

## **STRATEGIC MANAGEMENT MODEL WITH LENS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVE INTELLIGENCE**

**Reza Suriansha, Hendro Sasongko**

Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana  
Universitas Pakuan Bogor

Email: reza\_suriansha@gmail.com, hendro12@gmail.com

### **Abstrak**

Lingkungan bisnis yang dinamis, bergejolak dan kompleks telah memaksa organisasi masa kini untuk menggunakan informasi dan pengetahuan yang akurat dari lingkungan internal dan eksternal mereka dalam membuat keputusan strategis, operasional dan taktis. Keputusan yang diambil melalui cara ini dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berdasarkan sumber daya informasi dan pengetahuan. Inilah sebabnya mengapa abad kedua puluh satu disebut “Abad Pengetahuan” atau “Era Pengetahuan”. Dalam konteks era pengetahuan ini, Peter Drucker, bapak teori manajemen, dengan tepat menggambarkan bahwa baik modal maupun manusia, bahkan sumber daya alam, tidak akan menjadi alat produksi. Sebaliknya itu akan menjadi pengetahuan tambahan yang disajikan dengan teori pandangan berbasis pengetahuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* pada penelitian-penelitian dalam rentang waktu tahun 2000-2016. Peneliti menggunakan model manajemen strategis Fred David. Untuk mencapai tujuan tersebut, melibatkan pemutakhiran matriks evaluasi internal dan eksternal kunci secara terus menerus, terbentuk pada tahap perencanaan strategis, dan identifikasi faktor internal dan eksternal lainnya yang muncul. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengetahuan dan informasi merupakan sumber daya strategis agar organisasi dapat unggul dan kompetitif.

**Kata kunci:** Manajemen Strategis; Manajemen Pengetahuan; Kecerdasan Kompetitif.

### **Abstract (12pt Bold)**

*The dynamic, volatile and complex business environment has forced today's organizations to use accurate information and knowledge of their internal and external environment in making strategic, operational and tactical decisions. Decisions taken in this way can generate competitive advantages based on information and knowledge resources. This is why the twenty-first century is called the “Age of Knowledge” or “The Age of Knowledge”. In the context of this knowledge age, Peter Drucker, the father of management theory, aptly illustrates that neither capital nor people, even natural resources, will become means of production. Instead it will be additional knowledge presented with the theory of the knowledge-based view of the firm. This study uses a systematic literature review method on studies in the period 2000-2016. The researcher uses Fred David's strategic management model. To achieve this goal, involves updating the key internal and external evaluation matrices continuously, formed at the strategic planning stage, and identifying other emerging internal and external factors. The conclusion of this study is that knowledge and information are strategic resources so that organizations can excel and be competitive.*

**Keywords:** *Strategic Management; Knowledge Management; Competitive Intelligence.*

## **Pendahuluan**

Lingkungan bisnis yang dinamis, bergejolak dan kompleks telah memaksa organisasi masa kini untuk menggunakan informasi dan pengetahuan yang akurat dari lingkungan internal dan eksternal mereka dalam membuat keputusan strategis, operasional dan taktis (Suprihanto, 2018). Keputusan yang diambil melalui cara ini dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berdasarkan sumber daya informasi dan pengetahuan. Inilah sebabnya mengapa abad kedua puluh satu disebut “Abad Pengetahuan” atau “Era Pengetahuan”. Dalam konteks era pengetahuan ini, Peter Drucker, bapak teori manajemen, dengan tepat menggambarkan bahwa baik modal maupun manusia, bahkan sumber daya alam, tidak akan menjadi alat produksi. Sebaliknya itu akan menjadi pengetahuan tambahan yang disajikan dengan teori pandangan berbasis pengetahuan perusahaan. Teori ini berpendapat bahwa pengetahuan adalah sumber organisasi yang paling strategis untuk keunggulan kompetitif, karena tidak dapat ditiru dengan mudah. Ini juga menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan aset pengetahuannya secara lebih efektif akan mengungguli mereka yang tidak melakukannya (Kasmawati, 2018).

(Shujahat et al., 2017) Dengan demikian, pengetahuan dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. Bisnis dikelola dan keunggulan kompetitif diperoleh melalui proses yang disebut manajemen strategis. Salah satu model proses manajemen strategis atau *strategic management* adalah model Fred David. Menurut model strategis Fred David, proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu, *perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi*. Ini mendorong semua kegiatan organisasi. *Perumusan strategi*, juga dikenal sebagai perencanaan strategis, melibatkan langkah-langkah berikut: pengembangan pernyataan visi dan misi, audit lingkungan internal dan eksternal, tujuan dan generasi jangka panjang, evaluasi dan pemilihan strategi. Tahap kedua dari proses manajemen strategis umumnya dikenal sebagai *implementasi strategi*. Pada tahap ini, strategi bisnis benar-benar diimplementasikan. Ini melibatkan kegiatan seperti menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan untuk setiap fungsi bisnis, mengalokasikan sumber daya, dll untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dari proses manajemen strategis adalah *evaluasi strategi*. Tahap ini bertujuan untuk mengubah atau mengambil tindakan korektif dalam strategi dan mengukur serta mengevaluasi kinerja (Fadhli, 2020).

Untuk mencapai tujuan tersebut, melibatkan pemutakhiran matriks evaluasi internal dan eksternal kunci secara terus menerus, terbentuk pada tahap perencanaan strategis, dan identifikasi faktor internal dan eksternal lainnya yang muncul. Selain itu, melibatkan membandingkan kinerja aktual dengan yang direncanakan. Jika faktor-faktor internal dan eksternal utama berubah selama penilaian lingkungan yang berkelanjutan atau faktor-faktor baru diidentifikasi, dan/atau selama perbandingan kinerja standar dengan kinerja aktual, kinerja aktual ditemukan kurang dari kinerja

standar. Kemudian, ini membutuhkan tindakan korektif yang harus diambil dalam tahap proses manajemen strategis ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membahas sinergi dan penggunaan terpisah dari pengetahuan dan kecerdasan, melalui manajemen pengetahuan dan inteligensi kompetitif, pada setiap tahap proses manajemen strategi. Selain itu, penelitian ini juga membahas implementasi dari setiap tahapan proses manajemen strategis untuk manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif dan sebaliknya. Pada akhirnya penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi agar organisasi dapat menerapkan manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif dalam menyusun keputusan strategis perusahaan.

Penelitian ini mengembangkan model manajemen strategis Fred David yang diintegrasikan dengan manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif, sehingga organisasi dapat melakukan identifikasi dan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal dalam menentukan proses manajemen strategis (Rahmi, 2019). Pendekatan baru ini dapat menjadi sudut pandang baru baik bagi penelitian selanjutnya maupun perusahaan dalam meningkatkan manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif untuk menyusun strategi jangka panjang perusahaan.

Strategi didasari bahwa organisasi harus menyesuaikan kemampuan dengan lingkungan eksternal yang kompleks dan terus berubah. Pada penelitian ini mengintegrasikan manajemen strategis dengan manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif. Sebaliknya, manajemen pengetahuan merupakan sumber daya organisasi yang paling berharga sehingga memerlukan sistem untuk mendapatkan dan mentransfer pengetahuan internal dan praktik terbaik (Allerton, 1997). Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebelum mengimplementasikan manajemen pengetahuan dalam manajemen strategis, pertama-tama manajemen pengetahuan harus dikembangkan terlebih dahulu.

Baik manajemen pengetahuan dan manajemen strategis memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk meningkatkan kinerja, produktivitas dan daya saing organisasi. Penelitian ini tidak membahas lebih lanjut terkait manajemen pengetahuan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi manajemen strategis organisasi. Implementasi manajemen pengetahuan sangat berkaitan dengan faktor budaya dan manusia. Menurut (Mårtensson, 2000), budaya dan manusia adalah inti dari menciptakan organisasi berbasis pengetahuan yang sukses dan menjadi permasalahan yang sulit untuk diselesaikan. Sehingga sebelum mengintegrasikan manajemen pengetahuan dengan manajemen strategis maka organisasi harus mempertimbangkan faktor tersebut.

Menurut (Joo & Lee, 2006) adanya ketidaknyamanan, pencarian dan integrasi adalah faktor pembatas yang signifikan untuk mencapai kualitas sistem dalam manajemen pengetahuan, sedangkan di sisi lain ketidaksesuaian dan ketidakpercayaan merupakan faktor pembatas untuk kualitas pengetahuan. Penelitian - penelitian selanjutnya diperlukan untuk mempertimbangkan faktor-faktor penghambat terkait manajemen pengetahuan sehingga hambatan tersebut tidak mempengaruhi integrasi antara manajemen pengetahuan dengan manajemen strategis. Selain itu, organisasi juga

memerlukan kemampuan dalam mengendalikan dorongan teknologi dengan mencerminkan kebutuhan bisnis dalam tahap perkembangannya (Joo & Lee, 2006).

Penelitian ini berfokus pada model manajemen strategis Fred David yang terdiri dari tiga tahapan yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Terdapat beberapa model manajemen strategis lain seperti yang dikembangkan oleh (Thompson & Strickleand, 1996) yang terdiri dari lima tahapan yaitu mengembangkan visi dan misi bisnis, menetapkan tujuan, menyusun strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja. Selanjutnya model yang dikembangkan oleh (Jauch & Glueck, 1988) yang mengembangkan manajemen strategis sebagai aliran keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Tahapan dimulai dari analisis dan diagnosis, pilihan, implementasi dan evaluasi.

Dari ketiga model manajemen strategi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara garis besar manajemen strategi dilakukan dalam beberapa tahap yang hampir mirip. Fred David mengembangkan langkah yang lebih sederhana, sehingga integrasi dengan manajemen pengetahuan dapat diimplementasikan dengan lebih mudah oleh perusahaan. Sebuah model manajemen strategis adalah representasi dari struktur yang diusulkan dalam kombinasi strategi dan kegiatan manajemen. Tugas manajemen strategis adalah memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan baik dalam lingkungan yang berubah-ubah.

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* pada penelitian-penelitian dalam rentang waktu tahun 2000-2016. Peneliti menggunakan model manajemen strategis Fred David. Hasil tinjauan literatur yang dilakukan selanjutnya akan diintegrasikan dan disesuaikan dengan tahapan dalam model manajemen strategis Fred David untuk memperoleh integrasi antara manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif dalam perencanaan manajemen strategis.

## Hasil dan Pembahasan

Proses manajemen strategis yang baik adalah proses di mana analisis dan intuisi terintegrasi dalam pengambilan keputusan (Yunus, 2016). Organisasi yang berdasarkan manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif dapat mengintegrasikan analisis dan intuisi dalam proses manajemen strategis, karena manajemen pengetahuan yang efektif dan sistem kecerdasan kompetitif menyebabkan organisasi memiliki akses penuh ke pengetahuan dan kecerdasan lingkungan internal dan eksternal. Manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif menawarkan strategi, alternatif, potensi masalah dan solusi baik secara terpisah maupun sinergi dalam proses manajemen strategi.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang ditinjau dalam penelitian ini, peneliti *merumuskan* integrasi antara manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif dengan manajemen strategis (Lestari, 2019). Pada *perencanaan strategis*, terdapat beberapa langkah, langkah pertama yaitu pengembangan visi dan misi, dimana

manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif memiliki implikasi penting dan berdampak pada misi organisasi. Organisasi dapat menyelaraskan pengetahuannya dalam fungsi dan strategi manajemen dengan visi dan misinya. Sehingga organisasi dapat mengembangkan komponen pertanyaan misi seperti konsumen, produk dan layanan, pasar, teknologi, kepedulian terhadap keberlangsungan hidup, pertumbuhan dan keuntungan, citra publik dan kepedulian terhadap karyawan.

Langkah kedua adalah melakukan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam organisasi, sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis maupun faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi berjalannya proses bisnis dalam organisasi. Langkah ketiga adalah menetapkan tujuan jangka panjang, baik tujuan keuangan maupun tujuan pertumbuhan. Tahap terakhir adalah evaluasi strategi, yaitu organisasi menghasilkan, memilih dan mengevaluasi strategi untuk mendapatkan strategi yang terbaik. Manajemen pengetahuan dan intelegen kompetitif dapat membantu organisasi dalam menyusun strategi saat ini, strategi alternatif, potensi masalah dan solusi (Hadijaya, 2013).

Pada *implementasinya*, organisasi harus memastikan bahwa jumlah dan bentuk yang tepat dari pengetahuan dan kecerdasan yang secara sinergi dan terpisah diberikan kepada orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Setiap keputusan membutuhkan pengetahuan internal yang dapat diperoleh dari manajemen pengetahuan dalam organisasi, sedangkan informasi dan pengetahuan lingkungan eksternal dapat diperoleh dari kecerdasan kompetitif (Sutrisno, 2019). Menggabungkan keduanya akan menghasilkan integrasi informasi internal dan eksternal serta sinergi antara pengetahuan dan kecerdasan untuk membantu organisasi dalam membuat keputusan yang efektif dan efisien.

Terakhir yaitu *evaluasi*, yang dilakukan melalui pembaruan secara terus-menerus informasi internal dan eksternal untuk menilai perubahan signifikan yang terjadi sehingga dapat merumuskan strategi baru (Rismawati & Mattalata, 2018). Pada tahap ini organisasi juga menilai kinerja organisasi dengan membandingkan dengan kinerja yang seharusnya. Oleh sebab itu, manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif diperlukan dalam melakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengetahuan dan informasi merupakan sumber daya strategis agar organisasi dapat unggul dan kompetitif. Manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif dalam hal ini dapat diimplementasikan dalam setiap tahapan manajemen strategis mulai dari menentukan tujuan, penerapan dan evaluasi. Pengetahuan dan kecerdasan melalui manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif dapat digunakan secara sinergis dan terpisah pada setiap tahap manajemen strategis dan proses pengambilan keputusan pada tingkat operasional dan taktis strategis. Ahli dalam manajemen pengetahuan, kecerdasan kompetitif dan manajemen

strategis dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berdasarkan pengetahuan dan sumber daya informasi. Organisasi harus memiliki fungsi manajemen pengetahuan dan kecerdasan kompetitif untuk mendukung perumusan strategi, implementasi dan evaluasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allerton, H. (1997). News you can use about intranets-No matter where you are on the technology food chain. Here we serve it up fast-food style and easy to digest. *Training & Development*, Vol. 51, Pp. 55–56. Amer Soc Training Development 1640 King ST, Box 1443, Alexandria, VA 22313 ....
- Fadhli, Muhammad. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1(1), 11–23.
- Hadijaya, Yusuf. (2013). *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*.
- Jauch, Lawrence R., & Glueck, William F. (1988). *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill.
- Joo, Jaehun, & Lee, Sang M. (2006). Technical limitation factors of knowledge management systems and a new Approach. *Management Review: An International Journal*, 1(1), 5–17.
- Kasmawati, Kasmawati. (2018). Sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 229–242.
- Lestari, Endah Rahayu. (2019). *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.
- Mårtensson, Maria. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*.
- Rahmi, Sri Rahmi Sri. (2019). Perencanaan Sdm Melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan. *Intelektualita*, 5(1).
- Rismawati, S. E., & Mattalata, S. E. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan* (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.
- Shujahat, Muhammad, Hussain, Saddam, Javed, Sammar, Malik, Muhammad Imran, Thurasamy, Ramayah, & Ali, Junaid. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Suprihanto, John. (2018). *Manajemen*. UGM PRESS.
- Sutrisno, H. Edy. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Thompson, Authur A., & Strickleand, A. J. (1996). Strategic management: concepts and cases. *Long Range Planning*, 6(29), 907–908.
- Yunus, Eddy. (2016). *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi.