



Seri Artikel Manajemen 2

APA ITU STRATEGI?

Oleh: M. Nashiruddin Haramaini, S.T. MBA.

Strategi adalah hal yang sering dikemukakan dalam kehidupan sehari-hari. Tetapi apa itu sebenarnya strategi? Mengapa strategi penting? Bagaimana mengeksekusi strategi? Pada seri artikel ini penulis akan mencoba menyajikan konsep strategi, sebagai sebuah disiplin ilmu dalam bidang manajemen. Referensi awal tentang strategi bagi yang ingin mempelajari lebih dalam ada pada buku "*Crafting and Executing Strategy – The quest for competitive advantage*", karangan Arthur A. Thompson, Jr dan A.J. Strickland. Walaupun buku tersebut lebih fokus ke strategi bisnis, tetapi ini adalah buku yang berharga untuk memahami cara pandang organisasi bisnis yang kompetitif serta disajikan secara sangat sistematis dan disertai contoh praktis.

3 Pertanyaan Dasar

Seorang manager perusahaan atau pemimpin organisasi seharusnya selalu dihadapkan pada 3 pertanyaan dasar:

- Bagaimana kondisi organisasi saat ini?
- Kemana organisasi akan dibawa dari kondisi sekarang?
- Bagaimana menuju ke sana?

Pertanyaan pertama, akan memaksa manajer mengevaluasi kondisi terkini? Bagaimana kinerja sekarang? Bagaimana *market share* dan pesaingannya? Apa kekuatan dan kelemahan sekarang?

Dari hasil jawaban pertanyaan pertama, si manajer harus memberi arah organisasi untuk melangkah lebih baik, artinya mempunyai target berikut yang harus dicapai untuk memenuhi kepuasan konsumen.

Selanjutnya manajer harus membuat rencana aksi agar target atau tujuan yang ingin diraih dapat tercapai. Ia harus membawa organisasi ke sana. Sehingga perusahaan



atau organisasi bisa tumbuh dan tetap kompetitif, jika mungkin mencapai kompetitif yang berkelanjutan.

Apa itu Strategi?

Strategi di sini dibatasi pada organisasi bisnis. Strategi perusahaan adalah rencana aksi manajemen untuk menjalankan bisnis dan melaksanakan operasional. Pembuatan strategi merepresentasikan komitmen manajemen untuk melakukan sejumlah aksi untuk menumbuhkan bisnis, menarik dan memuaskan pelanggan, sukses bersaing, sukses operasional, serta memperbaiki kinerja keuangan dan kinerja pasar. Jadi strategi perusahaan/ organisasi adalah tentang *Bagaimana*:

- Bagaimana manajemen menumbuhkan organisasi?
- Bagaimana membangun loyalitas pelanggan dan memenangkan persaingan?
- Bagaimana setiap unit fungsional bisnis (penelitian dan pengembangan, rantai suplai, produksi, pemasaran, distribusi, keuangan, SDM) beroperasi untuk mendukung target?
- Bagaimana kinerja tinggi dapat dicapai?

Strategi selalu dihadapkan dengan pilihan. Strategi adalah memilih sejumlah pendekatan langkah aksi yang dianggap manajemen sebagai cara terbaik dan bisa mengungguli pesaing.

Terdapat kebebasan luas dalam memilih pendekatan strategi. Sejumlah perusahaan ingin memenangkan pasar dengan strategi *lower cost* (misalnya Air Asia). Yang lain dengan mengunggulkan pelayanan kepada pelanggan (Garuda Indonesia). Ada perusahaan yang mencoba dengan rentang produk yang lebar (Unilever), sementara ada juga perusahaan memilih hanya fokus ke produk yang sempit (Starbuck). Tidak ada batasan dalam menjahit strategi, tetapi strategi tadi harus cocok dengan kondisi perusahaan dan celah pasar yang ingin diraih.

Strategi dan Keunggulan Kompetitif

Inti dari setiap strategi adalah aksi dan langkah dalam suatu ruang pasar untuk memperbaiki kinerja finansial perusahaan, memperkuat posisi kompetitifnya dan meninggalkan para pesaing.

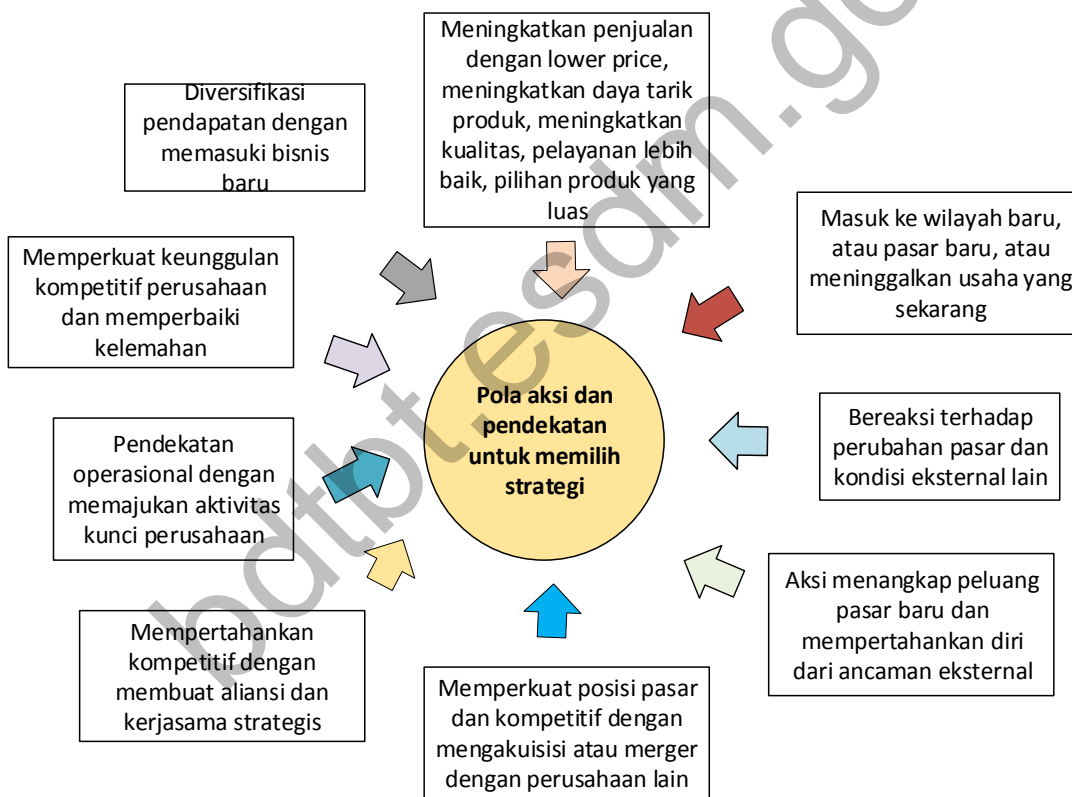


Strategi yang kreatif dan berbeda adalah tiket bagi perusahaan untuk mengalahkan saingannya dan meningkatkan labanya.

Suatu perusahaan meraih **sustainable competitive advantage** ketika sejumlah besar konsumen memilih produk atau servisnya dibanding saingan yang ada serta jika basis keunggulannya relatif tahan lama.

Identifikasi Strategi Perusahaan

Bagaimana mengidentifikasi pilihan strategi untuk perusahaan? Berikut sejumlah pilihan yang biasa dilakukan.



Gambar 1. Pilihan strategi (Thompson, 2009).

Mengapa Strategi selalu dinamis?

Tidak ada strategi yang berlaku selamanya. Strategi selalu seiring waktu. Setiap perusahaan harus mau dan siap memodifikasi strateginya agar tetap relevan terhadap perubahan pasar, perkembangan teknologi, langkah para kompetitor, ide-ide baru, atau peluang pasar baru. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi adalah



proses yang dinamis, tidak statis atau tetap. Strategi sebagian dibentuk oleh analisis dan pilihan manajemen dan sebagian lagi dibentuk oleh keharusan beradaptasi karena kondisi eksternal.

Hubungan Antara Strategi dan Model Bisnis

Konsep strategi sangat berkaitan erat dengan konsep model bisnis. Model bisnis perusahaan adalah alur pikir manajemen bagaimana pilihan strategi yang dibuat dapat menghasilkan laba. Model bisnis menjelaskan alasan bagaimana strategi dapat menghasilkan laba, bagaimana cara menservis pelanggan, apakah pendapatan dapat mencukupi biaya operasi, dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan model bisnis adalah lebih fokus bagaimana menjelaskan strategi yang dipilih. Sedangkan konsep strategi memiliki cakupan lebih luas dalam membahas inisiatif dan rencana aksi bisnis, tetapi belum sampai tahapan apakah bisnis atau usaha yang dibuat menguntungkan atau tidak. Jika bisnis tidak menghasilkan profit berarti strategi yang dipilih tidak layak.

Apa yang membuat Strategi Menang?

Tiga pertanyaan dasar yang sanggup menunjukkan strategi yang bakal jadi pemenang.

1. Sebaik apa strategi cocok dengan situasi internal perusahaan?

Strategi yang unggul harus cocok dengan kondisi industri, peluang pasar dan aspek eksternal perusahaan lain. Di sisi lain strategi harus dijahit sesuai dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, kompetensi dan kemampuan. Dengan kata lain strategi harus dibuat berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada.

2. Apakah strategi tersebut membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan?

Strategi yang baik akan membuat perusahaan unggul secara kompetitif dan secara berkelanjutan.

3. Apakah strategi menghasilkan kinerja perusahaan lebih baik?

Kinerja yang dimaksud disini adalah profitability dan kekuatan merebut pasar.



Mengapa Mengeksekusi Strategi Sangat Penting?

Membuat strategi saja tidak cukup untuk mencapai keunggulan. Untuk mencapai kinerja harus dibuat strategi eksekusi yang baik. Inilah tugas manajemen, sehingga dapat dikatakan inilah utama fungsi manajemen. Artinya:

Good Strategy + Good Strategy Execution = Good Management

Referensi :

- Thompson, Jr. A.A, Strickland, A.J., Gamble, J.E. 2009. Crafting and Executing Strategy – the quest for competitive advantage, Concept and Cases, 17th ed. McGraw-Hill.