

MODUL 7

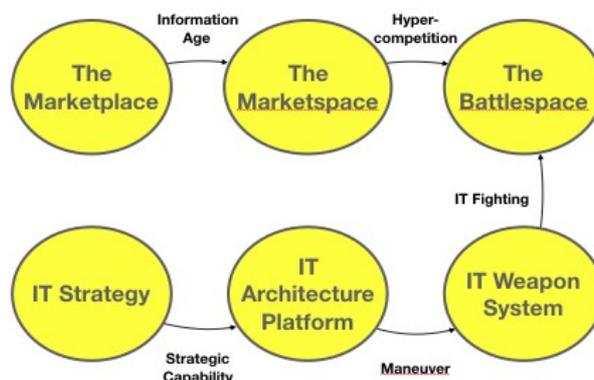
MERUMUSKAN STRATEGI EBISNIS

Pada modul ini, diberikan cara melakukan **analisis situasi internal** dengan memahami tujuh prinsip *work system*, maupun **analisis situasi eksternal** dengan menggunakan strategi kompetitif organisasi.

Daftar Isi

Review Kembali: Metodologi Principle Based System Analysis.....	2
Analisis Internal: Menerapkan Prinsip Work System Secara Mendalam.....	7
Analisis Eksternal: Model Dorongan Kompetitif oleh Porter.....	8
Strategi Kompetitif.....	10
Latihan.....	11
Daftar Referensi.....	12

Di era internet, bisnis bergeser dari yang semula beroperasi dalam marketplace (pasar fisik) ke marketspace (pasar virtual) yang terbentuk karena teknologi informasi. Hal ini membawa bisnis pada tingkat persaingan yang berbeda, dimana yang awalnya bersaing secara lokal menjadi bersaing secara global dengan terhubungnya seluruh pasar melalui internet. Hal ini membuat marketspace menjadi battlespace karena tingkat kompetitif yang tinggi. Untuk dapat bersaing, bisnis memahami dan belajar bahwa mereka perlu terlibat dalam perang IT untuk bersaing di *battlespace*. Untuk itu, bisnis memerlukan sistem informasi untuk bermanuver. Dengan senjata berbasis informasi, bisnis dapat ikut serta dalam battlespace melalui perang IT dengan menggunakan senjata IT yang dibangun diatas platform arsitektur IT. Akar dari arsitektur IT tersebut dibangun di atas pondasi strategi IT yang kuat. Transformasi ini diperlihatkan dalam gambar berikut.



Strategi bisnis harus diawali dengan visi jangka panjang tentang tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Visi ini dapat dirumuskan dengan menjawab pertanyaan penting tentang target pasar,

konsep bisnis, hingga strategi operasionalnya. Untuk mendefinisikan model bisnis, bisnis perlu menetapkan siapa yang menjadi customernya, apa produk yang akan dijual, berapa harganya, bagaimana bisnis dapat mengorganisasikan dirinya, dan sebagainya. Berikut adalah pertanyaan kunci untuk mendefinisikan sebuah bisnis:

- Siapa dan dimana **customer** kita? Kebutuhan customer seperti apa yang ingin kita penuhi?
- Apa **channel distribusi** yang dipilih? Dan mengapa *channel* tersebut adalah yang terbaik?
- Bagaimana kita **mempromosikan** produk/layanan **dan melayani** customer?
- Apa saja **produk/layanan** kita? Dan bagaimana kita memberi harga terhadap produk/layanan tsb?
- Bagaimana kita dapat menggali **teknologi** untuk memberikan manfaat terhadap bisnis?
- Bagaimana kita meningkatkan **kompetensi utama** kita?
- Bagaimana **budaya** dapat memaksimalkan kinerja?
- Bagaimana kita dapat **mengoptimasi proses-proses** kritis?
- Bagaimana kita bekerja dengan **rantai nilai** kita (supplier, partner, regulator, dll)
- Bagaimana kita **mengorganisasikan bisnis** untuk bersaing?
- Bagaimana ekonomi bisnis internal mempromosikan perilaku yang diinginkan seperti berbagai tujuan dan kerjasama horisontal antar unit organisasi?

Review Kembali: Metodologi Principle Based System Analysis

Metode *Principle-based System Analysis* (PBSA) merupakan sebuah pendekatan praktis untuk menganalisis sistem dalam berbagai tingkat kedalaman sesuai dengan situasi. Metode ini dapat digunakan dalam sejumlah hal sebagai berikut:

1. Untuk membantu mengorganisasikan analisis bagi bisnis untuk membangun sistem informasi.
2. Sebagai cara untuk membuat pemahaman awal bagi bisnis terhadap sebuah situasi dan rekomendasi sebelum memulai kolaborasi dengan IT.
3. Sebagai cara untuk memastikan bahwa kolaborasi yang berjalan antara bisnis dan IT menyeimbangkan antara isu bisnis dengan IT. Keseimbangan ini diperlukan terutama saat bisnis perlu berdiskusi dengan vendor yang seringkali memandang sistem sebagai *software* yang mereka jual ketimbang sebagai *work system* yang ingin diperbaiki oleh *customer*.
4. Sebagai cara bagi IT untuk memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman situasi bisnis yang cukup.

Metode PBSA diawali dengan mendefinisikan persoalan dan *work system* dimana persoalan tersebut berada. Metode ini selanjutnya menggunakan tujuh prinsip *work system* (yang telah dijelaskan sebelumnya dalam modul 5) untuk mengeksplorasi situasi dan menemukan perbaikan yang diperlukan. Selanjutnya langkah terakhir yaitu membuat sebuah rekomendasi yang menjelaskan apa yang harus dilakukan dan mengapa.

Tabel berikut menunjukkan bagaimana metode PBSA mengkombinasikan konsep umum dari analisis sistem dengan kerangka kerja *work system* untuk menyediakan sebuah pendekatan bagi siapapun yang ingin melakukan perbaikan *work system*. PBSA mengubah empat langkah dalam analisis sistem menjadi tiga langkah yang dapat dijalankan dalam berbagai tingkatan yang sesuai dengan situasi. Langkah-langkah tersebut meliputi mendefinisikan persoalan, menggunakan prinsip *work system* untuk mengeksplorasi situasi dan mengidentifikasi perbaikan yang mungkin, dan menetapkan sebuah rekomendasi untuk melakukan aksi.

Langkah Analisis Sistem	Langkah PBSA
Mendefinisikan persoalan	Mendefinisikan persoalan bersama dengan <i>work system</i>
Menjelaskan <i>current system</i> dengan kedalaman yang cukup	Menggunakan setiap prinsip <i>work system</i> secara bergantian untuk meringkas situasi saat ini dan mencari
Merancang perbaikan yang potensial	kemungkinan perbaikan Prinsip #1: <i>Please the customers</i> Prinsip #2: <i>Perform the work efficiently</i> Prinsip #3: <i>Serve the participants</i> Prinsip #4: <i>Create value from information</i> Prinsip #5: <i>Minimize effort absorbed by technology</i> Prinsip #6: <i>Deploy infrastructure as a genuine resource</i> Prinsip #7: <i>Minimize unintended conflicts and risks</i>
Menetapkan apa yang harus dilakukan	Membuat sebuah rekomendasi untuk mengatasi persoalan dengan tetap mendukung prioritas organisasi

1. Mendefinisikan persoalan dan *work system*

Langkah pertama dalam menganalisis sistem adalah mendefinisikan persoalan dengan mengidentifikasi tujuan analisis dan lingkup *work system* yang akan dianalisis. Contoh tujuan

analisis diantaranya yaitu meningkatkan efisiensi proses bisnis, menghasilkan produk yang lebih baik, atau menyelesaikan persoalan *turnover* pegawai.

Lingkup *work system* belum ditetapkan sampai analisis dimulai. Melainkan, hal ini dipilih secara sadar dengan mempertimbangkan tujuan analisis dan *trade-off* antara membuat topik terlalu luas dan kompleks VS membuatnya terlalu sempit dan tidak signifikan. Definisi persoalan yang terlalu luas dapat membuat lingkup *work system* sangat besar sehingga analisis menjadi tidak mungkin diselesaikan. Mendefinisikan persoalan terlalu sempit juga dapat melewatkan persoalan penting yang tidak tertangani.

Sebagai contoh, diasumsikan bahwa tujuan analisis adalah untuk meningkatkan penjualan pada *e-commerce*. *Work system* dapat didefinisikan terlalu sempit dalam hal bagaimana *user* menggunakan *website* untuk menentukan apa yang ingin dipesan. Mendefinisikan *work system* yang melibatkan berbagai hal yang dapat memikat *customer* ke *website* untuk melakukan pembelian dapat memperlihatkan bahwa persoalan terkait *website* itu sendiri adalah minor dibandingkan dengan persoalan tentang menarik *customer* ke *website* dan mendemonstrasikan bahwa harga di *website* lebih rendah dari harga di *website* atau toko fisik lainnya.

Tabel yang menunjukkan *snapshot work system* dapat membantu melihat lingkup *work system* dengan mengidentifikasi partisipan *work system*, awal dan akhir proses bisnis, serta produk dan layanan yang dihasilkan. *Snapshot work system* merupakan sebuah ringkasan untuk menyederhanakan kondisi nyata yang memberikan gambaran topik-topik penting yang diperlukan untuk membantu memahami situasi. *Snapshot* tersebut memberikan sudut pandang sistem secara seimbang dan memperjelas hal apa yang termasuk dan tidak termasuk sistem. Perlu diperhatikan dalam *snapshot work system* tidak memasukkan infrastruktur dan konteks dalam *cell* yang terpisah. Hal ini dilakukan untuk membuat *snapshot* sesederhana mungkin dan juga untuk memahami bahwa dalam sejumlah kasus, infrastruktur dan konteks bukan merupakan isu yang penting untuk dimunculkan dan nyaris tidak disebutkan.

Hal penting lainnya dalam mendefinisikan persoalan adalah mengidentifikasi **batasan** dan **prioritas** yang mempengaruhi bagaimana analisis dilakukan. **Batasan** mengacu pada keterbatasan yang membuat perubahan tertentu tidak dimungkinkan meskipun perubahan tersebut dipandang bermanfaat. Contoh yang dapat diamati dalam sejumlah kasus yaitu keterbatasan anggaran, keterbatasan pergeseran personil, standar teknologi yang digunakan perusahaan, serta kebijakan

terkait privasi. **Prioritas** merupakan pernyataan tentang tingkat kepentingan yang relatif dari beberapa tujuan yang berbeda. Proses analisis cenderung lebih berhasil apabila sejumlah kecil isu dengan prioritas tinggi tetap menjadi fokus utama.

Tahapan awal analisis sistem dalam mendefinisikan persoalan merupakan hal yang sulit karena orang dapat melihat situasi yang sama dengan perspektif persoalan yang berbeda-beda. Dalam beberapa kasus, ketidaksepakatan terjadi secara sadar. Dalam kasus lainnya, orang yang berbeda dapat memiliki asumsi yang berbeda tentang sistem yang terlibat. Sebagai contoh, orang di departemen SDM dapat berasumsi bahwa persoalan perekrutan terkait dengan sulitnya memproses *resume*, dimana menurut sebagian lainnya persoalan terkait dengan kesan buruk yang diterima oleh pelamar yang *qualified* selama *onsite interview*.

Saat mencoba mendefinisikan persoalan terkait work system, penting untuk menghindari mendefinisikan work system sebagai software package yang disediakan oleh vendor atau bagian IT. Dari sudut pandang bisnis, sistem yang dimaksud merupakan sistem dimana orang menjalankan proses bisnis perusahaan. Vendor *software* seringkali mempengaruhi *client* dalam memandang sistem sebagai kapabilitas yang didukung oleh *software* mereka. Mempengaruhi *client* dengan arah tersebut mungkin efektif bagi penjualan *software* mereka, namun mengabaikan isu yang tidak berhubungan dengan *software*. Kebutuhan untuk mempertimbangkan keseluruhan *work system* daripada hanya kapabilitas software tampak jelas, namun kebingungan tentang apakah “sistem” merupakan *software* umum terjadi. Sebagai contoh, bisnis percaya bahwa sistem yang dianalisis merupakan *work system* untuk memproduksi AC, dimana vendor *software* percaya bahwa sistem merupakan produk *software* yang digunakan untuk memonitor proses kerja produksi AC. Meskipun topik tersebut saling overlap, keduanya merupakan sistem yang tidak sama, dan komentar untuk sistem satu mungkin tidak cocok untuk sistem lainnya.

2. Menggunakan prinsip work system untuk mengeksplorasi situasi dan mencari kemungkinan perbaikan

Tahapan berikutnya setelah menetapkan persoalan adalah melihat aspek berbeda dalam *work system* dan perbaikan apa yang diperlukan. Masing-masing dari tujuh prinsip work system digunakan secara bergantian untuk memfokuskan pada bagian tertentu dari *work system*, seberapa baik sistem bekerja, dan mengidentifikasi kemungkinan arahan untuk perbaikan. Karena prinsip-prinsip *work system* merupakan ringkasan tentang bagaimana hal yang seharusnya, maka deviasi / selisih antara keadaan nyata dengan prinsip *work system* mengindikasikan potensi perubahan perlu diidentifikasi

dan dievaluasi. Sebagai contoh, prinsip “*please the customer*” berarti bahwa penyebab ketidakpuasan customer perlu diidentifikasi dan dipertimbangkan secara hati-hati. Contoh lainnya, prinsip “*perform the work efficiently*” menunjukkan bahwa ketidakefisiensian kerja perlu diidentifikasi dan dipertimbangkan sebagai bagian dari analisis.

Saat menerapkan setiap prinsip, pertama-tama jelaskan situasi dalam tingkat kedalaman dan kelengkapan yang konsisten dengan tujuan analisis. Sebagai contoh, jika pernyataan persoalan awal menyatakan bahwa proses bisnis terlalu lama, maka gunakan prinsip “*do the work efficiently*”, mulai dengan mendapatkan kejelasan tentang bagaimana proses bisnis beroperasi, dan menemukan berapa lama waktu yang diperlukan di setiap tahapan.

Menerapkan setiap prinsip secara bergiliran akan memperlihatkan persoalan yang tidak nampak pada saat definisi awal persoalan. Sebagai contoh, prinsip “*serve the participant*” dapat mengarahkan pada penemuan bahwa partisipan tidak dapat mengatasi jadwal kerja yang tidak dapat diprediksi, yang dapat menyebabkan persoalan lainnya. Persoalan awal mungkin fokus pada ketidakpuasan *customer*, persoalan teknis, atau lainnya, namun rekomendasi mungkin dengan mengatasi hal yang menjadi perhatian partisipan untuk mendapatkan dampak yang diharapkan bagi kepuasan *customer*.

Perubahan terhadap satu bagian *work system* dapat memberikan dampak negatif bagi *work system* lainnya. Dengan demikian, perubahan tersebut tidak direkomendasikan sampai diperoleh pertimbangan perbaikan lainnya diperlukan. Sebagai contoh, meskipun perpindahan teknologi dapat meningkatkan hasil dari *work system* tertentu, hal ini dapat menyebabkan persoalan karena inkonsistensi dengan *work system* lainnya. Pendekatan yang lebih baik selain berganti teknologi dapat berupa menambahkan langkah terhadap proses bisnis, atau menyediakan pelatihan yang lebih baik.

3. Membuat rekomendasi untuk mengatasi persoalan dengan tetap mendukung prioritas organisasi

Analisis tidak memberi manfaat tanpa adanya rekomendasi terhadap perbaikan sistem. Rekomendasi singkat yang paling sederhana dapat berupa mengidentifikasi arahan untuk perubahan dan menjelaskan mengapa perubahan tersebut diperlukan. Rekomendasi yang lebih lengkap meliputi hal berikut ini:

1. Perubahan yang direkomendasikan di setiap elemen *work system*.

2. Klarifikasi tentang perubahan apa saja yang terlibat: hanya *work system*, hanya *information system*, atau keduanya.
3. Penjelasan bagaimana perbaikan yang diusulkan dapat mengatasi persoalan penting yang telah diidentifikasi.
4. Justifikasi terhadap keseluruhan rekomendasi dengan mempertimbangkan prioritas organisasi dan kemungkinan keberhasilannya (*feasibility*).
5. Identifikasi alternatif solusi yang tidak dipilih dan alasan mengapa solusi tersebut kurang bermanfaat daripada alternatif yang direkomendasikan.
6. Diskusi bagaimana proyek dapat diselesaikan dan sumberdaya apa saja yang diperlukan.
7. Rencana proyek sementara meliputi pengaturan waktu dan *deliverables*.

Idealnya, rekomendasi seharusnya didasarkan pada kriteria putusan yang dinyatakan dengan jelas yang membantu menyelesaikan *trade-off* dan ketidakpastian yang berkaitan dengan batasan, prioritas, dan kapabilitas implementasi. Biasanya *tradeoff* melibatkan konflik kebutuhan dari *work system* yang berbeda. Konflik antara hal teknis dengan kebutuhan bisnis, dan pilihan antara kinerja dengan harga. Ketidakpastian mencakup isu seperti arahan terhadap teknologi yang akan datang dan ketidakpastian tentang apa yang terbaik untuk bisnis. Meskipun mungkin untuk memaksakan keputusan dalam sebuah formula, kejelasan kriteria keputusan diperlukan sebagai cara untuk membandingkan pilihan dan menyediakan pemeriksaan terhadap proposal.

Analisis Internal: Menerapkan Prinsip Work System Secara Mendalam

Untuk membantu dalam menganalisis elemen work system, diidentifikasi 7 prinsip-prinsip *work system* sebagai berikut

- **Prinsip#1:** *Please the customer* (memberi kepuasan pelanggan)
- **Prinsip#2:** *Perform the work efficiently* (menjalankan pekerjaan secara efisien)
- **Prinsip#3:** *Serve the participants* (melayani partisipan)
- **Prinsip#4:** *Create value from information* (menciptakan nilai dari informasi)
- **Prinsip#5:** *Minimize efforts consumed by technology* (meminimalkan upaya yang dikonsumsi oleh teknologi)
- **Prinsip#6:** *Deploy infrastructure as a genuine resource* (menggunakan infrastruktur sebagai sumberdaya yang sebenarnya)
- **Prinsip#7:** *Minimize unintended impacts and conflicts* (meminimalkan dampak dan konflik yang tidak diinginkan)

1. *Please the Customers*

Customer merupakan orang yang menggunakan dan menerima manfaat langsung dari produk dan layanan yang disediakan oleh *work system*. Prinsip yang pertama adalah memberikan kepuasan kepada customers. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi siapa saja customer, dan produk/layanan seperti apa yang dibutuhkan oleh *customer*.

2. *Perform the Work Efficiently*

Prinsip kedua adalah menjalankan pekerjaan secara efisien. Hal ini dilihat dari seberapa baik proses bisnis telah dirancang dan dijalankan untuk menghasilkan produk bagi customer.

3. *Serve the Participants*

Partisipan merupakan orang yang melakukan pekerjaan di dalam *work system*. Penyediaan layanan kepada *customer* tidak terlepas dari kontribusi peran setiap partisipan. Oleh sebab itu, kepuasan/insentif partisipan dan tekanan/beban kerja partisipan juga perlu disesuaikan untuk menjaga kinerja *work system* secara keseluruhan.

4. *Create Value from Information*

Prinsip keempat yaitu menciptakan nilai dari informasi yang ada. Hal ini perlu diperhatikan karena merupakan hal yang umum terjadi informasi disediakan apa adanya (hanya mengubah dari informasi tertulis ke bentuk digital) tanpa ada nilai tambah yang ditawarkan. Dalam menganalisis *work system*, perlu diidentifikasi "*Information Vision*" yang dapat memberikan nilai tambah terhadap produk/layanan bagi *customer*.

5. *Minimize Efforts Consumed by Technology*

Prinsip kelima yaitu meminimalkan upaya / biaya yang diperlukan untuk teknologi. Maksud dari prinsip ini adalah, bagaimana menyediakan teknologi yang tepat guna dan memerlukan upaya yang cukup *feasible* untuk menggunakannya.

6. *Deploy Infrastructure as a Genuine Resource*

Prinsip keenam yaitu menerapkan infrastruktur sebagai sumber daya organisasi, dengan demikian perlu dipergunakan secara bijak, dijaga, dipelihara, dan dikembangkan sebagaimana sumber daya pada umumnya. Dalam konteks *work system*, infrastruktur *work system* meliputi sumber daya manusia (partisipan), sumber daya informasi, serta sumber daya teknologi.

7. *Minimize Unintended Impacts and Conflicts*

Cara pandang *work system* pada level yang lebih tinggi akan memberikan gambaran tentang bagaimana *work system* berinteraksi dengan lingkungan internal maupun eksternal nya. Interaksi yang terjadi dapat menyebabkan konflik dan memberikan dampak yang dapat mempengaruhi kinerja *work system*. Faktor-faktor dalam lingkungan *work system* dapat memberikan dampak langsung ataupun tidak langsung terhadap hasil kinerja, tingkat pencapaian, tujuan, dan *requirement* untuk berubah. Analisis dan perancangan yang mengabaikan faktor penting di lingkungan dapat mengabaikan isu-isu yang menurunkan kinerja *work system* atau bahkan dapat menyebabkan kegagalan sistem.

Analisis Eksternal: Model Dorongan Kompetitif oleh Porter

Strategi bisnis perlu memperhatikan lingkungan kompetitif dimana organisasi akan beroperasi. Menurut Michael Porter, terdapat lima dorongan kompetitif yang dapat mempengaruhi strategi organisasi, kelima dorongan tersebut meliputi:

1. Ancaman pendatang baru
2. Daya tawar pembeli
3. Daya tawar pemasok
4. Ancaman produk/layanan pengganti
5. Intensitas persaingan di industri

Berikut adalah deskripsi rinci setiap dorongan kompetitif tersebut.

1. Ancaman pendatang baru

Yang dimaksud dengan ancaman pendatang baru adalah, kemungkinan berkurangnya keuntungan karena adanya peningkatan persaingan dengan bertambahnya pendatang baru. Seberapa baik perusahaan memiliki cara mencegah adanya pendatang baru dan merespon terhadap adanya pendatang baru akan menentukan keberhasilan pesaing yang baru masuk ke industri. Terdapat lima hambatan bagi pendatang baru, yaitu kebutuhan modal, skala ekonomi, diferensiasi produk, biaya berganti layanan (*switching cost*), dan akses terhadap *channel* distribusi.

2. Daya tawar pembeli

Perolehan keuntungan perusahaan dapat terkikis ketika pembeli memiliki daya tawar yang lebih tinggi dari pemasok. Hal ini biasanya mengakibatkan pemasok harus menurunkan harganya atau meningkatkan kualitasnya agar pembeli tetap menjadi pelanggannya. Isu kunci yang perlu diperhatikan terkait dengan daya tawar pembeli yaitu

- Bagaimana konsentrasi pembeli, apakah mereka membeli dalam jumlah yang besar?
- Jika produk/layanan yang diberikan tidak berbeda dengan produk/layanan pesaing, maka pembeli akan mencari pemasok dengan harga terendah untuk produk yang sama.
- Adanya *switching cost* / biaya berpindah layanan dapat mengunci pembeli dan menurunkan daya tawar pembeli.
- Jika perusahaan pembeli memiliki keuntungan yang rendah, maka pembeli akan cenderung mencari cara untuk menurunkan biaya pembelian.

3. Daya tawar pemasok

Beberapa pemasok dapat meningkatkan daya tawar mereka dengan mengorbankan pemasok lain. Teknologi internet memungkinkan pembeli terhubung langsung dengan pemasok dan memutus rantai nilai pemasok lainnya. Pemasok dalam mendapatkan akses langsung ke pembeli dapat menghemat biaya dengan menghilangkan penyalur dan meningkatkan daya tawar kepada pelanggan.

4. Ancaman produk/layanan pengganti

Ancaman produk/layanan pengganti tinggi karena mudahnya pendatang baru masuk dalam industri ebisnis. Internet menyediakan tambahan jalur komunikasi dan transaksi antara pemasok dengan pelanggan dan mudahnya pendatang baru masuk industri memastikan adanya kompetitor yang menjual produk sejenis. Hal ini menguntungkan bagi pembeli karena mereka dapat dengan mudah membandingkan harga, kualitas, dan ketersediaan produk/layanan. Pembeli memiliki pilihan lebih luas dan keputusan mereka untuk membeli akan dipengaruhi oleh produk apa yang memenuhi harapan mereka. Brand loyalty akan tetap bertahan sampai produk pengganti tersedia yang dapat menyaingi produk yang sudah ada yang digemari oleh pelanggan.

5. Intensitas persaingan di industri

Salah satu karakteristik internet adalah meningkatnya level kompetisi antar kompetitor dengan adanya kemudahan entri bagi pendatang baru, penghematan biaya, memperluas akses ke pelanggan, dan penambahan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan keunggulan

kompetitif. Kunci untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah kemampuan organisasi dalam menawarkan produk/layanan yang berbeda kepada pelanggan yang secara jelas memberikan nilai tambah. Hanya sedikit perusahaan yang dapat mencapai keunggulan tersebut sebab mudah ditirunya model bisnis, teknologi atau proses, yang dengan cepat mengikis keunggulan kompetitif yang telah didapatkan.

Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif merupakan serangkaian aksi yang dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan guna mencapai tujuan dan mendapatkan keunggulan kompetitifnya. Pada tahun 1980, Michael Porter mengembangkan tiga strategi kompetitif dalam rangka membantu perusahaan mengatasi batasan yang diakibatkan oleh lima dorongan kompetitif dan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari kompetitornya dalam industri. Strategi kompetitif tersebut yaitu

1. **Overall cost leadership** / keunggulan biaya, yaitu kemampuan untuk menyediakan produk/layanan yang lebih murah.
2. **Differentiation**, yaitu kemampuan untuk menciptakan produk/layanan yang memiliki fungsionalitas/fitur yang berbeda.
3. **Focus**, yaitu memiliki fokus untuk memenuhi kebutuhan customer tertentu.

Meski demikian, beberapa perusahaan mengkombinasikan lebih dari satu strategi kompetitif secara bersamaan. Sebagai contoh, Honda mengurangi biaya dengan penggunaan teknologi informasi secara efektif, dan juga menerapkan produk diferensiasi dengan menetapkan segmen pasar yang lebih sempit.

Bernard H. Boar, menambahkan tiga strategi keunggulan tambahan bagi ebisnis, yaitu sebagai berikut:

1. **Keunggulan eksekusi**, yaitu memungkinkan proses-proses operasional dijalankan dengan cara yang superior.
2. **Keunggulan pengetahuan**, yaitu pengetahuan unik yang dimiliki oleh organisasi yang memungkinkan kita menyampaikan produk/layanan yang menarik bagi *customer*.
3. **Keunggulan manuver**, yaitu kemampuan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan lebih cepat dari orang lain.

Dengan adanya teknologi internet, semakin mudah keunggulan kompetitif ditiru oleh kompetitor. Dengan demikian, perusahaan perlu lebih cermat dalam mendefinisikan target strategi kompetitif mana yang diterapkan, dengan memperhatikan sifat dari keunggulan kompetitif yang dituju. Sifat dari Keunggulan Kompetitif yang dimiliki perusahaan dapat berupa

- Keunggulan kompetitif yang **sustainable**, yaitu keunggulan yang bertahan lama, dan tidak mudah diikuti oleh kompetitor.
- Keunggulan kompetitif yang **sementara**, yaitu keunggulan yang hanya bertahan sementara dan dengan mudah diikuti/dilampaui oleh kompetitor.
- **Kerugian kompetitif**, yaitu kompetitif yang mana kompetitor memilikinya dengan jauh lebih baik, dapat berupa keunggulan *sustainable* ataupun sementara.
- **Kompetitif paritas**, yaitu kompetitif dimana perusahaan maupun kompetitor memiliki kapabilitas yang sama.

Langkah Mendefinisikan Strategi

Strategi mendefinisikan apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara pencapaiannya. Setelah melakukan asesmen terhadap lingkup work system yang ingin difokuskan, tahap selanjutnya adalah menetapkan alternatif tujuan dan aksi-aksi apa saja yang harus dilakukan. Adapun langkah dalam menetapkan strategi meliputi pernyataan strategi, objektif, langkah strategy, rencana manajemen perubahan, dan rencana komitmen.



Pernyataan Strategi: pada tahap ini, dinyatakan strategi tentang arahan dan hasil yang ingin dicapai. Pernyataan strategi didukung oleh lingkup bisnis yang dituju (*future business*) dan posisi yang ingin dicapai (*future position*).

Objektif: merupakan hasil yang spesifik dan dapat diukur yang ingin dicapai perusahaan.

Langkah strategi: aksi-aksi yang koheren/jelas dan memiliki tujuan yang diperlukan untuk mencapai objektif.

Manajemen perubahan: aksi strategis dirancang dan ditujukan untuk menghasilkan perubahan dan pergerakan. Hal ini akan menimbulkan resisten/ penolakan dalam organisasi karena banyaknya kepentingan. Pada tahap ini dilakukan analisis penyebab penolakan dan aksi yang diperlukan untuk mengatasi hambatan perubahan tersebut.

Rencana komitmen: merupakan serangkaian aksi yang dilakukan untuk membangun kredibilitas keseluruhan rencana. Rencana strategis hanya dapat berhasil diterapkan dengan disertai komitmen organisasi terhadap keberhasilannya.

Latihan

A. Tuliskan Benar (B) atau Salah (S) pada setiap pernyataan berikut ini.

- (a) Bertambahnya pendatang baru menyebabkan berkurangnya keuntungan karena adanya peningkatan persaingan di industri.
- (b) Daya tawar pembeli yang tinggi mengakibatkan perusahaan harus menurunkan harganya atau meningkatkan kualitasnya untuk menjaga loyalitas pembeli.
- (c) Daya tawar pemasok yang tinggi salah satunya disebabkan oleh adanya akses langsung ke pembeli dan kemudahan akses terhadap *channel* distribusi lainnya.
- (d) Ketersediaan produk pengganti memberikan pilihan yang lebih luas bagi pembeli yang dapat menyaingi produk yang sudah ada yang digemari oleh pelanggan.
- (e) Di era informasi, model bisnis, teknologi, dan proses mudah untuk ditiru sehingga dengan cepat mengikis keunggulan kompetitif yang telah didapatkan.

B. Jawablah pertanyaan berikut ini

Catatan: studi kasus agar dibuat menjadi “bisnis baru”, sehingga eksplorasi terhadap *existing business* dilakukan hanya untuk *benchmarking* dan melihat kondisi kompetitif organisasi dalam domain bisnis yang sama. Manfaatkan forum untuk berdiskusi kelompok.

Dalam kelompok Anda, dengan menggunakan prinsip-prinsip *work system* dan memperhatikan faktor kompetitif perusahaan, lakukan

1. eksplorasi situasi dan cari kemungkinan perbaikan dalam domain studi kasus Anda
2. tetapkan objektif berdasarkan lingkup bisnis dan posisi yang ingin dicapai
3. tetapkan alternatif strategi untuk mencapai objektif tersebut
4. identifikasi kemungkinan adanya penolakan, konflik, serta kegagalan/dampak negatif dan langkah-langkah untuk mengatasinya

Ketentuan: setiap anggota kelompok wajib memberikan kontribusi dengan perspektif yang berbeda (agar selalu dituliskan tabel pembagian tugas di akhir laporan).

Menggunakan prinsip *work system* untuk mengeksplorasi situasi dan mencari kemungkinan perbaikan

Domain 1 (Kelompok 1)	Kesehatan
Domain 2 (Kelompok 2)	Pendidikan
Domain 3 (Kelompok 3)	Transportasi
Domain 4 (Kelompok 4)	Lingkungan
Domain 5 (Kelompok 5)	Sosial

Daftar Referensi

Alter, S. (2002). *Information Systems: Foundation of eBusiness*. Prentice Hall.

Boar, Bernard H. (2001). *The Art of Strategic Planning for Information Technology*. John Wiley & Sons.