

MANAJEMEN DAN STRATEGI AGRIBISNIS

Penulis :

Paul Lumbantobing, Amruddin, Lina Samhina, Sitti Hardiyanti Mulaputri
Ma'mur, Nursamsi, Syahroni, Khairun Annisa, Wiwik Ambarsari,
Rizki Risanto Bahar, Maria Fransiska Darlen, Fitriana Dina Rizkina,
Palti Maretto Caesar Manalu



MANAJEMEN DAN STRATEGI AGRIBISNIS

**Paul Lumbantobing
Amruddin
Lina Samhina
Sitti Hardiyanti Mulaputri Ma'mur
Nursamsi
Syahroni
Khairun Annisa
Wiwik Ambarsari
Rizki Risanto Bahar
Maria Fransiska Darlen
Fitriana Dina Rizkina
Palti Maretto Caesar Manalu**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN DAN STRATEGI AGRIBISNIS

Penulis :

Paul Lumbantobing
Amruddin
Lina Samhina
Sitti Hardiyanti Mulaputri Ma'mur
Nursamsi
Syahroni
Khairun Annisa
Wiwik Ambarsari
Rizki Risanto Bahar
Maria Fransiska Darlen
Fitriana Dina Rizkina
Palti Maretto Caesar Manalu

ISBN : 978-623-125-684-3

Editor : Diana Purnama Sari M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni. S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Maret 2025

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

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Dan Strategi Agribisnis ini.

Buku Ini Membahas Pengantar Manajemen Strategi Bisnis, Peran penting manajemen strategi bagi pengembangan agribisnis, Tahapan Perumusan Strategi, Visi dan Misi bisnis, Metodologi perumusan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan, Analisis Lingkungan (Eksternal dan Internal)- EFE, IFE), Strategi-strategi dalam Praktek menurut Fred R. David (Kasus Agribisnis), Analisis dan Perumuasan Alternatif Strategi Perusahaan Agribisnis, Alat Analisis : Matriks SWOT, Mat, Analisis dan Perumusan Alternatif Strategi Unit Bisnis dan Fungsional, Alat analisis : *Competitive Profile Matrix* (CPM), Bench Marking dan Milestone, Analisis Isu-isu Strategis (Manajemen, Pemasaran, Keuangan, Litbang dan SIM), Pengendalian strategi, Kepemimpinan, tanggungjawab sosial, dan moral bisnis.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGI BISNIS ...	1
1.1 Manajemen Strategi	2
1.2 Keunggulan Kompetitif	4
1.3 Model Manajemen Strategi.....	5
1.3.1 Pemindaian Lingkungan (<i>environmental scanning</i>).....	8
1.3.2 Formulasi Strategi.....	10
1.3.3 Implementasi Strategi	13
1.3.4 Evaluasi dan Pengendalian.....	14
1.3.5 Umpan Balik dan Proses Pembelajaran	16
1.4 Kepemimpinan Stratejik.....	16
1.5 Hirarki Strategi.....	17
1.6 Kriteria Strategi yang Efektif	19
DAFTAR PUSTAKA.....	21
BAB 2 PERAN PENTING MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN AGRIBISNIS	23
2.1 Ruang Lingkup Manajemen Strategi	24
2.2 Konsep Agribisnis	28
2.3 Peran dan Manfaat Manajemen Strategi	29
DAFTAR PUSTAKA.....	35
BAB 3 TAHAPAN PERUMUSAN STRATEGI, VISI DAN MISI BISNIS	37
3.1 Pendahuluan	37
3.1.1 Strategi Bisnis.....	37
3.1.2 Visi Strategis	39
3.1.3 Misi Strategis	41
3.2 Pentingnya Perumusan Strategi, Visi, dan Misi Bisnis.....	43
3.3 Tahapan Perumusan Strategi, Visi, dan Misi Bisnis ...	46
3.4 Relevansi Visi dan Misi dengan Strategi Bisnis.....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	49

BAB 4 METODOLOGI PERUMUSAN VISI, MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN.....	51
4.1 Pendahuluan	51
4.2 Definisi dan Konsep Dasar.....	51
4.2.1 Visi Perusahaan	52
4.2.2 Misi Perusahaan	53
4.2.3 Tujuan Perusahaan.....	54
4.2.4 Keterkaitan Antara Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan.....	55
4.3 Metodologi Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan	57
4.3.1 Identifikasi Nilai-Nilai Perusahaan	57
4.3.2 Analisis SWOT	57
4.3.3 Benchmarking terhadap Perusahaan Agribisnis Terkemuka	57
4.3.5 Penyusunan Visi dan Misi	58
4.3.6 Evaluasi dan Revisi	60
DAFTAR PUSTAKA	61
BAB 5 ANALISIS LINGKUNGAN (EKSTERNAL DAN INTERNAL)- EFE,IFE)	63
5.1 Pendahuluan	63
5.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	65
5.3 Analisis Lingkungan Internal.....	66
5.3 Studi Kasus Penerapan Matriks EFE, IFE dan IE	71
DAFTAR PUSTAKA	76
BAB 6 STRATEGI-STRATEGI DALAM PRAKTEK MENURUT FRED R. DAVID (KASUS AGRIBISNIS).....	79
6.1 Model Manajemen Strategis Fred R. David.....	79
6.2 Analisis Strategi dalam Praktek Agribisnis	82
DAFTAR PUSTAKA	99
BAB 7 ANALISIS DAN PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI PERUSAHAAN AGRIBISNIS, ALAT ANALISIS : MATRIKS IFAS, MATRIKS EFAS, MATRIKS SWOT, MATRIKS SPACE, MATRIKS BCG, MATRIKS IE, MATRIKS GRAND STRATEGY, DAN QSPM	103
7.1 Pendahuluan	103
7.2 Analisis Lingkungan Bisnis Agribisnis	104
7.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal	104

7.2.2 Analisis Lingkungan Internal	105
7.3 Perumusan Alternatif Strategi	106
7.3.1 Matriks SWOT (<i>Strengths-Weaknesses- Opportunities-Threats</i>)	106
7.3.2 Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>)	107
7.3.3 Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>)	108
7.3.4 Matriks IE (Internal-External)	110
7.3.5 Matriks Grand Strategy	111
7.4 Pemilihan Strategi Terbaik	113
DAFTAR PUSTAKA	115
BAB 8 ANALISIS DAN PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI UNIT BISNIS DAN FUNGSIONAL, ALAT ANALISIS: COMPETITIVE	117
8.1 Pendahuluan	117
8.2 Strategi Kompetitif Generik Michael R. Porter	118
8.2.1 Strategi Kepemimpinan Biaya	118
8.2.2 Strategi Diferensiasi	119
8.2.3 Strategi Fokus	121
8.3 Analisis Lima Kekuatan Michael R. Porter	122
8.4 Merancang Strategi Bisnis Michael R. Porter	125
DAFTAR PUSTAKA	128
BAB 9 BENCHMARKING DAN MILESTONE	131
9.1 Pendahuluan	131
9.2 Konsep Benchmarking dalam Agribisnis	132
9.2.1 Pengertian Benchmarking	132
9.2.2 Manfaat Benchmarking	133
9.2.3 Jenis Benchmarking	135
9.2.4 Tahapan Proses Benchmarking	137
9.3 Konsep Milestone dalam Agribisnis	138
9.3.1 Pengertian Milestone	138
9.3.2 Manfaat Milestone	140
9.3.3 Tahapan Proses Milestone	141
DAFTAR PUSTAKA	144
BAB 10 ANALISIS ISU-ISU STRATEGIS (MANAJEMEN, PEMASARAN, KEUANGAN, LITBANG DAN SIM)	147
10.1 Pendahuluan	147
10.2 Isu Strategis dalam Bidang Manajemen	149

10.3 Isu Strategis dalam Bidang Pemasaran	155
10.4 Isu Strategis dalam Bidang Keuangan	159
10.5 Isu Strategis dalam Bidang Penelitian dan Pengembangan	163
10.6 Isu Strategis dalam Bidang Sistem Informasi Manajemen (SIM)	167
DAFTAR PUSTAKA	169
BAB 11 PENGENDALIAN STRATEGI	171
11.1 Pendahuluan	171
11.1.1 Definisi Pengendalian Strategi	171
11.1.2 Pentingnya Pengendalian dalam Manajemen Strategis	171
11.2 Kerangka Teoritis Pengendalian Strategi	172
11.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	172
11.2.2 Teori Kontrol Manajemen	172
11.3 Alat dan Teknik Pengendalian Strategi	173
11.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	173
11.3.2 Analisis SWOT	173
11.3.3 <i>Total Quality Management</i> (TQM)	174
11.3.4 <i>Strategic Management Accounting</i> (SMA)	174
11.3.5 Penggunaan Teknologi Informasi	174
11.4 Pengukuran Kinerja dalam Agribisnis	175
11.5 Manajemen Risiko dalam Pengendalian Strategi	176
11.5.1 Definisi Manajemen Risiko	176
11.5.2 Pendekatan dalam Manajemen Risiko	176
11.6 Studi Kasus dan Aplikasi Praktis	178
11.7 Kesimpulan dan Rekomendasi	179
DAFTAR PUSTAKA	182
BAB 12 KEPEMIMPINAN, TANGGUNG JAWAB SOSIAL, MORAL BISNIS	187
12.1 Pendahuluan	187
12.2 Kepemimpinan	188
12.2.1 Pengertian Kepemimpinan	188
12.2.2 Fungsi Kepemimpinan	189
12.2.3 Gaya Kepemimpinan	189
12.3 Tanggung Jawab Sosial	194
12.3.1 Tanggung Jawab Sosial dalam Bisnis	194

12.3.2 Pengertian Tanggung Jawab Sosial	
Perusahaan.....	195
12.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	195
12.3.4 Bentuk-Bentuk Tanggung Jawab Sosial	
Suatu Bisnis.....	197
12.4 Moral Bisnis	197
12.4.1 Pemahaman Moral dan Etika.....	197
12.4.2 Pengertian Moral Bisnis.....	198
DAFTAR PUSTAKA.....	199
BIODATA PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Karakteristik Berbagai Tingkat Strategi	19
Tabel 5.1. Aspek Kunci dan Komponen Utama Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	64
Tabel 5.2. Sistem Komponen Pengembangan Perusahaan dari Sudut Pandang Memastikan Aktivitas Keuangannya.....	67
Tabel 7.1. Matriks EFAS (<i>External Strategic Factors Analysis Summary</i>).....	104
Tabel 7.2. Matriks IFAS (<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i>).....	105
Tabel 7.3. Matriks SWOT	106
Tabel 7.4. Alternatif Strategi	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Model Manajemen Strategik	8
Gambar 1.2. Variabel-Variable Lingkungan	9
Gambar 4.1. Komponen Pembentuk Visi dan Misi	56
Gambar 5.1. Matriks IE	72
Gambar 7.1. Matriks SPACE	108
Gambar 7.2. Matriks BCG	109
Gambar 7.3. Matriks IE	111
Gambar 7.4. Matriks <i>Grand Strategy</i>	112
Gambar 8.1. Strategi Kompetitif Generik Michael R. Porter	119
Gambar 8.2. <i>Porter's Five Forces Model</i>	123
Gambar 9.1. Alur Proses <i>Benchmarking</i>	137
Gambar 9.2. <i>Gantt Chart Milestone</i>	143

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGI BISNIS

Oleh Paul Lumbantobing

Suatu ketika ada dua orang sahabat yang sepakat untuk melakukan perjalanan berkemah di tengah hutan di wilayah Jambi. Ketika mereka berjalan jauh ke dalam hutan. Tiba-tiba, mereka bertemu dengan seekor harimau sumatera yang berdiri dengan posisi siap menyerang dan mengaum. Seketika, orang pertama melepas ranselnya dan mengeluarkan sepasang sepatu jogging. Orang kedua berkata, "Hei, kamu tidak bisa lari lebih cepat dari harimau itu." Orang pertama menjawab, "Mungkin saya tidak bisa berlari lebih cepat dari harimau itu, tapi saya pasti bisa berlari lebih cepat dari Anda!" Kisah ini menangkap gagasan manajemen strategis, yaitu untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Situasi persaingan yang semakin sengit saat ini memaksa perusahaan yang ingin dapat bertahan dan bertumbuh harus menerapkan manajemen strategi bisnis. Strategi adalah rumusan tentang langkah apa saja yang harus dilakukan, sumber daya apa saja yang harus dimiliki untuk memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang bertahan lama dalam lingkungan pasar yang semakin kompetitif.

Dalam perumusan strategi dibutuhkan visi dari pemangku kepentingan yang utama. Berdasarkan visi tersebut dapat dirumuskan strategi berdasarkan kombinasi perspektif *inside-out* dan *outside-in*. Dari perspektif *inside-out* atau sering diistilahkan dengan *resources-based view*, dilakukan identifikasi sumber daya perusahaan yang mendukung pencapaian visi tersebut atau disebut kekuatan perusahaan, dan juga kondisi organisasi yang menghambat perusahaan untuk mencapai visi atau sering disebut sebagai kelemahan perusahaan. Dari perspektif *outside-in* atau *market-based view*, dilakukan

identifikasi peluang apa saja yang tersedia di pasar atau disebut *opportunity* dan situasi serta kondisi yang mengancam posisi perusahaan di pasar atau disebut dengan ancaman (*threat*).

Strategi yang baik memiliki tiga elemen sebagai berikut (Rothaermel, 2021):

1. Diagnosis tantangan persaingan. Elemen ini diselesaikan melalui analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan.
2. Panduan kebijakan untuk mengatasi tantangan persaingan. Elemen ini dicapai melalui perumusan strategi, yang menghasilkan strategi korporat, bisnis, dan fungsional perusahaan
3. Serangkaian tindakan yang koheren untuk menerapkan panduan kebijakan perusahaan. Elemen ini dicapai melalui implementasi strategi.

Atau secara ringkas bisa kita katakan bahwa ada 3 tahapan strategi, yaitu analisis, formulasi dan implementasi.

1.1 Manajemen Strategi

Ada dua kata yang terkandung dalam manajemen strategi yaitu manajemen dan strategi. Manajemen menyangkut proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan (*actuating, leading, dan directing*) serta pengendalian berupa *monitoring, evaluating* dan *controlling*.

Sedangkan strategi adalah berupa cara-cara dan langkah-langkah apa saja yang dilakukan sebuah perusahaan agar unggul dan mampu mempertahankan keunggulannya secara berkelanjutan. Rao mendefinisikan strategi sebagai, “rencana terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang berkaitan dengan keunggulan strategis perusahaan dan tantangan lingkungan (Rao, 2016). Hal ini dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dasar perusahaan tercapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.” Chandler mendefinisikan strategi sebagai, “penentuan tujuan dan sasaran dasar jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut (Chandler,

1962).” Strategi didefinisikan oleh Sharplin sebagai, “sebuah rencana atau serangkaian tindakan yang sangat penting dan penting bagi organisasi secara keseluruhan (Sharplin, 1985).” Quinn mendefinisikan istilah strategi sebagai, “pola rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, dan rangkaian tindakan suatu organisasi ke dalam satu kesatuan yang kohesif (Quinn, 1988).”

Ada terdapat banyak definisi manajemen strategi. Namun dalam buku ini dipaparkan beberapa.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger mendefinisikan manajemen strategi sebagai: serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Oleh karena itu, studi tentang manajemen strategis menekankan pemantauan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Manajemen strategis menggabungkan topik-topik seperti perencanaan strategis, pemindaian lingkungan, dan analisis industri (Wheelen & Hunger, 2012).

Sedangkan Fred R. David dan Forest R. David mendefinisikan manajemen strategi sebagai: seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sesuai dengan definisi ini, manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi (David & David, 2017).

Sehingga manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan dan pengendalian cara dan langkah yang ditempuh sebuah perusahaan agar unggul secara berkelanjutan dalam medan persaingan.

1.2 Keunggulan Kompetitif

Outcome dari semua strategi bisnis perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang bertahan lama (*sustain*). Mungkin lebih mudah memenangkan persaingan atau memiliki pangsa pasar yang dominan dalam jangka pendek, tetapi adalah sangat sulit untuk menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Untuk memiliki keunggulan kompetitif yang dapat bertahan lama, sebuah perusahaan tidak bisa lagi hanya memiliki strategi yang bersifat reaktif, tetapi harus ada transformasi perusahaan dalam membentuk natur perusahaan yang unggul. Natur perusahaan yang unggul tidak hanya sekadar memiliki kinerja keuangan dan operasional yang unggul, tetapi keunggulan tersebut ditopang oleh fundamental perusahaan yang unggul. Fundamental itu ditopang oleh budaya unggul. Budaya unggul adalah budaya perusahaan yang mengandung resiliensi, tangguh dan kapabilitas belajar organisasi yang hebat. Dengan memiliki budaya unggul tersebut perusahaan dapat beradaptasi dengan situasi bisnis, ekonomi, dan politik yang sangat volatil, penuh ketidakpastian (*uncertainty*), dan tingkat kompleksitas serta ambiguitas yang tinggi, atau sering disingkat VUCA (*volatile, uncertainty, complex, ambiguity*).

Dengan demikian keunggulan kompetitif yang dimiliki sebagian besar perusahaan saat ini adalah bersifat transien. Kita sudah menyaksikan gugurnya beberapa perusahaan dotcom pada tahun 2000 yang lalu. Dan baru baru ini juga kita melihat beberapa *start-up* berplatform digital juga banyak yang rontok seperti *startup* yang bergerak di bidang *e-commerce*, *financial technology* dan lain-lain, yang rontok atau paling tidak terlilit hutang. *Startup* bergerak di bidang pertanian juga tidak terlepas dari guncangan tersebut seperti yang baru-baru ini dialami Tanihub dan Sayurbox, walaupun tidak sampai tutup total tetapi sempat mengalami guncangan dan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Menurut Dyer dan kawan-kawan, suatu perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut dapat secara konsisten menghasilkan laba di atas rata-rata

melalui strategi yang tidak dapat ditiru oleh pesaing atau dianggap terlalu mahal untuk ditiru (Dyer, et al., 2020). Barney dan Hesterly memberikan definisi dari sudut yang berbeda, suatu perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar dibandingkan para pesaingnya. Nilai ekonomi adalah perbedaan antara manfaat yang dirasakan pelanggan terkait dengan pembelian produk atau jasa perusahaan dan biaya penuh untuk memproduksi dan menjual produk atau jasa tersebut (Barney & Hesterly, 2015).

Sedangkan Rothaermel, mengatakan bahwa keunggulan kompetitif selalu bersifat relatif, tidak mutlak. Untuk menilai keunggulan kompetitif, perlu membandingkan kinerja perusahaan dengan tolok ukur—yaitu, kinerja perusahaan lain dalam industri yang sama atau rata-rata industri. Suatu perusahaan yang mencapai kinerja unggul relatif terhadap pesaing lain dalam industri yang sama atau rata-rata industri mempunyai keunggulan kompetitif (Rothaermel, 2021).

Google memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan Facebook, Twitter, dan Yahoo dalam periklanan digital. Di ponsel pintar, Apple telah mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan Samsung, Oppo, dan Xiaomi. Perusahaan yang mampu mengungguli pesaingnya atau rata-rata industri dalam jangka waktu lama mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sasaran ultimat dari strategi yang unggul adalah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan bagaimana membangun strategi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, merupakan intisari dari buku ini.

1.3 Model Manajemen Strategi

Model manajemen strategi terdiri dari empat elemen, yaitu: analisa lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi sebagai respon terhadap hasil analisa lingkungan eksternal dan internal, implementasi strategi, dan monitoring dan evaluasi (Wheelen & Hunger, 2012).

Analisa lingkungan eksternal terdiri dari analisa lingkungan eksternal secara makro dan analisa lingkungan eksternal secara mikro. Analisa lingkungan makro menyangkut analisa faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi dan lingkungan hidup, atau sering disingkat sebagai PESTE.

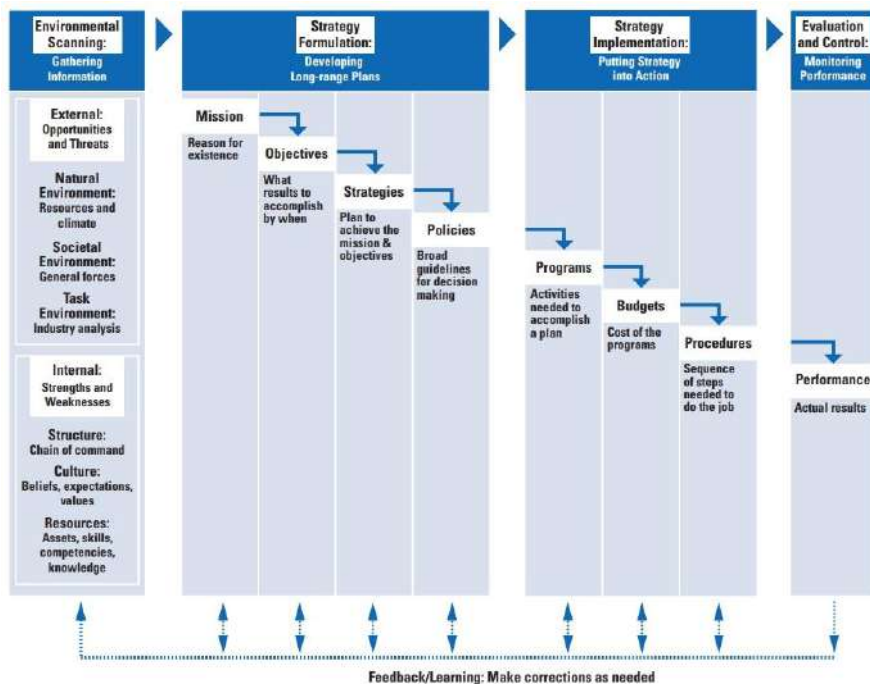
Sementara analisa lingkungan eksternal secara mikro adalah analisa pasar seperti *5 Forces Analysis* dari Porter yang bertujuan untuk melihat apakah pasar yang akan dimasuki masih atraktif atau tidak. Demikian juga ada analisa terkait pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*), untuk melihat dan mengidentifikasi kepentingan dari berbagai pihak terhadap keberadaan dan kinerja perusahaan. *Stakeholder analysis* sengaja saya masukkan sebagai bagian dari analisa lingkungan eksternal, walau manajemen dan karyawan misalnya bisa dipandang sebagai bagian internal dari perusahaan.

Analisa lingkungan internal terdiri dari analisa kekuatan dari perusahaan berdasarkan sumber daya yang dimilikinya. Analisa lingkungan internal menggunakan dukungan dari pandangan terhadap keunggulan perusahaan berdasarkan sumber daya yang dimilikinya yang disebut sebagai *resource-based view* (RBV). Tentu tidak semua sumber daya yang dimiliki perusahaan akan membawa kepada keunggulan. Sumber daya tersebut harus memenuhi kriteria VRIO agar membawa keunggulan. VRIO merupakan kependekan dari *valuable, rare, inimitable* dan *organized to capture value*. Sumber daya yang tidak memenuhi kriteria VRIO berpotensi menjadi beban (*liability*) perusahaan.

Analisis eksternal dan internal akan menghasilkan berbagai strategi untuk menangkap peluang bisnis dan untuk unggul dalam kompetisi. Alat manajemen yang populer untuk membantu para strategist untuk memformulasikan strategi adalah TOWS analisis. Dengan menggunakan alat analisis VRIO maka akan dapat diidentifikasi kekuatan perusahaan, yaitu segala sumber daya yang memenuhi kriteria VRIO dan mendukung perusahaan untuk mencapai visinya. Dengan bantuan PESTE analysis maka para *strategiest* (pemikir strategi) akan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis.

Berdasarkan hasil analisis eksternal dan internal yang dilakukan berdasarkan data yang akurat dan valid, maka para perencana strategi melakukan formulasi strategi, yaitu merumuskan langkah apa saja yang harus ditempuh korporasi untuk memanfaatkan peluang secara optimal dengan memanfaatkan kekuatan organisasi, dan juga bagaimana mengatasi ancaman dan mengelola kelemahan yang dimiliki perusahaan agar tidak dieksploitasi oleh para pesaing.

Elemen selanjutnya adalah implementasi strategi. Elemen ini mencakup pengorganisasian sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk melaksanakan apa yang dirumuskan dalam tahapan formulasi strategi. Dalam tahapan ini sangat dimungkinkan dilakukan perubahan struktur organisasi sesuai dengan prinsip struktur mengikuti strategi (*structure follows strategy*). Hal ini sebagai konsekuensi penetapan “siapa” atau “unit apa” yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi yang sudah dirumuskan. Selain penentuan eksekutor strategi (*staffing*), juga dilakukan penghitungan biaya (*budgeting*) dan waktu yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi, dan penyediaan pelatihan serta berbagai perangkat/teknologi yang dibutuhkan orang atau unit yang ditunjuk sebagai eksekutor strategi. Dalam tahapan ini juga ditetapkan KPI (*key performance indicators*) yang merupakan dasar untuk pelaksanaan tahapan selanjutnya yaitu monitoring dan evaluasi. Pada elemen ini juga terjadi proses pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh direksi secara berjenjang sampai ke tingkat operasional/teknis.



Gambar 1.1. Model Manajemen Strategik (Wheelen & Hunger, 2012)

Elemen terakhir adalah monitoring dan evaluasi. Dalam tahapan ini biasanya digunakan *executive dashboard*, yang memonitor pelaksanaan dan pencapaian setiap strategi secara *real time*. Evaluasi hasil monitoring akan menjadi umpan balik bagi para penanggung jawab strategi, yang digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka.

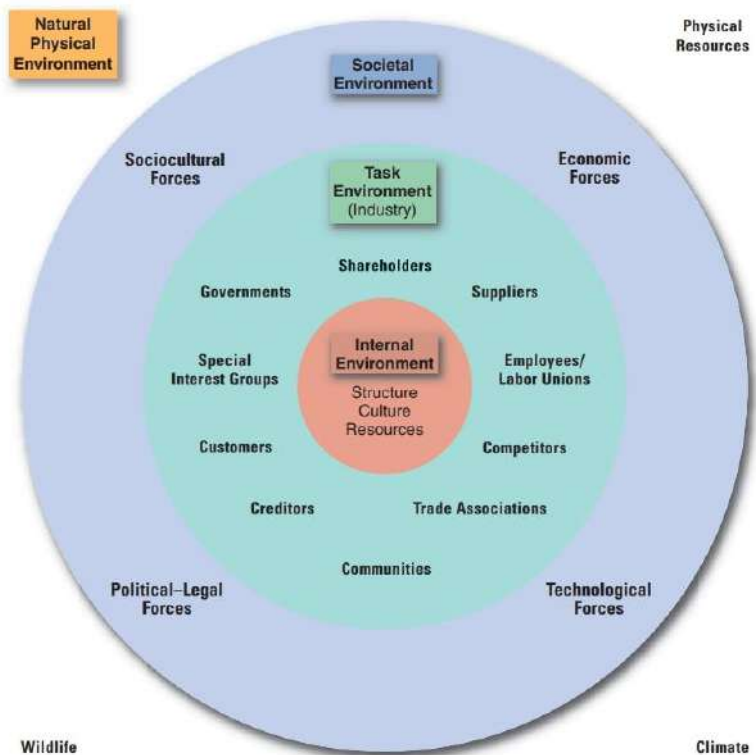
Mari kita pelajari lebih dalam terkait elemen-elemen dari Model Manajemen Strategik.

1.3.1 Pemindaian Lingkungan (*environmental scanning*).

Pemindaian dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi berdasarkan analisa terhadap parameter-parameter makro (lingkungan sosial) seperti: politik, ekonomi, sosial, teknologi dan lingkungan hidup (*natural environment*). Pada zaman global seperti saat ini, tidak ada lagi batas antar negara, maka pemindaian ini tidak lagi hanya bersifat nasional

atau domestik, tetapi juga bersifat global. Sehingga muncul istilah geopolitik, geoekonomi dan pemanasan global dan lain-lain.

Pemindaian juga dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis dari analisa lingkungan tugas (*task environment*) seperti analisa semua kepentingan dari *stakeholder* (pemangku kepentingan) perusahaan yaitu pemegang saham, pemerintah, pemasok, pelanggan, pekerja, *special interest group* (*non government organization*), pesaing, kreditur, asosiasi perdagangan, dan masyarakat umum. Setiap pemangku kepentingan ini memiliki kepentingan yang berbeda-beda dan bahkan mungkin mengalami konflik kepentingan satu sama lain.



Gambar 1.2. Variabel-Variabel Lingkungan (Wheelen dan Hunger, 2012)

Pemindaian selanjutnya dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis dari analisa lingkungan internal, seperti sumber daya organisasi, struktur, budaya, dan proses bisnis serta teknologi yang dimiliki oleh organisasi.

Variabel-variabel dalam fase pemindaian lingkungan dapat dilihat pada Gambar 1.2.

1.3.2 Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah pengembangan strategi jangka menengah dan panjang, yang dihasilkan atau sebagai respon perusahaan terhadap hasil analisa lingkungan (*environmental scanning*). Ada 4 hal utama yang dihasilkan dari formulasi strategi, yakni: visi dan misi, objektif, strategi dan kebijakan.

Visi dan misi

Pemimpin puncak atau pemilik perusahaan (pemegang saham terbesar) memiliki peran sangat krusial dalam penetapan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi sering digunakan sebagai hal yang sama dan dalam buku ini kedua hal tersebut dibedakan. Visi merupakan pemicu perlunya formulasi strategi, tanpa visi kita tidak perlu memikirkan strategi.

Visi menyangkut cita-cita jangka panjang suatu organisasi tentang bagaimana posisi organisasi itu di masa yang akan datang atau 10-20 tahun yang akan datang. Sedangkan misi menyangkut apa yang perlu dilakukan seluruh personil perusahaan saat ini untuk menuju pencapaian visi tersebut.

Visi menjawab pertanyaan-pertanyaan eksistensial sebagai berikut:

1. Ke mana perusahaan harus akan di bawa.
2. Perusahaan seperti apa yang ingin dibangun.

Sedangkan misi menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana visi tersebut diwujudkan, misalnya pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa yang perusahaan ingin lakukan untuk pelanggannya
2. Apa yang dijalankan perusahaan saat ini dan kebutuhan pelanggan yang ingin dilayaninya.
3. Bagaimana seharusnya portofolio bisnis perusahaan di masa depan.

4. Bagaimana arah jangka panjang perusahaan yang mendorong para manajer untuk mencermati bisnis perusahaan saat ini.
5. Bentuklah pemahaman yang lebih jelas mengenai apakah dan bagaimana perubahan tersebut perlu dilakukan dalam 5-10 tahun ke depan.
6. Apa yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya di masa yang akan datang.
7. Bagaimana struktur Perusahaan harus berkembang agar perusahaan dapat tumbuh dan sejahtera.

Objektif

Objektif adalah hasil akhir yang diinginkan dari setiap aktifitas perusahaan yang sudah direncanakan. Biasanya harus jelas kapan, dengan kualitas dan kuantitas yang bagaimana objektif dicapai. Kejelasan kriteria objektif ini akan membantu para orang yang bertanggung jawab untuk mencapai objektif ini memiliki arah yang jelas dan fokus untuk mencapainya. Kriteria objektif itu bisa dua jenis, yaitu kriteria input dan kriteria output. Kriteria input menyangkut sumber daya perusahaan yang dibutuhkan untuk mencapai objektif seperti tenaga, kompetensi, waktu, dan dan peralatan. Sedangkan kriteria *output* menyangkut mutu, biaya dan *delivery*.

Ada yang tidak boleh dilupakan dalam menentukan objektif, objektif merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian visi dan misi perusahaan. Objektif dapat berupa *milestones* dan *quick wins* dalam pencapaian visi perusahaan.

Beberapa bidang di mana suatu perusahaan dapat menetapkan tujuan dan sasarannya adalah:

1. Profitabilitas (laba bersih)
2. Efisiensi (biaya rendah, dll.)
3. Pertumbuhan (peningkatan total aset, penjualan, dll.)
4. Kekayaan pemegang saham (dividen ditambah apresiasi harga saham)
5. Pemanfaatan sumber daya (ROE atau ROI)
6. Reputasi (dianggap sebagai perusahaan “tertinggi”)
7. Kontribusi kepada karyawan (keamanan kerja, upah, keberagaman)

8. Kontribusi kepada masyarakat (pajak yang dibayarkan, partisipasi dalam kegiatan amal, penyediaan produk yang dibutuhkan
9. atau layanan)
10. Kepemimpinan pasar (pangsa pasar)
11. Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreativitas)
12. Survival (menghindari kebangkrutan)

Strategi

Strategi merupakan pernyataan tentang langkah-langkah yang akan dilakukan perusahaan dalam mencapai visi, misi dan objektifnya. Langkah-langkah ini dihasilkan sebagai hasil pemindaian lingkungan, yang pada prinsipnya perusahaan akan memanfaatkan berbagai keunggulannya untuk menduduki peluang yang tersedia di pasar, serta menetapkan langkah-langkah untuk menutupi kelemahannya atau memperkuat berbagai sumber daya yang menjadi titik lemah perusahaan sambil mencegahnya agar tidak menjadi titik lemah yang dieksploitasi para pesaing.

Perusahaan bisnis pada umumnya biasanya mempertimbangkan tiga jenis strategi: korporat, bisnis, dan fungsional yang akan dijelaskan lebih rinci pada bagian “Hirarki Strategi” pada bab ini juga.

Banyak perusahaan yang sering kali tidak mempunyai tujuan yang dinyatakan secara formal, banyak pula perusahaan yang mempunyai strategi yang tidak dinyatakan, bersifat inkremental, atau intuitif yang tidak pernah diartikulasikan atau dianalisis. Seringkali satu-satunya cara untuk mengenali strategi implisit suatu perusahaan adalah dengan melihat bukan pada apa yang dikatakan manajemen, melainkan pada apa yang dilakukannya. Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program yang disetujui (dan tidak disetujui), dan anggaran yang disahkan. Program-program dan divisi-divisi yang disukai karena peningkatan anggaran dan dikelola oleh para manajer yang dianggap berada pada jalur promosi yang cepat menunjukkan di mana perusahaan menaruh uang dan energinya.

Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman umum yang memberi pemberdayaan bagi pengambilan keputusan dalam setiap tingkatan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk memastikan bahwa karyawan di seluruh perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Kebijakan yang jelas dan suportif akan bermanfaat dalam mempercepat pengambilan keputusan oleh dari tingkatan managerial paling rendah sampai tinggi, mengurangi proses birokrasi dan meningkatkan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal.

1.3.3 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program dan prosedur, serta penyediaan dan pengalokasian sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mengeksekusi program, seperti dana, orang dan pengetahuan/keterampilan. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam keseluruhan budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen seluruh organisasi. Implementasi strategi melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

Program

Program adalah penguraian strategi menjadi aktivitas atau langkah-langkah yang *actionable* yang diperlukan untuk merealisasikan rencana. Program mengkonversi strategi menjadi tindakan. Konversi strategi menjadi program dapat memiliki konsekuensi dalam berbagai aspek termasuk restrukturisasi perusahaan dan atau transformasi budaya internal perusahaan. Misalnya, Wheelen dan Hunger (2012), menuliskan bahwa serangkaian program yang dilaksanakan oleh BMW untuk mencapai tujuannya meningkatkan efisiensi produksi sebesar 5% setiap tahun, adalah dengan : (a) mempersingkat waktu pengembangan model baru dari 60 menjadi 30 bulan, (b) mengurangi waktu praproduksi dari satu tahun menjadi tidak lebih dari lima bulan, dan (c) membangun

setidaknya dua kendaraan di setiap pabrik sehingga produksi dapat berpindah antar model tergantung permintaan.

Anggaran & Sumber Daya Lainnya

Anggaran atau Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah rumusan program perusahaan yang dilengkapi dengan kebutuhan dana untuk pelaksanaan program. Digunakan dalam perencanaan dan pengendalian, anggaran mencantumkan rincian biaya setiap program. Banyak perusahaan menuntut persentase pengembalian investasi tertentu sebelum manajemen menyetujui program baru. Hal ini memastikan bahwa program baru ini akan menambah kinerja laba perusahaan secara signifikan dan dengan demikian meningkatkan nilai saham. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana rinci penerapan strategi baru, tetapi juga menentukan dampak yang diharapkan terhadap masa depan keuangan perusahaan melalui laporan keuangan proforma.

Pengalokasi sumber daya manusia untuk mengeksekusi program (siapa melakukan atau bertanggung jawab untuk mengeksekusi program apa), dapat berimplikasi kepada reorganisasi atau restrukturisasi. Disini berlaku prinsip *structure follows strategy*. Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah analisa kebutuhan pelatihan (TNA: *training need analysis*), berupa penyiapan kompetensi dan *tools/teknologi* yang dibutuhkan oleh personil yang ditunjuk untuk melaksanakan suatu program.

Prosedur

Prosedur merupakan penguraian program menjadi langkah-langkah rinci lengkap dengan siapa dan dengan kebutuhan dana untuk pelaksanaannya. Penguraian ini biasanya dilakukan oleh manajer tingkatan menengah ke bawah. Prinsip WBS (*Work Breakdown Structure*) dapat digunakan untuk mengurai program menjadi program menjadi prosedur.

1.3.4 Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan sebuah tahapan yang penting untuk memastikan bahwa apa yang dilaksanakan

sesuai dengan yang direncanakan baik prosesnya maupun hasilnya. Beberapa perusahaan mengembangkan aplikasi *dashboard* untuk memantau pelaksanaan strategi. *Dashboard* ini dapat menampilkan data dan informasi untuk tingkatan eksekutif maupun untuk tingkatan dibawahkan sampai tingkatan operasional terbawah.

Tentu ada proses pengumpulan data secara kontinu untuk dievaluasi baik secara *realtime* maupun evaluasi pencapaian untuk periode tertentu. *Dashboard* juga dapat menampilkan informasi sesuai kebutuhan untuk berbagai tingkatan, sehingga setiap tingkatan manajerial mulai dari eksekutif sampai operasional dapat memberi respon yang akurat untuk setiap informasi yang mereka peroleh untuk mengambil tindakan perbaikan dan menyelesaikan masalah.

Meskipun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen utama terakhir dari manajemen strategis, Elemen ini dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang diterapkan sebelumnya dan dengan demikian mendorong terjadi proses *review* terhadap strategi yang sedang dijalankan.

Kinerja mencakup hasil aktual dari implementasi manajemen strategis. Sehingga sebelum strategi diimplementasikan, maka rumusan strategi sudah dilengkapi indikator kinerja kunci (*key performance indicators: KPI*), KPI mewakili serangkaian ukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting bagi keberhasilan organisasi saat ini dan masa depan (Parmenter, 2010). KPI berupa indikator-indikator utama yang dapat mengukur keberhasilan penerapan strategi secara komprehensif dan konsolidatif. Berbagai indikator itu biasanya merepresentasikan berbagai aspek utama dalam perusahaan: seperti indikator keuangan, indikator operasional, indikator kepuasan pelanggan, dan indikator yang mengukur proses dan kemampuan inovasi perusahaan.

Manajemen strategis dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Agar evaluasi dan pengendalian menjadi objektif dan efektif, manajer harus memperoleh informasi yang jelas, cepat, dan tidak memihak dari orang-orang di bawahnya dalam hirarki perusahaan. Dengan menggunakan informasi ini,

manajer membandingkan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang direncanakan pada tahap formulasi strategi.

Evaluasi dan pengendalian kinerja melengkapi model manajemen strategis. Berdasarkan hasil kinerja, manajemen mungkin perlu melakukan penyesuaian dalam strategi perumusan, implementasi, atau keduanya.

1.3.5 Umpan Balik dan Proses Pembelajaran

Model manajemen strategis yang digambarkan pada Gambar 1.1–1.2 mencakup proses umpan balik/pembelajaran. Panah digambar keluar dari setiap bagian model dan membawa informasi ke setiap bagian model sebelumnya. Adanya umpan balik/pembelajaran menekankan bahwa proses manajemen strategi adalah bersifat iteratif. Proses iteratif tidak hanya terjadi pada saat strategi diformulasikan tetapi juga pada saat strategi sedang diimplementasikan.

Tidak ada strategi yang sempurna dan perubahan lingkungan eksternal yang semakin sering terjadi mendorong perusahaan harus kembali merevisi atau memperbaiki keputusan yang dibuat sebelumnya dalam proses tersebut. Misalnya, kinerja yang buruk sebagai hasil evaluasi dan pengendalian biasanya menunjukkan bahwa ada sesuatu yang tidak beres baik dalam perumusan maupun implementasi strategi.

1.4 Kepemimpinan Stratejik

Dalam proses manajemen strategi dibutuhkan kepemimpinan stratejik, mulai dari tahapan analisis, formulasi, pengimplementasian dan pengendalian (monitoring dan evaluasi). Tahapan awal manajemen strategi biasanya dimulai dengan penetapan visi dan misi perusahaan. Kepemimpinan yang visioner dibutuhkan dalam tahapan ini, yaitu seorang pemimpin yang bisa melihat ke depan dan peka terhadap berbagai peluang dan tantangan baik dalam jangka pendek dan jangka panjang. Seorang pemimpin yang mengetahui bagaimana memanfaatkan kekuatan perusahaan dan mengelola kelemahan organisasi dalam rangka menangkap peluang pasar yang

tersedia. Juga tidak kalah penting, pemimpin yang dapat melihat perubahan yang akan terjadi dimasa depan baik itu perubahan teknologi dan perubahan perilaku pelanggan sebagai akibat perubahan budaya dan gaya hidup.

Peran pemimpin dalam tahapan formulasi juga sangat penting. Seorang pemimpin harus mampu memastikan bahwa strategi yang dihasilkan selaras dan koheren dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Setiap strategi yang menyimpang berpotensi memboroskan sumber daya perusahaan baik itu dana, waktu dan tenaga.

Sedangkan peran pemimpin pada tahapan implementasi adalah melakukan *directing* dan *leading*. *Directing* mengarahkan semua aktifitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mengeksekusi semua strategi perusahaan pada visi dan misi perusahaan dengan instruksi yang spesifik. Sedangkan *leading* menyangkut pemberdayaan semua eksekutor strategi agar dapat mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan arah dan visi perusahaan. Kepemimpinan juga menyangkut pembentukan budaya yang mendukung penerapan strategi dalam suatu organisasi.

Peran kepemimpinan dalam tahapan monitoring dan evaluasi adalah menyangkut keterbukaan para pemimpin kepada umpan balik dan kejujuran mereka untuk mengakui kesalahan-kesalahan dalam penerapan strategi yang tergambar dari ketidakmampuan organisasi mencapai target atau *milestone* yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan di Indonesia agak kesulitan untuk menerima kritik secara terbuka dan juga untuk mengakui kegagalan dalam penerapan strategi. Namun ini sangat penting dalam proses *learning from failures* yang sangat berharga untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama di kemudian hari.

1.5 Hirarki Strategi

Hirarki dari strategi atau sering juga disebut tingkatan dari strategi pada umumnya berlaku pada perusahaan konglomerasi atau kelompok usaha yang memiliki anak usaha atau SBU (*strategic business unit*) yang bersifat independen

dalam operasionalnya tetapi diikat dalam visi *group/holding* usaha.

Induk perusahaan biasanya mengeluarkan *corporate strategy* yang menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti apa tujuan dari perusahaan tersebut, bisnis apa saja yang ingin dijalaninya (*strategic portofolio*) dan bagaimana memperluas/memasuki bisnis tersebut (misalnya, dengan mendirikan perusahaan baru atau melalui *merger* atau akuisisi). Dengan kata lain, “manajemen strategis tingkat perusahaan adalah pengelolaan aktivitas yang menentukan karakter dan misi organisasi secara keseluruhan, segmen produk/jasa yang akan dimasuki dan ditinggalkan, serta alokasi sumber daya dan pengelolaan sinergi antar SBU/anak usaha.” *Corporate Strategy* dirumuskan oleh manajemen puncak perusahaan (dewan direksi, CEO, dan kepala area fungsional).

Corporate strategy kemudian dijabarkan lebih detail menjadi *business strategy* untuk anak usaha atau SBU. Strategi tingkat SBU, terkadang disebut Strategi Bisnis atau Strategi Kompetitif, berkaitan dengan keputusan yang berkaitan dengan bauran produk, segmen pasar, dan manuver keunggulan kompetitif untuk SBU. Sementara strategi korporat menentukan portofolio bisnis (yaitu jenis bisnis), strategi kompetitif menentukan strategi untuk berhasil dalam bisnis/bisnis yang dipilih.

Strategi SBU tentunya harus sesuai dengan filosofi dan strategi perusahaan. Singkatnya, “manajemen strategis tingkat SBU adalah pengelolaan upaya SBU untuk bersaing secara efektif dalam lini bisnis tertentu dan memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.”

Strategi bisnis selanjutnya dijabarkan menjadi strategi fungsional dalam bentuk strategi pemasaran, strategi operasi dan strategi untuk fungsi-fungsi organisasi lainnya. Dengan kata lain, manajemen strategis tingkat fungsional adalah pengelolaan bidang aktivitas yang relatif sempit, yang penting, dapat meresap, atau terus menerus penting bagi keseluruhan organisasi.

Cherunilam (2015) menyarikan perbedaan antar tingkatan strategi seperti pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1.1. Karakteristik Berbagai Tingkat Strategi (Cherunilam, 2015) modifikasi

Karakteristik	Corporate Strategy	Business Strategy	Functional Strategy
Ruang Lingkup	Seluruh organisasi dan anak usaha/SBU	SBU atau perusahaan tunggal	Area fungsional
Sumber dan motivasi/arahan	Dewan Direksi Holding/CEO	Corporate Strategy	Business Strategy atau strategi perusahaan tunggal
Tanggung Jawab	Top Level Corporate Managers	Top Level anak usaha atau SBU Managers	tingkat manager fungsional
Time horizon	Jangka panjang	Jangka menengah sampai jangka panjang	jangka pendek sampai jangka panjang
Kekhususan	Pernyataan umum dari arahan menyeluruh dan intent	kongkrit dan berorientasi operasional	aksi dan berorientasi pelaksanaan

1.6 Kriteria Strategi yang Efektif

Meskipun setiap situasi strategis adalah unik, ada beberapa kriteria umum yang cenderung menjelaskan strategi yang efektif. Rao menyatakan bahwa strategi yang efektif adalah: Jelas, ringkas, fleksibel, terkoordinasi, mengejutkan dan aman, dan selanjutnya memformulasikan kriteria strategi yang efektif meliputi (Rao, 2016):

1. Tujuan yang jelas dan tegas: Semua upaya harus diarahkan pada tujuan keseluruhan yang dipahami dengan jelas, tegas dan dapat dicapai. Semua tujuan tidak perlu dituliskan atau tepat secara kronologis, namun harus dipahami dan tegas.
2. Mempertahankan inisiatif: Strategi ini menjaga kebebasan bertindak dan meningkatkan komitmen. Ini menentukan kecepatan dan menentukan jalannya peristiwa, bukan bereaksi terhadapnya.
3. Konsentrasi: Strategi ini mengkonsentrasikan kekuatan *superior* pada tempat dan waktu yang mungkin akan menentukan. Strategi tersebut harus mendefinisikan dengan tepat apa yang akan membuat perusahaan unggul dalam hal kekuatan, terbaik dalam dimensi kritis dibandingkan dengan pesaingnya. Kompetensi khusus menghasilkan kesuksesan yang lebih besar dengan sumber daya yang lebih sedikit.

4. **Fleksibilitas:** Strategi harus dengan sengaja membangun sumber daya, penyangga, dan dimensi untuk fleksibilitas dan manuver. Kemampuan yang dicadangkan, kemampuan manuver yang terencana, dan reposisi memungkinkan seseorang menggunakan sumber daya minimum sambil menjaga pesaing pada posisi yang relatif tidak menguntungkan.
5. **Kepemimpinan yang terkoordinasi dan berkomitmen:** Strategi tersebut harus memberikan kepemimpinan yang bertanggung jawab dan berkomitmen untuk setiap tujuan utamanya. Pemilihan pemimpin harus dilakukan secara hati-hati sedemikian rupa sehingga kepentingan dan nilai-nilai mereka sesuai dengan kebutuhan peran mereka. Komitmen dan bukan sekadar penerimaan adalah syarat mendasar.
6. **Kejutan:** Strategi harus memanfaatkan kecepatan, kerahasiaan, dan kecerdasan untuk menyerang pesaing yang terekspos atau tidak siap pada waktu yang tidak terduga. Oleh karena itu, kejutan dan waktu yang tepat sangatlah penting.
7. **Keamanan:** Organisasi harus mengamankan atau mengembangkan sumber daya yang diperlukan, menjaga semua titik operasi penting bagi perusahaan dengan aman, sistem intelijen yang efektif untuk mencegah dampak kejutan dari pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. & Hesterly, W. S., 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Essex: Pearson Education Limited.
- Chandler, A. D., 1962. *Strategies for Change*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Cherunilam, F., 2015. *Business Policy and Strategic Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd..
- David, F. R. & David, F. R., 2017. *Strategic Management: concepts and cases*. Essex: Pearson Education Limited.
- Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R. & Bryce, D., 2020. *Strategic Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hunger, T. L. W. d. J. D., 2012. *Strategic management and business policy : toward global*. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Quinn, J. B., 1988. *Strategies for Change*. New jersey: Prentice-Hall.
- Rao, P. S., 2016. *Business Policy and Strategic Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd..
- Rothaermel, F. T., 2021. *Strategic Management*. s.l.:Mc Graw Hill Education.
- Sharplin, A., 1985. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., 2012. *Strategic management and business policy : toward global*. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

BAB 2

PERAN PENTING MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN AGRIBISNIS

Oleh Amruddin

Pertanian sangat berperan dalam pembangunan suatu daerah dan perekonomian dengan pertanian harapannya mampu menciptakan lapangan pekerjaan bagi penduduk, sebagai sumber pendapatan, sebagai sarana untuk berusaha, serta sebagai sarana untuk dapat merubah nasib ke arah yang lebih baik lagi.

Peranan pertanian tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan ekonomi petani dengan cara pemberdayaan ekonomi kerakyatan. Kegiatan pada sektor pertanian mempunyai peranan yang penting dan strategis dalam pembangunan nasional. Peranan tersebut antara lain: meningkatkan penerimaan devisa negara, penyediaan lapangan kerja, perolehan nilai tambah dan daya saing, pemenuhan kebutuhan konsumsi dalam negeri, bahan baku industri dalam negeri serta optimalisasi pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya kontribusi sektor pertanian terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) terutama pada masa krisis ekonomi yang dialami Indonesia, satu-satunya sektor yang menjadi penyelamat perekonomian Indonesia pada tahun 1997-1998 hanyalah sektor agribisnis, di mana agribisnis memiliki pertumbuhan yang positif (Purba dkk, 2020).

Tulisan bab ini membahas peran manajemen strategi, sebelum jauh juga disajikan tentang manajemen dan strategi serta konsep-konsep agribisnis.

2.1 Ruang Lingkup Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management* dengan kata dasar *to manage* yang menurut kamus Oxford adalah (1). *to be in charge or make decisions in a business or an organization*, artinya pengendalian dan pembuatan keputusan dalam usaha atau organisasi. (2). *the process of dealing with or controlling people or things*, artinya proses berurusan dengan atau mengendalikan orang atau benda. Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *menagement*, artinya seni melaksanakan dan mengatur. Sementara itu KBBI membedakan manajemen menjadi dua pengertian, yaitu (1). manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan (2). manajemen merujuk pada pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya organisasi.

Manullang (2012) dalam Badrudin (2017), manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya (Badrudin, 2017).

Andrew F. Sikula dalam Malayu S.P. Hasibuan (2004) menyatakan bahwa "*management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing leading, motivating, communicating and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring of efficient creation of some product or service*". Maksudnya, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga

akan menghasilkan suatu produk atau jasa secara efisien (Badrudin, 2017).

KBBI atau Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan strategi sebagai berikut, (1). ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai, (2). ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan, (3). rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, dan (4). tempat yang baik menurut siasat perang.

Berdasarkan Kamus Webster, strategi adalah *a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time: the skill of making or carrying out plans to achieve a goal*. Artinya rencana dan metode yang hati-hati untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu panjang, dan keterampilan membuat dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan.

Terdapat beberapa definisi tentang strategi yang dikemukakan para ahli (Amruddin dkk, 2024) antara lain:

1. Chandler (1962), strategi merupakan upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965), strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.
3. Steiner dan Miner (1977), Mintzberg (1979), Agyris (1985), strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhdap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
4. Andrew (1980), strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya yang langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

5. Porter (1985), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
6. Homel dan Prahalad (1995), strategi merupakan tindakan yang bersifat instrumental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Kata strategi, strategis dan strategik digunakan secara bergantian. Strategis adalah suatu istilah yang kerap dikenal untuk menjelaskan suatu tempat yang baik. Arti strategis adalah baik letaknya, strategis juga dapat diartikan sebagai berhubungan, bertalian berdasar strategi. Kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu, dan tujuan yang jelas.

Menurut Whellen dan Hunger (2012), manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah organisasi. Ini termasuk pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal), formulasi strategi (strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Oleh karena itu, kajian manajemen strategis menekankan monitoring dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Akdon (2006) menjelaskan pengertian manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulasi), penerapan (implementasi) dan penilaian (evaluasi) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan dan sasaran di masa mendatang.

Manajemen strategik merupakan suatu sistem yang memiliki komponen yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan dan arah yang sama. Komponen tersebut meliputi:

1. Perencanaan strategik dengan aspek-aspek visi dan misi, tujuan strategik dan strategik utama (*grand strategy*) dari organisasi,
2. Perencanaan operasional dengan aspek-aspek sasaran atau tujuan operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penganggaran.

Lebih lanjut Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Ada sembilan putusan yang penting, yakni; (1). merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*), (2). mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya, (3). menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi pesaing dan faktor-faktor konstektual umum, (4). menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal, (5). mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan, (6). memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki, (7). mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih, (8). mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan, serta (9). mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dari beberapa definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang meliputi perencanaan,

pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran atau tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien.

2.2 Konsep Agribisnis

Davis dan Goldberg adalah orang yang pertama kali memperkenalkan istilah agribisnis dalam buku *A Concept of Agribusiness* yang diterbitkan pada tahun 1957. Buku tersebut adalah laporan hasil penelitian yang dilakukan untuk menjawab kenapa sektor pertanian AS tidak tumbuh seperti yang diharapkan dan kesejahteraan petani tidak semakin baik walaupun ditopang oleh sumber daya alam yang sesuai, teknologi yang maju, petani yang progresif dan fasilitas infrastruktur publik serta kebijakan yang kondusif.

Menurut Setiawan (2012), penelitian Davis dan Golberg (1957) menghasilkan beberapa kesimpulan dan rekomendasi. *Pertama*, usahatani secara mikro dan sektor pertanian secara agregat sangat ditentukan oleh keberadaan dan kinerja sektor-sektor terkait diluar pertanian. *Kedua*, masalah pokok pertanian AS bukanlah didalam sektor pertanian atau usahatani melainkan diluar sektor pertanian atau non usahatani. *Ketiga*, permasalahan dan kebijakan untuk mendukung pembangunan pertanian haruslah dilakukan dengan persfektif sistem yaitu saling keterkaitan kinerja usahatani dengan usaha-usaha maupun jasa atau fasilitas penunjang diluar sektor pertanian.

Kinsey, O'Keeffe dan Nickel dalam Setiawan (2012), agribisnis dapat dimaknai sebagai sebuah keterkaitan antara produsen dengan konsumen (rantai pasok). Dunne (1999) mengidentifikasi tiga kekuatan dasar yang mengendalikan perubahan dalam agribisnis modern, yakni globalisasi pasar, kecanggihan teknologi, dan lebih banyak orang yang terlibat dalam produksi. Agribisnis merupakan aktivitas usaha tani dan proses produksi pangan skala besar (berbasis kapital) dan usaha penunjang (produksi pupuk, pestisida, alat mesin) yang karakteristiknya tergolong industri besar.

Menurut Downey dan Erickson (1987) dalam Sa'id, Rachmayanti dan Muttaqin (2004), terdapat sebelas hal penting yang menyebabkan manajemen dalam agribisnis bersifat unik. Kesebelas hal tersebut adalah; banyak jenis bisnis yang dapat dilakukan dalam sektor agribisnis, terdapat banyak bisnis yang berbeda yang dapat dilakukan untuk menangani perpindahan barang dari petani ke konsumen, pada dasarnya hampir semua usaha dalam bidang agribisnis berhubungan secara langsung dan tidak langsung dengan para petani, skala agribisnis beragam, skala agribisnis biasanya kecil dan harus bersaing di pasar bebas, agribisnis cenderung bersifat konservatif, agribisnis cenderung berorientasi pada keluarga, agribisnis juga cenderung berorientasi kepada masyarakat, agribisnis cenderung bersifat musiman, agribisnis sangat erat berhubungan dengan hukum alam, dan agribisnis dipantau dan dikelola oleh pemerintah.

Agrobisnis (tidak baku dalam KBBI, agribisnis) secara sederhana adalah kegiatan usaha pertanian yang berorientasi profit. Agrobisnis merupakan sistem yang mengintegrasikan kegiatan pertanian, pengolahan hasil pertanian, distribusi, pemasaran dan penjualan produk pertanian yang memiliki peranan penting dalam ekonomi global dan mempengaruhi kehidupan manusia sehari-hari dengan mempertimbangkan aspek lingkungan, sosial dan ekonomi. Memahami agrobisnis sangat penting bagi para pelaku usaha pertanian untuk mengelola bisnis dengan baik dan efektif (Bahar, dkk, 2023).

Menurut penulis, agribisnis adalah bisnis berbasis utama usaha pertanian, baik sektor hulu maupun di hilir yang terkoneksi dan berkelanjutan.

2.3 Peran dan Manfaat Manajemen Strategi

Peran manajemen strategi dalam pertumbuhan bisnis antara lain (<https://performa.co.id>, diakses 15/02/2025);

1. Mengidentifikasi Peluang Pertumbuhan

Melalui manajemen strategi perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan yang menarik dan sesuai dengan misi dan visi Perusahaan. Selain itu,

manajemen strategis melibatkan analisis menyeluruh tentang lingkungan eksternal dan internal Perusahaan. Dengan memahami tren pasar, kebutuhan konsumen, dan perkembangan industri, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan yang menarik dan mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi. Analisis lingkungan internal membantu perusahaan dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal, yang dapat menjadi dasar untuk mengembangkan strategi bisnis yang kompetitif.

2. Membangun Keunggulan Kompetitif

Melalui manajemen strategis, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan memahami pesaing, perusahaan dapat mengidentifikasi celah pasar yang belum terpenuhi dan mengambil langkah-langkah untuk memenuhinya. Dengan terciptanya sebuah inovasi, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan membedakan diri mereka dari pesaing.

3. Mengoptimalkan Sumber Daya

Melalui manajemen strategis, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Strategi bisnis yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana, baik dalam hal finansial, tenaga kerja, atau teknologi. Dengan mengelola sumber daya dengan baik, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan profitabilitas.

Dengan melihat peran dari manajemen strategis ini, dapat dikatakan bahwa jika perusahaan memiliki manajemen strategis yang baik dan diterapkan secara efektif maka nantinya akan membawa manfaat yang signifikan bagi pertumbuhan bisnis. Dengan menciptakan keunggulan kompetitif, merencanakan jangka panjang yang baik, menjadi responsif terhadap perubahan lingkungan, mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan, dan melakukan pemantauan kinerja yang baik, perusahaan dapat memposisikan diri mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Manajemen strategis yang efektif memberikan kerangka kerja yang kuat untuk pengambilan keputusan, alokasi sumber daya yang bijaksana, dan pengelolaan pertumbuhan yang terarah. Dengan menerapkan manajemen strategis yang baik, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan mereka.

Manajemen strategis yang efektif memberikan kerangka kerja yang kuat untuk pengambilan keputusan, alokasi sumber daya yang bijaksana, dan pengelolaan pertumbuhan yang terarah. Dengan menerapkan manajemen strategis yang baik, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan mereka. (<https://performa.co.id>).

Umar (2020), membagi manfaat manajemen strategi menjadi;

1. Financial Benefits. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan sukses daripada yang tidak. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa kegiatan perencanaan yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi di masa mendatang dalam lingkungan eksternal dan internal mereka. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang lebih mirip teori manajemen strategis umumnya menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang Superior terhadap industri mereka.
2. Non-Financial Benefits. Greenley dalam Umar (2020) menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan manfaat sebagai berikut: (a). memungkinkan untuk identifikasi, prioritas, dan eksploitasi peluang, (b). memberikan pandangan objektif masalah manajemen, (c). merupakan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian kegiatan, (d). meminimalkan efek dari kondisi yang merugikan dan perubahan, (e). memungkinkan keputusan utama untuk lebih mendukung tujuan yang ditetapkan, (f). memungkinkan lebih efektif alokasi waktu

dan sumber daya untuk mengidentifikasi peluang, (g). memungkinkan lebih sedikit sumber daya dan kurang waktu untuk dikhususkan untuk mengoreksi keputusan yang keliru atau ad hoc, (h). menciptakan sebuah kerangka kerja untuk komunikasi internal antara personal, (i). membantu mengintegrasikan perilaku individu menjadi upaya total, (j). menyediakan dasar untuk memperjelas tanggung jawab individu, (k). mendorong maju berpikir, (l). memberikan pendekatan kooperatif, terpadu, dan antusias untuk menanggulangi masalah dan peluang, (m). mendorong sikap yang menguntungkan terhadap perubahan, dan (n). memberikan tingkat disiplin dan formalitas untuk pengelolaan bisnis.

Afdhal Chatra dalam Amruddin, dkk (2023) menyatakan bahwa manajemen strategi agribisnis memiliki banyak manfaat yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang. Adapun manfaat tersebut, yaitu ;

1. Pengidentifikasian Peluang Bisnis. Manajemen strategi agribisnis membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang bisnis yang ada di pasar. Dengan menganalisis tren pasar, permintaan konsumen, dan perkembangan industri, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan, ekspansi pasar, atau diversifikasi produk yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif.
2. 2) Pengelolaan Risiko. Manajemen strategi agribisnis membantu perusahaan dalam mengelola risiko yang terkait dengan industri agribisnis. Risiko dalam agribisnis dapat meliputi fluktuasi harga komoditas, perubahan iklim, bencana alam, atau perubahan regulasi. Dengan merencanakan strategi yang tepat, perusahaan dapat mengurangi dampak risiko dan mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi.
3. Peningkatan Efisiensi Operasional. Manajemen strategi agribisnis memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional mereka. Dengan menerapkan praktik manajemen terbaik, teknologi yang tepat, dan penggunaan sumber daya yang efektif, perusahaan dapat

- mengoptimalkan proses produksi, pengelolaan inventaris, penggunaan tenaga kerja, dan pengendalian biaya operasional.
4. Pengembangan Keunggulan Kompetitif. Manajemen strategi agribisnis membantu perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang membedakan mereka dari pesaing. Melalui pemahaman yang mendalam tentang pelanggan, penyesuaian produk dan layanan, branding yang kuat, inovasi, atau penerapan teknologi yang unggul, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan memenangkan persaingan di pasar.
 5. Pengambilan Keputusan yang Tepat. Manajemen strategi agribisnis memberikan kerangka kerja yang sistematis dalam pengambilan keputusan. Dengan melakukan analisis pasar, analisis keuangan, dan evaluasi lingkungan bisnis, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan berdasarkan fakta. Hal ini membantu perusahaan menghindari keputusan yang berisiko tinggi dan memaksimalkan peluang pertumbuhan yang ada.
 6. Pengembangan Rencana Jangka Panjang. Manajemen Strategi agribisnis memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan rencana jangka panjang yang terarah. Dengan merencanakan visi, misi, dan tujuan jangka panjang, perusahaan dapat mengarahkan upaya mereka secara konsisten menuju pencapaian tujuan tersebut. Rencana jangka panjang juga membantu perusahaan untuk mengantisipasi perubahan pasar, mengelola pertumbuhan, dan mempersiapkan masa depan yang berkelanjutan.

Menurut Handayani dan Sarwono (2021), beberapa dampak perilaku manajemen strategis meningkatkan kesejahteraan perusahaan. (1). Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah. (2). Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada. (3). Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis

sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka. (4). Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas perbedaan peran.

Mengapa mempelajari strategi, mengapa perlu strategi, suatu perusahaan yang ingin tetap eksis berkelanjutan maka membutuhkan strategi terus menerus. Strategi dapat dilakukan dalam tahapan-tahapan jangka panjang, jangka pendek maupun rencana bulanan, beberapa manfaat strategi dalam menjalankan perusahaan antara lain: (1). Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah (2). Dapat ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik (3). Dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategi pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka (4). Penolakan atas perubahan dapat dikurangi (Nataliningsih, Suseno, Karyana, 20218).

Penelitian Latifah, Purnamasari, Azizah (2022), menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen strategi dinas pertanian dalam menjaga kestabilan pertanian berdasarkan teori strategi Davis (2017) yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Manajemen strategi yang digunakan bisa berkembang dengan menggali potensi daerah serta dapat mensejahterakan masyarakat agar tetap tercapainya kestabilan pertanian.

DAFTAR PUSTAKA

- Amruddin, dkk. (2023). *Manajemen Strategi Agribisnis*. Jakarta : Penerbit Pradina.
- Amruddin, dkk (2024). *Manajemen Strategi dalam Era Digital*. Bandung : Penerbit Widina Media Utama.
- Badrudin. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Penerbit Alfabeta.
- Bahar, R.R., dkk (2023). *Dasar-Dasar Agrobisnis (Teori dan Aplikasi)*. Padang : Penerbit GET Press Indonesia.
- Handayani, A & Sarwono, A.E. (2021). *Buku Ajar Manajemen Strategis*. Surakarta : UNISRI Press.
- Latifah, U., Purnamasari, H., & Azizah, A.N (2022). *Manajemen Strategis Dinas Pertanian dalam Menjaga Kestabilan Pertanian di Kecamatan Cibarusah Kabupaten Bekasi*. Jurnal Muqodimah, Vol.6 No.2.
- Nataliningsih., Suseno, G.P., & Karyana (2018). *Manajemen Strategis Agribisnis*. Penerbit Alfabeta.
- Purba, dkk (2020). *Dasar-Dasar Agribisnis*. Medan : Penerbit Yayasan Kita Penulis.
- Sa'id, G., Rachmayanti dan Muttaqin, M.Z (2004). *Manajemen Teknologi Agribisnis, Kunci Menuju Daya Saing Global Produk Agribisnis*. Diterbitkan Kerjasama PT. Ghalia Indonesia dengan MMA-IPB.
- Setiawan, I (2012). *Agribisnis Kreatif : Pilar Wirausaha Masa Depan, Kekuatan Dunia Baru Menuju Kemakmuran Hijau*. Jakarta : Penebar Swadaya.
- Umar, U (2020). *Manajemen Strategik : Konsep dan Analisis*. The Jakarta Business Research Center.

BAB 3

TAHAPAN PERUMUSAN STRATEGI, VISI DAN MISI BISNIS

Oleh Lina Samhina

3.1 Pendahuluan

3.1.1 Strategi Bisnis

Strategi merupakan sekumpulan cara yang akan dilakukan dalam pencapaian suatu tujuan kegiatan. Bisnis termasuk salah satu aktivitas atau kegiatan yang dalam pelaksanaannya dibutuhkan perencanaan strategi agar pencapaian tujuan sesuai dengan target dan harapan pelaku bisnis. Arif dan Anggraeni (2023) menyatakan bahwa dalam organisasi bisnis dan manajemen, strategi merupakan rencana kerja manajemen dalam menjalankan bisnis. Hal ini mengartikan bahwa strategi merupakan tindakan yang diambil dalam menghadapi persaingan serta untuk mengembangkan bisnis, memuaskan pelanggan serta mencapai target kinerja perusahaan. Selain berorientasi pada target, strategi bisnis juga harus memunculkan efek terciptanya keunggulan kompetitif di pasar. Artinya bahwa melalui strategi bisnis yang disusun dan diimplementasikan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya.

Perumusan strategi bisnis tidak hanya mencakup seluruh aspek yang diperlukan untuk masa yang akan datang, namun juga memerlukan pemikiran yang strategis yaitu perumusan yang mencakup pada masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang. Masa lalu digunakan sebagai bahan evaluasi yang dapat menjadi dasar dalam penyusunan strategi. Masa kini digunakan sebagai dasar yang dibutuhkan sesuai kondisi terkini. Sementara masa yang akan datang sebagai dasar untuk mencapai target masa depan perusahaan.

Strategi bisnis yang dirumuskan mencakup perumusan perencanaan dan manajemen strategi. Perbedaan perumusan

perencanaan dan manajemen terletak pada keberlanjutan dari strategi yang dibuat. Perencanaan strategi berfokus pada identifikasi bisnis sendiri, penetapan tujuan, dan pengembangan strategi. Hasil dari perumusan perencanaan akan menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis mulai dari perencanaan tersebut telah selesai disusun sampai dengan pencapaian tujuan. Sementara perumusan manajemen strategi menitikberatkan pada proses mengidentifikasi bisnis secara keseluruhan, baik bisnis sendiri maupun pesaing, dan mengembangkan keunggulan bisnis sehingga keunggulan bisnis tersebut dapat berkelanjutan.

Keunggulan bisnis lebih mudah didapatkan dari pada dipertahankan. Hal ini dikarenakan untuk mempertahankan suatu keunggulan diperlakukan konsistensi kinerja yang unggul dalam jangka waktu yang panjang. Kekonsistenan kinerja dapat diperoleh melalui perumusan manajemen strategi yang tepat (Patel dan Cespedes, 2016). Keunggulan bisnis dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dimaksud berupa faktor dari karyawan, inovasi, dan teknologi. Sedangkan faktor eksternal merupakan kemampuan respon perusahaan terhadap perubahan yang terjadi pada pasar. Perumusan manajemen strategi mencakup langkah strategi pada keseluruhan tahapan manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengontrolan, dan evaluasi.

Strategi bisnis perlu dirumuskan bukan saat bisnis sudah berjalan, namun harus sudah disusun saat bisnis baru direncanakan. Jika strategi bisnis baru dirumuskan saat bisnis mulai berjalan atau bahkan saat perusahaan sudah tertinggal dari pesaingnya, maka perusahaan akan kesulitan dalam penyesuaian strategi dengan situasi dan kondisi iklim usaha pada sektor bisnis tersebut.

Penyusunan strategi bisnis merupakan sesuatu hal yang *challenging* atau tantangan bagi pengusaha. Hal ini dikarenakan dalam penyusunan strategi bisnis perlu adanya komitmen yang kuat dari internal perusahaan. Penyusunan strategi tidak hanya terkait ambisi target pengusaha, namun juga berkaitan dengan penargetan yang realistis dan terukur agar komitmen internal dapat terwujud. Strategi bisnis tidak

dapat disamaratakan pada semua perusahaan sebab masing-masing perusahaan memiliki kondisi internal yang berbeda-beda. Oleh karena itu kebutuhan dan target antar perusahaan juga berbeda meskipun bergerak pada sektor yang sama.

Strategi disusun melalui analisis yang terintegrasi dan holistik, artinya bahwa strategi tersebut sudah mencakup semua unsur yang diperlukan oleh perusahaan, termasuk juga sudah mengakomodir visi dan misi perusahaan. Pada dasarnya dalam jangka panjang strategi bertujuan untuk mencapai target dengan merealisasikan visi dan misi perusahaan.

3.1.2 Visi Strategis

Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, keberadaan visi adalah sesuatu hal yang krusial untuk suatu organisasi atau perusahaan agar organisasi atau perusahaan tersebut memiliki arah yang jelas. Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan.

Visi menjadi sebuah kebutuhan dasar suatu perusahaan sebab visi dapat berfungsi sebagai media komunikasi non verbal antara pihak perusahaan dengan stakeholder terkait. Berdasarkan fungsi tersebut, visi menjadi alat yang vital bagi perusahaan dalam mengalahkan pesaing. Fassin, Rossem, dan Buelens (2011) berpendapat bahwa visi jangka panjang memiliki hubungan yang sangat erat dengan keberlanjutan suatu bisnis karena mampu mendorong keterlibatan lebih banyak pemangku kepentingan, pengelolaan bisnis yang lebih formal dan operasional, serta menjaga bisnis dari orientasi kesukarelawanan.

Visi yang disusun seharusnya memuat pernyataan yang dapat memberikan gambaran inspiratif masa depan perusahaan serta dapat membangkitkan semangat bagi internal perusahaan. Agar dapat membangkitkan semangat, kalimat visi berupa kalimat yang positif dan mengandung emosional kuat sehingga membuat orang-orang yang akan mewujudkan misi tersebut

merasa tertantang. Selain menumbuhkan semangat, visi yang jelas dan tetap akan dapat menumbuhkan komitmen bagi internal perusahaan serta memunculkan makna dan rasa memiliki yang kuat bagi orang-orang yang ada dalam perusahaan. Jika kondisi tersebut sudah tercipta dan tertanam dalam diri orang-orang internal perusahaan, maka kinerja yang baik, tertata dan stabil akan mudah terwujud dan perusahaan menjadi lebih kokoh, tidak mudah goyah.

Tujuan yang termuat dalam visi juga memberikan gambaran produk seperti apa yang akan dihasilkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Pemilik bisnis dapat menuangkan mimpinya ke dalam visi perusahaan. Namun mimpi yang dituangkan pada visi perusahaan juga harus diimbangi dengan perkiraan sarana dan prasarana perusahaan sehingga pernyataan visi tidak hanya sekedar tulisan, akan tetapi dapat diwujudkan menjadi kenyataan.

Pernyataan visi yang baik bukan hanya sekedar angan-angan agar terlihat lebih hebat dibandingkan dengan pesaing, melainkan pernyataan yang realistis. Seringkali pemilik bisnis dapat membuat visi perusahaan yang luar biasa namun tidak dapat disertai dengan bukti empiris dari visi tersebut. Visi strategis yang efektif adalah visi yang kuat, artinya visi tersebut dapat memberikan dampak yang nyata bagi perusahaan. Kantabutra dan Avery (2010) mengungkapkan bahwa visi kuat berdampak signifikan pada kepuasan pelanggan dan karyawan serta memiliki karakteristik tertentu seperti keringkasan, kejelasan, abstrak, tantangan, orientasi masa depan, stabilitas, dan keinginan atau kemampuan untuk menginspirasi. Sedjati (2019) menyatakan bahwa visi yang efektif memiliki karakteristik antara lain dapat dibayangkan, menarik, realistis dan dapat dicapai, jelas, aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan, serta mudah dipahami.

Filosofi bisnis, citra perusahaan, dan konsep diri perusahaan tersirat pada visi sebuah perusahaan. Selain itu nilai dan budaya yang diangkat dalam internal perusahaan juga dapat dilihat dari visi. Berhubung visi merupakan gambaran besar dari pemegang kebijakan dan strategi perusahaan, maka visi dapat menjadi titik awal perusahaan dalam memulai

kenyataan hari esok. Visi dapat disebut sebagai visi yang strategis apabila kalimat visi yang disusun mampu menciptakan standar untuk mengukur keberhasilan perusahaan di masa kini maupun masa yang akan datang.

Pernyataan visi strategis merupakan aspirasi dari eksekutif puncak yang menyajikan maksud strategis perusahaan dan memfokuskan pada energi dan sumber daya yang dimiliki perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan. Visi strategis merupakan tujuh poin penting yaitu 1) gagasan yang dapat membuat lompatan ke masa depan dengan memadukan segala sumber daya, 2) memiliki daya tarik dan membuat orang lain membuat komitmen, 3) membangkitkan tenaga dan semangat, mampu menciptakan makna bagi kehidupan perusahaan, 4) mampu menciptakan standar, 5) dapat digunakan pelanggan untuk mengukur manfaat perusahaan bagi dirinya, 6) menjadi jembatan utama antara apa yang dikerjakan perusahaan sekarang dengan apa yang diinginkan perusahaan di masa depan, serta 7) landasan untuk merumuskan misi perusahaan (Noor, 2020).

Nurchahyo (2015) menyampaikan bahwa keberhasilan visi dapat dicapai apabila setiap orang dalam organisasi mampu menjabarkan maksud yang sama berkenaan dengan makna yang terkandung dalam visi dan menjadikan visi sebagai strategi bagi aktivitas kerja yang dilakukan. Kegagalan menerjemahkan visi ke aktivitas operasional harus dihindarkan. Oleh karena itu perlu penekanan terhadap setiap unsur yang terlibat dapat menerapkan visi sebagai *center piece* pada perencanaan operasionalnya.

3.1.3 Misi Strategis

Misi merupakan arah dan batasan perusahaan dalam aktivitasnya mencapai visi yang sudah ditentukan. Misi disusun guna memenuhi kebutuhan perusahaan dalam memberikan kepuasan bagi pelanggan dan menjadi alasan dasar bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Menurut Wheelen (2008) misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang

memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Misi juga dapat diartikan sebagai *what to do* dari perusahaan agar dapat mewujudkan visi. Oleh karena itu, pernyataan dalam misi berisi langkah atau kegiatan, berbeda dengan pernyataan visi yang berisi keinginan perusahaan. Artinya bahwa pernyataan misi berupa kata kerja. Misi disusun dengan berpedoman pada visi sehingga akan tercipta kesinambungan antara visi dan misi. Apabila visi berorientasi pada jangka panjang, sementara misi berorientasi secara bertahap yaitu jangka pendek, menengah, dan panjang. Misi dapat menggambarkan pola pikir pemilik bisnis dalam melangkah dan memajukan perusahaannya. Langkah dan kegiatan yang tercantum pada misi harus dapat memberikan kepuasan perusahaan dan pelanggan. Pernyataan misi yang baik dapat menyampaikan alasan perusahaan berdiri, melukiskan kondisi terkini perusahaan tentang bagaimana, apa dan mengapa perusahaan ingin mewujudkan visinya.

David (2011) menyatakan bahwa terdapat sembilan komponen yang perlu dimasukkan dalam pernyataan misi perusahaan. kesembilan komponen tersebut meliputi pelanggan (target pasar), produk dan layanan (sesuatu bernilai yang ditawarkan kepada pasar), segmen geografis, teknologi yang dipergunakan, perhatian terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan dari kacamata keuangan, filosofi dan nilai dari perusahaan, citra perusahaan yang ingin dibangun di mata pasar, pentingnya pegawai, serta kompetensi yang unik dan lebih baik daripada pesaing.

Pernyataan misi dapat dikatakan efektif apabila kalimat yang disusun tidak terlalu luas. Perlu pernyataan yang spesifik dan detail sehingga dalam realisasinya akan lebih mudah dan tepat sasaran. Ackoff dalam Noor (2020) mengklaim bahwa banyak pernyataan misi perusahaan yang terbukti tidak efektif sebab terlalu luas seperti 'memaksimalkan potensi pertumbuhan' atau 'menyediakan produk dengan kualitas terbaik'. Pernyataan tersebut sulit untuk diukur karena dalam contoh pernyataan misi tersebut tidak memuat indikator yang jelas.

Misi yang strategis dapat menjadi titik awal untuk menyusun desain pekerjaan dan strategi perusahaan. Khalifa dalam Noor (2020) mengklasifikasikan tiga persyaratan pernyataan misi yang berkualitas yaitu fungsi, fokus terkait, dan bentuk. Fungsi artinya bahwa pernyataan misi harus jelas, mudah dipahami, dan dapat memberi arahan sehingga karyawan yakin untuk melaksanakannya. Fokus mengandung makna bahwa misi harus memberi arah, komunikatif, dan inspiratif. Oleh karena itu harus fokus pada satu atau dua aspek kinerja perusahaan saja demi mencapai keberhasilan bisnis di masa depan. Bentuk mengartikan bahwa pernyataan misi harus singkat, dapat dicapai, dapat dibaca, menggunakan bahasa yang jelas, unik, terkini dan relevan, pragmatis, serta komprehensif.

3.2 Pentingnya Perumusan Strategi, Visi, dan Misi Bisnis

Perumusan strategi, visi dan misi menjadi penting sebab kombinasi susunan ketiga hal tersebut menjadi kekuatan bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Visi menjadi sebuah identitas perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain. Perbedaan ini membuat perusahaan dapat memiliki posisi tertentu di hati pelanggan yang sulit digantikan oleh perusahaan lain. Oleh karena itu perumusan visi akan lebih baik jika tidak hanya melihat dari persepsi pelaku usaha, namun juga memperhatikan kebutuhan dan keinginan dari persepsi konsumen serta stakeholder lain, baik stakeholder yang berkaitan langsung dengan perusahaan maupun yang tidak berkaitan secara langsung. *Goals* sebuah bisnis tentu menuju ke arah keuntungan, sementara keuntungan maksimal dapat diperoleh melalui salah satu ujung tombaknya ada pada konsumen. Hal itu yang menjadi alasan bahwa penyusunan visi harus selaras dengan apa kebutuhan dan keinginan konsumen serta permintaan pasar.

Selain itu, visi merupakan pedoman yang memuat batasan tujuan perusahaan sehingga perusahaan memiliki fokus dalam menjalankan usaha. Hal ini mempermudah kinerja tim manajemen dalam menyusun strategi sehingga tercipta

keefektifan dan keefisienan kerja. Di dalam visi terdapat alasan kuat mengapa perusahaan berdiri dan dijalankan serta juga terdapat ambisi dari pengelola usaha, sehingga dengan adanya visi dapat membangun semangat dalam berjalannya suatu usaha. Apabila di tengah perjalanan bisnis pengelola usaha dan karyawan yang terdapat pada internal perusahaan mengalami fase penurunan semangat kerja atau penurunan kinerja, maka visi dapat menjadi alat pengingat bagi pihak-pihak internal perusahaan. Sementara Tasim dalam Patmawati *et al* (2023) mengatakan bahwa peran penting visi bagi sebuah lembaga adalah sebagai pemersatu arah dan faktor penentu dalam setiap pengambilan keputusan.

Berkaitan dengan visi, maka dibutuhkan rumusan misi untuk menjalankan pernyataan visi. Misi dapat menjadi sebuah indikator bagi suatu perusahaan terkait ukuran cakupan pasar serta operasional suatu bisnis. Indikator merupakan tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai kinerja lembaganya. Oleh karena itu, misi menjadi penting agar pengelola perusahaan dapat melihat kondisi bisnis dan membuat evaluasi atas kinerja tersebut. Menurut Negulesco dalam Arif dan Anggareni (2023) sebuah visi yang telah ditetapkan dapat memberikan arahan konkret untuk menentukan arah pengembangan perusahaan.

Misi mencerminkan segala sesuatu kegiatan yang akan dilakukan perusahaan. Melalui misi perusahaan dapat fokus terhadap aktivitas yang sudah ditentukan, sehingga akan mempercepat kinerja. Selain itu dengan adanya fokus aktivitas maka perusahaan dapat memastikan bahwa karyawannya tidak akan terlibat konflik kepentingan serta membuat benteng komitmen bagi karyawan. Pengalokasian sumberdaya juga dapat mengacu pada misi perusahaan, sehingga penempatan sumberdaya akan tepat sasaran dan tepat ukuran.

Visi dan misi yang disusun kemudian digunakan untuk merumuskan strategi. Strategi merupakan sarana untuk mencapai visi dan misi. Oleh karena itu, penyusunan strategi perlu dirumuskan secara komprehensif. Strategi penting untuk dirumuskan dengan tujuan agar perusahaan dapat menganalisis dan mengidentifikasi persaingan bisnis yang ketat dan selaras dengan visi misi yang ditentukan.

Setidaknya terdapat tiga hal yang menjadi alasan pentingnya penyusunan strategi bagi perusahaan menurut Davit *et al* (2019). Pertama, strategi sebagai media komunikasi. Komunikasi yang dimaksudkan mengandung arti bahwa strategi harus bisa menjembatani antara keinginan pemilik usaha yang terepresentasi dalam visi dengan langkah-langkah yang akan dilakukan oleh para manajer perusahaan. Oleh karena itu, transfer visi ke para manajer harus dilakukan secara jelas dan detail agar tidak terjadi miskomunikasi yang dapat menimbulkan disintegrasi antara visi misi dan strategi yang dibuat. Integrasi antara visi, misi, dan strategi bisnis harus dibentuk agar keseluruhan sistem yang dirumuskan dapat berjalan secara sejalan sehingga tidak menimbulkan miskomunikasi bagi pihak yang menjalankannya.

Kedua, strategi sebagai media untuk memberikan pemahaman. Seluruh karyawan perusahaan, mulai dari manajer sampai ke staff harus memahami arah pengembangan perusahaan tempat mereka bekerja. Strategi menjadi salah satu upaya pemilik perusahaan untuk memberikan pemahaman tersebut kepada para karyawannya.

Ketiga, strategi berfungsi sebagai alat komitmen bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses berjalannya suatu bisnis. Komitmen yang dibangun tidak hanya komitmen yang bersifat parsial atau per individu. Namun komitmen yang dibangun perlu bersifat menyeluruh, artinya komitmen tersebut disadari secara bersama dan dijalankan secara bersama-sama oleh staff, direksi, manajer dan pemilik perusahaan.

Selain ketiga alasan tersebut, strategi juga menjadi penting disebabkan melalui penyusunan strategi perusahaan dapat memiliki sikap antisipatif. Dalam proses perumusan strategi, perusahaan melakukan analisis situasi dan kondisi secara periodik sehingga perusahaan memiliki informasi terkait perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal. Hal ini berguna untuk menjadi benteng waspada perusahaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi serta dapat menyusun rencana antisipasi terhadap perubahan yang bersifat dinamis.

3.3 Tahapan Perumusan Strategi, Visi, dan Misi Bisnis

Perumusan strategi, visi, dan misi bisnis dilakukan oleh tim yang anggotanya sudah dipilih oleh perusahaan. Namun bagi perusahaan yang baru akan didirikan, perumusan strategi, visi, dan misi bisnis dilakukan oleh para pendiri perusahaan. Sebelum merumuskan strategi, tim membutuhkan panduan agar perumusan strategi tetap berada pada koridor. Panduan tersebut tertuang pada visi dan misi. Oleh karena itu, dalam tahapan perumusan strategi, visi dan misi bisnis yang perlu dilakukan adalah merumuskan visi terlebih dahulu, kemudian merumuskan misi dan terakhir merumuskan strategi bisnis.

Tahap dalam merumuskan visi sama dengan tahap untuk merumuskan misi. Tahapan perumusan visi dan misi dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Melakukan riset ke industri dan pasar untuk mencari kebutuhan dan keinginan pasar melalui wawancara dan pengamatan langsung
2. Melakukan identifikasi terhadap kebutuhan dan keinginan pasar dari hasil riset yang dilakukan
3. Menyelaraskan hasil identifikasi dengan keinginan pemilik/pendiri perusahaan
4. Menyusun visi dan misi berdasarkan hasil riset dan identifikasi yang sudah diselaraskan
5. Mereview visi dan misi yang sudah disusun
6. Memaparkan dan mensosialisasikan rumusan visi dan misi kepada tim lain

Setelah semua tahapan perumusan visi dan misi selesai dijalankan, maka dapat dilakukan perumusan strategi bisnis oleh tim atau pendiri perusahaan. Adapun langkah / tahap proses perumusan strategi yaitu:

1. Meninjau visi dan misi perusahaan apakah masih relevan dengan kondisi saat ini atau tidak
2. Menganalisis lingkungan eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman yang

- dianalisis terutama dari pesaing, kebijakan pemerintah, dan faktor perkembangan teknologi.
3. Melakukan analisis lingkungan internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Poin kekuatan dan kelemahan dapat dilihat dari produk, sistem produksi, modal dan pembiayaan, sumber daya manusia, serta pemasaran.
 4. Menentukan sasaran-sasaran strategis perusahaan
 5. Menyusun alternatif strategi berdasarkan analisis faktor eksternal, internal dan sasaran strategis
 6. Mengeliminasi alternatif strategi
 7. Menentukan strategi yang paling tepat diantara alternatif strategi yang sudah disusun
 8. Menyusun rencana detail terkait strategi yang dipilih
 9. Mengimplementasikan strategi pilihan

3.4 Relevansi Visi dan Misi dengan Strategi Bisnis

Setiap pelaku bisnis pasti mempunyai impian terhadap bisnis yang didirikan. Impian ini juga yang dapat menjadi salah satu alasan pendirian perusahaan. Impian pelaku usaha tersebut dituangkan dalam visi dan misi perusahaan. Visi dan misi perusahaan memiliki relevansi yang kuat dengan strategi. Dalam perencanaan strategi perusahaan, visi dan misi menjadi landasan untuk menyusun langkah strategis perusahaan. Strategi perusahaan mencakup aspek yang sanga luas. Strategi menjabarkan langkah perusahaan dilihat dari aspek input produksi, produksi, sumber pembiayaan, keuangan, cakupan luas pasar, sasaran dan target pasar serta profit yang ingin dicapai perusahaan. Dalam relevansinya terhadap visi misi perusahaan, strategi menjabarkan secara lebih rinci apa yang tercantum dalam visi dan misi. Strategi harus bisa merepresentasikan visi dan misi ke dalam berbagai aspek perusahaan.

Apabila dilihat dari aspek input, maka strategi mencerminkan langkah yang akan dilakukan perusahaan terkait dari mana sumber bahan baku produksi, peralatan, pembiayaan dan sumber daya manusia didapatkan serta bagaimana

pengelolaan keempat hal tersebut setelah semuanya sudah diperoleh perusahaan. Sementara berdasarkan aspek pemasaran, representasi visi misi dalam strategi ditinjau dari kacamata sasaran dan target konsumen, luas pasar, serta posisi perusahaan. berbeda dengan aspek input dan pemasaran, aspek profitabilitas perusahaan melihat strategi untuk mencapai profit yang ditargetkan dari kacamata seberapa banyak produk yang terjual dan seberapa banyak penjualan tersebut memberikan *value* bagi perusahaan. Profitabilitas tidak selalu berkaitan dengan nominal uang yang diperoleh perusahaan, namun lebih mengarah kepada kebermanfaatan hasil penjualan terhadap perusahaan. Semua aspek yang digunakan dalam membuat formula strategi tersebut harus bisa menjadi sarana mengkomunikasikan visi misi perusahaan kepada stakeholder.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M.E. dan Anggraeni, R. 2023. *Strategi Bisnis*. Malang: UB Press.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management; Concept and Cases* 13th ed. Prentice Hall.
- Fassin, Yves; Rossem, Annick Van, dan Buelens, Marc (2011). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-related Concepts. *Journal of Business Ethics*. 98, 425-453, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0586-y>.
- Noor, Juliansyah. 2020. *Manajemen Strategi: Konsep dan Model Bisnis*. Banten: La Tansa Mashiro Publisher.
- Nurchahyo, R.J. 2015. Keterkaitan Visi, Misi Dan Values Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kulit "Dwi Jaya". *Jurnal Khasanah Ilmu*, 6 (2), 87-94, lppm3.bsi.ac.id/jurnal.
- Patmawati, I, dkk. 2023. Pentingnya Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 1 (2), 182-187, DOI: 10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i2.189.
- Patel, B. N.& Cespedes, F. V. (2016). Introduction to Business Strategy. *Journal of the American College of Radiology*, 13(6), 747-749, <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2015.11.019>.
- Sedjati, R.S. 2019. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.

BAB 4

METODOLOGI PERUMUSAN VISI, MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN

Oleh Sitti Hardiyanti Mulaputri Ma'mur

4.1 Pendahuluan

Visi, misi, dan tujuan merupakan elemen fundamental dalam strategi bisnis, termasuk agribisnis. Ketiga elemen ini menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan arah strategis perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar dan perubahan lingkungan bisnis (Porter, 1996). Di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks dan persaingan global yang ketat, perusahaan agribisnis dituntut untuk memiliki arah yang jelas agar mampu bertahan dan berkembang. Perubahan lingkungan eksternal, seperti kebijakan pemerintah, perubahan iklim, serta fluktuasi harga komoditas, membuat perumusan visi, misi, dan tujuan menjadi semakin krusial agar perusahaan dapat beradaptasi dengan berbagai tantangan yang ada. Dalam bab ini, akan dibahas secara sistematis metodologi dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan perusahaan agribisnis.

4.2 Definisi dan Konsep Dasar

Dalam dunia bisnis, visi, misi, dan tujuan merupakan tiga elemen penting yang menjadi landasan dalam penyusunan strategi perusahaan. Ketiga elemen ini memberikan arah yang jelas bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan. Perusahaan yang memiliki visi dan misi yang jelas cenderung lebih fokus dalam menentukan kebijakan serta strategi yang akan diterapkan untuk mencapai tujuan mereka (David, 2011).

Visi dan misi memiliki peranan penting bagi keberlangsungan suatu organisasi bisnis. Namun, masih banyak organisasi bisnis atau perusahaan yang tidak memahami seberapa penting visi dan misi. Organisasi bisnis akan

mengalami kegagalan jika tujuan dan pernyataan misinya tidak sejalan. Mengikuti pentingnya pernyataan visi dan misi, suatu organisasi bisnis perlu menentukan sasaran strategis yang menjadi cara dalam mencapai tujuan organisasi bisnis (Christanti, 2021).

Pada sektor agribisnis, visi, misi, dan tujuan menjadi lebih krusial mengingat industri ini sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, perubahan iklim, dan dinamika pasar global. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep dasar visi, misi, dan tujuan sangat diperlukan agar perusahaan dapat menyusun strategi yang efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

4.2.1 Visi Perusahaan

Kata **visi** berasal dari bahasa Latin "*visio*" yang berarti "penglihatan" atau "pandangan ke depan". Dalam bahasa Inggris, kata **vision** juga memiliki makna serupa, yaitu "pandangan" atau "gambaran masa depan". Secara konseptual, visi merujuk pada sesuatu yang belum terjadi, tetapi diharapkan dapat terwujud di masa depan. Dalam konteks organisasi atau perusahaan, visi menggambarkan suatu tujuan besar yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Visi berfungsi sebagai arah dan pedoman bagi seluruh aktivitas organisasi dalam mengambil keputusan strategis.

Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan oleh suatu organisasi, perusahaan, atau individu. Visi berfungsi sebagai arah dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Menurut David (2020), visi adalah "*a future-oriented declaration of the organization's purpose and aspirations, serving as a guiding principle for strategic decision-making.*"

Menurut Bryson (2018), visi yang efektif harus memiliki karakteristik berikut:

1. Inspiratif; menggambarkan pencapaian yang tinggi sesuai target dan realistis.
2. Jangka panjang; lebih berfokus pada masa depan organisasi/perusahaan dalam periode yang panjang.
3. Fleksibel dan efektif; mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis.

Visi adalah pernyataan yang menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Visi memberikan inspirasi dan motivasi bagi seluruh pemangku kepentingan dalam perusahaan untuk bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan (Collins & Porras, 1996). Menurut Kotler & Keller (2016), visi harus memiliki karakteristik jelas dan mudah dipahami, inspiratif dan memotivasi, serta berorientasi masa depan.

Perusahaan yang memiliki visi yang jelas dapat memberikan motivasi kepada karyawan, menarik investor, serta memberikan arah yang jelas dalam pengambilan keputusan strategis. Contohnya, visi perusahaan agribisnis yang berfokus pada keberlanjutan akan mencerminkan upaya untuk menjaga keseimbangan antara profitabilitas dan kelestarian lingkungan. Sebagai contoh, visi perusahaan agribisnis seperti PT Perkebunan Nusantara (PTPN) adalah menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Pernyataan ini memberikan gambaran tentang masa depan perusahaan yang ingin diwujudkan.

4.2.2 Misi Perusahaan

Kata **misi** berasal dari bahasa Latin "*missio*", yang berarti "pengutusan" atau "tugas yang diberikan". Dalam bahasa Inggris, **mission** memiliki makna serupa, yaitu tugas atau tujuan yang harus dijalankan untuk mencapai suatu hasil tertentu. Misi adalah pernyataan yang menjelaskan tujuan utama perusahaan, cakupan bisnis, dan nilai-nilai yang dipegang dalam menjalankan operasi bisnisnya (David, 2011). Menurut Pearce dan Robinson (2013), misi organisasi adalah "*a statement of purpose that differentiates one organization from another by specifying the organization's scope of business and strategic direction.*" Misi harus relevan dengan kondisi pasar dan mampu membedakan perusahaan dari pesaing.

Misi merupakan pernyataan yang menjelaskan tujuan utama perusahaan, ruang lingkup bisnis, dan nilai-nilai yang dijunjung dalam operasionalnya. Misi berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategi jangka panjang (Pearce & Robinson, 2013). Misi lebih

bersifat operasional dan konkret, karena menggambarkan bagaimana visi tersebut akan diwujudkan melalui langkah-langkah strategis. Misi juga sering dikaitkan dengan nilai-nilai inti yang dianut oleh sebuah organisasi, sehingga membantu dalam membangun identitas perusahaan dan arah kebijakannya.

Menurut Drucker (1954), misi perusahaan harus mampu menjawab beberapa pertanyaan kunci:

1. Apa yang menjadi bisnis utama perusahaan?
2. Siapa yang menjadi pelanggan utama?
3. Bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan?
4. Apa yang membedakan perusahaan dengan kompetitor?

Misi agribisnis biasanya mencakup aspek produksi, keberlanjutan lingkungan, dan kesejahteraan petani. Sebuah misi yang baik harus dapat menjawab pertanyaan "Mengapa perusahaan ini ada?" dan memberikan pemahaman yang jelas kepada semua pemangku kepentingan. Contohnya, perusahaan agribisnis yang berfokus pada produksi pangan organik mungkin memiliki misi untuk menyediakan produk berkualitas tinggi yang mendukung kesehatan konsumen sekaligus menjaga kesuburan tanah.

Sebagai contoh, misi PT Charoen Pokphand Indonesia dalam industri agribisnis adalah menyediakan produk pangan berkualitas tinggi yang aman dan bergizi untuk masyarakat. Pernyataan ini menggambarkan peran utama perusahaan dalam menyediakan produk makanan yang sehat dan berkualitas tinggi bagi konsumen.

4.2.3 Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan pernyataan spesifik yang memberikan arah tindakan dalam jangka pendek dan menengah. Tujuan ini harus memenuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) (Drucker, 1954). Dalam agribisnis, tujuan dapat mencakup peningkatan produksi, ekspansi pasar, dan inovasi teknologi. Tujuan ini harus dapat diukur dan diwujudkan dalam waktu yang ditentukan agar perusahaan dapat mengevaluasi keberhasilannya. Misalnya, sebuah perusahaan agribisnis dapat menetapkan tujuan untuk

meningkatkan produksi sebesar 20% dalam lima tahun ke depan melalui investasi dalam teknologi pertanian.

Menurut Wheelen & Hunger (2012), tujuan perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori:

1. **Tujuan finansial**, seperti peningkatan pendapatan atau efisiensi biaya produksi.
2. **Tujuan operasional**, seperti peningkatan kapasitas produksi atau efisiensi rantai pasok.
3. **Tujuan sosial dan lingkungan**, seperti implementasi praktik agribisnis berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan petani.

4.2.4 Keterkaitan Antara Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

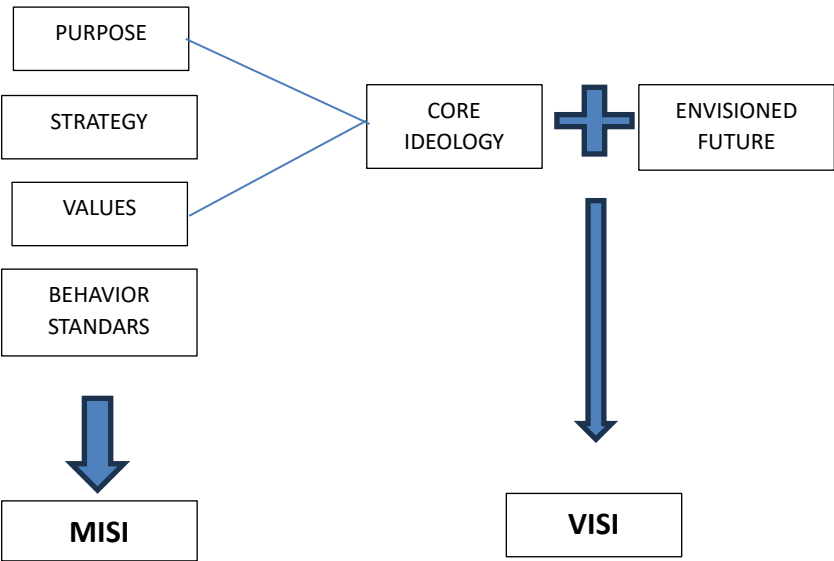
Visi, misi, dan tujuan perusahaan saling berhubungan dalam menentukan arah strategis bisnis. Visi berfungsi sebagai tujuan jangka panjang yang ingin dicapai, sedangkan misi menggambarkan bagaimana visi tersebut dapat diwujudkan melalui kegiatan operasional. Sementara itu, tujuan merupakan langkah-langkah spesifik yang harus dilakukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Bryson, 2018).

Sebagai ilustrasi, jika visi sebuah perusahaan agribisnis adalah “Menjadi pemimpin dalam industri pertanian berkelanjutan di Asia Tenggara”, maka misinya bisa berupa “Menyediakan produk pertanian berkualitas tinggi dengan metode ramah lingkungan dan berbasis teknologi”. Untuk mewujudkan misi ini, perusahaan dapat menetapkan tujuan spesifik, seperti “Mengurangi emisi karbon dalam produksi pertanian sebesar 30% dalam lima tahun” atau “Menjalin kemitraan dengan 1.000 petani lokal untuk meningkatkan produksi berkelanjutan”.

Komponen pembentuk visi dari (Campbell & Yeung, 1991) yang digunakan untuk melakukan analisis dalam menemukan komponen-komponen penting seperti core ideology dan envisioned future. Hal ini dilakukan agar dapat mengetahui core purpose dan core values dari perusahaan. Setelah mengetahui core ideology perusahaan, kemudian penelitian ini juga akan melihat envisioned future yang akan

menunjukkan tujuan jangka panjang atau cita-cita yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Collins & Porras (1996), komponen pembentuk misi dijelaskan dengan empat komponen penting yang dapat digunakan untuk melakukan pemetaan dalam merumuskan misi suatu organisasi bisnis atau perusahaan. Empat komponen tersebut adalah *purpose*, *strategy*, *values* dan *behaviour standards*. Penggabungan dari dua rerangka kerja diatas, maka terbentuk framework baru yang dapat digunakan untuk merumuskan visi dan misi. Framework ini merupakan penggabungan dari (Campbell & Yeung, 1991) dan (Collins & Porras, 1996).



Gambar 4.1. Komponen Pembentuk Visi dan Misi
Sumber: (Campbell & Yeung, 1991) dan (Collins & Porras, 1996)

4.3 Metodologi Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Berikut adalah metode perumusan visi, misi, dan tujuan perusahaan agribisnis:

4.3.1 Identifikasi Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai inti perusahaan agribisnis harus diidentifikasi berdasarkan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan (Hitt et al., 2020). Nilai-nilai ini menjadi landasan dalam perumusan visi dan misi. Perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang kuat akan lebih mudah membangun budaya kerja yang solid dan mendapatkan kepercayaan dari pelanggan serta mitra bisnis. Misalnya, perusahaan yang berkomitmen pada keberlanjutan akan mengadopsi praktik pertanian ramah lingkungan dan mendukung kesejahteraan petani lokal.

4.3.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk menilai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis agribisnis (Gürel & Tat, 2017). Hasil analisis ini membantu dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan yang realistis dan sesuai dengan kondisi pasar. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki kekuatan dalam distribusi global dapat memanfaatkan peluang ekspansi ke pasar baru, sementara perusahaan dengan kelemahan dalam teknologi harus mempertimbangkan strategi investasi dalam penelitian dan pengembangan.

4.3.3 Benchmarking terhadap Perusahaan Agribisnis Terkemuka

Perbandingan dengan perusahaan agribisnis yang telah sukses dapat memberikan wawasan dalam menyusun visi dan misi yang kompetitif (Johnson et al., 2020). Dengan melakukan benchmarking, perusahaan dapat memahami strategi yang berhasil diterapkan oleh pesaing dan menyesuaikannya dengan kebutuhan spesifik perusahaan. Misalnya, studi kasus dari perusahaan agribisnis besar seperti Cargill atau Olam

International dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana mereka menghadapi tantangan rantai pasok dan keberlanjutan.

4.3.4 Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Partisipasi stakeholder, seperti petani, konsumen, dan pemerintah, dalam perumusan visi dan misi memastikan relevansi dan keberterimaan (Freeman et al., 2018). Dengan melibatkan pemangku kepentingan sejak awal, perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan yang diambil sesuai dengan kebutuhan pasar dan lingkungan bisnis. Contohnya, perusahaan agribisnis dapat mengadakan forum diskusi dengan petani dan pelanggan untuk mendapatkan masukan dalam menentukan strategi bisnis yang lebih inklusif.

4.3.5 Penyusunan Visi dan Misi

Visi dan misi yang dirumuskan harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) agar dapat diimplementasikan dengan efektif (Drucker, 2008). Pernyataan visi dan misi yang jelas akan memudahkan perusahaan dalam mengkomunikasikan tujuannya kepada semua pihak yang terlibat. Misalnya, visi perusahaan yang berbunyi "Menjadi pemimpin dalam pertanian berkelanjutan di Asia Tenggara pada tahun 2030" mencerminkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur.

Menurut David (2020), terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam proses perumusan visi dan misi:

1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam menetapkan visi dan misi, organisasi perlu melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis ini mencakup:

- a. Lingkungan internal:** Kekuatan dan kelemahan organisasi, sumber daya yang dimiliki, budaya perusahaan, serta kompetensi inti.
 - b. Lingkungan eksternal:** Peluang dan ancaman dari industri, pasar, pesaing, regulasi, dan tren global.
- Metode yang sering digunakan dalam analisis ini adalah SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*).

2. Mengidentifikasi Nilai-nilai Organisasi

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai inti yang menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan perilaku organisasi. Nilai-nilai ini harus selaras dengan budaya organisasi serta visi dan misi yang akan dirumuskan.

3. Perumusan

Visi harus dirumuskan dengan jelas, singkat, dan inspiratif. Visi yang baik memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu berorientasi ke masa depan, memberikan motivasi dan inspirasi, mudah dipahami dan dikomunikasikan serta realistis namun menantang.

Misi organisasi menjelaskan bagaimana visi akan diwujudkan melalui langkah-langkah strategis. Misi biasanya mencakup: tujuan utama organisasi, produk atau layanan yang ditawarkan, target pasar atau pemangku kepentingan serta keunggulan kompetitif organisasi.

4. Evaluasi dan Validasi oleh Pemangku Kepentingan

Setelah merumuskan visi dan misi, organisasi perlu melakukan validasi dengan para pemangku kepentingan, seperti manajemen, karyawan, pelanggan, investor, dan masyarakat. Proses ini dapat dilakukan melalui diskusi, workshop, atau survei untuk mendapatkan masukan dan memastikan bahwa visi dan misi selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi.

5. Implementasi

Setelah visi dan misi disepakati, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya ke dalam kebijakan, strategi, dan budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan melalui berbagai media internal seperti pelatihan, seminar, dan komunikasi organisasi untuk memastikan bahwa seluruh anggota memahami dan menjalankan visi dan misi secara konsisten.

6. Evaluasi

Visi dan misi bukanlah sesuatu yang statis. Organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta dinamika pasar.

4.3.6 Evaluasi dan Revisi

Visi, misi, dan tujuan perusahaan harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan kesesuaiannya dengan dinamika pasar dan perkembangan teknologi agribisnis (Bryson, 2018). Dalam dunia bisnis yang terus berubah, perusahaan harus fleksibel dan siap menyesuaikan strateginya agar tetap relevan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei karyawan, umpan balik pelanggan, serta analisis tren pasar.

Studi Kasus: Implementasi Visi dan Misi pada Perusahaan Agribisnis

Analisis terhadap beberapa perusahaan agribisnis ternama, seperti Cargill dan Olam International, menunjukkan bahwa visi dan misi yang kuat mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis (Porter & Kramer, 2011). Studi ini akan membahas bagaimana perusahaan-perusahaan ini menyusun dan menerapkan visi serta misinya dalam praktik bisnis sehari-hari, serta bagaimana strategi mereka beradaptasi terhadap perubahan pasar global.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
- Campbell, A. dan Yeung, S. (1991). Organizational Purpose: Creating a Sense of Mission. *Harvard Business Review*, 874-883. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6).
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
- Collins, J.C. dan Porras, J.I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 65-77.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Drucker, P. (2008) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Zyglidopoulos, S. C. (2018) *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2020) *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2020) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012) *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013) *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1996) 'What is Strategy?', Harvard Business Review, 74(6), pp. 61–78.

Schein, E. H. (2010) Organizational Culture and Leadership. 4th edn. Jossey-Bass.

BAB 5

ANALISIS LINGKUNGAN (EKSTERNAL DAN INTERNAL)- EFE,IFE)

Oleh Nursamsi

5.1 Pendahuluan

Permintaan pangan melalui produk pertanian meningkat secara signifikan akibat pertumbuhan populasi dunia dan perubahan kebutuhan konsumen, sektor ini menghadapi banyak tantangan seperti paparan lingkungan, risiko kesehatan, dan serangan emisi produksi yang harus diatasi oleh petani (Bittner et al, 2023). Tanggapan yang cepat terhadap perubahan baik dari lingkungan eksternal maupun internal berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis. Oleh karena itu, merancang strategi yang tepat menjadi hal yang krusial bagi sebuah bisnis.

Perusahaan yang sukses membedakan dengan jelas antara perencanaan strategis, taktis, dan operasional. Tantangan lingkungan hidup yang penting di abad ke-21 bagi kebutuhan perusahaan adalah beradaptasi dengan globalisasi, pesatnya perkembangan teknologi, dan perubahan kepuasan konsumen dan pemangku kepentingan lainnya. Strategi tersebut bertujuan untuk memposisikan perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Strategi yang efektif menggabungkan peluang eksternal dan sumber daya internal.

Pengembangan strategi dalam bidang agribisnis dimulai dengan analisis keadaan lingkungan internal baik kelemahan dan kekuatannya, kemudian mengevaluasi dan identifikasi yang paling bermasalah dan paling efektif, pada tahap kedua perlu dilakukan penilaian tingkat pengaruh faktor lingkungan makro dan mikro terhadap kegiatan perusahaan, yaitu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempunyai dampak yang mengancam

terhadap kegiatan organisasi dan faktor-faktor yang mempunyai dampak yang menguntungkan (Alpatova *et al.*, 2021).

Tabel 5.1. Aspek Kunci dan Komponen Utama Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Aspek Kunci	Komponen Utama
Analisis internal dan lingkungan eksternal	• Lingkungan internal: penilaian sumber daya sendiri, peralatan teknis, kualifikasi staf dan struktur manajemen
	• Lingkungan eksternal: analisis pasar, pesaing, peraturan perundang-undangan, kondisi iklim dan lingkungan.

Sumber: (Tomashuk et al, 2024)

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) adalah instrumen yang digunakan untuk menyusun strategi dengan menganalisis serta menilai faktor-faktor utama yang terkait dengan kelebihan dan kekurangan di berbagai aspek fungsional bisnis. Matriks IE menggabungkan kedua matriks tersebut untuk membentuk sembilan sel yang menggambarkan kombinasi berbeda dari skor tertimbang total IFE dan EFE. Matriks *Internal External* (IE) mengelompokkan berbagai divisi dalam organisasi ke dalam sembilan sel berdasarkan dua aspek utama, yaitu rata-rata tertimbang *Internal Factor Evaluation* (IFE) pada sumbu X dan rata-rata tertimbang dan *External Factor Evaluation* (EFE) pada sumbu Y (Natsir et al., 2023).

Instrumen ini juga berfungsi sebagai dasar untuk mengenali dan mengevaluasi keterkaitan antara berbagai aspek tersebut. Dalam merancang strategi pengembangan usaha pertanian, terdapat empat tahap: analisis strategis, identifikasi alternatif strategis, pengembangan strategi, dan implementasi strategi (Alpatova *et al.*, 2021)

Dalam menyusun dan menerapkan suatu strategi, perlu selalu memperhitungkan perubahan-perubahan yang terjadi di bawah pengaruh lingkungan eksternal dan internal, sehingga dapat diadaptasi secara tepat waktu dan seiring waktu, strategi tersebut akan ditambah dan memperoleh nilai kualitatif baru (Tomashuk *et al*, 2024).

5.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Setiap perusahaan, sebagai entitas pasar, harus mengembangkan dan menerapkan strateginya sendiri, yang mencakup tindakan yang terencana dan matang, serta kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan eksternal dengan tepat. Kebutuhan akan perencanaan strategis timbul dari proses perkembangan ekonomi suatu perusahaan dan tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi produksi (Tomashuk *et al*, 2024).

Menurut (Ningsih dan Hamamah, 2014) berikut ini adalah langkah-langkah untuk menganalisis faktor-faktor dalam lingkungan eksternal dengan menggunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE):

1. Identifikasi Faktor Eksternal

Buatlah daftar faktor luar yang ditemukan selama pelaksanaan audit eksternal.

2. Tetapkan Bobot untuk Setiap Faktor

Tetapkan bobot antara **0,0** (tidak signifikan) hingga **1,0** (sangat signifikan) untuk setiap faktor. Bobot ini menunjukkan tingkat signifikansi relatif dari setiap faktor dalam mendukung keberhasilan perusahaan di industri. Total bobot dari seluruh faktor harus berjumlah 1,0.

3. Tentukan Peringkat untuk Faktor Eksternal

Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 untuk setiap faktor eksternal berdasarkan efektivitas strategi perusahaan dalam merespons faktor tersebut:

- **4:** Respons perusahaan sangat baik
- **3:** Respons perusahaan melebihi standar rata-rata
- **2:** Respons perusahaan standar rata-rata
- **1:** Respons perusahaan kurang baik

Ranking ini didasarkan pada efektivitas strategi yang digunakan oleh perusahaan, sedangkan bobot berdasarkan tingkat relevansi faktor dalam industri.

4. Hitung Nilai Tertimbang

Kalikan setiap faktor dan peringkatnya untuk memperoleh nilai yang sudah diberikan bobot.

5. Hitung Total Nilai Tertimbang

Jumlahkan seluruh nilai dihitung secara tertimbang untuk menentukan jumlah skor keseluruhan organisasi.

- Skor tertinggi adalah **4,0**, yang menunjukkan bahwa perusahaan sangat efektif dalam memanfaatkan peluang juga menghadapi ancaman eksternal. Strateginya berhasil mengoptimalkan peluang yang ada sekaligus meminimalkan risiko dari ancaman.
- Skor terendah adalah **1,0**, yang mengindikasikan bahwa strategi perusahaan belum optimal dalam memanfaatkan peluang atau mengurangi risiko ancaman.
- Skor rata-rata adalah **2,5**, sebagai tolok ukur posisi respons organisasi.

5.3 Analisis Lingkungan Internal

Setiap perusahaan, sebagai entitas pasar, harus mengembangkan dan menerapkan strateginya sendiri, yang mencakup tindakan yang terencana dan matang, serta kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan eksternal dengan tepat. Kebutuhan akan perencanaan strategis timbul dari proses perkembangan ekonomi suatu perusahaan dan tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi produksi (Tomashuk et al, 2024).

Kemandirian ekonomi perusahaan pertanian mengharuskan mereka untuk mengembangkan strategi mereka sendiri, menganalisis peluang pasar, mengidentifikasi ancaman dan peluang strategis, dan mencapai keunggulan kompetitif. Visi strategis yang dipikirkan dengan matang, kemampuan bereaksi terhadap perubahan situasi dan kemampuan menerapkan strategi yang dikembangkan dapat memastikan bahwa

perusahaan pertanian mencapai tujuan strategis yang ditetapkan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tomashuk et al, 2024).

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial dalam organisasi. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan meliputi: kebijakan yang jelas terkait pengelolaan sumber daya manusia (SDM), keahlian dan semangat kerja, tingkat produktivitas, serta mekanisme penghargaan (Akbar et al, 2024). SDM merupakan tenaga kerja yang membantu kelancaran proses produksi sampai dengan pemasaran hasil (hasil panen) yang dilakukan oleh kelompok tani.

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan sebagai alat untuk membantu merumuskan analisis strategis dalam mengevaluasi faktor-faktor internal suatu organisasi dan membantu mengkategorikan faktor-faktor menjadi kelemahan dan kekuatan (Ramdan et al, 2024).

Menurut (Rumyk *et al.*, 2024) dua belas elemen pengembangan perusahaan dari segi aktivitas keuangannya untuk memastikan pengembangan yang efektif dan profitabilitas pada sektor agribisnis yang dapat disimak pada Tabel 5.2 di bawah ini:

Tabel 5.2. Sistem Komponen Pengembangan Perusahaan dari Sudut Pandang Memastikan Aktivitas Keuangannya.

Konvensional penunjukan komponen	Nama Komponen	Pentingnya komponen dalam menjamin kegiatan keuangan suatu perusahaan agribisnis
Faktor Eksternal		
X1	Kehadiran suatu merek (lokal, regional, global) dan citra positif	Perkembangan yang stabil dan ketersediaan prasyarat untuk meningkatkan produksi barang dan menyediakan

Konvensional penunjukan komponen	Nama Komponen	Pentingnya komponen dalam menjamin kegiatan keuangan suatu perusahaan agribisnis
		layanan untuk memperbarui bermacam-macam dan meningkatkan volume penjualan
X2	Ketersediaan infrastruktur dan lingkungan kelembagaan yang berkembang	Menjamin perkembangan pesat, modernisasi produksi, dan peningkatan efisiensi kegiatan
X3	Menjamin perkembangan pesat, modernisasi produksi, dan peningkatan efisiensi kegiatan	Penciptaan lapangan kerja baru
X4	Pengembangan jaringan transportasi dan logistic	Peluang untuk mengurangi biaya penjualan dan meningkatkan profitabilitas
X5	Persentase belanja anggaran untuk pembangunan infrastruktur ment	Kemampuan untuk memelihara dan mengembangkan infrastruktur pada tingkat tertentu
X6	Tingkat birokrasi dan korupsi	Adanya hambatan dalam pelaksanaan tugas manajemen

Konvensional penunjukan komponen	Nama Komponen	Pentingnya komponen dalam menjamin kegiatan keuangan suatu perusahaan agribisnis
X7	Iklim investasi dan inovasi yang menguntungkan	Menarik sumber daya keuangan yang signifikan dengan menggunakan teknologi modern berkinerja tinggi dan berbiaya rendah
Faktor Internal		
X8	Ketersediaan sumber pembiayaan yang terdiversifikasi	Penyediaan sumber daya keuangan dalam jumlah yang cukup untuk pelaksanaan kegiatan wirausaha
X9	Harga barang dan biaya pelayanan bagi konsumen	Ketersediaan barang dan jasa berkualitas bagi sebagian besar konsumen
X10	Daya saing	Stabilitas keuangan dan profitabilitas
X11	Ketersediaan saluran penjualan yang dikembangkan	Menjamin cepatnya penjualan barang dan jasa serta kepuasan kebutuhan konsumen
X12	Resiko dalam menjalankan bisnis	Stabilitas keuangan dan keamanan kegiatan usaha

Sumber: (Rumyk *et al.*, 2024)

Menurut (Ningsih dan Hamamah 2014) berikut adalah langkah-langkah dalam mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal menggunakan matriks IFE:

1. Identifikasi Faktor Internal Utama

Tuliskan faktor-faktor internal utama yang telah diidentifikasi selama proses audit internal.

2. Tentukan Bobot untuk Setiap Faktor

Tentukan bobot untuk setiap faktor dalam rentang 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot ini menggambarkan sejauh mana masing-masing faktor berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan di industrinya. Total bobot dari semua faktor harus mencapai 1,0.

3. Beri Peringkat pada Setiap Faktor

Berikan peringkat antara 1 hingga 4 untuk setiap faktor guna menunjukkan pengaruhnya:

- 1: Kekurangan utama
- 2: Kekurangan minor
- 3: Kekuatan minor
- 4: Kekuatan utama

Ranking ini mencerminkan kondisi perusahaan secara internal, sedangkan bobot mencerminkan relevansi faktor di tingkat industri.

4. Hitung Nilai Rata-Rata Tertimbang

Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk mendapatkan nilai tertimbang rata-rata dari setiap faktor.

5. Hitung Total Rata-Rata Tertimbang

Jumlahkan semua nilai rata-rata tertimbang dari setiap faktor digunakan untuk menghitung total skor rata-rata tertimbang organisasi.

- Skor rata-rata sebesar 2,5 menunjukkan nilai tengah.
- Skor di bawah 2,5 mengindikasikan kekurangan internal organisasi.
- Skor di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

5.3 Studi Kasus Penerapan Matriks EFE, IFE dan IE

Studi Kasus 1

Menurut (Widiati dan Septianingsih, 2024) pengembangan usaha tani di daerah tertentu perlu mempertimbangkan berbagai faktor dan bisa memengaruhi aktivitas pertanian, seperti usaha tani kumbili yang menjadi salah satu komoditi pangan lokal di Kabupaten Pandeglang. Kumbili merupakan produk unggulan dengan potensi sumber daya alam yang mendukung di wilayah tersebut. Dalam pengembangannya, perlu diperhatikan berbagai aspek lingkungan, baik dari faktor internal maupun eksternal. Strategi yang disusun bertujuan untuk menjaga keberlanjutan, meningkatkan keuntungan, serta memberikan manfaat optimal bagi petani dan masyarakat, sekaligus berkontribusi terhadap ketahanan pangan.

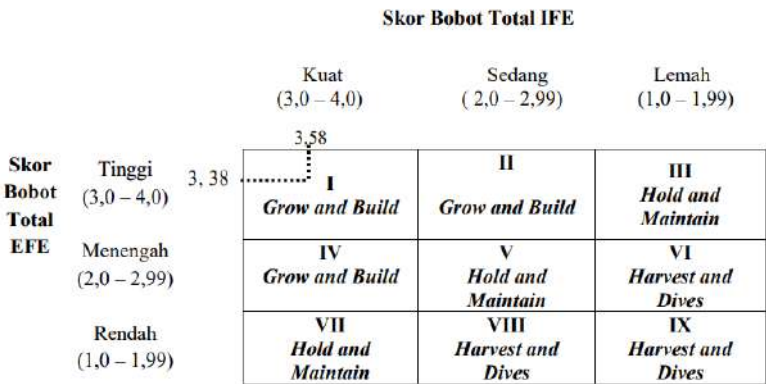
Hasil analisis dengan Matriks IFE dan EFE menunjukkan adanya lima elemen kekuatan, tiga elemen kelemahan, tiga elemen peluang, dan dua elemen ancaman. Seluruh faktor tersebut dievaluasi menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE).

Pengembangan kumbili sebagai komoditi pangan khas daerah di Kabupaten Pandeglang didukung oleh beberapa faktor-faktor eksternal, terutama tiga peluang utama: meningkatnya permintaan pasar, potensi ekspor, serta bantuan dari pemerintah dan lembaga terkait dalam pengelolaan usahatani kumbili. Namun, proses pengembangannya juga dihadapkan pada sejumlah tantangan, seperti kompetisi dengan komoditas lokal lain, khususnya dari jenis umbi-umbian, serta fluktuasi kualitas produk yang dihasilkan (Widiati dan Septianingsih, 2024).

Salah satu faktor internal yang menjadi keunggulan dalam pengembangan kumbili sebagai komoditi pangan khas daerah di Kabupaten Pandeglang adalah harga jual yang lebih tinggi daripada dengan umbi-umbian lainnya. Sebagai produk khas daerah, kumbili semakin disukai oleh konsumen terutama mereka yang mengutamakan *sustainable* (keberlanjutan), keragaman, dan kualitas pangan. Popularitasnya sebagai

komoditi khas daerah menjadikannya lebih menarik perhatian bagi pasar yang mencari produk asli daerah, sehingga memberikan keuntungan kompetitif bagi petani serta berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan dan kesejahteraan ekonomi mereka. Namun, tantangan utama dalam pengembangan usahatani kumbili adalah rendahnya penerapan teknologi dan manajemen usaha, yang mengakibatkan efisiensi produksi masih kurang optimal. Keterbatasan dalam penggunaan teknologi yang sesuai, seperti pemilihan varietas terbaik, pengendalian hama dan penyakit yang efisien, serta pengelolaan pemupukan yang maksimal, dapat menghalangi peningkatan kualitas dan kuantitas hasil panennya (Widiati dan Septianingsih, 2024).

Matriks IE dipergunakan untuk menentukan titik strategis dalam pengembangan usaha yang terdiri dari empat bagian, yaitu bagian I (Pertumbuhan dan Pengembangan), bagian II (Mempertahankan dan Mengelola), bagian III (Panen atau Divestasi), serta bagian IV (Pemulihan atau Pengurangan). Matriks ini berperan sebagai alat analisis untuk mengidentifikasi posisi strategis suatu usaha, sehingga dapat membantu dalam merancang langkah-langkah yang tepat guna memperkuat keunggulan, memanfaatkan peluang, mengatasi kelemahan, serta menghadapi berbagai tantangan dalam pengembangannya.



Gambar 5.1. Matriks IE

Sumber: (Widiati dan Septianingsih, 2024).

Berdasarkan Gambar 5.1, posisi pengembangan kumbili sebagai komoditi pangan khas daerah menunjukkan daya saing yang kokoh dan terletak di pasar yang bertumbuh dengan cepat. Usaha ini mempunyai peluang keuntungan yang besar, dengan pertumbuhan pangsa pasar, serta ada pada tahap peningkatan penjualan yang bisa memberikan keuntungan yang besar.

Studi Kasus 2

Menurut (Ningsih dan Hamamah 2014) Desa Blumbungan dikenal sebagai sentra pengembangan buah naga organik di Kabupaten Pamekasan. Meskipun memiliki potensi besar, petani di daerah ini menghadapi berbagai tantangan dalam mengoptimalkan produksi dan pemasaran buah naga organik. Analisis IFE dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal usaha tani buah naga organik. Beberapa temuan utama meliputi:

1. Kekuatan:

- a. Kualitas Produk Tinggi: Buah naga organik yang dihasilkan memiliki mutu yang baik, menarik minat konsumen.
- b. Pasar Tetap: Petani telah memiliki pasar yang stabil untuk penjualan produk mereka.
- c. Kondisi Alam Mendukung: Kondisi iklim dan tanah di Desa Blumbungan sangat mendukung untuk pertanian buah naga organik.

2. Kelemahan:

- a. Kurangnya Sertifikasi Organik: Produk belum memiliki sertifikasi resmi, yang dapat meningkatkan kepercayaan konsumen.
- b. Produktivitas Rendah: Hasil panen per hektar masih di bawah potensi maksimal.
- c. Manajemen Internal Lemah: Sistem informasi manajemen belum diterapkan secara efektif dalam operasional sehari-hari.

Sedangkan *External Factor Evaluation* (EFE) bertujuan guna menganalisis berbagai ancaman serta peluang dari

lingkungan eksternal yang berdampak pada usaha tani, di antaranya:

1. Peluang:
 - a. Dukungan Pemerintah: Adanya kebijakan "Go Organic 2010" yang mendorong pengembangan pertanian organik.
 - b. Permintaan Pasar Meningkat: Kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkatkan permintaan produk organik.
 - c. Kemajuan Teknologi Pertanian: Perkembangan teknologi mempermudah proses budidaya dan meningkatkan efisiensi.
2. Ancaman:
 - a. Persaingan Pasar: Produk pesaing dengan jaringan distribusi yang lebih luas dapat mengancam pangsa pasar lokal.
 - b. Fluktuasi Harga: Perubahan harga pasar yang tidak stabil dapat mempengaruhi pendapatan petani.
 - c. Persyaratan Sertifikasi yang Ketat: Proses dan biaya untuk mendapatkan sertifikasi organik cukup tinggi dan kompleks.

Kemudian dilanjutkan dengan Matriks Internal-Eksternal (IE) dengan mengkombinasikan skor dari analisis IFE dan EFE, Matriks IE membantu menentukan posisi strategi usaha tani. Hasil analisis menunjukkan:

1. Total Skor IFE: 2,258 (menampilkan posisi internal yang buruk)
2. Total Skor EFE: 2,974 (menampilkan kemampuan yang baik dalam mengoptimalkan peluang dan menghadapi ancaman)

Posisi ini menempatkan usaha tani buah naga organik di bagian V Matriks IE, yang mengindikasikan strategi "*Hold and Maintain*". Strategi yang direkomendasikan meliputi pengaruh pasar dan peningkatan produk untuk memperkuat posisi di pasar.

Berdasarkan dari analisis tersebut, beberapa strategi yang dapat diimplementasikan antara lain:

1. Meningkatkan Produktivitas: Mengadopsi teknologi pertanian modern dan pelatihan bagi petani untuk meningkatkan hasil panen.
2. Memperoleh Sertifikasi Organik: Mengurus sertifikasi resmi untuk meningkatkan kepercayaan konsumen dan nilai jual produk.
3. Memperluas Jaringan Pemasaran: Mengembangkan kerjasama dengan distributor dan pengecer untuk memperluas jangkauan pasar.
4. Diversifikasi Produk: Mengolah buah naga menjadi berbagai produk turunan seperti jus, selai, atau produk olahan lainnya untuk menambah nilai tambah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Jumiati and Rumallang, A. (2024) '*Sustainability of agribusiness institutions (case study on horticultural agribusiness farmer groups in Bantaeng Regency)*', in *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Institute of Physics*. Available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1302/1/012123>.
- Alpatova, E., Zenkina, I., Fedosova, O., Lykova, O., and Krivetskaya, T (2021) '*Strategy for the development of agricultural enterprises*', in *E3S Web of Conferences. EDP Sciences*. Available at: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128501018>.
- Bittner, B., Marczin, T. and Kovács, T.Z. (2023) '*Strategic planning in agribusiness*', *Acta Agraria Debreceniensis*, (1), pp. 23–27. Available at: <https://doi.org/10.34101/actaagrar/1/12803>.
- Natsir, A., B., A., Kasmi, M., Sonodihardjo, A., S., and Fakhriyyah, S. (2023) '*International Journal of Business and Quality Research Analysis Of Supply Chain Development Strategy For Ornamental Corals Agribusiness, UKM Gapekhi Makassar International Journal of Business and Quality Research*'. Available at: <https://e-journal.citakonsultindo.or.id/index.php/IJBQR>.
- Ningsih, K. dan Hamamah. (2014). *Matriks Internal Factor Evaluation (Ife) Dan External Factor Evaluation (Efe) Buah Naga Organik (Hylocereus Undatus)*.
- Ramdan, D., M., Sarma, M., and Hadiano, A. (2024) '*Durian Agribusiness Development Strategy in Boven Digoel Regency*', *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10(10), pp. 7705–7711. Available at: <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10i10.9413>.
- Rumyk, I., Galetska, T., Klymchuk, O., Tkalenko, S., Derii, Z., and Sehed, S. (2024) '*Formalization Of The Influence Of Exogenous And Endogenous Processes On The Financial Activities Of Agribusiness Enterprises*', *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54), pp. 282–

294. Available at:
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4227>.
- Tomashuk, I., Timhenko, O. and Zakharova, T. (2024) '*Agricultural Enterprise Development Strategy And Its Efficiency In The Modern Economic Conditions*', *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), pp. 265–281. Available at: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-265-281>.
- Widiati, S., dan Septianingsih, I. (2024) '*Kumbili Farming Development Strategy as a Local Food Commodity in Pandeglang Subdistrict*', *Journal of Food System and Agribusiness (JoFSA)*, 8(1), pp. 33–45. Available at: <https://doi.org/10.25181/jofsa.v8i1.3071>.

BAB 6

STRATEGI-STRATEGI DALAM PRAKTEK MENURUT FRED R. DAVID (KASUS AGRIBISNIS)

Oleh Syahroni

6.1 Model Manajemen Strategis Fred R. David

Manajemen strategis adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi guna mencapai tujuan jangka panjangnya. Fred R. David, seorang pakar dalam bidang ini, mengembangkan model manajemen strategis yang telah banyak diterapkan dalam berbagai industri, termasuk agribisnis.

Industri agribisnis memiliki tantangan unik seperti ketergantungan pada faktor lingkungan, volatilitas harga, regulasi pemerintah, serta perubahan preferensi konsumen. Oleh karena itu, penerapan strategi yang tepat sangat penting agar bisnis agribisnis dapat tumbuh dan bersaing secara berkelanjutan. Model yang dikembangkan oleh Fred R. David terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)
2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)
3. Evaluasi dan Pengendalian Strategi (*Strategy Evaluation & Control*)

Ketiga tahap ini membentuk siklus manajemen strategis yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis serta mempertahankan daya saingnya.

1. Tahap Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Tahap ini merupakan langkah awal dalam penyusunan strategi perusahaan. Perumusan strategi dimulai dengan

analisis lingkungan internal dan eksternal, lalu berlanjut dengan pemilihan strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

a. Identifikasi Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Visi dan misi adalah fondasi dalam membangun strategi bisnis. Dalam agribisnis, visi biasanya berkaitan dengan keberlanjutan pertanian, ketahanan pangan, atau inovasi teknologi pertanian.

Contoh visi dan misi dalam agribisnis:

- Visi : Menjadi perusahaan agribisnis berbasis teknologi yang berkontribusi pada ketahanan pangan global dan keberlanjutan lingkungan.
- Misi :
 - 1) Mengembangkan produk pertanian berbasis inovasi teknologi.
 - 2) Mengurangi dampak lingkungan dengan menerapkan praktik pertanian berkelanjutan.
 - 3) Meningkatkan kesejahteraan petani melalui program kemitraan dan edukasi.

b. Pemilihan Strategi yang Tepat

Berdasarkan analisis internal dan eksternal, perusahaan dapat memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisinya. Beberapa strategi yang umum digunakan dalam agribisnis:

- 1) Strategi Diferensiasi: Mengembangkan produk unik seperti hasil pertanian organik atau pangan fungsional.
- 2) Strategi Kepemimpinan Biaya: Menekan biaya produksi dengan efisiensi operasional, misalnya melalui pertanian presisi (*precision farming*).
- 3) Strategi Integrasi:
 - Integrasi ke belakang: Mengendalikan rantai pasok, misalnya perusahaan makanan yang memiliki perkebunan sendiri.
 - Integrasi ke depan: Mengendalikan distribusi dengan membangun jaringan toko atau platform e-commerce.

- 4) Strategi Diversifikasi: Menambah lini bisnis baru yang masih berhubungan dengan agribisnis, misalnya ekspansi ke bisnis pupuk organik atau agrowisata.

2. Tahap Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Setelah strategi ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengimplementasikan strategi tersebut dalam operasional perusahaan.

a. Pengorganisasian dan Pengelolaan Sumber Daya

Implementasi strategi memerlukan pengelolaan sumber daya yang efektif, termasuk tenaga kerja, keuangan, dan teknologi. Beberapa langkah yang dapat dilakukan:

- Investasi dalam teknologi pertanian modern, seperti sensor IoT untuk memonitor kelembaban tanah dan drone untuk pemetaan lahan.
- Membangun jaringan distribusi yang efisien, seperti platform digital untuk memasarkan hasil pertanian langsung ke konsumen.

b. Pengembangan Struktur Organisasi dan Budaya Perusahaan

Agar strategi dapat berjalan efektif, perusahaan perlu membangun struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif. Selain itu, membangun budaya inovasi dan keberlanjutan dalam agribisnis juga sangat penting.

c. Pengelolaan Risiko dalam Implementasi Strategi

Dalam agribisnis, risiko seperti perubahan iklim, hama, dan fluktuasi harga komoditas perlu diantisipasi dengan strategi mitigasi risiko, seperti:

- Diversifikasi produk untuk mengurangi ketergantungan pada satu jenis komoditas.
- Penggunaan teknologi ramah lingkungan untuk meningkatkan ketahanan pertanian terhadap perubahan iklim.

3. Tahap Evaluasi dan Pengendalian Strategi (*Strategy Evaluation & Control*)

Evaluasi strategi bertujuan untuk memastikan strategi yang diterapkan berjalan sesuai harapan dan mencapai hasil yang optimal.

a. Pengukuran Kinerja

Kinerja strategi diukur menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI), seperti:

- Peningkatan produktivitas pertanian per hektar.
- Pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar dalam industri agribisnis.
- Efisiensi biaya produksi melalui inovasi teknologi.

b. Evaluasi Umpan Balik dan Koreksi Strategi

Jika strategi tidak memberikan hasil yang diharapkan, perusahaan harus melakukan penyesuaian, seperti:

- Mengubah model bisnis, misalnya beralih dari model bisnis B2B ke B2C.
- Menyesuaikan strategi pemasaran dengan tren pasar terbaru, seperti memanfaatkan media sosial untuk promosi.

6.2 Analisis Strategi dalam Praktek Agribisnis

Agribisnis merupakan sektor yang memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia, mengingat negara ini memiliki sumber daya alam yang melimpah dan iklim yang mendukung pertanian. Namun, agribisnis juga menghadapi berbagai tantangan seperti perubahan iklim, fluktuasi harga komoditas, regulasi pemerintah, serta persaingan pasar global. Oleh karena itu, penerapan strategi yang tepat sangat diperlukan untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing sektor ini. Model Manajemen Strategis Fred R. David menjadi salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam menganalisis dan mengembangkan strategi agribisnis di Indonesia. Studi kasus ini akan menyoroti beberapa perusahaan dan sektor agribisnis yang telah berhasil menerapkan strategi bisnis yang efektif (Astuti, Affandi and Ismono, 2021).

1. Strategi dalam Praktik Agribisnis di Indonesia

Dalam mengembangkan agribisnis yang berdaya saing dan berkelanjutan, berbagai strategi dapat diterapkan oleh pelaku industri di Indonesia. Strategi-strategi ini mencakup diferensiasi produk (Kurniawan *et al.*, 2024), integrasi vertikal, digitalisasi, keberlanjutan lingkungan, serta ekspansi pasar global (Siregar, Setiawan and Novita, 2023). Implementasi strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas pasar, serta memastikan keberlanjutan usaha dalam menghadapi tantangan global seperti perubahan iklim, volatilitas harga, dan perubahan regulasi.

Strategi yang diterapkan tidak hanya berfokus pada aspek produksi tetapi juga mencakup aspek pemasaran, distribusi, serta penguatan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan inovatif berbasis teknologi digital juga semakin memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi rantai pasok serta membuka akses pasar yang lebih luas bagi petani dan pelaku usaha agribisnis. Selanjutnya, bagian ini akan membahas secara lebih rinci strategi-strategi utama yang diterapkan dalam agribisnis di Indonesia.

a. Strategi Diferensiasi Produk

Strategi diferensiasi produk dalam agribisnis bertujuan untuk menciptakan nilai tambah yang unik bagi konsumen, sehingga produk memiliki daya saing yang lebih tinggi di pasar. Diferensiasi ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti inovasi dalam kualitas produk, penggunaan teknologi modern, sertifikasi organik atau ramah lingkungan, serta branding yang kuat. Beberapa contoh penerapan strategi diferensiasi produk dalam agribisnis di Indonesia meliputi:

1) PT Sinar Mas Agro Resources and Technology (SMART) Tbk

PT Sinar Mas Agro Resources and Technology (SMART) Tbk adalah salah satu perusahaan agribisnis terkemuka di Indonesia yang bergerak di bidang produksi minyak sawit. Perusahaan ini telah

menerapkan berbagai strategi keberlanjutan dalam operasionalnya, termasuk memperoleh sertifikasi RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) yang memastikan praktik produksi yang ramah lingkungan.

SMART juga fokus pada inovasi produk dan efisiensi rantai pasok. Mereka mengembangkan minyak sawit dengan standar berkualitas tinggi untuk memenuhi permintaan pasar global dan domestik. Selain itu, perusahaan ini menerapkan strategi diferensiasi dengan memproduksi minyak sawit berkelanjutan yang memiliki nilai tambah bagi konsumen yang peduli terhadap lingkungan.

Dalam aspek digitalisasi, SMART telah mengadopsi teknologi canggih untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional (Tohiroh *et al.*, 2024). Hal ini mencakup penggunaan sistem manajemen pertanian berbasis data serta optimalisasi distribusi produk melalui platform digital, sehingga memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing di industri agribisnis (Siregar, Setiawan and Novita, 2023). Mereka juga mengembangkan produk minyak sawit berkelanjutan dengan sertifikasi RSPO yang memastikan praktik produksi yang ramah lingkungan (Hammada, 2024).

2) Kebun Sayur Organik (KSO)

Kebun Sayur Organik (KSO) memanfaatkan tren gaya hidup sehat dengan menawarkan produk sayuran organik berkualitas tinggi untuk segmen pasar premium. KSO menerapkan sistem pertanian organik yang ketat, tanpa menggunakan pestisida atau pupuk kimia, sehingga menghasilkan produk yang lebih sehat dan ramah lingkungan (Hammada, 2024). Selain itu, mereka juga bekerja sama dengan komunitas petani lokal untuk meningkatkan kesejahteraan petani serta memastikan keberlanjutan produksi (Sihombing *et al.*, 2024). Untuk meningkatkan daya saing, KSO menggunakan strategi pemasaran berbasis digital dan

menjalin kemitraan dengan supermarket serta restoran yang mengutamakan bahan makanan organik.

3) PT Great Giant Pineapple

PT Great Giant Pineapple menerapkan diferensiasi dengan mengembangkan produk nanas kalengan berkualitas ekspor dengan teknologi pemrosesan yang menjaga rasa dan kesegarannya lebih lama. Perusahaan ini dikenal sebagai salah satu produsen nanas terbesar di dunia dan memiliki kebun sendiri untuk memastikan kontrol kualitas dari hulu ke hilir. PT Great Giant Pineapple juga menerapkan prinsip keberlanjutan dalam operasionalnya, termasuk penggunaan sistem irigasi hemat air, pemanfaatan limbah pertanian untuk energi, dan sertifikasi keberlanjutan seperti Global GAP dan ISO 22000 (Sutanto and Lubis, 2017). Dengan strategi ini, perusahaan dapat menjangkau pasar internasional dan memenuhi standar global dalam industri makanan dan minuman (Astuti, Affandi and Ismono, 2021).

4) Java Coffee House

Java Coffee House menargetkan segmen pasar khusus dengan menjual kopi spesialti berbasis kemitraan langsung dengan petani lokal untuk memastikan kualitas premium dan perdagangan yang adil. Perusahaan ini mengusung konsep "*farm-to-cup*" yang memberikan transparansi dalam rantai pasokan serta memberikan nilai tambah bagi petani kopi. Java Coffee House juga menerapkan strategi pemasaran berbasis pengalaman, seperti membuka kedai kopi dengan konsep edukatif yang memungkinkan pelanggan mengetahui lebih dalam tentang proses produksi kopi, mulai dari budidaya hingga penyajian. Selain itu, mereka mengembangkan lini produk kopi kemasan premium yang dipasarkan melalui e-commerce dan marketplace, sehingga memperluas jangkauan konsumen di dalam maupun luar negeri (Rahmasuciana and Rofii, 2024).

Untuk memperkuat diferensiasi produknya, Java Coffee House menggunakan metode pemanggangan khusus dan mengutamakan keberlanjutan dalam produksinya, termasuk penggunaan kemasan ramah lingkungan serta mendukung praktik pertanian berkelanjutan di kalangan petani kopi binaannya. Diferensiasi juga semakin didukung oleh strategi pemasaran yang inovatif, seperti penggunaan e-commerce, pemasaran digital, serta kemasan produk yang menarik dan informatif. Dengan strategi ini, perusahaan agribisnis dapat menarik lebih banyak pelanggan, membangun loyalitas merek, dan meningkatkan daya saing di tingkat nasional maupun global.

b. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal merupakan pendekatan yang digunakan oleh perusahaan agribisnis untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kendali atas rantai pasokan, serta mengoptimalkan profitabilitas. Dengan strategi ini, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada pemasok eksternal, menekan biaya produksi, serta memastikan standar kualitas produk tetap terjaga dari hulu hingga hilir. Selain itu, integrasi vertikal juga memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap dinamika pasar dan fluktuasi harga bahan baku, sehingga mereka dapat mempertahankan daya saing di industri yang kompetitif (Wahyuni, 2021).

Beberapa contoh penerapan strategi ini adalah sebagai berikut:

1) PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk

PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, yang mengelola bisnisnya secara menyeluruh dari sektor hulu hingga hilir. Di sektor hulu, Japfa memiliki fasilitas peternakan dan pabrik produksi pakan ternak yang memastikan ketersediaan bahan pangan berkualitas bagi industri perunggasan. Perusahaan ini juga memiliki unit produksi yang mengolah hasil peternakan menjadi produk siap konsumsi, serta jaringan distribusi yang

luas untuk memastikan produk-produknya dapat menjangkau pasar dengan efisien. Dengan model bisnis yang terintegrasi ini, Japfa mampu mengontrol biaya produksi, memastikan ketersediaan bahan baku, serta meningkatkan efisiensi logistik (Rahmasuciana and Rofii, 2024).

2) PT Indofood Sukses Makmur Tbk

PT Indofood Sukses Makmur Tbk menerapkan strategi integrasi vertikal dengan mengendalikan berbagai tahap dalam rantai pasokannya. Indofood memiliki unit bisnis yang menangani pengolahan bahan baku seperti gandum dan minyak kelapa sawit, yang kemudian digunakan untuk memproduksi berbagai produk olahan, termasuk mi instan, tepung terigu, dan makanan ringan. Tak hanya itu, Indofood juga memiliki jaringan distribusi yang kuat, baik dalam skala nasional maupun internasional, yang memastikan produknya dapat menjangkau konsumen dengan cepat dan efisien. Dengan pendekatan ini, Indofood dapat menjaga kestabilan harga, meningkatkan efisiensi produksi, serta memperluas pangsa pasar di dalam dan luar negeri (Rahmasuciana and Rofii, 2024).

Secara keseluruhan, strategi integrasi vertikal memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan agribisnis, terutama dalam hal efisiensi biaya, kontrol kualitas, dan stabilitas pasokan (Farda, Khomsah and Syara, 2024). Dengan memiliki kendali penuh atas seluruh rantai pasokan, perusahaan dapat lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan industri, seperti perubahan harga bahan baku, regulasi pemerintah, serta pergeseran tren konsumsi (Farda *et al.*, 2024). Oleh karena itu, strategi ini menjadi salah satu langkah yang banyak diadopsi oleh perusahaan agribisnis untuk memperkuat posisi mereka di pasar yang semakin kompetitif.

c. Digitalisasi dan E-Commerce dalam Agribisnis

Perkembangan teknologi digital dan e-commerce telah membawa transformasi signifikan dalam sektor agribisnis, terutama dalam meningkatkan efisiensi pemasaran,

memperpendek rantai distribusi, serta memberikan akses yang lebih luas bagi petani dan produsen untuk menjangkau konsumen (Sihombing *et al.*, 2024). Dengan adanya platform digital, petani tidak lagi bergantung pada perantara dalam menjual hasil panennya, sehingga mereka dapat memperoleh harga yang lebih adil dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka. Selain itu, e-commerce memungkinkan konsumen untuk mendapatkan produk segar dengan lebih mudah, cepat, dan transparan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan serta mendorong pertumbuhan industri agribisnis secara keseluruhan.

Salah satu contoh platform yang telah sukses dalam menghubungkan petani langsung dengan konsumen adalah sebagai berikut:

1) TaniHub

Sebagai marketplace digital, TaniHub berperan sebagai jembatan antara petani dan berbagai pelaku bisnis, termasuk restoran, hotel, serta ritel modern. Dengan mengeliminasi peran perantara, TaniHub membantu petani mendapatkan harga jual yang lebih kompetitif, sekaligus memastikan produk sampai ke tangan konsumen dalam kondisi segar. Selain itu, dengan dukungan teknologi seperti analisis data dan sistem manajemen rantai pasok berbasis digital, TaniHub dapat mengoptimalkan distribusi hasil pertanian dan mengurangi risiko surplus atau kekurangan pasokan (Dewi, Rahmanu and Dewi, 2022).

2) Sayurbox

Sayurbox juga menjadi contoh sukses dalam penerapan digitalisasi di sektor agribisnis. Melalui aplikasi seluler, Sayurbox menawarkan layanan pengiriman produk segar langsung dari petani ke pelanggan, baik individu maupun bisnis. Dengan konsep farm-to-table, Sayurbox memastikan bahwa produk yang diterima pelanggan berasal langsung dari sumbernya, tanpa melalui rantai distribusi yang panjang. Model bisnis ini tidak hanya memberikan

keuntungan bagi petani dalam bentuk harga jual yang lebih baik, tetapi juga bagi konsumen yang bisa mendapatkan produk berkualitas dengan harga yang lebih terjangkau (Sudirjo *et al.*, 2023). Selain itu, Sayurbox menerapkan sistem pemesanan berbasis permintaan yang membantu mengurangi pemborosan pangan (*food waste*), yang sering menjadi tantangan utama dalam industri pertanian.

Lebih jauh lagi, digitalisasi dalam agribisnis tidak hanya terbatas pada pemasaran dan distribusi, tetapi juga mencakup aspek lain seperti penggunaan *Internet of Things* (IoT) untuk monitoring pertanian, analisis data untuk prediksi hasil panen, serta aplikasi finansial yang mempermudah akses permodalan bagi petani. Dengan semakin berkembangnya ekosistem digital, diharapkan sektor agribisnis dapat terus bertumbuh secara berkelanjutan, meningkatkan kesejahteraan petani, serta memenuhi kebutuhan pangan masyarakat dengan lebih efisien dan inovatif.

d. Strategi Keberlanjutan dan Ramah Lingkungan

Keberlanjutan menjadi elemen kunci dalam agribisnis modern, mengingat pentingnya menjaga keseimbangan ekosistem, meningkatkan kesejahteraan petani, serta memastikan ketahanan pangan jangka panjang. Pendekatan yang berorientasi pada keberlanjutan tidak hanya berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan, tetapi juga memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi para pelaku industri pertanian. Untuk itu, berbagai perusahaan agribisnis telah mengadopsi strategi dan inovasi guna mewujudkan sistem produksi yang lebih efisien, ramah lingkungan, dan berdaya saing global. Berikut beberapa perusahaan yang menerapkan strategi berkelanjutan dan ramah lingkungan.

1) Nestlé Indonesia

Nestlé Indonesia melalui program Dairy Development berkomitmen meningkatkan produktivitas peternak sapi perah lokal dengan pendekatan berkelanjutan. Program ini mencakup pendampingan

teknis bagi peternak dalam menerapkan praktik peternakan yang baik (*Good Dairy Farming Practices*), optimalisasi manajemen pakan untuk meningkatkan kesehatan dan produksi susu sapi, serta penggunaan teknologi modern guna meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, Nestlé juga menekankan pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, termasuk pemanfaatan kotoran sapi untuk biogas sebagai sumber energi alternatif, sehingga dapat mengurangi dampak lingkungan dari industri peternakan (Singkali and Sasongko, 2022).

2) Asian Agri

Asian Agri menjalankan program *One to One Partnership*, yaitu sistem kemitraan satu banding satu yang memperkuat hubungan antara perusahaan dan petani plasma. Melalui program ini, setiap petani plasma mendapatkan pendampingan langsung dalam menerapkan prinsip pertanian berkelanjutan, termasuk penggunaan bibit unggul, pengelolaan lahan secara bertanggung jawab, serta penerapan teknik pertanian yang dapat meningkatkan produktivitas tanpa merusak ekosistem. Asian Agri juga aktif dalam mengedukasi petani mengenai teknik konservasi tanah dan air, pemanfaatan pupuk organik, serta penerapan sistem agroforestri untuk mengurangi risiko deforestasi dan degradasi lahan (Hasan *et al.*, 2022).

Ke depan, strategi keberlanjutan dalam agribisnis akan semakin berfokus pada penerapan teknologi cerdas seperti sensor IoT untuk pemantauan lingkungan, sistem irigasi presisi untuk menghemat air, serta digitalisasi rantai pasok untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi. Selain itu, kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan komunitas petani akan menjadi faktor kunci dalam memperkuat ekosistem agribisnis yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan komitmen yang kuat terhadap prinsip keberlanjutan, industri agribisnis diharapkan dapat terus berkembang secara harmonis dengan lingkungan, memberikan

manfaat ekonomi bagi masyarakat, serta memastikan ketersediaan pangan yang cukup bagi generasi mendatang.

e. Strategi Ekspansi Pasar Global

Ekspansi ke pasar global merupakan strategi yang semakin diandalkan oleh perusahaan agribisnis Indonesia untuk meningkatkan daya saing dan memperluas pangsa pasar mereka di kancah internasional. Dengan permintaan global yang terus meningkat untuk produk makanan, minuman, serta komoditas pertanian, perusahaan-perusahaan agribisnis di Indonesia berupaya untuk memperluas cakupan distribusi mereka dengan berbagai strategi, mulai dari peningkatan kapasitas produksi, pemenuhan standar internasional, hingga inovasi dalam pengemasan dan pemasaran. Keberhasilan ekspansi ke pasar global tidak hanya berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada perekonomian nasional dengan meningkatkan nilai ekspor dan membuka lebih banyak lapangan pekerjaan di sektor pertanian dan manufaktur. Berikut beberapa perusahaan yang menerapkan strategi ekspansi pasar global.

1) PT Mayora Indah Tbk

Perusahaan ini telah berhasil membawa produk makanan dan minumannya ke lebih dari 100 negara di seluruh dunia, termasuk negara-negara di Asia Tenggara, Timur Tengah, Eropa, hingga Amerika Latin. Dengan strategi pemasaran yang agresif serta penyesuaian produk sesuai dengan selera dan regulasi masing-masing negara, Mayora telah membangun merek global yang dikenal luas. Produk-produk seperti biskuit Better, kopi instan Torabika, serta permen Kopiko menjadi contoh sukses dari bagaimana sebuah merek lokal mampu bersaing dan diterima di pasar internasional. Selain itu, investasi dalam fasilitas produksi berskala global memungkinkan Mayora untuk meningkatkan efisiensi distribusi dan memastikan

ketersediaan produk yang konsisten di berbagai negara (Yasin, Rimawan and Huda, 2022).

2) PT Perkebunan Nusantara (PTPN)

PT Perkebunan Nusantara (PTPN) sebagai salah satu pemimpin industri perkebunan nasional, telah memperluas ekspor komoditas seperti teh, kopi, dan kakao ke berbagai negara di Eropa dan Asia. Permintaan global yang terus meningkat terhadap produk-produk perkebunan berkualitas tinggi mendorong PTPN untuk meningkatkan daya saingnya dengan menerapkan praktik pertanian berkelanjutan, memperoleh sertifikasi standar internasional seperti Rainforest Alliance dan Fair Trade, serta memperluas jaringan distribusi global melalui kemitraan strategis. Di Eropa, misalnya, konsumen semakin peduli terhadap aspek keberlanjutan dan etika dalam produksi makanan dan minuman, sehingga PTPN berfokus pada produksi yang ramah lingkungan dan bebas dari eksploitasi tenaga kerja (Ribeiro-duthie, Gale and Murphy-gregory, 2020).

Keberhasilan ekspansi pasar global tidak hanya bergantung pada faktor produksi dan distribusi, tetapi juga pada strategi adaptasi terhadap regulasi dan preferensi konsumen di berbagai negara. Setiap pasar memiliki standar dan kebijakan yang berbeda terkait keamanan pangan, sertifikasi organik, serta regulasi perdagangan yang harus dipenuhi oleh eksportir. Oleh karena itu, perusahaan agribisnis Indonesia yang ingin memperluas pasar mereka perlu berinvestasi dalam riset pasar, sertifikasi produk, serta pengembangan jaringan distribusi yang efisien. Selain itu, digitalisasi dan e-commerce juga menjadi faktor penting dalam mempercepat ekspansi pasar global. Dengan semakin berkembangnya platform perdagangan elektronik, banyak perusahaan agribisnis mulai memanfaatkan kanal digital untuk memasarkan produknya secara langsung kepada konsumen internasional. Marketplace global seperti Alibaba dan Amazon, serta platform perdagangan khusus agribisnis, memungkinkan

perusahaan Indonesia untuk menjangkau pasar yang lebih luas dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan metode ekspor tradisional.

Ke depan, prospek ekspansi global bagi perusahaan agribisnis Indonesia masih sangat terbuka lebar. Dengan inovasi yang terus berkembang, pemanfaatan teknologi digital, serta peningkatan kualitas dan efisiensi produksi, perusahaan-perusahaan ini berpeluang untuk semakin mengukuhkan posisinya di pasar internasional. Melalui strategi yang terencana dan adaptif, Indonesia dapat terus meningkatkan perannya sebagai pemain utama dalam industri pangan dan agribisnis global, membawa produk-produk unggulannya ke berbagai belahan dunia, sekaligus memperkuat perekonomian nasional melalui peningkatan ekspor (Wahyuni, 2021).

2. Evaluasi dan Tantangan dalam Implementasi Strategi Agribisnis

a. Evaluasi Keberhasilan Strategi

Evaluasi keberhasilan strategi merupakan langkah krusial dalam memastikan bahwa kebijakan dan inovasi yang diterapkan dalam agribisnis mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur efektivitas strategi, tetapi juga sebagai dasar bagi perusahaan atau pemangku kepentingan dalam melakukan perbaikan dan penyesuaian untuk menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Dengan menggunakan indikator yang relevan, perusahaan agribisnis dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan serta memperkuat aspek-aspek yang telah berhasil (Rohmah, Irianto and Ferichani, 2024).

Salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan strategi adalah peningkatan produktivitas pertanian, yang diukur berdasarkan hasil panen per hektar. Produktivitas yang lebih tinggi mencerminkan efektivitas dalam penggunaan teknologi pertanian, optimalisasi lahan, serta efisiensi dalam praktik budidaya. Faktor-faktor

seperti penggunaan benih unggul, penerapan sistem irigasi yang lebih baik, dan pemanfaatan teknologi pertanian presisi dapat meningkatkan hasil panen dan mendukung ketahanan pangan. Selain itu, evaluasi produktivitas juga dapat mencakup aspek keberlanjutan, seperti bagaimana peningkatan hasil pertanian tidak menyebabkan degradasi lingkungan atau penurunan kesuburan tanah dalam jangka panjang (Zai, Ziliwu and Waruwu, 2025).

Selain produktivitas, keberhasilan strategi juga dapat diukur melalui peningkatan pangsa pasar dan volume ekspor. Perusahaan agribisnis yang mampu memperluas jangkauan produknya ke pasar domestik maupun internasional menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan berhasil meningkatkan daya saing. Faktor-faktor seperti perluasan jaringan distribusi, inovasi dalam produk, serta kepatuhan terhadap regulasi ekspor menjadi kunci dalam menilai seberapa baik suatu strategi dapat membuka peluang di pasar global. Keberhasilan ekspor juga mencerminkan peningkatan kepercayaan pasar internasional terhadap kualitas produk agribisnis Indonesia, yang dapat memperkuat posisi negara dalam perdagangan global (Saragi, 2024).

Indikator lain yang penting dalam evaluasi strategi adalah efisiensi operasional dan pengurangan biaya produksi. Efisiensi operasional mencerminkan sejauh mana perusahaan atau petani dapat mengurangi pemborosan sumber daya, meningkatkan efektivitas dalam penggunaan input pertanian (seperti pupuk dan pestisida), serta mengoptimalkan rantai pasokan. Dengan strategi yang tepat, biaya produksi dapat ditekan tanpa mengorbankan kualitas produk. Misalnya, adopsi teknologi digital dalam manajemen rantai pasokan dapat mengurangi biaya logistik dan meningkatkan ketepatan waktu distribusi, yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas perusahaan (Saragi, 2024).

Selain aspek produksi dan pasar, kepuasan pelanggan terhadap produk agribisnis juga menjadi indikator penting dalam evaluasi strategi. Produk agribisnis yang berkualitas

tinggi, memiliki harga yang kompetitif, serta mudah diakses oleh konsumen akan meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat posisi merek di industri. Kepuasan pelanggan dapat diukur melalui survei, tingkat retensi pelanggan, serta jumlah permintaan ulang terhadap suatu produk. Dalam era digital, ulasan dan testimoni pelanggan di platform e-commerce juga menjadi parameter penting dalam mengukur sejauh mana produk agribisnis diterima oleh pasar (Rahayu, 2023).

Evaluasi keberhasilan strategi tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Selain mengandalkan angka dan data statistik, perusahaan juga perlu melakukan analisis mendalam terhadap tantangan dan peluang yang muncul selama implementasi strategi. Dengan pendekatan evaluasi yang menyeluruh dan berbasis data, perusahaan agribisnis dapat mengidentifikasi pola-pola keberhasilan serta melakukan penyesuaian strategi untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam industri yang kompetitif.

b. Tantangan dalam Implementasi Strategi

Meskipun berbagai strategi telah diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan keberlanjutan agribisnis, pelaku usaha masih menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Berbagai faktor, mulai dari dinamika pasar global, keterbatasan infrastruktur, hingga perubahan lingkungan, dapat menghambat efektivitas strategi yang telah dirancang. Tantangan ini tidak hanya berdampak pada skala industri besar, tetapi juga memberikan tekanan bagi petani kecil yang bergantung pada pertanian sebagai sumber utama mata pencaharian. Oleh karena itu, memahami dan mengatasi tantangan ini menjadi hal yang krusial dalam memastikan pertumbuhan agribisnis yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi (Hammada, 2024).

1) Fluktuasi Harga Komoditas Pertanian

Harga komoditas pertanian sering kali mengalami fluktuasi yang tajam akibat berbagai faktor, termasuk permintaan dan penawaran global, kebijakan perdagangan internasional, nilai tukar mata uang, serta

perubahan iklim yang memengaruhi hasil panen. Ketidakstabilan harga ini menciptakan ketidakpastian bagi petani dan perusahaan agribisnis, terutama bagi mereka yang bergantung pada satu jenis komoditas tertentu.

Ketika harga turun drastis, petani kecil sering kali mengalami kerugian karena biaya produksi yang tetap tinggi, sementara margin keuntungan menjadi sangat tipis atau bahkan negatif. Sebaliknya, ketika harga melonjak, konsumen bisa mengalami tekanan akibat kenaikan biaya bahan pangan. Oleh karena itu, strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan ini meliputi diversifikasi komoditas, penggunaan kontrak harga berjangka, serta penguatan sistem penyimpanan dan distribusi untuk menghindari kelebihan pasokan di pasar pada saat yang tidak tepat (Tohiroh *et al.*, 2024).

2) Kurangnya Akses terhadap Teknologi dan Permodalan bagi Petani Kecil

Salah satu kendala terbesar dalam agribisnis adalah kesenjangan teknologi dan akses terhadap permodalan, terutama bagi petani kecil yang memiliki keterbatasan dalam mengadopsi inovasi pertanian modern. Padahal, teknologi seperti sistem irigasi pintar, penggunaan drone untuk pemantauan lahan, serta analisis data berbasis kecerdasan buatan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi pertanian secara signifikan. Sayangnya, banyak petani masih kesulitan mendapatkan akses terhadap teknologi ini karena faktor biaya, kurangnya pelatihan, serta keterbatasan infrastruktur di pedesaan. Selain itu, akses terhadap permodalan juga menjadi hambatan, karena banyak petani kecil tidak memenuhi syarat untuk mendapatkan pinjaman dari lembaga keuangan formal (Wanda, Mado and Mado, 2024).

Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan model pembiayaan inklusif seperti program kredit usaha tani dengan bunga rendah, skema leasing alat pertanian, serta kemitraan dengan perusahaan

agribisnis yang dapat menyediakan teknologi dengan sistem bagi hasil. Selain itu, pemerintah dan institusi pendidikan dapat berperan dalam menyediakan pelatihan dan pendampingan bagi petani agar mereka lebih siap dalam mengadopsi teknologi baru. Penelitian oleh (Jubaya and Wulandari, 2020) menekankan pentingnya penerapan pembiayaan akad salam di lembaga keuangan syariah untuk sektor pertanian. Selain itu, studi oleh (Sihombing *et al.*, 2024) menunjukkan bahwa pengaruh sosial signifikan terhadap niat petani dalam mengadopsi teknologi jika mendapatkan pelatihan yang memadai.

3) Regulasi yang Ketat dan Birokrasi dalam Ekspor-Impor

Industri agribisnis sangat bergantung pada perdagangan internasional, baik dalam hal ekspor hasil pertanian maupun impor bahan baku seperti pupuk dan pakan ternak. Namun, regulasi yang ketat dan birokrasi yang rumit sering kali menjadi penghambat bagi pelaku usaha dalam menjalankan ekspansi pasar. Proses perizinan yang berbelit-belit, perbedaan standar antara negara, serta kebijakan proteksionisme di beberapa wilayah dapat menghambat kelancaran distribusi produk agribisnis. Selain itu, perubahan kebijakan perdagangan yang tiba-tiba, seperti tarif impor yang tinggi atau pembatasan kuota ekspor, juga dapat mengganggu stabilitas rantai pasok global. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan sinergi antara pemerintah, asosiasi agribisnis, dan pelaku usaha dalam menyederhanakan prosedur ekspor-impor, mempercepat proses perizinan, serta meningkatkan transparansi dalam regulasi perdagangan (Rahmasuciana and Rofii, 2024).

4) Perubahan Iklim dan Dampaknya terhadap Pertanian

Perubahan iklim menjadi tantangan besar dalam sektor agribisnis, dengan dampak yang semakin terasa dalam beberapa tahun terakhir. Peningkatan suhu global, ketidakpastian pola curah hujan, serta frekuensi bencana alam yang lebih tinggi seperti banjir,

kekeringan, dan badai tropis, telah menyebabkan penurunan hasil panen dan produktivitas pertanian di berbagai wilayah. Perubahan kondisi lingkungan ini menuntut adaptasi yang cepat dalam sistem pertanian (Rozci, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R., Affandi, M.I. and Ismono, R.H. (2021) 'Analisis Keunggulan Komparatif Dan Kompetitif Kopi Dengan Adanya Sertifikasi Common Code for the Coffee Community (4C) Di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus', *Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*, 9(2), p. 1. Available at: <https://doi.org/10.23960/jiia.v9i1.4810>.
- Dewi, N.L.A.A.A., Rahmanu, I.W.E.D. and Dewi, N.I.K. (2022) 'Penerapan Blue Ocean Strategy untuk Meningkatkan Pangsa Pasar Platform TaniHub Bali Branch', *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 18(2), pp. 114–124. Available at: <https://doi.org/10.31940/jbk.v18i2.114-124>.
- Farda, M.A. *et al.* (2024) 'Pengembangan Model Pertanian Kopi Berbasis Kawasan di Dataran Tinggi', *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)*, 8(3), pp. 1181–1191.
- Farda, M.A., Khomsah, N.M. and Syara, S. (2024) 'Pengembangan Strategi Pemasaran Hasil Pertanian Jagung Development Of Marketing Strategies For Maize Agricultural Products', *Jurnal Pelayanan Masyarakat*, 1(3), pp. 112–120.
- Hammada, M.A.S. (2024) 'Tantangan Pertanian Berkelanjutan di Indonesia: Suatu Tinjauan Lingkungan Hidup', *Jurnal Ekologi, Masyarakat dan Sains*, 5(2), pp. 228–240.
- Hasan, M.F. *et al.* (2022) 'Impact of the European Union Regulations on Indonesian Oil Palm Smallholder Farmers', *International Journal of Oil Palm*, 5(1), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.35876/ijop.v5i1.69>.
- Jubaya, S. and Wulandari, E. (2020) 'Peran Rumah Pembiayaan Pertanian Ksm Jaya Amanah Dalam Mengimplementasikan Inklusi Keuangan Petani', *Mimbar Agribisnis: Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 6(1), p. 190. Available at: <https://doi.org/10.25157/ma.v6i1.2963>.
- Kurniawan, C.R. *et al.* (2024) 'Evaluasi Pengembangan Usaha Sapi Bali Di Perkebunan Kelapa Sawit (Studi Kasus di Tiga Kabupaten Mukomuko)', *Naturalis: Jurnal Penelitian Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan*, 13(1),

- pp. 22–31. Available at:
<https://doi.org/10.31186/naturalis.13.1.33376>.
- Rahayu, S. (2023) 'Strategi Pemasaran Produk dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan', *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya (JPPISB)*, 2(1), pp. 109–113.
- Rahmasuciana, D.Y. and Rofii, M. (2024) 'Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies Dampak Reformasi Kebijakan Perdagangan Luar Negeri Terhadap Kinerja Perdagangan Luar Negeri Abstrak'.
- Ribeiro-duthie, A.C., Gale, F. and Murphy-gregory, H. (2020) 'Fair trade and staple foods: A systematic review', *Journal of Cleaner Production* [Preprint], (January).
- Rohmah, I.N., Irianto, H. and Ferichani, M. (2024) 'Evaluasi Strategi Bersaing Teh Botol Sosro di Kota Surakarta (Pendekatan Competitive Profile Matrix)', 2022(105).
- Rozci, F. (2024) 'Dampak Perubahan Iklim Terhadap Sektor Pertanian Padi', *Jurnal Ilmiah Sosio Agribis*, 23(2), p. 108. Available at:
<https://doi.org/10.30742/jisa23220233476>.
- Saragi, L.G. (2024) 'Persiapan Ekspor Madu dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Ekspor pada PT. Awan Kurniawan Corp', *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 7(9).
- Sihombing, M.T. *et al.* (2024) 'Analisis Adopsi dan Penggunaan Aplikasi Pertanian Digital oleh Petani Skala Kecil di Kabupaten Tuban dengan Model UTAUT', 19(2), pp. 80–92.
- Singkali, A.C. and Sasongko, G. (2022) 'Creating Shared Value for Millennial Age: Case Study of PT. Nestle Indonesia', *Jurnal Studi Sosial dan Politik*, 6(1), pp. 126–133. Available at:
<https://doi.org/10.19109/jssp.v6i1.11536>.
- Siregar, S., Setiawan, B. and Novita, D. (2023) 'Analisis Program Badan Usaha Milik Desa di Desa Melati II Kecamatan Perbaungan', *Jurnal Agrica*, 16(2), pp. 177–189. Available at: <https://doi.org/10.31289/agrica.v16i2.7802>.
- Sudirjo, F. *et al.* (2023) 'Analysis of The Influence of Electronic Word of Mouth, Brand Awareness and Digital Accessibility on Purchase Decision of Sayurbox

- Consumers', *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 5(4), pp. 53–58. Available at: <https://doi.org/10.60083/jidt.v5i4.416>.
- Sutanto, A. and Lubis, D. (2017) 'Zerro Waste Management PT Great Giant Pineapple (GGP) Lampung Indonesia', *Prosiding Konferensi Nasional Ke-5*, 1(March), pp. 104–110.
- Tohiroh *et al.* (2024) 'Strategi Keberlanjutan Bisnis Untuk Usaha Kecil Di Sektor Pertanian', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), pp. 1–7.
- Wahyuni, E.D. (2021) 'Strategi Memanfaatkan Peluang Pasar Produk Pertanian Dalam Perdagangan Internasional', *Jurnal Ekobistek*, 10(1), pp. 57–64. Available at: <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v10i1.84>.
- Wanda, T.I.S., Mado, T.W. and Mado, Y.J. (2024) 'Transformasi Agribisnis melalui Teknologi: Peluang dan Tantangan untuk Petani Indonesia', *HOAQ: Jurnal Teknologi Informasi*, 15(2), pp. 146–150.
- Yasin, M., Rimawan, M. and Huda, N. (2022) 'Pengaruh Sales Growth Dan Firm Size Terhadap Nilai Perusahaan Pada Pt Mayora Indah Tbk', *Journal Transformation of Mandalika*, 3(2), pp. 5–18.
- Zai, W., Ziliwu, Y.M. and Waruwu, P. (2025) 'Peran Agroteknologi dalam Meningkatkan Produktivitas Pertanian', *Mikroba : Jurnal Ilmu Tanaman, Sains Dan Teknologi Pertanian*, 2(1), pp. 110–117.

BAB 7

ANALISIS DAN PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI PERUSAHAAN AGRIBISNIS, ALAT ANALISIS : MATRIKS IFAS, MATRIKS EFAS, MATRIKS SWOT, MATRIKS SPACE, MATRIKS BCG, MATRIKS IE, MATRIKS GRAND STRATEGY, DAN QSPM

Oleh Khairun Annisa

7.1 Pendahuluan

Perusahaan harus memiliki strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing dalam industri agribisnis yang semakin kompleks. Strategi yang efektif tidak hanya mempertimbangkan faktor internal perusahaan tetapi juga faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis. Oleh karena itu, diperlukan alat analisis yang sistematis untuk mengevaluasi lingkungan bisnis, menemukan peluang dan ancaman, dan kemudian membuat strategi yang tepat untuk digunakan.

Dalam proses ini, terdapat 3 tahapan untuk merumuskan strategi. Tahap pertama yaitu tahap input yang terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Tahap kedua yaitu tahap pencocokan dengan menggunakan matriks SWOT, matriks *SPACE*, matriks BCG, matriks IE, dan matriks *Grand Strategy*. Tahap ketiga yaitu tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM. Alat-alat ini membantu perusahaan agribisnis memahami posisi mereka di pasar, menilai faktor-faktor yang berpengaruh, dan menentukan langkah strategis yang dapat diambil.

Subbab ini akan membahas berbagai alat analisis yang bisa menjadi dasar untuk membangun strategi perusahaan agribisnis. Dengan memahami dan menggunakan alat analisis ini, perusahaan agribisnis dapat membuat strategi yang lebih

terarah, fleksibel, dan berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin ketat.

7.2 Analisis Lingkungan Bisnis Agribisnis

7.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan di luar perusahaan terdiri kondisi yang tidak dapat atau sedikit dikendalikan oleh perusahaan, dan hal tersebut memengaruhi pilihan strategis perusahaan serta posisi kompetitifnya. Hal ini mencakup persaingan, faktor politik, ekonomi, dan hukum, serta peraturan dan ketentuan pemerintah memengaruhi pilihan arah dan tindakan perusahaan.

Faktor-faktor eksternal yang telah diidentifikasi dimasukkan ke dalam matriks yang dikenal sebagai matriks analisis faktor strategis eksternal (EFAS). Dalam menghitung faktor eksternal (EFAS), memberi nilai dan memberi bobot pada setiap data faktor internal yang diperoleh dari suatu perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan(Pangondo et al., 2024).

Tabel 7.1. Matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
Peluang			
peluang 1	Bobot peluang 1	Rating peluang 1	
peluang 2	Bobot peluang 2	Rating peluang 2	
Jumlah	A		B
Ancaman			
ancaman 1	Bobot ancaman 1	Rating ancaman 1	
ancaman 2	Bobot ancaman 2	Rating ancaman 2	
Jumlah	C		D
Total	(a+c) = 1		(b+d)

Sumber: Rangkuti, 2018

7.2.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal memegang peran krusial karena beberapa alasan yaitu sebagai sarana untuk melakukan identifikasi kekuatan yang digunakan sebagai pengembangan dan identifikasi kelemahan yang harus diatasi saat merumuskan strategi. Pertimbangan yang digunakan dalam proses analisis internal adalah sumber daya perusahaan, bisnis yang dijalankan perusahaan, tujuannya, rencana, dan pencapaian yang diraih.

Faktor internal yang telah diidentifikasi dimasukkan ke dalam matriks analisis faktor strategi internal (IFAS). Matriks IFAS digunakan dengan cara menilai dan memberikan bobot pada setiap faktor yang diperoleh terkait faktor internal suatu perusahaan, yaitu kelemahan serta kekuatan yang ada dalam perusahaan. Apabila nilai kelemahan yang dimiliki lebih besar daripada jumlah nilai kekuatan maka masih banyak yang perlu di kembangkan dari kelemahan yang dimiliki (Kurniawan and Abidin, 2019).

Tabel 7.2. Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
Kekuatan			
kekuatan 1	Bobot kekuatan 1	Rating kekuatan 1	
kekuatan 2	Bobot kekuatan 2	Rating kekuatan 2	
Jumlah	A		B
Kelemahan			
kelemahan 1	Bobot kelemahan 1	Rating kelemahan 1	
kelemahan 2	Bobot kelemahan 2	Rating kelemahan 2	
Jumlah	C		D
Total	(a+c) = 1		(b+d)

Sumber: Rangkuti, 2018

7.3 Perumusan Alternatif Strategi

7.3.1 Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Setelah proses memasukkan faktor internal dan eksternal selesai, langkah berikutnya adalah tahap pencocokan. Analisis terhadap faktor-faktor eksternal dan internal yang sudah teridentifikasi dilakukan guna merumuskan alternatif strategi (Rangkuti, 2018). Jika manajemen perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan, tidak memperkirakan peluang eksternal dan tidak mewaspadai adanya ancaman, maka perusahaan tidak mampu menentukan kombinasi pasangan antara elemen-elemen tersebut sehingga tidak bisa mengembangkan strategi yang sesuai dengan keadaan Perusahaan (Mandrazhi, 2021). Urgensi matriks SWOT terletak pada kemampuannya untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang situasi organisasi, memandu pengambilan keputusan strategis, merencanakan langkah-langkah tindakan yang tepat, dan meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi dalam lingkungan yang terus berubah (Pangondo et al., 2024).

Tabel 7.3. Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT

Sumber: Rangkuti, 2018

David and David (2015) menjelaskan empat strategi alternatif, yaitu:

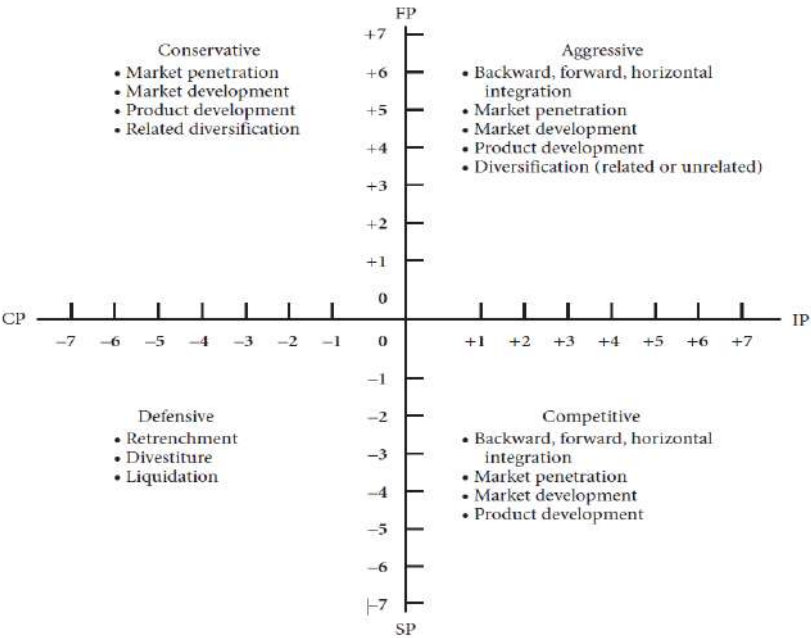
1. Strategi SO memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengoptimalkan kesempatan atau peluang di luar. Perusahaan sering memakai strategi WO, ST, atau WT untuk berada di posisi yang memungkinkan penggunaan strategi SO. Jika terdapat kelemahan yang dimiliki perusahaan, mereka akan berupaya memperbaikinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Sedangkan saat menghadapi ancaman besar, mereka akan berfokus pada peluang dan menghindari ancaman tersebut.
2. Strategi WO berfokus pada membenahi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Meskipun peluang besar ada, kelemahan internal perusahaan bisa menghambat pemanfaatannya. Ada beberapa cara yang bisa dilakukan, salah satunya dengan melakukan *recruitment* dan melatih karyawan yang mempunyai keterampilan yang dibutuhkan.
3. Strategi ST dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengurangi atau menghindari ancaman. Meski perusahaan kuat, itu tidak berarti harus langsung menghadapi ancaman.
4. Strategi WT merupakan pendekatan defensif guna meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman. Perusahaan dengan kelemahan internal dan ancaman eksternal mungkin berada dalam situasi kritis dan harus mencari cara bertahan, seperti merger, PHK, atau bahkan kebangkrutan.

7.3.2 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks SPACE terdiri dari empat kuadran yang menyarankan strategi terbaik bagi sebuah organisasi, yakni strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Matriks ini melibatkan dua dimensi internal (posisi keuangan dan posisi kompetitif) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas dan posisi industri). Keempat faktor ini memiliki peran krusial dalam menentukan posisi strategis suatu organisasi secara keseluruhan, terutama dalam membedakan posisi stabilitas

dengan posisi industri. Posisi stabilitas sendiri menggambarkan kestabilan pendapatan serta keuntungan organisasi dalam sektor tertentu. david

Matriks SPACE dipakai untuk meningkatkan ketajaman analisis yang telah dilakukan dengan maksud agar Perusahaan dapat mengamati kedudukan dan arah kemajuan berikutnya. Matriks SPACE menunjukkan secara jelas garis vektor yang memiliki sifat positif baik untuk daya finansial maupun kekuatan sektor industri yang mengindikasikan bahwa bisnis memiliki kekuatan keuangan yang cukup untuk memaksimalkan keuntungan kompetitifnya dengan tindakan yang agresif untuk merebut pasar (Rangkuti, 2018).



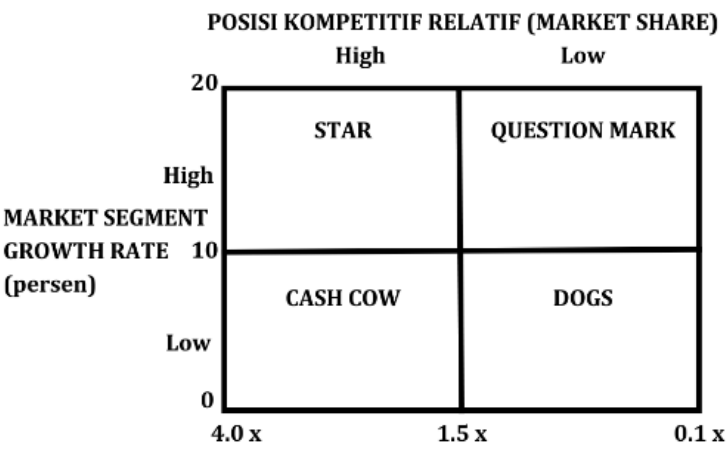
Gambar 7.1. Matriks SPACE
(Sumber : David and David, 2015)

7.3.3 Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)

Matriks BCG digunakan untuk menilai portofolio produk sebuah perusahaan yang bersaing. Pangsa pasar dan laju pertumbuhan sangat krusial untuk memperkirakan nilai suatu produk. Perusahaan besar dapat memanfaatkan hal itu untuk

menentukan unit bisnis utama mereka, misalnya; divisi atau perusahaan tertentu yang akan memberikan lebih banyak keuntungan. Hasilnya, masing-masing kuadran berisi produk-produk organisasi. Karena teknik analisisnya yang praktis dan paling mudah dipahami, penggunaannya sangat rendah bagi perusahaan(David and David, 2015).

Matriks BCG merupakan alat yang berguna untuk menganalisis keputusan portofolio produk perusahaan. Perusahaan besar dapat menggunakannya untuk mencari efek volume dan pengalaman. Matriks ini memprediksi tindakan perusahaan kedepannya. Oleh sebab itu, perusahaan dapat memutuskan strategi manajemen yang tepat. Matriks ini menekankan pada arus kas, dan menarik perhatian pada karakteristik investasi. Matriks ini membantu manajer untuk mengevaluasi keseimbangan dalam portofolio perusahaan saat ini yang terdiri dari *Stars*, *Cash Cows*, *Question marks*, dan *Dogs*. Matriks ini menunjukkan bahwa laba perusahaan secara langsung terkait dengan pangsa pasarnya. Oleh karena itu, perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar jika tampaknya menguntungkan(Kader and Hossain, 2020).



Gambar 7.2. Matriks BCG
(Sumber : Rangkuti, 2018)

Keuntungan dari Matrix BCG adalah sebagai berikut (Sanjaya and Mulyanti, 2023) :

1. Menyediakan metode untuk mengidentifikasi peluang pada setiap produk dalam portofolio.
2. Membantu dalam merancang strategi alokasi sumber daya yang terbatas guna mengoptimalkan keuntungan jangka Panjang
3. Menunjukkan apakah portofolio Anda seimbang.
4. Alat analisis yang sangat mudah digunakan dan dimengerti.

Setiap produk memiliki empat strategi yang mungkin, dan empat strategi ini digunakan setelah analisis BCG, yaitu (Sanjaya and Mulyanti, 2023) :

1. *Build* merupakan strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dengan meningkatkan investasi kepada produk maupun unit bisnis. Metode ini umumnya digunakan untuk mengubah produk kategori *Question Marks* menjadi *Stars*, lalu berkembang menjadi *Cash Cows*.
2. *Hold* adalah cara yang dilakukan dengan menjaga produk agar tidak mengalami perubahan kategori, terutama diterapkan pada kategori *Stars*.
3. *Harvest* mengacu pada strategi pengurangan investasi dengan tujuan memaksimalkan perolehan uang tunai atau meningkatkan keuntungan keseluruhan. Umumnya diterapkan pada produk dalam kategori *Cash Cows*.
4. *Divest* adalah strategi menutup atau melikuidasi bisnis serta produk dengan pangsa pasar rendah atau merugi, umumnya diterapkan pada kategori *Dogs*.

7.3.4 Matriks IE (*Internal-External*)

Matriks IE adalah gabungan dari matrik IFAS dan EFAS dengan cara menggabungkan skor akhir dari bobot yang telah ditentukan oleh peneliti sehingga dapat diketahui letak strategis usaha budidaya ayam petelur yang dijalankan. Metode yang digunakan untuk menentukan matrik internal eksternal (IE) adalah dengan membuat sumbu X dari bobot total matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan sumbu Y dari bobot total

matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) (Nugroho et al., 2024).

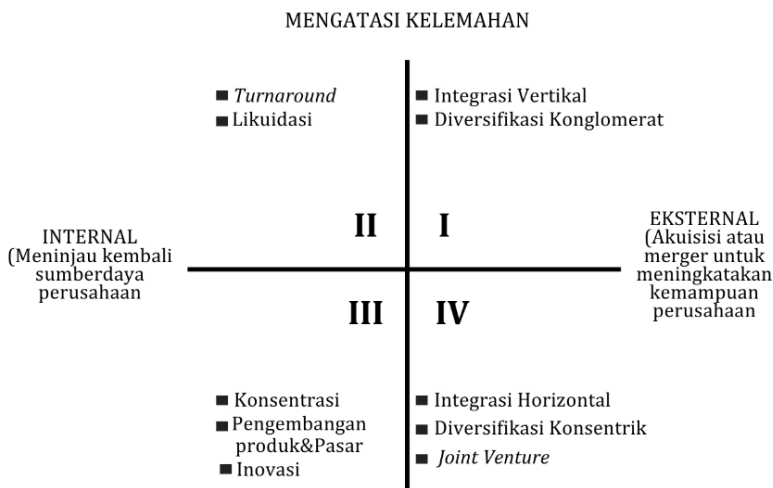
		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT <i>Turnaround</i>
	Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentris	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 7.3. Matriks IE
(Sumber : Rangkuti, 2018)

7.3.5 Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* adalah perangkat analisis yang sering digunakan dalam menyusun strategi alternatif. Matriks ini terbagi menjadi empat kuadran strategi, dengan urutan daya tarik strategi yang paling sesuai bagi suatu organisasi di setiap kuadrannya. Perusahaan yang terletak di kuadran pertama memiliki posisi strategis yang sangat menguntungkan. Strategi terbaik bagi mereka adalah mempertahankan fokus pada pasar yang tersedia melalui penetrasi dan pengembangan pasar, serta inovasi produk. Sementara itu, perusahaan di kuadran kedua perlu mempertimbangkan strategi mereka di masa sekarang dalam menghadapi pasar. Meskipun industrinya berkembang, mereka kurang mampu bersaing secara efektif. Oleh karena itu, mereka perlu memahami alasan kegagalan strategi yang digunakan dan mencari cara untuk meningkatkan daya saing. Perusahaan di kuadran ketiga menghadapi pertumbuhan

industri yang tergolong lambat dan dalam posisi bersaing yang lemah. Perusahaan mau tak mau segera melakukan perubahan signifikan agar terhindar dari kemunduran lebih lanjut atau bahkan likuidasi. Adapun perusahaan di kuadran keempat umumnya mempunyai arus kas yang tinggi, kebutuhan pertumbuhan internal yang rendah, dan sering kali berhasil dalam strategi diversifikasi, baik yang masih berhubungan maupun tidak(David and David, 2015).



Gambar 7.4. Matriks *Grand Strategy*
(Sumber : Rangkuti, 2018)

Mengembangkan Matriks *Grand Strategy* mencakup evaluasi potensi perusahaan untuk maju dengan cepat atau lambat sambil menilai kekuatan dan kekurangannya. Kuadran pertama mencerminkan pendekatan untuk perusahaan dengan posisi yang tergolong kuat dalam persaingan dan perkembangan pasar yang cepat. Perusahaan dengan posisi bersaing yang kurang kuat di pasar yang sedang tumbuh dengan pesat terletak di kuadran kedua. Kuadran ketiga menawarkan pendekatan yang sesuai untuk perusahaan dalam industri yang berkembang dengan perlahan dan persaingan yang lebih tinggi sebagian, sedangkan kuadran keempat mencakup strategi untuk

perusahaan dengan posisi bersaing yang kokoh dalam industri yang berkembang perlahan (Cyrilla et al., 2016).

7.4 Pemilihan Strategi Terbaik

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) sebuah teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menilai daya tarik dari berbagai pilihan tindakan, guna menghasilkan urutan strategi prioritas yang sesuai. Metode ini dengan akurat mengidentifikasi strategi alternatif yang paling efektif (David and David, 2015).

Matriks QSPM, di sisi lain merupakan alat analisis strategis untuk membandingkan dan mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam analisis SWOT. QSPM mengintegrasikan faktor-faktor utama dari matriks SWOT dengan bobot prioritasnya, membantu organisasi menentukan strategi yang paling efektif untuk diterapkan. Matriks QSPM membantu organisasi dalam membuat keputusan strategis yang lebih terstruktur dan terukur. Dengan menggunakan matriks ini, organisasi dapat mengevaluasi strategi alternatif dengan lebih baik, memprioritaskan strategi yang paling efektif untuk diterapkan, dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien untuk mencapai tujuan strategis mereka (Pangondo et al., 2024). Matriks QSPM berguna untuk melakukan evaluasi alternatif strategis secara objektif berdasarkan matriks IFAS, EFAS, dan SWOT (Muhammad et al., 2024).

QSPM dibuat untuk menilai daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang mungkin diambil. Salah satu keunggulannya adalah kemampuan untuk mengevaluasi set strategi baik secara bertahap maupun simultan. Tidak ada pembatasan mengenai banyaknya strategi yang dapat dievaluasi atau banyaknya set strategi yang dapat diperiksa secara bersamaan dengan menggunakan QSPM. QSPM bermanfaat dalam merancang strategi dengan menggabungkan faktor internal dan eksternal. Metode ini mengurangi risiko pengabaian faktor penting serta kesalahan dalam pemberian bobot. Selain itu, QSPM membantu dalam pemilihan strategi dengan

mempertimbangkan banyak faktor secara simultan dan telah terbukti efektif bagi bisnis kecil (David and David, 2015).

Tabel 7.4. Alternatif Strategi

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1.							
2.							
Kelemahan							
1.							
2.							
Peluang							
1.							
2.							
Ancaman							
1.							
2.							
Jumlah							

Sumber: David and David, 2015

DAFTAR PUSTAKA

- Cyrilla, L., Purwanto, B.P., Atabany, A., Astuti, D.A., Sukmawati, A., 2016. A development strategy for dairy goat farms in bogor regency - West Java. *J Indones Trop Anim Agric* 41, 161–171.
- David, Fred R, David, Forest R, 2015. *Strategic Management Concepts and Cases Fifteenth Edition*. Pearson Education, New Jersey.
- Kader, M.A., Hossain, H., 2020. AN ANALYSIS ON BCG GROWTH SHARING MATRIX. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal* 2020.
- Kurniawan, D.A., Abidin, M.Z., 2019. Strategi Pengembangan Wisata Kampoeng Durian Desa Ngrogung Kecamatan Ngebel Ponorogo melalui Analisis Matrik IFAS Dan EFAS. *Al Tijarah* 5.
- Mandrazhi, Z., 2021. SWOT - Analysis as the Main Tool of Strategic Management of Agricultural Enterprise. *SHS Web of Conferences* 110, 04001.
- Muhammad, M., Shiddieqy, F.A., Meitasari, D., Laili, F., Angelika, M.A., 2024. Study On The Development Strategy Of Aloe Vera Processed Products (A Case Study Of Sri Rejeki Urban Farming Group, Ciptomulyo Village, Sukun Subdistric, Malang City). *Agricultural Socio-Economics Journal* 24, 71–85.
- Nugroho, I.R., Ton, S., Rahayu Wilujeng, N.S., 2024. SWOT Analysis and QSPM Matrix in Chicken Egg Marketing in Banyuwangi. *International Journal of Management Science and Application* 3, 11–20.
- Pangondo, E.H., Reniati, R., Nugroho, A.A., Bangka, U., Corresponding, B., 2024. Empowerment Strategy For Rice Farmers' Institutions In Rias Village, South Bangka Regency Using Swot-Qspm Approach, *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship* |.
- Rangkuti, F., 2018. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sanjaya, O., Mulyanti, D., 2023. Analisis Matrik Boston Consulting Group (Bcg).

BAB 8

ANALISIS DAN PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI UNIT BISNIS DAN FUNGSIONAL, ALAT ANALISIS: COMPETITIVE

Oleh Wiwik Ambarsari

8.1 Pendahuluan

Keberlanjutan suatu perusahaan dengan konsep pendekatan industri dalam agribisnis maka penting untuk melihat sudut dari keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang dapat dilihat dari profitabilitas yang berada di atas rata-rata perusahaan. Ini menjadi indikator yang menentukan posisi kestabilan sebuah perusahaan (Porter, 1985). Dan ini, lebih dikenal dengan sebutan "Strategi Kompetitif Generik Porter". Oleh karena itu, bab ini akan membahas yang terfokus pada strategi persaingan bisnis pada industri perusahaan pola Michael R Porter. Ada tiga strategi kompetitif menurut Porter, yaitu: kepemimpinan biaya atau biaya rendah, diferensiasi, dan fokus.

Bab ini mengulas ketiga strategi Porter tersebut. Pertama, strategi kepemimpinan biaya (biaya rendah) bertujuan agar konsumen tertarik untuk menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan dengan harga paling rendah. Strategi yang kedua adalah perusahaan membuat perbedaan yang jelas antara produknya dengan produk pesaing sehingga pelanggan yang sudah menjadi konsumen tetap akan melihat produk tidak ada yang menandinginya. Kemudian strategi ketiga, yaitu perusahaan menawarkan produk atau jasa pada konsumen tertentu yang memiliki kebutuhan spesifikasi atau kekhususan dimana pesaing tidak melakukan pada segmen yang sama. Selanjutnya Porter mengungkapkan bahwa sebelum melakukan

persaingan dalam dunia industri usaha maka perlu manajemen perusahaan melakukan lima hal strategi terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan, diantaranya adalah pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk pengganti, dan pesaing perusahaan.

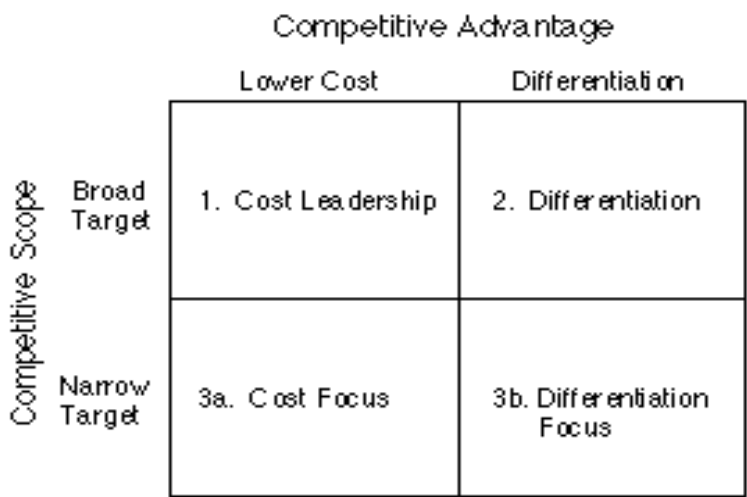
8.2 Strategi Kompetitif Generik Michael R. Porter

Manajemen strategi dalam menghadapi persaingan usaha dalam dunia industri untuk keberlanjutan perusahaan maka penting melakukan langkah strategis. Langkah strategis perusahaan tersebut digagas Porter yang dikenal dengan sebutan "Strategi Kompetitif Generik Michael R. Porter", tersaji pada Gambar 8.1 (Porter, 1985). Gambar 8.1 menunjukkan bahwa ruang lingkup strategi keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Keunggulan kompetitif perusahaan terdiri atas tiga hal, kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Fokus terbagi atas fokus biaya dan fokus diferensiasi. Adapun ruang lingkup strategi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan adalah target sasaran pasar yang luas, terdiri atas kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Sedangkan untuk fokus biaya rendah dan fokus diferensiasi termasuk target sasaran pasar yang sempit.

8.2.1 Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya dimaksudkan bahwa perusahaan dapat menggunakan sumber-sumber keunggulan terkait biaya dalam perusahaannya. Keunggulan biaya tersebut dari segi teknologi, akses bahan baku, dan dari segi faktor lainnya (Porter, 1985).. Setiap industri akan berupaya berproses sebagai produsen yang efisiensi dalam semua kegiatan berkaitan dengan semua sumber biaya. Tentunya dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan atau pendapatan yang tinggi. Disamping itu, perusahaan menginginkan terbaik bagi konsumen atau pelanggannya sebagai pangsa pasar yang berkelanjutan. Mereka menerima produk atau jasa perusahaan yang sudah terstandarisasi biaya per unitnya dengan kualitas baik dan harga terendah di pasaran.

Perusahaan yang dapat bertahan dalam pencapaian kepemimpinan biaya semua unsur dalam perusahaan maka kinerja perusahaan tersebut dapat dikatakan di atas rata-rata pada industrinya dengan ketentuan harga yang ditetapkan sesuai atau mendekati rata-rata harga di industri. Sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi keuangan dan pemasaran memberikan pengaruh terhadap kinerja usaha perusahaan (Aji, dkk., 2023).



Gambar 8.1. Strategi Kompetitif Generik Michael R. Porter
(Sumber: Porter, 1985)

8.2.2 Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi yaitu strategi merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan dengan pesaing (Kotler, 2000; Kodrat, 2009). Pelanggan melihat produk sebagai produk yang tak tertandingi dan tak ada yang menyamainya. Ini biasa menjadi ciri kehasan perusahaan atau sebuah keunikan dalam industrinya. Perusahaan mencoba menonjolkan pada strategi diferensiasi untuk kehasan atau keunikan tersebut yang menjadi hal-hal yang sangat dipentingkan oleh pelanggan atau konsumen tersebut. Keunikan tersebut menjadi harga premium yang ditawarkan perusahaan pada konsumen. Penciptaan merek dagang yang kuat, kualitas produk, atau pelayanan terbaik

menjadi pilihan strategi diferensiasi bagi sebuah perusahaan. Tujuan dari strategi deferensiasi sebuah perusahaan adalah keunggulan kompetitif yang tercipta, loyalitas konsumen atau pelanggan yang terus dipelihara, penawaran yang berbeda dari perusahaan pesaing yang sejenis di pasar.

Beberapa jenis strategi diferensiasi, yaitu: diferensiasi produk, harga, kualitas, personalia, citra, saluran distribusi, dan layanan. Diferensiasi produk, seperti: perbedaan bentuk, fitur, mutu kinerja, mutu kesesuaian, daya tahan, keandalan, dan mudah diperbaiki. Seperti halnya bahwa diferensiasi produk dan diferensiasi harga secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif (Firmansyah, dkk., 2019) dan keputusan pembelian (Anwar dan Siswanto, 2020). Ini karena beragam produk dan harga yang ditawarkan sehingga banyak pilihan produk dan kemampuan keuangan bagi pembeli atau pelanggan yang utamanya mahasiswa dan para pegawai sehingga mudah untuk mereka memutuskan membelinya (Anwar dan Siswanto, 2020).

Adapun diferensiasi pelayanan, dapat dicontohkan sebagai berikut: pemesanan yang mudah, pengiriman yang mudah, pemasangan yang mudah, adanya pelatihan bagi pelanggan, konsultasi bagi pelanggan, serta adanya pemeliharaan dan perbaikan dengan waktu garansi. Hasil penelitian menemukan bahwa diferensiasi kualitas layanan secara parsial berpengaruh positif pada keunggulan kompetitif, namun strategi diferensiasi saluran distribusi dan gambar secara parsial tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif (Firmansyah, dkk., 2019). Persaingan dalam perusahaan perbankan dari hasil penelitian ditemukan bahwa secara simultan strategi diferensiasi produk (keistimewaan produk), pelayanan (reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti fisik), serta citra (reputasi, kredibilitas, dan kualitas) memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah pelanggan bank (layanan yang diterima dari pihak bank). Sedangkan secara parsial hanya strategi diferensiasi citra yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah bank (Yusi, 2012).

Beberapa hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi oleh strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan ritel (Fadilla, 2015). Keunggulan bersaing tertinggi adalah keunggulan konsumen, kemudian diikuti dengan keunggulan penciptaan konsumen loyal dan kualitas berbelanja. Sedangkan untuk penilaian strategi diferensiasi pelayanan ditemukan paling positif dari penilaian konsumen karena mereka sangat puas dan merasa nyaman ketika berbelanja. Sedangkan untuk strategi diferensiasi personil dan citra menunjukkan hasil yang rendah karena karyawan kurang tanggap dan kegiatan sosial yang dilakukan perusahaan kurang menyentuh konsumen (Fadilla, 2015). Sama halnya dengan strategi sumber daya manusia tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja usaha perusahaan (Aji, dkk., 2023). Lain halnya bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi signifikan dari seluruh perbedaan keunggulan yang diciptakan, yaitu produk, pelayanan, personil, dan citra sebagai suatu bentuk strategi diferensiasi sebuah perusahaan *furniture* (Zahara, dkk., 2020). Selanjutnya berdasarkan hasil analisis alternatif strategi sebuah perusahaan butik bahwa pengembangan pasarnya layak untuk dijalankan dan diikuti dengan strategi integrasi horizontal dan strategi pengembangan produknya (Saifuddin, dan Madinah, 2022).

8.2.3 Strategi Fokus

Strategi fokus menekankan segmen pasar pada wilayah persaingan yang tidak luas atau sempit dengan penawaran harga terendah di pasar. Perusahaan dengan strategi fokus ini pada industrinya melakukan spesialisasi pada kebutuhan khusus konsumen dan pesaing tidak melakukan hal itu. Strategi fokus ini mempunyai dua macam strategi (Porter, 1985), yaitu:

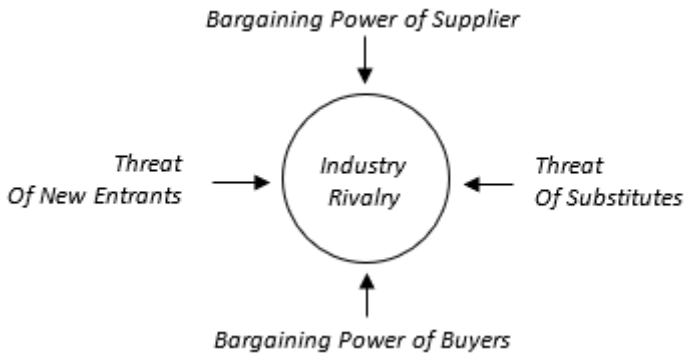
1. Fokus biaya, yaitu: keunggulan biaya menjadi fokus pencarian perusahaan pada setiap bagian target sasarannya. Strategi ini, perusahaan memfokuskan pada perbedaan perilaku biaya di beberapa bagian.
2. Fokus diferensiasi, yaitu: diferensiasi yang menjadi fokus pencarian perusahaan pada setiap bagian target sasarannya.

Strategi ini, perusahaan mengambil langkah dengan memanfaatkan apa yang menjadi kebutuhan prioritas atau kekhususan pelanggan atau konsumen pada bagian tertentu.

Sebagai contoh pada perusahaan tahu yang telah diteliti bahwa Tahu Tauhid mempunyai strategi fokus pada biaya rendah dan strategi fokus diferensiasi. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa Tahu Tauhid mampu bersaing dikalangan usaha tahu di Lembang, yaitu pada keunggulan harga paling rendah dengan harga premium yang sangat terjangkau untuk pasar wisatawan dan masyarakat sekitar atau lebih rendah (Rp 15.000/20 biji) dibandingkan harga tahu lainnya (Rp 20.000/20 biji). Kemudian strategi diferensiasi terfokus pada persaingan produk memiliki cita rasa yang sangat unik dan disukai oleh konsumen dari berbagai kalangan dibandingkan tahu lainnya. Ini dibuktikan dari hasil empiris bahwa adanya pengaruh secara simultan antara strategi keunggulan bersaing pada fokus biaya rendah dan fokus diferensiasi produk memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan usaha pada industri tahu. Sedangkan secara parsial strategi keunggulan diferensiasi produk yang memberi pengaruh signifikan terhadap keberhasilan usaha (Merliana dan Kurniawan, 2016).

8.3 Analisis Lima Kekuatan Michael R. Porter

Michael Porter mengungkapkan bahwa sebelum melakukan usaha atau bisnis agar perusahaan dalam industri dapat bertahan terhadap pesaing maka perlu memiliki kerangka kerja. Kerangka kerja tersebut berfungsi sebagai alat bantu untuk pimpinan perusahaan dapat mengevaluasi usahanya dan dapat melakukan pengembangan strategi bisnis ke depannya. Kerangka kerja bisnis tersebut dinamakan lima strategi Michael Porter atau Analisis Lima Kekuatan Porter atau Teori *Porter's Five Forces* (Gambar 8.2). Teori ini muncul karena Michael Porter berpandangan bahwa kekuatan manajemen sebuah perusahaan dalam industri (industrial organisation) datang dari luar (*eksternal factor*) dalam menghadapi persaingan. Tentunya ini menjadi tolok ukur kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan di dunia industri yang sama.



Gambar 8.2. *Porter's Five Forces Model*
(Sumber: Porter, 1985)

Model lima kekuatan strategi bisnis Porter (Gambar 8.2), diantaranya adalah: (1) persaingan kompetitif, (2) ancaman pendatang baru, (3) ancaman pengganti baru, (4) daya tawar pemasok, dan (5) daya tawar pembeli. Hal yang sama ditemukan bahwa terdapat lima faktor eksternal utama yang memberikan pengaruh pada perusahaan makanan dengan urutan dominan, yaitu: (1) ancaman dari produk pengganti, (2) ancaman dari pendatang baru, (3) intensitas persaingan kompetitif, (4) kekuatan tawar pemasok, dan (5) kekuatan tawar pembeli (Eryogia, dkk., 2024). Penjelasan lima kekuatan porter sebagai berikut:

1. Persaingan dalam Industri Sejenis (*Rivalry of Competitors*)

Umumnya sebuah kekuatan perusahaan berada pada proses persaingan dengan pesaing dalam industri yang sejenis. Bersama kompetitor dalam industri yang sejenis menghasilkan dan memasarkan produk yang sejenis, bersaing pada segmen pasar yang sama. Nilai yang terbentuk pada benak konsumen terhadap harga, kualitas produk, pelayanan penjual yang diberikan perusahaan menjadi faktor kompetisi pada perusahaan di industri yang sama. Kerja keras dalam menghadapi banyaknya kompetitor untuk mendapatkan kemenangan dan keberhasilan perusahaan.

2. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Penurunan keuntungan atau laba usaha dalam perusahaan disebabkan salah satunya adalah adanya bertambahnya kompetitor, yaitu pendatang baru pada industri yang sama. Ini menjadi penghambat, mengingat semakin banyak kompetitor maka semakin ketat persaingan pada industri yang sama. Beberapa hal yang perlu dicermati sebagai hambatan dengan masuknya pendatang baru, diantaranya adalah: skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, akses terhadap saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah. Ini semua diperlukan manajemen perusahaan yang ketat dan serius dalam pengelolaan faktor luar sebagai ancaman pendatang baru bagi perusahaan.

3. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Produk atau jasa yang beranekaragam atau adanya produk pengganti dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena akan berdampak pada pendapatan perusahaan. Sebagai contoh ditawarkannya harga alternatif yang menarik dari produk pengganti maka akan semakin terbatas keuntungan sebuah industri. Ini berdampak pada pembatasan jumlah keuntungan yang potensial. Tentunya pertanyaan besar bagi sebuah industri terhadap konsumen “apakah ada pilihan lain dari produk yang sudah ada?”

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Penekanan harga untuk turun menjadi harga jual barang atau jasa lebih rendah dari sebuah industri dapat disebabkan oleh kekuatan tawar menawar dari pembeli. Disamping itu juga, pembeli meminta penawaran terkait kualitas yang harus ditingkatkan dari sebuah produk atau layanan yang terbaik. Tentunya, ini berdampak pada perusahaan dan kompetitor melakukan persaingan dalam hal tersebut. Ini menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk mengantisipasinya melalui manajemen perusahaan yang kuat.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok barang atau jasa tentunya menginginkan keuntungan pula dari perusahaan atau industri yang membutuhkannya. Faktor kualitas menjadi sumber kekuatannya, dapat dipertanyakan apakah dinaikkan atau diturunkan mengingat apakah perusahaan membeli dengan harga tinggi atau rendah kepada pemasok. Tentunya kekuatan tawar menawar pemasok terhadap perusahaan sebagai pembeli produk atau jasanya menjadi masalah bagi perusahaan. Namun jika diterima harga serendah-rendahnya untuk bahan baku dengan kualitas tinggi yang diharapkan perusahaan dari pemasok maka menjadi kunci keberhasilan dalam keunggulan biaya rendah bagi industri perusahaan. Ini menjadi persaingan yang sangat menguntungkan bagi perusahaan dibandingkan pesaingnya.

Setelah memahami lima kekuatan Porter tersebut di atas, maka perusahaan dapat melakukan lima cara analisis Porter yang dikombinasikan dengan analisis strategi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) disingkat SWOT dalam penerapannya, yaitu: (1) Mencari tahu siapa saja yang menjadi pesaing dalam industri yang sama; (2) Memeriksa ancaman yang datang dari pendatang baru ke dalam industri yang sama, (3) menentukan ancaman produk penggantinya terhadap pesaing baru, (4) mengidentifikasi kekuatan yang menjadi tawar menawar pemasok, serta (5) mempertimbangkan kekuatan tawar pembeli. Seperti halnya telah dilakukan penelitian dengan ditemukan

8.4 Merancang Strategi Bisnis Michael R. Porter

Hasil analisis lima kekuatan Porter telah dilakukan sebuah perusahaan maka beberapa cara dapat digunakan untuk merancang strategi bisnis yang efektif untuk meningkatkan daya saing sebuah perusahaan, diantaranya adalah:

1. Mengelola Persaingan Antar Perusahaan

Faktor internal perusahaan menjadi faktor utama yang harus ditingkatkan, yaitu inovasi yang dikembangkan, peningkatan operasional yang efisien, serta diferensiasi yang terus dibangun agar semakin kuat dalam menghadapi persaingan secara efektif pada industri yang sama dan semakin ketat. Disamping itu pula, akuisisi sebagai strategi antar perusahaan yang sama perlu dipertimbangkan agar posisi perusahaan mereka semakin kuat di pasar.

2. Mengatasi Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru bagi perusahaan yang sama agar posisi pasar terlindungi maka perusahaan dapat melakukan cara berinvestasi pada penguatan merek, memperluas ukuran usahanya atau skala ekonomi, serta akses ke saluran distribusi diperkuat. Disamping itu, dapat pula dilakukan dengan berinovasi terus sehingga memiliki produk yang unik dan tidak mudah untuk ditiru pesaing baru.

3. Menangani Kekuatan Pemasok

Perusahaan yang handal adalah perusahaan yang tidak bergantung pada pemasok. Dengan kemampuan manajerial yang baik maka dapat bekerja sama dengan membina masyarakat sekitar untuk membangun sendiri pabrik sumber bahan baku perusahaan. Selain itu dapat dilakukan pula akuisisi perusahaan atau mencari pemasok alternatif, dengan pemasok yang sudah ada menjalin hubungan baik sehingga umurnya panjang.

4. Mengelola Kekuatan Pembeli

Tekanan pembeli untuk menurunkan harga produk atau jasa dapat ditekan oleh perusahaan dengan cara menjalin dan menjaga hubungan yang kuat dengan pelanggan. Selain itu, diferensiasi produk ditingkatkan, program loyalitas yang ditawarkan kepada pelanggan atau konsumen agar mereka tidak ke perusahaan pesaing, penciptaan produk yang unik yang tidak ada di tempat lain.

5. Menghadapi Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti bagi perusahaan dapat diatasi dengan cara perusahaan fokus pada penurunan biaya produksi agar dapat mudah menawarkan harga yang lebih bersaing

atua kompetitif di pasar. Disamping itu, perusahaan dapat melakukan fokus pada kinerja produk dengan berinovasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen atau pelanggan. Kemudian perusahaan melakukan strategi yang efektif dengan cara pengembangan produk yang belum dipenuhi oleh produk pengganti.

Seperti halnya perusahaan makanan global yang telah diteliti melalui analisis SWOT dari lima kekuatan porter yang kemudian ditetapkan sebagai strategi kunci (*key strategy*), kemudian difokuskan pada tiga dari lima penguatan internal primer perusahaan, yaitu: pelayanan, operasional, serta pemasaran dan sales (Eryogia, dkk., 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Gunawan; Saifullah, Eef; Balistik, Nikita Norma; Nabila, Ameli; Afifah, Intan Nurul Hidayah. (2023). Analisis Strategi Fungsional Sumber Daya Manusia dan Pemasaran. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen* Vol. 1, No. 2 Mei 2023 e-ISSN : 2986-3309, p-ISSN : 2986-4046, Hal 107-115 DOI: <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i2.203>.
- Anwar, Ahmad Saeful dan Siswanto, Dodi. 2020. Pengaruh Diferensiasi Produk dan Harga terhadap Keputusan Pembelian melalui Pendekatan Partial Least Square SEM MartPLS. *KarismaPro: Kajian & Riset Manajemen Profesional*, Volume 11. No. 2 Desember 2020 ISSN: 2086-5848.
- Eryogia, Kevin Naufal; Utami, Komang Diah; Saudari, Diajeng Siti Aqilah; Bintang, Alya Nadhifah; dan Wibisana, Wahyu Dharma. 2024. Penerapan Porter Five Forces Dan Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategi PT Roves Global Food. *EBISMAN: eBisnis Manajemen*, Vol. 2 No. 2 Juni 2024. e-ISSN: 3025-437X; p-ISSN: 3025-4388, Hal 105-118 DOI: <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i2.403>.
- Fadilla, Nanda. (2015). Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Ritel Modern. Kasus Hypermart Mall SKA Pekanbaru. *Jom FISIP*. Volume 2. No. 2. Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau.
- Firmansyah, Muhammad Anang, Mahardhika, Budi W., dan Susanti Ani. 2019. Pengaruh Strategi Diferensiasi dan Harga terhadap Keunggulan Bersaing Elzatta Royal Plaza Surabaya. *Balance*, Vol. XVII, No. 2, Juli 2019.
- Kodrat, David Sukardi. (2009). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Prenhallindo

- Merliana, Vina dan Kurniawan, Albert. (2016). Pengaruh Strategi Biaya Rendah dan Diferensiasi Terhadap Keberhasilan PT Tahu Tauhid. *Jurnal Manajemen*, Vol.15, No.2.
- Porter, Michael. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York.
- Saifuddin, Muchammad, Madinah, Siti Hasnaa. (2022). Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya. *Iqtishoduna*, Vol. 18 (1): pp. 63- 80.
- Sulistiani, D. (2014). Mencapai Keunggulan Bersaing Dengan Strategi Diferensiasi. *Jurnal Akuntansi*, Volume 4, No. 2. doi: 10.18860/em.v4i2.2454.
- Wijaya, O. W. (2020) Strategi Manajemen Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar: Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Yusi, M. Syahirman. 2012. Strategi Diferensiasi: Upaya Menciptakan Kepuasan Nasabah (Studi Kasus pada Bank Muamalat Cabang Palembang). *Jurnal Kebangsaan*, Vol.1 No.1.
- Zahara, Arsy Permatasari, Danial, R Deni Muhammad, dan Samsudin, Acep. (2020). Strategi Diferensiasi Sebagai Upaya Mewujudkan Keunggulan Bersaing pada UKM Furniture. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi* Volume 8 , Number 1 , Tahun 2020, pp. 20-27 P-ISSN : 2354-6107 E-ISSN : 2549-2292 Open Access: <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU>.

BAB 9

BENCHMARKING DAN MILESTONE

Oleh Rizki Risanto Bahar

9.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sektor agribisnis dituntut untuk terus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. *Benchmarking* dan *milestone* menjadi dua konsep kunci yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen dan strategi agribisnis. *Benchmarking* memungkinkan pelaku agribisnis untuk membandingkan kinerja mereka dengan standar terbaik di industri, sementara *milestone* berfungsi sebagai penanda kemajuan yang membantu dalam mencapai tujuan strategis secara terstruktur dan terukur.

Benchmarking sebagai alat manajemen strategis yang membantu mengidentifikasi *best practices* dan area perbaikan dalam operasional agribisnis. Misalnya, dengan membandingkan produktivitas lahan, efisiensi rantai pasok, atau kualitas produk dengan kompetitor atau industri pertanian lain, pelaku agribisnis dapat menemukan cara untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Barney (2001) dalam teori *Resource-Based View* (RBV) bahwa sumber daya dan kapabilitas yang unik adalah kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif. *Benchmarking* membantu mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya tersebut. Sementara itu, dalam teori *Total Quality Management* (TQM) yang diperkenalkan oleh Deming (1986), *benchmarking* merupakan salah satu alat utama untuk mendorong peningkatan berkelanjutan dalam proses bisnis. Dalam agribisnis, *benchmarking* dapat mencakup berbagai aspek seperti produktivitas lahan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta teknologi yang digunakan dalam produksi dan distribusi hasil pertanian.

Di sisi lain, *milestone* berperan sebagai alat monitoring dan evaluasi dalam manajemen dan strategi. Dalam konteks

agribisnis, *milestone* dapat berupa pencapaian target produksi, penyelesaian proyek, atau keberhasilan ekspor produk pertanian. Teori *Goal-Setting Theory* oleh Locke dan Latham (1990) menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. *Milestone* sebagai penanda pencapaian tujuan membantu memastikan bahwa strategi agribisnis berjalan sesuai rencana dan dapat disesuaikan jika diperlukan. Sedangkan, dalam teori *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) menekankan pentingnya *milestone* sebagai indikator kinerja utama (KPI) yang memastikan bahwa strategi bisnis berjalan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Integrasi *benchmarking* dan *milestone* dalam strategi agribisnis tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memastikan bahwa tujuan strategis dapat dicapai secara bertahap dan terukur. Misalnya, sebuah perusahaan agribisnis dapat menggunakan *benchmarking* untuk menetapkan target produksi yang realistis berdasarkan kinerja industri, kemudian menggunakan *milestone* untuk memantau kemajuan dalam mencapai target tersebut.

9.2 Konsep *Benchmarking* dalam Agribisnis

9.2.1 Pengertian *Benchmarking*

Benchmarking merupakan suatu proses sistematis dalam membandingkan dan menganalisis kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang dianggap sebagai tolok ukur, dengan tujuan memperoleh informasi strategis yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Tatterson, 1996, dikutip oleh Paulus dan Devie, 2013).

Pada konteks agribisnis, *benchmarking* digunakan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, kualitas, dan daya saing melalui pembelajaran dari praktik terbaik yang telah terbukti berhasil. Agribisnis, yang mencakup produksi, pengolahan, dan distribusi produk pertanian, menghadapi tantangan unik seperti ketergantungan pada kondisi alam, fluktuasi harga, dan

persaingan global. Benchmarking menjadi alat strategis untuk mengatasi tantangan ini.

Menurut Kozak (2004), *benchmarking* dalam agribisnis tidak hanya terbatas pada perbandingan kinerja, tetapi juga mencakup adaptasi dan inovasi untuk menciptakan solusi yang sesuai dengan konteks lokal. Hal ini sejalan dengan teori *Dynamic Capabilities* oleh Teece et al. (1997), yang menyatakan bahwa organisasi perlu mengembangkan kemampuan dinamis untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menciptakan keunggulan kompetitif.

9.2.2 Manfaat *Benchmarking*

Menurut Ross, (1994) dalam Sulisworo, (2009), dikutip oleh Ramli, (2013) manfaat *benchmarking* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Perubahan Budaya, *benchmarking* membantu perusahaan dalam menetapkan target kinerja yang lebih realistis dan kredibel, sehingga mampu membangun kesadaran serta keyakinan seluruh anggota organisasi terhadap pentingnya pencapaian target tersebut.
2. Perbaikan Kinerja, dengan mengidentifikasi kesenjangan dalam kinerja, perusahaan dapat menentukan area yang perlu diperbaiki serta memilih strategi yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.
3. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia, *benchmarking* menjadi dasar dalam program pelatihan karyawan, di mana mereka dapat memahami perbedaan antara kinerja mereka dengan standar yang diterapkan di perusahaan lain. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses pemecahan masalah mendorong peningkatan kompetensi dan keterampilan mereka secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, *benchmarking* membantu perusahaan dalam menetapkan target kinerja yang realistis, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Dengan mengidentifikasi kesenjangan dan menerapkan strategi perbaikan yang tepat, perusahaan dapat memperkuat budaya kerja, meningkatkan

produktivitas, serta mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan daya saing di industri. Selain itu, manfaat lain dari *benchmarking* dalam Agribisnis diantaranya:

1. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas, *benchmarking* membantu pelaku agribisnis mengidentifikasi praktik terbaik dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Misalnya, dengan membandingkan penggunaan pupuk dan irigasi di lahan pertanian, petani dapat menemukan cara untuk meningkatkan hasil panen dengan biaya lebih rendah. *Efficiency Theory* oleh Farrell (1957) menyatakan bahwa efisiensi adalah kunci untuk mencapai kinerja optimal.
2. Meningkatkan Kualitas Produk, dalam agribisnis, kualitas produk sangat penting untuk memenuhi standar pasar domestik dan internasional. Benchmarking dapat digunakan untuk membandingkan kualitas produk dengan standar industri atau kompetitor. Misalnya, perusahaan agribisnis dapat membandingkan kualitas buah atau sayuran mereka dengan standar Global G.A.P. (*Good Agricultural Practices*). Teori *Total Quality Management* (TQM) oleh Deming (1986) menekankan pentingnya kualitas sebagai faktor kunci dalam memenangkan persaingan.
3. Mengoptimalkan Rantai Pasok, rantai pasok agribisnis seringkali kompleks dan melibatkan banyak pihak, mulai dari petani, pengolah, distributor, hingga konsumen. Benchmarking dapat membantu mengidentifikasi praktik terbaik dalam manajemen rantai pasok, seperti pengurangan waste, peningkatan kecepatan distribusi, dan penurunan biaya logistik. Teori *Supply Chain Management* (SCM) oleh Mentzer et al. (2001) menyatakan bahwa integrasi dan koordinasi dalam rantai pasok adalah kunci untuk mencapai efisiensi dan kepuasan pelanggan.
4. Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan, agribisnis sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti perubahan iklim, kebijakan pemerintah, dan fluktuasi pasar. *Benchmarking* memungkinkan pelaku agribisnis untuk belajar dari organisasi lain yang telah berhasil beradaptasi dengan perubahan serupa. Misalnya, perusahaan agribisnis dapat mempelajari strategi adaptasi perubahan iklim dari negara

lain yang telah berhasil mengimplementasikan teknologi pertanian *climate-smart agriculture*.

5. Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan, *benchmarking* tidak hanya tentang meniru, tetapi juga tentang inovasi. Dengan mempelajari praktik terbaik dari organisasi lain, pelaku agribisnis dapat mengembangkan solusi inovatif yang sesuai dengan konteks lokal. Teori *Innovation Diffusion* oleh Rogers (2003) menyatakan bahwa adopsi inovasi dapat dipercepat melalui pembelajaran dari pengalaman orang lain.

Benchmarking dalam agribisnis berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, kualitas produk, dan manajemen rantai pasok. Dengan membandingkan praktik terbaik, pelaku agribisnis dapat menekan biaya, memenuhi standar industri, serta mengoptimalkan distribusi. Selain itu, *benchmarking* membantu adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mendorong inovasi berkelanjutan melalui pembelajaran dari pengalaman pihak lain.

9.2.3 Jenis *Benchmarking*

Menurut Ramli (2013), terdapat 7 (tujuh) jenis *benchmarking* diantaranya:

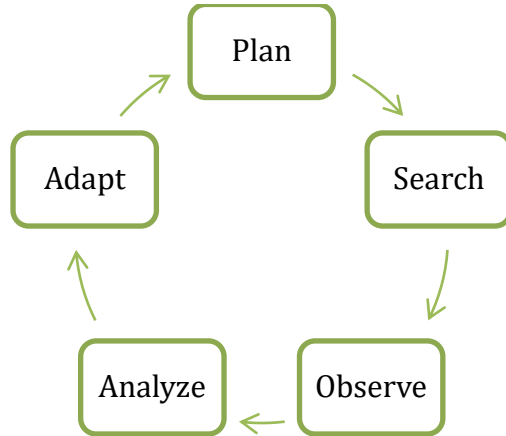
1. *Internal Benchmarking*, dilakukan dengan membandingkan operasi atau proses yang serupa di dalam suatu organisasi atau kelompok usaha. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi praktik terbaik, meningkatkan efisiensi internal, serta mendorong optimalisasi sumber daya tanpa harus bergantung pada perbandingan eksternal.
2. *Competitive Benchmarking*, berfokus pada analisis dan perbandingan kinerja perusahaan dengan para pesaing langsung dalam industri yang sama, terutama dalam hal produk atau layanan tertentu. Dengan memahami keunggulan dan kelemahan pesaing, perusahaan dapat merancang strategi diferensiasi dan inovasi yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing.
3. *Financial Benchmarking*, digunakan untuk mengevaluasi kesehatan finansial perusahaan dengan mengukur tingkat pengembalian investasi (*Return on Investment/ROI*) serta

membandingkannya dengan perusahaan sejenis. Metode seperti *Return on Net Asset* (RONA) membantu mengidentifikasi faktor-faktor utama yang berkontribusi pada profitabilitas dan pertumbuhan bisnis, sehingga memungkinkan perusahaan mengambil keputusan keuangan yang lebih strategis.

4. *Process Benchmarking*, berfokus pada analisis mendalam terhadap proses bisnis atau sistem operasional tertentu, seperti pengelolaan rantai pasok, rekrutmen karyawan, layanan pelanggan, dan sistem pembayaran. *Benchmarking* ini bertujuan untuk mengoptimalkan efisiensi operasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mempercepat siklus produksi, mengurangi biaya, meminimalkan tingkat kesalahan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas.
5. *Strategic Benchmarking*, digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi bisnis perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing di industri tertentu. Fokus utama dari *benchmarking* ini adalah memahami pola keberhasilan perusahaan-perusahaan terkemuka dalam industri yang sama, sehingga perusahaan dapat mengadaptasi strategi unggulan guna mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan membangun posisi pasar yang lebih kuat.
6. *Product Benchmarking*, melibatkan proses analisis, perancangan, dan pengembangan produk dengan membandingkannya terhadap produk kompetitor atau standar industri. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan produk yang ada, meningkatkan inovasi, serta menciptakan produk yang lebih unggul dalam hal kualitas, fitur, dan daya saing di pasar.
7. *Investor Perspective Benchmarking*, berfokus pada perbandingan kinerja keuangan dan operasional perusahaan dengan pesaing dari perspektif investor. Dengan memahami ekspektasi investor serta menciptakan peluang investasi yang lebih menarik, perusahaan dapat membangun citra positif di pasar modal, meningkatkan nilai saham, serta menarik lebih banyak pemodal untuk mendukung ekspansi bisnis.

9.2.4 Tahapan Proses *Benchmarking*

Andersen dan Pettersen (1996) menguraikan proses *benchmarking* dalam lima tahapan secara sistematis diantaranya:



Gambar 9.1. Alur Proses *Benchmarking*
(sumber : data primer)

1. *Plan* (Perencanaan), tahap ini dimulai dengan menilai performa perusahaan selama periode sebelumnya dan menetapkan target kinerja yang akan dibandingkan dengan perusahaan mitra benchmark. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi aspek-aspek kinerja yang perlu ditingkatkan serta menentukan perusahaan yang menjadi acuan dalam benchmarking.
2. *Search* (Pencarian), setelah menentukan aspek yang akan dibandingkan, tahap selanjutnya adalah mencari dan menyeleksi perusahaan yang berpotensi menjadi mitra benchmark. Proses ini mencakup identifikasi, pendekatan, dan negosiasi dengan perusahaan yang memiliki kinerja unggul untuk memastikan kesediaan mereka dalam berbagi informasi.
3. *Observe* (Observasi), pada tahap ini, perusahaan mengumpulkan informasi terkait faktor-faktor keberhasilan dari mitra benchmark. Informasi ini dapat diperoleh melalui berbagai metode, seperti riset internet, kunjungan langsung, atau wawancara dengan manajer perusahaan mitra.

Observasi mendalam ini bertujuan untuk memahami praktik terbaik yang berkontribusi terhadap keunggulan kinerja mitra *benchmark*.

4. *Analyze* (Analisis), setelah data terkumpul, perusahaan melakukan analisis mendalam untuk membandingkan kinerjanya dengan mitra benchmark. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam merancang strategi perbaikan yang bertujuan untuk menyamai atau bahkan melampaui kinerja perusahaan mitra.
5. *Adapt* (Adaptasi dan Implementasi), tahap terakhir melibatkan penyusunan dan penerapan program perbaikan berdasarkan hasil benchmarking. Implementasi ini disertai dengan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa strategi yang diadopsi mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal.

Benchmarking dalam agribisnis berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, kualitas, dan daya saing industri. Melalui lima tahap dimulai dari perencanaan, pencarian, observasi, analisis, dan adaptasi pelaku agribisnis dapat mengidentifikasi praktik terbaik dalam budidaya, manajemen rantai pasok, serta inovasi teknologi pertanian.

8.3 Konsep *Milestone* dalam Agribisnis

8.3.1 Pengertian *Milestone*

Milestone adalah alat penting dalam manajemen proyek karena memberikan gambaran yang jelas tentang kemajuan dan membantu mengidentifikasi potensi risiko atau hambatan. Dalam agribisnis, *milestone* menjadi krusial karena sektor ini seringkali menghadapi tantangan kompleks seperti ketergantungan pada kondisi alam, fluktuasi harga, dan persaingan global (Kerzner, 2017).

Sementara itu, *milestone* adalah penanda atau titik pencapaian penting dalam suatu proyek atau strategi yang digunakan untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan. Dalam konteks agribisnis, *milestone* berperan sebagai alat manajemen yang membantu memastikan bahwa tujuan strategis dapat

dicapai secara bertahap dan terukur. Dalam proyek agribisnis dapat berupa pencapaian target produksi, penyelesaian pembangunan infrastruktur pertanian, atau keberhasilan ekspor produk tertentu. Kaitannya dengan beberapa teori diantaranya:

1. Teori *Goal-Setting Theory* (Locke dan Latham, 1990), teori ini menyatakan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. *Milestone*, sebagai penanda pencapaian tujuan, membantu memastikan bahwa tujuan strategis dapat dicapai secara bertahap. *Milestone* memecah tujuan besar menjadi tujuan kecil yang spesifik dan terukur, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja tim.
2. Teori *Project Management* (PMBOK Guide, 2021), menurut PMBOK Guide, *milestone* adalah alat penting dalam manajemen proyek untuk memastikan bahwa proyek berjalan sesuai rencana. *Milestone* membantu mengidentifikasi titik kritis dalam proyek dan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan efektif. Dalam agribisnis, *milestone* membantu memastikan bahwa proyek-proyek seperti pembangunan infrastruktur pertanian atau peningkatan produksi berjalan sesuai rencana.
3. Teori *Dynamic Capabilities* (Teece et al., 1997), teori ini menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. *Milestone* membantu organisasi memantau kemajuan dan menyesuaikan strategi jika diperlukan. *Milestone* memungkinkan organisasi agribisnis untuk memantau kemajuan dan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan lingkungan, seperti fluktuasi harga atau perubahan iklim.
4. Teori *Continuous Improvement* (Deming, 1986), teori ini menekankan pentingnya iterasi dan pembelajaran berkelanjutan untuk mencapai keunggulan kompetitif. *Milestone* membantu memastikan bahwa perbaikan dilakukan secara bertahap dan terukur. *Milestone* memfasilitasi *continuous improvement* dengan memastikan bahwa setiap langkah dalam strategi agribisnis dievaluasi dan diperbaiki secara berkala.

Milestone adalah alat manajemen yang sangat relevan dalam agribisnis untuk memastikan bahwa tujuan strategis dapat dicapai secara bertahap dan terukur. Dengan mengikuti proses yang sistematis, pelaku agribisnis dapat memantau kemajuan, mengidentifikasi risiko, dan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan lingkungan.

9.3.2 Manfaat *Milestone*

Beberapa manfaat penggunaan milestone pada organisasi diantaranya:

1. Meningkatkan Akuntabilitas, setiap tim atau individu bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Andersen dan Pettersen (1996), akuntabilitas adalah salah satu manfaat utama dari penggunaan milestone dalam manajemen proyek. Contoh: Dalam proyek agribisnis, tim irigasi bertanggung jawab untuk mencapai *milestone* "penyelesaian sistem irigasi" dalam waktu yang telah ditentukan.
2. Memperjelas Prioritas, *milestone* membantu memfokuskan sumber daya pada tujuan yang paling penting. Menurut Deming (1986) dalam *Continuous Improvement Theory*, fokus pada prioritas yang jelas adalah kunci untuk mencapai perbaikan berkelanjutan. Contoh: Dalam proyek peningkatan produksi padi, *milestone* seperti "penyelesaian pembangunan sistem irigasi" menjadi prioritas utama sebelum *milestone* lainnya.
3. Meningkatkan Motivasi, pencapaian *milestone* memberikan rasa pencapaian dan motivasi bagi tim. Menurut Locke dan Latham (1990), pencapaian tujuan kecil (*milestone*) dapat meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Contoh: Pencapaian milestone "pelatihan petani selesai" memberikan motivasi bagi tim untuk melanjutkan ke tahap berikutnya, seperti implementasi teknik pertanian modern.
4. Memfasilitasi Perencanaan yang Lebih Baik, *milestone* membantu memecah tujuan besar menjadi langkah-langkah yang lebih kecil dan terukur. Menurut Kerzner (2017), perencanaan yang baik adalah kunci untuk keberhasilan proyek. Contoh: Dalam proyek agribisnis, tujuan besar seperti

"meningkatkan produksi padi sebesar 20%" dipecah menjadi milestone seperti "penyelesaian sistem irigasi", "pelatihan petani", dan "pencapaian target produksi".

Penggunaan *milestone* dalam organisasi memberikan berbagai manfaat, seperti meningkatkan akuntabilitas, memperjelas prioritas, meningkatkan motivasi, dan memfasilitasi perencanaan yang lebih baik. Dengan *milestone*, setiap tim memiliki tanggung jawab yang jelas, sehingga meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan. Selain itu, *milestone* membantu memfokuskan sumber daya pada prioritas utama dan memberikan dorongan motivasi melalui pencapaian bertahap. Dalam agribisnis, penerapan *milestone* memungkinkan perencanaan yang lebih terstruktur, seperti memecah target peningkatan produksi menjadi langkah-langkah konkret, sehingga mempermudah pengelolaan dan pencapaian hasil yang optimal.

9.3.3 Tahapan Proses *Milestone*

Proses *milestone* merupakan serangkaian langkah sistematis yang digunakan untuk menetapkan, memantau, dan mengevaluasi pencapaian tujuan dalam suatu proyek atau strategi. Berikut tahapan prosesnya:

1. Identifikasi Tujuan Strategis
Tujuan ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART). Dalam agribisnis, tujuan strategis dapat berupa peningkatan produksi, perluasan pasar, atau peningkatan efisiensi operasional.
2. Pemecahan Tujuan Menjadi Langkah-Langkah Kecil (*Milestone*)
Setelah tujuan strategis ditetapkan, langkah berikutnya adalah memecah tujuan besar tersebut menjadi langkah-langkah kecil yang lebih mudah dikelola dan diukur. Setiap langkah kecil ini disebut sebagai *milestone*. Pemecahan tujuan menjadi *milestone* membantu memastikan bahwa setiap langkah menuju tujuan besar dapat dipantau dan dikelola dengan efektif.

3. Penetapan *Timeline*

Timeline ini membantu memastikan bahwa proyek berjalan sesuai jadwal dan sumber daya dialokasikan dengan tepat. Misalnya, *milestone* penyelesaian pembangunan sistem irigasi baru dapat diberi *timeline* 3 bulan, sementara *milestone* pelatihan petani dapat diberi *timeline* 6 bulan.

4. Alokasi Sumber Daya

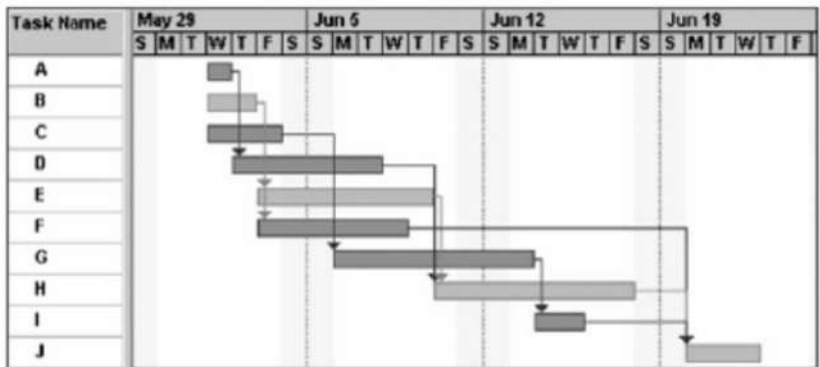
Setelah *timeline* ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai setiap *milestone*. Sumber daya ini dapat berupa dana, tenaga kerja, peralatan, atau teknologi. Misalnya, untuk mencapai *milestone* penyelesaian pembangunan sistem irigasi baru, perusahaan agribisnis perlu mengalokasikan dana untuk pembelian material, tenaga ahli untuk konstruksi, dan peralatan yang diperlukan.

5. Implementasi dan Pelaksanaan

Setelah sumber daya dialokasikan, langkah berikutnya adalah mengimplementasikan rencana dan melaksanakan kegiatan untuk mencapai setiap *milestone*. Misalnya, untuk mencapai *milestone* penyelesaian pembangunan sistem irigasi baru, tim konstruksi akan mulai bekerja sesuai dengan *timeline* yang telah ditetapkan. Implementasi dan pelaksanaan melibatkan koordinasi dengan tim dan *stakeholders*, serta memastikan bahwa semua pihak memahami tanggung jawab mereka. Tahap ini adalah inti dari proses *milestone*, di mana rencana diubah menjadi tindakan nyata.

6. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi membantu memastikan bahwa proyek berjalan sesuai rencana dan mengidentifikasi potensi risiko atau hambatan sejak dini. Misalnya, jika pembangunan sistem irigasi baru tertunda, manajer proyek dapat segera mengambil tindakan korektif. Monitoring dan evaluasi melibatkan pertemuan rutin dengan tim, penggunaan alat monitoring seperti Gantt Chart, dan analisis data untuk mengevaluasi kemajuan.



Gambar 9.2. Gantt Chart Milestone
(Sumber : Nuning Setyowati)

7. Evaluasi dan Tindakan Korektif
Setiap milestone harus dievaluasi untuk menentukan apakah tujuan telah tercapai. Jika ada hambatan atau kegagalan, tindakan korektif harus diambil. Evaluasi dan tindakan korektif melibatkan analisis penyebab kegagalan dan pengembangan rencana tindakan korektif.
8. Pelaporan dan Komunikasi
Hasil dari setiap milestone harus dilaporkan kepada *stakeholders*, termasuk tim, manajemen, dan investor. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua pihak memahami kemajuan proyek dan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif.
9. Standarisasi dan Perbaikan Berkelanjutan
Jika *milestone* berhasil dicapai, praktik yang berhasil dapat distandarisasi dan diadopsi secara permanen. Jika tidak, proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dilakukan. Standarisasi dan perbaikan berkelanjutan melibatkan dokumentasi praktik terbaik dan pengembangan rencana untuk perbaikan berkelanjutan.

Proses *milestone* adalah alat manajemen yang sangat efektif dalam agribisnis untuk memastikan bahwa tujuan strategis dapat dicapai secara bertahap dan terukur. Dengan mengikuti tahapan yang sistematis, pelaku agribisnis dapat memantau kemajuan, mengidentifikasi risiko, dan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan lingkungan

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, B dan Pettersen, P. 1996. *The Benchmarking Handbook*. London: Chapman
- Barney, Jay B The Ohio State University, 2001. *Is The Resource Based-View A Usefull Perspective for Strategic Management Research*, Journal Academy of Management Review, Vol. 28, hal 43–45.
- Deming, W. E., 1986, *Ot Of The Crisis*, MIT Press, Massachusetts
- Farrell, M.J. 1957. *The Measurement of Productive Efficiency*. Journal of the Royal Statistical Society, 120, 253-290.<https://doi.org/10.2307/2343100>
- John T. Mentzer et al, 2001. Defining Supply Chain Management. Journal Of Business Logistics, Vol.22, No. 2, 2001. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001>
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard Measures That *Drive Performance*. Harvard Business Review, 79.
- Kerzner, H. 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th Edition, Wiley, Hoboken.
- Kozak, Metin. 2004. *Destination Benchmarking-Concepts, Practices, and Operations*. CABI Publishing. UK
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Paulus, Miclaela., & Devie. 2013. Analisis Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Daya Saing dan Kinerja Perusahaan. Bussiness Accounting Revie, 1, 39-49.
- Project Management Institute. 2021. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) Fifth Edition*, Project Management Institute.
- Ramli, K. 2013. Analisis Benchmarking terhadap Biaya produksi pada PT KaruniaAlam Segar. Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasannudin.
- Rogers, E.M. 2003 *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
- Tatterson, J.G. 1996. *Benchmarking Basics: Looking For A Better Way*. Manlow Park,Ca:Christ Publication.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997 *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18, 509-533.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

BAB 10

ANALISIS ISU-ISU STRATEGIS (MANAJEMEN, PEMASARAN, KEUANGAN, LITBANG DAN SIM)

Oleh Maria Fransiska Darlen

10.1 Pendahuluan

Isu Strategis mengarah kepada aspek-aspek penting yang memerlukan perhatian dalam upaya mencapai tujuan bisnis sebuah perusahaan. Analisis isu-isu strategis dalam berbagai aspek seperti manajemen, pemasaran, keuangan, litbang (penelitian dan pengembangan), serta sistem informasi manajemen sangat penting dalam menentukan arah dan kesuksesan suatu organisasi atau Perusahaan (Ambler, 2008).

Analisis isu strategis bukan hanya penting untuk merespon kondisi saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan organisasi menghadapi masa depan. Ini memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi yang lebih baik, lebih relevan dan berkelanjutan. Melalui analisis yang mendalam dan sistematis, perusahaan dapat mengelola risiko, menemukan peluang baru dan mempertahankan daya saing yang kuat di pasar.

Analisis isu strategis memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tantangan utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan jangka panjang dan mengembangkan strategi yang tepat untuk mengatasinya. Keputusan strategis yang efektif bergantung pada pemahaman yang mendalam terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi harus mampu menyesuaikan strategi mereka dengan cepat untuk mengatasi isu strategis yang muncul (David, 2011).

Analisis isu-isu strategis bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami tantangan utama yang dapat

mempengaruhi organisasi, serta membantu dalam perumusan strategi yang tepat. Adapun beberapa tujuan dari analisis isu-isu strategis sebagai berikut.

1. **Mengidentifikasi Tantangan dan Peluang**
Menganalisis isu-isu strategis memungkinkan organisasi mengenali tantangan eksternal dan internal yang dapat berdampak pada kinerja dan keberlanjutan usaha serta mengungkap peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing.
2. **Mendukung Pengambilan Keputusan yang Tepat**
Memberikan informasi yang mendalam kepada manajemen untuk menyusun strategi yang efektif dan berbasis data serta mengurangi risiko ketidakpastian dalam perencanaan jangka panjang.
3. **Menyesuaikan Strategi dengan Lingkungan yang Berubah**
Memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, regulasi dan kondisi pasar serta membantu perusahaan tetap relevan dan kompetitif di industri yang terus berkembang.
4. **Meminimalkan Risiko dan Ancaman**
Mengidentifikasi ancaman potensial yang dapat merugikan perusahaan, seperti persaingan ketat, perubahan kebijakan pemerintah, atau gangguan ekonomi global serta menyusun strategi mitigasi risiko agar perusahaan tetap stabil dan bertahan dalam kondisi sulit.
5. **Meningkatkan Efektivitas Strategi Perusahaan**
Memastikan bahwa strategi yang diterapkan selaras dengan visi, misi dan tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, juga mengoptimalkan alokasi sumber daya untuk mencapai hasil yang lebih baik.
6. **Memperkuat Keunggulan Kompetitif**
Mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memberikan perusahaan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya. Juga, meningkatkan inovasi dan efisiensi dalam operasional bisnis.

7. Menyelaraskan dengan kepentingan pemangku kepentingan (*Stakeholder*)
Memastikan bahwa strategi yang disusun mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak, seperti pemegang saham, karyawan, pelanggan dan masyarakat. Juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan.

10.2 Isu Strategis dalam Bidang Manajemen

Analisis isu strategis memiliki peranan yang sangat penting dalam bidang manajemen karena membantu organisasi untuk mengidentifikasi, memahami dan merespon tantangan dan peluang yang dapat mempengaruhi keberhasilan jangka panjang. Beberapa alasan yang mendukung analisis isu strategis sangat penting dalam bidang manajemen yakni :

1. Mengidentifikasi Ancaman dan Peluang
Melalui analisis yang tepat, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi risiko yang dapat merugikan mereka, baik itu dari pesaing, perubahan regulasi, perubahan teknologi atau kondisi pasar yang tidak stabil. Di sisi lain, analisis isu strategis juga membantu perusahaan menemukan peluang baru, seperti pasar yang belum dimanfaatkan, tren konsumen yang baru muncul, juga inovasi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.
2. Penyusunan Strategi yang Tepat
Analisis yang mendalam terhadap isu strategis memungkinkan manajemen untuk menyusun strategi yang lebih terarah dan tepat sasaran. Tanpa pemahaman yang jelas mengenai isu-isu ini, strategi yang diambil bisa jadi tidak relevan atau bahkan kontraproduktif. Dengan menganalisis isu strategis, organisasi dapat memilih strategi yang sesuai dengan sumber daya, tujuan jangka panjang dan kondisi pasar.
3. Peningkatan Pengambilan Keputusan
Manajer dan pemimpin organisasi akan lebih mampu membuat keputusan yang lebih informatif dan terukur jika mereka memahami isu-isu strategis yang ada. Ini akan

membantu dalam merencanakan dan merespon perubahan yang terjadi di pasar, serta dalam membuat pilihan investasi yang lebih bijak. Keputusan yang berbasis analisis dapat membantu meminimalisir ketidakpastian dan kesalahan yang terjadi akibat kurangnya informasi.

4. Keunggulan Kompetitif

Organisasi yang secara aktif menganalisis isu strategis cenderung lebih adaptif dan inovatif. Mereka dapat merespon perubahan dengan cepat dan menemukan cara untuk mengalahkan pesaing. Dengan mengetahui peluang yang ada, organisasi bisa mengambil langkah-langkah proaktif untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, misalnya dengan menyesuaikan produk atau layanan untuk memenuhi permintaan pasar yang terus berubah dari waktu ke waktu.

5. Mengelola Risiko

Analisis isu strategis membantu organisasi mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi keberlanjutan bisnis mereka, seperti fluktuasi ekonomi, gangguan teknologi atau bencana alam. Dengan memahami risiko-risiko tersebut lebih awal, perusahaan bisa mengembangkan strategi mitigasi untuk mengurangi dampak negatif dari risiko tersebut, misalnya dengan menciptakan rencana kontingensi atau diversifikasi.

6. Perencanaan Jangka Panjang yang Lebih Baik

Analisis isu strategis memungkinkan organisasi untuk lebih siap menghadapi masa depan. Ini penting dalam perencanaan jangka panjang karena organisasi bisa memproyeksikan tren dan perubahan yang mungkin terjadi di masa depan, baik di pasar, teknologi atau regulasi. Perencanaan berdasarkan pemahaman yang baik tentang isu-isu strategis memungkinkan organisasi untuk merancang tujuan yang lebih realistis dan menetapkan langkah-langkah yang jelas untuk mencapainya.

7. Pengelolaan Sumber Daya yang Efisien

Memahami isu-isu strategis memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien. Dengan mengetahui area yang membutuhkan perhatian atau

investasi lebih besar, organisasi bisa fokus pada prioritas yang tepat dan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas. Analisis ini juga membantu dalam menentukan apakah sumber daya yang ada sudah digunakan dengan optimal atau perlu adanya perubahan.

8. Meningkatkan Respon terhadap Perubahan

Dunia bisnis selalu berubah dan perusahaan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan ini adalah yang akan bertahan dan berkembang. Dengan melakukan analisis isu strategis secara berkala, perusahaan dapat lebih cepat merespons perubahan yang terjadi, baik yang bersifat eksternal (seperti perubahan pasar atau regulasi) maupun internal (seperti perubahan dalam struktur organisasi). Respons yang cepat dan tepat terhadap perubahan adalah kunci keberhasilan dalam menjaga daya saing dan relevansi di pasar.

9. Mempertahankan Reputasi dan Kepercayaan Stakeholder

Dengan melakukan analisis isu strategis, perusahaan dapat lebih peka terhadap kebutuhan dan harapan stakeholder, baik itu pelanggan, investor, karyawan atau masyarakat. Menjaga hubungan yang baik dengan stakeholder adalah bagian penting dari keberhasilan jangka panjang, dan dengan menganalisis isu-isu strategis ini, perusahaan dapat merespon dengan kebijakan yang menguntungkan bagi semua pihak.

10. Meningkatkan Keterlibatan Tim

Ketika manajemen dapat secara jelas menyampaikan isu-isu strategis yang dihadapi perusahaan kepada tim internal, ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan dari karyawan. Karyawan yang memahami tantangan dan peluang yang dihadapi perusahaan lebih cenderung berkontribusi secara proaktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan tim yang lebih tinggi dapat mendorong inovasi dan efisiensi dalam operasional perusahaan.

Isu-isu strategis dalam manajemen merujuk pada tantangan dan keputusan penting yang harus dihadapi oleh

organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Analisis isu-isu strategis ini sangat penting karena dapat mempengaruhi arah dan kesuksesan perusahaan. Berikut adalah beberapa isu strategis utama yang sering muncul dalam manajemen.

1. Perubahan Lingkungan Bisnis

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, dipengaruhi oleh beberapa isu seperti globalisasi, pengaruh teknologi dan tren sosial demografi. Pengaruh globalisasi membuat organisasi harus menghadapi persaingan global, perubahan dalam pasar internasional serta masalah regulasi yang bervariasi antarnegara. Lalu, adanya perkembangan teknologi yang pesat telah menciptakan peluang dan ancaman bagi perusahaan, seperti otomatisasi, digitalisasi, dan kecerdasan buatan (AI). Sedangkan, perubahan dalam demografi dan preferensi konsumen dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Sebagai contoh, peningkatan perhatian terhadap keberlanjutan dan perubahan gaya hidup konsumen.

2. Inovasi dan Diferensiasi Produk

Inovasi produk atau layanan merupakan isu strategis penting. Untuk tetap bersaing, perusahaan harus selalu berinovasi, baik dalam bentuk teknologi baru, model bisnis yang lebih efisien, maupun layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Diferensiasi juga memainkan peran besar dalam strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Menghadirkan produk unik atau layanan dengan kualitas yang lebih baik akan membuat perusahaan menjadi lebih menonjol di pasar.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Isu-isu dalam pengelolaan sumber daya manusia terdiri atas keterampilan dan pengembangan karyawan, retensi dan kepuasan karyawan serta diversitas dan inklusi. Pengembangan keterampilan karyawan harus terus dilakukan agar tetap relevan dengan tuntutan pasar dan teknologi. Selain itu, dengan menjaga motivasi dan loyalitas karyawan akan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan mengurangi *turnover* yang tinggi. Hal tersebut juga akan meningkatkan kesadaran dan

penerimaan terhadap keberagaman dalam tenaga kerja (diversitas) sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

4. Keuangan dan Pendanaan

Organisasi perlu melakukan manajemen risiko keuangan sehingga mampu mengelola risiko yang terkait dengan fluktuasi ekonomi, suku bunga dan kebijakan fiskal. Selain itu juga penting bagi organisasi untuk memikirkan pendanaan bagi ekspansi, sehingga organisasi dapat memutuskan bagaimana cara mendapatkan dana untuk mendanai investasi atau ekspansi usaha, apakah melalui utang, ekuitas, atau pendanaan internal.

5. Strategi Pemasaran

Dalam menciptakan strategi pemasaran yang tepat, perusahaan harus terus menyesuaikan dengan perkembangan zaman atau perkembangan media sosial, seperti melakukan pemasaran digital dan pemasaran berbasis data sehingga menjadikan strategi pemasaran lebih kompleks dan dinamis. Organisasi perlu menyesuaikan pendekatannya agar dapat memanfaatkan potensi pasar digital. Begitupun dengan memperhatikan branding dan loyalitas pelanggan. Perusahaan wajib membangun dan mempertahankan merek yang kuat serta menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Ini menjadi strategi kunci dalam menghadapi persaingan.

6. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Isu lingkungan semakin penting. Perusahaan harus memastikan bahwa kegiatan operasional mereka ramah lingkungan dan berkelanjutan. Ini juga termasuk perhatian terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*), yang semakin dicari oleh konsumen yang sadar akan isu-isu sosial dan lingkungan. Perusahaan perlu merumuskan strategi untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, misalnya melalui penggunaan energi terbarukan, pengurangan limbah atau pengelolaan sumber daya yang lebih efisien.

7. Aliansi Strategis dan Akuisisi

Aliansi dengan perusahaan lain atau akuisisi menjadi cara strategis untuk mengakses pasar baru, teknologi baru, atau keahlian tertentu. Meskipun demikian, keputusan untuk bergabung atau berkolaborasi memerlukan perencanaan yang matang dan pemahaman tentang bagaimana kedua belah pihak dapat saling melengkapi.

8. Manajemen Perubahan

Dalam dunia yang terus berubah, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, baik itu perubahan internal atau eksternal. Manajemen perubahan melibatkan komunikasi yang efektif, pengelolaan resistensi terhadap perubahan dan penerapan strategi yang memungkinkan organisasi untuk tetap berfungsi dengan lancar selama masa transisi.

9. Pengelolaan Kualitas dan Efisiensi

Organisasi perlu fokus pada pengelolaan kualitas produk dan layanan, serta efisiensi operasional untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan. Menerapkan standar kualitas yang ketat dan meningkatkan proses operasional dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan.

10. Keputusan Strategis Jangka Panjang

Perusahaan harus membuat keputusan yang tidak hanya fokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga berorientasi pada visi jangka panjang. Ini mencakup keputusan tentang investasi dalam penelitian dan pengembangan, ekspansi ke pasar baru, dan inovasi yang dapat menguntungkan dalam jangka panjang.

Isu-isu strategis dalam manajemen sering kali kompleks dan saling terkait. Setiap keputusan yang diambil dapat berdampak besar pada organisasi, baik dalam hal pertumbuhan, efisiensi, atau reputasi. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu melakukan analisis yang cermat, perencanaan yang matang, dan eksekusi yang tepat untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan akan membawa perusahaan menuju kesuksesan yang berkelanjutan.

10.3 Isu Strategis dalam Bidang Pemasaran

Pemasaran adalah aspek penting dalam mempertahankan dan memperluas pangsa pasar. Analisis isu-isu strategis dalam pemasaran sangat penting untuk memahami tantangan dan peluang yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produk atau layanan mereka. Beberapa isu strategis pemasaran yang perlu dianalisis meliputi tren pasar, perilaku konsumen, persaingan, teknologi, serta faktor ekonomi dan sosial yang dapat mempengaruhi keputusan pemasaran.

1. Perubahan Perilaku Konsumen

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melihat perubahan perilaku konsumen yakni perubahan preferensi konsumen, personalisasi dan pengalaman pelanggan, serta munculnya generasi baru. Konsumen terus berkembang dalam hal preferensi mereka, yang sering dipengaruhi oleh tren sosial, ekonomi, dan budaya. Misalnya, ada pergeseran preferensi konsumen menuju keberlanjutan dan kesadaran lingkungan yang kemudian mempengaruhi keputusan pembelian. Kemudian, para konsumen kini mengharapkan pengalaman yang lebih personal dalam berinteraksi dengan merek. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi cara untuk menawarkan produk, layanan, dan komunikasi yang lebih sesuai dengan keinginan individual konsumen. Hal penting lainnya yaitu munculnya generasi baru seperti generasi Milenial dan generasi Z yang memiliki preferensi berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Menganalisis apa yang menarik bagi mereka, baik dari sisi produk, komunikasi, atau nilai merek merupakan hal yang sangat penting.

2. Digitalisasi dan Teknologi Pemasaran

Teknologi telah mengubah cara dilakukannya pemasaran. Media sosial, iklan digital dan *e-commerce* adalah saluran penting yang memungkinkan perusahaan untuk menjangkau audiens yang lebih luas dan lebih spesifik. Dengan kemajuan dalam analitik data, perusahaan kini dapat mengumpulkan dan menganalisis informasi yang

lebih mendalam mengenai perilaku konsumen, preferensi dan pola pembelian. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam strategi pemasaran. Selain itu, penggunaan kecerdasan buatan (*AI*) dalam pemasaran memungkinkan personalisasi otomatis dan peningkatan pengalaman pelanggan, seperti rekomendasi produk yang disesuaikan atau *chatbot* yang memberikan layanan pelanggan 24/7.

3. Kompetisi dan Diferensiasi

Pengaruh globalisasi dan digitalisasi telah membuka pasar yang lebih luas dan memperkenalkan lebih banyak pesaing, baik dari perusahaan besar maupun pemain baru yang muncul dengan inovasi yang disruptif. Oleh sebab itu di dalam pasar yang sangat kompetitif ini, perusahaan perlu menemukan cara untuk membedakan diri mereka dari pesaing. Hal ini dapat dilakukan melalui inovasi produk, penawaran layanan tambahan, atau menciptakan merek yang kuat dengan identitas yang jelas. Pengelolaan citra merek yang baik sangat penting dalam membangun loyalitas pelanggan. Merek harus mampu menciptakan persepsi positif di benak konsumen, melalui kualitas produk, keandalan layanan, serta keterlibatan merek dalam isu sosial dan lingkungan.

4. Pergeseran Ekonomi dan Lingkungan

Perubahan dalam kondisi ekonomi global dan lokal, seperti resesi atau inflasi, dapat mempengaruhi daya beli konsumen. Pemasar perlu memahami dampak perubahan ini terhadap perilaku konsumen dan strategi harga mereka. Dewasa ini, para konsumen semakin peduli dengan dampak sosial dan lingkungan dari produk yang mereka beli. Oleh karena itu, isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) seperti penggunaan bahan ramah lingkungan, produksi yang etis, dan pengurangan jejak karbon menjadi pertimbangan penting dalam strategi pemasaran. Tidak hanya itu, krisis global dan ketidakpastian seperti pandemi atau ketegangan politik, dapat mempengaruhi pasar dan perilaku konsumen. Sehingga, pemahaman yang baik tentang bagaimana krisis dapat

- mempengaruhi preferensi konsumen dan strategi pemasaran yang adaptif sangat penting.
5. Saluran Distribusi dan E-Commerce
Perdagangan elektronik (e-commerce) terus berkembang pesat. Hal tersebut mengubah cara konsumen dalam membeli produk. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan saluran distribusi mereka, baik melalui platform e-commerce, aplikasi mobile, atau sistem distribusi langsung. Konsumen sekarang menginginkan pengalaman belanja yang mulus di berbagai saluran baik secara fisik di toko maupun secara online. Menerapkan strategi *omni-channel* memungkinkan perusahaan untuk tetap terhubung dengan konsumen di berbagai titik kontak dan menyediakan pengalaman belanja yang konsisten.
 6. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah
Beberapa regulasi yang mengatur pemasaran, seperti kebijakan privasi data, iklan atau perlindungan konsumen, terus berkembang. Pemasar perlu tetap mengikuti peraturan yang berlaku di pasar tempat mereka beroperasi agar tidak melanggar hukum. Isu lainnya terkait kebijakan perdagangan dan tarif. Kebijakan pemerintah terkait tarif impor, bea cukai dan regulasi perdagangan internasional dapat mempengaruhi biaya dan ketersediaan produk di pasar. Analisis ini penting untuk menyesuaikan strategi harga dan distribusi produk.
 7. Inovasi dalam Produk dan Layanan
Perusahaan perlu terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang terus berubah. Inovasi tidak hanya terbatas pada produk baru, tetapi juga pada cara-cara baru untuk menyampaikan produk atau melalui layanan kepada konsumen. Di samping itu, perlu dilakukan penyesuaian dengan tren terbaru dalam teknologi seperti penggunaan *augmented reality (AR)* untuk pengalaman belanja yang lebih interaktif sehingga dapat memberi keuntungan tambahan bagi perusahaan dalam menarik perhatian konsumen dan menciptakan pengalaman yang lebih menarik.

8. Pengaruh Media Sosial dan Influencer

Media sosial kini memainkan peran yang sangat besar dalam pemasaran modern. Strategi pemasaran yang efektif di platform media sosial seperti Instagram, TikTok, Twitter dan YouTube dapat meningkatkan kesadaran merek, keterlibatan pelanggan dan bahkan penjualan. Bahkan, kerja sama dengan *influencer marketing* yang memiliki banyak pengikut (*followers*) dan memiliki pengaruh kuat di media sosial telah menjadi strategi pemasaran yang populer dewasa ini. Memilih *influencer* yang tepat dapat membantu perusahaan menjangkau *audiens* yang lebih besar dan membangun kredibilitas merek.

9. Segmentasi dan Penargetan Pasar

Dalam pemasaran, penting untuk memahami segmen pasar mana yang akan menjadi fokus atau target. Segmentasi berdasarkan demografi, psikografi, perilaku atau geografis memungkinkan perusahaan untuk lebih tepat dalam menyesuaikan produk dan kampanye pemasaran mereka. Dengan menentukan siapa yang akan menjadi audiens utama sangat penting untuk memaksimalkan dampak dari upaya pemasaran. Strategi penargetan yang jelas akan meningkatkan peluang konversi dan retensi pelanggan.

10. Keberlanjutan dan Adaptasi Pemasaran

Cara mempertahankan pelanggan lebih murah daripada mencari pelanggan baru. Oleh karena itu, memahami kebutuhan pelanggan yang sudah ada dan memberikan pengalaman yang memuaskan akan mendukung loyalitas yang lebih tinggi. Proses adaptasi dengan perubahan teknologi yang berkembang pesat seperti otomatisasi pemasaran, *Artificial Intelligence (AI)* dan analitik data, perusahaan harus selalu adaptif dan inovatif untuk tidak tertinggal.

Analisis isu-isu strategis pemasaran sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar yang kompetitif dan dinamis. Pemasar harus mampu beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen, memanfaatkan teknologi pemasaran terbaru dan menjaga

diferensiasi produk yang relevan. Melalui pemahaman yang mendalam tentang isu-isu strategis ini, perusahaan dapat merancang strategi pemasaran yang lebih cerdas, efisien, dan berorientasi jangka panjang.

10.4 Isu Strategis dalam Bidang Keuangan

Keuangan merupakan aspek penting dalam memastikan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Analisis isu-isu strategis dalam keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan. Isu-isu ini dapat mencakup tantangan terkait dengan pengelolaan dana, investasi, likuiditas, risiko finansial, serta kebijakan ekonomi yang berdampak pada posisi keuangan perusahaan. Berikut adalah beberapa isu strategis keuangan yang penting untuk dianalisis.

1. Pengelolaan Likuiditas

Salah satu isu utama dalam keuangan yaitu memastikan bahwa perusahaan memiliki cukup kas atau aset lancar untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Analisis tentang aliran kas dan kemampuan perusahaan untuk mengakses sumber daya keuangan pada waktu yang tepat sangat penting untuk menjaga kelangsungan operasional. Modal kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan masalah likuiditas yang serius. Pengelolaan yang efektif dari piutang, persediaan dan kewajiban jangka pendek menjadi kunci dalam menghindari kesulitan finansial.

2. Pendanaan dan Struktur Modal

Perusahaan perlu menganalisis pilihan pendanaan yang tersedia baik itu ekuitas, utang atau kombinasi keduanya. Keputusan tentang apakah akan mengandalkan pendanaan melalui utang atau ekuitas akan mempengaruhi struktur modal dan biaya perusahaan. Tingkat utang yang tinggi dapat meningkatkan risiko keuangan perusahaan, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. Oleh karena itu, analisis terhadap rasio utang dan ekuitas sangat penting untuk memastikan keseimbangan yang sehat dalam struktur

modal. Tidak hanya itu, pengelolaan biaya modal adalah hal yang sangat penting dalam membuat keputusan investasi dan pendanaan. Perusahaan perlu memastikan bahwa biaya modalnya lebih rendah dibandingkan dengan pengembalian yang diharapkan dari investasi, agar menghasilkan nilai tambah bagi pemegang saham.

3. Manajemen Risiko Keuangan

Fluktuasi harga pasar seperti suku bunga, nilai tukar dan harga komoditas dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan perlu menggunakan berbagai instrumen keuangan seperti lindung nilai (*hedging*) untuk melindungi diri dari risiko-risiko ini. Ketika perusahaan memiliki piutang, ada potensi risiko kredit di mana pelanggan tidak membayar tepat waktu atau gagal bayar. Analisis risiko ini penting untuk mengelola saldo piutang dan memastikan stabilitas kas perusahaan. Risiko operasional juga penting untuk dianalisis, terutama terkait dengan kemungkinan terjadinya kerugian akibat kesalahan dalam proses internal, *fraud*, atau peristiwa luar biasa yang dapat mempengaruhi operasional dan kondisi keuangan.

4. Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan anggaran yang tepat sangat penting dalam memastikan bahwa perusahaan mengalokasikan sumber daya keuangan dengan cara yang mendukung strategi dan tujuan jangka panjangnya. Anggaran yang baik juga membantu memantau kinerja keuangan dan mengidentifikasi bagian yang perlu perbaikan. Analisis isu strategis dalam keuangan juga mencakup perencanaan jangka panjang, termasuk proyeksi arus kas, kebutuhan modal dan investasi masa depan. Perencanaan ini membantu perusahaan untuk mempersiapkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan menghindari krisis likuiditas di masa depan.

5. Pengelolaan Investasi

Analisis terhadap peluang investasi sangat penting dalam meningkatkan nilai perusahaan. Keputusan investasi yang strategis baik dalam bentuk ekspansi, akuisisi, atau inovasi produk, dapat mempengaruhi profitabilitas dan

pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Perusahaan perlu mengevaluasi portofolio investasinya untuk memastikan bahwa risiko terdiversifikasi dengan baik. Mengandalkan satu jenis investasi saja dapat meningkatkan risiko perusahaan. Oleh karena itu, diversifikasi investasi perlu dianalisis dengan hati-hati untuk memaksimalkan pengembalian dan meminimalkan risiko.

6. Pengaruh Kebijakan Ekonomi dan Regulasi

Kebijakan suku bunga, inflasi dan regulasi pemerintah dapat memiliki dampak besar terhadap biaya pinjaman, daya beli konsumen dan operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, analisis terhadap perubahan kebijakan ekonomi dan dampaknya sangat penting untuk merumuskan strategi keuangan yang adaptif. Perusahaan perlu memantau dan mematuhi peraturan perpajakan yang berlaku di wilayah operasinya. Perubahan kebijakan pajak dapat mempengaruhi laba bersih dan arus kas perusahaan. Pengelolaan kepatuhan pajak yang efisien juga penting untuk menghindari sanksi atau denda.

7. Krisis Ekonomi dan Ketidakpastian Pasar

Krisis ekonomi global dapat mempengaruhi daya beli konsumen, permintaan produk dan ketersediaan modal. Analisis terhadap potensi resesi dan dampaknya terhadap perusahaan dapat membantu merencanakan strategi pengurangan biaya dan pengelolaan risiko yang lebih baik. Selain itu, perubahan politik atau kebijakan pemerintah yang mendalam dapat menciptakan ketidakpastian di pasar. Hal ini memerlukan strategi keuangan yang fleksibel dan perencanaan jangka pendek yang mengantisipasi perubahan cepat.

8. *Corporate Governance* dan Transparansi Keuangan

Tata kelola perusahaan yang baik penting untuk memastikan keputusan-keputusan keuangan yang dibuat dengan bijak dan bertanggung jawab. Isu terkait integritas laporan keuangan, transparansi dalam pengelolaan dana dan akuntabilitas manajemen sangat penting untuk menjaga kepercayaan investor dan pemangku kepentingan. Proses audit yang tepat memastikan bahwa laporan keuangan

perusahaan mencerminkan kondisi keuangan yang sebenarnya. Memiliki mekanisme pengawasan yang baik juga membantu meminimalkan potensi penyelewengan atau penyalahgunaan dana perusahaan.

9. Evaluasi Kinerja Keuangan

Menggunakan rasio keuangan seperti rasio profitabilitas, likuiditas, solvabilitas dan efisiensi adalah cara yang efektif untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan perlu secara rutin menganalisis rasio ini untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul, serta untuk memonitor kemajuan menuju tujuan keuangan jangka panjang. Perbandingan kinerja keuangan dengan pesaing atau perusahaan sejenis di industri dapat memberikan wawasan tentang posisi perusahaan di pasar dan area yang perlu perbaikan.

10. Pengaruh Teknologi dalam Keuangan

Teknologi finansial (*fintech*) telah mengubah cara perusahaan mengelola keuangan, baik dalam hal pembayaran, pinjaman atau investasi. Analisis terhadap penerapan *fintech*, seperti *blockchain* atau pembayaran digital, sangat penting untuk memastikan perusahaan tetap relevan dan kompetitif. Penggunaan perangkat lunak keuangan dan otomatisasi dalam proses akuntansi, pengelolaan arus kas dan pelaporan keuangan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi kemungkinan kesalahan manusia.

Analisis isu-isu strategis keuangan sangat penting untuk membantu perusahaan mengelola risiko, mengambil keputusan yang tepat, dan memastikan kelangsungan serta pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dengan menganalisis isu-isu keuangan tersebut—baik terkait dengan likuiditas, pendanaan, investasi, atau peraturan ekonomi—perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Pengelolaan keuangan yang baik adalah kunci untuk mencapai kestabilan dan kesuksesan jangka panjang.

10.5 Isu Strategis dalam Bidang Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan atau biasa disingkat litbang adalah kunci untuk menciptakan inovasi yang dapat membawa perusahaan pada keunggulan kompetitif. Analisis isu-isu strategis dalam litbang sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi, baik itu perusahaan maupun lembaga penelitian, dapat berinovasi dan mengembangkan produk atau layanan yang relevan dan kompetitif. Litbang berperan penting dalam mendukung strategi jangka panjang perusahaan, meningkatkan efisiensi dan memperkuat daya saing. Berikut adalah beberapa isu strategis dalam Litbang yang perlu dianalisis.

1. Inovasi dan Pengembangan Teknologi

Dunia teknologi berkembang dengan cepat dan perusahaan harus berinovasi secara cepat untuk tetap relevan. Isu strategis terkait dengan kecepatan pengembangan produk baru dan teknologi yang dapat memenuhi permintaan pasar sangat penting untuk dianalisis. Inovasi disruptif seperti kecerdasan buatan (AI), *blockchain*, dan *Internet of Things (IoT)* dapat mengubah lanskap industri. Perusahaan perlu menganalisis potensi teknologi disruptif yang dapat mengancam atau mempercepat transformasi produk dan layanan mereka. Perusahaan atau organisasi harus mampu menilai berapa banyak investasi yang diperlukan dalam teknologi baru untuk mendukung litbang. Keputusan ini perlu mempertimbangkan biaya dan manfaat jangka panjang dari adopsi teknologi baru dalam rangka inovasi dan efisiensi operasional.

2. Sumber Daya Manusia dan Keahlian

Keberhasilan dalam litbang sangat bergantung pada kualitas dan keahlian tim peneliti dan pengembang. Isu strategis terkait dengan pencarian, pengembangan dan retensi talenta di bidang riset dan teknologi sangat penting untuk memastikan kapasitas inovasi yang kuat dalam perusahaan. Hal ini penting untuk menjembatani dunia akademik dan industri. Di samping meningkatkan kolaborasi antara peneliti dan praktisi industri agar dapat menghasilkan

solusi yang lebih aplikatif dan relevan dengan kebutuhan pasar. Selain merekrut talenta baru, perusahaan juga perlu mengembangkan keahlian internal melalui pelatihan, sertifikasi dan pembelajaran berkelanjutan untuk memastikan tim litbang terus berkembang dan dapat menghadapi tantangan teknologi yang semakin kompleks.

3. Pendanaan untuk Litbang

Litbang memerlukan anggaran yang cukup besar dan manajemen keuangan yang baik untuk kegiatan riset dan pengembangan yang sangat krusial. Isu strategis terkait dengan alokasi anggaran, efisiensi penggunaan sumber daya dan penentuan prioritas proyek litbang perlu diperhatikan untuk mencapai hasil yang maksimal. Tidak hanya mengandalkan dana internal, perusahaan juga harus mengeksplorasi sumber pendanaan eksternal, seperti hibah riset, kerjasama dengan lembaga penelitian atau investasi dari pihak ketiga untuk mendukung kegiatan Litbang. Pengelolaan berbagai sumber pendanaan ini penting agar kegiatan Litbang tetap berjalan tanpa hambatan.

4. Manajemen Portofolio Proyek Litbang

Salah satu isu penting adalah bagaimana memilih proyek litbang yang akan dijalankan. Proyek-proyek tersebut harus sesuai dengan strategi bisnis Perusahaan serta memberikan potensi nilai tambah yang tinggi. Ini melibatkan penilaian risiko dan potensi pasar, serta kemampuan teknologi yang ada. Seringkali, tidak semua proyek riset akan berhasil dan beberapa inovasi bisa saja gagal. Oleh karena itu, penting untuk mengelola risiko inovasi dengan baik dan menilai kemungkinan kegagalan, terutama dalam penelitian jangka panjang yang memerlukan investasi besar. Diversifikasi dalam portofolio proyek Litbang juga dapat membantu dalam mengurangi risiko.

5. Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar

Banyak negara dan industri memiliki regulasi yang ketat terkait dengan penelitian dan pengembangan, terutama dalam sektor-sektor seperti farmasi, teknologi dan energi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa semua kegiatan litbang mematuhi standar regulasi yang

berlaku di tingkat nasional maupun internasional. Dalam penelitian dan pengembangan, terutama yang melibatkan data pribadi atau teknologi baru seperti AI, penting untuk mempertimbangkan masalah etika dan privasi. Misalnya, penerapan kecerdasan buatan dalam produk dan layanan harus dilakukan dengan memperhatikan isu keadilan, transparansi dan hak-hak individu.

6. Kepuasan Pelanggan dan Kesesuaian Produk

Litbang harus selaras dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan dalam penelitian dan pengembangan produk yang dihasilkan harus relevan dengan pasar, serta dapat memenuhi harapan konsumen. Sebelum meluncurkan produk baru, perusahaan perlu melakukan pengujian pasar untuk mendapatkan umpan balik yang berharga. Ini dapat mengurangi risiko kegagalan produk dan meningkatkan keberhasilan penerimaan pasar.

7. Kolaborasi dan Kemitraan

Banyak perusahaan yang berkolaborasi dengan universitas atau lembaga penelitian untuk memanfaatkan keahlian dan sumber daya eksternal dalam proyek litbang. Isu strategis di sini adalah memilih mitra yang tepat dan memastikan bahwa kerjasama tersebut memberikan manfaat yang saling menguntungkan. Konsep inovasi terbuka (*open innovation*) semakin berkembang di mana perusahaan tidak hanya mengandalkan riset internal, tetapi juga berkolaborasi dengan pihak eksternal untuk menciptakan solusi inovatif. Kerjasama ini bisa melibatkan *startup*, perusahaan lain atau bahkan kompetitor.

8. Perubahan dan Tren Pasar

Perusahaan perlu memantau tren industri yang berkembang, seperti permintaan untuk produk ramah lingkungan, keberlanjutan atau digitalisasi, yang dapat mempengaruhi arah litbang mereka. Adaptasi terhadap perubahan tren ini dapat membuka peluang baru atau meminimalkan potensi risiko pasar. Isu strategis dalam Litbang juga meliputi pemahaman terhadap perubahan demografis atau preferensi konsumen. Produk yang

dikembangkan harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar yang terus berubah.

9. Kompetisi dan Posisi Pasar

Dalam banyak industri, teknologi menjadi faktor penentu utama dalam memenangkan persaingan. Oleh karena itu, analisis tentang bagaimana posisi teknologi perusahaan dibandingkan dengan pesaing sangat penting. Hal ini dapat melibatkan pengembangan teknologi baru atau perbaikan teknologi yang sudah ada untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Perlindungan hak cipta, paten dan merek dagang menjadi isu strategis dalam Litbang. Perusahaan perlu memastikan bahwa inovasi yang dikembangkan dilindungi secara hukum agar tidak dimanfaatkan oleh pihak lain tanpa izin.

10. Dampak Sosial dan Lingkungan

Banyak proyek litbang, terutama di sektor energi, bahan kimia, atau farmasi, memiliki dampak terhadap lingkungan. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan litbang, serta memastikan bahwa produk yang dihasilkan lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan. Selain dampak lingkungan, perusahaan juga harus mempertimbangkan tanggung jawab sosial mereka dalam riset dan pengembangan, terutama dalam menciptakan produk yang bermanfaat bagi masyarakat dan tidak menimbulkan kerugian sosial.

Isu-isu strategis dalam Litbang sangat beragam, mulai dari inovasi teknologi, pendanaan, hingga kolaborasi dengan pihak eksternal. Keberhasilan kegiatan Litbang bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menghadapi tantangan dengan cara yang efisien dan terencana, mengelola risiko dengan baik, serta memastikan bahwa hasil dari riset dan pengembangan relevan dengan kebutuhan pasar dan strategi perusahaan. Litbang yang efektif akan menghasilkan produk dan teknologi inovatif yang dapat memperkuat daya saing perusahaan di pasar global.

10.6 Isu Strategis dalam Bidang Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Menurut Laudon (2012), Sistem informasi dapat didefinisikan secara teknis sebagai satuan komponen yang saling berhubungan yang mengumpulkan (atau mendapatkan kembali), memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan kendali dalam suatu organisasi.

Perkembangan sistem informasi manajemen pada dasarnya tidak lepas dari perkembangan teknologi informasi. Sistem Informasi Manajemen mengikuti dinamika yang terjadi pada pencapaian teknologi karena SIM adalah sistem yang menggunakan perangkat teknologi dan terus menerus melakukan pembaharuan dalam melakukan pengumpulan maupun pengolahan data menjadi sebuah informasi (Asriani, 2024).

SIM juga berperan besar dalam pengambilan keputusan yang berbasis data. Isu etika dalam sistem informasi menjadi sesuatu yang baru dan penting dengan munculnya internet dan *E-commerce*. Teknologi internet dan perusahaan digital membuat lebih mudah untuk mengumpulkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan informasi, terlepas dari perhatian baru tentang penggunaan informasi pelanggan dengan tepat, perlindungan *privacy personal*, dan perlindungan kepemilikan intelektual. Beberapa isu strategis di bidang SIM meliputi:

1. Keamanan Data

Dengan meningkatnya ancaman terhadap data dan informasi, isu keamanan menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa data perusahaan tetap aman dari kebocoran atau serangan *cyber*.

2. Integrasi Sistem

Banyak perusahaan yang memiliki berbagai sistem yang terpisah di berbagai departemen. Tantangannya adalah bagaimana mengintegrasikan semua sistem tersebut untuk menciptakan aliran informasi yang efisien dan terpadu.

3. Pemanfaatan Big Data dan AI

Kemampuan untuk mengelola dan menganalisis data besar (big data) dan menggunakan kecerdasan buatan (AI) untuk mendapatkan wawasan strategis menjadi isu penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Setiap bidang baik bidang manajemen, pemasaran, keuangan, litbang dan sistem informasi manajemen memiliki tantangan strategis yang berbeda namun saling terkait. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat mengintegrasikan strategi-strategi yang tepat di masing-masing bidang ini untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, serta mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2020). Manajemen Strategi. Makassar: CV Nas Media Pustaka.
- Allison Michael, Jude Kaye. (2005). Perencanaan Strategis. Jakarta: Yayasan Obor.
- Asriani, Amir M, Kadir A. (2024). Sistem Informasi Manajemen, Teori dan Prinsip-Prinsip Dasar. Kendari. CV Literasi Indonesia.
- Assauri, Sofjan. (2016). Strategic Management: Sustainable Competitive Advantage. Jakarta: Rajawali Pers
- David, Fred R. 2011. Manajemen strategis: Konsep. Edisi 12. Salemba Empat.
- Hitt, MA Ireland RD, Hoskinson RE. (2001). Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Laudon, Kenneth C, Laudon, Jane P. (2004). Management Information Systems: Managing The Digital Firm. Prentice Hall, New Jersey.
- Nawawi, Hadari. (2003). Manajemen Strategis. Jogjakarta: Gajah Mada University Press.
- Nugraha, Qudrat. (2007). Manajemen Strategis Organisasi Publik. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Pahlevi C, Musa I M. (2023). Manajemen Strategi. Makassar. Penerbit Intelektual Karya Nusantara.
- Rahayu S, Prasetya B, Yunanto P.(2018).Sistem Informasi Manajemen Keuangan Pada LPBB Bintang Solusi Mandiri. Universitas Negeri Jakarta.
<https://doi.org/10.21009/pinter.2.2.9>.
- Silalahi M, Tukino. (2023). Sistem Informasi Manajemen. UPB Press. Riau
- Siswipraptini. (2015). Perencanaan Strategis Sistem Informasi (Studi Kasus : Lemigas). Jurnal Ilmiah Fifo. P-ISSNsn 2085-4315 / E-ISSN 2502-8332
- Wahyudi, Sri Agustinus. (1996). Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berpikir Strategis. Jakarta: Binarupa Aksara.

BAB 11

PENGENDALIAN STRATEGI

Oleh Fitriana Dina Rizkina

11.1 Pendahuluan

11.1.1 Definisi Pengendalian Strategi

Pengertian pengendalian strategi adalah bagian penting yang perlu diperhatikan mengingat saat ini tantangan para pelaku agribisnis semakin kompleks. Pelaku agribisnis perlu berorientasi tidak hanya pada produk yang dibutuhkan pasar, namun juga harus mampu menciptakan pasar yang efisien dan memiliki daya saing tinggi (Wahyuni et al., 2017). Pelaku agribisnis sebaiknya memiliki kapasitas dan kemandirian dalam menjalankan agribisnis mereka yang mencakup kemampuan untuk berinovasi dan pengambilan keputusan yang menguntungkan (Wahyuni et al., 2017). Pengendalian agribisnis perlu diterapkan oleh pelaku agribisnis karena untuk memastikan tujuan organisasi tercapai dengan cara efisien dan efektif dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal, seperti perubahan iklim dan cuaca, dan faktor internal, seperti kinerja finansial (Thai et al., 2023).

11.1.2 Pentingnya Pengendalian dalam Manajemen Strategis

Peran penting pengendalian strategi dalam manajemen agribisnis yang strategis tidak lepas dengan kondisi perekonomian Indonesia sebagai negara agraris dan maritim, terutama dalam penyediaan pangan dan penciptaan lapangan kerja. Pengendalian strategi yang tepat akan mampu berkontribusi pada peningkatan daya saing dan keberlanjutan sektor agribisnis, seperti Sub Terminal Agribisnis (STA). Infrastruktur pemasaran STA berpotensi meningkatkan efisiensi pemasaran dan nilai tambah bagi petani (Dwi Nugroho et al., 2017). STA juga diharapkan dapat memperlancar kegiatan pemasaran komoditas agribisnis dan menjadi pusat transaksi

yang efisien. Selain itu, penerapan teknologi seperti Internet of Things (IoT) dalam agribisnis juga berpotensi meningkatkan produktivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya pertanian, seperti pertanian hidroponik (Romy Aulia et al., 2023). Melalui pemanfaatan teknologi pada, petani dapat menerapkan pengendalian strategi agribisnis berupa pemantauan yang lebih akurat terhadap kondisi tanaman, sehingga dapat mengambil Keputusan lebih tepat dan cepat. Selain itu, peran pengendalian strategi pada isu keberlanjutan semakin penting. Hasil riset menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara agribisnis dan keberlanjutan sehingga hubungan positif ini mendukung Pembangunan pertanian yang lebih baik (Salawati et al., 2024).

11.2 Kerangka Teoritis Pengendalian Strategi

11.2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

Hasil riset menunjukkan bahwa pengendalian strategi berfokus pada pengukuran kinerja dan bagaimana organisasi dapat beradaptasi serta merespons perubahan lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi operasional usaha (Bénet et al., 2019). Salah satu model yang populer digunakan dalam pengendalian strategi adalah *Balanced Scorecard* (BSC), bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dalam pengukuran kinerja, termasuk pelanggan, keuangan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan (Bénet et al., 2019). BSC berpotensi mendukung penyelarasan aktivitas sehari-hari dengan visi dan strategi jangka panjang perusahaan, juga memantau kinerja terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Penerapan BSC pada agribisnis mampu meningkatkan efektivitas pengendalian strategi dan kinerja perusahaan secara komprehensif (Oyadomari et al., 2023).

11.2.2 Teori Kontrol Manajemen

Peran penting teori kontrol manajemen dalam pengendalian strategi menekankan pentingnya penggunaan mekanisme kontrol untuk memastikan bahwa perumusan strategi dapat diaplikasikan dengan baik, seperti cluster analisis,

digunakan mengeksplorasi bagaimana interaksi berbagai mekanisme kontrol dan sistem kontrol yang efektif (Bedford & Malmi, 2015). Riset menunjukkan kombinasi bermacam mekanisme kontrol, seperti kontrol input, kontrol output dan kontrol proses, mampu mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi dalam tantangan kompleks agribisnis. Secara komprehensif, kerangka teoritis pengendalian strategi dalam agribisnis melibatkan bermacam pendekatan dan model yang saling melengkapi. Melalui pemahaman kerangka ini, perusahaan mampu meningkatkan kemampuan mereka untuk pengelolaan strategi dengan efektif dan efisien, beradaptasi dengan dinamika perubahan dan mencapai tujuan jangka panjang.

11.3 Alat dan Teknik Pengendalian Strategi

11.3.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) mendukung organisasi untuk mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu pelanggan, proses internal, keuangan, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Qehaja et al., 2017b, 2017a). BSC dapat membantu manajer dalam menghubungkan tujuan strategis dengan indikator kinerja yang relevan, sehingga memudahkan dalam pemantauan dan pengendalian strategi. Riset menunjukkan penerapan BSC di sektor agribisnis mampu mempengaruhi peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan (Manojlović, 2017).

11.3.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah salah satu metode yang sering digunakan dalam mengevaluasi posisi strategis perusahaan. Manajer mampu melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman eksternal yang menjadi tantangan eksternal perusahaan. Analisis SWOT berperan dalam perumusan strategi yang tepat dan responsif terhadap perubahan dinamika lingkungan (Qehaja et al., 2017a). Riset menunjukkan bahwa analisis SWOT berpotensi membantu

pelaku agribisnis dalam perumusan strategi dengan pertimbangan kondisi internal dan eksternal serta lebih adaptif diimplementasikan (Demir & Uğurluoğlu, 2019).

11.3.3 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah metode penting dalam pengendalian strategi perusahaan karena berfokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan dengan partisipasi semua pemangku kepentingan dalam proses perbaikan berkelanjutan (Matušínká & Stoklasa, 2019). Pada konteks agribisnis, implementasi TQM berpotensi mempengaruhi peningkatan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional perusahaan, yang akhirnya mampu meningkatkan daya saing perusahaan (Sovetov & Sovetova, 2021).

11.3.4 Strategic Management Accounting (SMA)

Strategic Management Accounting (SMA) merupakan salah satu metode yang semakin populer dalam pengendalian strategi manajemen agribisnis. SMA mengelaborasi informasi akuntansi dengan strategi bisnis supaya mendukung manajer dalam pengambilan keputusan lebih tepat. Metode ini termasuk bermacam alat contohnya analisis biaya, penganggaran berbasis aktivitas dan analisis profitabilitas konsumen (Anna, 2015). Riset menunjukkan bahwa pemanfaatan SMA mampu mendukung peningkatan pemahaman manajer tentang biaya dan profitabilitas, serta mempengaruhi efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan strategis lebih tepat (Shah et al., 2024).

11.3.5 Penggunaan Teknologi Informasi

Pengendalian strategi semakin penting dengan pemanfaatan sistem informasi manajemen. Perusahaan mampu mengumpulkan dan menganalisis data secara *real time*, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat (Fauzi et al., 2016). Riset menunjukkan bahwa adopsi teknologi bagi perusahaan dalam pengendalian strategi berpotensi mempengaruhi efisiensi operasional dan responsivitas terhadap dinamika kondisi pasar (Ojua, 2016). Secara komprehensif, alat dan metode pengendalian strategi yang tepat dapat mendukung

kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi bisnis mereka dengan lebih efektif dan efisien. Dengan penerapan berbagai alat dan metode ini, perusahaan diharapkan memiliki kinerja dan daya saing lebih baik dan kompetitif.

11.4 Pengukuran Kinerja dalam Agribisnis

Pengukuran kinerja dalam agribisnis menjadi sebuah proses penting yang bertujuan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasional serta pencapaian tujuan perusahaan yang strategis. Fokus pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek finansial, namun juga dimensi sosial dan lingkungan sebagai prinsip keberlanjutan (Maghfira & Larassati, 2024). Maka dari itu, pengembangan model pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi menjadi penting bagi pengelolaan strategi manajemen agribisnis.

Model pengukuran kinerja berbasis keberlanjutan menjadi semakin penting. Model ini mampu menghubungkan indikator prinsip keberlanjutan demi memberikan pemahaman kinerja lebih holistik tentang kinerja perusahaan, contohnya model dari penelitian (Krüger et al., 2022). Pendekatan ini berguna bagi perusahaan berfokus tidak hanya profitabilitas, namun juga pada dampak sosial dan lingkungan perusahaan mereka.

Kemudian, indikator kinerja non-finansial juga memiliki peran penting dalam proses pengukuran kinerja agribisnis. Riset Callado et al. (2015) melaporkan kepuasan konsumen dan kepuasan mitra bisnis adalah faktor kunci dalam kinerja rantai pasok. Maka perusahaan agribisnis penting dalam mengembangkan dan menerapkan metrik non-finansial yang relevan, seperti kepuasan konsumen dan dampak sosial. Hal ini berguna untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial perusahaan.

Pengukuran kinerja harus dilakukan secara berkelanjutan dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa indikator kinerja tetap relevan dan dapat mencerminkan perbaikan dalam strategi dan lingkungan agribisnis. Riset Inyommom et al. (2024) melaporkan bahwa perusahaan yang

dapat mengevaluasi dan memperbarui metrik kinerja secara aktif cenderung memiliki kinerja lebih baik.

11.5 Manajemen Risiko dalam Pengendalian Strategi

11.5.1 Definisi Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan salah satu komponen penting dalam pengendalian strategi dalam manajemen agribisnis, yang mencakup studi kasus yang kompleks dan ketidakpastian. Pada sektor ini, sumber risiko dapat berasal dari berbagai sumber, seperti fluktuasi harga, perubahan iklim dan dinamika pasar (Dina Rizkina et al., 2023; Rizkina & Widodo, 2020). Perusahaan agribisnis dapat mempertimbangkan manajemen risiko ini untuk mencegah atau mengelola risiko sedini mungkin. Dengan menggunakan satu atau beberapa pendekatan manajemen risiko, perusahaan dapat mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola risiko secara efektif dan efisien (Qazi & Akhtar, 2020).

11.5.2 Pendekatan dalam Manajemen Risiko

Salah satu pendekatan manajemen risiko yang umum digunakan adalah *Enterprise Risk Management* (ERM). ERM mampu menampilkan kerangka kerja yang komprehensif dalam melakukan identifikasi dan mengelola risiko yang berpengaruh pada visi perusahaan. Riset menunjukkan bahwa implementasi ERM mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan membantu manajer mengambil keputusan lebih tepat berdasarkan pemahaman risiko yang lebih mendalam (Kuděj et al., 2023). ERM juga berguna mendukung perusahaan dalam melakukan integrasi manajemen risiko dalam proses perencanaan dan pengelolaan strategi mereka. Hal ini akan membangun sinergi positif antara pengendalian risiko dengan pencapaian tujuan strategis (Sax & Andersen, 2018).

Analisis risiko juga menjadi bagian penting dalam manajemen risiko. Pada analisis risiko, pelibatan identifikasi risiko, penilaian dampak, dan pengembangan strategi mitigasi menjadi langkah-langkah fundamental. Metode risk matrix

dapat dimanfaatkan untuk melakukan pemetaan risiko berdasarkan probabilitas dan dampak risiko. Hal ini akan membantu manajer dalam menentukan prioritas tindakan yang perlu dilakukan (Qazi & Akhtar, 2020). Penggunaan risk matrix juga membantu perusahaan dalam melakukan pengelolaan risiko secara lebih efektif dan efisien dengan memberikan pemahaman yang jelas tentang risiko apa yang paling signifikan dan pengambilan keputusan terkait risiko tersebut (Qazi & Akhtar, 2020).

Pada manajemen risiko konteks agribisnis, risiko operasional juga penting diperhatikan, seperti risiko produksi, risiko rantai pasok dan risiko sumber daya manusia. Implementasi *House of Risk* (HOR) merupakan salah satu metode yang dapat dimanfaatkan guna identifikasi dan pengelolaan risiko operasional dalam sistem produksi agribisnis. Metode ini membantu perusahaan dalam melakukan pengembangan strategi mitigasi yang sesuai guna mitigasi dampak risiko dalam kinerja operasional (Arviana & Suseno, 2024).

Keterlibatan audit internal dalam proses manajemen risiko juga menjadi hal yang vital. Audit internal berguna untuk melakukan evaluasi efektivitas sistem manajemen risiko dan menyampaikan rekomendasi perbaikan. Peran audit internal mampu menunjang transparansi dan akuntabilitas pengelolaan risiko serta memeriksa perusahaan telah menerapkan standar dan regulasi (Zunaedi et al., 2022).

Secara keseluruhan, manajemen risiko perlu dilakukan secara berkelanjutan dan berkala demi memastikan strategi mitigasi tetap relevan dan efektif dengan dinamika lingkungan bisnis. Perusahaan secara aktif perlu mengevaluasi dan memperbarui pendekatan manajemen risiko yang cenderung memiliki kinerja lebih mampu beradaptasi dengan permasalahan yang dihadapi (Jiménez et al., 2024). Manajemen risiko dalam pengendalian strategi sebagai proses yang kompleks dan multidimensional penting mengimplementasikan berbagai alat dan metode yang tepat dengan partisipasi semua pemangku kepentingan demi mencapai tujuan strategis.

11.6 Studi Kasus dan Aplikasi Praktis

Studi kasus dan aplikasi praktis pada pengendalian strategi agribisnis mampu memberikan pengetahuan dan pemahaman penting tentang bagaimana teori dan alat manajemen diimplementasikan pada situasi nyata. Kita bisa mengerti tantangan yang dihadapi perusahaan dan pelaku agribisnis melalui analisis kasus-kasus nyata dan bagaimana mereka mengatasi tantangan dengan menerapkan berbagai metode dan alat pengendalian strategi.

Salah satu contoh yang relevan yaitu implementasi sistem informasi manajemen pada pengelolaan agribisnis, contohnya penelitian oleh Rakhmadani et al. (2022) memaparkan bagaimana pengembangan aplikasi pengendalian kualitas beras di Jawa Tengah dengan pemanfaatan metode *Feature-Driven Development* (FDD) mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengendalian kualitas produk. Aplikasi ini membantu dan memastikan pengawasan dan pengendalian kualitas beras secara *real-time*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aplikasi ini bisa diterima baik oleh pengguna, dengan skor 70,95 pada pengujian SUS, yang berarti dalam kategori baik dan dapat diimplementasikan secara luas (Rakhmadani et al., 2022).

Contoh lain dapat dilaporkan dalam penerapan aplikasi E-Posyandu di Desa Bandasari, Kabupaten Tegal. Dalam penelitian oleh Syefudin et al. (2023), sosialisasi dan pelatihan penerapan aplikasi ini membantu peningkatan pemahaman kader Posyandu dalam mengumpulkan, merekam, dan menganalisis data kesehatan masyarakat. Melalui aplikasi ini, kader mampu melakukan pengumpulan data secara efektif dan efisien sehingga meningkatkan kualitas layanan kesehatan di masyarakat (Syefudin et al., 2023). Pelatihan ini menunjukkan juga bagaimana teknologi dapat diterapkan untuk peningkatan pengendalian dan manajemen sektor kesehatan yang relevan untuk agribisnis dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia dan data.

Kemudian, studi oleh Gumilang et al. (2023) tentang penggunaan monitoring berbasis Telegram untuk kontrol suhu

inkubator telah menunjukkan bagaimana teknologi sistem informasi dapat diimplementasikan pada pengendalian proses produksi di agribisnis (Gumilang et al., 2023). Sistem ini membantu pengguna melakukan pemantauan dan kontrol inkubator dari jarak jauh sehingga meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas dalam pengelolaan produksi. Penggunaan teknologi seperti ini menjadi penting dalam upaya peningkatan efisiensi operasional dan memastikan kualitas produk.

Dalam konteks pengendalian mutu, pelatihan penggunaan aplikasi pengendali mutu dalam pengemasan air minum berbasis *image processing* juga menampilkan hasil signifikan (Rozikin et al., 2022). Riset oleh Rozikin et al. (2022) melaporkan bahwa pelatihan ini meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta dalam menggunakan aplikasi tersebut dengan peningkatan rata-rata hasil kuesioner dari 43,6% menjadi 92,8% (Rozikin et al., 2022). Riset tersebut menekankan pentingnya peran pelatihan dan pengembangan keterampilan dalam penerapan alat pengendalian strategi.

Pada akhirnya penting untuk mempertimbangkan penerapan alat dan metode pengendalian strategi yang harus disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan spesifik dari perusahaan agribisnis. Dengan memahami berbagai studi kasus ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap tantangan yang dihadapi dalam dinamika lingkungan bisnis.

11.7 Kesimpulan dan Rekomendasi

Pada konteks pengendalian strategi agribisnis, kesimpulan dan rekomendasi yang diperoleh dari analisis dan penelitian menjadi sangat penting untuk memberikan arah bagi praktik, kebijakan dan penelitian di masa depan:

Pertama, peran integrasi teknologi informasi pada pengendalian strategi agribisnis. Implementasi manajemen sistem informasi yang relevan dapat membantu dalam pemantauan data *real-time*, sehingga pengambilan keputusan lebih efisien dan efektif. Rekomendasi ini selaras dengan penelitian yang melaporkan bahwa organisasi yang mengadopsi

teknologi informasi dalam pengendalian strategi berpotensi meningkatkan efisiensi operasional dan responsivitas terhadap dinamika kondisi pasar.

Kedua, pengembangan kapasitas sumber daya manusia perlu dipertimbangkan sebagai fokus utama. Pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi petani dan pelaku agribisnis lainnya menjadi sangat penting demi meningkatkan kompetensi mereka dalam pengelolaan risiko dan penerapan strategi efektif. Penelitian melaporkan bahwa desain program pelatihan yang baik dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Maka dari itu, program pelatihan yang diselenggarakan perlu memperhatikan penilaian kebutuhan dan tantangan yang dihadapi kelompok sasaran.

Ketiga, penerapan model pengukuran kinerja yang komprehensif seperti *Balanced Scorecard* (BSC) berpotensi membantu organisasi atau pelaku agribisnis dalam melakukan evaluasi kinerja dari berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Rekomendasi ini penting demi memastikan semua indikator kinerja organisasi atau pelaku agribisnis diperhatikan dan dioptimalkan.

Keempat, manajemen risiko yang proaktif perlu diintegrasikan dalam pengendalian strategi. Melalui penerapan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM), organisasi mampu menjadi lebih baik dalam pencapaian tujuan strategis mereka dengan cara mengidentifikasi dan mengelola risiko. Rekomendasi ini dapat memberikan wawasan bahwa manajemen risiko dapat berperan bukan hanya pada satu departemen organisasi, namun juga menjadi bagian budaya organisasi secara keseluruhan.

Kelima, kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam rantai pasokan agribisnis menjadi sangat penting guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengendalian strategi. Penelitian melaporkan bahwa peran kolaborasi yang baik antara petani, distributor, dan pemangku kepentingan dapat berpotensi meningkatkan kinerja rantai pasok secara keseluruhan. Maka

dari itu, membangun jaringan yang kuat dan saling mendukung adalah penting bagi semua pihak yang terlibat dalam agribisnis.

Secara komprehensif, kesimpulan dan rekomendasi ini berpotensi memberikan panduan dengan pemahaman yang jelas bagi pelaku agribisnis untuk meningkatkan pengendalian strategi mereka. Melalui penerapan rekomendasi ini, sektor agribisnis diharapkan mampu berkembang lebih baik, berkelanjutan, dan mampu menghadapi tantangan yang ada di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anna, A. P. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings From the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19–36. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>
- Arviana, D., & Suseno. (2024). Optimalisasi Produktivitas Dan Manajemen Risiko Pada Sistem Produksi Aleta Leather Menggunakan Metode House of Risk. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan*, 3(2), 160–170. <https://doi.org/10.55826/jtmit.v3i2.354>
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of Control: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bénet, N., Deville, A., & Naro, G. (2019). BSC Inside a Strategic Management Control Package. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(1), 120–132. <https://doi.org/10.1108/jaar-11-2016-0109>
- Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., & Chaves, R. P. (2015). Uso de métricas não financeiras e a função desempenhada por empresas agroindustriais dentro da estrutura de cadeias de suprimento. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 12(3). <https://doi.org/10.4013/base.2015.123.02>
- Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Evaluation of the Use of Strategic Management Tools by Hospital Executives in Turkey. *Journal of Health Management*, 21(1), 38–52. <https://doi.org/10.1177/0972063418822216>
- Dina Rizkina, F., Fathiyah Fauzi, N., Assadam, A., Aprilia Hapsari, T. P., & Artamevia Ramad, S. (2023). Analisis Risiko dan Struktur Biaya Rantai Pasok Ikan Lemuru Segar di Pelabuhan Banyuwangi Risk Analysis of Fresh Lemuru Fish Supply Chain at Banyuwangi Port. *Journal of Fisheries and Marine Science (JFMarSci)*, 7(1), 30–56.
- Dwi Nugroho, A., Rahayu Waluyati, L., Rohmah, F., & Hasyim Al Rosyid, A. (2017). Strategi Pengembangan Sub Terminal Agribisnis (STA) Salak Pondoh di Kabupaten Sleman ,

- & AGRARIS: *Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 3(2).
<https://doi.org/10.18196/agr.3249>
- Fauzi, D., Baga, L. M., & Tinaprilla, N. (2016). Strategi Pengembangan Agribisnis Kentang Merah Di Kabupaten Solok. *Agraris Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 2(1), 87–96.
<https://doi.org/10.18196/agr.2129>
- Gumilang, F., Lenni, L., & Kurniawan, A. (2023). *Purwarupa Monitoring Menggunakan Telegram Dan Kontrol Suhu Inkubator Menggunakan DHT-11 Berbasis Arduino*. 7(1), 1. <https://doi.org/10.31000/jte.v7i1.9785>
- Inyommom, A. E., Nyiatagher, Z. T., Ocholi, A., & Bai, E. I. (2024). Effect of Marketing Strategies on the Performance of Agribusinesses in North-Central, Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(I), 993–1024.
<https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.801076>
- Jiménez, A., Arrieta, Y., Nuñez, M. A., & Villanueva, E. (2024). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in Antioquia. *Sustainability*, 16(5), 2094.
<https://doi.org/10.3390/su16052094>
- Krüger, S. D., Zanin, A., Durán, O., & Afonso, P. (2022). Performance Measurement Model for Sustainability Assessment of the Swine Supply Chain. *Sustainability*, 14(16), 9926. <https://doi.org/10.3390/su14169926>
- Kuděj, M., Civelek, M., Erben, M., Masárová, J., & Kubálek, J. (2023). Navigating Global Markets: The Role of Enterprise Risk Management and Human Resource Management in SME International Expansions. *Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(4), 1075–1103.
<https://doi.org/10.24136/eq.2023.034>
- Maghfira, Y., & Larassati, D. A. (2024). Membangun Budaya Kerja Sehat dan Berkinerja Tinggi: Mengintegrasikan Work-life balance dalam Manajemen Kantor melalui Penerapan Ergonomi dan K3. *Indonesian Journal of Public*

- Administration Review*, 1(2), 15.
<https://doi.org/10.47134/par.v1i2.2440>
- Manojlović, R. (2017). Strategic Management and Performance Measurement – A Connected or Disconnected Duo? Evidences From Croatian Public Administration. *Central European Public Administration Review*, 15(1), 11–31.
<https://doi.org/10.17573/ipar.2017.1.01>
- Matušínská, K., & Stoklasa, M. (2019). The State of Strategic Marketing Application in Czech Small and Medium-Sized Enterprises. *Scientific Annals of Economics and Business*, 66(2), 193–212. <https://doi.org/10.47743/saeb-2019-0012>
- Ojua, M. (2016). Strategic Management Accounting Practices Among Indigenous Nigerian Manufacturing Enterprises. *Open Science Journal*, 1(2).
<https://doi.org/10.23954/osj.v1i2.395>
- Oyadomari, J. C. T., Bido, D. de S., Neto, O. R. de M., Aguiar, A. B. de, & Dutra-de-Lima, R. G. (2023). Relationships Among Strategically Aligned Performance Indicators, Controls, and Performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221618.en>
- Qazi, A., & Akhtar, P. (2020). Risk Matrix Driven Supply Chain Risk Management: Adapting Risk Matrix Based Tools to Modelling Interdependent Risks and Risk Appetite. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105351.
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.08.002>
- Qehaja, A. B., Kutllavci, E., & Pula, J. S. (2017a). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67–99. <https://doi.org/10.15179/ces.19.1.3>
- Qehaja, A. B., Kutllavci, E., & Pula, J. S. (2017b). Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585–600.
<https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>
- Rakhmadani, D. P., Ftiriana, G. F., Indriawan, I. P. R., & Iffah, T. (2022). An Integrated Rice Quality Control Application in

- Central Java Using the Feature-Driven Development (FDD) Method. *Jatisi (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 9(3), 2676–2686. <https://doi.org/10.35957/jatisi.v9i3.3179>
- Rizkina, F. D., & Widodo, K. H. (2020). An application of rapid agricultural risk assessment to manage citrus nobilis var. microcarpa damage in Indonesia. In Routledge (Ed.), *The Future Opportunities and Challenges of Business in Digital Era 4.0* (1st Editio, p. 4). Taylor & Francis Group. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9780367853778-40/application-rapid-agricultural-risk-assessment-manage-citrus-nobilis-var-microcarpa-damage-indonesia-fitriana-dina-rizkina-kuncoro-harto-widodo>
- Romy Aulia, Laksmana, I., Jingga, T. Z., Novita, R., Hendra, H., Harmailis, H., & Syelly, R. (2023). Penerapan Internet Of Things (IOT) Di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura Dan Perkebunan Kabupaten Limapuluh Kota. *Journal Of Indonesian Social Society (JISS)*, 1(3), 104–108. <https://doi.org/10.59435/jiss.v1i3.177>
- Rozikin, C., Suharso, A., Kusnadi, K., Enri, U., & Indahsari, D. (2022). Pelatihan Penggunaan Aplikasi Pengendali Mutu Dalam Pengemasan Air Minum Dalam Botol Berbasis Image Processing. *Jurnal Pemberdayaan Komunitas Mh Thamrin*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.37012/jpkmht.v4i1.785>
- Salawati, U., Rusmayadi, G., Rijal, S., Ahmad, Muh. I. S., & Hertini, E. S. (2024). Menjelajahi Hubungan Agribisnis dan Keberlanjutan: Studi Bibliometrik mengenai Strategi Bisnis untuk Pembangunan Pertanian Berkelanjutan. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 3(03), 296–304. <https://doi.org/10.58812/jmws.v3i03.1053>
- Sax, J., & Andersen, T. J. (2018). Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management With Strategic Planning. *European Management Review*, 16(3), 719–740. <https://doi.org/10.1111/emre.12185>
- Shah, B., Sah, R. K., & Sah, K. K. (2024). Exploring the Role and Impact of Strategic Management Accounting Tools: A

- Comprehensive Literature Review. *International Journal of Humanities, Education, and Social Sciences*, 2(3), 324–336. <https://doi.org/10.58578/ijhess.v2i3.3614>
- Sovetov, P., & Sovetova, N. (2021). Controlling in the Management of a Regional Power Grid Company. *E3s Web of Conferences*, 258, 11006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125811006>
- Syefudin, S., Nugroho, B. I., Murtopo, A. A., Surejo, S., Santoso, N. A., Arif, Z., Gunawan, G., & Andriani, W. (2023). Sosialisasi Dan Pelatihan Penerapan Aplikasi E-Posyandu Bagi Kader Posyandu Desa Bandasari Di Kabupaten Tegal. *Jurnal Masyarakat Madani Indonesia*, 2(4), 462–469. <https://doi.org/10.59025/js.v2i4.161>
- Thai, H. M., Huong, G. N. T., Nguyen, T. T., Hien, P. T., Nguyen, H. T. K., & Vu, T. H. N. (2023). Impacts of Climate Change Risks On financial Performance of Listed Firms in Agriculture Industries in Vietnam. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 14(5), 937–957. <https://doi.org/10.1108/jadee-07-2022-0137>
- Wahyuni, S., Sumardjo, S., Lubis, D. P., & Sadono, D. (2017). Hubungan Jaringan Komunikasi dan Dinamika Kelompok dengan Kapasitas Petani dalam Agribisnis Padi Organik di Jawa Barat. *Jurnal Penyuluhan*, 13(1), 110. <https://doi.org/10.25015/penyuluhan.v13i1.15115>
- Zunaedi, B. N. F., Annisa, H. R., & Dewi, M. (2022). Fungsi Internal Audit Dan Manajemen Risiko Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 24(1), 59–70. <https://doi.org/10.34208/jba.v24i1.1159>

BAB 12

KEPEMIMPINAN, TANGGUNG JAWAB SOSIAL, MORAL BISNIS

Oleh Palti Maretto Caesar Manalu

12.1 Pendahuluan

Setiap organisasi bisnis memerlukan seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik agar dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai sebuah tujuan. Kepemimpinan merupakan suatu kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam membangun semangat kerja bawahannya, serta memutuskan strategi suatu organisasi bisnis berdasarkan tekad yang dimiliki. Seorang pemimpin harus memiliki keahlian, sikap yang positif, dan perencanaan yang matang untuk membawa organisasi bisnis yang dipimpin dalam mencapai tujuan yang telah disusun. Apabila pemimpin yang dipilih tidak memiliki kemampuan tersebut maka hasil yang telah dinantikan sedemikian lama tidak akan tercapai. Sebagai contoh, ketika seorang pemimpin divisi sumber daya manusia suatu perusahaan dihadapkan dengan situasi dalam menentukan calon karyawan baru, pemimpin tersebut haruslah bijaksana dalam menentukan kandidat yang layak diterima. Kalau pemimpin tersebut tidak cakap dalam menentukan kandidat tersebut maka kinerja perusahaan tidak berjalan dengan baik.

Tanggung jawab sosial merupakan kewajiban yang harus dipenuhi oleh organisasi bisnis di masa kini. Pemenuhan tanggung jawab tersebut adalah bentuk kepedulian organisasi bisnis terhadap Masyarakat dan lingkungan di sekitar tempat berjalannya kegiatan bisnis. Bentuk dari kepedulian tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan pembangunan fasilitas umum atau pencegahan terhadap kerusakan lingkungan.

Dalam implementasinya, moral bisnis berkaitan erat dengan kewajiban yang harus dilakukan oleh organisasi bisnis atau perusahaan. Dalam kegiatan usahanya, perusahaan tidak

hanya bertujuan untuk meningkatkan keuntungannya tetapi juga memberikan dampak yang berguna untuk lingkungan dan masyarakat sekitar. Salah satu wujud moral bisnis yang dapat dilakukan yaitu membuka lapangan pekerjaan yang mana dalam perekrutannya mengutamakan sumber daya manusia yang berasal dari sekitar lingkungan organisasi bisnis tersebut. Dengan begitu, kesejahteraan masyarakat sekitar akan meningkat dan citra perusahaan akan menjadi lebih baik.

12.2 Kepemimpinan

12.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kapabilitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam mencapai suatu tujuan (Sutikno, 2018). Menurut Hutahaean (2021) kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang untuk mengarahkan, memimpin, serta mempengaruhi cara berfikir atau perilaku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya. Menurut Badu, Syamsu Q. & Novianty (2017) kepemimpinan adalah usaha seseorang untuk memotivasi dan mengarahkan orang lain agar dapat bekerja sama demi menggapai tujuan yang telah disetujui.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kecakapan yang dimiliki seorang pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan memotivasi individu lain agar dapat memberikan kontribusi atau usaha dalam suatu kerjasama yang telah dibangun untuk mencapai sebuah tujuan.

Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok atau organisasi yang terdiri dari dua orang atau lebih (Hutahaean, 2021). Seorang pemimpin yang akan ditetapkan oleh organisasi berdasarkan keputusan yang telah disahkan. Pemimpin tersebut mempunyai tanggung jawab untuk membesarkan organisasinya menjadi lebih baik. Pemimpin yang memiliki kecakapan dalam mengarahkan dan membimbing serta memotivasi orang lain akan menjalankan tanggung jawabnya sebaik mungkin sehingga

setiap anggota organisasi dapat menjalankan tugas dengan efektif.

12.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Secara operasional, Menurut Sutikno (2018) kepemimpinan dibedakan menjadi 5 fungsi pokok, yaitu:

1. Fungsi instruktif, yaitu Fungsi yang memiliki karakteristik komunikasi satu arah, dimana pemimpin yang berperan sebagai komunikator harus mengetahui dengan baik apa yang akan dilaksanakan, bagaimana pelaksanaannya, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat diperoleh dengan efektif.
2. Fungsi konsultatif, yaitu fungsi yang bersifat dua arah, dimana seorang pemimpin memerlukan masukan atau berkonsultasi dengan bawahannya dalam upaya menetapkan sebuah keputusan.
3. Fungsi Partisipasi, yaitu seorang pemimpin dalam menjalankan fungsinya berusaha menggerakkan orang - orang yang dipimpinnya ikut terlibat mulai dari proses pengambilan keputusan hingga pelaksanaannya di lapangan.
4. Fungsi delegasi, yaitu fungsi yang dilaksanakan dengan memberikan wewenang kepada bawahan atau membuat keputusan baik melalui persetujuan atau tanpa persetujuan dari atasan. Seorang pemimpin perlu mewujudkan fungsi delegasi ini karena kemajuan dan perkembangan organisasi tidak dapat dilakukan dengan sendirinya.
5. Fungsi pengendalian, yaitu fungsi yang diterapkan dengan berbagai kegiatan yang mendukung seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dengan adanya kegiatan tersebut diharapkan pemimpin dapat mengatur dan mengarahkan aktivitas anggotanya agar tujuan bersama dapat diraih dengan maksimal.

12.2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan terdiri dari beberapa gaya yang dapat diterapkan yang diungkapkan oleh Siswanti (2015), diantaranya yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Ciri – ciri dari gaya kepemimpinan otoriter yaitu dilihat dari pemusatan kekuasaan yang memberikan kendali penuh baik dalam pengambilan keputusan maupun keberlangsungan organisasi tanpa memberikan wewenang kepada anggota organisasi. Gaya Kepemimpinan ini bertumpu pada dorongan kewenangan pribadi sebagai bentuk aktualisasi diri, dimana pemimpin sebagai satu – satunya pihak yang membuat dan mengesahkan kebijakan serta arah organisasi. Keputusan yang dibuat bersifat final, tidak bisa diganggu gugat, wajib dipatuhi oleh anggota organisasi tanpa adanya ruang untuk bertukar pikiran. Bawahan atau anggota organisasi akan dibebankan tanggung jawab apabila terjadi kegagalan di kedepannya. Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan otoriter memberi pengawasan yang ketat kepada bawahannya agar tercapainya tujuan organisasi dengan kepatuhan penuh.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis dikenal dengan tingginya rasa hormat terhadap keberagaman individu serta menghargai kemampuan dan keunggulan setiap anggota organisasi. Setiap anggota yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan ini mendapatkan hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi dirinya melalui pencapaian target dan juga merasakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Nilai – nilai penghargaan dan penghormatan selalu ditanamkan oleh gaya kepemimpinan demokratis agar kelebihan ataupun kekurangan dalam diri setiap anggota diterima di dalam lingkungan kerja organisasi. Pemimpin dengan gaya demokratis memastikan setiap anggota mendapatkan kesempatan secara adil agar bisa bertumbuh di dalam persaingan sehat antar anggota, serta menanamkan rasa tanggung jawab demi tercapainya tujuan bersama. Seorang pemimpin yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dapat dinilai dari sejauh apa dia bisa memotivasi, membimbing, dan melibatkan setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis dapat mengalami pergeseran mulai dari tingkat yang tertinggi dalam menghargai keberagaman individu serta kemampuan dan keunggulan setiap anggotanya menjadi titik terendah menjadi gaya otoriter yang tertuju pada kendali penuh seorang pemimpin. Dalam pergeseran tersebut tipe demokratis terdiri dari:

a. Gaya Kepemimpinan Birokrat

Gaya kepemimpinan ini terfokus kepada prosedur, aturan, dan system kerja yang ketat, dimana kepatuhan menjadi hal yang diutamakan dibandingkan dengan kerja sama tim atau pencapaian target. Pemimpin yang menggunakan gaya ini menuntut kepatuhan mulai dari bawahan dari jabatan terendah dalam organisasi, memastikan setiap keputusan dan tindakan tetap berada di koridor procedural yang telah ditetapkan.

b. Gaya Kepemimpinan Pengembangan

Gaya kepemimpinan pengembangan terfokus kepada kemampuan untuk menciptakan, membangun, dan memperkuat kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini bekerja sistematis dan penuh tanggung jawab, serta menaruh kepercayaan tinggi kepada bawahan, memungkinkan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Selain itu, pemimpin berfokus pada pengembangan keahlian dan keterampilan anggota tim, dengan memberikan penghargaan, penghormatan, serta pemberdayaan yang sesuai dengan kapasitas masing-masing anggota.

c. Gaya kepemimpinan eksekutif

Gaya kepemimpinan eksekutif berfokus kepada kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan anggotanya dalam bekerja dan berkembang secara mandiri maupun berkelompok, sehingga setiap anggota mendapatkan perlakuan yang adil dan penuh penghargaan. Dengan pendekatan ini, pemimpin mempunyai dedikasi tinggi terhadap pengembangan kemampuan anggota, menetapkan kualitas kerja yang

tinggi, dan juga membangun moralitas, loyalitas, dan dedikasi yang dapat menjadi panutan bagi seluruh anggota organisasi.

d. Gaya Kepemimpinan Organisatoris dan Administrator

Gaya Kepemimpinan Organisatoris dan Administrator ditandai dengan struktur kerja yang terorganisir, dimana pemimpin memusatkan perhatiannya kepada pembagian tugas dan pembentukan unit kerja guna membentuk kolaborasi antar anggota yang berjalan sesuai rencana menurut prinsip manajemen. Pemimpin dengan pendekatan ini mengandalkan kebaharuan data dan informasi terbaru dalam setiap keputusan yang diambil, sehingga system informasi manajemen dapat diterapkan untuk memastikan keakuratan informasi yang digunakan.

e. Gaya Kepemimpinan Resmi

Gaya kepemimpinan resmi merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan demokratis yang sering diterapkan dalam berbagai jabatan structural. Pemimpin yang menerapkan gaya ini memiliki kewajiban dalam melindungi dan mengayomi anggotanya. Selain itu, pemimpin akan menjadi sosok yang diandalkan dalam organisasi serta berusaha untuk membela kepentingan anggotanya. Namun, dalam pengambilan keputusan, pemimpin akan tetap mengutamakan kepentingan organisasi, meskipun kepentingan pribadi anggotanya yang dikorbankan agar tercapainya tujuan bersama.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan bebas memiliki landasan pada prinsip bahwa setiap anggota organisasi mampu untuk bekerja secara mandiri, baik dalam membuat keputusan maupun pengerjaan tugasnya masing – masing, sehingga pemimpin hanya memberikan sedikit arahan atau petunjuk selama proses berlangsung. Pemimpin akan memberikan keleluasaan kepada anggota untuk menetapkan tujuan dan

keputusannya sendiri, dengan minimnya keterlibatan seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam kepemimpinan bebas ini yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Agiator

Gaya kepemimpinan agiator ditandai dengan adanya pendekatan untuk menghadirkan konflik baik dari dalam organisasi maupun dengan pihak luar. Dalam praktiknya sehari – hari, kesengajaan untuk memicu perpecahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin sering terjadi demi memuaskan kepentingan pribadi tanpa mempertimbangkan dampak negatif yang merugikan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Simbol

Gaya kepemimpinan simbol berfokus kepada posisi seorang pemimpin sebagai figur yang dihormati, tanpa ikut terlibat dalam pengelolaan organisasi. Pemimpin yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan ini tidak memiliki pengaruh langsung terhadap anggota, pemimpin tersebut hanya diakui sebagai simbol sebagai pemegang jabatan tertinggi dari sebuah organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Lain –lain

a. Gaya Kepemimpinan Keahlian

Gaya kepemimpinan ini dicirikan pada keahlian khusus yang dimiliki seorang pemimpin, dimana anggota organisasi membutuhkan kemampuan dari pemimpin tersebut. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini merupakan seseorang yang profesional dibidangnya, yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun pengalaman panjang dalam bidang tertentu. Gaya kepemimpinan ini cenderung otoriter ketika diterapkan dalam organisasi, karena pemimpin yang memiliki keahlian tinggi cenderung mengabaikan saran, kritik, atau inisiatif dari anggota yang kurang ahli.

b. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas kepribadian yang unik, sehingga pemimpin mampu menarik perhatian dan mendapatkan pengikut dalam jumlah besar. Pemimpin dengan gaya ini memiliki daya tarik yang kuat, serta dijadikan panutan oleh para pengikutnya karena kemampuannya dalam menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi anggota organisasi secara mendalam

c. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik mencerminkan sikap kebapakan, di mana pemimpin berperan sebagai pelindung, pengayom, serta pemberi bantuan bagi anggota organisasi. Pemimpin dengan gaya ini sering menjadi tempat bertanya dan tempat bergantung bagi pengikutnya dalam menghadapi berbagai permasalahan(Siswanti, 2015).

12.3 Tanggung Jawab Sosial

12.3.1 Tanggung Jawab Sosial dalam Bisnis

Tujuan jangka panjang suatu bisnis bukan hanya memenuhi kebutuhan konsumen, salah satu tujuan jangka panjang suatu bisnis yang dijalankan perusahaan yaitu *public responsibility* atau tanggung jawab sosial (Purwanto, 2020). Berbagai macam kegiatan tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan dalam bisnisnya seperti meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mencegah terjadinya polusi, dan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat. Dengan adanya kegiatan tanggung jawab sosial tersebut, masyarakat dalam kehidupannya sehari - hari mendapatkan timbal balik atau manfaat berupa perbaikan kualitas hidup, kesempatan ekonomi yang lebih baik, serta lingkungan yang bersih. Agar salah satu tujuan jangka perusahaan tersebut dapat berjalan, perusahaan perlu memberikan perhatiannya dan mengalokasikan dananya untuk menjalankan tanggung jawab perusahaan.

12.3.2 Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah bentuk kepedulian perusahaan kepada lingkungan diluar perusahaan yang diterapkan dalam bentuk kegiatan seperti penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, dan berbagai macam bentuk tanggung jawab sosial lainnya (Halida, 2020). Menurut Ratna (2017), Tanggung jawab sosial perusahaan idealnya adalah sebuah *win-win solution* dalam arti bahwa pelaksanaan Tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga dapat mensejahterakan masyarakat dan lingkungan di mana perusahaan beroperasi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan merupakan partisipasi perusahaan di dalam lingkungan masyarakat dengan menerapkan berbagai kegiatan yang memberikan dampak positif bagi perusahaan dan lingkungan masyarakat. Dengan adanya tanggung jawab sosial perusahaan hubungan dengan masyarakat akan semakin harmonis dan menciptakan citra yang baik dimata publik.

12.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses tanggung jawab sosial yang diungkapkan oleh Halida (2020), diantaranya yaitu:

1. Leverage

Leverage merupakan rasio yang mengukur sejauh mana hutang perusahaan ditutup oleh modal sendiri. Peluang perusahaan untuk melaporkan laba yang tinggi biasanya dipengaruhi tingginya tingkat leverage.

2. Likuiditas

Likuiditas dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam membiayai kegiatan operasional perusahaan dan melunasi kewajiban jangka pendeknya. Hutang adalah salah satu parameter yang dapat dilihat untuk memastikan apakah perusahaan tersebut dapat

melunasi kewajibannya pada saat jatuh tempo dengan aset lancar yang dimiliki.

3. Profitabilitas

Profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dalam jangka waktu tertentu. Ketika perusahaan mampu meningkatkan profitabilitasnya maka perusahaan tersebut dapat membiayai kegiatan tanggung jawab sosial yang telah direncanakan.

4. Umur Perusahaan

Teori legitimasi menjelaskan bahwa perusahaan berupaya memperoleh pengakuan masyarakat atas kegiatan yang dilakukannya agar dianggap sesuai dengan norma sosial. Semakin besar sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan, semakin besar pula usaha yang dilakukan untuk memperoleh kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Dengan menjalankan program tanggung jawab sosial dan mengungkapkannya dalam laporan tahunan perusahaan akan mendapatkan pengakuan dari masyarakat. Selain itu, untuk menjaga reputasi, perusahaan juga dapat memanfaatkan media sebagai sarana dalam mengomunikasikan pelaksanaan tanggung jawab sosialnya.

5. Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan menggambarkan skala operasionalnya, dimana pasar dan masyarakat menaruh perhatiannya kepada perusahaan yang lebih besar. Menurut teori keagenan, perusahaan dengan skala besar umumnya memiliki biaya operasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang lebih kecil. Untuk menekan biaya tersebut, perusahaan besar cenderung memberikan pengungkapan informasi yang lebih luas guna meningkatkan transparansi dan mengurangi asimetri informasi antara manajemen dan pemangku kepentingan.

12.3.4 Bentuk-Bentuk Tanggung Jawab Sosial Suatu Bisnis

Terdapat beberapa bentuk pelaksanaan tanggung jawab sosial suatu bisnis yang beberapa perusahaan dapat lakukan yang diungkapkan oleh (Arsawan, wayan edi., 2021), Seperti:

1. Pelaksanaan hubungan industrial Pancasila (HIP)
2. Analisa mengenai dampak lingkungan (AMDAL)
3. Penerapan prinsip kesehatan dan keselamatan kerja (K3)
4. Perkebunan inti rakyat (PIR)
5. Sistem bapak angkat - anak angkat

12.4 Moral Bisnis

12.4.1 Pemahaman Moral dan Etika

Ethos memiliki arti "*anaction that is one's own*", atau suatu tindakan yang dilakukan seseorang menjadi miliknya. Makna *ethos* seperti ini serupa dengan yang dimiliki oleh bahasa latin *mores*, dimana kata "*moral*" diturunkan (Dewantara, 2017). Maka dari itu *ethical* dan *moral* sinonim. Etika adalah filsafat moral.

Dalam konteks teori dan praktiknya, etika memiliki hubungan dengan konsep teoritis dan pemikiran abstrak yang membahas prinsip – prinsip moral dan pertimbangan etis (Fauzan, 2023). Tujuan dari etika yaitu membangun kerangka pikir yang logis dan rasional dalam memahami dasar – dasar moralitas. Sedangkan moralitas lebih menitikberatkan pada penerapan nilai – nilai, norma – norma, serta tindakan konkret yang dianggap baik atau buruk dalam lingkungan sosial. Dalam konteks refleksi dan terapannya, etika mempelajari dasar – dasar moralitas, mendalami konsep seperti hak asasi manusia, keadilan, tanggung jawab, dan lain – lain. Sementara itu moralitas lebih terhubung dengan penerapan nyata prinsip – prinsip etika dalam kehidupan sehari – hari. Moralitas lebih menekankan pada an penerapan nilai-nilai etis dalam konteks sosial dan tindakan yang pasti.

Dari pemahaman diatas dapat disimpulkan bahwa moral dan etika memiliki kesamaan dalam makna. Disisi lain, moral dan etika memiliki perbedaan seperti etika berfokus pada kajian teoretis dan abstrak yang membahas prinsip-prinsip moral,

seperti keadilan, hak asasi manusia, dan tanggung jawab. Sedangkan moral lebih menitikberatkan pada aspek praktis berupa penerapan nilai-nilai, norma, dan prinsip etika dalam tindakan nyata di kehidupan sosial.

12.4.2 Pengertian Moral Bisnis

Dalam kehidupan sosial, salah satu cara manusia untuk memenuhi kebutuhannya yaitu menjadi seorang pelaku bisnis. ada banyak jenis bisnis yang dijalani mulai dari industri, jasa, hingga pariwisata. Pada hakikatnya, bisnis adalah kegiatan yang bertalian dengan produksi dan penjualan yang bertujuan meraih laba (Arsawan et al. 2021). Maka dari itu, untuk menjaga kegiatan bisnis tetap berjalan dengan harmonis maka diperlukan sikap moral agar kegiatan bisnis tersebut tidak keluar dari koridornya dan patuh dengan hukum yang berlaku. Menurut Faeni (2019) sikap moral adalah prinsip utama berperilaku yang berlandaskan pada tata nilai, ajaran agama, serta norma - norma yang memiliki peran sebagai pedoman perilaku untuk tetap terarah dalam koridor bersosialisasi. Menurut Fauzan (2023) moral merupakan konsep yang terdiri dari nilai dan prinsip yang mengarahkan tingkah laku manusia, serta menjadi acuan untuk menentukan tingkah laku yang salah dan yang benar. Pada umumnya, moral berkaitan penilaian terhadap sesuatu yang dianggap salah atau benar, baik atau buruk, dan adil atau tidaknya dalam hubungan sosial.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa moral bisnis adalah ajaran dan nilai yang mengatur tingkah laku dalam kegiatan bisnis, menentukan tingkah laku benar atau salah dalam hubungan ekonomi dan sosial. Tata nilai, norma, serta ajaran agama adalah pondasi bagi moral bisnis yang berfungsi sebagai acuan untuk menjaga integritas di dunia bisnis. Dalam implementasinya, segala jenis kegiatan bisnis dilakukan secara bertanggung jawab, adil, dan mengutamakan kesejahteraan bersama, bukan hanya berfokus pada keuntungan pribadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsawan, wayan edi., et al, 2021. *Buku Ajar Pengantar Bisnis*. Bali: Nila Cakra.
- Badu, Syamsu Q. & Novianty, D., 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publisher.
- Dewantara, A.W., 2017. *Filsafat Moral Pergumulan Etis Keseharian Hidup Manusia*. Daerah Istimewa Yogyakarta: PT Kanisius.
- Faeni, D.P, 2019. *Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta.
- Fauzan, H., 2023. *Perilaku Organisasi*. Jember: UIN Khas Press.
- Halida, U.M., 2020. *Teori Pengantar Bisnis*. Pamekasan: Duta Media Publishing.
- Hutahaeen, W.S., 2021. *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahli media Press.
- Purwanto, E., 2020. *Pengantar Bisnis Era Revolusi Industri 4.0*. Kab. Banyu. Sasanti Institute.
- Ratna, L., 2017. *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Bengkulu: MIH Unihaz.
- Siswanti, Y., 2015. *Meraih kesuksesan organisasi Dengan kepemimpinan manajerial Yang 'smart' dengan pendekatan Riset Empiris*. Yogyakarta: UPN Veteran.
- Sutikno, M., 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Lombok: Holistica.

BIODATA PENULIS



Dr.Ir. Paul Lumbantobing, M.Eng, CKM

Paul Lumbantobing, lahir di Tarutung, memiliki riwayat pekerjaannya sangat bervariasi. Setelah lulus dari program studi Teknik Elektro FT USU, dia mengajar di Politeknik USU. Kemudian tahun 1991 bergabung dengan PT. Telkom langsung ditugaskan di STT Telkom (sekarang Universitas Telkom) yang saat itu baru beberapa bulan didirikan.

Tahun 1993 mengikuti program TAC-3 (*Technical Assistance Centre*) di Siemens, Munich, Jerman, melalui seleksi yang ketat. Pada tahun 1996 mengikuti training tentang Marketing & Product Management di University of Rhode Island dan AT&T School of Business dan dilanjutkan dengan program internship training, di Bell Labs AT&T, Naverpille Illionis USA. Program ini merupakan titik balik bagi dia, untuk mulai lebih giat menggeluti bidang manajemen dari pada bidang rekayasa.

Tahun 1997 mendapat kesempatan studi lanjut dengan biaya dari Telkom di bidang Engineering Management pada University of Technology, Sydney, Australia. Beliau merupakan salah satu perintis implementasi Knowledge Management (KM) di Telkom. Berbagai pelatihan, seminar dan konferensi sudah diikutinya selama bekerja di Telkom antara lain: Konferensi Hong Kong KM Society, Certified Knowledge Manager (CKM) dari The International KM Institute, Kongres Intellectual Capital

(Amsterdam, Nicosia, Lisbon) dan World Knowledge Forum dan Mini MBA INSEAD.

Selain itu, saat ini dia aktif sebagai pembicara dalam berbagai seminar tentang KM di SBM ITB, LIPI, UNPAD, National Productivity Organizaion, Pertamina, KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) Badan Usaha Swasta dan LSM dan pada European Conference on Intellectual Capital pada tahun 2010 (Lisbon) dan 2011 (Nicosia).

Tahun 2011-2014 menjabat sebagai Koordinator IPO (Initial Public Offering) PT Dayamitra Telekomunikasi (MTEL). Pada tahun 2014 beliau dikukuhkan sebagai Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Padjadjaran.

Pemikirannya pernah dimuat di Sinar Indonesia Baru, Majalah Femina, buletin internal Telkom, Harian Kompas, Pikiran Rakyat Bandung, Pelita Batak, Gajahtoba dan Batak Pos. Pada tahun 2007, dia menerbitkan buku karyanya yang berjudul "Knowledge Management : Konsep, Arsitektur dan Implementasi". Pada tanggal 25 Oktober 2007 bersama Prof. Dr. Jann Hidajat dan pendiri lainnya mendirikan KMSI (*Knowledge Management Society Indonesia*). Pada akhir tahun 2010 dia menerbitkan buku keduanya yang berjudul: Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas yang diterbitkan KMSI. Sesudah menyelesaikan tugasnya di Telkom Group, beliau bergabung dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pelita Harapan, sampai saat ini.

Untuk Contact :

Email : paul.lumbantobing@gmail.com

Blog : <http://www.onknowledge.wordpress.com>

BIODATA PENULIS



Amruddin

Lahir, bersekolah di Makassar. Penulis merupakan dosen tetap Yayasan di Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar dan 2014-2018 menjadi ketua program studi Agribisnis Fakultas Pertanian. Penulis menyelesaikan S1 di Fakultas Peternakan&Perikanan UNHAS, S2 di UNM Program Studi Sosiologi dan UIM Program Studi Agribisnis serta menyelesaikan S3 April 2021 di UNM Program Ilmu Sosiologi. Penulis suka menulis, buku pertama adalah Kota Tanpa Maksiat (1995) diterbitkan Pustaka Refleksi, Makassar. Beberapa buku kolaborasi diterbitkan 12 penerbit diantaranya diterbitkan oleh Global Eksekutif Teknologi adalah Pengantar Manajemen, Manajemen SDM di Era Society 5.0, Pertanian Organik, Pengantar Agroindustri, Dasar-Dasar Bisnis, Pemberdayaan Masyarakat, Sosiologi Pertanian, Perencanaan dan Kebijakan Pertanian serta Studi Kelayakan dan Evolusi Proyek Pertanian.

BIODATA PENULIS



Lina Samhina, S.P., M.Si

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Tidar

Penulis lahir di di Pekalongan, 12 November 1996. Menyelesaikan pendidikan. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Tidar. di MSI 14 Medono (2008), SMPN 6 Pekalongan (2011), SMAN 1 Pekalongan (2014). Meraih gelar Sarjana Pertanian (S.P) dari Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed) pada tahun 2019. Kemudian gelar Master (M.Si) dari Institut Pertanian Bogor (2022).

Penulis pernah mengampu mata kuliah Komunikasi Ilmiah, Manajemen Agribisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengantar Ilmu Ekonomi, Ekonomi Makro, dan E-Commerce. Saat ini penulis mengampu mata kuliah manajemen pemasaran, pemasaran hasil pertanian, manajemen agribisnis lanjutan, etika profesi, dan widyakarya. Selama ini terlibat aktif sebagai dosen pembimbing akademik mahasiswa serta dosen pembimbing PKM (Program Kreativitas Mahasiswa) serta P2MW.

Penulis dapat dihubungi pada alamat email : linasamhina@untidar.ac.id atau melalui akun Instagram @samkhina.

BIODATA PENULIS



Sitti Hardiyanti Mulaputri Ma'mur, S.P., M.Agb.

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Tadulako

Penulis lahir di Sungguminasa (Kabupaten Gowa) 05 Agustus 1995, anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Agribisnis di Universitas Hasanuddin dengan gelar Sarjana Pertanian Tahun 2017 dan menyelesaikan S2 pada Program Studi Agribisnis Universitas Hasanuddin dengan gelar Magister Agribisnis (M.Agb.) Tahun 2022. Penulis terangkat sebagai dosen ASN pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Tadulako Tahun 2024. Penulis juga aktif menjadi peneliti dan mempublikasikan berbagai karya tulis ilmiah dalam bidang kajian Pemasaran dan Agribisnis.

BIODATA PENULIS



Nursamsi, S.Pt., M.Agb.

Dosen Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas
Khairun

Penulis lahir di Jeneponto tanggal 25 April 1997. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Khairun. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Peternakan di Universitas Hasanuddin pada tahun 2019 dan melanjutkan pendidikan S2 melalui program beasiswa LPDP pada program studi Agribisnis di Universitas Hasanuddin dan menyelesaikannya pada tahun 2022. Penulis menekuni Manajemen Strategi dalam bidang Agribisnis. Saat ini penulis aktif menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni mengajar, melakukan penelitian dan pengabdian serta mengikuti kegiatan-kegiatan dalam forum ilmiah.

BIODATA PENULIS



Syahroni, S.P., M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian
Universitas Khairun

Penulis lahir di Banggai Kepulauan tanggal 08 Juli 1997. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Khairun. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Agribisnis di Universitas Halu Oleo pada 2019 dan melanjutkan pendidikan S2 pada Program Studi Sains Agribisnis di Institut Pertanian Bogor. Penulis menekuni Agribisnis. Saat ini penulis aktif menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni mengajar, melakukan penelitian, dan pengabdian serta mengikuti kegiatan-kegiatan dalam forum ilmiah.

BIODATA PENULIS



Khairun Annisa, S.Pi., M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Khairun

Penulis lahir di Ujung Pandang tanggal 20 Februari 1997. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Khairun. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Bahasa Sosial Ekonomi Perikanan dan melanjutkan S2 pada Program Studi Agribisnis.

Karir dimulai sebagai tenaga administrasi di pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Selayar pada tahun 2023. Selanjutnya di tahun 2024 penulis menjadi dosen ASN di Fakultas Pertanian Universitas Khairun. Artikel ilmiah yang telah penulis terbitkan adalah *Vaname Shrimp (Litopenaeus Vannamei) Export Marketing Strategy in South Sulawesi*.

BIODATA PENULIS



Dr. Wiwik Ambarsari, S.P., M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Wiralidra

Penulis lahir di Jakarta tanggal 05 Agustus 1973. Penulis adalah dosen tetap yayasan pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Wiralodra. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ilmu Tanah (1998), melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Agribisnis (2014), dan S3 pada Program Studi Ilmu Pertanian (2024). Penulis menekuni bidang Menulis sejak tahun 2015 pada saat sebagai dosen yang telah memiliki sertifikasi dosen. Buku yang sudah diterbitkan adalah Buku Ajar dan sudah mengalami revisi, yaitu: Manajemen Agribisnis, Pemberdayaan Masyarakat Agribisnis, Inovasi Kelembagaan Agribisnis dan Perencanaan Agribisnis. Sedangkan buku yang diterbitkan bersama penulis lain sebagai *Book Chapter* dengan judul buku: Ekowisata (2024) dan Ilmu Pertanian (2024).

BIODATA PENULIS



Rizki Risanto Bahar, S.Tr., M.M.A.

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Siliwangi

Penulis lahir di Cianjur tanggal 11 Oktober 1993. Penulis merupakan dosen Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Siliwangi. Penulis menyelesaikan pendidikan D4 pada program studi Budidaya Tanaman Perkebunan di Politeknik LPP Yogyakarta dan melanjutkan S2 pada program studi Manajemen Agribisnis di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Penulis menekuni bidang Strategi dan Manajemen Agribisnis serta memiliki pengalaman bekerja sebagai Asisten Tenaga Ahli Manajemen Produksi Tanaman di LPP Agro Nusantara dan *Sustainability Palm Oil Officer* (SPO) di PT. Smart, Tbk.

BIODATA PENULIS



Maria Fransiska Darlen, S.P., M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Nusa Cendana

Penulis lahir di Kupang pada tanggal 10 Oktober 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Nusa Cendana. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian (Agribisnis) pada Fakultas Pertanian Universitas Nusa Cendana dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ilmu Perencanaan Wilayah pada Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor (IPB University). Buku yang pernah ditulis bersama rekan-rekan berjudul Akademisi Mengabdikan dan Berdampak di Lahan Kering (2022), Buku Dasar Akuntansi Manajemen (2024) dan Buku Ajar Metode Penelitian Kualitatif (2024).

BIODATA PENULIS

Fitriana Dina Rizkina, S.T.P., M.Sc.

Dosen Program Studi Teknologi Industri Pertanian
Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Jember

Penulis lahir di Jember tanggal 7 Maret 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Pertanian, Universitas Muhammadiyah Jember. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Institut Pertanian Bogor dan melanjutkan S2 pada Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Universitas Gadjah Mada. Penulis menekuni bidang Manajemen Industri Pertanian (Agroindustri).

BIODATA PENULIS



Palti Maretto Caesar Manalu, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Penulis lahir di Medan tanggal 19 Maret 1994. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cenderawasih. Penulis Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Methodist Indonesia dan melanjutkan pendidikan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas HKBP Nommensen.

SERTIFIKAT

Nomor : Get.03/1975.08/IV/2025

DIBERIKAN KEPADA :

Wiiwik Ambarsari

SEBAGAI :

PENULIS

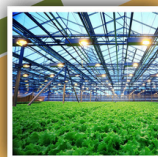
Dengan Judul Buku "MANAJEMEN DAN STRATEGI AGRIBISNIS"

No. ISBN : 978-623-125-684-3



MANAJEMEN DAN STRATEGI AGRIBISNIS

Penulis :
Paul Lumbantobing, Amruddin, Uta Samhina, Sitti Hardiyanti Mulagutri
Ma'mur, Nursamsi, Syahrani, Khalim Anissa, Wiliw Ambarsari,
Rizki Susanto Bahar, Maria Fransiska Darlen, Yitriana Dina Rizkika,
Putri Moretto Caesar Manalu



Handri Maika Saputra
CEO CV. Get Press Indonesia