



M. SETIAWAN KUSMULYONO & SONNY AGUSTIAWAN

APLIKASI STRATEGI BISNIS

UNTUK PEMULA UMKM
DAN MAHASISWA

Dilengkapi Simulasi untuk Bisnis Berbasis Produk dan Jasa,
Koperasi Usaha, dan Unit Usaha BUMDesa

Kata Pengantar oleh:

GATI WIBAWANINGSIH

Direktur Jenderal Industri Kecil, Menengah dan Aneka
Kementerian Perindustrian Republik Indonesia

PRASETIYA MULYA PUBLISHING

APLIKASI STRATEGI BISNIS

UNTUK PEMULA UMKM & MAHASISWA

Dilengkapi Simulasi untuk Bisnis Berbasis Produk dan Jasa,
Koperasi Usaha, dan Unit Usaha BUMDesa

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Diterbitkan oleh Prasetiya Mulya Publishing, Jakarta, 2014

Dilarang memperbanyak isi buku ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi,
tanpa izin tertulis dari penerbit (Sesuai Pasal 2 ayat 1 UU No. 19 Tahun 2002)

Sanksi Pelanggaran

Pasal 72 UU No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

- (1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

APLIKASI STRATEGI BISNIS

UNTUK PEMULA UMKM & MAHASISWA

Dilengkapi Simulasi untuk Bisnis Berbasis Produk dan Jasa,
Koperasi Usaha, dan Unit Usaha BUMDesa

M. SETIAWAN KUSMUYONO & SONNY AGUSTIAWAN

PRASETIYA MULYA PUBLISHING

**APLIKASI STRATEGI BISNIS
UNTUK PEMULA UMKM & MAHASISWA**

Dilengkapi Simulasi untuk Bisnis Berbasis Produk dan Jasa,
Koperasi Usaha, dan Unit Usaha BUMDesa

Hak Cipta © M. Setiawan Kusmulyono & Sonny Agustiawan

Editor:

Rizkana Aprieska, Eko Yulianto, Hr. Maryono

Desain Grafis dan Tata Letak:

N. Eka Wijaya

Diterbitkan pertama kali oleh

Prasetya Mulya Publishing

Universitas Prasetya Mulya

Jl R.A. Kartini, Cilandak Barat, Jakarta Selatan

Telp. 0217511126 Ext. 8860-8864 Fax. 021 7653110

Email: penerbitan@pmbs.ac.id

September 2020

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

APLIKASI STRATEGI BISNIS

UNTUK PEMULA UMKM & MAHASISWA /M. Setiawan Kusmulyono &

Sonny Agustiawan

Edisi Perdana

Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2020

xii, 69 hlm: 16 cm x 23 cm.

ISBN: 978-602-1571-41-5

Daftar Isi

PENGANTAR BUKU	vi
SANWACANA PENERBIT	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
Strategi dan Kisah Awalnya	1
Mengapa Perlu Manajemen Strategi	3
Konsep Dasar Manajemen Strategi	7
BAB 2 Format dalam Business Plan	13
Bagian Strategi dalam Format Business Plan	13
Strategi Bersaing Perusahaan	14
BAB 3 Rekomendasi Strategi Bersaing	17
Mengapa Tidak Disarankan Menggunakan Strategi Generik Porter?	17
Bagaimana dengan Blue Ocean Strategy?	20
Strategi QSPM	25
BAB 4 Langkah Perumusan Strategi yang Relevan	47
Memastikan Koherensi antara Strategi Fungsional, Unit Bisnis, dan Korporasi	48
BAB 5 Serba-serbi Manajemen Strategi	49
BAB 6 Simulasi Strategi Beberapa Jenis Usaha	54
Usaha Berbasis Layanan	54
Koperasi Usaha.....	58
Unit Usaha Berbasis Bumdes.....	62
Profil Penyusun	69
Muhammad Setiawan Kusmulyono	69
Sonny Agustawan	69

Kata Pengantar

Mendukung Gerakan **Bangga Buatan Indonesia**

Salah satu tantangan bagi Industri Kecil dan Menengah (IKM), terutama di dalam masa pandemi ini, adalah memiliki strategi bersaing yang kokoh sebagai pemandu dalam menghadapi kompetisi di pasar yang dinamis. Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah Kementerian Perindustrian selalu berupaya untuk bisa meningkatkan pemahaman pelaku Industri Kecil dan Menengah agar memiliki kemampuan bertahan ataupun bersaing dalam segala kondisi. Pemaparan strategi bersaing yang sederhana disertai simulasinya dalam buku ini diharapkan dapat membantu IKM-IKM untuk menyusun strateginya dan memperkuat keunggulannya sehingga mampu bersaing dan memberikan nilai tambah yang lebih baik kepada konsumen.

Buku ini menjadi menarik karena metodenya yang sederhana dan implementatif, berbeda dengan beberapa buku teks teori manajemen yang biasanya menggunakan contoh kasus Usaha Skala Besar sehingga IKM mengalami kesulitan dalam menerapkan teori-teori dalam buku tersebut. Metode yang ditawarkan dalam buku ini menurut kami mudah dipahami karena memang ditujukan untuk pelaku Usaha pemula ataupun skala Kecil dan Menengah (UMKM/IKM). Selain itu, dengan menggunakan metode SWOT, masing-masing pelaku IKM diajak untuk memahami kelebihan, kekurangan, peluang dan tantangan yang kemudian dijadikan sebagai strategi yang

terukur karena bagaimanapun juga suatu usaha harus memiliki strategi untuk terus mengembangkan usahanya.

Kedua penulis buku ini, yaitu M. Setiawan Kusmulyono dan Sonny Agustiawan merupakan Akademisi Muda Universitas Prasetiya Mulya yang kami ketahui memiliki kepedulian terhadap pemberdayaan industri Kecil dan Menengah. Selama ini, mereka terlibat dalam berbagai kegiatan Pengembangan IKM binaan Kementerian Perindustrian, salah satunya terlibat dalam penyusunan kurikulum dan sebagai Mentor/Coach dalam Program Creative Business Incubator (CBI) Bali Creative Industry Center (BCIC) sejak 2018.

Kami harap para pelaku IKM di seluruh Indonesia bisa memanfaatkan konten-konten yang adaptif dalam buku ini sehingga bisa menjadi IKM yang mandiri, berdaya saing, dan menjadi kebanggaan Indonesia karena kita Bangsa Buatan Indonesia.

Jakarta, 9 Oktober 2020

DIREKTUR JENDERAL
INDUSTRI KECIL, MENENGAH DAN ANEKA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN

Gati Wibawaningsih

Kata Pengantar

Sebagian besar usaha pemula dan bisnis mahasiswa banyak yang belum memerhatikan pentingnya mempersiapkan dan memiliki strategi. Sebagian ada yang berpikir terlalu rumit, sebagian ada yang berpikir menghabiskan waktu, dan sebagian lain ada yang berpikir *kita lihat saja nanti*. Sebenarnya, tidak ada salahnya juga untuk berpikir seperti itu. Namun, penelitian terhadap usaha-usaha yang berhasil tumbuh maupun yang bertahan hidup dengan baik, menunjukkan bahwa peran strategi sangat penting. Strategi dapat menjadi panduan teknis atas visi dan misi yang mereka buat saat akan memulai bisnis.

Di sisi lain, ada juga usaha pemula maupun bisnis mahasiswa yang, sebenarnya, tanpa sadar telah menerapkan strategi ini. Namun, menerapkan tanpa merencanakan juga bukan sesuatu yang bijak, terutama dalam hal strategi. Oleh karena itu, buku ini disusun sebagai panduan penerapan sederhana strategi bisnis yang berbasis QSPM atau Quantitative Strategic Planning Matrix. QSPM dipilih dalam buku perdana ini sebagai strategi awal karena dapat dengan mudah disusun dengan berbasis analisis SWOT. Oleh karena itu, baik usaha pemula maupun usaha mahasiswa dapat dengan segera menerapkannya untuk melancarkan kegiatan bisnisnya.

Buku ini juga akan menjelaskan teknik QSPM secara sederhana dari langkah per langkah. Tujuannya tentu untuk memudahkan para pengusaha agar dapat segera mengadaptasi teknik ini ke dalam bisnisnya. Hal yang utama juga, buku ini akan memberikan gambaran mengenai beberapa strategi lain sebagai penambah wawasan saja, agar kiranya pengusaha muda dapat memiliki alternatif penerapan strategi yang beragam. Selain itu, kami juga ingin membudayakan tiga langkah dalam strategi bisnis, yaitu memformulasikan (merencanakan), mengimplementasikan, dan mengevaluasi. Ketiga langkah ini sangat penting karena pasar dan konsumen itu dinamis sehingga kita juga harus terus melakukan pembaruan terhadap strategi bisnis kita.

Semoga bermanfaat.

M. Setiawan Kusmulyono & Sonny Agustiawan
Penyusun

Sanwacana

Menekuni Panggilan Berbagi Ilmu

Buku bertajuk *APLIKASI STRATEGI BISNIS UNTUK PEMULA UMKM & MAHASISWA* ini diterbitkan oleh Prasetiya Mulya Publishing dengan optimisme tinggi. Alasannya, pertama, kedua penulis telah melengkapi paparan teoritis dan praktisnya dengan simulasi untuk bisnis berbasis produk dan jasa, koperasi usaha, dan unit usaha BUMDesa. Kedua, penulisnya merupakan orang-orang muda yang mengabdikan karya intelektualnya di Sekolah Bisnis dan Ekonomi Universitas Prasetiya Mulya, yaitu Muhamad Setiawan Kusmulyono dan Sonny Agustiawan.

Membaca buku ini lembar demi lembar, Anda akan dibawa pada paparan manajemen strategi secara sederhana. Manajemen strategi membantu sebuah bisnis untuk melakukan analisis strategik, yaitu: mengidentifikasi di mana posisi bisnis kita saat ini, mengidentifikasi ke arah mana tujuan kita di masa depan yang paling menguntungkan, dan bagaimana cara bisnis kita menuju ke arah tersebut.

Tahukah Anda, ternyata manajemen strategi sejatinya sederhana, namun justru kerap diabaikan oleh para pegiat usaha pemula, terutama di lingkup usaha kecil, mikro, dan menengah. Sementara, penerapan manajemen strategi justru ditekuni secara total oleh perusahaan menengah dan raksasa, seluruh dunia. Mengapa? Urgensi menjawab pertanyaan

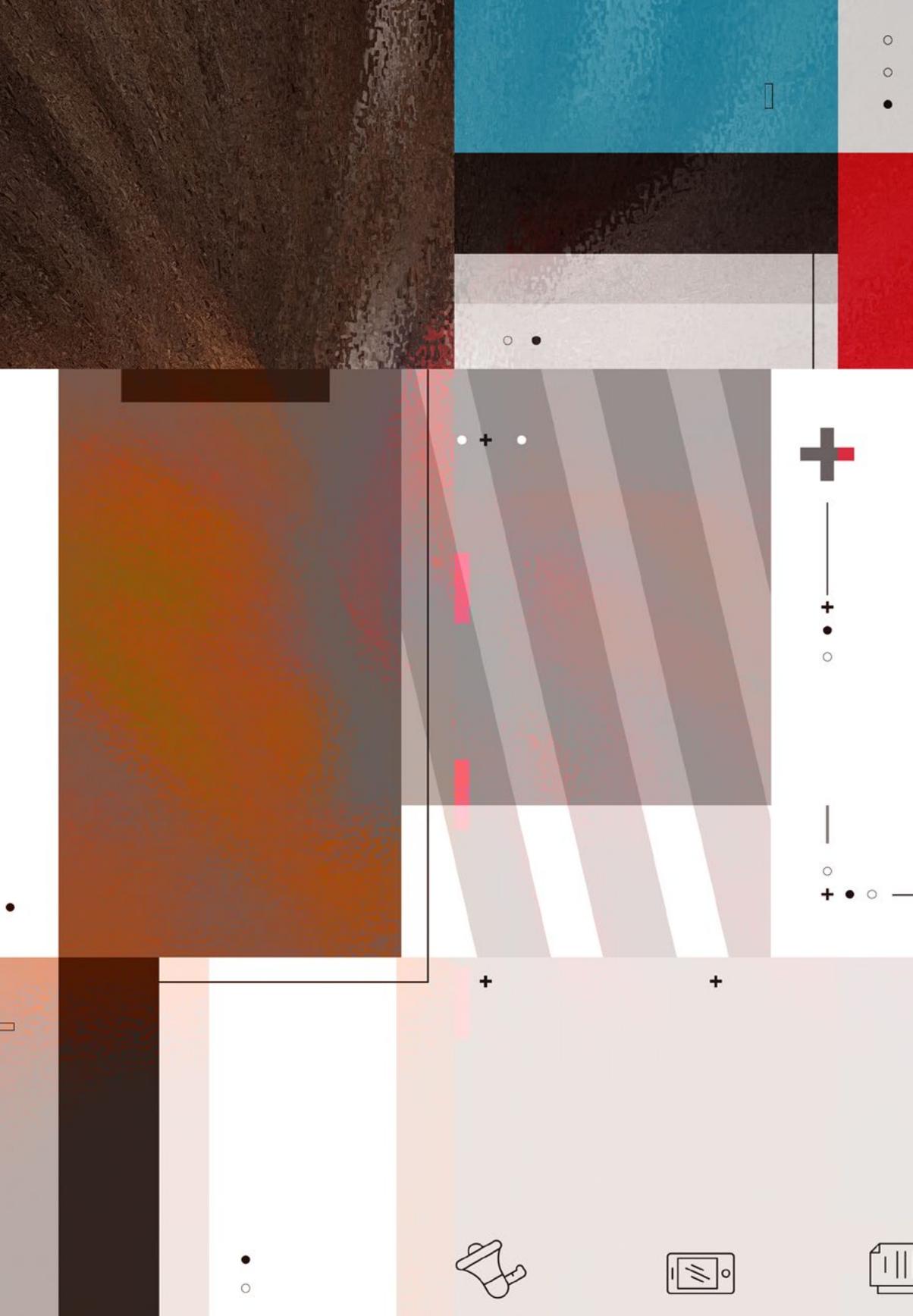
ini menjadi salah satu alasan Prasetiya Mulya Publishing untuk menerbitkan buku ini. Kami yakin, seluruh pebisnis dalam industri dan skala apa pun membutuhkan penerapan manajemen strategi agar memiliki peluang meraih kesuksesan bisnis lebih besar melalui keunggulan daya saing jangka panjang.

Di muara kata, kami mengucapkan terima kasih kepada Pemimpin Universitas Prasetiya Mulya, Tim Dekanat Sekolah Bisnis dan Ekonomi, dan Dewan Editor Buku atas dukungan untuk penerbitan buku ini. Kepada kedua penulis muda, tetap antusias dalam menekuni panggilan berbagi ilmu.

Jakarta, Desember 2020

verba volant scripta manent

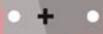
Tim Editor; Eko, Rizkana, Maryono



-
-
-



-
-



- +
-
-

-
- +
-
-
-



-
-



STRATEGI DAN KISAH AWALNYA

Pernahkah kita mendengar nama Usain Bolt? Bagi yang rutin memerhatikan berita olahraga pasti lazim sekali mendengar namanya. Sesuai dengan namanya, "Bolt", yang mengandung arti ledakan petir, adalah seorang pelari cepat (*sprinter*) asal Jamaika. Lahir di Trelawny, Jamaika, pada 21 Agustus 1986, Usain Bolt menasbihkan diri sebagai salah satu manusia tercepat di dunia saat ini. Rekor kemenangannya pun kian sulit dipecahkan oleh pesaingnya—Bolt mampu memecahkan 3 rekor dunia di cabang lari 100 meter, 200 meter, dan 4x100 meter, berturut-turut pada 2009 dan 2012. Usain Bolt juga memegang 9 medali emas olimpiade, 11 medali emas kejuaraan dunia atletik, dan berbagai medali dari kejuaraan lari lainnya.

Hal menarik untuk dibahas dalam kisah Usain Bolt terkait dunia strategi adalah bagaimana cara Bolt melatih dirinya. Sebagai seorang sprinter, tentu durasi pertandingannya akan sangat singkat. Rata-rata untuk berlomba lari 100 meter saja, hanya butuh waktu kurang dari 11 detik. Namun, latihannya dapat dilakukan bertahun-tahun hanya untuk berlari di lintasan selama kurang dari 11 detik. Menurut data yang dilansir dari sumber terdekat Bolt, sebagai sprinter, Bolt hanya fokus pada lari jarak pendek saja. Oleh karena itu, hampir jarang sekali Bolt menghabiskan banyak waktu untuk berlatih berlari jauh layaknya maraton. Bolt memahami bahwa nomor olahraga yang dipilihnya membutuhkan kecepatan, bukan ketahanan,

sehingga fokus yang dipilihnya adalah melatih kekuatan otot kaki intinya. Jika diasosiasikan, mungkin jumlah lemak-lemak pada otot-otot intinya akan sangat sedikit sehingga memudahkan Bolt untuk memacu kecepatan dalam waktu yang sangat singkat.

Jika ditinjau dalam konteks manajemen strategi, Bolt hanya berlatih lari jarak pendek, melatih otot inti kakinya, dan melatih kecepatan secara konsisten. Ketiga hal yang dilakukan oleh Bolt inilah yang disebut sebagai strategi. Bolt fokus melatih tiga hal itu untuk mencapai target yang dia inginkan, yaitu menjadi juara dunia lari cepat di olimpiade dan kejuaraan dunia. Hasilnya, tentu saja sejarah sudah menuliskan namanya sebagai salah seorang manusia tercepat di jagat raya.

Konsep strategi, sebenarnya, sangat sederhana. Strategi adalah sesuatu yang kita lakukan yang akan membantu mencapai tujuan yang kita inginkan. Coba bayangkan, dalam suatu kondisi kita ingin menyeberangi sungai untuk mengambil makanan di seberangnya. Dalam kondisi tersebut akan ada banyak sekali pilihan strategi yang muncul, mulai dari membuat kapal lalu mendayungnya, berjalan memutar, membangun jembatan sementara, berayun, berenang, atau menumpang helikopter.

Semua langkah tersebut adalah bagian dari strategi. Namun, situasi dan kondisilah yang kemudian menyebabkan kita dapat mengambil strategi A bukan B, maupun sebaliknya. Faktor-faktor yang memengaruhi bisa saja karena kondisi pengetahuan dan pengalaman kita, anggaran yang kita miliki, jejaring yang kita punya, atau faktor-faktor penentu lain yang dapat membedakan cara kita dalam mengambil strategi.

Menurut beberapa sumber, kata strategi sebenarnya dipinjam oleh dunia bisnis dari istilah kemiliteran. Kata strategi sendiri berasal dari bahasa Yunani, yaitu *strategia* yang mengandung

arti keahlian militer (*generalship*). Oleh karena itu, rutin sekali kita menyaksikan film-film yang memperlihatkan tentara atau militer menjalankan strategi perang yang luar biasa. Tentunya, kita masih mengingat Panglima Besar Jenderal Soedirman yang menerapkan strategi gerilya untuk melawan Belanda saat masa penjajahan. Di dalam istilah militer, strategi sering dirujuk sebagai upaya untuk membuat manuver prajurit pada posisi-posisi tertentu sebelum perang terjadi. Dalam konteks ini, strategi dianggap sebagai pengerahan pasukan. Nantinya, jika musuh sudah bergerak, strategi ini akan berubah menjadi taktik.

Bagi sebuah bisnis, strategi tentu sangat diperlukan. Walaupun tidak segenting dalam kondisi peperangan, dunia bisnis adalah medan persaingan yang tidak mengenal teman dan persahabatan. Jika tidak memiliki strategi yang tepat, produk dan jasa yang kita miliki akan gugur terkena serangan dari produsen lain ataupun karena kehabisan tenaga. Oleh karena itu, buku sederhana ini akan mencoba membantu pembaca untuk dapat menyusun strategi bisnis yang efektif dan efisien dalam mengarungi dunia bisnis pemula yang masih rawan akan inkonsistensi, kesalahan memilih konsumen, hingga hal-hal teknis yang lebih banyak bersifat internal.

MENGAPA PERLU MANAJEMEN STRATEGI?

Pernahkah kita ikut atau, setidaknya, menyaksikan lomba panjat pinang setiap perayaan HUT Republik Indonesia? Panjat pinang merupakan salah satu lomba yang seru. Selain memperebutkan hadiah termahal dan bergengsi dibandingkan lomba lainnya, lomba panjat pinang yang dijalankan secara berkelompok juga mengundang decak tawa, keterkejutan, dan berbagai ekspresi unik ketika menyaksikan peserta yang jatuh, tertiban peserta lain, berwajah coreng-moreng, dan lainnya. Namun, cobalah fokus melihat strategi yang dimainkan dalam permainan panjat pinang ini. Biasanya, tim yang berpengalaman dalam panjat pinang tidak akan terdiri

dari anggota dengan berat badan yang besar-besar. Jikapun ada berat badan yang besar, dia hanya akan berjumlah satu orang dan berfungsi sebagai fondasi dasar. Biasanya juga, tim akan berupaya untuk menggosok-gosokkan tangannya ke tanah untuk memberi friksi pada pegangan ke pohon pinang yang sudah dilumuri oleh oli dan gemuk. Satu yang mungkin tidak terpikirkan, biasanya, tim akan ogah-ogahan untuk memulai urutannya duluan. Mengapa? Karena semakin duluan tim bermain, keuntungan akan ada di tim lawannya yang memperoleh pinang dengan keadaan sudah berkurang gemuknya sehingga semakin mudah untuk dipanjat.

Sama halnya dengan lomba balap karung. Bagi yang sudah ahli dalam jenis balapan ini, mereka akan sebisa mungkin mengurangi ruang antara dasar karung dengan gagang karung yang mereka pegang. Dengan cara ini, mereka dapat mudah melompat tanpa harus takut tersandung karung mereka sendiri. Strategi lainnya, ada juga yang berusaha untuk melompat sejauh-jauhnya di tiap kesempatan. Namun, seperti strategi yang terakhir ini tidak valid dilakukan dan cenderung tidak meraih hasil optimal di tiap agustusan.

Manajemen strategi diperlukan untuk mengetahui kondisi usaha saat ini, mengidentifikasi posisi yang menguntungkan di masa depan, dan memberi tahu bagaimana cara kita meraihnya. Secara sederhana, manajemen strategi membantu sebuah bisnis untuk melakukan analisis strategik, yaitu:

- Mengidentifikasi di mana posisi bisnis kita saat ini
- Mengidentifikasi ke arah mana tujuan kita di masa depan yang paling menguntungkan, dan
- Bagaimana cara bisnis kita menuju ke arah tersebut.



Gambar 1. Penggambaran analisis strategik

Analisis strategi ini perlu dilakukan oleh pemilik bisnis untuk menjaga keberlangsungan dan keberlanjutan bisnisnya. Tanpa adanya analisis strategik, perusahaan akan jalan di tempat dan, pada akhirnya, akan ketinggalan zaman dan bangkrut. Bayangkan saja apa yang dialami oleh bus PPD (*Pengangkutan Penumpang Jakarta*), kamera Kodak, Nokia, dan banyak perusahaan lain yang tidak menjalankan manajemen strategi hingga kemudian punah oleh persaingan usaha yang semakin dinamis.

Sebuah anekdot sederhana menampilkan apa yang sebenarnya dimaksud dengan strategi dalam istilah bahasa Inggris:

Do what everyone else is doing
but spend less money doing it,
or
do something no one else can do.

Konsep tersebut sangat sederhana, tetapi mengandung arti yang sangat dalam. Strategi pun layaknya inovasi yang mungkin sudah tidak banyak lagi kebaruannya sehingga modifikasi menjadi salah satu cara untuk mengadaptasinya. Jika ingin mengadaptasi apa yang sudah dilakukan oleh bisnis

lain, lakukanlah, tetapi lakukan dengan mengeluarkan uang yang lebih sedikit untuk meraih hasil yang sama. Sebaliknya, jika tidak ingin mengadaptasi, berinovasilah dengan menjadi berbeda dari yang lain.

Bagi perusahaan yang menjalankan manajemen strategi dengan baik, ada banyak sekali manfaat finansial dan nonfinansial yang dapat diperoleh. Manfaat finansial yang dapat diperoleh antara lain:

- Peningkatan yang signifikan di sisi penjualan, profitabilitas, dan produktivitas jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menjalankan manajemen strategi
- Perusahaan memiliki akses dan struktur yang lebih rapi dalam pengambilan keputusan lengkap dengan analisis antisipasi terhadap konsekuensi keputusan tersebut.

Di sisi nonfinansial, keuntungan yang diperoleh dari manajemen strategi antara lain:

- Memudahkan perusahaan dalam mengidentifikasi, memprioritaskan, dan mengeksploitasi peluang
- Menyediakan pandangan yang objektif tentang permasalahan manajerial
- Membantu perusahaan untuk meningkatkan koordinasi dan kendali aktivitas
- Meminimalisasi dampak dari perubahan yang dapat terjadi di lingkungan.

Meskipun demikian, masih banyak perusahaan yang tidak menjalankan analisis manajemen strategi dengan berbagai alasan, antara lain:

- Pengetahuan yang lemah dalam hal perencanaan stratejik
- Tidak ada insentif menarik
- Konflik internal (*firefighting*)

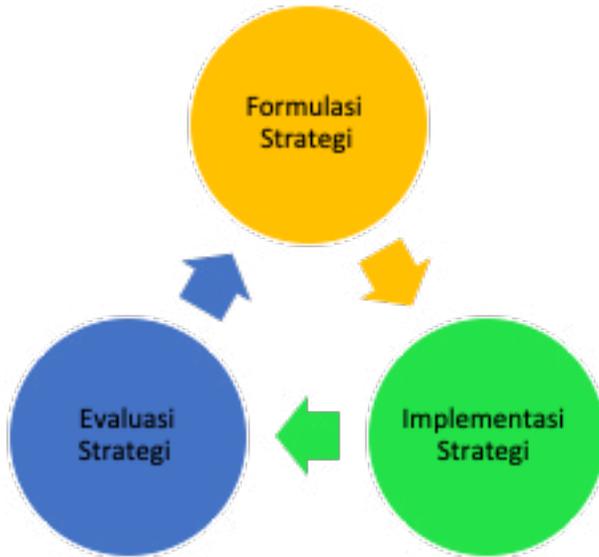
- Buang waktu
- Mahal
- Malas
- Berharap sukses secara instan.

Berbagai macam masalah tersebut, umumnya, didorong oleh faktor manusia jika dibandingkan dengan faktor sistem. Oleh karena itu, hal terpenting sebelum merumuskan analisis manajemen strategi adalah merumuskan sistem perusahaan untuk meminimalisasi faktor manusia dalam pertimbangan-pertimbangan dasarnya.

KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi adalah hal yang sebenarnya cukup sederhana, tetapi sering diabaikan oleh para pebisnis, terutama UKM ataupun pebisnis pemula. Justru, saat ini, penerapan manajemen strategi banyak dilakukan oleh perusahaan yang sudah besar di berbagai belahan dunia. Kenapa hal ini terjadi? Jawaban yang paling relevan adalah karena penerapan manajemen strategi tidak bisa menjamin suatu bisnis akan sukses dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Akan tetapi, penerapan manajemen strategi dapat memberikan peluang kesuksesan yang lebih tinggi daripada menjalankan bisnis tanpa menggunakan manajemen strategi di dalamnya. Hal ini yang sering kali tidak dipahami oleh para pebisnis UKM dan pebisnis pemula. Dari kondisi ini dapat diketahui bahwa seluruh pebisnis dalam industri dan skala apa pun membutuhkan penerapan manajemen strategi agar memiliki peluang meraih kesuksesan bisnis lebih besar melalui keunggulan daya saing jangka panjang.

Penerapan manajemen strategi terbagi ke dalam tiga tahapan, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahapan ini harus dilakukan secara berurutan dan berkelanjutan dalam menerapkan manajemen strategi.



Gambar 2. Tahapan Manajemen Strategi

Formulasi Strategi

Tahapan pertama dalam manajemen strategi adalah formulasi strategi. Sesuai dengan namanya, pada tahapan ini, para pebisnis diminta untuk melakukan proses pencarian bentuk dari strategi itu sendiri. Proses formulasi dimulai dengan membuat visi dan misi perusahaan yang sangat penting dan krusial untuk dilakukan karena dengan visi dan misi yang jelas maka setiap perusahaan dapat mengetahui tujuan dan arah bisnisnya masing-masing. Strategi sebaik dan sehebat apa pun tidak akan pernah berhasil jika perusahaan belum mengetahui dengan pasti visi dan misinya. Begitupun sebaliknya, visi dan misi perusahaan tidak akan pernah terwujud jika strategi perusahaan tidak direncanakan dan diimplementasi dengan baik.

Langkah berikutnya dalam tahapan formulasi strategi adalah melakukan analisis, baik secara eksternal maupun internal perusahaan. Analisis eksternal dapat dilakukan dengan cara melakukan analisis terhadap konsumen yang akan menggunakan produk atau jasa yang kita tawarkan, analisis terhadap perusahaan pesaing terkuat, dan analisis secara umum industri tempat kita menjalankan bisnis dari hulu sampai hilir. Apa yang dimaksud analisis industri dari hulu sampai hilir adalah kita perlu melakukan analisis, baik dari sisi pemasok atau *supplier* hingga sisi distribusi yang nantinya akan membantu menyalurkan produk atau jasa kita kepada konsumen. Apa saja yang perlu dianalisis antara lain kebiasaan konsumen, potensi pertumbuhan konsumen, kekuatan dan kelemahan pesaing, jumlah pemasok, kekuatan dan kelemahan pemasok dan juga distributor, dan lain sebagainya.

Berikutnya, hal yang tidak kalah penting adalah melakukan analisis internal atau analisis perusahaan kita sendiri. Pebisnis perlu mengetahui apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bisnisnya sehingga ia dapat mengetahui hal apa yang perlu dijaga, ditingkatkan, dan juga diatasi agar bisnisnya dapat menjadi lebih baik dibandingkan pesaing utamanya.

Setelah melakukan analisis eksternal dan internal dengan baik dan menyeluruh maka memudahkan pebisnis untuk memetakan hal apa saja yang dapat dikategorikan sebagai peluang (*opportunity*), tantangan atau hambatan (*threat*), kekuatan (*strength*), dan kelemahan (*weakness*). Semakin banyak dan mendalam pebisnis mengetahui keempat hal tersebut maka semakin memudahkan pebisnis dalam melakukan langkah berikutnya dalam formulasi strategi, yaitu pemilihan strategi yang tepat.

Jika dianalogikan, seorang pasien pergi berobat ke dokter. Ketika bertemu dokter, dokter akan menanyakan gejala apa

saja yang dirasakan, lalu riwayat mengenai apa yang akhir-akhir ini pasien lakukan, dan tahapan berikutnya dokter akan memeriksa seluruh tubuh pasien secara detail dan lengkap. Setiap langkah tersebut akan dilakukan oleh dokter agar ia dapat membuat strategi yang tepat dalam mengobati pasiennya. Bayangkan jika pasien datang ke dokter dengan mengatakan, "Dokter saya pusing!" lalu dokter, tanpa melakukan proses-proses di atas, langsung memberikan obat sakit kepala. Kira-kira apakah sakit yang diderita pasien akan sembuh? Apakah kesembuhannya akan berlangsung lama atau hanya sementara? Besar kemungkinan, jawabannya adalah pusing si pasien akan sembuh, tapi akan kembali lagi.

Kenapa hal ini bisa terjadi? Karena dokter tidak menjalankan strategi yang tepat sehingga obat yang diberikan tidak tepat sasaran. Jika si dokter melakukan langkah-langkah yang seharusnya, penyebab utama sakit kepala pasien akan dapat diketahui. Dari hasil pemeriksaan dan analisis lengkap bisa saja sumber penyebab sakit kepalanya adalah gigi yang berlubang atau penjepitan saraf di leher. Jika dokter dapat mengetahui dengan lengkap dan jelas informasi sumber penyakitnya maka obat atau penanganan (*treatment*) yang diberikan juga akan khusus dan tepat sasaran sehingga penyakit pasien dapat sembuh total dalam jangka waktu yang panjang. Sesuai dengan analogi di atas maka, dalam dunia bisnis, pebisnis pun dituntut untuk melakukan analisis yang lengkap dan mendalam agar dapat menentukan strategi apa yang akan digunakan agar tujuannya tercapai dan dapat terus bertahan.

Implementasi Strategi

Tahapan kedua dalam manajemen strategi adalah implementasi strategi. Tahapan ini tidak kalah penting dari tahapan pertama karena sebaik apa pun strategi yang telah dirancang tidak akan berguna atau berhasil jika tidak dilaksanakan dengan baik. Jika persentase keberhasilan suatu bisnis dapat dirasiokan, sesuai

dengan pengalaman yang dilakukan oleh beberapa pebisnis, formulasi strategi yang tepat akan memberikan 30% kontribusi terhadap kesuksesan suatu bisnis, sedangkan 50% kesuksesan bisnis tergantung pada proses implementasi strategi itu sendiri, dan 20% sisanya dikontribusikan dari faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh pebisnis.

Dilihat dari kontribusi yang sangat besar, implementasi strategi harus dilakukan dengan sungguh-sungguh dan penuh komitmen. Strategi yang berhasil dirancang, tetapi tidak diimplementasikan sama saja seperti memiliki keinginan dan rencana menjadi kaya, tetapi tidak mau bekerja dan berusaha. Dalam manajemen strategi, tahapan implementasi terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu pembuatan objektif dan *goal* jangka pendek hingga menengah dari masing-masing divisi sesuai dengan visi, misi, dan objektif perusahaan. Kegiatan berikutnya adalah membuat peraturan dan sistem yang akan digunakan oleh setiap divisi di perusahaan guna mencapai objektif dan *goal* di setiap divisinya, kemudian melakukan perencanaan kebutuhan sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya alam (material), maupun sumber daya lainnya. Selain itu, masing-masing divisi juga membuat perencanaan kegiatan beserta target indikator pencapaiannya. Kegiatan terakhir dalam proses ini adalah melaksanakan seluruh perencanaan dan hal-hal lainnya yang telah dibuat.

Evaluasi Strategi

Tahapan terakhir dalam putaran pertama adalah melakukan evaluasi strategi. Tahapan ini menjadi dasar pada tahapan formulasi strategi putaran kedua dan seterusnya. Pada tahapan ini, para pebisnis perlu melakukan evaluasi terhadap pencapaian yang telah didapatkan selama proses bisnis berlangsung. Evaluasi dapat dilakukan dalam kurun waktu per 3 bulan, 4 bulan, 6 bulan, atau 12 bulan. Durasi per evaluasi dapat ditentukan oleh pebisnis sesuai dengan kebutuhan,

dengan mempertimbangkan tingkat kedinamisan dari bisnis dan industrinya. Semakin dinamis maka semakin cepat proses evaluasi dapat dilakukan. Evaluasi dapat dilakukan dengan beberapa metode, salah satu yang paling umum adalah metode *balanced score card*. Para pebisnis juga dapat menggunakan metode lainnya, yang terpenting metode tersebut harus dapat memberikan gambaran pencapaian setiap aspek di dalam setiap divisi secara jelas sesuai dengan indikator dan perencanaan yang telah dibuat pada tahapan implementasi strategi sebelumnya.

Hasil evaluasi yang didapatkan dari tahapan ini akan digunakan sebagai dasar dalam formulasi strategi ke depan. Hasil evaluasi akan memperlihatkan hal yang telah tercapai maka berikutnya hal tersebut dapat dipertimbangkan untuk dilanjutkan atau tidak. Sebaliknya, untuk hal yang belum, bahkan tidak tercapai, pebisnis perlu mencari gap atau permasalahan kenapa hal tersebut bisa terjadi. Dari analisis permasalahan tersebut, pebisnis perlu memikirkan solusi agar strategi ataupun objektif yang tidak tercapai dapat dicapai pada periode berikutnya. ▼