

Orasi Ilmiah:

Aktualisasi Cakrawala Manajemen Strategi di Era New Normal Era Kebangkitan Dunia Usaha dan Industri di Masa Depan Oleh: Murpin Josua Sembiring

***Pada Acara Dies Natalis Universitas Ma Chung Ke-13
Malang, 7 Juli 2020***

Hadirin yang saya hormati,

Situasi pandemi Covid-19 membuat hampir seluruh sektor bersiap melakukan perubahan dengan loncatan yang besar yang penuh tantangan, energi, pendanaan, kualifikasi SDM yang responsif jika tetap mau eksis, hidup bertahan, bertumbuh dan berkembang. Jika mau hidup bertahan di era *new normal* maka tidak lagi boleh bekerja dengan cara maupun teknologi yang lama, namun harus melangkah dan berlari dengan bisnis yang memanfaatkan berbagai macam sarana teknologi terkini diselaraskan pilihan bisnis yang strategis di era *new normal* ini dengan cermat melihat perubahan perilaku konsumen.

Secara organisasi ditubuh dunia bisnis sendiri harus berani mengambil sikap dan keputusan strategis dengan kemampuan pengolahan data dan analisa pasar yang jeli melihat bisnis apa yang prospek dan bisnis apa yang harus ditinggalkan kedepannya sehingga pengetahuan pedoman strategis bisnis menjadi penting.

Pedoman Strategi Bisnis

Terminologi strategi bisnis adalah suatu pendekatan, taktik, serta rencana strategis untuk menarik banyak pelanggan sekaligus menjaga kesetiaan pelanggan sesuai tujuan bisnis yang dituju.

Michael Porter, profesor bisnis dari *Harvard Business School* secara fundamental menjelaskan strategi menjadi dua:

1. melakukan hal yang pebisnis lain lakukan (secara lebih hemat) berarti bersaing di aspek harga dengan competitor, dan
2. melakukan hal yang pebisnis lain tidak bisa lakukan berarti harus mampu lebih ekonomis atau tidak.

Intinya menurut Porter, strategi bisnis adalah industri sebuah perusahaan hanya bisa meraih kesuksesan ketika memiliki posisi yang unik ada *marketplace*-nya.

Sementara itu, Montreal, profesor bidang manajemen dari McGill University, Kanada, menjabarkan strategi bisnis dalam 5P:

- Rencana (*plan*) – Identifikasikan posisi bisnis Anda sekarang dan arah bisnis Anda. Kemanakah Anda ingin membawa bisnis Anda?
- Cara (*ploy*) – Apakah bisnis Anda akan menjadi sebuah disrupsi, penantang, atau penghambat di industry Anda?
- Pola (*pattern*) – Apa sajakah hal-hal yang pernah muncul di masa lalu pada industry yang Anda pilih yang membentuk sebuah pola?
- Posisi (*position*) – Dimanakah posisi bisnis Anda dalam konteks hubungannya dengan lingkungan bisnis?
- Perspektif (*perspective*) – Adakah cara seseorang atau sebuah perusahaan berpikir yang bisa membentuk inspirasi bagi Anda?

Model strategi bisnis diatas menekankan kepada penting memahami lebih dalam lagi tentang manajemen strategis.

Berbagai pandangan menyatakan manajemen strategis adalah:

1. Pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Pearce, 2004).
2. Seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2005).
3. Serangkaian keputusan dan tindakan- manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Wheelen & Hunger, 2006).
4. Proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi, yaitu pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi mempertahankan kinerjanya (Barney, 2008).
5. Keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumberdaya-sumberdaya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan (Grant, 2008).
6. Penciptaan posis unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan (Porter, 2008).
7. Proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga (Hitt, 2017).

Simpulan yang bisa kita ambil bahwa manajemen strategis adalah:

- Menuju kinerja yang baik serta memiliki keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi dibutuhkan kemampuan identifikasi dan deskripsi strategi,
- Merupakan proses berkelanjutan yang menilai bisnis dan industri dimana organisasi terlibat, menilai kompetitornya, dan memperbaiki tujuan untuk memenuhi semua pesaing saat ini dan masa depan dan kemudian menilai kembali setiap strategi.
- Proses berkelanjutan yang mengevaluasi dan mengendalikan bisnis dan industri di mana organisasi terlibat, mengevaluasi para pesaingnya dan menetapkan tujuan dan strategi dan kemudian mengevaluasi kembali Strategi secara teratur untuk menentukan bagaimana strategi tersebut telah diterapkan. Manajemen Strategis mampu membuka cakrawala luas kepada semua elemen yang terlibat disuatu organisasi agar memahami tugas pokok dan

fungsi mereka masing-masing yang berkontribusi terukur sebagai bagian totalitas bersama semua individu yang ada didalam rencana organisasi.

Ada 4 tahapan proses Manajemen strategis pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Proses manajemen Strategis.

Environmental Scanning

Tercapainya tujuan strategis diperlukan kemampuan analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang kuat mempengaruhi organisasi dan hal ini membutuhkan data, informasi dan penelitian. Selanjutnya pemindaian lingkungan terus di evaluasi dengan melihat dinamika lingkungan.

Strategy Formulation

Disini peran manager saatnya memformulasikan strategi perusahaan pasca pemindaian lingkungan termasuk bisnis dan fungsi-fungsi strategisnya agar tujuan organisasi tercapai.

Strategy Implementation

Tahap mengfungsikan pilihan strategi di dalam tindakan seperti merancang struktur organisasi dengan konsep miskin struktur kaya fungsi, alokasi sumber daya, tata kelola sumber daya manusia, format proses *decision making*.

Evaluation & Control

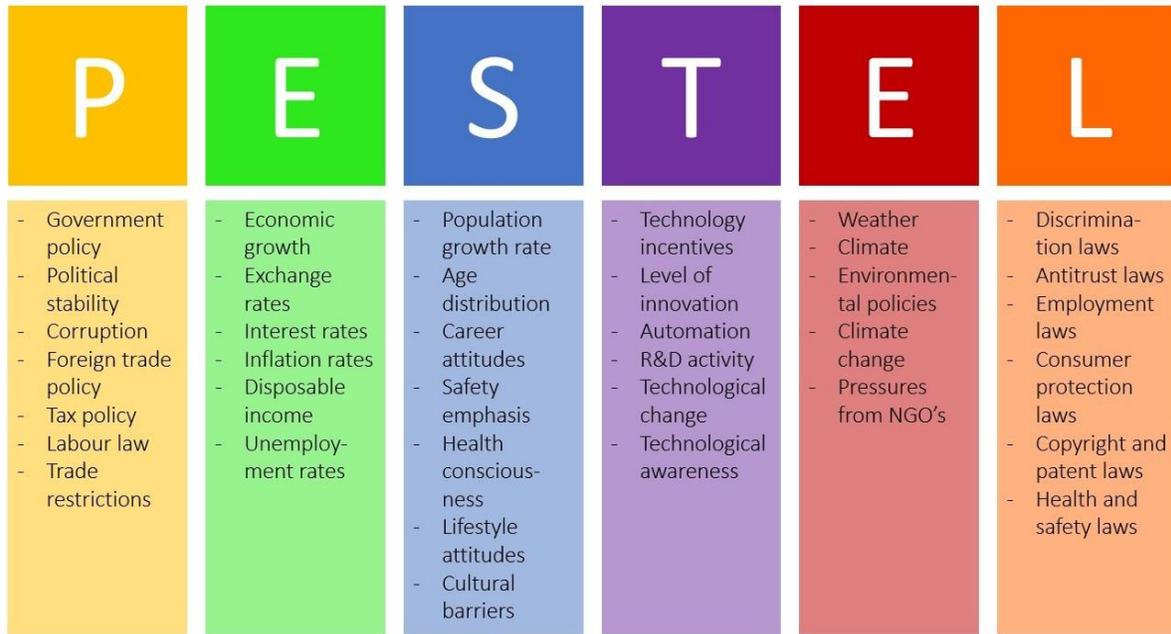
Inti dari strategi ini adalah suatu instrumen proses penilaian lingkungan internal dan eksternal sebagai parameter kinerja serta proses koreksi perbaikan. Tujuan evaluasi adalah upaya menilai ulang akan strategi organisasi beserta implementasi agar dipastikan dapat memenuhi tujuan organisasi.

Hadirin yang saya hormati,

PESTEL Analysis

PESTEL (*Political, Economic, Social, Technology, Environment, dan Legal*) analysis dipergunakan untuk mengidentifikasi kekuatan eksternal yang dihadapi organisasi. Kekuatan pengaruh eksternal

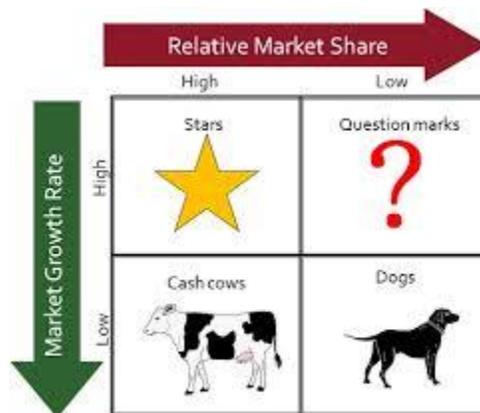
pada dasarnya adalah happen tidak mampu diintervensi namun berpengaruh besar kepada kondisi internal perusahaan dan yang bisa dilakukan dunia usaha dan industri harus cerdas, tepat memprediksi, adaptif dan memproyeksikannya agar tidak berimbas signifikan bagi bisnis.



Gambar 2. PESTEL Analysis

BCG Matrix.

Dikenal dengan matriks portofolio didesign untuk sebuah perencanaan strategi jangka panjang yang membantu bisnis membaca suatu peluang pertumbuhan dengan bercermin pada portofolio produknya serta memutuskan di posisi mana akan berinvestasi, berhenti atau mengembangkan bisnis/produknya.

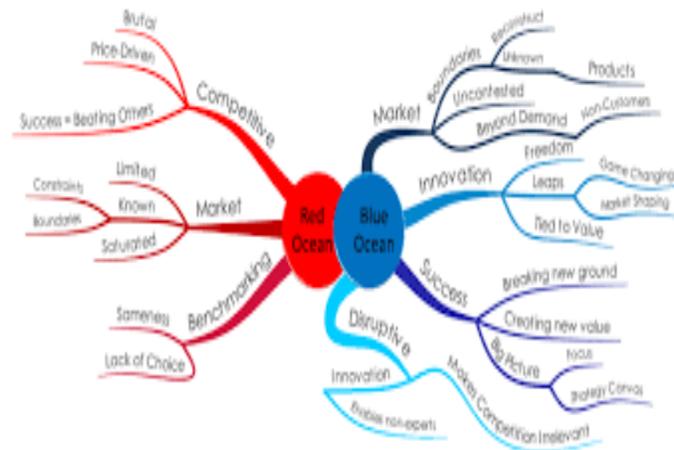


Gambar 3. BCG Matrix

Blue Ocean Strategy

Strategi *Blue Ocean* pertama kali dikemukakan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne; strategi yang populer sebagai strategi samudra yang tidak terpikirkan orang pada umumnya dengan upaya memacu diferensiasi sekaligus biaya rendah secara simultan untuk masuk ke pasar baru agar tercipta permintaan baru tanpa kompetisi yang signifikan. Memilih *Blue Ocean Strategy* membutuhkan kreativitas dan kecerdasan analisa pasar (*market research*).

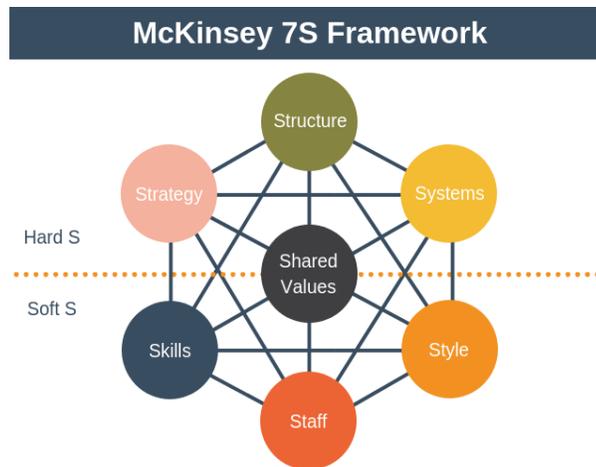
Blue Ocean Strategy merupakan strategi memenangkan persaingan dengan cara tidak menempuh strategi *head to head* dengan pesaing akan tetapi strategi melepaskan diri dari kondisi *Red Ocean* dimana adanya persaingan sangat ketat untuk mendapatkan pasar yang sama dengan kompetitor yang sangat potensial saling menjatuhkan.



Gambar 4: Blue Ocean Strategi.

Model McKinsey 7S.

Adalah alat yang menganalisis desain organisasi dengan melihat 7 elemen internal utama, yaitu: strategi, struktur, sistem, nilai-nilai bersama, gaya, staf dan keterampilan untuk menyelaraskan organisasi. Analisa dilakukan sesuai standar yang ada pada *McKinsey 7S Framework* atau Kerangka Kerja 7S McKinsey.



Gambar 5. Model McKinsey 7S Framework

- *Strategy* - Rencana yang dikembangkan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan berhasil bersaing di pasar.
- *Structure* - mewakili cara divisi dan unit bisnis diorganisasikan, mencakup informasi tentang siapa yang bertanggung jawab kepada siapa.
- *Systems* - Proses dan prosedur yang mengungkapkan kegiatan bisnis sehari-hari dan bagaimana keputusan dibuat.
- *Skills* - Kemampuan dan kompetensi karyawan yang benar-benar dibutuhkan untuk memperkuat strategi baru atau struktur baru.
- *Staff* - berkaitan dengan jenis dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dan bagaimana mereka akan direkrut, dilatih, dimotivasi dan dihargai.
- *Style* - Cara perusahaan dikelola dan bagaimana berinteraksi.
- *Shared Values* - Norma dan standar yang memandu perilaku karyawan dan tindakan organisasi.

VRIO Analysis.

VRIO analysis adalah suatu alat untuk menganalisa sumber daya internal dari perusahaan dan kemampuan untuk mengetahui apakah perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Analisa VRIO, perusahaan akan menganalisa dari empat pertanyaan sebagai berikut (Antonio, & Cardael, 2012)

VRIO adalah akronim dari *Valuable*, *Rare*, *Immitability*, dan *Organization*.

	V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO					COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES		NO			COMPETITIVE PARITY
YES		YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES		YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES		YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Gambar 6. VRIO Analysis

- *Valuable* – Nilai, seberapa mahal sumber daya dan seberapa mudah diperoleh di pasar?
- *Rare* – Kelangkaan, seberapa langka atau terbatasnya sumber daya?
- *Immitability* – Imitabilitas, seberapa sulit meniru sumber daya?
- *Organization* – Organisasi, apakah sumber daya didukung dengan pengelolaan yang benar?

Hadirin yang saya muliakan,

Tidak ada satupun ahli, organisasi atau pemerintah yang dapat memastikan kapan ini pandemi COVID-19 ini akan berakhir. Pandemi di Indonesia sudah hampir 7 bulan ini membuat dunia usaha dan industri terpuruk jatuh, *collaps*, menuju kebangkrutan yang dalam. Penguasaan dan pemanfaatan *Internet of Thing (Iot)*, *artificial intelligent* dengan semua aplikasinya sangat mendesak dipergunakan untuk bisa bangkit kembali, tidak terdisrupsi, siap menghadapi kompetisi yang semakin tajam baik di dalam pilihan ragam model bisnisnya, industri kreatif, penyaluran distribusinya, pola pembayarannya, dan lain-lain. Sekalipun *Blue Ocean Strategy* mengajak pebisnis untuk tidak memenangkan persaingan dengan cara berhadapan *head to head* tapi melepaskan diri di area *red ocean* yang penuh dengan persaingan dan saling menjatuhkan satu dengan lainnya. Eksisnya *Netflix*, *Wocket-smart wallet*, *Bitgold*, *Google Home*, *Pay Pall*, *Iphone*, *Matternett*, *Skype Translator*, *AirBnB*, *Uber*, dan lain sebagainya bisa jadi menjadi kompetitor yang saling mematikan tapi juga bisa bersinergi untuk mencari bersanding bukan bersaing meraih keuntungan bersama.

Hadirin yang saya banggakan,

Runtuhnya dunia usaha dan industri di era pandemi COVID-19 yang mengglobal ini diprediksi banyak pebisnis ingin segera bangkit dari keterperukannya yang dalam dengan pola/ cara berbisnis yang baru baik : produk baru, cara berproduksi, pola *marketing*, pola distribusi, pola melayani pelanggan yang berubah perilakunya, dan lain-lain dengan menggunakan teknologi baru, *platform* baru, data analitik, *cloud*, dan *Internet of Things* sebagai tuntutan baru di era *new normal* ini.

Ada 9 model bisnis era disruptif (*Disruptive Business Models*) diajukan dalam riset Von Benjamin Talin (2019) untuk mencari peluang baru bagi dunia usaha dan industri sebagai berikut:

1. *Freemium Model*

Model bisnis yang sering digunakan. Konsumen menerima produk atau layanan gratis, baik untuk fungsi dasar maupun fungsi premium, tanpa *branding* atau perluasan layanan. Model ini terutama berlaku untuk produk atau layanan yang memiliki biaya marjinal rendah atau di mana informasi pemasaran dan pelanggan memiliki nilai yang lebih tinggi daripada biaya operasi. Contoh: *Spotify, LinkedIn, Xing, Canva.com, MailChimp*.

2. *Subscription Model*

Model ini menawarkan produk dan layanan dalam bentuk berlangganan. Tujuannya untuk mengikat pelanggan dalam jangka panjang. Contoh: *Amazon, Netflix*.

3. *Free offerings*

Model bisnis ini mengevaluasi data pelanggan untuk iklan atau penawaran yang dipersonalisasi. Contoh sejenis: *Google, Facebook*.

4. *Marketplace Model*

Model bisnis adalah bisnis pasar digital yang menghubungkan penjual dan pembeli pada platform yang sama. Uang biasanya dihasilkan melalui biaya broker, komisi atau biaya transaksi tetap. Namun, juga dimungkinkan untuk menggunakan biaya keanggotaan pada *platform* atau melalui iklan. Contoh sejenis: *Amazon, Alibaba, Uber, eBay*.

5. *Sharing Economy*

Pola dimana barang atau jasa yang biasanya hanya dapat dibeli, disediakan untuk orang lain dalam jangka waktu terbatas. Secara umum, ini dapat diterapkan untuk semua produk, baik dari perorangan atau perusahaan, *real estate* atau aset tidak berwujud. Contoh: *AirBnB, Sharoo, Mobility, Lyft*.

6. *User Experience Premium*

Model premium pengalaman pengguna ini sangat jelas seperti dalam produk Apple. Pengalaman pelanggan yang baik, layanan, merek menambah nilai pada produk, sehingga harga premium bisa dikenakan. Contoh seperti: *Tesla, Apple* dan *Premium-Marken*.

7. *Pyramid Model*

Model penjualan tersedia sejak lama, dapat dibangun dengan cepat dan mudah dikelola. Model ini sesuai untuk produk dengan margin tinggi dan yang dapat dengan mudah dijelaskan. Contoh: *Amazon Affiliate, Microsoft, Dropbox*.

8. *Ecosystem – Create your own ecosystem*

Menciptakan ketergantungan pelanggan ke ekosistem dalam jangka panjang melalui proses “mengunci” dalam layanan. Seperti jika membeli perangkat keras dengan perangkat lunak yang hanya kompatibel di sistem yang sama. Contoh: *Apple, Google*.

9. *On-Demand Model*

Model “*time is money*” dengan cara menyediakan pengiriman, produk, atau layanan yang dapat dipanggil pada waktu tertentu tanpa produk atau waktu tetapi dengan uang. Contoh: *Amazon Prime, Uber, Upwork*.

Dunia usaha dan industri tampaknya akan berusaha keras untuk bangkit, *survive* dan bertumbuh lagi bisnisnya di era *new normal* ini maka salah satu cara menerapkan kaidah-kaidah manajemen startegis bisnisnya dengan cermat melihat perubahan perilaku konsumen dan kompetitorinya bahkan melakukan bisnis yang belum dilakukan oleh pebisnis lain.

Beberapa pandangan bagi dunia usaha dan industri untuk tetap bisa bertahan, bertumbuh kembali di era *new normal* yang mengglobal ini adalah tetap fokus mempertinggi nilai *Return on Invested Capital (ROIC)* dengan cara meminimalkan basis aset sebanyak mungkin (fleksibilitas bagus) pada tingkat keuntungan tertentu – bukan pada *earnings and growth* – dan juga fokus pada *intangible assets* (spesialisasi dan mobilitas dengan kecepatan/*speed*, fleksibilitas dan kelincahan diperlukan untuk menavigasi lingkungan bisnis yang terus berubah.

Aset yang sangat terspesialisasi biasanya memiliki biaya akuisisi yang tinggi karena biasanya ada keahlian khusus yang terlibat dalam pembuatan aset ini. Oleh karena itu, semakin khusus aset atau sumber daya, akan semakin baik. Mobilitas sumber daya adalah mengalihkan sumber daya dari satu produk ke produk lainnya dengan kecepatan tanpa kehilangan bagian signifikan dari investasinya.

Hadirin yang saya hormati,

Keunggulan kompetitif diperoleh dari mengintegrasikan seperangkat kemampuan yang telah mapan dan dari mengambil kemampuan yang mungkin dimiliki atau tidak dimiliki orang lain dan mengintegrasikannya dengan cara yang membuat sesuatu yang luar biasa (*extraordinarily*). Dengan mengintegrasikan kemampuan bisnis akan memberikan value proposisi yang sulit ditiru oleh pesaing dengan tetap konsisten menjaga hubungan baik dengan para pelanggan (*Customer engagement*) dengan ciptakan pengamalan berbelanja melalui rantai pasokan dengan dukungan data analitik sehingga membuat hubungan dengan konsumen erat.

Hadirin yang saya hormati,

Sebagai penutup

Dengan mencermati arahan tegas Presiden Jokowi pada sidang kabinet paripurna di Istana Negara 18 Juni 2020 baru lalu, yang menyatakan kita saat ini harus berpikir cepat ambil langkah-langkah

strategis dengan manajemen yang *extarordinary*. Tidak bisa lagi bekerja dengan cara-cara saat kondisi normal karena memang keadaan Indonesia dalam situasi *extraordinary*. Maka sejalan dengan itu ketegasan Bapak Presiden tersebut, untuk bangkitnya perekonomian bagi sektor dunia usaha dan industri di Indonesia, saya ingin menyampaikan rekomendasi pikir saya tentang aktualisasi dan penerapan ilmu proses manajemen strategik dalam menghadapi perekonomian yang hampir semua lini bisnis terpuruk di era new normal suatu era yang serba tidak pasti dimana tidak akan pernah kembali kepada normal mula-mula sebelum COVID-19, bagi dunia usaha dan industri sebagai berikut:

- Bisnis tidak bisa lagi ***business as usual***; harus siap tinggalkan pola dan jenis yang lama baik: jenis produk, pola proses produksinya, pola promosi/*marketingnya*, saluran distribusinya, pelayanan *after salesnya*, pola *customer engagementnya* dengan memaksimalkan kemampuan olah dan intrepresiasi data (*big data & data analytic*). *Artificial intelligence* untuk memperkuat proses *environmental scanning* dan untuk monitoring & evaluasi *strategy implementation* dan itu membutuhkan *skill upgrading* SDM yang ada, bahkan jika perlu rekrutmen SDM baru yang mumpuni untuk paham penunjang teknologi yang diperlukan.
- Melakukan hal yang pebisnis lain lakukan tapi kita lakukan secara lebih hemat yang berarti bersaing di aspek harga dengan kompetitor dan melakukan hal yang pebisnis lain tidak bisa lakukan berarti harus mampu lebih ekonomis dan kreatif-inovatif dan di era *new normal* ini akan sangat kondusif menimbulkan ide-ide kreatif baru yang inovatif dan belum pernah pihak lain lakukan dan lakukanlah disana.
- Saatnya prinsip *Red Ocean Strategy* yang penuh dengan persaingan yang tidak ada habisnya ditinggalkan, dan beralih ke *Blue Ocean Strategy* karena kemenangan bukan dalam persaingan yang menyingkirkan kompetitor bisnis lainnya namun bisa bersanding/bersinergi untuk mencari keuntungan bersama-sama. Itulah kondisi ekonomi *new normal* yang kita inginkan.

Demikian orasi ilmiah saya kali ini. Jayalah Universitas Ma Chung. Selamat untuk Dies Natalis yang ke-13 tahun. Dirgahayu. Terima kasih.

Malang 7 Juli 2020.

Assoc. Prof. Murpin Josua Sembiring, S.E., M.Si

- *Rektor Universitas Ma Chung*
- *Dosen dan penulis buku Manajemen Strategik*

Daftar Pustaka

Christensen. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press.

Damar, (2016), Analisis Competitive Force dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia. Journal Elinvo.Vol.1, No.2,2016: 118-127.

David (1996). Strategic Management 5th Edition. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Grant. (2008). Contemporary Strategic Management. Wiley India Pvt Ltd.

Hunger & Whellen (2006). Strategic Management. Prentice Hall.

Hitt. (2017). Strategic management competitiveness & Globalization concept 12e, Cengage Learning.

Kim. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press.

Pearce & Robinson. (2004) Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. McGrawHill Education

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, NY.

Panengah, A. P. and Wandebori, H. (2012). Marketing Strategy Analysis and Development Of Artha Sari Catering Service. Journal of Business and Management. Vol.1, No.4, 2012: 256-269.

<https://www.startupgrind.com/blog/what-is-disruption-really-8-examples-and-what-to-learn-fromthem/>

<https://www.weforum.org/agenda/2016/06/what-is-disruptive-innovation/>

<https://thestoryoftelling.com/characteristics-of-disruptive-innovations/>

<https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/business-strategy-in-an-era-of-digital-disruption>