

**Analisis Lingkungan Perusahaan (Telaah Kasus "Tata Motors: Can It Become a Global Contender in the Automobile Industry?")**

**Wilsna Rupilu**

Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Kupang  
Wilsna.pnk@yahoo.com

**Abstrak**

Tujuan dari penulisan artikel ini untuk menelaah kasus Tata Motors: Can It Become a Global Contender in the Automobile Industry untuk menganalisis perkembangan bisnis perusahaan dengan menggunakan Analisis lingkungan. Analisis bisnis lingkungan dalam telaah kasus ini ada empat analisis yang digunakan yaitu analisis keuangan, analisa SWOT, analisis *Porters Five Forces* dan Analisis *Porter's Diamond Of National Competitive Advantage*. Dari segi analisis keuangan menunjukkan bahwa kondisi keuangan perusahaan dalam keadaan sehat, Analisis SWOT analisis *Porters Five Forces* dan Analisis *Porter's Diamond Of National Competitive Advantage* menunjukkan bahwa perusahaan Tata Motors mempunyai kemampuan untuk bersaing dan memiliki peluang untuk berkembang di industry otomotif india.

Kata kunci : Analisis Keuangan, Swot, *Porters Five Forces* dan *Porter's Diamond Of National Competitive Advantage*.

**A. PENDAHULUAN**

Dalam persaingan bisnis, setiap perusahaan pasti akan menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga perusahaan harus melakukan strategi bisnis dengan cara yang sehat dan sesuai dengan peraturan yang ada. Adanya pesaing atau kompetitor dalam sebuah bisnis merupakan hal yang normal. Hal yang perlu dilakukan dalam memenangkan persaingan adalah berpikir dan melakukan strategi khusus agar konsumen dapat beralih menggunakan produk Anda ketimbang kompetitor.

Meningkatnya intensitas persaingan dari pesaing menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi harapan konsumen dengan cara memberikan pelayanan yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh pesaing. Selain itu juga perusahaan harus melakukan analisis-analisis terkait dengan lingkungan perusahaan. Dengan demikian, hanya perusahaan yang berkualitas yang dapat bersaing dan menguasai pasar. Tan dan Ahmad (1999) menyatakan bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya dan strategi.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis mengambil sebuah kasus "Tata Motors: Can It Become a Global Contender in the Automobile Industry?") terkait dengan strategi bisnis yang dilakukan perusahaan dengan menggunakan metode analisis factor lingkungan yaitu : analisis keuangan, analisis SWOT, analisis *Porters Five Forces* dan analisis *Porter's Diamond Of National Competitive Advantage*.

**Profil Perusahaan**

Tata Motor adalah anak perusahaan dari Tata Grup (perusahaan terbesar di India), Tata Motor didirikan pada tahun 1945 dengan nama Tata Engineering dan Locomotive Company kemudian berganti nama menjadi Tata Motor pada tahun 2003. Tata Motor merupakan Industri

kendaraan pribadi terbesar di India pada 2012 dan pernah menjadi perusahaan manufaktur terbesar ke 4 dalam industri bus dan truk.

Pusat industri di India, Inggris, Thailand, Afrika Selatan, Maroko, Korea Selatan, Spanyol kemudian mengakuisi kepemilikan brand Jaguar dan Land Rover pada 2008, memenangkan Award dan melakukan Joint Venture dengan berbagai perusahaan di berbagai Negara.

#### **Kondisi Makro Ekonomi di India 2012**

India adalah Negara dengan populasi terbesar nomor 2 di dunia dengan jumlah penduduk 1.2 milyar (US 313 juta) dan 25% penduduk hidup di garis kemiskinan, usia rata-rata penduduk India adalah 26.2 tahun (US 36,9) & pertumbuhan populasi 1.3% per tahun (US 0,89%), GDP (purchasing power parity) di peringkat 4 dunia tahun 2011 sekitar \$ 4.5 triliun & pendapatan perkapita tahun 2011 adalah \$3.700 (US \$48.000), tumbuh 7.2% pertahun. (Rengking 26 dunia) dan akan terus tumbuh hingga tahun 2025.

Defisit yang dialami Negara pada tahun 2010-2012 dikarenakan subsidi yang dilakukan negara pada beberapa energi dan kasus skandal korupsi akan tetapi diperkirakan pertumbuhan ekonomi 3 – 5 tahun mendatang mencapai 7%. Ketidakstabilan harga sumber energi dikarenakan situasi politik Timur Tengah tidak stabil dan tahun 2011-2012, suku bunga rupee turun terhadap dolar mencapai 12% dan tingkat pendidikan yang tinggi para pekerja India menempatkan India menjadi penyedia utama desain *engineering* dan pelayanan teknologi informasi.

Pertumbuhan industri mobil pribadi akan berkembang hingga 10 tahun ke depan lebih cepat dari 5 negara utama (Amerika, Cina, Jepang, Jerman, dan Brazil) dan menjadi pasar nomor 3 di dunia pada 2021. Pertumbuhan industri mobil ditentukan oleh pertumbuhan investasi di India dan peluang pasar internasional.

#### **Industri Otomotif di India**

- Industri otomotif di India didominasi oleh *Suzuki*, *Hyundai*, dan *Tata Motor*. Pada tahun 2012 industri otomotif berkembang pesat karena 4 hal yaitu: urbanisasi, pertumbuhan pembangunan infrastruktur jalan, meningkatnya pendapatan (implikasi dari meningkatnya tingkat pendapatan, menurunnya pajak pendapatan), pertumbuhan populasi yang cepat (10 besar dari 30 negara dengan pertumbuhan tercepat)
- Industri otomotif menduduki urutan teratas pertumbuhan pasar untuk berbagai jenis kendaraan dari 5 negara besar (22%)
- Pertumbuhan kendaraan diesel di India naik dari 30% menjadi 45% di tahun 2010. Lebih murah 40% dari kendaraan dengan bensin
- Pembangunan infrastruktur *highways* nasional/pemerintah di India sepanjang 110.000 km dan jalan rural 411.000 km dan tingkat penjualan kendaraan selalu naik di India mulai tahun 2005 – 2011.

#### **Strategi Bisnis Tata Motor 2012**

1. Memperbanyak jenis produk line up dan fokus pada kendaraan hemat energy.
2. Fokus pada pasar India dengan menawarkan *Indica compact-sized* dan *Indigo mid-sized*. Export produk ini ke Eropa dan Afrika.
3. Memproduksi kendaraan Nano *micro-sized* dengan publikasi yang lebih luas.
4. Mengekspor kendaraan Nano ke negara berkembang yang berpendapatan rendah dan menengah.

5. Fokus pada pertumbuhan agresif untuk penjualan kendaraan baru, lokasi pelayanan, pertumbuhan mobil bekas melalui Tata Assured.
6. Menargetkan pertumbuhan penjualan *Jaguar & Land Rover* ke Cina, Rusia, dan Brazil.

<b>“People Car” – Tata Nano</b>	<b>Commercial Vehicle – Truck/Bus</b>	<b>Jaquar &amp; Land Rover</b>
Mobil basic - minimalis fasilitas.	Perusahaan lebih fokus pada produk bisnis dengan range yang luas, harga murah untuk negara berkembang, & komitmen kualitas.	Fokus pada pasar Premium
fasilitas mengarah kepada konsumen menengah ke bawah berpendapatan \$4.500.	Membuat produk kendaraan mini dengan kemampuan membawa muatan.	Pengembangan pada teknologi dan produk, lebih kompetitif, desain baru.
Harga mobil \$2.500 berkompetisi dengan roda 2 scooter dan motor.	Perusahaan memproduksi kendaraan bis sebagai kendaraan berat dan cocok untuk jarak jauh.	Pendapatan JLR 2009: 36.245 crore rupee, 2012: 103.635. Total keuntungan 17.035 crore rupee
Dengan memperluas distribusi ke negara berkembang yaitu: Brazil, Cina, Malaysia, Nepal, Bangladesh, Nigeria, Myanmar, Indonesia, Timur Tengah Afrika Selatan, & Benua Afrika.	Meningkatkan pelayanan konsumen, servis untuk seluruh siklus produk, penggunaan teknologi untuk relasi konsumen, dan meningkatkan kemampuan keuangan konsumen.	Penjualan mobil <i>Land Rover</i> mencapai 82,8% dari kategori divisi kendaraan mewah pada tahun 2012
Penjualan 2010: 59.575, 2011: 70.432, 2012: 74.527.		
Pesaing Nano - Ford's new Figo yaitu: \$7.000, Volkswagen VW Polo: \$ 8.495, France's Renault The Pulse: \$7.850, Nissan Micra \$7.650, Maruti Ritz: \$7.500, dan Chevrolet Beat: \$8.030.		

### **Situasi Perusahaan Tata Motor Menuju 2013**

1. Pendapatan bersih naik 36% & pendapatan setelah pajak naik 46% .
2. Penjualan kendaraan komersial domestik ringan mencapai 59.6% , kendaraan komersial kelas medium-berat mencapai 62.2%, penjualan kendaraan pribadi naik 4% tahun 2012, & penjualan JLR meningkat 29,1% pada tahun 2012.
3. Eksport kendaraan pribadi ke Bangladesh, Srilanka dan Afrika.
4. Joint Venture dengan Chery Automotive Co., Ltd untuk desain, pabrik, dan penjualan jaguar di Cina (tertunda kendala persetujuan regulasi).
5. Merencanakan membuat pabrik mesin baru di Wolverhampton UK sebagai pabrik mesin dengan emisi rendah.

### **B. TEKNIK ANALISA**

Teknik analisis dari kasus Tata Motors menggunakan analisis lingkungan perusahaan dengan beberapa metode analisis yaitu:

1. Analisis Keuangan metode yang digunakan untuk menilai keberlangsungan usaha, stabilitas, profitabilitas dari suatu usaha, sub usaha.
2. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek bisnis.

3. Analisis Industry : *Porters Five Forces* merupakan alat untuk menganalisa lingkungan persaingan industry. Model ini menjelaskan bahwa sebuah perusahaan dapat bertahan dan sukses dalam berkompetisi dengan perusahaan lain, ahrus memperhatikan 5 kekuatan pesaing yaitu: Anacamam pendatang baru, Ancaman produk atau jasa pengganti, Kekuatan tawar menawar pembeli, Kekuatan tawar menawar pemasok dan Persaingan antar competitor dalam industry yang sama.
4. Analisis *Porter's Diamond Of National Competitive Advantage* menyatakan bahwa “keunggulan kompetitif diciptakan dan dipertahankan melalui proses yang sangat lokal”.

### C. PEMBAHASAN

Analisis Bisnis Tata Motors

#### 1. Keuangan

- Perusahaan *Tata Motors* mulai diperdagangkan di NYSE dari tahun 2004 dan seterusnya. Penampilan pembuka gemilang dan produk booming pada tahun 2005 dan 2006
- Perdagangan NYSE mulai turun tahun 2007 dan tahun 2008, harga saham mereka jatuh. Akibat dari pembagian kekayaan pada pemilik saham pada tahun 2008–resiko sistematis
- Rasio lancar Perusahaan *Tata Motors* sebesar 11%, hal ini menunjukkan rasio lancar perusahaan tersebut dalam kondisi sehat artinya perusahaan mampu mempertahankan aset lebih dari kewajiban.
- Rasio lancar menunjukkan kewajiban tetap lebih dari saldo kas mereka, setara kas dan piutang disatukan. Strategi bisnis dengan resiko tinggi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Hal ini terbukti dengan adanya peluncuran kendaraan di seluruh dunia dan akuisisi yang dilakukan atas *Jaguar* dan *Land Rover* dari *Ford Motors*. Akuisisi besar yang dilakukan dengan menimbang skala dan kemampuan mereka saat ini.

#### 2. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) merupakan factor internal sedangkan faktor eksternal meliputi *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman).

##### Strengths

*Strength* merupakan kondisi yang menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi yang bisa memberikan pengaruh positif pada saat ini atau pun di masa yang akan datang.

Analisa Kasus:

Kondisi yang menjadi kekuatan perusahaan yaitu jenis produk *line up* dan fokus pada kendaraan hemat energy dan perusahaan menyediakan mobil dengan harga murah - berasal dari India (negara dengan populasi besar, pajak pendapatan rendah, dan tingkat pendidikan pekerja yang tinggi terutama dalam desain engineering dan pelayanan teknologi informasi).

##### Weakness

*Weakness* merupakan kondisi yang menunjukkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi yang bisa memberikan pengaruh negatif pada saat ini atau pun di masa yang akan datang.

Analisa Kasus:

- Kelemahan yang dimiliki perusahaan yaitu:
- Perusahaan tidak memiliki teknologi produksi secanggih Toyota maupun GM dan
- Pada pasar menengah ke atas masih lemah.

#### Opportunities

*Opportunities* merupakan kondisi yang menunjukkan peluang atau kesempatan di luar perusahaan atau organisasi yang bisa memberikan peluang bagi perusahaan atau organisasi untuk berkembang di kemudian hari.

Analisa Kasus:

Peluang di luar perusahaan yaitu:

- Tingkat pertumbuhan pendapatan dan pembangunan infrastruktur jalan di India.
- Mengeksplor kendaraan Nano ke negara berkembang yang berpendapatan rendah dan menengah (Permintaan mobil dengan harga murah di negara berkembang).

#### Threats

*Threats* merupakan ancaman atau tantangan yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan atau organisasi yang dapat menghambat laju perkembangan atau pertumbuhan dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Analisis Kasus:

Ancaman-ancaman yang menghambat laju perkembangan perusahaan:

- Adanya ketidakstabilan harga sumber energi yang merupakan sumber bahan penting baik produksi maupun penggunaan produk mereka.
- India merupakan negara dengan jumlah kemiskinan sebesar 25% dari total penduduk. Hal ini mempengaruhi penjualan mobil di India.
- Kebijakan yang dilakukan pemerintah india terhadap standar emisi domestik dengan standar Amerika.

### 3. Industry Analysis : Porters Five Forces

Analisis lima dari kekuatan Porter atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Portes's Five Forces Analysis* merupakan suatu alat analisis yang sederhana namun sangat berguna untuk memahami dimana letak kekuatan perusahaan kita dalam menghadapi situasi persaingan di dunia bisnis. Dengan menggunakan Analisis lima kekuatan ini, perusahaan dapat memahami dan mengerti kekuatan posisi persaingan bisnis yang terjadi saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang sedang direncanakan.

- Persaingan Industri menghadapi persaingan dari produsen otomotif dalam dan luar negeri. Perbaikan infrastruktur di India telah membuat perusahaan asing memasuki pasar India melalui merger dengan perusahaan India yang ada atau memulai operasi langsung, ini membawa inovasi reguler dan gradasi.
- *Bargaining Power of pembeli* Daya tawar pembeli lebih tinggi di segmen kendaraan pribadi dari pada kendaraan penumpang.
- Kemampuan tawar yang dilakukan oleh pemasok terhadap perusahaan sangat baik, sedangkan intens biaya *switching* dari pemasok di ibu kota industry tinggi.
- Ancaman pengganti - rendah termasuk tidak ada pengganti yang signifikan atas kendaraan.

- Ancaman dari pendatang baru Ancaman *middle*. Investasi tinggi bagi pendatang baru. Namun perkembangan ekonomi dan pertumbuhan infrastruktur di india memudahkan pendatang baru untuk masuk berinvestasi.

#### 4. Analisis Porter's Diamond Of National Competitive Advantage di India

Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri atau perusahaan dalam melakukan inovasi. Perusahaan memperoleh (CA) karena tekanan dan tantangan. Adanya persaingan di pasar domestik, supplier domestik yang agresif, serta pasar lokal yang memiliki permintaan tinggi akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Ada empat determinan (faktor – faktor yang menentukan) National Competitive Advantage (NCA) dalam Diamond Model, Empat faktor-faktor dalam DM adalah: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, dan firm strategy, structure, and rivalry.

- *Demand Conditions* : Mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan infrastruktur. Kondisi permintaan pasar pada negara berkembang seperti India terhadap barang dengan harga menengah ke bawah. Harga produk tata Motor tergolong murah yang sangat berpotensi menguasai pasar tersebut. Selain itu ukuran populasi dan pertumbuhan Infrastruktur jalan memperkuat potensi tersebut.

- *Factor Conditions*: Mengacu pada tersedianya pasar domestik yang siap berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing.

Jumlah populasi yang membutuhkan pekerjaan sangat banyak di tambah input lain seperti pengetahuan teknik dan manajerial, tanah, modal dan sumber daya alam, menunjukkan bagaimana faktor-faktor tersebut sangat mendukung pengembangan Tata Motor di India. Selain itu, ketersediaan elemen Infrastruktur seperti transportasi, komunikasi dan sistem perbankan juga mendukung hal tersebut.

- *Related and Supporting Industries*: Adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan sehingga hubungan dan dukungan ini bersifat positif sehingga menunjukkan adanya peningkatan daya saing perusahaan.

Apabila kemampuan perusahaan tersebut berada dalam kondisi baik, maka perusahaan dalam penggunaan strategi kerja sama dan *joint venture*, perusahaan dapat mengembangkan produk pelengkap maupun produk pengembangan teknologi sebagai produk utama perusahaan.

- *Firm Strategy, Structure and Rivalry Tata Motor*: Merujuk pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu. Seperti yang kita ketahui bahwa lingkungan bisnis di india sangat relevan jika terus di kembangkan di India. Karena gaya manajemen, organisasi dan strategi mereka merupakan bagian dari adaptasi terhadap lingkungan bisnis di India.

#### D. SARAN

##### Saran dengan Crafting dan Executing Strategi

##### 1) Crafting Strategy

Dari berbagai analisis di atas tersebut, berikut ini rekomendasi dari telaahan (Crafting Strategy) yang dapat digunakan sebagai strategi bisnis Tata Motors. Strategi bisnis berkaitan dengan membangun keunggulan kompetitif dalam satu unit bisnis dari perusahaan yang terdiversifikasi atau di perusahaan bisnis tunggal yang tidak terdiversifikasi. Strategi bisnis juga merupakan

tanggung jawab CEO dan eksekutif senior lainnya tetapi juga kepala unit bisnis utama juga dapat berpengaruh, terutama dalam keputusan strategis mempengaruhi bisnis yang perusahaan tuju.

Perusahaan Tata Motor sangat akrab dengan lingkungan bisnis di India sehingga sangat relevan jika terus di kembangkan di India. Karena gaya manajemen, organisasi dan strategi mereka merupakan bagian dari adaptasi terhadap lingkungan bisnis di India. India dengan populasi terbesar kedua di dunia sebanyak 1,2 milyar harus belajar dari Cina. Cina mampu memanfaatkan jumlah populasinya dan menjadikan mereka salah satu negara industri manufaktur terbesar di dunia, hal ini disebabkan karena biaya tenaga kerja yang murah (tenaga kerja dalam negeri), pajak pendapatan yang murah, infrastruktur yang memadai dan kurs mata uang yang sangat rendah, memberikan kekuatan untuk china untuk menarik investor-investor untuk berinvestasi di negara mereka. India dapat belajar dari Cina dengan situasi yang mirip saat ini. Hal ini seharusnya di ikuti dengan dukungan dari pemerintah berupa ketersediaan infrastruktur pendukung, pajak pendapatan yang rendah, dan biaya pekerja yang murah.

Strategi daerah fungsioanal menyangkut tindakan dan pendekatan yang digunakan mengelola fungsi tertentu dalam bisnis seperti produksi, penjualan, layanan pelanggan dan keuangan.

- Perusahaan melakukan penetrasi ke pasar global dengan cara menggunakan strategi global yaitu dengan perusahaan dalam mengembangkan mobil dengan harga murah, menghasilkan pasar berbeda daripada pesaing besar mereka seperti GM dan Toyota.
- Perusahaan meningkatkan lini produk bisnis dan membeli saham ikonik untuk mengurangi resiko bisnis. Untuk mengurangi resiko kerugian, terus memperluas lini produk seperti yang telah dilakukan.

Strategi operasi menyangkut strategi yang relatif sempit pendekatan untuk mengelola unit operasi utama (mis. pabrik, pusat distribusi, pusat pembelian) dan kegiatan operasi tertentu dengan tanda strategis inisiatif dan (kontrol kualitas pembelian bahan, manajemen merek, penjualan internet).

- Perusahaan mempertimbangkan kembali untuk mengeksport Nano ke Amerika karena banyaknya mobil merk lain sudah lebih punya nama dengan tingkat kenyamanan yang baik pada mobil Amerika seperti *Ford, Volkswagen, Renault, Nissan, Maruti* selain itu ada kemungkinan harga Nano akan naik menjadi 2 kali lipat lebih mahal dari harga basicnya dan kemungkinan tidak sesuainya produk.
- Perusahaan sudah mulai berfikir dan berinovasi untuk membuat produk mobil dengan standar emisi yang bagus dengan tingkat kenyamanan baik tetapi tetap berharaga murah sebagai competitive advantage Tata Motors karena ada kemungkinan pemerintah India akan memberlakukan standar emisi kendaraan sesuai dengan yang dilakukan oleh Amerika.

## **2) Executing Strategy**

Dari berbagai analisis di atas tersebut, berikut ini rekomendasi dari telaahan (Executing Strategy) yang dapat digunakan sebagai strategi bisnis Tata Motors.

- Perusahaan *Tata Motors* harus meningkatkan atau menambah ketrampilan dengan Memberikan karyawan untuk memperoleh keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan sehingga kedepannya karyawan lebih lagi berinovasi/ide-ide baru sehingga pengembangan produk kedepannya mampu bersaing.

- Perusahaan *Tata Motor* harus mengembangkan dan memperkuat sumber daya khususnya sumber daya manusia (manajer) dengan kompetensi yang baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan mempunyai kemampuan yang mendukung strategi.
- Perusahaan *Tata Motors* harus menciptakan struktur pendukung strategi, mengalokasikan sumber daya yang banyak untuk kegiatan yang sangat penting untuk keberhasilan strategis dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur memfasilitasi pelaksanaan strategi yang efektif. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan cara melakukan penetrasi bisnis di pasar global dengan menggunakan strategi secara umum. Dalam mengembangkan mobil dengan harga murah yang dilakukan oleh perusahaan ini, menghasilkan pasar berbeda daripada pesaing besar mereka seperti GM dan Toyota. Jika mereka terus melakukan ekspor produk mereka ke negara-negara berkembang dengan pendapatan menengah ke bawah, akan memberikan mereka keuntungan yang sangat besar. Karena pada dasarnya mobil-mobil dari perusahaan lain relatif berada pada harga menengah ke atas.
- Mengorganisir upaya kerja di sepanjang garis praktik terbaik. Dengan pengalaman *perusahaan* dalam mengembangkan perusahaannya melalui kerjasama yang dilakukan maupun dengan *joint venture* dengan perusahaan - perusahaan lain, menjadikan *Tata Motor* sebagai salah satu perusahaan terbesar di Industri Otomotif India.
- Memasang informasi dan sistem operasi yang memungkinkan personel perusahaan untuk melakukan aktivitas penting.
- Memotivasi para karyawan baik pada level atas maupun bawah berupa hadiah langsung kepada pencapaian tujuan kinerja.
- Untuk mewujudkan pencapaian tujuan diperlukan menciptakan budaya perusahaan dan iklim kerja kondusif antara tim kerja sehingga dapat bekerja sama untuk mencapai sukses.
- Mengerahkan kepemimpinan internal yang diperlukan untuk mendorong implementasi ke depan.

Strategi pelaksanaan yang baik membutuhkan kerja keras untuk mencapai keunggulan operasional. itu adalah pekerjaan seluruh tim manajemen perusahaan. Sukses bergantung pada keterampilan dan kerja sama manajer operasi yang dapat mendorong perubahan yang diperlukan dalam unit organisasi dan secara konsisten memberikan hasil yang baik. Penanganan manajemen dari implementasi strategi proses dapat dianggap berhasil jika segala sesuatu berjalan cukup baik sehingga memenuhi atau mengalahkan target kinerja strategis dan keuangan dan menunjukkan kemajuan yang baik mencapai visi strategis manajemen.

## **REFERENSI**

- Aftur A. Thompson., Margaret A. Peteraf., John E Gamble dan A.j Strickland III.( 2014). *Crafting and Executing Strategy-The Quest for Competitive Advantage Concept and Cases*, Nineteenth Edition.Global Edition.McGrawHill Education.  
<http://darealekonomi.blogspot.com/2015/03/teori-porters-diamond.html>  
<https://ilmumanajemenindustri.com/analisis-lima-kekuatan-porter-porters-five-forces-analysis>
- 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- 26



- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Mcmillan Press LTD. London.
- Porter, M. E. 1997. *Competitive Strategy*. *Measuring Business Excellence*, 1 (2): 12–17.
- Porter, M. E. 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York, NY.