



## CHOICES OF BUSINESS STRATEGY BETWEEN ASIA AND EUROPE AND AMERICA: A LITERATURE REVIEW PERSPECTIVE

**Leo B. Barus**

*Central Tapanuli Local Government, Pandan, North Sumatera, Indonesia.*

*Email: barusleob@gmail.com*

### *Abstrak*

Budaya perusahaan dalam pilihan strategi bisnis kontemporer didominasi oleh 2 (dua) budaya besar, yaitu budaya barat dan budaya jepang. Berdasarkan studi pustaka dengan metode deskriptif, disimpulkan bahwa bentuk strategi non-interupsi dengan menerapkan metode continuous improvement, kanban, kaizen, dan persediaan just-in-time telah menjadi metode yang diterima secara luas untuk mengurangi biaya operasi dan meningkatkan efisiensinya. Strategi non-interupsi tersebut selalu melembagakan dialog dan menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan maupun supliernya, sementara strategi lain yang mempergunakan budaya perusahaan di Eropa dan Amerika cenderung menerapkan nilai-nilai individualistis.

*Keywords: Business Strategy, Japan, America, Europe*

### **A. Latar Belakang**

Pilihan strategi sangat berhubungan erat dengan aspek budaya perusahaan. Hal ini terlihat dari budaya perusahaan, yang pada umumnya mencerminkan nilai-nilai pendiri perusahaan dan misi perusahaan, yang pemahamannya merujuk pada kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan dibagikan kepada seluruh individu yang ada dalam perusahaan dan kemudian ditransmisikan dari satu generasi karyawan ke generasi lainnya (Wheelen *et al*, 2018, hlm. 227). Kemudian, aspek budaya perusahaan yang mencerminkan misi perusahaan akan memungkinkan tindakan setiap generasi di perusahaan didasarkan pada pertimbangan budaya perusahaan dalam mencapai berbagai tujuan perusahaan. Termasuk menerapkan strategi alternatif yang layak sebagai solusi menghadapi permasalahan kekakuan struktur organisasi, sehingga tidak menghambat kreativitas manajemen dan tidak membatasi potensi pertumbuhan kreatif yang dapat menyebabkan disfungsi pada perusahaan (David dan David, 2017).

Kuatnya aspek budaya perusahaan dalam pilihan strategi bisnis selama ini didominasi oleh 2 (dua) budaya besar, yaitu budaya barat dan budaya jepang. Adanya 2 (dua) pengaruh budaya tersebut menunjukkan perlu untuk menjawab rumusan permasalahan yang mempertanyakan strategi apa yang dilakukan dan dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan dalam hal menguatnya budaya perusahaan Jepang dengan Eropa dan Amerika?

## B. Metode Penelitian

Mengingat tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pilihan-pilihan strategi bisnis yang masih memadai saat ini (Suriasumantri, 1995), maka studi ini memadai mempergunakan metode dokumentasi dan studi pustaka. Metode ini dilakukan dengan cara mencatat dan mempelajari dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang relevan dengan studi, yang data sekundernya dikumpulkan dari beberapa studi literature. Data sekunder yang diperoleh selanjutnya dilakukan *editing, coding*, dan tabulasi. Selanjutnya, analisis data mempergunakan metode deskriptif untuk memberikan gambaran atau deskripsi data sekunder.

## C. Analisis dan Pembahasan

### a. Strategi Bisnis di Eropa dan Amerika

Pada umumnya negara-negara di eropa dan amerika cenderung mempergunakan 5 (lima) strategi di tahap matching, yaitu SWOT matrix, SPACE matrix, BCG matrix, IE matrix dan Grand Strategy matrix. Perbedaan SWOT matrix, SPACE matrix, BCG matrix, IE matrix dan Grand Strategy matrix terlihat dari deskripsi ringkas pengertian masing-masing matriks tersebut.

Matriks SWOT dipergunakan sebagai teknik perencanaan terstruktur dalam mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) yang kemudian diintegrasikan pada permasalahan tertentu. Adapun yang dimaksud dengan kekuatan adalah karakteristik bisnis yang memberikan keunggulan dibandingkan yang lain, kelemahan merupakan karakteristik yang menempatkan bisnis pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan yang lain, peluang merupakan elemen-elemen yang dapat dieksploitasi korporasi untuk keuntungannya, sedangkan ancaman merupakan elemen di lingkungan yang dapat menimbulkan masalah bagi bisnis (Abya *et al*, 2015). Hal berupa matriks kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) merupakan hal-hal yang dihasilkan dari analisis lingkungan eksternal, sedangkan matriks yang berhubungan dengan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) merupakan hal-hal yang dihasilkan dari analisis lingkungan internal (Hezarjribi dan Bozorgpour, 2017).

Kemudian, matriks SPACE (Modified Strategic Position and Action Evaluation) merupakan metode yang relatif mudah dipahami dan digunakan sebagai alat bantu pengambilan keputusan. Ia menggunakan dua dimensi internal, yaitu Kekuatan Finansial dan Keunggulan Kompetitif, dan dua dimensi eksternal, yaitu Kekuatan Industri dan Stabilitas Lingkungan, untuk menentukan postur strategis organisasi di pasar dan menentukan arahnya. tindakan. Masing-masing dari empat dimensi ini mencakup beberapa faktor yang dinilai secara individual selama analisis (GÜRBÜZ, 2013). Adapun matriks BCG (Boston Consulting Group) menggambarkan portofolio investasi perusahaan dimana setiap lini produk perusahaan atau unit bisnis diplot pada matriks sesuai dengan tingkat pertumbuhan industri di mana ia bersaing dan pangsa pasar relatifnya. Posisi kompetitif relatif suatu unit didefinisikan sebagai pangsa pasarnya di industri dibagi dengan pesaing terbesar lainnya. Suatu produk pada umumnya dikategorikan ke dalam satu dari empat jenis untuk tujuan pengambilan keputusan, yakni Question marks (Tanda tanya), Stars (Bintang), Cash

cows (Sapi Tunai), dan Dogs (Anjing). Tanda tanya merujuk pada produk baru dengan potensi untuk sukses, tetapi membutuhkan banyak uang tunai untuk pengembangan, Bintang merujuk pada pemimpin pasar yang biasanya pada atau mendekati puncak siklus hidup produk yang mereka rasakan dan mampu menghasilkan cukup uang untuk mempertahankan pangsa pasar yang tinggi dan biasanya berkontribusi pada keuntungan perusahaan, Sapi tunai biasanya menunjukkan pada upaya mendatangkan lebih banyak uang daripada yang dibutuhkan untuk mempertahankan pangsa pasar mereka, dan Anjing merujuk pada pangsa pasar rendah dan tidak memiliki potensi (biasanya karena mereka berada dalam industri yang tidak menarik tanpa posisi pasar yang signifikan) untuk menghasilkan banyak uang (Wheelen et al, 2018, hlm. 238-239).

Selanjutnya, perihal matriks Internal-Eksternal (IE) dikemukakan oleh Cassidy *et al* (2013, 1523) sebagai strategi yang akan memungkinkan pemahaman komparatif yang lebih besar dari kekuatan relatif, kelemahan, peluang, dan ancaman dari masing-masing perusahaan. I-E Matrix merupakan plot dari skor total tertimbang dari Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Evaluasi Faktor Eksternal yang merupakan perbandingan visual yang lebih baik dari keunggulan relatif masing-masing organisasi. Terdapat tiga wilayah dari sembilan sel I-E matrix yang seringkali diberi label Grow and Build, Hold and Maintain, atau Harvest and Divest sebagai strategi yang disarankan. Kemudian, tindakan aktual yang diambil akan tergantung pada posisi strategis relatif para pesaing. Adapun Grand Strategy matrix merupakan strategi perusahaan yang terdiri dari tiga orientasi umum, yakni Strategi pertumbuhan memperluas kegiatan perusahaan, Strategi stabilitas tidak mengubah aktivitas perusahaan, dan Strategi penghematan mengurangi tingkat aktivitas perusahaan (Wheelen et al, 2018, hlm. 227).

### **b. Strategi Bisnis di Jepang**

Selama ini Jepang menerapkan prinsip-prinsip non-interupsi dalam mengungguli para pesaingnya terutama dari negara-negara Eropa dan Amerika, sehingga begitu para pemimpin Barat menyadari strategi bisnis yang digunakan oleh Jepang, langkah lain dalam kemajuan tanpa akhir sudah berjalan dengan baik. Jepang memandang produk dan proses sebagai ketidaksempurnaan, yang selalu menunggu penyempurnaan, karena dalam pemikiran Jepang, tidak ada yang baik atau layanan "cukup baik", tidak peduli seberapa elegan, kompak, murah, dan fungsional, sehingga selalu berusaha memberikan layanan dan kualitas yang terbaik tanpa henti (Cotter dan Hanley, 1995, 25). Strategi non-interupsi yang diterapkan Jepang ini tidak dapat terlepas dari perbedaan budaya antara Jepang dan Barat yang menjelaskan mengapa hubungan jangka panjang antara perusahaan lebih umum di Jepang. Karakteristik kunci dari hubungan antara perusahaan Jepang adalah komitmen untuk menyelesaikan masalah dengan melembagakan dialog daripada dengan mengakhiri hubungan dan memulai yang lain, sehingga bagi perusahaan Jepang suatu hubungan sangat bergantung pada niat baik dan timbal balik, yang tentunya sangat berbeda dengan dengan nilai-nilai individualistis budaya Barat. Timbal balik ini akan menyebabkan Pembeli mencoba untuk bekerja dengan penjual untuk mengatasi kekurangan dalam kinerja penjual, daripada langsung beralih ke penjual lain. Masing-masing pihak juga memberi bobot lebih pada kewajibannya kepada mitranya daripada

kewajibannya terhadap keuntungan apa pun yang mungkin diperolehnya karena melanggar kepercayaan di antara mereka (Saloner, Shepard, dan Podolny, 2001, 262).

Adapun salah satu bentuk strategi non-interupsi ini dengan menerapkan metode *continuous improvement* (peningkatan berkelanjutan), *kanban*, *kaizen*, dan *persediaan just-in-time (JIT)* telah menjadi metode yang diterima secara luas untuk mengurangi biaya operasi dan meningkatkan efisiensinya. Peningkatan berkelanjutan merupakan perubahan bertahap tanpa akhir yang difokuskan pada peningkatan efektivitas dan / atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuannya. Ini tidak terbatas pada inisiatif kualitas. Peningkatan dalam strategi bisnis, hasil bisnis, hubungan pelanggan, karyawan dan pemasok dapat mengalami peningkatan berkelanjutan (Marutschke, 2012). *Kanban* yang dalam bahasa Jepang berarti "poster" atau "tanda" merupakan elemen kunci dari metode produktif yang berasal dari Toyota sebagai sarana untuk meningkatkan proses produksi kendaraannya. *Kanban* membagi proses pembuatan dalam fase yang terdefinisi dengan baik untuk dilakukan dengan benar untuk berpindah dari satu bagian ke bagian yang lain, dengan tetap memastikan produk yang berkualitas. *Kanban* berupaya mencapai kualitas produk akhir yang diinginkan dengan memaksa setiap fase dieksekusi dengan baik dengan menghilangkan kecacauan yang terjadi dalam kondisi manufaktur normal, memenuhi pesanan produksi dan bukan kualitas sebagai hal yang paling penting (García-Alcaraz et al, 2017, 8). *Kaizen* yang berasal dari dua kata Jepang: *kai*, yang berarti "perubahan," dan *zen*, yang berarti "untuk meningkatkan" merujuk pada peningkatan berkelanjutan, yang dapat diterapkan untuk terus meningkatkan kehidupan pribadi, keluarga, sosial dan pekerjaan individu di Jepang. Ketika diterapkan di tempat kerja, *Kaizen* berarti peningkatan berkelanjutan untuk semua sumber daya manusia, manajer, dan pekerja. Dari sudut pandang strategi, *Kaizen* merupakan tindakan sistematis dan jangka panjang yang bertujuan mengumpulkan peningkatan dan penghematan untuk mengalahkan pesaing dalam hal kualitas, produktivitas, biaya, dan waktu pengiriman. Walaupun *Kaizen* telah banyak mengalami definisi selama fase pengembangannya, namun pada dasarnya *Kaizen* mengungkapkan hal gagasan perbaikan berkelanjutan (García-Alcaraz et al, 2017, 16). Adapun *JIT* adalah alat sederhana namun kuat sangat kuat dalam mendukung aliran material pada inti *lean manufacturing* karena filosofinya menganggap bahwa pemborosan dalam proses dapat dikurangi dengan mengurangi kapasitas persediaan, atau lebih baik lagi dengan menghilangkan persediaan dan aktivitas lain yang tidak perlu yang tidak menambah nilai pada operasi (García-Alcaraz et al, 2017, 16).

#### **D. Kesimpulan**

Aspek budaya perusahaan sangat mencerminkan pemetaan misi perusahaan terhadap sasaran strategis yang sesuai. Adapun contoh hubungan era antara dengan aspek budaya perusahaan terlihat dari perusahaan-perusahaan Jepang yang mampu mengungguli para pesaingnya, seperti perusahaan-perusahaan yang berasal dari Eropa dan Amerika. Dimana hampir semua perusahaan Jepang selalu melembagakan dialog dan menjaga hubungan jangka anjang dengan pelanggan maupun suppliernya, sementara perusahaan Eropa dan Amerika cenderung menerapkan nilai-nilai individualistis mereka (Cotter dan Hanley, 1995). Tentunya budaya perusahaan di Jepang tersebut sejalan dengan pilihan strategi yang mereka jalankan selama ini,

seperti metode continuous improvement, kanban, kaizen, dan persediaan JIT, yang sangat terkenal dan banyak ditiru perusahaan-perusahaan diluar Jepang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abya, Hamid, Mohammad Mehdi Nasiri Khalili, Mohsen Ebrahimi and Ali Movahed (2015), 'Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM', *Management Science Letters*, Vol. 5, Issue 3, hlm. 295-300.
- Cassidy, Christopher M., Michael D. Glissmeyer, dan Charles J. Capps III, Mapping An Internal-External (I-E) Matrix Using Traditional and Extended Matrix Concepts, *The Journal of Applied Business Research – September/October 2013 Volume 29, Number 5*.
- Cotter, Michael J., dan Henley, James A. (1995). 'Japanese Business Strategy Derived from Karate Principles: Controlling Western Advances', *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 3, No. 2, hlm. 20-27.
- David, F. R. dan David Forest R. 2017. *Strategic Management: Concepts and Cases – A Competitive Advantage Approach*. Pearson Education, Inc., Boston.
- García-Alcaraz, Jorge Luis, Oropesa-Vento, Midiala, dan Maldonado-Macías, Aidé Aracely (2017). *Kaizen Planning, Implementing and Controlling*. Cham. Springer International Publishing AG.
- GÜRBÜZ, Tuncay, A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method, Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2013 Vol II, IMECS 2013, March 13 - 15, 2013, Hong Kong.
- Hezarjribi, H.N., dan Bozorgpour, Z. (2017). 'Optimized Business Management by Using SWOT and QSPM Matrices (Case Study: Mazandaran Wood and Paper Industries)'. *Journal of Administrative Management, Education and Training* Vol. 13, Special Issue (1), hlm. 409-422.
- Marutschke, David (2012). *Continuous Improvement Strategies: Japanese Convenience Store Systems*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Saloner, Garth, Shepard, Andrea, dan Podolny, Joel (2001). *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Suriasumantri, Jujun S. (1995). *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Wheelen, Thomas L., Alan N. Hoffman, J. David Hunger, dan Charles E. Bamford, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, Harlow: Pearson Education Limited.