifikasi atau perluasan lini bisnis yang ada. Inisiatif ini menghasilkan 62% pendapatan, dengan laba hanya mencapai 39%. Sedangkan inisiatif yang menciptakan samudra baru hanya mencapai 14%, namun dampak terhadap pendapat mencapai 38%, dan dampak pada laba menghasilkan 61%. Dari sini terlihat manfaat dari penciptaan samudra biru.

Meningkatnya tuntutan untuk menciptakan samudra biru dikarenakan adanya kemajuan teknologi dan tren ke arah globalisasi. Perkembangan teknologi secara substantial telah mendorong reproduktivitas industri dan memungkinkan pemasok untuk menghasilkan ragam produk yang belum pernah ada sebelumnya. Sedangkan meningkatnya tren globalisasi dengan berkurangnya hambatan tarif antar-Negara dan semakin tersediannya informasi mengenai produk dan harga secara global maka mendorong persaingan yang semakin ketat. Hasil dari kedua faktor tersebut memberikan dampak berupa percepatan komoditisasi produk dan jasa, perang harga yang meningkat, dan penurunan margin keuntungan.

Bagaimana perusahaan bisa keluar dari samudra merah? Bagaimana perusahaan menciptakan samudra biru? Apakah ada pendekatan sistematis untuk melakukan ini demi menopang kinerja yang tinggi? Untuk menjawab pertanyaan ini perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan unit analisis adalah perusahaan. Apakah unit analisis berupa perusahaan ini adalah langkah tepat? Untuk menjawabnya, ada pertanyaan penting: Apakah ada perusahaan “luar biasa” atau “visioner” yang terus-menerus mengungguli pasar dan berulang kali menciptakan *blue oceans*? Tentu saja jawabannya adalah tidak, karena terdapat *Creative Destruction*. Konsisten dengan pengamatan ini, penelitian Kim dan Mauborgne (2005) menunjukkan bahwa langkah strategis adalah unit analisis yang tepat untuk menjelaskan penciptaan blue oceans dan kinerja yang berkelanjutan, dan bukan perusahaan atau industri.

Dari penelusuran secara historis terhadap penciptaan samudra biru, maka terdapat beberapa hal penting sebagai berikut.

- Tidak ada industri yang terus-menerus unggul. Daya tarik semua industri mengalami naik turun sepanjang masa.
- Tidak ada perusahaan yang terus menerus unggul, sama seperti industri.
- Faktor utama penentu apakah suatu perusahaan berada pada pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan adalah langkah strategis dari penciptaan samudra biru.
- Samudra biru dapat diciptakan oleh perusahaan yang sudah mapan dalam industri ataupun pemain baru.
- Penciptaan samudra biru bukanlah soal inovasi teknologi semata.
- Penciptaan samudra biru tidak hanya memberikan pertumbuhan dan laba, namun langkah strategis yang diambil perusahaan memberikan efek positif dan kuat dalam menanamkan merek perusahaan di benak konsumen.

Untuk menggambarkan poin di atas dapat dilihat pada industri otomotif. Industri otomotif di Amerika Serikat bisa dilacak pada 1893, ketika Duryea bersaudara meluncurkan mesin otomotif satu silinder pertama di AS. Pada saat itu, kuda dan kereta beroda empat merupakan sarana transportasi utama di AS. Tak lama setelah kemunculan mesin ini, ada ratusan pabrikan otomotif yang membangun mobil-mobil personal (sesuai keinginan pelanggan/*custom-made*) di negara tersebut. Mobil-mobil pada zaman itu tidak handal tapi mahal. Harganya sekitar USD 1,500 atau 2 kali lipat dari rata-rata penghasilan tahunan keluarga. Mobil-mobil itu juga sangat tidak populer, akan tetapi Henry Ford tidak percaya keadaan tersebut akan terus berlangsung.

Pada 1908, Henry Ford memperkenalkan Model T. Meskipun mobil ini keluar hanya dalam satu warna (hitam) dan satu model, Model T itu handal, kuat, dan mudah diperbaiki, serta harganya dirancang sedemikian rupa sehingga mayoritas rakyat Amerika dapat menjangkaunya. Pada 1908, Model T pertama berharga USD 850 atau separuh harga mobil-mobil yang sudah ada sebelumnya. Pada 1909, harganya turun menjadi USD 609, dan menjelang 1924 turun lagi menjadi USD 290.4. Sebagai perbandingan, harga dari kereta kuda, yang merupakan alternatif terdekat bagi mobil pada saat itu, adalah sekitar USD 400. Sukses Ford diperkuat dengan model bisnis yang menguntungkan. Dengan menjadikan mobil sangat terstandarisasi dan menawarkan opsi terbatas dan suku-cadang yang bisa saling dipertukarkan, lini perakitan revolusioner menggantikan para pengrajin terlatih dengan buruh kasar biasa yang mengerjakan satu tugas secara lebih cepat dan efisien, sehingga memangkas waktu untuk membuat satu Model T dari 21 hari menjadi 4 hari dan memangkas jam kerja sekitar 60%. Penjualan mobil T meledak di pasaran. Model T dari Ford membuat ukuran industri otomotif melambung dan menciptakan samudra biru yang luas.



Menjelang 1924, mobil telah menjadi kebutuhan rumah tangga dan tingkat kekayaan rumah tangga juga telah tumbuh. Tahun itu, General motor (GM) membuka satu lini mobil yang akan menciptakan samudra era biru baru dalam industri otomotif. Berbeda dengan Ford yang satu model dan satu warna, GM memperkenalkan mobil untuk setiap keluarga dan berbagai macam tujuan fungsional. Strategi GM tersebut dirancang oleh CEO-nya Alfred Sloan untuk menyentuh dimensi emosional pasar di AS. Pabrik GM mengeluarkan beragam model, dengan berbagai warna dan baru setiap tahunnya. Model mobil tahunan ini menciptakan permintaan baru seiring pembeli yang mulai tertarik pada fashion dan kenyamanan. Dari 1926 – 1950, jumlah mobil terjual di AS meningkat dari 2 juta menjadi 7 juta pertahun dan GM mampu meraih pangsa pasar dari 20% menjadi 50%, berkebalikan dengan pangsa pasar Ford yang turun dari 50% menjadi 20%. Mengikuti kesuksesan GM dan Ford, maka Chrysler masuk ke dalam samudra biru, dan ketiga pemain ini mengembangkan model mobil baru setiap tahun dan menyentuh emosi konsumen dengan membangun ragam gaya mobil untuk memenuhi berbagai gaya hidup dan kebutuhan.

Pada tahun 1970-an Jepang menciptakan samudra biru baru dengan menentang industri otomotif AS dengan mobil kecil yang efisien. Alih-alih mengikuti logika implisit industri berupa “lebih besar, lebih baik” dan berfokus pada kemewahan, produsen Jepang mengubah logika konvensional dengan memberikan kualitas mesin bandel, ukuran kecil, dan utilitas baru dari mobil yang hemat bahan bakar. Ketika krisis minyak terjadi pada 1970-an, konsumen AS berbondong-bondong berpaling ke mobil Jepang yang bandel dan hemat bahan bakar keluaran Honda, Toyota, dan Nissan (waktu itu disebut Datsun). Hampir dalam semalam, produsen Jepang menjadi pahlawan dalam benak konsumen. Mobil Jepang yang ringkas dan hemat bahan bakar menciptakan samudra biru dan meningkatkan kembali penjualan sektor otomotif.

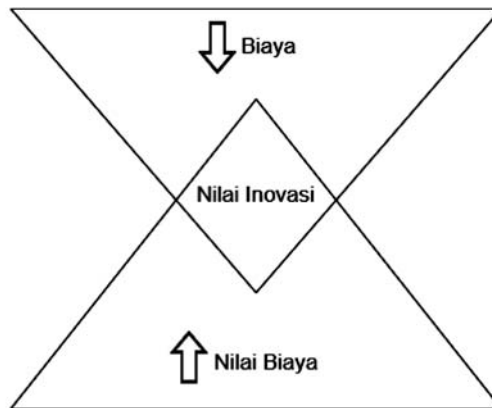
Tahun 1984, Chrysler yang memiliki banyak masalah dan berada di jurang kebangkrutan, meluncurkan minivan dan menciptakan samudra biru dalam industri otomotif. Minivan tersebut mendobrak batas antara mobil dan van, dengan membuat mobil yang sama sekali baru yaitu mobil yang lebih kecil dari van tradisional, akan tetapi lebih luas dari station wagon. Dalam tahun pertamanya minivan menjadi kendaraan paling laris Chrysler dan membantu perusahaan meraih kembali posisi tiga besar. Sukses dari minivan memicu *booming* kendaraan *sport utility vehicle* (SUV) pada tahun 1990-an. Dari sejarah otomotif di AS ini, maka terlihat langkah strategis dari perusahaan-perusahaan tersebut lah yang menciptakan samudra biru yang mendatangkan pertumbuhan dan laba.

Secara konsisten yang membedakan *winners from losers* dalam menciptakan *blue oceans* yaitu pendekatan terhadap strategi. Perusahaan yg masih terjebak dalam area *red oceans* mengikuti pendekatan konvensional, berlomba untuk mengalahkan persaingan dengan membangun posisi yang dapat dipertahankan dalam tatanan industri yang ada. Sedangkan perusahaan dalam *blue oceans*, secara mengejutkan, tidak menggunakan kompetisi sebagai patokannya. Sebaliknya, mereka mengikuti logika strategis yang berbeda yang disebut inovasi nilai (*value innovation*). *Value innovation* merupakan landasan strategi *blue ocean*. Disebut *value innovation* sebab berfokus pada mengalahkan persaingan, fokus membuat persaingan menjadi tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan sehingga membuka ruang pasar baru dan ruang pasar yangn belum dilayani pesaing (*uncontested market space*).

*Value innovation* menempatkan penekanan pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa Inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala tambahan saja, sesuatu yang meningkatkan nilai tetapi tidak cukup untuk membuat menonjol di pasar. Inovasi

tanpa nilai cenderung didorong oleh teknologi, perintis pasar, atau futuristik, sering kali melampaui apa yang pembeli siap terima dan bayar. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara *value innovation* sebagai lawan dari *technology innovation* dan *market pioneering*. *Value innovation* hanya terjadi ketika perusahaan menyelaraskan inovasi dengan utilitas, harga dan biaya. Jika mereka gagal mengaitkan inovasi dengan nilai, para inovator teknologi dan *market pioneers* sering kali inovasi yang terjadi diadopsi oleh perusahaan lain.

Yang paling penting *value innovation* bertentangan dengan salah satu strategi yang banyak dipercaya dan berbasis persaingan yang paling umum diterima yaitu adanya pertukaran antara nilai dan biaya (*value-cost trade-off*). Secara konvensional diyakini bahwa perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih besar bagi pelanggan dengan biaya yang lebih tinggi atau menciptakan nilai yang masuk akal dengan biaya yang lebih rendah. Strategi dilihat sebagai menentukan pilihan antara diferensiasi dan *low cost*. Sebaliknya, mereka yang berusaha menciptakan *blue oceans* mengejar diferensiasi dan *low cost* secara bersamaan (Gambar 9.2).



**Gambar 9.2** Inovasi – Nilai inti dari strategi Samudra Biru.

Gambar 9.2. Menciptakan *blue oceans* adalah dengan menurunkan biaya sekaligus meningkatkan nilai bagi pembeli. *Blue ocean* meningkatkan secara signifikan ketercapaian nilai bagi perusahaan dan pembelinya. Karena nilai bagi pembeli berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen dan nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biayanya, *Value innovation* dicapai hanya jika seluruh sistem utilitas, harga, dan aktivitas perusahaan disejajarkan dengan benar.

*Value innovation* lebih tinggi dari pada inovasi. Hal tersebut merupakan strategi yang mencakup seluruh sistem kegiatan perusahaan *Value innovation* mengharuskan perusahaan untuk mengorientasikan seluruh sistem untuk mencapai lompatan nilai bagi pembeli dan diri mereka sendiri. Tanpa pendekatan integral seperti itu, inovasi akan tetap terpisah dari inti strategi.

Tabel 9.1. menjelaskan perbedaan antara strategi samudra merah dan samudra biru. Strategi kompetensi berbasis *red oceans* mengasumsikan bahwa kondisi struktural industri diberikan dan bahwa perusahaan dipaksa untuk bersaing di dalamnya, sebuah asumsi yang didasarkan pada apa yang oleh para akademisi menyebut *structuralist view* atau *environmental determinism*. Inovasi nilai didasarkan pada pandangan bahwa batas-batas pasar dan struktur industri tidak diberikan dan dapat direkonstruksi oleh tindakan dan keyakinan para pelaku industri. Kami menyebutnya pandangan rekonstruksionis (*reconstructionist view*).

**Tabel 9.1. Perbedaan Strategi Samudra Merah dan Samudra Biru**

<b>Strategi Samudra Merah</b>	<b>Strategi Samudra Biru</b>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya (uncontested market space)
Memenangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (value-cost trade-off)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Dalam *red ocean*, biaya diferensiasi menyebabkan perusahaan bersaing dengan aturan yang lazim diterapkan. Di sini, pilihan strategis bagi perusahaan adalah mengejar diferensiasi atau biaya rendah. Akan tetapi, di dunia rekonstruksionis, tujuan strategisnya adalah menciptakan aturan baru dengan memutus pertukaran nilai biaya yang ada. Dengan demikian menciptakan *blue ocean*.

Meskipun kondisi ekonomi menunjukkan bahwa tuntutan akan samudra biru akan meningkat, ada keyakinan umum bahwa perusahaan yang mencoba bergerak melampaui ruang industri yang sudah akan memiliki peluang yang lebih kecil. Tentu saja setiap strategi memiliki risiko. Strategi samudra biru maupun merah melibatkan tidak hanya peluang, namun juga risiko. Untuk

dapat berhasil menerapkan strategi *blue ocean* maka terdapat 6 prinsip yang dibagi dalam 2 prinsip yaitu formulasi dan eksekusi harus diperhatikan dan akan dibahas pada bab selanjutnya yaitu:

- Prinsip Formulasi:
  1. merekonstruksi batasan-batasan pasar,
  2. fokus pada gambaran besar, bukan pada angka,
  3. menjangkau melampaui permintaan yang ada,
  4. melakukan rangkaian strategis dengan tepat.
- Prinsip eksekusi/pelaksanaan
  1. mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi,
  2. mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

## 2. Alat dan Rerangka Analisis Kerja

Bidang strategi, yang telah mengembangkan serangkaian alat dan kerangka kerja yang mengesankan untuk bersaing di samudra merah, seperti lima kekuatan untuk menganalisis kondisi industri yang ada dan tiga strategi generik, tetapi hampir tidak memiliki alat praktis untuk unggul di samudra biru. Strategi samudra biru yang efektif harus tentang minimalisasi risiko dan bukan pengambilan risiko. Alat dan kerangka kerja yang disajikan di sini akan digunakan di bab selanjutnya saat membahas enam prinsip merumuskan dan melaksanakan strategi samudra biru.

Terdapat 6 Alat dan rerangka kerja analisis strategi *blue ocean*, yaitu

1. kanvas strategi
2. mengurangi
3. menghapuskan
4. meningkatkan
5. membuat
6. matriks 4M (mengurangi-menghapuskan-meningkatkan-membuat).

Nomor 2 sampai 4 disebut juga sebagai kerangka kerja empat langkah (*the four actions framework*). Pembahasan akan dimulai dengan kanvas strategi. Bila dikelompokkan secara garis besar maka terdiri atas 3 hal yaitu kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah (*the four action framework*), dan Matriks 4M.

Kanvas strategi adalah kerangka kerja diagnostik dan tindakan untuk membangun strategi blue ocean yang menarik. Hal itu terbagi menjadi dua tujuan. Pertama, kanvas ini menangkap keadaan permainan saat ini di *market space* yang diketahui. Hal ini memberikan pemahaman bahwa persaingan itu sedang berlangsung. Faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang bersaing dalam produk, layanan, dan pengiriman, serta memahami apa yang pelanggan terima dari penawaran yang ada di pasar. Untuk dapat menggambarkan hal ini, maka diberikan contoh persaingan pada industri anggur di AS.

AS adalah negara dengan tingkat konsumsi anggur tertinggi ketiga di dunia secara agregat. Tetapi, industri senilai \$20 miliar ini sangat kompetitif. Anggur California mendominasi pasar domestik, meraup dua pertiga dari seluruh penjualan anggur di AS. Anggur-anggur ini berkompetisi dengan anggur impor dari Prancis, Itali, dan Spanyol, dan anggur-anggur dari pemain baru yang berasal dari negara-negara seperti Chile, Australia, dan Argentina, yang semakin membidik pasar AS. Dengan meningkatnya pasokan dari Oregon, Washington, dan New York, dan dengan adanya penanaman kebun-kebun anggur belakangan ini di California, jumlah anggurpun meroket. Tetapi, basis pelanggan AS tetap saja stagnan. AS masih terpaku pada posisi ke-37 dunia dalam hal konsumsi anggur per kapita. Kompetisi yang ketat telah memicu terjadinya konsolidasi industri yang tiada henti. Delapan perusahaan teratas memproduksi lebih dari 75 persen anggur di AS, dan hanya 25 persen sisanya yang diproduksi sekitar 1.600 produsen anggur lainnya.

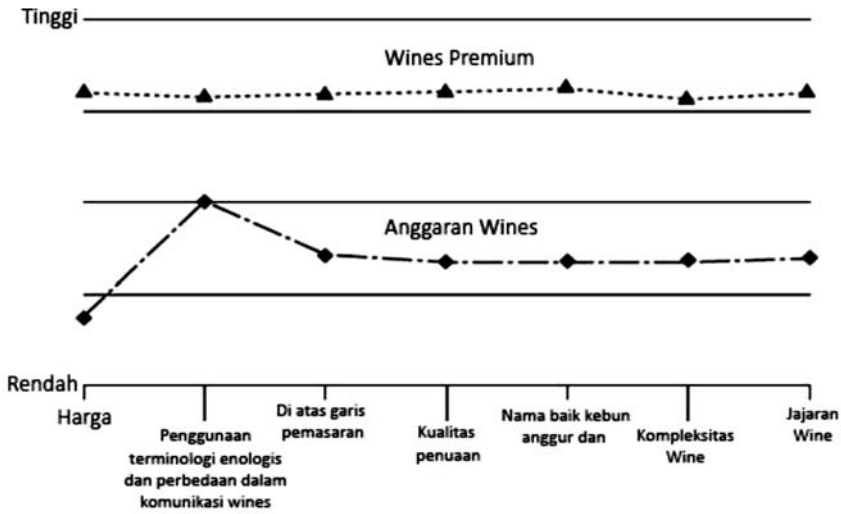
Dominasi dari segelintir pemain kunci memungkinkan mereka untuk memengaruhi distributor supaya mendapatkan tempat pajangan bagi produk mereka dan mengucurkan jutaan dolar untuk pemasaran *above-the-line*. Kemudian, secara bersamaan terjadi pula konsolidasi di antara para pengecer dan distributor di seantero AS, suatu hal yang meningkatkan daya tawar mereka dalam menghadapi serbuan produsen anggur. Mencari ruang distribusi dan ritel adalah perang yang besar. Maka, tidaklah mengherankan jika semakin banyak perusahaan gurem yang tersapu ke luar. Tekanan agar harga anggur lebih murah juga semakin besar.

Dalam kasus anggur AS terdapat tujuh faktor utama yaitu:

1. harga per botol anggur;
2. citra elite dan mewah dalam kemasan, termasuk label yang menyatakan penghargaan yang didapat produk itu dan mencakup penggunaan istilah-istilah khas demi member penekanan pada seni dan ilmu pembuatan anggur;
3. pemasaran *above the line* untuk meningkatkan kesadaran konsumen dalam pasar yang sesak dan untuk mendorong distributor serta peritel memberikan tempat lebih banyak kepada perusahaan anggur tertentu;
4. kualitas anggur berdasarkan usia,
5. *prestise* kebun anggur dan warisan sejarahnya,
6. kompleksitas dan kerumitan rasa anggur, termasuk hal-hal seperti tannins dan kayu oak,
7. beragam anggur demi mencakup semua varietas anggur dan preferensi konsumen mulai dari Chardonnay sampai Merlot.

**Gambar 9.3** merangkum ketujuh faktor tersebut dalam kanvas strategi.





*Gambar 9.3* Kanvas Strategi Industri Anggur AS pada akhir tahun 1990-an.

Model Kanvas terdiri atas sumbu horizontal dan sumbu vertikal. Sumbu horizontal menangkap berbagai faktor yang bersaing dan diinvestasikan oleh industri. Sumbu vertikal kanvas strategi, yang menangkap tingkat penawaran yang diterima pembeli di semua faktor persaingan utama ini. Skor yang tinggi berarti bahwa perusahaan menawarkan lebih banyak kepada pembeli, dan karenanya berinvestasi lebih banyak, dalam faktor itu. Dalam hal harga, skor yang lebih tinggi menunjukkan harga yang lebih tinggi. Setelah dapat memplot penawaran perusahaan anggur saat ini di semua faktor ini bertujuan untuk memahami profil strategis perusahaan anggur, atau kurva nilai.

Secara fundamental mengubah kanvas strategi suatu industri, dimulai dengan reorientasi fokus strategis *dari pesaing ke alternatif*, dan *dari pelanggan ke nonpelanggan* industri. Saat pengalihkan fokus strategis dari pesaing ke alternatif dan nonpelanggan, akan memperoleh wawasan tentang cara mendefinisikan kembali

masalah yang menjadi fokus industri dan di sana dengan merekonstruksi elemen nilai pembeli yang berada di seluruh batas industri. Sebaliknya logika konvensional menuntut perusahaan menawarkan solusi lebih baik dibandingkan yang ditawarkan pesaing.

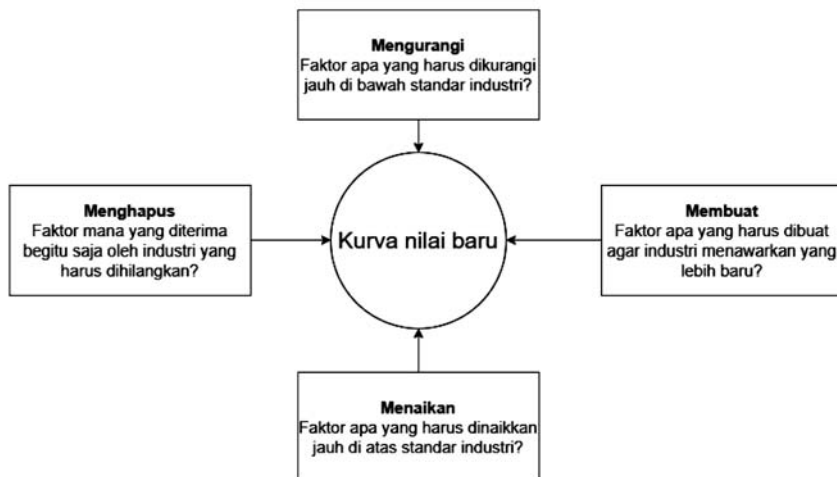
Dalam kasus industri anggur AS, logika konvensional mendorong produsen anggur untuk berfokus pada pemberian berlebih (*overdelivery*) pada aspek prestise dan kualitas anggur dengan peningkatan harga. Pemberian berlebih berarti menambah kompleksitas pada anggur berdasarkan profil rasa di antara sesama produsen anggur, dan hal ini biasanya diperkuat oleh sistem penjurian dalam ajang kontes anggur. Produsen anggur, juri cita-rasa dalam kontes anggur, dan penikmat anggur berpengalaman semua sepakat bahwa kompleksitas (ciri dan karakteristik berlapis yang mencerminkan keunikan tanah, musim, dan keahlian produsen anggur dalam proses tannin, oak, dan penuaan anggur) sama dengan kualitas.

Namun, dengan melihat berbagai alternatif yang ada, maka *Casella Wines* sebuah perusahaan anggur berpusat di Australia meredefinisikan masalah industri anggur menjadi sebuah permasalahan baru bagaimana membuat minuman anggur yang menyenangkan dan nontradisional, yaitu anggur yang gampang diminum oleh semua orang. Mengapa? Dalam melihat sisi permintaan atas alternatif-alternatif seperti bir, spirits, dan koktail siap-saji, yang pangsa penjualan konsumen alkohol AS tiga kali lebih banyak dibandingkan produsen anggur, *Casella Wines* menemukan bahwa orang dewasa Amerika melihat anggur sebagai sesuatu yang menakutkan. Anggur memiliki kesan mengintimidasi dari gaya kepura-puraan, dan kompleksitas rasa anggur yang membingungkan orang biasa, padahal cita-rasa itulah yang menjadi ajang unjuk keunggulan dalam industri. Berdasarkan pengetahuan ini, *Casella Wines* siap menjelajahi cara memetakan ulang profil

strategis industri anggur AS untuk menciptakan samudra biru. Untuk mencapai hal ini, Casella Wines berpaling pada alat analisis utama kedua yang mendasari samudra biru yaitu rerangka kerja empat langkah (*four actions framework*).

Untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, Kim dan Mauborgne (2005) telah mengembangkan kerangka kerja empat langkah. Sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 9.4., supaya bisa mendobrak dilema/pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah serta agar bisa menciptakan kurva nilai baru, ada empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri:

1. Manakah dari faktor-faktor yang dianggap biasa oleh industri yang harus *dihilangkan*?
2. Faktor mana yang harus *dikurangi* jauh di bawah standar industri?
3. Faktor mana yang harus *ditingkatkan* jauh di atas standar industri?
4. Faktor apa yang harus *diciptakan* yang tidak pernah ditawarkan industri?



**Gambar 9.4** Rerangka Kerja Empat Langkah.

Pertanyaan pertama memaksa perusahaan mempertimbangkan menghilangkan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan. Seringkali faktor ini diterima begitu saja, meskipun tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mungkin mengurangi nilai. Kadang ada perubahan fundamental dalam apa yang dihargai sebagai nilai oleh pembeli, namun perusahaan tidak menanggapi atau melihat perubahan tersebut. Pertanyaan kedua memaksa perusahaan untuk menentukan apakah produknya selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti era kompetisi dan mengalahkannya. Di sini perusahaan terlalu berlebihan dalam melayani konsumen sehingga meningkatkan struktur biaya tanpa memberikan efek positif bagi konsumen. Pertanyaan ketiga mendorong perusahaan untuk menguak dan menghilangkan kompromi yang dipaksakan industri kepada konsumen. Pertanyaan keempat membantu perusahaan menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah pemberian harga strategis industri.

Dua pertanyaan pertama (menghilangkan dan mengurangi) akan memperoleh wawasan tentang cara menurunkan struktur biaya perusahaan. Sedangkan, dua pertanyaan berikutnya, sebaliknya, memberi wawasan tentang cara meningkatkan nilai pembeli dan menciptakan permintaan baru. Seluruhnya, memungkinkan Anda untuk secara sistematis mengeksplorasi bagaimana Anda dapat merekonstruksi elemen nilai pembeli di seluruh industri alternatif untuk menawarkan pengalaman yang sama sekali baru kepada pembeli, sekaligus menjaga struktur biaya Anda tetap rendah.

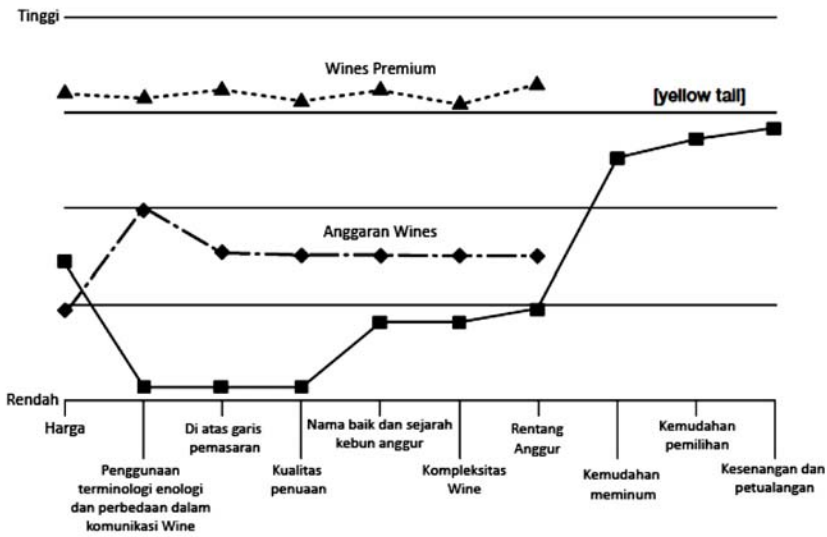
Dalam kasus industri anggur AS, dengan berpikir melalui kerangka empat langkah vis-à-vis logika industri saat ini dan mencermati berbagai alternatif dan nonkonsumen, *Casella Wines* menciptakan [*yellow tail*], satu anggur yang profil strategisnya mendobrak kompetisi dan menciptakan sebuah samudra biru. Casella membuat minuman pergaulan yang bisa diminum semua

orang: peminum bir, peminum koktil, dan para penikmat minuman nonanggur lainnya. Dalam waktu dua tahun, minuman [*yellow tail*] muncul sebagai merek dengan pertumbuhan paling cepat dalam sejarah industri anggur di AS maupun Australia dan sebagai anggur impor nomor 1 di AS, mengalahkan anggur dari Prancis dan Itali. Menginjak Agustus 2003, Casella menjadi anggur nomor satu dalam pasar kemasan botol 750-ml di AS, menyalip label-label California. Pada pertengahan 2003, pergerakan penjualan tahunan rata-rata [*yellow tail*] mencapai 4,5 juta.

Dalam konteks pasar anggur global yang sesak, [*yellow tail*] telah berpacu kencang mengikuti irama penjualan. Selain itu, jika perusahaan-perusahaan anggur besar membangun merek kuat lewat investasi pemasaran dalam jangka puluhan tahun, maka [*yellow tail*] melampaui para pesaing dengan tanpa kampanye promosi, media massa, atau iklan. Casella tidak sekadar mencuri pangsa penjualan dari pesaing; namun menumbuhkan pasar. [*yellow tail*] menarik peminum non-anggur (konsumen bir dan koktil siap minum) ke pasar anggur. Di samping itu, penikmat anggur pemula mulai lebih sering meminum anggur, penikmat-anggur kawakan mulai meningkat, dan penikmat anggur mahal turun tingkat menjadi konsumen [*yellow tail*]. Gambar 9-5 menunjukkan tingkat pendobrakan penerapan empat langkah ini terhadap kompetisi di industri anggur AS. Di sini, melalui grafik, bisa membandingkan strategi samudra biru [*yellow tail*] dengan lebih dari 1.600 produsen anggur yang bersaing di AS.

*Casella wines* menggunakan empat langkah (menghapus, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan) membuka ruang pasar tanpa pesaing yang mengubah wajah industri AS dalam waktu hanya dua tahun. Dengan melihat alternatif-alternatif berupa bir dan minuman koktil siap minum serta dengan berpikir dalam rerangka non-konsumen, *Casella Wines* menciptakan tiga faktor baru dalam industri anggur AS (mudah diminum, mudah dipilih dan keceriaan

serta sensasi petualangan) dan menghilangkan atau mengurangi segala faktor lainnya. *Casella wines* menemukan bahwa khalayak Amerika menolak anggur Wines karena menemukan rasa rumitnya terlalu sulit untuk diapresiasi. Bir dan minuman koktail siap minum, misalnya, jauh lebih manis dan mudah untuk diminum. Kemudian, *[yellow tail]* adalah kombinasi yang sepenuhnya baru dari sifat-sifat anggur, kombinasi yang menghasilkan struktur anggur tidak rumit yang langsung bisa memikat khalayak penikmat alkohol. Anggur nya memiliki cita-rasa lembut dan mudah diapresiasi seperti bir dan koktail siap minum, serta memiliki rasa utama dan rasa buah yang khas. Rasa buah yang manis dari anggur itu juga menjadikan daya pengecap orang lebih segar, sehingga memungkinkan mereka untuk menikmati segelas anggur lagi tanpa banyak berpikir. Hasilnya adalah anggur yang mudah diminum yang tidak memerlukan waktu bertahun-tahun untuk bisa mengapresiasi rasanya.



Gambar 9.5 Strategi Kanvas *[yellow tail]*.

Sehubungan dengan rasa manis buah yang sederhana ini,

*[yellow tail]* secara dramatis mengurangi atau menghapuskan semua faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan dalam industri anggur (tannin, oak, kompleksitas, dan usia) dalam membuat anggur berkualitas baik, baik itu untuk segmen menengah ke atas (premium) maupun segmen yang lebih rendah. Dengan dihapuskannya faktor usia anggur, modal kerja yang dibutuhkan untuk menyimpan anggur di *Casella Wines* juga berkurang sehingga menciptakan imbal hasil lebih cepat dari setiap anggur yang diproduksi. Industri anggur mengkritik rasa manis buah dari anggur *[yellow tail]*. Mereka menuduh rasa itu telah menurunkan kualitas anggur dan melecehkan apresiasi yang pantas bagi anggur bermutu dan keahlian soal anggur. Klaim ini mungkin benar, tetapi konsumen sudah kadang menyukai anggur tersebut.

Para peritel anggur di AS menawari pembeli beragam jenis anggur, tapi bagi konsumen awam, pilihan yang ada terlalu banyak dan membingungkan. Botol-botol anggur itu terlihat sama, label-labelnya diperumit dengan istilah yang hanya bisa dimengerti oleh penikmat anggur kawakan, dan pilihan yang ada begitu luas sehingga kasir di toko ritel bingung untuk menjelaskan atau merekomendasikan anggur kepada pembeli potensial yang sama kebingungannya. Selain itu, beragam pilihan anggur membuat lelah dan menurunkan minat konsumen, sehingga memilih anggur menjadi proses sulit yang membuat pembeli anggur biasa tak merasa nyaman dengan pilihan mereka. *[yellow tail]* mengubah semua itu dengan menciptakan kemudahan dalam memilih. Anggur ini secara dramatis mengurangi jenis ragam anggur yang ditawarkan menjadi hanya dua yaitu Chardonnay (anggur putih) yang paling populer di AS, dan Shiraz (anggur merah). *[yellow tail]* membuang semua jargon teknis dari botol, dan sebagai gantinya, menciptakan label mencolok, sederhana, dan nontradisional yang menampilkan seekor kanguru dengan warna terang oranye dan kuning pada latar belakang hitam (Gambar 9.6).



*Gambar 9.6 Yellow Tail Shiraz dan Chardonnay.*

Kotak-kotak anggur [*yellow tail*] juga memiliki warna terang yang sama, dengan nama [*yellow tail*] tercetak tegas di sisi-sisinya. Kotak-kotak itu memiliki fungsi ganda sebagai tempat penyimpanan anggur yang ramah dan menarik mata. [*yellow tail*] langsung mencetak sukses dalam memudahkan proses pemilihan ketika menjadikan pegawai toko ritel bagai duta [*yellow tail*] dengan cara memberi mereka pakaian khas Australia, termasuk topi suku pedalaman dan jaket kulit untuk dipakai saat kerja. Pegawai ritel merasa terilhami dengan pakaian bermerek ini dan oleh fakta bahwa mereka memiliki anggur yang tidak membuat mereka minder. Akibatnya, rekomendasi untuk membeli [*yellow tail*] pun keluar dari mulut mereka. Pendek kata, merekomendasikan [*yellow tail*] itu menyenangkan.

Kesederhanaan dalam menawarkan hanya dua anggur pada saat awal (anggur merah dan putih) merampingkan model bisnis *Caselia Wines*. Usahanya dalam meminimalkan unit-unit penyimpanan telah memaksimalkan arus hilir mudik persediaan



anggur Casella dan meminimalkan investasi dalam pergudangan. Sebenarnya, pengurangan ragam anggur ini juga dilakukan pada botol-botol di dalam peti kemas. [*yellow tail*] mendobrak konvensi industri. *Casella Wines* adalah perusahaan pertama yang menaruh anggur merah dan putih dalam botol berbentuk sama, suatu praktik yang menciptakan kesederhanaan lebih jauh dalam pemabrikan/manufaktur dan pembelian yang menghasilkan tampilan anggur yang sederhana tapi memukau.

Industri anggur dunia bangga mempromosikan anggur sebagai minuman prestisius dengan sejarah dan tradisi yang panjang. Hal ini tercermin dalam target pasar AS: para profesional terdidik dengan kelas penghasilan atas. Karena itu, fokus utama dari produsen anggur, tradisi historis kebun anggur, dan jumlah medali anggur yang dimenangi. Memang, strategi pertumbuhan dari para pemain utama dalam industri anggur AS ditargetkan pada pasar premium, dengan puluhan juta dolar diinvestasikan pada pengiklanan merek demi memperkuat citra. Namun, dengan melirik konsumen bir dan koktail siap minum, [*yellow tail*] menemukan bahwa citra elite ini tidak bergema dalam diri khalayak umum, yang merasa citra itu membuat mereka minder. Jadi, [*yellow tail*] mendobrak tradisi dan menciptakan kepribadian yang mewakili karakteristik kebudayaan Australia: berani, santai, menyenangkan, dan penuh sensasi petualangan. Hasilnya [*yellow tail*] memikat kalangan luas dari konsumen minuman berakohol dengan menawarkan lompatan dalam nilai.

Alat ketiga dari *blue ocean* adalah matriks 4M (mengurangi-menghapuskan-meningkatkan-membuat). Pada kasus [*yellow tail*], maka matriks 4 M dapat dilihat pada Tabel 9.2.

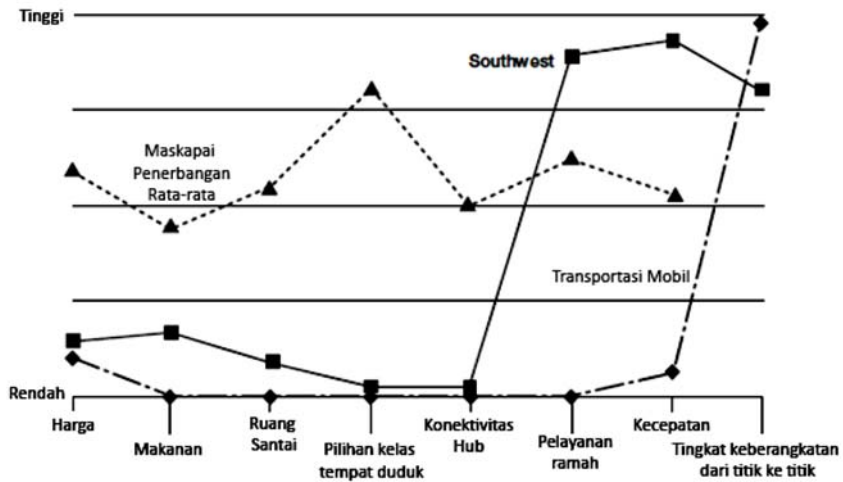
**Tabel 9.2. Matrik 4M *Yellow Tail***

<b>Menghapuskan</b>	<b>Meningkatkan</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Istilah dan sebutan khusus</li> <li>2. Kualitas usia</li> <li>3. Pemasaran <i>above the line</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga versus anggur biasa</li> <li>2. Keterlibatan toko ritel</li> </ol>
<b>Mengurangi</b>	<b>Menciptakan</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerumitan anggur</li> <li>2. Ragam anggur</li> <li>3. Prestise kebun anggur</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemudahan diminum</li> <li>2. Kemudahan dipilih</li> <li>3. Keceriaan dan petualangan</li> </ol>

Matriks 4M ini memberikan empat manfaat berikut ini.

1. Hal ini mendorong mereka untuk secara bersamaan mengejar diferensiasi dan biaya rendah untuk mematahkan *value-cost trade-off*.
2. Hal ini menandai perusahaan yang hanya berfokus pada peningkatan dan penciptaan dan dengan demikian mengangkat struktur biaya mereka dan seringkali merekayasa produk dan layanan secara berlebihan merupakan kesalahan umum di banyak perusahaan.
3. Matriks ini dengan mudah dipahami oleh manajer pada level mana pun, menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
4. Menyelesaikan matriks ini adalah tugas yang menantang, hal ini mendorong perusahaan untuk meneliti dengan cermat setiap faktor persaingan industri, membuat mereka menemukan berbagai asumsi implisit yang mereka buat secara tidak sadar dalam persaingan.

Strategi *blue ocean* yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi: fokus, divergensi, dan *tagline* yang menarik (*compelling tagline*). Jika diambil contoh strategi *blue ocean* pada maskapai *low cost* di AS yaitu Southwest Airlines, maka kanvas strategi dapat dilihat pada Gambar 9.7.



Gambar 9.7 Strategi *blue ocean* Southwest Airline.

Jika memperhatikan strategi Southwest maka dapat dilihat tiga kualitas yang terkait fokus, divergensi dan *tagline* yang menarik. Southwest membuat dobrakan dengan mengatasi batas pilihan yang dihadapi oleh konsumen yaitu kecepatan penerbangan dan aspek hemat dan fleksibilitas bila menggunakan transportasi mobil. Untuk mengatasi hal ini Southwest menawarkan transportasi berkecepatan tinggi dengan titik tolak yang fleksibel dan harga terjangkau. Hal ini belum pernah ada sebelumnya bagi pengguna transportasi udara.

Setiap strategi hebat memiliki fokus. Pada kasus perusahaan Southwest menekankan pada fokus 3 hal yaitu: layanan yang ramah, kecepatan, dan keberangkatan *point-to-point* yang sering. Dengan

berfokus pada cara ini, Southwest mampu bersaing harga dengan transportasi mobil yaitu Southwest tidak membuat investasi ekstra dalam makanan, lounge, dan pilihan tempat duduk. Sebaliknya para pemain maskapai udara lainnya berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penerbangan, sehingga menjadi sulit untuk menyaingi harga Southwest.

Ketiga strategi perusahaan dibentuk secara reaktif saat mencoba mengikuti persaingan, akan kehilangan keunikannya. Sebaliknya Southwest, memelopori perjalanan dari suatu titik ke titik antara kota berukuran menengah; sebelumnya, industri beroperasi melalui sistem *hub-and-spoke* (menghubungkan ibukota Negara sebagai *hub* dan kota lainnya sebagai *spoke*).

Strategi yang baik memiliki *tagline* yang jelas dan menarik. *Tagline* yang baik tidak hanya harus menyampaikan pesan yang jelas tetapi juga mengiklankan penawaran dengan jujur, atau pelanggan akan kehilangan kepercayaan dan minat. Contoh *tagline* Southwest Airlines “*The speed of a plane at the price of a car—whenever you need it.*” Yang berarti kecepatan pesawat dengan harga mobil-kapan pun Anda membutuhkan.

Kanvas strategi memungkin perusahaan untuk melihat masa depan di masa sekarang. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. *Strategi Blue Ocean*, Pertanyaan pertama yang dijawab oleh kurva nilai: Apakah sebuah bisnis layak menjadi pemenang? Ketika kurva nilai suatu perusahaan memenuhi tiga kriteria yang menentukan strategi *blue ocean* yang baik yaitu: fokus, divergensi, dan *tagline* menarik, maka berarti perusahaan berada di jalur yang benar.

*Perusahaan yang terperangkap pada Red Ocean.* Ketika kurva nilai perusahaan bertemu dengan pesaingnya, menandakan bahwa perusahaan kemungkinan besar terperangkap dalam persaingan berdarah dalam samudra merah. Strategi eksplisit atau implisit perusahaan cenderung mencoba mengungguli pesaingnya

berdasarkan biaya atau kualitas. Namun keunggulan yang diperoleh bukan karena strategi perusahaan, tetapi melainkan karena keberuntungan.

*Penawaran berlebihan tanpa hasil memadai*, ketika kurva nilai perusahaan pada kanvas strategi ditunjukkan untuk memberikan tingkat tinggi di semua faktor, pertanyaannya adalah: Apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi ini? Jika tidak, kanvas strategi memberi sinyal bahwa perusahaan mungkin memberikan sesuatu yang berlebihan kepada pelanggannya, menawarkan terlalu banyak elemen yang menambah nilai tambahan kepada pembeli. Untuk melakukan inovasi nilai, perusahaan harus memutuskan faktor mana yang harus dihilangkan dan dikurangi (bukan hanya dinaikkan dan diciptakan) untuk membangun kurva nilai yang divergen.

*Strategi yang tidak koheren*. Ketika kurva nilai perusahaan terlihat seperti semangkuk spaghetti, menandakan bahwa perusahaan tidak memiliki strategi yang koheren. Mungkin secara individu masuk akal, membuat bisnis tetap berjalan, dan semua orang sibuk, tapi secara kolektif mereka tidak membedakan kompetitor perusahaan terbaik atau untuk memberikan visi strategis yang jelas. Sering kali menjadi cerminan dari organisasi dengan divisional atau *functional silos*.

*Kontradiksi strategis*. Apakah ada kontradiksi strategis? Kontradiksi strategi adalah area ketika perusahaan menawarkan tingkat tinggi pada satu faktor pesaing sementara mengabaikan faktor lain yang mendukung faktor tersebut. Inkonsistensi strategis juga dapat ditemukan antara tingkat penawaran dan harga. Misalnya, sebuah perusahaan SPBU menemukan bahwa mereka menawarkan “lebih sedikit untuk lebih banyak/*less for more*” yang bermakna sedikit layanan yang diberikan dari kompetitor terbaik, ditambah dengan harga yang lebih tinggi. Hal ini akan menghilangkan pangsa pasar POM bensin tersebut.

*Perusahaan yang didorong secara internal*, dalam menggambar kanvas strategi, bagaimana perusahaan melabeli faktor persaingan industri? Jenis bahasa yang digunakan dalam kanvas strategi memberikan wawasan tentang apakah visi strategis perusahaan dibangun di atas perspektif “*outside-in*” yang didorong oleh sisi permintaan, atau perspektif “*inside-out*” yang didorong secara operasional. Menganalisis bahasa kanvas strategi membantu perusahaan memahami sejauh mana mampu menciptakan permintaan dalam industri.

Alat dan kerangka kerja yang ada pada bab ini adalah alat analisis penting yang akan digunakan di bab berikutnya.

## **Kesimpulan**

Persaingan dalam dunia bisnis sangat kompetitif dan berdarah-darah sehingga diistilahkan sebagai samudra merah (*red ocean*). *Red oceans* mewakili semua industri yang ada saat ini dimana mereka bersaing dengan saling mematikan. Kim dan Mauborgne (2005) mengembangkan strategi samudra biru (*blue ocean*). Strategi *blue ocean* ditandai oleh ruang pasar (*market space*) yang belum dilayani oleh pemain manapun. Meski istilah *blue oceans* baru dikenal, keberadaannya bukan suatu hal yang baru.

Sejarah mengajarkan seringkali kita diremehkan kemampuannya untuk menciptakan industri baru dan menciptakan kembali industri yang sudah ada. Faktanya: Sistem Standard Industrial Classification (SIC) AS digantikan pada 1997 oleh Standar North America Industri Classification Standard (NAICS). Sistem baru ini memperluas 10 sektor industri SIC menjadi 20 sektor untuk mencerminkan realitas yang muncul dengan adanya wilayah industri baru.

Secara konsisten yang membedakan *winner* from *losers* dalam menciptakan *blue oceans* yaitu pendekatan terhadap strategi. Perusahaan yg masih terjebak dalam area *red oceans*

mengikuti pendekatan konvensional, berlomba untuk mengalahkan persaingan dengan membangun posisi yang dapat dipertahankan dalam tatanan industri yang ada. Sedangkan perusahaan dalam *blue oceans*, secara mengejutkan, tidak menggunakan kompetisi sebagai patokannya. Sebaliknya, mereka mengikuti logika strategis yang berbeda yang disebut inovasi nilai (*value innovation*). *Value innovation* merupakan landasan strategi *blue ocean*. *Value innovation* menempatkan penekanan pada nilai dan inovasi.

Untuk dapat berhasil menerapkan strategi *blue ocean* maka terdapat 6 prinsip yang dibagi dalam 2 prinsip yaitu formulasi dan eksekusi harus diperhatikan dan akan dibahas pada bab selanjutnya yaitu: Prinsip Formulasi yang terdiri atas 4 yaitu merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, bukan pada angka, menjangkau melampaui permintaan yang ada, dan melakukan rangkaian strategis dengan tepat. Sedangkan untuk Prinsip eksekusi/pelaksanaan terdiri dari 2 hal yaitu mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi, dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

Terdapat 6 Alat dan rerangka kerja analisis strategi *blue ocean*, yaitu kanvas strategi, mengurangi, menghapuskan, meningkatkan, membuat, dan Matriks 4M (mengurangi-menghapuskan-meningkatkan-membuat). Strategi *blue ocean* yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi: fokus, divergensi, dan *tagline* yang menarik (*compelling tagline*).

## **Latihan**

1. Apa perbedaan antara persaingan dalam samudra merah dan samudra biru?
2. Apakah yang mendorong perusahaan untuk melakukan strategi samudra biru?
3. Terdapat enam prinsip dari strategi samudra biru yaitu

formulasi terdapat 4 prinsip dan eksekusi terdapat 2 prinsip. Apakah saja ke-enam prinsip strategi *blue ocean* tersebut?

4. Apa manfaat dari kanvas strategi?
5. Apa yang dimaksud dengan strategi mengurangi dalam rerangka kerja empat langkah? Berikan contohnya.
6. Apa yang dimaksud dengan strategi menghilangkan dalam rerangka kerja empat langkah? Berikan contohnya.
7. Apa yang dimaksud dengan strategi meningkatkan rerangka kerja empat langkah? Berikan contohnya.
8. Apa yang dimaksud dengan strategi menciptakan dalam rerangka kerja empat langkah? Berikan contohnya.
9. Apa saja tiga kriteria keberhasilan dari strategi samudra biru?
10. Apakah suatu perusahaan yang telah berhasil menciptakan samudra biru, maka berarti perusahaan sudah tidak perlu melakukan inovasi nilai kembali?





# 10

## STRATEGI *BLUE OCEAN*: FORMULASI

“You never change things by fighting the existing reality.  
To change something, build a new model that makes the  
existing model obsolete”  
– **Buckminster Fuller**

### Capaian Pembelajaran Bab 10

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan pentingnya rekonstruksi batasan pasar,
2. menjelaskan pentingnya untuk fokus pada gambaran besar,
3. menjelaskan pentingnya menjangkau di luar permintaan yang ada,
4. menjelaskan pentingnya urutan strategi yang tepat.

Pada bagian ini akan disajikan empat prinsip perumusan strategi samudra biru. Hal ini dimulai dari merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada, dan menjalankan rangkaian strategi secara benar. Selanjutnya akan dibahas satu persatu.

## 1. Rekontruksi Batasan Pasar (*Reconstruct Market Boundaries*)

Prinsip pertama strategi samudra biru adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Prinsip ini menangani risiko yang dihadapi banyak perusahaan. Tantangannya adalah bisa mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang samudra biru yang secara komersil menarik. Kim dan Mauborgne (2005) menemukan pola-pola yang jelas untuk menciptakan samudra biru, dengan menemukan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar yang disebut sebagai kerangka kerja enam jalan.

Enam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi dibanyak perusahaan. Enam asumsi dasar ini menjadi landasan oleh sebagian besar perusahaan dalam membangun strateginya, sehingga membuat perusahaan terus terperangkap untuk berkompetisi dalam samudra merah. Biasanya, perusahaan cenderung melakukan hal-hal sebagai berikut:

- mendefinisikan industri mereka secara serupa dan berfokus untuk menjadi yang terbaik dalam definisi itu,
- melihat industri mereka melalui lensa kelompok-kelompok strategis yang sudah diterima secara umum (seperti mobil mewah, mobil ekonomis, dan kendaraan keluarga), dan berusaha untuk menonjol dalam kelompok strategis tempat mereka bermain,
- berfokus pada kelompok pembeli yang sama, baik itu pembeli langsung/*purchaser* (sebagaimana dalam industri peralatan kantor), pengguna/*user* (sebagaimana dalam industri pakaian), maupun pemberi pengaruh/*influencer* (sebagai mana dalam industri farmasi),
- mendefinisikan secara sama cakupan dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh industrimeraka.

- menerima begitu saja orientasi fungsional atau emosional dari industri mereka,
- berfokus pada titik yang sama pada waktu yang sama (dan, sering kali, pada ancaman-ancaman persaingan terkini yang sama) dalam merumuskan strategi.

Semakin perusahaan menganut kebijakan konvensional yang sama mengenai bagaimana mereka berkompetisi, semakin besar konvergensi (titik temu) persaingan di antara mereka. Untuk melepaskan diri dari samudra merah, perusahaan harus berani keluar dari batasan-batasan yang ada saat ini. Untuk itu selanjutnya akan dibahas satu persatu mengenai rerangka kerja enam jalan ini.

#### **A. Mencermati industri alternatif**

Suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan lain dalam satu industri, melainkan juga berkompetisi dengan perusahaan dalam industri lain yang memproduksi produk alternatif. Alternatif dimaknakan lebih luas dari sekedar produk substitusi. Produk dikatakan substitusi bilamana memiliki bentuk berbeda, tetapi menawarkan fungsi atau manfaat yang sama. Sedangkan produk Alternatif mencakup produk yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tetapi tujuan yang sama.

Sebagai contoh dari produk substitusi adalah dalam bidang keuangan, orang bisa membeli dan menginstall paket *software*, atau menyewa jasa akuntan profesional atau melakukannya sendiri dengan menggunakan pensil dan kertas. Piranti *software*, akuntan profesional atau pensil adalah pengganti bagi satu sama lainnya. Semua memiliki bentuk berbeda, tetapi melayani fungsi yang sama yaitu membantu orang untuk mengelola keuangannya.

Sebaliknya, produk bisa memiliki bentuk berbeda dan melakukan fungsi yang berbeda pula, tetapi melayani tujuan yang sama. Sebagai contoh bioskop dan restoran. Restoran memiliki ciri

sedikit yang menyerupai bioskop dan melayani fungsi yang khas yaitu memberikan kenikmatan kuliner dan kesempatan berbincang-bincang. Ini pengalaman berbeda dari hiburan visual yang diberikan bioskop. Akan tetapi terlepas dari adanya perbedaan bentuk dan fungsi, orang pergi ke restoran untuk tujuan yang sama dengan pergi ke bioskop yaitu untuk menikmati waktu di malam hari. Ini bukanlah produk substitusi, melainkan produk alternatif.

Seringkali untuk memutuskan membeli sesuatu, konsumen secara implisit menimbang-nimbang alternatif produk secara tidak sadar. Apakah konsumen perlu menyenangkan diri selama dua jam? Apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hal tersebut? Pergi ke bioskop, pijat atau pergi bersantai ke kafe favorit? Proses pemikiran ini bersifat intuitif pada konsumen perorangan maupun industri. Untuk alasan tertentu, perusahaan sering mengabaikan pemikiran intuitif ini ketiak menjadi penjual.

Contoh penjelasan ini dapat dilihat pada kasus strategi samudra biru Netjets berupa kepemilikan sebagian pesawat jet. Dibeli oleh Berkshire Hathaway pada 1998, kini Netjets adalah bisnis jutaan dollar dengan pertumbuhan pendapatan sekitar 30-35% pertahun dari tahun 1993-2000. Keberhasilan Netjets dikarenakan aspek fleksibilitas, waktu perjalanan yang lebih cepat, pengalaman terbang yang bebas repot dan antrian, kehandalan yang semakin meningkat, dan harga yang strategis.

Strategi netjets muncul ketika menyadari bahwa kelompok konsumen yang paling menggiurkan adalah penumpang korporat. Netjets mengamati Alternatif-alternatif yang ada dan menemukan bahwa ketika penumpang korporat ingin terbang, maka terdapat dua pilihan. Pertama eksekutif perusahaan bisa terbang dengan kelas bisnis pada satu maskapai komersial, atau perusahaan bisa membeli pesawat sendiri untuk melayani kebutuhan perjalanan para eksekutifnya. Berdasarkan temuan ini, Netjets berkesimpulan bahwa perusahaan memilih penerbangan kelas bisnis karena

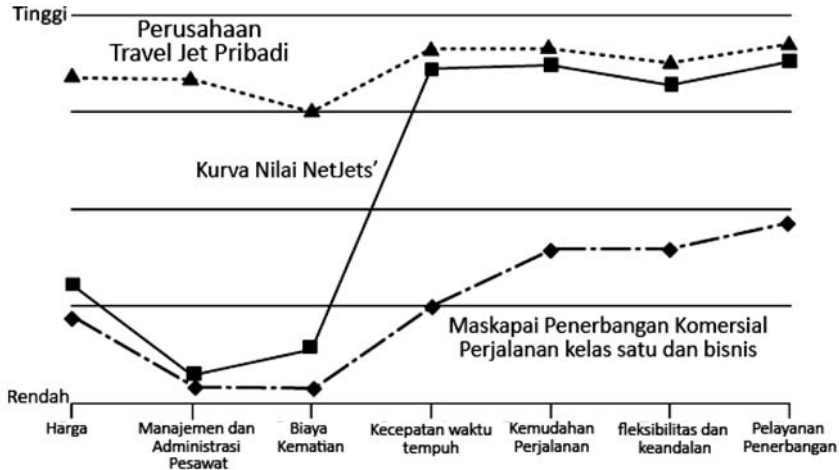
pertimbangan ekonomis daripada membeli pesawat sendiri yang akan meningkatkan biaya. Oleh karena itu Netjets menawarkan 1/6 kepemilikan suatu pesawat kepada suatu perusahaan yang akan bersama-sama memiliki pesawat itu dengan kelimabelas perusahaan lainnya. Setiap perusahaan berhak mendapatkan 50 jam penerbangan setiap tahun. Dimulai dari harga USD 375.000 maka para pemilik bisa membeli saham kepemilikan untuk sebuah jet seharga USD 6 juta. Hal ini memberikan solusi bagi eksekutif perusahaan karena mereka bisa mendapatkan kenyamanan jet pribadi dengan harga tiket maskapai komersil.

Perusahaan Netjets menghindari biaya tetap yang oleh maskapai komersil berusaha ditutupi dengan cara menarik penumpang sebanyak-banyaknya agar memenuhi pesawat-pesawat besar. Pesawat Netjets yang ukurannya lebih kecil menggunakan bandara regional yang lebih kecil dan jumlah staf yang terbatas akan mampu menekan biaya hingga pada level minimum.

Perusahaan membeli jet pribadi tentu pertimbangannya adalah untuk memangkas waktu total perjalanan, menghindari kerepotan dan antrian pada bandara yang padat, memungkinkan perjalanan langsung dari kota ke kota (*point to point*) dan mendapatkan manfaat ketika memiliki eksekutif yang lebih produktif dan bersemangat yang mampu bekerja langsung ketika sudah sampai di tujuan. Dengan layanan *point to point* dan peningkatan signifikan dalam jumlah bandara tempat mendarat, tidak ada pengalihan pesawat maka perjalanan yang biasanya ditempuh harus menginap semalam, maka kini bisa ditempuh dalam waktu satu hari. Netjets berhasil menawarkan penghematan bisa substantial dalam hal total waktu perjalanan. Adapun kanvas strategi dari Netjets dapat dilihat pada Gambar 10.1.

Apa industri Alternatif dalam industri Anda? Mengapa konsumen berpindah dalam menggunakan Alternatif itu? Dengan berfokus pada faktor-faktor utama yang menuntun pembeli untuk bertukar

melintasi industri alternatif dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain, maka perusahaan bisa menciptakan samudra biru di ruang pasar baru.



Gambar 10.1 Kanvas Strategi Netjets.

## B. Mencermati kelompok strategi dalam industri

Samudra biru sering bisa diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif, samudra biru juga bisa dikuak dengan mencermati kelompok-kelompok strategis. Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Dalam kebanyakan industri, perbedaan strategis fundamental di antara pemain dalam industri hanya dimiliki oleh segelintir kelompok strategis. Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingkat dalam sebuah tatanan hierarkis kasar yang dibangun berdasarkan dua dimensi: harga dan kinerja. Setiap lonjakan harga cenderung melonjakkan pula sejumlah dimensi kinerja.

Kebanyakan perusahaan lebih berfokus memperbaiki posisi kompetitif mereka di dalam kelompok strategis. Mercedes,

BMW, dan Jaguar, misalnya, berfokus pada mengalahkan satu sama lain dalam segmen mobil mewah sebagaimana produsen mobil ekonomis berfokus menjujukkan satu sama lain dalam kelompok strategis mereka. Tapi, tiap-tiap kelompok strategis ini kurang memberi perhatian pada apa yang dilakukan kelompok lainnya karena dari sudut pandang permintaan, kedua kelompok ini tampaknya tidak bersaing. Kunci untuk menciptakan samudra baru melintasi kelompok strategis yang ada adalah mendobrak wawasan sempit (*tunnel vision*) ini dengan memahami yang menentukan keputusan konsumen berpindah naik atau turun dari satu kelompok ke kelompok lain.

Contoh kelompok strategis ini adalah pada kasus perusahaan Curves yaitu perusahaan kebugaran wanita di Texas. Sejak mewaralabakan usaha pada 1995, Curves tumbuh pesat dengan memperoleh lebih dari dua juta anggota di lebih dari 6.000 lokasi, dengan total pemasukan melebihi angka USD 1 juta. Pada awal dibentuknya, Curves dianggap memasuki pasar yang sudah jenuh, mengarahkan penawaran kepada konsumen yang tidak menginginkannya, dan menjadikan penawarannya itu lebih lemah dibandingkan penawaran yang diberikan pesaingnya. Namun, dalam kenyataannya, Curves membuat permintaan membludak dalam industri kebugaran AS, membuka pasar yang tadinya tertutup, yaitu samudra biru berupa para wanita yang berusaha dan gagal menjaga bentuk badannya melalui olahraga kebugaran yang tepat. Curves mengeksplorasi keunggulan-keunggulan utama dari dua kelompok strategis dalam industri kebugaran kesehatan tradisional dan program latihan di rumah, serta menghilangkan dan mengurangi elemen-elemen keunggulan lain.

Pada satu ekstrem, industri kebugaran AS dibanjiri dengan klub-klub kesehatan tradisional yang membidik pria dan wanita, yang menawarkan beragam opsi olahraga dan latihan secara lengkap yang umumnya pada lokasi-lokasi perkotaan yang



mewah. Tujuannya adalah supaya konsumen bisa menghabiskan waktu sosial dan olahraga mereka di sana. Setelah bersusah-payah mengarungi jalan untuk sampai ke klub-klub kesehatan, konsumen biasanya menghabiskan setidaknya satu jam di sana, dan sering kali dua jam. Iuran keanggotaan untuk semua ini umumnya dalam kisaran USD 100/bulan, dan ini membuat pasar tetap kecil dan terarah pada kelompok kelas atas. Konsumen klub kesehatan tradisional hanya mewakili 12 persen dari keseluruhan populasi, terkonsentrasi penuh pada kawasan kota-kota besar. Pada ekstrem yang lain adalah kelompok strategis dari program-program latihan rumah, seperti buku, majalah dan video-video latihan. Program-program ini murah, bisa digunakan di rumah, dan secara umum tidak memerlukan banyak perlengkapan olahraga. Instruksi tidak banyak karena hanya sebatas pada penjelasan dan ilustrasi peraga dalam video, buku, atau majalah latihan.

Pertanyaannya adalah apa yang membuat para wanita berpindah naik atau turun antara klub-klub kesehatan tradisional dan program latihan di rumah? Kebanyakan wanita tidak memilih berpindah ke layanan kesehatan tradisional karena banyaknya mesin-mesin khusus, bar minuman, ruang ganti dengan sauna, kolam renang, atau bahkan karena kesempatan bertemu pria. Wanita biasa nonatlet bahkan tidak ingin bertemu dengan pria ketika ia sedang berolahraga, takut bagian rahasianya terlihat di balik pakaian senamnya yang ketat. Wanita jenis ini juga tidak terlalu bersemangat menggunakan mesin-mesin yang membuatnya ia harus mengubah beban latihan dan menyesuaikan sudut-sudut kemiringan mereka.

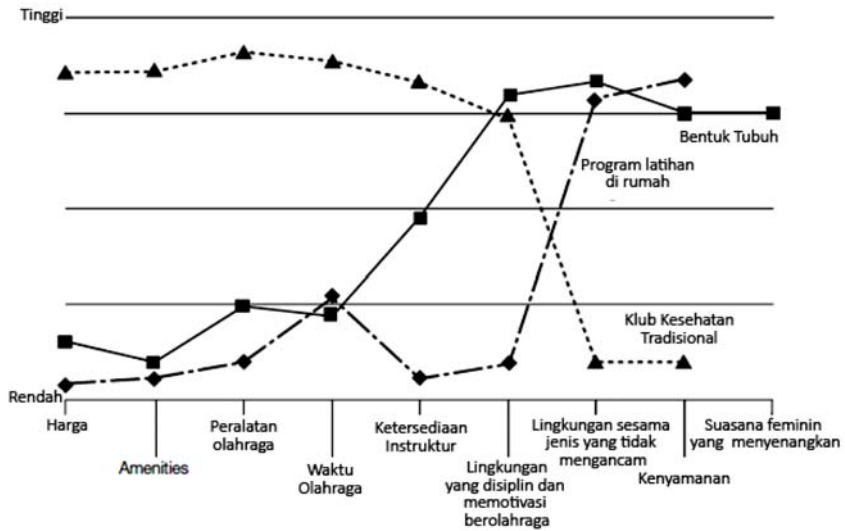
Berkaitan dengan waktu, bagi wanita biasa, waktu adalah komoditas yang semakin langka. Hanya segelintir yang bisa menghabiskan waktu satu atau dua jam di sebuah klub kesehatan selama beberapa kali seminggu. Bagi kebanyakan wanita, lokasi-lokasi pusat kota juga menandakan kemacetan lalu-lintas,

sesuatu yang meningkatkan stres dan membuat malas pergi ke gym. Ternyata, didapati bahwa kebanyakan wanita melakukan konsumsi naik ke klub-klub kesehatan untuk satu alasan utama. Ketika mereka di rumah, ada saja alasan untuk tidak berolahraga. Sesuatu yang sulit untuk berdisiplin berolahraga di rumah jika kita memang bukan seorang yang antusias dan berkomitmen dalam melakukannya. Berolahraga secara kolektif, daripada sendirian, lebih memotivasi dan membuat semangat. Di sisi lain, para wanita yang mengikuti program latihan di rumah memilih demikian karena privasi yang terjaga.

Curves membuka samudra biru dengan mengeksplorasi keunggulan-keunggulan khas dari dua kelompok strategis ini dan menghilangkan serta mengurangi elemen-elemen lain (Gambar 10.2). Curves telah menghilangkan semua aspek dari klub kesehatan tradisional yang tidak begitu menarik minat wanita pada umumnya. Hilang pula mesin-mesin khusus, makanan, spa, kolam renang, dan bahkan ruang ganti yang digantikan oleh sejumlah tempat ganti yang hanya ditutupi tirai.

Pengalaman dalam klub Curves sepenuhnya berbeda dari pengalaman dalam klub kesehatan pada umumnya. Anggota memasuki ruang olahraga yang mesin-mesin (umumnya sekitar sepuluh buah) disusun, tapi dalam bentuk lingkaran demi memfasilitasi interaksi antara anggota, sehingga suasana pun menjadi menyenangkan. Sistem latihan sirkuit QuickFit menggunakan mesin-mesin latihan hidrolik, yang tidak perlu disetel lagi, aman, mudah digunakan, dan tidak mengintimidasi. Dirancang khusus bagi wanita, mesin-mesin ini mengurangi stres dan membentuk kekuatan serta otot. Sambil berolahraga, anggota bisa saling berbicara dan saling menyemangati, suasana sosial yang tanpa menghakimi ini jelas berbeda dari pengalaman di klub kesehatan umumnya. Hanya ada sedikit cermin di dinding, dan tidak ada pria yang memandangnya. Anggota bergerak

mengelilingi lingkaran mesin-mesin dan tempat-tempat aerobik dan dalam 30 menit menyelesaikan keseluruhan olahraga. Akibat dari mengurangi dan memfokuskan layanan pada hal-hal esensial ini adalah berkurangnya harga menjadi sekitar USD 30 per bulan, dan ini membuka pasar yang luas untuk wanita. Moto Curves adalah berupa “dengan harga secangkir kopi per hari, Anda bisa meraih anugerah kesehatan lewat olahraga yang baik”.



Gambar 10.2 Kanvas Strategi Curves.

Apakah kelompok strategis dalam industri Anda? Mengapa konsumen melakukan konsumsi naik ke kelompok yang lebih tinggi, dan mengapa konsumen melakukan konsumsi turun ke kelompok yang lebih rendah?

### C. Mencermati rantai pembeli

Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi, dalam

praktik, ada rantai “pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau jasa mungkin berbeda dari pengguna sesungguhnya, dan pada sejumlah kasus juga ada pemberi pengaruh yang penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang-tindih, mereka sering kali berbeda. Ketika ini yang terjadi, kelompok-kelompok itu menganut definisi berbeda mengenai nilai. Sebuah agen pembelian korporat, misalnya, mungkin lebih peduli dengan biaya daripada pengguna korporat, yang cenderung lebih peduli dengan kemudahan penggunaan. Setiap perusahaan dan industri memiliki penentu pembelian yang berbeda-beda. Sebagai contoh industri farmasi misalnya, menempatkan fokus berlebihan pada pemberi pengaruh/*influencer* yaitu dokter. Industri peralatan kantor sangat berfokus pada pembeli yaitu departemen pembelian di perusahaan-perusahaan. Industri pakaian lebih memfokuskan kepada pengguna. Terkadang, ada alasan ekonomi rasional yang kuat bagi fokus ini. Tetapi, sering kali, kondisi ini diakibatkan oleh praktik-praktik yang tidak pernah dipertanyakan dalam industri. Dengan mencermati kelompok pembeli, perusahaan bisa mendapatkan pengetahuan baru mengenai cara mendesain ulang kurva nilai mereka untuk berfokus pada kelompok pembeli yang sebelumnya diabaikan.

Sebagai contoh Bloomberg. Dalam waktu kurang dari satu dasawarsa, Bloomberg menjadi salah satu dari penyedia informasi bisnis terbesar dan paling menguntungkan di dunia. Sampai debut Bloomberg awal 1980-an, Reuters dan Telerate mendominasi industri informasi, keuangan *online*, memberikan berita dan harga dalam waktu riil kepada pialang dan komunitas investasi. Industri ini berfokus pada pembeli yaitu manajer teknologi informasi (TI) yang menghargai sistem terstandarisasi, yang membuat hidup mereka lebih mudah. Bagi Bloomberg, ini tidak masuk akal. Pedagang dan analislah, bukan manajer TI, yang mencetak

dan menghilangkan jutaan dolar bagi atasan mereka setiap hari. Peluang laba datang dari kesenjangan informasi. Ketika pasar aktif, pedagang dan analis harus membuat keputusan cepat. Setiap detik itu berarti. Jadi, Bloomberg merancang satu sistem yang secara khusus menawari pedagang nilai yang lebih baik, sebuah sistem dengan terminal dan *keyboard* yang mudah digunakan yang ditandai dengan istilah-istilah keuangan yang tak asing. Sistem ini juga memiliki dua monitor panel-datar, sehingga pedagang bisa melihat semua informasi yang mereka butuhkan tanpa perlu membuka dan menutup beberapa *window*. Karena pedagang harus menganalisis informasi sebelum mereka bertindak, Bloomberg menambahkan kemampuan analitik terpasang (*built-in*) yang bekerja dengan hanya memencet satu tombol. Sebelumnya, pedagang dan analis harus mengunduh (*download*) data dan menggunakan pensil serta kalkulator untuk melakukan kalkulasi keuangan yang penting. Sekarang, pengguna bisa dengan cepat menjalankan skenario “bayangan” untuk menghitung imbal hasil dari berbagai alternatif investasi, dan mereka bisa melakukan analisis longitudinal terhadap data historis.

Dengan berfokus pada pengguna, Bloomberg juga mampu melihat paradoks dalam kehidupan pribadi pedagang dan analis. Mereka memiliki penghasilan luar biasa, tapi bekerja dengan jam kerja yang panjang sehingga mereka tidak punya waktu untuk membelanjakan penghasilan mereka itu. Menyadari bahwa pasar itu agak lambat pada siang hari karena tidak banyak transaksi yang terjadi, Bloomberg memutuskan untuk menambah layanan informasi dan belanja yang bertujuan meningkatkan kehidupan pribadi pedagang. Pedagang bisa menggunakan layanan-layanan ini untuk membeli barang-barang seperti bunga, pakaian, dan perhiasan; membuat pengaturan perjalanan, mendapatkan informasi mengenai anggur, atau mencari-cari daftar lahan (*real estate*).

Dengan mengubah fokusnya ke hulu dari pembeli ke peng-

guna, Bloomberg menciptakan suatu kurva nilai yang sangat berbeda dari yang sudah ada dalam industri. Pedagang dan analis memegang kekuasaan dalam perusahaan mereka untuk memaksa manajer TI membeli terminal-terminal Bloomberg. Banyak industri memiliki peluang serupa untuk menciptakan samudra biru.

Dengan mempertanyakan definisi-definisi konvensional mengenai siapa yang bisa menjadi, dan harus menjadi pembeli sasaran, perusahaan sering kali bisa melihat cara baru yang fundamental untuk membuka nilai. Lihatlah bagaimana produsen fotokopi Canon menciptakan industri fotokopi desktop kecil dengan mengubah konsumen sasaran industri fotokopi dari pembeli korporat ke pengguna. Atau bagaimana SAP mengubah fokus konsumen industri peranti lunak aplikasi bisnis dari pengguna fungsional menjadi pembeli korporat untuk menciptakan bisnis piranti lunak terintegrasi waktu riil yang sangat berhasil.

Apa saja rantai pembeli dari industri Anda? kelompok pembeli mana yang biasanya menjadi fokus industri Anda? jika Anda mengubah kelompok pembeli industri Anda, bagaimana Anda bisa membuka nilai baru?

#### **D. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap**

Hanya sedikit produk yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk lain akan memengaruhi nilai suatu produk lainnya. Tetapi, dalam kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batas-batas penawaran produk dan jasa industri mereka. Sebagai contoh dalam industri bioskop. Kemudahan dan kemurahan mencari pengasuh bayi dan memarkir mobil dapat memengaruhi nilai yang dipersepsikan untuk berangkat ke bioskop. Tapi, jasa-jasa pelengkap ini berada di luar batasan-batasan industri bioskop sebagaimana didefinisikan secara tradisional. Hanya sedikit bioskop yang memedulikan betapa sulit atau mahalnyanya bagi orang untuk mendapatkan pengasuh bayi.

Tetapi, bioskop sebetulnya harus peduli karena hal ini memengaruhi permintaan terhadap produk bisnis mereka. Bayangkan sebuah bioskop dengan layanan jasa pengasuh bayi. Nilai yang belum dieksploitasi sering tersembunyi dalam produk dan jasa pelengkap. Kuncinya adalah mendefinisikan solusi total yang dicari pembeli ketika mereka memilih suatu produk.

Cara sederhana untuk melakukan itu adalah dengan memikirkan apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk digunakan. Mengasuh bayi dan memarkir mobil dibutuhkan sebelum orang bisa pergi ke bioskop. Piranti lunak *operating* dan aplikasi digunakan bersama dengan peranti keras komputer. Dalam industri penerbangan, transportasi darat digunakan setelah penerbangan, tapi ia jelas merupakan bagian dari apa yang dibutuhkan konsumen sebelum berpergian dari satu tempat ke tempat lain.

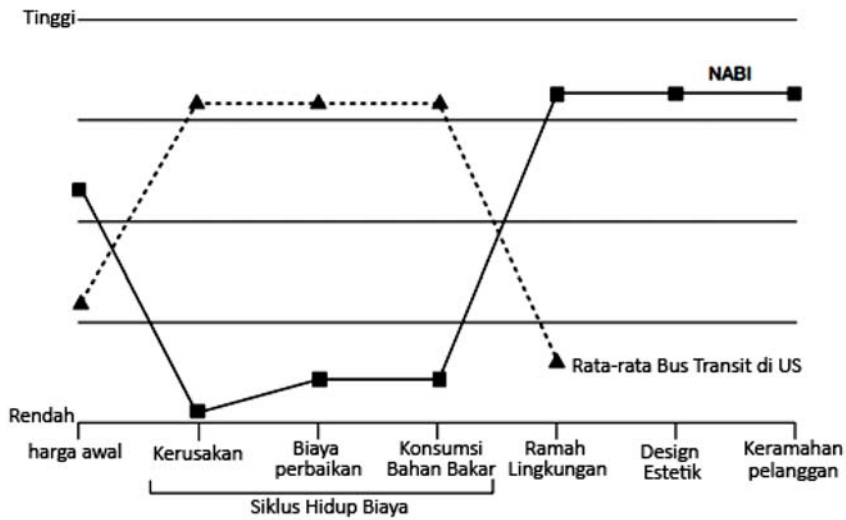
Sebagai contoh sebuah perusahaan di Hungaria bernama Nabi. Konsumen utaman dalam industri ini adalah operator transportasi publik. Pada saat itu perusahaan bersaing untuk menawarkan harga pembelian paling rendah. Desain mereka ketinggalan zaman, waktu tempuh lambat, kualitas rendah, dan harga opsi begitu tinggi karena industri ini mengadopsi pendekatan hemat. Tetapi, bagi Nabi, semua ini tidak masuk akal. Mengapa perusahaan-perusahaan bus hanya terfokus pada harga pembelian awal bus, padahal pemerintah kota mematok masa beredar bus-bus tersebut selama rata-rata 12 tahun.

Ketika membingkai pasar secara demikian, Nabi mendapatkan pengetahuan yang terlewatkan oleh keseluruhan industri ini. Nabi menemukan bahwa elemen berbiaya-tinggi bagi pemerintah kota bukanlah harga bus, melainkan biaya yang ada setelah bus dibeli yaitu: biaya perawatan. Perbaikan setelah kecelakaan lalu lintas, penggunaan bahan bakar, keausan pada bagian-bagian yang sering perlu diganti karena bobot bus yang berat, pemolesan bodi bus untuk mencegah karat, dan lain-lain - semua ini merupakan faktor

berbiaya-tinggi bagi pemerintah kota. Dengan adanya tuntutan akan udara lebih bersih kepada pemerintah kota, biaya transportasi umum yang tidak ramah lingkungan juga mulai dirasakan. Namun, terlepas dari semua biaya ini, yang melebihi harga pembelian awal bus, keseluruhan industri gagal mempertimbangkan biaya perawatan dan siklus operasi bus.

Hal ini mendorong Nabi membuat sebuah bus yang tidak pernah ada sebelumnya dalam industri itu. Bus-bus biasanya dibuat dari baja, yang berat, gampang keropos, dan sulit diperbaiki setelah kecelakaan karena seluruh panel harus diganti. Nabi memakai *fiberglass* dalam membuat bisnya. Bodi dari fiberglass secara substansial memangkas biaya perawatan preventif karena antikeropos dan anti-*aus*. *Fiberglass* menjadikan perbaikan bodi lebih cepat, murah, dan mudah karena *fiberglass* tidak memerlukan penggantian panel ketika terjadi penyok dan kecelakaan. Bagian-bagian yang rusak cukup dibuat dan bahan fiberglass yang baru tinggal disolder. Pada saat yang sama, bobotnya yang ringan (30-35 persen lebih ringan dari bus baja) memangkas secara substansial konsumsi bahan bakar dan emisi, sehingga bus-bus ini lebih ramah lingkungan. Selain itu, bobotnya yang ringan memungkinkan Nabi menggunakan tidak hanya mesin-mesin bertenaga rendah, tapi juga lebih sedikit as roda, yang berujung pada biaya pabrikan yang lebih rendah dan ruang bus yang lebih lapang. Dengan begini, Nabi menciptakan sebuah kurva nilai yang sangat berbeda dari kurva rata-rata industri (Gambar 10.3).





Gambar 10.3 Kanvas Strategi Nabi.

Dengan membuat bus-busnya memakai *fiberglass* yang ringan, Nabi menghilangkan atau mengurangi secara signifikan biaya-biaya yang berkaitan dengan pencegahan kekeroposan, perawatan dan konsumsi bahan bakar. Akibatnya, meskipun Nabi menawarkan harga pembelian awal lebih mahal dibandingkan harga rata-rata dalam industri, perusahaan ini menawarkan bus dengan biaya siklus-hidup yang jauh lebih rendah kepada pemerintah kota. Dengan emisi yang jauh lebih rendah, bus-bus Nabi menaikkan derajat tingkat keramahan terhadap lingkungan. Selain itu, harga lebih mahal yang ditawarkan Nabi memungkinkan untuk menciptakan faktor-faktor yang belum ada sebelumnya dalam industri karoseri seperti desain estetik yang lebih modern dan ramah konsumen, lantai yang lebih rendah agar gampang naik turun dan lebih banyak kursi. Nabi menciptakan nilai luar biasa bagi pembeli dalam hal ini pemerintah kota dengan biaya siklus hidup yang lebih murah.

Apa konteks tempat produk yang perusahaan gunakan? Apa

yang terjadi sebelum, selama dan sesudah produk digunakan? Dapatkah perusahaan mengidentifikasi poin-poin masalah? Bagaimana perusahaan menghilangkan poin-poin masalah itu melalui produk pelengkap?

### **E. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli**

Perusahaan ketika menjual produk, mempertimbangkan salah satu dari dua kemungkinan yaitu berkompetisi dengan basis harga dan manfaat yang diberikan dan berkompetisi pada nilai abstrak seperti perasaan. Berkompetisi dengan basis harga dan manfaat berarti perusahaan lebih menekankan pada daya tarik yang bersifat rasional, sedangkan berkompetisi pada penekanan perasaan berarti memfokuskan pada faktor emosional.

Daya tarik dari sebagian besar produk jarang sekali bersifat intrinsik (melekat pada dirinya). Sebaliknya, biasanya daya tarik itu adalah hasil dari cara perusahaan berkompetisi di masa lalu, yang secara tak sadar mengedukasi konsumen mengenai apa yang diharapkan dari pembelian suatu produk. Perilaku perusahaan memengaruhi ekspektasi pembeli dalam suatu siklus yang saling menguatkan. Seiring waktu, industri-industri berorientasikan fungsi menjadi semakin berorientasikan fungsi. Tidak heran kalau penelitian pasar jarang mengungkapkan pengetahuan baru mengenai apa yang menarik konsumen. Industri telah melatih konsumen mengenai apa yang harus diharapkan. Ketika disurvei, konsumen menyatakan: porsi lebih dari hal yang sama untuk harga yang lebih rendah. Ketika perusahaan bersedia menentang orientasi fungsional-emosional dari industri-nya, maka perusahaan akan dapat menemukan ruang pasar baru.

Industri berorientasikan emosional menawarkan banyak kelebihan yang meningkatkan harga tanpa meningkatkan fungsionalitas. Bila perusahaan menghilangkan kelebihan-kelebihan tersebut,

menjadi hal yang lebih sederhana dengan ongkos dan harga yang lebih murah, maka suatu model yang akan disambut hangat oleh konsumen. Di sisi lain, industri berorientasi fungsional sering bisa menyuntikkan jiwa baru kepada produk-produk komoditas dengan menambahkan emosi dan dengan melakukan itu, bisa merangsang permintaan baru. Contoh terkenal adalah Swatch yang mengubah industri jam kelas atas yang berorientasi fungsional menjadi sebuah pernyataan fesyen kelas atas berorientasi emosional, atau body shop, yang melakukan hal kebalikannya, yaitu mengubah industri kosmetik yang berorientasi emosional menjadi rumah kosmetik yang fungsional dan tanpa tetek-bengek.

Selain itu, contoh lain dari pengalaman QB (Quick Beauty) House. QB House menciptakan samudra biru di industri pemangkas rambut Jepang dan tumbuh dengan pesat di seluruh Asia. Dimulai pada 1996 di Tokyo, QB House telah berkembang dari satu outlet pada 1996 menjadi lebih dari 200 pada 2003. Jumlah pengunjung melonjak dari 56.000 pada 1996 menjadi 3,5 juta per tahun pada 2002. Perusahaan ini berekspansi ke Singapura dan Malaysia dan menargetkan membuka 1.000 gerai di Asia menjelang 2013. Inti dari strategi samudra biru QB House adalah pergeseran dalam industri pangkas rambut Asia dari industri emosional menjadi industri yang sangat fungsional.

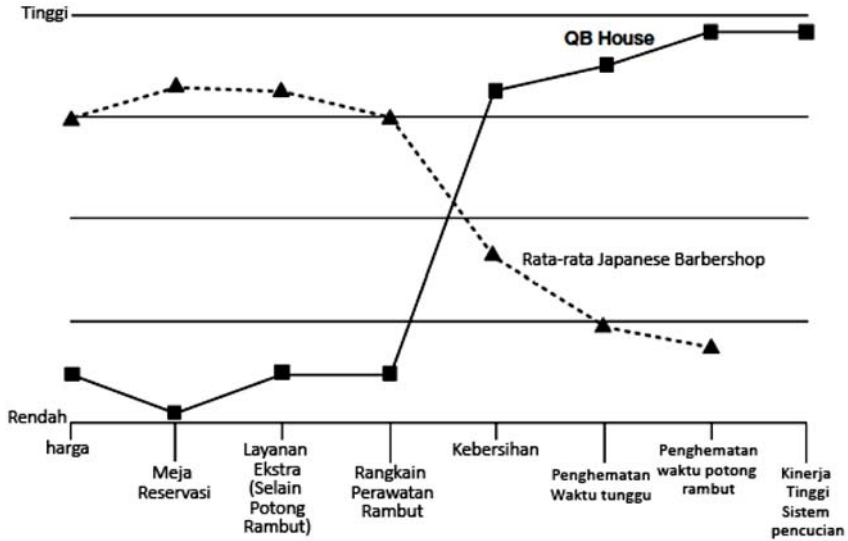
Di Jepang, waktu yang dibutuhkan untuk memangkas rambut seorang pria adalah sekitar 1 jam. Kenapa? Diperlukan proses kegiatan panjang untuk menjadikan pengalaman pangkas rambut sebagai ritual. Sejumlah handuk panas dibutuhkan, bahu digosok dan dipijat, konsumen disediakan teh dan kopi, dan tukang pangkas mengikuti ritual dalam memangkas rambut, termasuk perawatan kulit dan rambut spesial, seperti mengeringkan rambut dan mencukur jenggot. Hasilnya adalah waktu aktual yang dihabiskan untuk memangkas rambut hanyalah sebagian kecil dari waktu total. Selain itu, aktivitas-aktivitas ini telah menciptakan antrian

panjang bagi konsumen-konsumen potensial lain. Harga dari proses pangkas rambut ini adalah 3.000 sampai 5.000 yen (\$27 sampai \$45).

QB House mengubah itu semua. QB menyadari bahwa banyak orang, terutama professional pekerja tidak ingin menghabiskan satu jam untuk pangkas rambut. Jadi, QB House membuang elemen-elemen jasa emosional, seperti handuk panas, pijatan bahu, serta teh dan kopi. QB House juga secara dramatis mengurangi perawatan rambut khusus dan fokus hanya kepada pemangkasan yang pokok-pokok saja. QB House kemudian melangkah lebih maju dengan menghilangkan praktik tradisional cuci-rambut dan mengeringkan yang menghabiskan banyak waktu. Sebagai gantinya, QB menciptakan “sistem udara (*air wash*)” sebuah selang tinggi yang bisa diturunkan untuk “menyedot” setiap rambut yang telah dipangkas. Sistem baru ini bekerja jauh lebih baik dan cepat, tanpa membuat rambut konsumen jadi basah. Perubahan-perubahan ini mengurangi waktu pangkas rambut dari 1 jam menjadi 10 menit.

Selain itu, di luar setiap toko diletakkan sebuah lampu lalu lintas yang menunjukkan kapan ada tempat kosong untuk pangkas rambut. Ini menghilangkan ketidakpastian waktu menunggu dan menghilangkan perlunya meja reservasi. Dengan begini, QB House mampu mengurangi harga pangkas rambut menjadi 1.000 yen (\$9), sedangkan harga rata-rata industri adalah 3.000 hingga 5.000 yen (\$27-\$45), sambil sekaligus meningkatkan pemasukan per jam yang diperoleh setiap tukang pangkas sebesar hampir 50 persen, ditambah dengan biaya staf yang lebih rendah dan ukuran ruang lebih kecil yang dibutuhkan setiap tukang pangkas. QB House menciptakan jasa pemangkasan rambut “tanpa tetek bengek” dengan tingkat kebersihan yang lebih baik. QB memperkenalkan tidak hanya fasilitas tapi juga kebijakan “satu-kali-penggunaan” yaitu setiap konsumen diberikan seperangkat handuk dan sisir

baru. Kanvas strategid QB House dapat dilihat pada gambar 10.4.



Gambar 10.4 Kanvas Strategi QB House.

Apakah industri Anda berkompetisi pada daya tarik emosional atau fungsional? Jika Anda berkompetisi pada daya tarik emosional, elemen-elemen apa yang bisa Anda buang untuk menjadikannya fungsional? Jika Anda berkompetisi pada fungsionalitas, elemen-elemen apa yang bisa ditambahkan untuk menjadikannya emosional?

## F. Mencermati waktu

Semua industri tunduk pada tren eksternal yang memengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu. Melihat tren-tren yang berkembang sepanjang waktu dengan perspektif yang tepat bisa menunjukkan kepada perusahaan bagaimana cara menciptakan peluang-peluang samudra biru. Sebagian besar perusahaan beradaptasi secara bertahap dan terkadang secara pasif seiring tergelarnya berbagai

peristiwa. Apakah itu kemunculan teknologi-teknologi baru atau perubahan besar dalam regulasi, ketika manajer cenderung berfokus pada memproyeksikan tren itu sendiri. Hal ini berarti manajer bertanya ke arah mana teknologi akan berkembang, bagaimana teknologi itu akan diadopsi, dan apakah teknologi itu akan tersedia dalam jumlah massal hingga harganya terjangkau (*scalable*).

Manajer menyesuaikan tindakan mereka untuk mengikuti perkembangan tren yang mereka amati. Tetapi, pengetahuan-pengetahuan penting mengenai strategi samudra biru jarang datang dari memproyeksikan tren. Sebaliknya, pengetahuan-pengetahuan penting ini muncul dari pengetahuan-pengetahuan bisnis mengenai bagaimana tren tersebut akan mengubah nilai bagi konsumen dan memengaruhi model bisnis. Dengan mencermati waktu (dari nilai yang diberikan pasar saat ini ke nilai yang mungkin diberikan pasar di masa depan), manajer bisa secara aktif membentuk masa depan mereka dan menemukan samudra biru baru.

Ada tiga prinsip penting dalam menilai tren lintas waktu yaitu tren ini harus penting bagi bisnis perusahaan, tidak bisa diputarbalikkan dan harus memiliki lintasan yang jelas. Pada tahun 1998, terjadi krisis di Asia yang memberikan dampak besar pada bisnis keuangan. Tetapi mustahil untuk meramalkan arah dari krisis ini, dan karenanya berisiko untuk memvisikan strategi samudra biru yang bisa dihasilkan dari krisis tersebut. Namun, mata uang euro telah berevolusi sepanjang lintasan waktu seiring dengan kegunaannya yang menggantikan berbagai mata uang di Eropa. Mata uang ini adalah tren yang penting, tidak bisa diputarbalikkan dan jelas berkembang dalam jasa keuangan ketika samudra biru bisa diciptakan seiring pertumbuhan Uni Eropa. Setelah mengidentifikasi tren semacam ini, perusahaan kemudian bisa mencermati waktu dan bertanya akan jadi seperti apa pasar jika tren mencapai titik akhir.

Contoh kasus Apple yang mengamati gelombang tindakan

berbagi file musik secara ilegal yang dimulai pada akhir 1990-an. Program-program untuk berbagi file musik seperti Napster, Kazaa, dan LimeWire telah menciptakan sebuah jaringan pencinta musik penggemar internet yang secara bebas, tapi ilegal, berbagi musik di seluruh dunia. Menjelang 2003, lebih dari 2 juta file musik ilegal ditransaksikan setiap bulan. Sementara industri rekaman berjuang menghentikan penurunan penjualan CD, dan pengunduhan musik digital secara ilegal terus tumbuh. Dengan teknologi massal yang memungkinkan orang secara digital mengunduh musik secara bebas daripada membayar rata-rata \$19 untuk satu CD, tren ke arah musik digital sudah terbayang jelas.

Tren ini dipertegas dengan permintaan pesat akan pemutar MP3 yang memutar musik *digital mobile*, seperti iPod yang menjadi hit dari Apple. Apple memanfaatkan tren penting ini dengan trajektori jelas melalui peluncuran toko musik online iTunes pada 2003. Berdasarkan kesepakatan dengan lima perusahaan musik besar (BMG, EMI Group, Sony, Universal Musik Group, dan Warner Brothers Record) iTunes menawarkan pengunduhan lagu yang legal, mudah digunakan, dan fleksibel. iTunes memungkinkan pembeli secara bebas melihat-lihat 200 ribu lagu, mendengarkan sampel berdurasi 30 detik, dan mengunduh sebuah lagu dengan harga 99 sen atau satu album dengan harga \$9,99. Dengan memungkinkan orang membeli lagu secara terpisah dan dengan secara strategis memberi harga yang masuk akal, iTunes memberi solusi pada satu masalah yang kerap mengganggu konsumen: yaitu harus membeli satu CD penuh ketika mereka hanya menginginkan satu atau dua lagu di dalamnya.

iTunes juga melompat melewati layanan jasa pengunduhan gratis, memberikan kualitas suara yang prima, serta fungsi penavigasian, pencarian, dan browsing yang intuitif. Jika Anda secara ilegal mengunduh musik, Anda pertama-tama harus mencari nama lagu, album, atau artis. Jika Anda menginginkan satu album

penyutuh, Anda harus tahu nama dari semua lagu dan urutan-urutannya dalam album tersebut. Sangat jarang bisa mendapatkan satu album komplet untuk diunduh dari satu lokasi. Kualitas suaranya jelek karena kebanyakan orang merekam (*burn*) CD pada tingkat bit yang rendah demi menghemat ruang. Kebanyakan trek lagu yang tersedia adalah selera orang-orang dengan usia enam belas tahunan, sehingga meskipun secara teoretis tersedia miliaran trek lagu, lingkup lagu-lagu itu sebenarnya terbatas.

Sebaliknya, fungsi pencarian dan browsing Apple dianggap sebagai yang terbaik dalam bidangnya. Selain itu, para editor musik iTunes mencakup sejumlah fitur tambahan yang biasanya ditemukan pada toko-toko rekaman, termasuk kumpulan lagu-lagu hits, lagu-lagu favorit, daftar lagu favorit selebritis, dan lagu-lagu dalam tangga lagu Billboard. Secara itu kualitas suara iTunes sangat prima karena iTunes meng-*encode* lagu dalam suatu format yang disebut AAC, yang menawarkan kualitas suara yang lebih unggul dibandingkan MP3, bahkan dibandingkan MP3 yang di-*burn* pada tingkat data yang sangat tinggi.

Konsumen berbondong-bondong menyerbu iTunes, dan perusahaan serta artis rekaman juga mendapat keuntungan. Bersama iTunes, mereka mendapatkan 65 persen dari harga pembelian lagu-lagu yang diunduh secara digital, sehingga akhirnya mereka mendapatkan manfaat finansial dari gelombang pengunduhan digital. Selain itu, Apple melindungi perusahaan rekaman lebih jauh dengan membuat perlindungan hak-cipta yang tidak akan menimbulkan perasaan tak nyaman bagi pengguna, yang sudah terbiasa dengan kebebasan musik digital dalam dunia pasca-Napster, tapi akan memuaskan industri musik. iTunes Musik Store memungkinkan pengguna untuk mem-*burn* lagu ke iPod dan CD mereka hingga sampai tujuh kali, dan ini cukup untuk dengan mudah memuaskan para pencipta musik, dan terlalu sedikit untuk bisa dibilang sebagai tingkat pembajakan serius. Saat ini,



iTunes Musik Store menawarkan lebih dari 700 ribu lagu dan telah menjual lebih dari 70 juta lagu pada tahun pertamanya, dengan pengguna mengunduh sekitar 2,5 juta lagu per minggu. AC Nielsen memperkirakan bahwa iTunes Musik Store kini mewakili 70% pasar pengunduhan musik legal. iTunes dari Apple membuka samudra biru dalam musik digital.

Kesimpulan dari merekonstruksi batasan pasar yang ada saat ini, maka perusahaan khususnya manajer terlibat dalam proses terstruktur untuk menata ulang realitas pasar dalam cara pandang baru. Tabel 10.1. meringkas rerangka kerja enam jalan.

**Tabel 10.1. Rekonstruksi Batasan Pasar**

	<b>Samudra Merah</b>	<b>Samudra Biru</b>
Industri	Berfokus pada pesaing dalam industri	Mencermati industri Alternatif
Kelompok Strategis	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mencermati kelompok strategi dalam industri
Kelompok Pembeli	Berfokus pada melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Meredefinisi kelompok pembeli
Cakupan produk	Berfokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	Menceemati produk dan penawaran jasa pelengkap
Orientasi fungsional-emosional	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Berfokus pada adaptasi terhadap tren eksternal yang terjadi	Berpartisipasi dalam membentuk tren eksternal sepanjang waktu.

## 2. Fokus Gambaran Besar (*Fokus on Big Picture*)

Prinsip kedua dari samudra biru adalah fokus pada gambaran besar dan bukan pada angka. Tujuan prinsip ini adalah untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil yang menyerupai langkah taktis di samudra merah. Sebagaimana dijelaskan di bagian sebelumnya, menggambar kanvas strategi menghasilkan tiga hal yaitu: pertama, menunjukkan profil strategis suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri. Kedua, menunjukkan profil strategis dari kompetitor baik yang ada saat ini dan potensial, kemudian mengidentifikasi faktor-faktor itu menjadi ajang investasi bagi perusahaan secara strategis. Ketiga, menunjukkan profil strategis perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan berinvestasi pada faktor-faktor kompetisi dan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor tersebut di masa depan.

Menggambar kanvas strategi bukanlah suatu hal mudah. Bahkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama persaingan itu, bukanlah pekerjaan sekali jadi. Menilai penawaran berbagai afktor kompetitif dari perusahaan dan pesaing juga sama menantanginya. Untuk dapat menggambar kanvas strategi, maka terdapat empat langkah utama yaitu: kebangkitan visual (*visual awakening*), eksplorasi visual (*visual exploration*), pameran strategi visual (*visual strategy fair*), dan komunikasi visual (*visual communication*). Keempat langkah tersebut dapat dilihat pada Tabel 10.2.

**Tabel 10.2. Empat Langkah Memvisualkan Strategi**

<b>Kebangkitan visual</b>	<b>Eksplorasi visual</b>	<b>Pameran strategi visual</b>	<b>Komunikasi visual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bandingkan bisnis perusahaan dengan pesaing dengan menggambar kanvas strategi yang ada.</li> <li>• Lihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pergi kelapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru.</li> <li>• Amati keunggulan khas dari produk dan jasa Alternatif.</li> <li>• Lihat faktor apa yang harus dihapuskan, diciptakan atau diubah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gambar kanvas strategi masa depan didasarkan pada pengamatan lapangan.</li> <li>• Dapatkan umpan balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, pesaing dan nonkonsumen.</li> <li>• Gunakan umpan balik untuk membangun strategi masa depan terbaik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuangkan profil strategis perusahaan yang lalu dan akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan.</li> <li>• Dukung proyek dan langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru.</li> </ul>

Selanjutnya akan dibahas secara ringkas ke-empat langkah di atas.

### **A. Kebangkitan Visual**

Kebanyakan perusahaan melakukan perubahan strategi tanpa terlebih dahulu memecahkan perbedaan pendapat mengenai kondisi persaingan yang ada. Masalah lain, kadang kala pemimpin perusahaan segan untuk menerima kebutuhan akan perubahan, dan

tetap mempertahankan status quo. Untuk itu dibutuhkan kesadaran bahwa persaingan yang kompetitif di samudra merah akan sangat membahayakan bagi perusahaan dalam jangka panjang. Untuk pemimpin perusahaan dan timnya diharapkan memiliki pemahaman yang sama tentang kondisi persaingan yang ada saat ini. Kondisi persaingan yang ada saat ini digambarkan dalam kanvas persaingan. Setelah menggambarkan kanvas strategi persaingan saat ini, maka lakukan diskusi dengan menggunakan data dan informasi untuk melihat perubahan apa yang harus dilakukan pada strategi perusahaan.

## **B. Eksplorasi Visual**

Membunyikan alarm mengenai pentingnya melakukan perubahan adalah langkah awal. Langkah berikutnya adalah mengirimkan tim ke lapangan, menempatkan manajer berhadapan langsung dengan fakta di lapangan yang harus mereka pahami yaitu tentang bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk perusahaan. Perlu diingat, suatu perusahaan tidak boleh mensubkontrakkan fungsi pengawasannya. Tidak ada pengganti dari melihat langsung dengan mata kepala sendiri. Seniman hebat tidak menggambar dari foto, mereka lebih suka melihat objek mereka dengan mata kepala sendiri. Begitu pula para ahli strategi.

Michael Bloomberg sebelum menjadi walikota New York, dianggap sebagai orang visioner bisnis karena kesadarannya bahwa penyedia informasi keuangan juga perlu menyediakan analisis online untuk membantu pengguna memahami data. Tapi, ia juga orang pertama yang memberitahukan pada Anda bahwa ide itu harus jelas bagi setiap orang yang pernah melihat pedagang menggunakan Reuter atau Dow Jones Telerate. Sebelum Bloomberg, pedagang menggunakan kertas, pensil dan kalkulator untuk menulis indeks harga dan menghitung nilai wajar suatu saham sebelum melakukan keputusan beli dan jual. Dimana hal ini akan menghabiskan waktu

dan memiliki risiko kesalahan yang tinggi.

Pengetahuan strategis hebat seperti ini bukanlah produk dari kejeniusan, melainkan produk dari terjun ke lapangan dan menentang batas-batas kompetisi. Dalam kasus Bloomberg, pengetahuannya datang dengan mengubah fokus industri dari pembeli IT menuju pengguna yaitu pedagang dan analis. Pada tahap eksplorasi ini, penting bagi perusahaan untuk pergi menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru, mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa Alternatif, dan kemudian melihat faktor apa yang harus dihapuskan, diciptakan atau di ubah.

### **C. Pameran Strategi Visual**

Setelah mendapatkan informasi dan melakukan visualisasi dalam bentuk kanvas strategi, maka selanjutnya adalah dilakukan pameran strategi visual. Orang-orang yang hadir dalam pameran tersebut adalah eksekutif korporat senior dan perwakilan dari pelanggan, pelanggan kompetitor, non-pelanggan dan pelanggan yang banyak menuntut. Setelah kanvas-kanvas itu dipresentasikan, maka hadirin diminta komentarnya bisa tertulis ataupun lisan terhadap strategi yang mereka rasa menarik untuk dilaksanakan. Setelah mendengar komentar dan mendapatkan masukan, maka digambarkan kanvas strategi masa depan yang sudah mempertimbangkan masukan dari hadirin.

### **D. Komunikasi Visual**

Setelah strategi masa depan selesai digambarkan dalam kanvas strategi, maka langkah berikutnya adalah mengomunikasikannya dalam cara yang mudah dimengerti oleh seluruh karyawan. Manajer senior yang berpartisipasi dalam mengembangkan strategi akan mengadakan rapat-rapat dengan bawahan langsung untuk menjelaskan gambar strategi kanvas tersebut. Manajer menjelaskan apa yang harus dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan

dalam rangka penciptaan samudra biru. Gambar kanvas strategi baru itu menjadi rujukan bagi semua keputusan.

### **3. Menjangkau di Luar Permintaan saat ini (*Reach Beyond Existing Demand*)**

Pertanyaan bagaimana perusahaan memaksimalkan ukuran samudra biru yang sedang dibuatnya? Pertanyaan ini membawa pada prinsip ketiga strategi samudra biru yaitu menjangkau melampaui permintaan yang ada. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus melawan dua praktik strategi konvensional yaitu: pertama, berfokus pada konsumen yang ada, dan kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli.

Umumnya untuk menumbuhkan pangsa pasar dalam suatu industri, maka perusahaan berupaya mempertahankan dan memperluas konsumen yang ada. Hal ini mengarah pada segmentasi yang lebih tajam, sehingga menciptakan pasar yang lebih kecil. Untuk memaksimalkan ukuran samudra biru, maka perusahaan harus mengambil jalan berlawanan. Dari pada fokus pada konsumen di segmen yang sudah ada, maka perusahaan perlu melihat non-konsumen. Selain itu, daripada fokus pada perbedaan konsumen yang menciptakan segmen-segmen pasar, maka perlu mengembangkan hal-hal yang dihargai pembeli secara umum (*commonalities*). Untuk menjangkau melampaui permintaan yang ada, maka perusahaan perlu memikirkan non-konsumen, kesamaan daripada perbedaan dan desegmentasi sebelum mengejar segmentasi yang lebih dalam.

Pada dasarnya terdapat tiga tingkatan non-konsumen yaitu tingkat pertama yaitu calon non-konsumen yang akan berpindah dari perusahaan (*soon to be*), Non-konsumen tipe ini adalah pembeli yang meskipun melakukan pembelian atas produk sebuah industri karena kebutuhan, tapi secara mental merupakan non-konsumen dari industri. Mereka menunggu untuk meninggalkan

industri itu ketika ada peluang. Namun jika ada diberikan lompatan nilai, mereka tidak hanya akan tinggal, tetapi juga meningkatkan frekuensi pembeliannya.

Contoh Non-konsumen tingkat pertama ini adalah pada kasus Pret A Manager sebuah restoran cepat saji yang dibuka tahun 1988. Sebelum ada Pret, kaum profesional umumnya pergi ke restoran untuk makan siang. Restoran yang menyediakan santapan lezat dan suasananya nyaman. Tumbuhnya kepedulian akan hidup sehat membuat orang mulai berpikir dua kali untuk makan di restoran. Selama itu kaum profesional tidak sepenuhnya punya waktu untuk duduk makan lama-lama. Non-konsumen seperti ini sedang mencari solusi yang lebih baik. Meskipun ada sejumlah perbedaan di antara mereka, mereka memiliki tiga persamaan utama yaitu: mereka ingin makan siang yang cepat, makan siang yang segar dan sehat, dan ingin harga makanannya terjangkau.

Untuk itu Pret menawarkan sandwich kualitas restoran yang segar setiap harinya dan terbuat dari bahan pilihan. Pret juga menyajikan secara lebih cepat daripada restoran lainnya, dan menjualnya dalam suasana nyaman dan harga terjangkau. Selain menawarkan sandwich segar dan sehat serta makanan lainnya, Pret membuat pemesanan pelanggan lebih cepat dengan mengubah siklus pembelian yaitu antri-pesan-bayar-tunggu-terima-duduk yang ada di restoran cepat saji menjadi siklus lihat-pilih-bayar-pergi, sehingga waktu yang dibutuhkan rata-rata hanya 90 detik mulai dari mengantri hingga meninggalkan restoran. Hal ini dimungkinkan karena Pret memproduksi sandwich siap dan produk lainnya dengan volume dan standar tinggi, tidak melayani pesanan makanan dan tidak perlu melayani pelanggan. Pelanggan melayani diri sendiri seperti di supermarket. Untuk dapat mengeksplorasi non-konsumen tipe pertama ada beberapa pertanyaan: apa alasan utama non-konsumen tingkat pertama ingin meninggalkan industri Anda? Carilah kesamaan di antara respons mereka.

Non-konsumen kedua yaitu penolak yang secara sadar memilih untuk berada di luar pasar perusahaan (*refusing*). Tipe non-konsumen ini adalah pembeli yang melihat penawaran dari industri sebagai suatu pilihan untuk memenuhi kebutuhan, tetapi tetap saja mereka menolak membelinya. Contoh nonkonsumen tipe kedua adalah JCDecaux suatu perusahaan vendor ruang iklan terbuka di Perancis.

Pada umumnya iklan terbuka mencakup billboard dan iklan bergerak yang ditempelkan pada bus-bus. Iklan jenis ini tidak populer karena hanya dilihat secara sekilas oleh konsumen, sehingga dianggap tidak efektif. Setelah mencari kesamaan utama di antara non-konsumen yang menolak, JCDecaux menyadari kurangnya lokasi tidak bergerak di pusat kota sehingga industri ini tidak populer. Dalam mencari lokasi ini, JCDecaux menemukan bahwa pemerintah kota bisa menawarkan lokasi tetap semacam itu seperti halte bus, tempat orang menunggu bus selama beberapa menit sehingga punya waktu untuk membaca iklan tersebut. Hal ini memunculkan ide untuk menyediakan *property* jalan, termasuk perawatan dan pemeliharaan secara gratis bagi pemerintah kota.

Dengan begini JCDecaux menciptakan terobosan nilai bagi nonkonsumen tingkat kedua, pemerintah kota. Sebagai imbalan, JCDecaux mendapatkan hak eksklusif untuk memampang iklan di *property-property* jalan yang terletak di pusat kota. Untuk membantu dalam mencari non-konsumen tipe kedua, terdapat beberapa pertanyaan panduan: Apakah alasan-alasan utama nonkonsumen tingkat kedua menolak menggunakan produk Anda? Carilah kesamaan-kesamaan diantara tanggapan mereka, bukan pada perbedaan.

Non-konsumen ketiga yang belum diajak yang berada jauh diluar pasar perusahaan (*unexplored*). Tipe non-konsumen ini adalah yang tidak pernah berpikir bahwa penawaran dari industri Anda adalah suatu pilihan. Dengan berfokus pada kesamaan utama



di antara non-konsumen ini dan di antara konsumen yang sudah ada, maka perusahaan bisa memahami bagaimana menarik mereka ke pasar baru. Contoh non-konsumen ketiga ini adalah industri penerbangan pertahanan Amerika.

Biasanya setiap angkatan baik darat, udara dan laut memiliki perbedaan konsep mengenai pesawat yang dibutuhkannya. Angkatan laut butuh pesawat yang tahan lama, yang bisa mendarat di dok kapal induk, sedangkan angkatan udara membutuhkan pesawat yang paling canggih dan cepat.

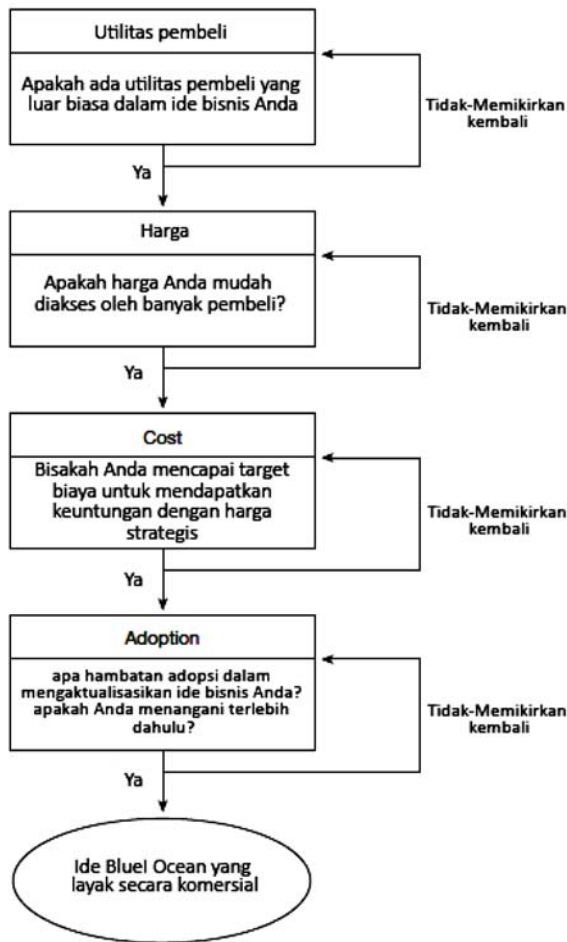
Untuk itu dikembangkan program Joint Strike Fighter (JSF) yang menentang perbedaan-perbedaan tersebut. Program JSF mencari kesamaan utama yaitu terkait dua komponen berbiaya paling mahal dari suatu pesawat yaitu avionik (perangkat lunak) dan mesin. Sementara itu fitur persyaratan khusus yang berbeda antara matra angkatan ternyata ditemukan kesamaan yang terdiri atas dua faktor yaitu: daya tahan dan biaya perawatan. Kebutuhan lain dari angkatan laut adalah pesawat yang bisa mendarat vertikal dan kemampuan tindakan yang sigap. Sementara angkatan udara menuntut pesawat tercepat dengan ketangkasan prima yang mengungguli pesaingnya seperti bahan anti-radar dan kemampuan menghindari rudal musuh. Dari sini JSF diharapkan membangun pesawat yang menggabungkan faktor-faktor penting dan mengurangi yang tidak penting sehingga hasilnya adalah penurunan luar biasa pada biaya dari USD 190 juta menjadi USD 33 juta/pesawat. Program JSF ini berupa pesawat F35. JSF mampu mempertahankan kekuatan khas dari angkata udara yaitu ketangkasan dan pengintai, dan juga menawarkan sifat tahan lama, gampang dirawat, bisa mendarat vertikal yang merupakan syarat dari angkatan laut.

Orientasi strategis alamiah dari banyak perusahaan adalah berusaha mempertahankan konsumen yang ada dan mencari peluang segmentasi lebih jauh. Meskipun ini mungkin merupakan

cara yang bagus untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang terfokus dan untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada, cara ini akan sulit untuk menghasilkan samudra biru yang meluaskan pasar dan menciptakan permintaan baru. Poinnya di sini adalah bukan untuk berargumen bahwa berfokus pada konsumen yang ada atau segmentasi adalah sesuatu yang salah. Poinnya di sini adalah bahwa perusahaan perlu menentang orientasi strategis yang ada dan sudah dianggap lumrah ini. Untuk memaksimalkan skala samudra biru, perusahaan harus pertama-tama menjangkau melampaui permintaan yang ada menuju nonkonsumen dan peluang desegmentasi untuk strategi masa depan.

#### **4. Urutan Strategi yang Tepat**

Pada bagian ini akan dijelaskan rangkaian strategi yang benar dan bagaimana menilai ide samudra biru berlandaskan kriteria kunci dalam rangkaian tersebut. Rangkaian strategi tersebut dapat dilihat pada Gambar 10.5.



Gambar 10.5 Rangkaian urutan strategi.

Titik awal dimulai dari utilitas pembeli. Apakah produk yang ditawarkan memberikan utilitas istimewa? Adakah alasan menarik bagi orang-orang untuk membelinya? Jika tidak, maka tidak ada potensi samudra biru tempat perusahaan memulai. Di sini hanya tersisa dua pilihan. Menyingkirkan ide ini sementara atau memikirkannya kembali hingga perusahaan mendapatkan jawaban “ya”.

Ketika perusahaan sudah mendapatkan jawaban “ya” terhadap pertanyaan utilitas istimewa produknya, maka perusahaan bisa berlanjut ke langkah kedua: menetapkan harga strategis yang tepat. Ingat suatu perusahaan tidak ingin semata-mata mengandalkan harga untuk menciptakan permintaan. Pertanyaan kuncinya di sini adalah: Apakah harga produk perusahaan mampu menarik massa pembeli sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membayar produk tersebut? Jika tidak, ini berarti mereka tidak mampu membelinya. Jadinya, produk itu pun tidak akan mampu menciptakan kehebohan pasar. Kedua langkah pertama ini berkaitan dengan sisi pemasukan dari model bisnis suatu perusahaan. Kedua langkah ini memastikan bahwa perusahaan menciptakan lompatan dalam nilai-pembeli bersih (*net buyer value*), yakni nilai pembeli bersih sama dengan utilitas yang didapatkan pembeli dikurangi harga yang mereka bayar untuk utilitas itu.

Mengamankan sisi laba membawa kita kepada elemen ketiga: biaya. Bisakah perusahaan memproduksi produk pada biaya yang ditargetkan dan tetap mendapatkan margin laba yang sehat? Bisakah perusahaan meraup laba pada harga strategis dengan harga yang terjangkau oleh pembeli? Perusahaan jangan sampai membiarkan biaya mengendalikan harga. Ketika biaya yang ditargetkan tidak mampu dicapai, maka perusahaan sebaiknya melupakan ide tersebut karena berarti tidak menguntungkan. Atau perusahaan dapat memodifikasi model bisnis demi memenuhi biaya yang ditargetkan.

Langkah terakhir adalah menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian. Apa saja rintangan-rintangan pengadopsian dalam menggulirkan ide perusahaan? Sudahkah perusahaan menghadapi rintangan ini secara langsung? Perumusan strategi samudra biru selesai hanya jika perusahaan bisa menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian sejak awal untuk memastikan suksesnya realisasi dari ide Anda. Rintangan-rintangan pengadopsian misalnya resistensi

potensial dari peritel atau mitra bisnis terhadap ide perusahaan. Karena strategi-strategi samudra biru melambangkan titik tolak dari samudra merah, menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian menjadi faktor yang penting.

Beberapa pertanyaan terkait tahapan ini adalah: Bagaimana perusahaan bisa menilai apakah strategi samudra biru yang direncanakannya telah melewati setiap langkah dari keempat rangkaian strategis? Lalu, bagaimana perusahaan bisa mengasah ide supaya bisa melewati setiap rangkaian? Untuk dapat menjawab ini, dimulai dengan pembahasan terhadap utilitas. Perusahaan harus dapat memberikan penilaian utilitas yang diberikan kepada pembeli produknya. Seringkali perusahaan berpikir bahwa dengan memberi teknologi yang canggih akan membuat mereka berhasil. Namun perangkat teknologi ini menjebak Philip dan Motorola dan tidak memberikan keberhasilan pada kedua perusahaan tersebut. Kecuali bila teknologi menjadikan kehidupan pembeli secara drastis lebih sederhana, lebih nyaman, lebih produktif, lebih tidak berisiko atau lebih menyenangkan dan trendi, maka teknologi yang diberikan ke suatu produk tidak akan mampu menarik pembeli. Inovasi nilai tidak lah sama dengan inovasi teknologi. Hal ini dicontohkan oleh starbuck, cirque deu soleil, southwest airline, dan [*yellow tail*].

Peta utilitas pembeli akan membantu manajer melihat isu ini dari sudut pandang yang tepat sebagaimana tampak pada Gambar 10.6.

	1. Pembelian	2. Pengiriman	3. Penggunaan	4. Pelengkap	5. Perawatan	6. Pembuangan
Produktivitas konsumen						
Kesederhanaan						
Kenyamanan						
Risiko						
Keceriaan dan citra						
Keramanan terhadap lingkungan						

Gambar 10. 6. Peta utilitas pembeli.

Sumbu horisonal berisi enam tahap dari siklus pengalaman pembeli, mulai dari pembelian hingga pembuangan. Sedangkan sumbu vertikal berisi enam lapisan utilitas yang dirasakan pembeli. Peta ini menampilkan semua sel yang bisa digunakan perusahaan untuk menawarkan utilitas istimewa kepada pembeli dan juga menampilkan berbagai pengalaman yang bisa dirasakan pembeli ketika mengonsumsi suatu produk.

Terkait dengan siklus pengalaman pembeli, beberapa pertanyaan yang dapat digunakan untuk membantu menggali kualitas pengalaman pembeli disajikan pada Tabel 10.3.

**Tabel 10.3. Siklus Pengalaman Pembeli**

<b>Pembelian</b>	<b>Pengiriman</b>	<b>Penggunaan</b>	<b>Pelengkap</b>	<b>Perawatan</b>	<b>Pembuangan</b>
Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menemukan produk yang Anda butuhkan?	Berapa lama dibutuhkan waktu untuk menerima kiriman produk itu?	Apakah produk tersebut membutuhkan pelatihan atau bantuan ahli?	Apakah Anda membutuhkan produk lain untuk membuat produk yang Anda beli berfungsi?	Apakah produk itu memerlukan perawatan dari luar?	Apakah penggunaan produk menimbulkan barang-barang limbah?
Apakah tempat pembelian itu menarik dan mudah dijangkau?	Seberapa sulit untuk membuka dan memasang produk baru itu?	Apakah produk itu mudah disimpan ketika tidak digunakan?	Jika ya, berapa harga produk lain itu?	Seberapa mudah untuk merawat dan memperbarui (upgrade) produk itu?	Seberapa mudah proses yang diperlukan untuk membuang produk itu?
Seberapa aman lingkungan transaksinya?	Apakah pembeli harus mengatur sendiri pengiriman produk yang telah mereka beli? Jika ya, seberapa sulit dan mahal proses ini?	Seberapa efektif fitur dan fungsi dari produk itu?	Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk itu?	Berapa biaya perawatannya?	Adakah isu-isu hukum dan lingkungan untuk membuang produk itu secara aman?

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Perawatan	Pembuangan
		Apakah produk atau jasa itu memberikan kekuatan atau opsi lebih dari yang dibutuhkan oleh pengguna biasa? Apakah produk itu dibebani dengan terlalu banyak fitur?	Seberapa tingkat kesulitan yang disebabkan oleh produk itu?		Berapa biaya yang dibutuhkan untuk membuang produk itu?
			Seberapa mudah produk itu didapatkan?		

Dari tahapan pembelian yang menunjukkan pengalaman pembeli ketika membeli dan menggunakan produk, maka dilakukan penilaian terhadap enam tingkatan utilitas untuk mengetahui hambatan pada masing-masing tahapan pembelian tersebut. (Tabel 10.4.)



**Tabel 10.4 Menyingkirkan Hambatan Bagi Utilitas Pembeli**

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Perawatan	Pembuangan
Produktivitas Konsumen: Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi produktivitas konsumen?					
Kesederhanaan: Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kesederhanaan?					
Kenyamanan: Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kenyamanan?					
Risiko: Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi pengurangan risiko?					
Keceriaan dan Citra: Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi keceriaan dan citra?					
Keramahan Lingkungan: Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi keramahan terhadap lingkungan?					

Dari utilitas beralih ke pemberian harga strategis. Peluncuran ide bisnis baru sangat dipengaruhi oleh penetapan harga. Penting bagi perusahaan untuk mengetahui sejak awal berapa harga yang bisa dengan cepat meraih banyak pembeli sasaran. Terdapat dua alasan penting terkait penentuan harga ini: Pertama, perusahaan mengetahui bahwa volume akan menghasilkan imbal hasil yang lebih tinggi dibandingkan sebelum-sebelumnya. Kedua, bagi seorang pembeli, nilai dari sebuah produk mungkin terkait erat dengan jumlah total orang yang menggunakannya. Untuk menentukan harga maka Kim dan Mauborgne (2005) membuat yang namanya koridor harga massa. Koridor harga massa dimulai dari dua hal berikut ini.

1. Mengidentifikasi koridor harga massa. Hal ini dilakukan dengan melihat produk lain dalam industri mereka (bentuk yang sama), atau mencari di luar industri dengan melihat harga untuk produk dengan bentuk sama dan fungsi berbeda, atau

produk dengan bentuk dan fungsi berbeda namun dengan tujuan sama.

2. Menentukan level tertentu dalam koridor harga. Perusahaan dapat membuat perkiraan harga batas atas dan batas bawah. Penetapan harga atas dan bawah sangat teragntung pada dua hal. Pertama, sejauh mana produk tersebut dilindungi secara hukum melalui paten? Kedua, sejauh mana perusahaan memiliki aset eksklusif yang dapat menghalangi pesaing untuk meniru.

Dari penetapan harga strategi maka ditentukan pembiayaannya. Untuk memaksimalkan potensi laba, maka perusahaan akan memulai dengan penetapan harga strategis dan kemudian mengurangi dengan target margin laba yang diharapkan sehingga diperoleh sasaran biaya. Di sini pembiayaan berdasarkan harga, bukan penetapan harga berdasarkan biaya, dengan harapan mendapatkan struktur biaya yang menguntungkan dan sulit ditandingi oleh pesaing ataupun *follower*.

Namun dalam praktiknya seringkali perusahaan berusaha menekan biaya namun belum cukup untuk dapat mencapai sasaran biaya tersebut. Hal ini tentu akan menjadi berbahaya bila perusahaan mau mencari mudah dengan hanya menaikkan harga strategis atau menurunkan kualitas. Bila kedua hal ini dilakukan maka perusahaan tidak menuju pada samudra biru baru.

Untuk dapat mencapai sasaran biaya, perusahaan harus memiliki tiga tuas utama, yaitu: 1. Merampingkan kegiatan operasional dan memperkenalkan inovasi biaya dari manufaktur ke distribusi. Hal ini dilakukan dengan mencari bahan baku pengganti, menghilangkan kegiatan berbiaya tinggi dengan nilai tambah kecil, memindahkan lokasi ke tempat berbiaya rendah atau mendigitalkan kegiatan untuk menurunkan biaya. 2. Melakukan kemitraan. Seringkali perusahaan ketika memperkenalkan produk baru dengan menggunakan sumber daya internal, tanpa melihat kemungkinan

kerjasama dengan pihak lain. Sebagai besar perusahaan alat rumah tangga IKEA memenuhi sasaran biaya dengan bermitra dengan 1.500 perusahaan manufaktur di lebih dari 50 negara. 3. Mengubah model pemberian harga dalam industri. Pada saat awal kaset video dikenalkan harganya sekitar USD 80, yang ditetapkan dengan mengacu pada harga strategis pergi ke bioskop dan bukan pada harga strategis untuk memiliki aset video tersebut seumur hidup. Akan tetapi *blockbuster* berhasil mengatasi masalah ini dengan mengubah model pemberian harga dari menjual ke sewa, dengan harga hanya beberapa dollar saja per sewa.

Selanjutnya setelah membahas utilitas, harga dan biaya maka masuk ke pengadopsian. Secara umum perubahan dalam model bisnis kan membuat orang menjadi cemas khususnya karyawan, mitra bisnis dan khalayak umum. Untuk itu diperlukan cara tepat untuk menangani masalah tersebut. Pada bab selanjutnya akan dibahas bagaimana meng-eksekusi strategi samudra biru terutama dimulai dari mengatasi hambatan yang ada dalam organisasi, mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi, dan menciptakan sustainabilitas dan penyegaran terhadap strategi samudra biru.

## **Kesimpulan**

Bab ini dimulai dari merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada, dan menjalankan rangkaian strategi secara benar. Prinsip pertama strategi samudra biru adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Kim dan Mauborgne (2005) menemukan pola-pola yang jelas untuk menciptakan samudra biru, dengan menemukan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar yang disebut sebagai kerangka kerja enam jalan.

Enam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari

strategi di banyak perusahaan. Untuk melepaskan diri dari samudra merah, perusahaan harus berani keluar dari batasan-batasan yang ada saat ini, dengan cara: mencermati industri alternatif, mencermati kelompok strategi dalam industri, mencermati rantai pembeli, mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap, mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli, dan mencermati waktu.

Prinsip kedua dari samudra biru adalah fokus pada gambaran besar dan bukan pada angka. Tujuan prinsip ini adalah untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil yang menyerupai langkah taktis di samudra merah.

Prinsip ketiga strategi samudra biru yaitu menjangkau melampaui permintaan yang ada. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus melawan dua praktik strategi konvensional yaitu: pertama, berfokus pada konsumen yang ada, dan kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli.

## **Latihan**

1. Apakah empat prinsip dari perumusan strategi samudra biru?
2. Prinsip pertama adalah merekonstruksi batasan pasar dengan menggunakan enam pendekatan/jalan. Jelaskan ke-enam jalan untuk merekonstruksi batasan pasar tersebut.
3. Salah satu dari enam jalan untuk merekonstruksi batasan pasar adalah mencermati rantai pembeli. Jelaskan makna dari mencermati rantai pembeli ini.
4. Bagaimana perusahaan dapat berpindah dari semua menawarkan produk dengan daya tarik emosi kemudian diubah menjadi daya tarik fungsional?
5. Prinsip kedua dari perumusan strategi adalah berfokus pada gambaran besar. Apa maksud dari prinsip strategi ini?

6. Prinsip ketiga dari perumusan strategi adalah menjangkau melampaui permintaan yang ada. Apa maksud dari prinsip strategi ini?
7. Terdapat tiga tingkatan non-konsumen mulai dari tipe pertama “calon non-konsumen”, tipe kedua “non-konsumen penolak” dan ketiga “non-konsumen yang belum dijajagi”. Jelaskan ketiga jenis non-konsumen tersebut.
8. Prinsip keempat dari perumusan strategi adalah menjalankan rangkaian strategi secara benar. Apa maksud dari prinsip strategi ini?
9. Mengapa harga strategis ditetapkan lebih dulu dan baru kemudian mencapai biaya sasaran?
10. Bagaimana perusahaan dapat mencapai sasaran biaya tersebut?

# 11

## STRATEGI *BLUE OCEAN*: EKSEKUSI

*“Change is never painfull, only the resistance to change is  
painfull”*

–Gautama Budha

*“It is not the strongest nor the most intelligence will survive,  
it is the one that is most adaptable to change”*

–Charles Darwin

### Capaian Pembelajaran Bab 11

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

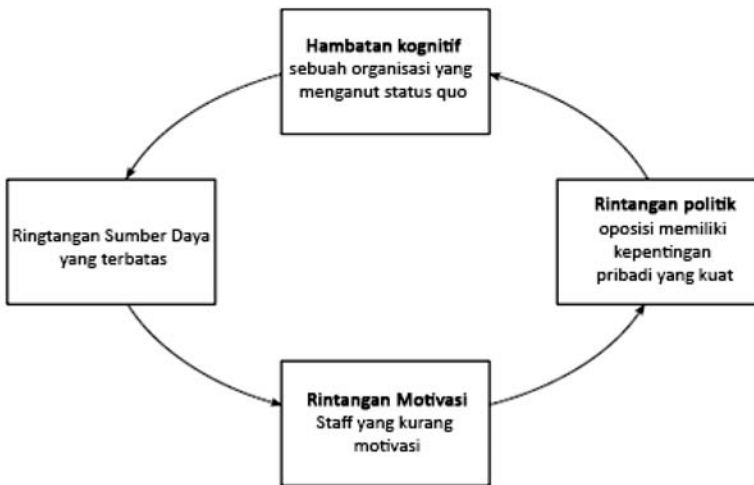
1. menjelaskan pentingnya mengatasi hambatan dalam organisasi
2. menjelaskan pentingnya membangun eksekusi ke dalam strategi
3. menjelaskan pentingnya keberlanjutan dan pembaruan strategi *blue ocean*

Setelah perusahaan mengembangkan strategi samudra biru dengan model bisnis yang menguntungkan, perusahaan harus menjalankannya. Tantangan eksekusi tentu saja ada untuk strategi apa pun. Perusahaan, seperti halnya individu, sering kali mengalami kesulitan untuk menerjemahkannya menjadi tindakan, baik di samudra merah atau biru. Para manajer telah menyatakan bahwa

tantangan eksekusi strategis samudra biru sangat berat. Pada bab ini akan dibahas tiga hal penting yaitu prinsip kelima dalam strategi samudra biru yaitu mengatasi hambatan dalam eksekusi strategi samudra biru, prinsip ke-enam yaitu mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi, dan keberlanjutan dari strategi samudra biru.

## 1. Mengatasi Hambatan dalam Organisasi

Manajer menghadapi empat rintangan dalam melakukan eksekusi strategi samudra biru yaitu rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan motivasional, dan rintangan politik (Gambar 11.1.).



*Gambar 11.1* Empat rintangan dalam mengeksekusi strategi.

Rintangan kognitif dalam bentuk membangunkan kesadaran karyawan akan kebutuhan untuk pergeseran strategis. Samudra merah mungkin bukan jalan menuju pertumbuhan yang menguntungkan di masa depan, tetapi strategi apda samudra merah lebih nyaman bagi orang-orang bahkan mungkin masih berguna bagi organisasi hingga hari ini. Jadi mengapa harus mengubah jadi

strategi samudra biru? Rintangan kedua adalah sumber daya yang terbatas. Semakin besar pergeseran dalam strategi, semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Rintangan ketiga adalah motivasi. Bagaimana memotivasi pemain kunci untuk bergerak cepat dan tangkas meninggalkan *status quo*. Rintangan terakhir adalah rintangan politis. Meskipun semua perusahaan mengalami rintangan-rintangan ini dengan kadar berbeda, namun ada baiknya perusahaan mengetahui bagaimana mengatasi rintangan ini sehingga mengurangi risiko organisasi.

Sebelum membahas masing-masing rintangan, ada baiknya membahas terlebih dahulu kepemimpinan. Kim dan Mauborgne (2005) menyebutnya sebagai kepemimpinan *tipping point*. *Tipping point* diterjemahkan sebagai tempat terjadinya titik pergolakan. Dalam masa krisis, terutama terkait adanya perubahan-perubahan drastis, maka perusahaan harus mengidentifikasi titik-titik prioritas ini. Kepemimpinan *tipping point* berlandaskan pada pengetahuan bahwa dalam setiap organisasi perubahan fundamental bisa terjadi dengan cepat ketika keyakinan dan energi dari seluruh pihak dalam organisasi bergerak bersama menuju satu arah ide. Kunci untuk membuka gerakan luas secara bersama ini adalah pemusatan (konsentrasi), bukan penyebaran (difusi).

Pertanyaan-pertanyaan kunci yang dijawab oleh pemimpin *tipping point* adalah sebagai berikut: Faktor atau tindakan apa yang memberikan pengaruh positif tak proporsional pada upaya mendobrak status quo? Bagaimana mendapatkan manfaat maksimal dari setiap dolar sumber daya? Bagaimana memotivasi para pemain kunci untuk secara agresif melangkah maju ke arah perubahan? Lalu, bagaimana menghilangkan rintangan politik yang kerap menjegal strategi terbaik sekalipun? Dengan berketetapan hati untuk hanya berfokus pada titik-titik pengaruh tak proporsional, para pemimpin *tipping point* bisa mengatasi keempat rintangan yang membatasi eksekusi strategi samudra biru. Mereka bisa



melakukan ini secara cepat dan dengan biaya rendah.

Contoh pada bagian ini akan menggunakan kasus kepolisian New York (NYPD) yang mengeksekusi strategi samudra biru pada 1990-an dalam sektor publik. Ketika Bill Bratton ditunjuk sebagai pemimpin polisi New York City pada 1994, begitu banyak tumpukan masalah yang ia hadapi, tumpukan masalah yang mungkin hanya pernah dialami oleh segelintir eksekutif.

Pada awal 1990-an, New York City sedang mengarah kepada anarki. Tingkat pembunuhan berada pada titik puncaknya. Penodongan, pembunuhan oleh mafia, penjahat jalanan, dan perampokan bersenjata menghiasi koran-koran setiap hari. Warga New York sedang terkepung. Namun, anggaran buat Bratton dibekukan.

Memang, setelah tiga dasa warsa semakin meningkatnya kejahatan di New York City, banyak ilmuwan sosial menyimpulkan bahwa kota tersebut kebal dari intervensi polisi. Tajuk halaman depan New York Post berbunyi: “Dave do something!” (Dave, lakukanlah sesuatu!) seruan langsung kepada walikota David Dinkins untuk menurunkan tingkat kejahatan dengan cepat. Dengan gaji minim, kondisi kerja yang berbahaya, jam kerja panjang, dan kecilnya harapan akan promosi, moral para petugas NYPD yang berjumlah sekitar 36.000 itu berada pada titik nadir, belum lagi menyebut efek buruk dari pemangkasan anggaran, peralatan yang usang, dan korupsi. Dalam istilah bisnis, NYPD adalah organisasi ber-kas minim, dengan 36.000 karyawan yang sudah lekat dengan *status quo* yang tidak termotivasi, dibayar rendah, basis konsumen yang tidak puas dan kinerja yang terus merosot drastis sebagaimana ditunjukkan oleh meningkatnya angka kejahatan, ketakutan, dan kekacauan antara geng dan politik yang semakin memperparah situasi. Pendek kata, memimpin NYPD adalah mimpi buruk bagi pemimpinnya.

Namun dalam waktu kurang dari dua tahun Bratton berhasil

mengubah New York menjadi kota besar yang paling aman di AS. Jajak pendapat Gallup melaporkan bahwa terjadi peningkatan kepercayaan publik dari tahun 1994 ke 1996 dari 37% menjadi 73%. Meskipun sang pemimpin telah berganti, perubahan positif itu masih berlangsung yang menandakan pergeseran fundamental dalam budaya dan strategi NYPD.

### **A. Mendobrak rintangan kognitif (*cognitive hurdle*)**

Dalam banyak perubahan haluan dan transformasi perusahaan, hal yang paling sulit yaitu membuat orang-orang dalam organisasi agar memiliki kesadaran akan perlunya perubahan strategis dan menyepakati penyebab mengapa harus dilakukan perubahan. Kepemimpinan *tipping point* tidak mengandalkan angka-angka untuk mendobrak rintangan kognitif. Untuk mengatasi rintangan kognisi dengan cepat, pemimpin *tipping point* memberikan perhatian pada aksi dari pengaruh yang tidak proporsional yaitu membuat orang melihat dan mengalami realitas secara langsung (*making people see and experience harsh reality firsthand*). Kebanyakan manusia cenderung untuk melihat dulu baru percaya (*Seeing is believing*). Kepimpinan *tipping point* melandaskan diri pada pengetahuan untuk mengilhami perubahan dengan cepat pada kerangka berpikir yang didorong secara internal oleh pikiran orang itu sendiri. Untuk mengatasi rintangan kognitif, para pemimpin *tipping point* membuat orang merasakan perlunya perubahan dengan dua cara yang disebut “naik gorong-gorong listrik” (*Ride the “Electric Sewer”*) dan bertemu konsumen yang tidak puas.

Untuk mendobrak *status quo*, karyawan harus menghadapi masalah-masalah operasional terburuk. Kembali pada contoh kasus NYPD. Pada 1990-an sistem kereta bawah tanah New York begitu menakutkan dalam hal keamanan sehingga dijuluki “gorong-gorong listrik”. Pemasukan merosot tajam ketika warga memboikot sistem tersebut. Namun, anggota departemen Polisi

Transportasi New York (*New York Transit Police*) membantah kenyataan ini. Mengapa? Hanya tiga persen dari kejahatan-kejahatan utama di kota yang terjadi di kereta bawah tanah. Jadi, tak peduli seberapa keras publik bersuara, pihak yang berwenang tidak mau mendengarnya. Tidak ada kebutuhan yang dirasakan untuk memikirkan ulang strategi kepolisian.

Kemudian, Bratton ditunjuk untuk memegang kendali dan, dalam hitungan minggu, ia mampu mendobrak *status quo* dalam pikiran polisi kota itu. Bagaimana? Bukan dengan kekuatan, ataupun dengan berargumen lewat angka-angka, melainkan dengan membuat para personel tingkat bawah dan menengah (dimulai dari dirinya sendiri) untuk naik kereta itu siang dan malam. Sebelum Bratton masuk, hal ini tidak pernah dilakukan. Meskipun statistik mungkin memberitahu polisi bahwa kereta bawah tanah itu aman, kini mereka mengalami apa yang dialami warga New York setiap hari: sistem kereta bawah tanah yang berada di tubir anarki. Geng-geng remaja hilir-mudik, orang melompati *turnstile* (portal keluar-masuk), dan penumpang harus menghadapi grafiti, pengemis yang memaksa, dan para pemabuk bergelimpangan di bangku kereta.

Polisi tidak lagi bisa menghindari kebenaran yang menyesakkan ini. Tidak ada lagi yang bisa membantah bahwa strategi kepolisian saat ini benar-benar perlu meninggalkan *status quo* dengan cepat. Menunjukkan realitas terburuk kepada atasan juga bisa mengubah kerangka pikir mereka dengan cepat. Pendekatan serupa bermanfaat dalam membuat para pegawai tingkat atas memahami kebutuhan-kebutuhan seorang pemimpin.

Untuk melawan rintangan kognitif, perusahaan tidak hanya harus menarik manajer ke luar kantor dengan melihat keadaan buruk di lapangan, tapi juga harus membuat mereka mendengarkan konsumen yang paling tidak puas. Jangan mengandalkan survei pasar. Sejauh mana tim andalan perusahaan secara aktif mengamati pasar secara langsung dan bertemu dengan konsumen yang paling

tidak puas demi mendengarkan keluhan mereka? Apakah manajer pernah berpikir kenapa penjualan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan? Singkat kata, tidak ada pengganti bagi bertemu dan mendengarkan langsung konsumen yang tidak puas. Pada akhir 1970-an, Police District 4 Boston yang merupakan lokasi Symphony Hall, Christian Science Mother Church, dan lembaga-lembaga kebudayaan lain, mengalami lonjakan tingkat kejahatan yang serius. Publik semakin hari semakin terancam; orang menjual rumah mereka dan pergi, sehingga komunitas itu pun semakin merosot kondisinya. Tetapi, meskipun warga sudah berbondong-bondong meninggalkan wilayah itu, kepolisian di bawah arahan Bratton merasa mereka sudah melakukan tugas dengan baik. Indikator-indikator kinerja yang mereka gunakan untuk membandingkan diri mereka dengan departemen-departemen kepolisian lain menunjukkan keunggulan: waktu tanggapan terhadap telepon 911 (panggilan darurat minta pertolongan) semakin cepat dan penangkapan terhadap kejahatan meningkat.

Untuk memecahkan paradoks ini, Bratton mengatur serangkaian pertemuan warga antara personel polisinya dan para warga lingkungan sekitar. Tidak butuh waktu lama untuk menyadari adanya kesenjangan persepsi. Meskipun petugas polisi bangga akan waktu respons terhadap telepon 911 dan akan rekor mereka dalam memecahkan kejahatan-kejahatan besar, usaha-usaha ini tidak diperhatikan dan diapresiasi oleh warga; hanya sedikit warga yang merasa terancam oleh kejatan kelas kakap. Yang menjadi ancaman bagi warga adalah gangguan-gangguan kecil yang terus-menerus seperti: pemabuk, prostitusi, graffiti dan pengemis. Pertemuan dengan warga menghasilkan perombakan total pada prioritas polisi. sehingga kejahatan menurun dan warga kembali merasa aman.

## **B. Mendobrak rintangan sumber daya**

Setelah orang-orang dalam perusahaan memahami perlunya

perubahan strategis dan sepakat untuk melakukan strategi samudra biru, maka masalah berikutnya yang akan dihadapi adalah terkait sumber daya yang akan digunakan untuk mendukung perubahan tersebut. Untuk mendapatkan sumber daya, kerap kali merupakan proses panjang yang sarat muatan politis. Bagaimana perusahaan membuat perubahan strategis dengan sumber daya yang sedikit? Daripada berfokus untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya, para pemimpin *tipping point* lebih memilih berkonsentrasi pada melipatgandakan nilai dari sumber daya yang sudah mereka miliki saat ini. Berkenaan dengan kelangkaan sumber daya, ada tiga faktor pengaruh tak proporsional yang bisa ditingkatkan eksekutif untuk melepaskan sumber daya secara dramatis, di satu sisi, dan melipatgandakan nilai sumber daya di sisi lain. Tiga faktor itu adalah titik panas (*hot spots*), titik dingin (*cold spots*), dan pertukaran.

Titik panas (*hot spots*) adalah kegiatan-kegiatan yang memiliki input sumber daya rendah tapi memiliki keuntungan kinerja potensial yang tinggi. Sebaliknya, titik dingin (*cold spots*) adalah kegiatan-kegiatan yang memiliki *input* sumber daya tinggi, tapi dampak kinerja yang rendah. Dalam setiap organisasi, biasanya banyak terdapat titik panas dan titik dingin. Sedangkan pertukaran (*horse trading*) adalah mentransaksikan/menukarkan kelebihan sumber daya yang dimiliki salah satu unit di satu area dengan kelebihan sumber daya unit lain demi mengisi celah sumber daya yang ada.

Dengan belajar menggunakan sumber daya yang ada secara tepat, perusahaan kerap mendapati bahwa mereka bisa langsung merobohkan rintangan sumber daya. Tindakan-tindakan apa yang menyita sumber daya terbesar kita, tapi memiliki dampak kinerja yang kecil? Di sisi lain, kegiatan-kegiatan apa yang memiliki dampak kinerja terbesar, tapi kita kekurangan sumber daya untuk melakukannya? Ketika pertanyaan-pertanyaan dibingkai

seperti ini, organisasi dengan cepat mendapatkan pengetahuan mengenai cara melepaskan sumber daya berimbal hasil rendah untuk mengalokasikannya ke area-area yang bisa menghasilkan dampak tinggi. Dengan begini, perusahaan bisa mendapatkan biaya yang lebih rendah sekaligus nilai yang lebih besar.

### 1) *Meredistribusi sumber daya ke titik panas*

Di New York Transit Police, para pendahulu Bratton berpendapat bahwa agar kereta bawah tanah kota itu aman, mereka harus meminta satu petugas menumpang di setiap jalur kereta bawah tanah dan berpatroli di setiap jalan masuk dan keluar. Untuk dapat meningkatkan laba (berupa kejahatan yang lebih rendah) berarti meningkatkan biaya (petugas polisi) secara berlipat ganda, dan ini tidak mungkin mengingat keterbatasan anggaran.

Logika dasarnya adalah bahwa peningkatan kinerja hanya bisa dicapai dengan peningkatan proporsional dalam sumber daya. Akan tetapi, Bratton berhasil mencapai penurunan tajam dalam kejahatan kereta bawah tanah, ketakutan, dan kekacauan dalam sejarah Transit, bukan dengan lebih banyak petugas polisi, tapi dengan menempatkan, petugas-petugas polisi di titik-titik panas. Analisisnya menunjukkan bahwa meskipun sistem kereta bawah tanah merupakan labirin jalur-jalur dan jalan keluar serta jalan masuk, mayoritas kejahatan terjadi hanya di beberapa stasiun dan beberapa jalur. Bratton juga menemukan bahwa titik-titik panas tersebut kurang diperhatikan polisi, meskipun titik-titik ini memberikan dampak tak proporsional kepada kinerja kejahatan, sementara jalur dan stasiun yang hampir tidak pernah mendapat laporan kejahatan dilengkapi dengan jumlah personel yang sama. Solusinya adalah meredistribusikan polisi kepada titik-titik panas kereta bawah tanah untuk mengatasi elemen kejahatan. Akibatnya, kejahatan pun menurun, sementara jumlah tenaga polisi tetap.

## 2) *Mengarahkan ulang sumber daya dari titik dingin*

Berikutnya adalah pemimpin perlu membebaskan sumber daya dengan cara mencari titik-titik dingin. Kembali ke kasus NYPD, Bratton menemukan bahwa salah satu dari titik dingin terbesar adalah memproses penjahat dalam pengadilan. Rata-rata seorang petugas membutuhkan waktu 16 jam untuk membawa seseorang ke pusat kota untuk memproses kasus kejahatan. Inilah waktu ketika petugas tidak berpatroli di sekitar kereta bawah tanah dan tidak menambah nilai. Bratton mengubahnya dengan cara daripada membawa penjahat ke pengadilan, Bratton memilih membawa ke tempat pemrosesan kasus kejahatan dengan menggunakan bus penangkapan yang merupakan bus-bus tua yang dirombak menjadi kantor pos polisi mini yang diparkir di luar stasiun. Daripada membawa seorang tersangka ke pengadilan di kota, seorang petugas polisi cukup membawa tersangka naik ke bus ini. Ini akan memangkas waktu pemrosesan dari 16 jam menjadi hanya 1 jam, sehingga polisi punya waktu untuk kembali berpatroli di sekitar kereta bawah tanah.

## 3) *Melakukan pertukaran*

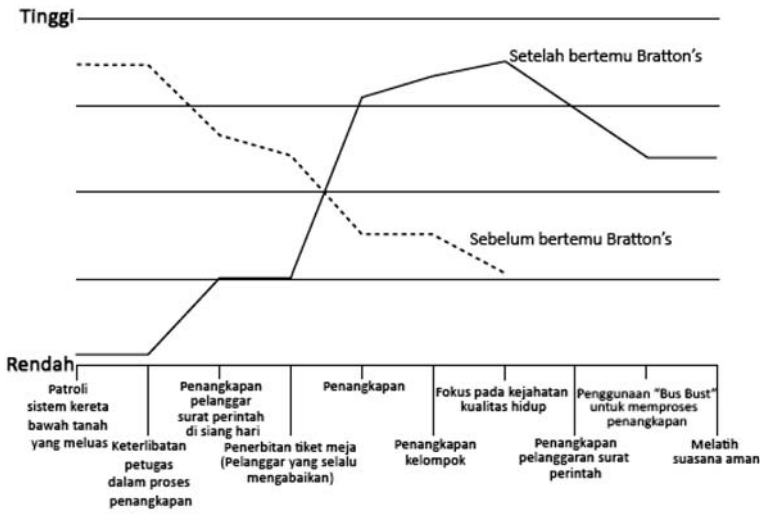
Selain secara internal memfokuskan ulang sumber-sumber daya yang sudah dimiliki sebuah unit, pemimpin *tipping point* juga mentransaksikan atau melakukan pertukaran sumber daya yang tidak mereka butuhkan dengan sumber daya yang memang mereka butuhkan. Kembali lagi kasus Bratton. Para direktur organisasi sektor publik paham bahwa ukuran anggaran mereka dan jumlah orang yang mereka kendalikan sering kali diperdebatkan sengit karena sumber daya dalam sektor publik terkenal sangat terbatas. Hal ini menjadikan para nakhoda organisasi sektor publik tidak bersedia mempromosikan kelebihan sumber daya, apalagi membiarkan sumber daya itu digunakan oleh bagian-bagian lain dari organisasi yang lebih besar karena ini berisiko hilangnya

kendali mereka atas sumber-sumber daya tersebut. Salah satu hasilnya adalah seiring waktu, sejumlah organisasi menjadi punya sumber daya yang tidak mereka butuhkan, sementara di sisi lain mereka tidak memiliki sumber daya yang sebenarnya mereka perlukan.

Ketika mengambil alih jabatan kepala New York Transit Police pada 1990, penasihat kebijakan dan konsul jenderal zaman Bratton, Dean Esserman, memainkan peran penting dalam melakukan pertukaran sumber daya. Esserman mendapati bahwa unit Transit, yang membutuhkan ruang kantor, menjalankan banyak mobil tidak berplat hingga melebihi kebutuhannya. Divisi Pembebasan Bersyarat dari New York (*New York Division of Parole*), di sisi lain, kekurangan mobil tapi memiliki ruang kantor yang berlebih. Esserman dan Bratton menawarkan transaksi yang sudah jelas ini, yang dengan penuh suka-cita diterima oleh para petugas pembebasan bersyarat. Di sisi lain, para petugas unit Transportasi Transit senang karena mereka mendapatkan lantai pertama di sebuah bangunan besar di pusat kota. Perjanjian ini mengangkat kredibilitas Bratton dalam organisasi, sesuatu yang semakin memudahkannya untuk memperkenalkan perubahan yang lebih fundamental. Pada saat yang sama, perjanjian ini membuat ia dipandang sebagai orang yang bisa memecahkan masalah oleh atasan-atasan politiknya.

Gambar 11-2 menggambarkan bagaimana Bratton secara radikal mengalihkan fokus sumber daya departemen *Transit Police* untuk mendobrak samudra merah dan mengeksekusi strategi samudra biru.





*Gambar 11.2* Kanvas Strategi Bratton dalam *refokus* sumber daya.

Sumbu vertikal di sini menunjukkan tingkat relatif dari alokasi sumber daya, dan sumbu horisontal menunjukkan berbagai elemen strategi tempat investasi ditanamkan. Dengan mengurangi penekanan pada, atau menghapuskan sama sekali, sejumlah fitur tradisional dari kerja polisi transportasi sembari meningkatkan penekanan pada fitur-fitur lain atau malah menciptakan fitur-fitur baru, Bratton berhasil melakukan perubahan dramatis dalam alokasi sumber daya.

Untuk membantu perusahaan dalam mengatasi hambatan sumber daya maka ada beberapa pertanyaan introspeksi yaitu: apakah perusahaan mengalokasikan sumber daya berdasarkan asumsi-asumsi lama, ataukah bersikap kreatif dan mengonsentrasikan sumber daya pada titik panas? Dimanakah titik panas pada perusahaan Anda? Kegiatan apa yang memiliki dampak kinerja terhebat, tetapi kekurangan sumber daya untuk pelaksanaannya? Di manakah titik dingin di perusahaan Anda? kegiatan apa yang kelebihan sumber daya tetapi hanya memiliki dampak kecil terhadap kinerja? Apakah

perusahaan memiliki seorang yang dapat berfungsi sebagai PIC pertukaran dan apa yang bisa dipertukarkan?

### C. Mendobrak rintangan motivasional

Suatu strategi baru bisa menjadi gerakan, bilamana orang-orang dalam organisasi menyadari apa yang harus dilakukan, dan juga harus menindaklanjuti kesadaran itu dalam cara yang berkelanjutan dan bermakna. Para pemimpin *tipping point* berupaya mencapai pemusatan yang massif untuk menuju perubahan daripada mendifusikan energi. Terdapat tiga cara memotivasi orang-orang dalam perusahaan yaitu: memusatkan pada pemberi pengaruh (*kingpin*), menempatkan *kingpin* tersebut dalam satu wadah (*fishbowl*), dan menguraikan menjadi bagian-bagian kecil (*atomisasi*).

Agar perubahan strategis menghasilkan dampak riil, maka setiap orang di setiap level manajemen harus bergerak bersama-sama. Untuk memicu terjadinya gerakan positif yang menyeluruh, maka jangan terlalu menyebarkan upaya perusahaan, tetapi harus mengfokuskan pada orang-orang yang berpengaruh (*kingpin*). Para *kingpin* ini adalah pemimpin alamiah, dihormati dan persuasif, atau yang memiliki kemampuan untuk membuka atau menghalangi akses pada sumber daya utama. Ibarat permainan bowling, *kingpin* (pin utama) yang berhasil dijatuhkan akan membuat pin lain terjatuh. Dalam kasus NYPD, Bratton memfokuskan perhatian pada 76 kepala sektor sebagai pemberi pengaruh dan *kingpin* utama. Setiap kepala sector mengendalikan 200-400 petugas polisi. Jadi dengan merangsang 76 kepala sektor maka ini akan menyentuh dan memotivasi polisi yang memiliki personel 36.000 orang agar mau menerima strategi kepolisian yang baru.

Upaya memotivasi para *kingpin* secara berkelanjutan dan bermakna adalah dengan berusaha menyoroti tindakan mereka secara berulang-ulang. Hal ini yang disebut sebagai manajemen

kolam ikan (*fishbowl*), yakni tindakan baik aktif dan pasif dari *kingpin* akan terlihat satu sama lainnya. Dengan menempatkan dalam satu kolam ikan, maka akan meningkatkan konsekuensi yang diterima *kingpin* jika mereka pasif.

Di NYPD, kolam ikan Bratton adalah rapat peninjauan strategi kejahatan setiap dua mingguan yang dikenal sebagai *compstat*. Disini para petinggi kota meninjau kinerja 76 kepala sektor dalam mengeksekusi strategi barunya. Semua kepala sektor wajib hadir untuk menjelaskan peningkatan dan penurunan jumlah kejahatan dan strategi yang dilaksanakan untuk mengatasinya. Proses ini memberikan budaya kinerja tinggi dalam hitungan minggu. Tidak ada seorang pun *kingpin* yang ingin dipermalukan di depan orang lain, dan mereka ingin terlihat menonjol di antara koleganya.

Dalam kolam ikan, kepala sektor yang kinerjanya buruk tidak bisa lagi menutupi kegagalannya dengan menyalahkan sektor lain sebagai penyebab kegagalan tersebut karena sector lain juga turut hadir dan bisa langsung memberikan tanggapan. Di sisi lain, kolam ikan ini juga memberikan kesempatan pada yang berprestasi untuk mendapatkan pengakuan atas kinerjanya dan membantu sektor-sektor lain untuk menerapkan *best-practice*. Kolam ikan ini diterapkan pada semua *kingpin*, sehingga transparan dalam penilaian terhadap kinerja setiap kepala sektor dan menjadi dasar untuk promosi atau mutasi. Proses yang adil ini memberikan sinyal kepada orang bahwa ada medan permainan yang setara dan pemimpin menghargai nilai intelektual dan emosional dari pegawainya.

Faktor ketiga adalah atomisasi terkait dengan strategi baru yang akan diterapkan. Jika orang tidak yakin bahwa tantangan strategis bisa ditaklukkan, maka perubahan cenderung tidak berhasil. Tujuan Bratton saat awal menjabat dianggap ambisius dan tidak mungkin tercapai. Untuk berhasil, maka Bratton memecah tantangan itu menjadi atom-atom kecil yang dapat ditangani para petugas berbagai tingkatan. Untuk menjadikan New York aman,

maka kota ini dibagi menjadi “blok, sektor dan wilayah”. Setiap petugas diberikan tanggungjawab untuk mengawasi blok mereka agar aman. Kepala sektor bertanggung jawab agar semua blok yang ada di sektornya aman. Kepala wilayah bertanggung jawab agar semua sektor dalam wilayahnya menjadi aman. Tidak ada yang dapat bilang bahwa tugas yang dituntut dari mereka berat. Mereka juga tidak bisa mengatakan tugas ini di luar jangkauan mereka. Dengan begini tanggung jawab mengeksekusi strategis samudra biru berpindah dari Bratton ke seluruh 36.000 petugas NYPD.

#### **D. Mendobrak rintangan politik**

Politik alam organisasi adalah realitas yang ada pada semua organisasi. Semakin cenderung terjadi perubahan, semakin para pemberi pengaruh negatif ini secara vokal dan keras berjuang melindungi posisi mereka, dan dapat melakukan perlawanan serius yang merusak dan menggagalkan eksekusi strategi. Untuk mengatasi kekuatan politik ini, pemimpin *tipping point* berfokus pada tiga faktor yaitu: memanfaatkan malaikat (*leverage your angel*); membungkam iblis (*silence your devils*); dan merekrut *consigliere* pada top manajemen. Malaikat adalah orang-orang yang paling mendapatkan manfaat dari perubahan strategis. Iblis adalah orang-orang yang paling mendapat kerugian dari perubahan strategis. *Consigliere* adalah orang dalam yang piawai secara politis, sangat dihormati dan sudah mengetahui semua jebakan yang ada termasuk orang-orang yang menentang dan mendukung kita.

Kebanyakan pemimpin membangun tim manajemen atas yang memiliki keahlian fungsional yang kuat seperti ahli marketing, keuangan dsb. Namun, pemimpin *tipping point* juga melibatkan satu orang yang disebut *consigliere*. Di NYPD, Bratton menunjukkan Joh Timoney sebagai orang nomor dua. Timoney adalah polisinya para polisi yang disegani dan ditakuti karena dedikasinya pada NYPD dan 60 bintang jasa dan penghargaan yang

diterimanya. Dua puluh tahun dalam kepolisian membuatnya tahu semua pemain kunci yang ada dan bagaimana mereka memainkan permainan politik. Salah satu tugas Timoney adalah melaporkan kepada Bratton mengenai kecenderungan sikap dari staf tingkat atas terhadap strategi baru, mengidentifikasi orang-orang yang menentang atau secara diam-diam merusak strategi baru tersebut.

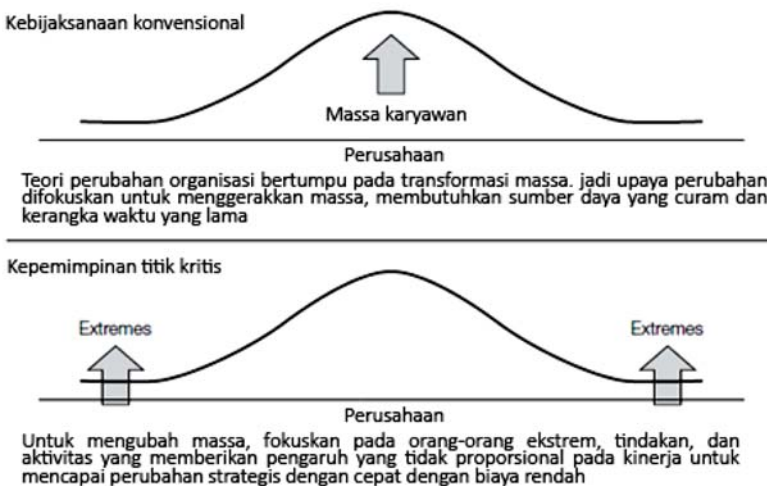
Untuk mengatasi rintangan politik, maka perusahaan harus tahu siapa pendukung terhadap strategi baru itu, dan siapa yang menentang. Pendukung strategi baru adalah mereka yang mendapatkan banyak manfaat dari perubahan strategi ini, sebaliknya penentang adalah mereka yang mengalami kerugian akibat strategi samudra biru ini. Setelah mengetahui, maka pemimpin diharapkan tidak bertempur sendirian. Dia melakukan penggalangan agar banyak dukungan yang diperoleh untuk menerapkan strategi samudra biru. Isolasi para penghalang dengan menggalang koalisi dengan malaikat-malaikat sebelum pertempuran dimulai.

Pada kasus NYPD, ancaman serius datang dari pengadilan, karena pengadilan menganggap bahwa strategi Bratton untuk memproses kejahatan-kejahatan kecil akan membuat pengadilan penuh dengan perkara-perkara kecil. Untuk mengatasi hal ini, Bratton memberi gambaran kepada pendukungnya termasuk walikota, jaksa dan kepala penjara bahwa sistem pengadilan sebenarnya bisa menangani tambahan kejahatan sehari-hari dan dalam jangka panjang akan memberikan efek jera kepada pelaku kriminal kecil sehingga akan mengurangi beban kasus di pengadilan. Walikota mendukung hal ini. Kemudian Bratton didukung walikota melakukan aksi terbuka dengan mengirimkan pesan sederhana dan jelas melalui media massa: Jika pengadilan tidak mengendorkan tentangan mereka, tingkat kejahatan di kota New York tidak akan turun. Aliansi Bratton, walikota dan media massa berhasil mengisolasi pengadilan dan membuat pengadilan mau mengikuti strategi samudra biru tersebut. Kunci untuk melawan penentang

(devil) adalah mengetahui semua sudut kemungkinan serangan meraka dan membangun kontra-argumen yang didukung oleh fakta dan alasan yang tdiak terbantah.

Untuk membantu mengatasi rintangan politis, maka ada beberapa pertanyaan intropeksi: Apakah perusahaan memiliki se-orang *consigliere* dalam top manajemen? Apakah perusahaan tahu siapa yang akan menentang dan menyetujui strategi baru? Apakah top manajemen telah membangun koalisi dengan sekutu-sekutu untuk mengepung para penentang?

Teori konvensional perubahan organisasi dilandaskan pada upaya mentransformasi massa (Gambar 11.3). Konvensional *wisdom* untuk melakukan perubahan difokuskan pada bagaimana menggerakkan massa, sehingga hal ini menuntut sumber daya yang berlimpah. Sebaliknya kepemimpinan *tipping point* fokus mentransformasikan kubu-kubu ekstrem. Dengan mentransformasikan kubu-kubu ekstrim maka para pemimpin mampu mengubah kondisi inti dengan cepat dan dengan biaya rendah demi mengeksekusi strategi.



Gambar 11.3 Pengetahuan konvensional vs kepemimpinan *tipping point*.

## 2. Mengintegrasikan Eksekusi ke Dalam Strategi

Mengatasi rintangan-rintangan organisasional terhadap eksekusi strategi adalah langkah penting dalam melaksanakan strategi samudra biru. Namun, pada akhirnya suatu perusahaan perlu menggerakkan basis tindakannya yang paling fundamental yaitu sikap dan perilaku orang yang berakar kuat dalam organisasi. Perusahaan harus menciptakan budaya kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang untuk mengeksekusi strategi yang sudah disepakati.

Berkaitan dengan strategi samudra biru, tantangan ini semakin meningkat. Rasa takut meningkat ketika orang dituntut melangkah keluar dari zonan nyaman mereka dan mengubah cara kerja mereka di masa lalu. Semakin orang merasa berjarak dari top manajemen dan semakin mereka tidak dilibatkan dalam penciptaan strategi, maka rasa takut akan semakin meningkat. Hal ini mengantar pada prinsip ke-enam yaitu mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi sejak awal.

Proses yang adil adalah variabel kunci yang membedakan langkah strategi samudra biru yang berhasil dan yang gagal. Ada tidaknya proses yang adil dapat menyukkseskan atau menggagalkan upaya terbaik perusahaan dalam mengeksekusi strategi.

Contoh kasus adalah sebuah perusahaan pemimpin global dalam memasok pendingin cair berbasis air bagi industri logam sebuah saja sebagai Lubber. Karena banyak parameter pengolahan dalam pabrik logam, ada beberapa ratus pilihan jenis pendingin yang kompleks. Memilih pendingin yang tepat adalah proses yang rumit. Produk pertama-tama dicoba di mesin produksi sebelum pembelian, dan keputusan seringkali didasarkan pada logika yang kabur. Hasilnya adalah terjadi biaya *sampling* dan waktu istirahat mesin (*downtime*), dan biaya-biaya ini cukup mahal bagi konsumen maupun Lubber.

Untuk mengatasi ini dikembangkan sistem ahli menggunakan

*artificial intelligence* yang memangkas tingkat kegagalan dalam memilih pendingin menjadi kurang dari 10%, padahal tingkat kesalahan industri rata-rata 50%. Sistem ini juga mengurangi waktu istirahat mesin, sehingga memudahkan pengelolaan pendingin, dan meningkatkan kualitas keseluruhan dari produk yang dihasilkan.

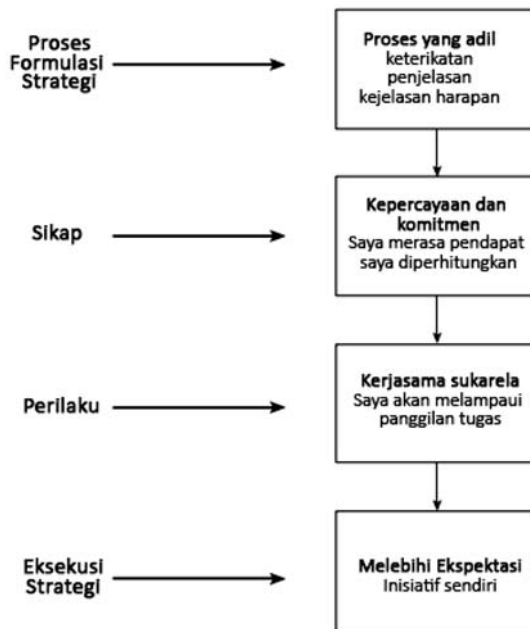
Strategi inovasi ini menguntungkan semua pihak, namun ditentang oleh wiraniaga karena tidak dilibatkan dalam proses pembuatan strategi ataupun diberitahu mengenai alasan bagi perubahan strategi itu. Wiraniaga berpendapat ini adalah ancaman langsung bagi keberadaan mereka. Karena wiraniaga merasa terancam dan menentang sistem ahli dengan meragukan keefektifan sistem itu terhadap pelanggan, penjualan pun tidak meningkat. Akhirnya manajemen menarik sistem ahli tersebut dari pasar dan perusahaan berusaha membangun kepercayaan wiraniaga.

Selanjutnya apa yang dimaksud dengan proses yang adil? Bagaimana proses ini memungkinkan perusahaan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi? Gambar 11.4. menunjukkan bagaimana proses yang adil akan memengaruhi sikap dan perilaku orang.

Proses yang adil mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi dengan menciptakan penerimaan orang terlebih dahulu. Ketika proses yang adil diterapkan dalam proses pembuatan strategi, orang percaya bahwa ada medan permainan yang setara. Hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengeksekusi keputusan-keputusan strategis yang dihasilkan.

Terdapat tiga elemen yang saling menguatkan yang mencirikan proses yang adil yaitu: emosi keterlibatan (*engagement*), penjelasan (*explanation*) dan ekspektasi yang jelas (*expectation clarity*). Emosi keterlibatan berarti melibatkan individu dalam keputusan strategis yang memengaruhi mereka dengan meminta masukan dari mereka dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk menolak ide atau asumsi.





**Gambar 11.4** Proses adil dalam membentuk sikap dan perilaku 12.

*Engagement* menghasilkan keputusan-keputusan strategis yang lebih baik oleh manajemen dan komitmen lebih besar dari semua pihak untuk mengeksekusi keputusan tersebut. Sementara ekplanasi berarti bahwa setiap orang yang terlibat dan terpengaruh harus memahami kenapa keputusan strategis tersebut dibuat. Penjelasan akan memungkinkan karyawan mempercayai niatan manajer, meskipun ide-ide karyawan tersebut ditolak. Ekspektasi yang jelas menuntut bahwa setelah sebuah strategi siap, manajemen menyatakan aturan-aturan permainan yang jelas. Meskipun ekspektasi yang ada mungkin berat, karyawan harus tahu sedari awal standar apa yang akan digunakan untuk menilai mereka dan sanksi apa yang akan dijatuhkan untuk kegagalan. Ketiga kriteria ini secara koletif berujung pada putusan apakah suatu proses adil atau tidak.

Mengapa proses yang adil itu penting dalam membentuk sikap dan perilaku orang? Hal ini sebenarnya terkait dengan pengakuan emosional dan intelektual. Secara emosional, setiap individu mencari pengakuan terhadap nilai mereka, bukan sebagai buruh/karyawan, melainkan sebagai manusia yang ingin diperlakukan secara hormat. Individu juga ingin diakui secara intelektual, yakni ketika perusahaan mengakui ide-ide mereka.

Kesimpulannya dari proses yang adil dalam bentuk pengakuan intelektual dan emosional akan mendatangkan kepercayaan dan komitmen dari karyawan, sehingga mereka akan sukarela bekerja sama dalam mengeksekusi strategi.

### **3. Keberlanjutan dan Pembaruan Strategi *Blue Ocean***

Menciptakan samudra biru bukanlah pencapaian yang statis, melainkan sebuah proses dinamis. Ketika perusahaan sudah menciptakan samudra biru, maka cepat atau lambat akan diikuti oleh pesaing. Ketika perusahaan dan para pengekor awal berhasil menciptakan dan memperluas samudra biru, maka akan semakin banyak pemain baru yang masuk sehingga akan berubah kembali menjadi samudra merah. Untuk itu perusahaan diharapkan mampu mengembangkan strategi samudra biru yang memiliki hambatan besar untuk ditiru. Beberapa hambatan peniruan strategi samudra biru adalah sebagai berikut.

- Suatu inovasi nilai tidak masuk akal jika didasarkan pada logika strategi konvensional. Ketika CNN diperkenalkan misalnya, NBC, CBS, dan ABC mencemooh ide adanya berita waktu-riil 24 jam dan 7 hari yang tidak memiliki penyiar kondang. CNN disebut sebagai Berita Mie Ayam oleh industri. Olok-olok tidak mendorong adanya peniruan secara cepat.
- Konflik citra merek mencegah perusahaan meniru suatu strategi samudra biru. Sebagai contoh, strategi samudra biru dari *body shop* (yang tidak menggunakan model-model cantik, janji

akan kecantikan dan kemudaan abadi, dan kemasan mahal) membuat rumah-rumah kosmetik terkemuka di seluruh dunia tak mampu berbuat apa-apa selama bertahun-tahun karena peniruan akan menandakan usangnya model-model bisnis mereka saat ini.

- Monopoli alamiah menghalangi peniruan ketika ukuran suatu pasar tidak bisa mendukung hadirnya pemain lain. Misalnya, perusahaan sinema Belgia Kinopolis membuat megapleks pertama di Eropa di kota Brussels dan belum ditiru dalam lebih dari 15 tahun terlepas dari sukses megapleks tersebut. Alasannya, ukuran Brussels tidak bisa menampung megapleks kedua karena kehadiran dua megapleks akan menyebabkan Kinopolis dan penirunya sama-sama menderita.
- Paten atau izin hukum akan menghalangi peniruan.
- Volume tinggi yang ditimbulkan invasi nilai menghasilkan keunggulan biaya yang cepat dan seklaigus menempatkan peniru pada posisi yang sulit untuk mencapai biaya ekonomis. Skala ekonomis besar dari pembelian yang dinikmati Walmart, secara signifikan telah menciutkan nyali perusahaan lain untuk meniru strategi samudra birunya.
- Eksternalitas jaringan juga menghambat perusahaan untuk bisa dengan mudah meniru sebuah strategi samudra biru, sama seperti yang dinikmati e-bay dalam pasar lelang online. Semakin banyak konsumen *online* e-bay, semakin menarik situs lelangnya bagi pembeli dan penjual barang, sehingga pembeli pun tidak tertarik untuk pindah ke peniru potensial.
- Peniruan kerap menuntut perusahaan melakukan perubahan substansial atas praktik bisnis mereka sebelumnya, sehingga komitmen perusahaan untuk meniru sebuah strategi samudra biru pun dapat tertunda selama bertahun-tahun.
- Sebuah perusahaan yang menawarkan lopatan dalam nilai, maka perusahaan dengan cepat mendapatkan poplulairtas

mereknya dan konsumen loyal dalam pasar. Bahkan, anggaran iklan besar yang dibelanjakan pengekor agresif jarang memiliki kekuatan yang bisa menandingi popularitas merek dari mulut ke mulut yang diraih oleh inovator nilai.

Akan tetapi berapa besarnya hambatan, suatu saat strategi samudra biru pasti akan ditiru. Seiring waktu, kompetisi lah (dan bukan pembeli) yang akan menjadi pusat pemikiran dan tindakan strategi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus memonitor kurva nilai dalam kanvas strateginya. Memonitor kurva nilai memberi sinyal kapan harus melakukan inovasi nilai dan kapan tidak. Memonitor kurva nilai juga mencegah perusahaan menciptakan samudra biru baru ketika masih ada arus laba yang besar dari produk saat ini. Ketika kurva nilai perusahaan masih memiliki fokus, divergensi dan moto yang memikat, maka perusahaan harus menahan godaan untuk kembali melakukan inovasi nilai. Justru perusahaan harus memperlebar, memperluas dan memperdalam arus laba melalui perbaikan operasional dan perluasan geografis demi mencapai cakupan pasar dan skala ekonomis yang maksimal.

Ketika persaingan meningkat dan total pasukan melebihi permintaan, maka kompetisi berdarah pun dimulai dan samudra akan berubah menjadi merah kembali. Ketika kurva nilai para pesaing mulai menyatu dengan kurva nilai perusahaan, berarti sudah waktunya perusahaan mencari inovasi nilai lain demi menciptakan samudra biru baru.

Enam prinsip samudra biru ini seyogyanya berfungsi sebagai *pointer-pointer* penting bagi setiap perusahaan yang sedang memikirkan strategi masa depannya jika perusahaan itu mau menjadi pemimpin dalam dunia bisnis yang semakin sesak. Kompetisi tetap akan ada dan menjadi faktor penting dalam realitas di pasar. Untuk mendapatkan kinerja prima dalam yang penuh sesak, maka perusahaan harus melangkah menuju penciptaan samudra biru.

## Kesimpulan

Bagian ini membahas tiga hal penting yaitu prinsip kelima dalam strategi samudra biru yaitu mengatasi hambatan dalam eksekusi strategi samudra biru, prinsip ke-enam yaitu mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi, dan keberlanjutan dari strategi samudra biru. Manajer menghadapi empat rintangan dalam melakukan eksekusi strategi samudra biru yaitu rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan motivasional, dan rintangan politik. Kim dan Mauborgne (2005) menyebutnya sebagai kepemimpinan *tipping point*.

*Tipping point* diterjemahkan sebagai tempat terjadinya titik pergolakan. Dalam masa krisis, terutama terkait adanya perubahan-perubahan drastis, maka perusahaan harus mengidentifikasi titik-titik prioritas ini. Kepemimpinan *tipping point* berlandaskan pada pengetahuan bahwa dalam setiap organisasi perubahan fundamental bisa terjadi dengan cepat ketika keyakinan dan energi dari seluruh pihak dalam organisasi bergerak bersama menuju satu arah ide. Untuk mengatasi rintangan kognitif, para pemimpin *tipping point* membuat orang merasakan perlunya perubahan dengan dua cara yang disebut “naik gorong-gorong listrik” (*Ride the “Electric Sewer”*) dan bertemu konsumen yang tidak puas. Pemimpin *tipping point* lebih memilih berkonsentrasi pada melipatgandakan nilai dari sumber daya yang sudah mereka miliki saat ini dalam mengatasi rintangan sumber daya.

Berkenaan dengan kelangkaan sumber daya, ada tiga faktor pengaruh tak proporsional yang bisa ditingkatkan eksekutif untuk melepaskan sumber daya secara dramatis, di satu sisi, dan melipatgandakan nilai sumber daya di sisi lain. Tiga faktor itu adalah titik panas (*hot spots*), titik dingin (*cold spots*), dan pertukaran.

Untuk mengatasi rintangan motivasional terdapat tiga cara memotivasi orang-orang dalam perusahaan yaitu memusatkan pada pemberi pengaruh (*kingpin*), menempatkan *kingpin* tersebut dalam

satu wadah (*fishbowl*), dan menguraikan menjadi bagian-bagian kecil (*atomisasi*). Untuk mengatasi rintangan politik, pemimpin *tipping point* berfokus pada tiga faktor yaitu: memanfaatkan malaikat (*leverage your angel*); membungkam iblis (*silence your devils*); dan merekrut *consigliere* pada top manajemen.

Mengatasi rintang-rintangan organisasional terhadap eksekusi strategi adalah langkah penting dalam melaksanakan strategi samudra biru. Namun, pada akhirnya suatu perusahaan perlu menggerakkan basis tindakannya yang paling fundamental yaitu sikap dan perilaku orang yang berakar kuat dalam organisasi. Perusahaan harus menciptakan budaya kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang untuk mengeksekusi strategi yang sudah disepakati.

Proses yang adil mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi dengan menciptakan penerimaan orang terlebih dahulu. Ketika proses yang adil diterapkan dalam proses pembuatan strategi, orang percaya bahwa ada medan permainan yang setara. Hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengeksekusi keputusan-keputusan strategis yang dihasilkan. Terdapat tiga elemen yang saling menguatkan yang mencirikan proses yang adil yaitu: emosi keterlibatan (*engagement*), penjelasan (*explanation*) dan ekspektasi yang jelas (*expectation clarity*).

Menciptakan samudra biru bukanlah pencapaian yang statis, melainkan sebuah proses dinamis. Untuk itu perusahaan diharapkan mampu mengembangkan strategi samudra biru yang memiliki hambatan besar untuk ditiru. Akan tetapi berapa besarnya hambatan, suatu saat strategi samudra biru pasti akan ditiru.

Seiring waktu, kompetisi lah (dan bukan pembeli) yang akan menjadi pusat pemikiran dan tindakan strategi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus memonitor kurva nilai dalam kanvas strateginya. Memonitor kurva nilai memberi sinyal kapan harus melakukan inovasi nilai dan kapan tidak. Ketika kurva nilai

perusahaan masih memiliki fokus, divergensi dan moto yang memikat, maka perusahaan harus menahan godaan untuk kembali melakukan inovasi nilai. Ketika kurva nilai para pesaing mulai menyatu dengan kurva nilai perusahaan, berarti sudah waktunya perusahaan mencari inovasi nilai lain demi menciptakan samudra biru baru.

### **Latihan**

1. Prinsip kelima dalam strategi samudra biru yaitu mengatasi hambatan dalam eksekusi strategi samudra biru. Apa saja hambatan yang mungkin dihadapi dalam eksekusi strategi samudra biru?
2. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan *tipping point*?
3. Bagaimana pemimpin *tipping point* mengatasi rintangan kognitif?
4. Bagaimana pemimpin *tipping point* mengatasi rintangan sumber daya?
5. Bagaimana pemimpin *tipping point* mengatasi rintangan kognitif?
6. Bagaimana pemimpin *tipping point* mengatasi rintangan motivasional?
7. Bagaimana pemimpin *tipping point* mengatasi rintangan politik?
8. Mengapa proses yang adil menjadi penting ketika perusahaan mengeksekusi strategi samudra biru?
9. Apakah setelah perusahaan menciptakan samudra biru, maka kemudian strategi ini akan tetap digunakan dan menjadi abadi?
10. Kapan perusahaan harus melakukan peninjauan kanvas strategi? Lalu kapan harus menciptakan samudra biru kembali?

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H. I. (1965). *The concept of strategy*. New York. Routledge.
- Ansoff, I. H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premise of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–462.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: New organizational responses. *Sloan Management Review*, 29(1), 43–53.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., & Venkatraman, N.V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23, 296–311.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & NØrreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107–134.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*, 26(4), 22–28.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422.



- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386–405.
- Collinson, C., & Parcell, G. (2001). *Learning to fly*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1988). The “SMART” way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8, 23–33.
- David, F.R., & David, F.R. (2017). Meredith E. David, “**Strategic Management**”, 17th Edition, Pearson Education Limited, USA.
- Dixon, J. R. (1990). *The new performance challenge: Measuring operations for world-class competition*. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International journal of operations & production management*, 16(8), 63-80.
- Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43, 477–497.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.
- Greenley, G. E. (1994). Strategic planning and company performance: An appraisal of the empirical evidence. *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 383–396.
- Hacioglu, U., Dincer, H. & Alayoglu, N. (2017). *Global Business Strategiec in Crisis: Strategic Thinking and Development*, Springer.

- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Henderson Rebecca & Clark Kim (1990). Architectural innovation, the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, in *Administrative Science Quarterly*, 35 (p. 9-30).
- Jackson, M. C. (2006). Creative holism: A critical systems approach to complex problem situations. *Systems Research and Behavioural Science*, 23(5), 647–657.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015) Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte*. Available at: <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management sistem. *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645–666.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.

- Kolehmainen, K. (2010). Dynamic strategic performance measurement systems: Balancing empowerment and alignment. *Long Range Planning*, 43, 527–554.
- Koller, T. (1994). What is value-based management?. *McKinsey quarterly*, 87-87.
- Liu, W. B., Meng, W., Mingers, J., Tang, N., & Wang, W. (2012). Developing a performance management sistem using soft systems methodology: A Chinese case study. *European Journal Operations Research*, 223(2), 529–540.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2006). Stop making plans: Start making decisions. *Harvard Business Review*, 84(1), 76–84.
- Mendelow A. (1981). Environmental scanning: The impact of stakeholder concept; *2nd International Conference on Information Systems*. Massachusetts, 407–417.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H., Brunet, J. P., & Waters, J. (1986). Does planning impede strategic thinking? Tracking the strategies of AirCanada 1937–1976. In R. Lamb & P. Shrivastava (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 4. (pp. 3–41). Greenwich, CT: JAI Press.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.

- Neilson, G. L., Pasternack, B. A., & Visco, A. J. (2000). Up (e) organization! A seven-dimensional model for the centerless enterprise. *Strategy and Business*, (January), 52–57.
- Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2000). *The knowing-doing gap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phillips, P. & Moutinho, L. (2018). *Contemporary Issues in Strategic Management*, Routledge, Taylor & Francis. (PP)
- Phillips, P. A. (2003). *E-business strategy: Text and cases*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Phillips, P. and Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96–120.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996, November–December). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y.L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York: Simon and Schuster.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (Spring), 79–91.
- Rothaermel, F.T. 2019. *Strategic Management*, 4<sup>th</sup> edition, New York, McGraw Hill.
- Rothwell, R. (1994). Menuju proses inovasi generasi kelima. *Tinjauan Pemasaran Internasional*, 11 (1), 7–31.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99–108.
- Rumelt, R.P. 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

- Sainaghi, R., Phillips, P., & Zavarrone, E. (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. *Tourism Management*, 59, 36–56.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge ma: Harvard University Press.
- Serafeim, G. (2016). The fastest growing cause for shareholders is sustainability. Harvard Business Review. Available at <https://hbr.org/2016/07/the-fastest-growing-cause-for-shareholders-is-sustainability>.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25, 607–632.
- Sveiby, K. E. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2, 73–97.
- Tapinos, E., Dyson, R., & Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process. *Journal of Operations Research Society*, 62, 888–899.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wang, S. (2000). Managing the organisational aspects of electronic commerce. *Human Systems Management*, 19, 49–59.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 3, 171–180.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation & Sustainability*, 15<sup>th</sup> ed., New York, Pearson.
- Williamson, O. E. (1976). The economics of internal organization: Exit and voice in relation to markets and hierarchies. *The American Economic Review*, 66(2), 369–377.
- Williamson, O. E. (1977). Markets and hierarchies. *Challenge*, 20(1), 70–72.

- Zeng, K., & Luo, X. (2013). The balanced scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*, 56, 611–620.
- Zenger, T. (2013). Strategy: The uniqueness challenge. *Harvard Business Review*, 91(11), 52–58.
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc).
- [https://startuptalky.com/reasons-why-nokia-failed/#The\\_Resistance\\_To\\_Smartphone\\_Evolution](https://startuptalky.com/reasons-why-nokia-failed/#The_Resistance_To_Smartphone_Evolution)
- <https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-pemikiran-strategis-atau-strategic-thinking/15044>
- [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)

Buku “Strategi Kontemporer Bisnis” berisikan materi manajemen strategi kontemporer yang sedang berkembang saat ini. Buku ini pembahasannya dimulai dari bab satu yang berisi deskripsi keberhasilan dan kegagalan strategi, dan kemudian dilanjutkan dengan evaluasi dari teori manajemen strategi. Kemudian pada bab dua, dilanjutkan dengan konsep dasar strategi mulai dari pembahasan arti strategi, hingga pembentukan visi, misi dan tujuan, serta diakhiri perspektif tentang strategi. Pada bab tiga akan dibahas proses analisis lingkungan eksternal dan internal dan diakhiri dengan berbagai macam alat yang dapat digunakan dalam pengembangan strategi. Pada bab empat pembahasan akan masuk pada lingkup global dimana bisnis saat ini tidak terlepas dari persaingan global. Bab lima akan dibahas konsep inovasi, penekanan pada nilai strategis dan bagaimana strategi dapat disesuaikan dengan kondisi lingkungan terkini. Bab enam pembahasan akan masuk etika bisnis dan strategi bisnis digital yang semakin berkembang pasca pandemic Covid-19. Bab tujuh akan dibahas berbagai pengukuran kinerja strategis. Dilanjutkan bab delapan yang berisi tentang tantangan bisnis kedepan. Untuk bab Sembilan hingga sebelas akan dibahas ringkas konsep strategi samudera biru.

**Penerbit:**

Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah  
Universitas Surabaya

**Anggota IKAPI dan APPTI**

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293  
Telp. (62-31) 298-1344  
E-mail: [ppi@unit.ubaya.ac.id](mailto:ppi@unit.ubaya.ac.id)  
Web: [ppi.ubaya.ac.id](http://ppi.ubaya.ac.id)

