

# **MANAJEMEN STRATEGIK**

## **Konsep dan Analisis**

**Prof. Dr. Husein Umar, BSt, SE, MM, MBA**

*The Jakarta Business Research Center , 2020*

# DAFTAR ISI

## **BAGIAN-1. Konsep Manajemen Strategik**

<b>BAB 1 TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN STRATEGIS .....</b>	<b>1</b>
1. Apakah Itu Manajemen Strategis? .....	2
2. Istilah-istilah Kunci dalam Manajemen Strategis .....	6
3. Model Manajemen Strategis .....	9
4. Manfaat-Manfaat Manajemen Strategis.....	10
5. Alasan Perusahaan Tidak Melakukan Perencanaan Strategis.....	11
6. Perangkat Manajemen Strategis .....	12
7. Panduan Manajemen Strategis yang Efektif .....	13
8. Membandingkan Bisnis dan Strategi Militer .....	13
9. Kesimpulan .....	14
<b>BAB 2 VISI DAN MISI BISNIS .....</b>	<b>17</b>
1. Ingin Menjadi Seperti Apakah Kita? .....	18
2. Apakah Bisnis Kita? .....	18
3. Nilai Penting Visi dan Misi.....	22
4. Karakteristik Pernyataan Misi.....	23
5. Menulis dan Mengevaluasi Pernyataan Misi .....	26
6. Kesimpulan .....	27
<b>BAB 3 PENILAIAN EKSTERNAL.....</b>	<b>29</b>
1. Hakikat Audit Eksternal.....	30
2. Pandangan Organisasi Industrial.....	32
3. Kekuatan Di Berbagai Bidang .....	33
4. Model Lima Kekuatan Porter.....	41
5. Sumber Informasi Eksternal .....	41
6. Berbagai Alat dan Teknik Peramalan .....	42
7. Matriks Evaluasi .....	43
8. Profil Matriks Kompetitif .....	44
9. Kesimpulan .....	46
<b>BAB 4 PENILAIAN INTERNAL .....</b>	<b>47</b>
1. Hakikat Internal Audit .....	48
2. Tampilan Berbasis Sumber Daya.....	48

3.	Mengintegrasikan Strategi dan Budaya .....	49
4.	Manajemen.....	51
5.	Pemasaran .....	51
6.	Keuangan/Akuntansi.....	52
7.	Produksi/Operasi.....	56
8.	Penelitian dan Pengembangan .....	57
9.	Sistem Informasi Manajemen .....	58
10.	Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis).....	59
11.	Matriks Evaluasi Faktor Internal (Ife Matrix).....	60
12.	Kesimpulan.....	61
<b>BAB 5 STRATEGIES IN ACTION .....</b>		<b>63</b>
1.	Tujuan Jangka Panjang (Long-Term Objective).....	64
2.	Balanced Scorecard.....	65
3.	Tipe Strategi.....	65
4.	Level Strategi .....	66
5.	Integration Strategis .....	67
6.	Intensive Strategies .....	68
7.	Diversification Strategies.....	69
8.	Defensive Strategies.....	70
9.	Lima Strategi Generik Michael Porter .....	71
10.	Merger/Akuisisi.....	75
11.	Manajemen Strategis Di Perusahaan Kecil .....	77
12.	Kesimpulan.....	77
<b>BAB 6 STRATEGY ANALYSIS AND CHOICE .....</b>		<b>79</b>
1.	Hakikat Strategy Analysis and Choice .....	80
2.	Strategi Komprehensif - Perumusan Kerangka.....	80
3.	Tahap Penginputan.....	82
4.	Tahap Pencocokan .....	82
5.	Tahap Keputusan .....	95
6.	Cultural Aspects of Strategy Choice and The Politics of Strategy Choice.....	96
7.	Governance Issues .....	97
8.	Kesimpulan .....	98
<b>BAB 7 MENERAPKAN STRATEGI: ISU-ISU MANAJEMEN DAN OPERASI .....</b>		<b>99</b>
1.	Hakikat Penerapan Strategi.....	100
2.	Tujuan Tahunan .....	101

3. Kebijakan .....	102
4. Alokasi Sumber Daya .....	102
5. Managing Conflict .....	102
6. Pencocokan Struktur Dengan Strategi .....	103
7. Restrukturisasi, Reengineering, dan E-Engineering .....	107
8. Menghubungkan Kinerja Dan Gaji Dengan Strategi .....	107
9. Manajemen Resistensi Terhadap Perubahan .....	109
10. Menciptakan Kebudayaan Yang Mendukung Strategi.....	110
11. Perhatian Pada Produksi/Operasi Dalam Menerapkan Strategi .....	111
12. Perhatian Pada Sumber Daya Manusia Ketika Menerapkan Strategi .....	112
13. Kesimpulan.....	113
<b>BAB 8 MENERAPKAN STRATEGI: ISU-ISU PEMASARAN, KEUANGAN /</b>	
<b>AKUNTANSI, LITBANG, DAN SIM .....</b>	<b>115</b>
1. Hakikat Penerapan Strategi.....	116
2. Isu-Isu Marketing (Pemasaran) Terkini .....	117
3. Market Segmentation / Segmentasi Pasar.....	119
4. Product Positioning / Penempatan Produk.....	120
5. Isu Keuangan / Akuntansi.....	122
6. Isu-Isu Dalam Riset Dan Pengembangan (R&D) .....	130
7. Isu-Isu Dalam Sistem Manajemen Informasi .....	132
8. Kesimpulan .....	133
<b>BAB 9 ULASAN, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN STRATEGI .....</b>	<b>134</b>
1. Sifat Dasar Evaluasi Strategi .....	135
2. Kerangka Evaluasi Strategi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Balanced Scorecard.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Karakteristik dari Sistem Evaluasi yang Efektif.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5. Perencanaan Kontinjensi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6. Auditing .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7. Tantangan Era Ekonomi 4.0 dalam Manajemen Strategi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
8. Kesimpulan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## BAB 1

### TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN STRATEGIS



## 1. Apakah Itu Manajemen Strategis?

### a. Mendefinisikan Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

Seperti definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis.

Istilah yang terakhir lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan mantan sering digunakan dalam akademisi.

Terkadang istilah manajemen strategis digunakan untuk mengacu pada strategi perumusan, implementasi, dan evaluasi, dengan perencanaan strategis hanya mengacu pada strategi perumusan.

Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk besok;

Perencanaan jarak jauh, sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan untuk besok tren hari ini.

Istilah perencanaan strategis berasal dari tahun 1950-an dan sangat populer antara pertengahan 1960-an dan pertengahan 1970-an.

Selama bertahun-tahun, perencanaan strategis diyakini secara luas menjadi jawaban untuk semua masalah.

Pada saat itu, sebagian besar perusahaan Amerika "terobsesi" dengan perencanaan strategis.

### b. Tahap-tahap Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap:

#### 1) Formulasi Strategi

Formulasi strategi mencakup pengembangan Visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu yang akan digunakan seterusnya. Masalah Formulasi strategi termasuk memutuskan

apa yang harus dimasukkan oleh bisnis baru, bisnis apa yang harus ditinggalkan, cara mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana untuk menghindari pengambilalihan yang bermusuhan.

## 2) Implementasi Strategi

Implementasi strategi memerlukan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang diformulasikan dapat dieksekusi. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya strategi-mendukung, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengalihkan upaya pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan karyawan kompensasi terhadap kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut "tahap aksi" manajemen strategis. Implementasi strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi dirumuskan ke dalam tindakan. Sering dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi memerlukan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada ilmu pengetahuan.

## 3) Evaluasi Strategi

Strategi evaluasi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu tahu Kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi Strategi adalah cara utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi tunduk pada modifikasi masa depan karena faktor eksternal dan internal yang terus berubah. Tiga kegiatan evaluasi strategi mendasar adalah (1) mengkaji faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Strategi evaluasi diperlukan karena keberhasilan hari ini tidak ada jaminan keberhasilan besok! Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda; organisasi yang puas mengalami kematian.

Formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi terjadi pada tiga tingkat hierarkis dalam organisasi besar: unit bisnis korporasi, divisi atau strategis, dan fungsional. Dengan membina komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan di tingkat hierarki, manajemen strategis membantu fungsi perusahaan sebagai tim yang kompetitif. Sebagian besar usaha kecil dan beberapa bisnis besar tidak memiliki Divisi atau unit bisnis strategis; mereka hanya memiliki tingkat korporat dan fungsional. Namun demikian, manajer dan karyawan di dua tingkat ini harus secara aktif terlibat dalam kegiatan manajemen strategis.

c. Mengintegrasikan Intuisi dan Analisis

Berdasarkan pengalaman, penilaian, dan perasaan di masa lalu, kebanyakan orang mengakui bahwa intuisi adalah penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi sangat berguna untuk membuat keputusan dalam situasi ketidakpastian besar atau sedikit preseden. Hal ini juga membantu ketika sangat saling terkait variabel ada atau ketika perlu untuk memilih dari beberapa alternatif yang masuk akal. Beberapa manajer dan pemilik bisnis mengaku memiliki kemampuan luar biasa untuk menggunakan intuisi sendirian dalam merancang strategi brilian. Sebagai contoh, Will Durant, yang mengorganisir GM, digambarkan oleh Alfred Sloan sebagai seorang pria yang akan melanjutkan tindakan Dipandu semata-mata, sejauh yang saya tahu, oleh beberapa Flash intuitif kecemerlangan. Dia tidak pernah merasa berkewajiban untuk membuat rekayasa berburu untuk fakta. Namun terkadang, dia sangat benar dalam penilaiannya. Albert Einstein mengakui pentingnya intuisi ketika ia berkata, "Aku percaya pada intuisi dan inspirasi. Pada saat saya merasa yakin bahwa saya benar sementara tidak mengetahui alasannya. Imajinasi lebih penting daripada pengetahuan, karena pengetahuan terbatas, sedangkan imajinasi merangkul seluruh dunia. "

d. Mengadaptasi Perubahan

Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi harus terus memantau kejadian internal dan eksternal dan tren sehingga perubahan tepat waktu dapat dibuat sesuai kebutuhan. Tingkat dan besarnya perubahan yang mempengaruhi organisasi yang meningkat secara dramatis



seperti yang dibuktikan bagaimana resesi ekonomi global telah menangkap begitu banyak perusahaan oleh kejutan. Perusahaan, seperti organisme, harus "mahir beradaptasi" atau mereka tidak akan bertahan. Kebangkrutan perusahaan dan default lebih dari dua kali lipat dalam 2009 dari yang sudah buruk 2008 tahun. Semua industri terkena keras, terutama ritel, bahan kimia, otomotif, dan keuangan. Lender memperketat pembatasan pada peminjam, ribuan perusahaan tidak bisa menghindari kebangkrutan. Bahkan perekonomian Cina, Jepang, dan Korea Selatan terhenti karena permintaan barang mereka dari Amerika Serikat dan Eropa kering. Pertumbuhan tahunan Cina melambat dari 13 persen di 2007 sampai 9 persen di 2008 dan kemudian 5 persen untuk 2009. Indeks kepercayaan konsumen jatuh di seluruh dunia seperti harga perumahan. Sembilan dari 10 saham di S&P 1500 kehilangan nilai di 2008. Indeks komposit NASDAQ turun 40,5 persen dalam 2008, tahun terburuk yang pernah ada. S&P 500 saham kehilangan 38,5 persen dari nilai mereka di 2008, tahun terburuk sejak 1937. Dow Jones Industrial Average kehilangan 33,8 persen dari nilainya di 2008, kerugian terburuk sejak 1931 sebagai pemegang saham kehilangan \$6.800.000.000.000 dalam kekayaan. Hanya tiga saham S&P 500 naik 2008: keluarga Dollar naik 38 persen, menjadikannya sebagai pemain terbaik di S &P 500; Wal-Mart toko naik 18 persen; dan Mcdonald's naik hampir 6 persen. Decliner terbesar di Dow di 2008 adalah GM, saham yang jatuh 87 persen. Citigroup kehilangan 77 persen dari nilai sahamnya di 2008. Bahkan General Electric kehilangan 56 persen dari nilainya. Fannie Mae dan Freddie Mac masing-masing meluncur 98 persen seperti halnya Fleetwood Enterprises, yang membuat kendaraan rekreasi. Dan kerugian juga luas di seluruh dunia. Sebagai contoh, Vanguard Europe/Pacific index, yang terdiri dari perusahaan saham berdasarkan benua tersebut, jatuh 43 persen pada 2008. Untuk bertahan hidup, semua organisasi harus cerdas mengidentifikasi dan beradaptasi terhadap perubahan. Proses strategi manajemen ditujukan untuk memungkinkan organisasi untuk beradaptasi secara efektif untuk mengubah jangka Panjang

## 2. Istilah-istilah Kunci dalam Manajemen Strategis

Ada sembilan istilah kunci: keunggulan kompetitif, strategists, pernyataan visi dan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan.

### a. Keunggulan Kompetitif

Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang perusahaan saingan tidak bisa melakukan, atau memiliki sesuatu yang perusahaan saingan inginkan, yang dapat mewakili keunggulan kompetitif.

### b. Strategists

Strategists adalah individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Strategi memiliki berbagai jabatan, seperti Chief Executive Officer, Presiden, pemilik, Ketua Dewan Direksi, Direktur Eksekutif, Kanselir, Dekan, atau pengusaha. Jay Conger, Profesor perilaku organisasi di London Business School dan penulis bangunan pemimpin, Says, "semua ahli strategi harus menjadi kepala perwira belajar. Kita berada dalam periode perubahan yang panjang. Jika para pemimpin kita tidak sangat adaptif dan model hebat selama periode ini, maka perusahaan kami tidak akan beradaptasi baik, karena pada akhirnya kepemimpinan adalah tentang menjadi panutan. "

### c. Pernyataan Visi dan Misi

Banyak organisasi hari ini mengembangkan pernyataan visi yang menjawab pertanyaan "apa yang ingin kita menjadi?" Mengembangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai langkah pertama dalam perencanaan strategis, bahkan sebelum pengembangan pernyataan misi. Banyak pernyataan visi adalah kalimat tunggal. Sebagai contoh, pernyataan visi dari Stokes Eye Clinic di Florence, South Carolina, adalah "Our vision is to take care of your vision." Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan abadi yang membedakan satu bisnis dari perusahaan sejenis lainnya. Pernyataan misi mengidentifikasi lingkup operasi perusahaan dalam istilah produk dan pasar. Inilah pertanyaan dasar yang dihadapi semua strategists: "apa bisnis kami?" Pernyataan misi yang

jelas menjelaskan nilai dan prioritas organisasi. Mengembangkan pernyataan misi memaksa para ahli strategi untuk berpikir tentang alam dan ruang lingkup operasi sekarang dan untuk menilai potensi daya tarik pasar dan kegiatan di masa depan. Pernyataan misi secara luas memetakan arah masa depan suatu organisasi. Sebuah pernyataan misi adalah pengingat konstan kepada para karyawannya mengapa organisasi ada dan apa yang dibayangkan para pendiri ketika mereka menempatkan ketenaran dan keberuntungan mereka berisiko untuk bernapas kehidupan ke dalam mimpi mereka.

d. Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang eksternal dan ancaman eksternal mengacu pada tren ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, dan persaingan dan peristiwa yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di Masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar di luar kendali organisasi tunggal-sehingga kata eksternal.

e. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan internal dan kelemahan internal adalah kegiatan yang dikendalikan organisasi yang dilakukan terutama baik atau buruk. Mereka muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen kegiatan bisnis. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di area fungsional bisnis adalah kegiatan strategi manajemen yang penting. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal. Kekuatan dan kelemahan yang ditentukan relatif terhadap pesaing. Kekurangan atau superioritas relatif adalah informasi penting. Selain itu, kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan oleh elemen daripada kinerja. Sebagai contoh, kekuatan mungkin melibatkan kepemilikan sumber daya alam atau reputasi historis untuk kualitas. Kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan relatif terhadap tujuan perusahaan sendiri.

f. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil tertentu yang organisasi berusaha untuk mencapai dalam mengejar misi dasar. Panjang-termmeans lebih dari

satu tahun. Tujuan penting untuk keberhasilan organisasi karena mereka negara arah; Bantuan dalam evaluasi; menciptakan sinergi; mengungkapkan prioritas; koordinasi fokus; dan memberikan dasar untuk perencanaan yang efektif, mengorganisir, memotivasi, dan mengendalikan kegiatan. Tujuan harus menantang, terukur, konsisten, wajar, dan jelas. Dalam perusahaan Multidimensional, tujuan harus ditetapkan untuk keseluruhan perusahaan dan untuk setiap Divisi.

g. Strategi

Strategi adalah tindakan potensial yang memerlukan keputusan manajemen atas dan sejumlah besar sumber daya perusahaan. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran organisasi jangka panjang, biasanya untuk setidaknya lima tahun, dan dengan demikian berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidivisional dan memerlukan pertimbangan dari kedua faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

h. Tujuan Tahunan

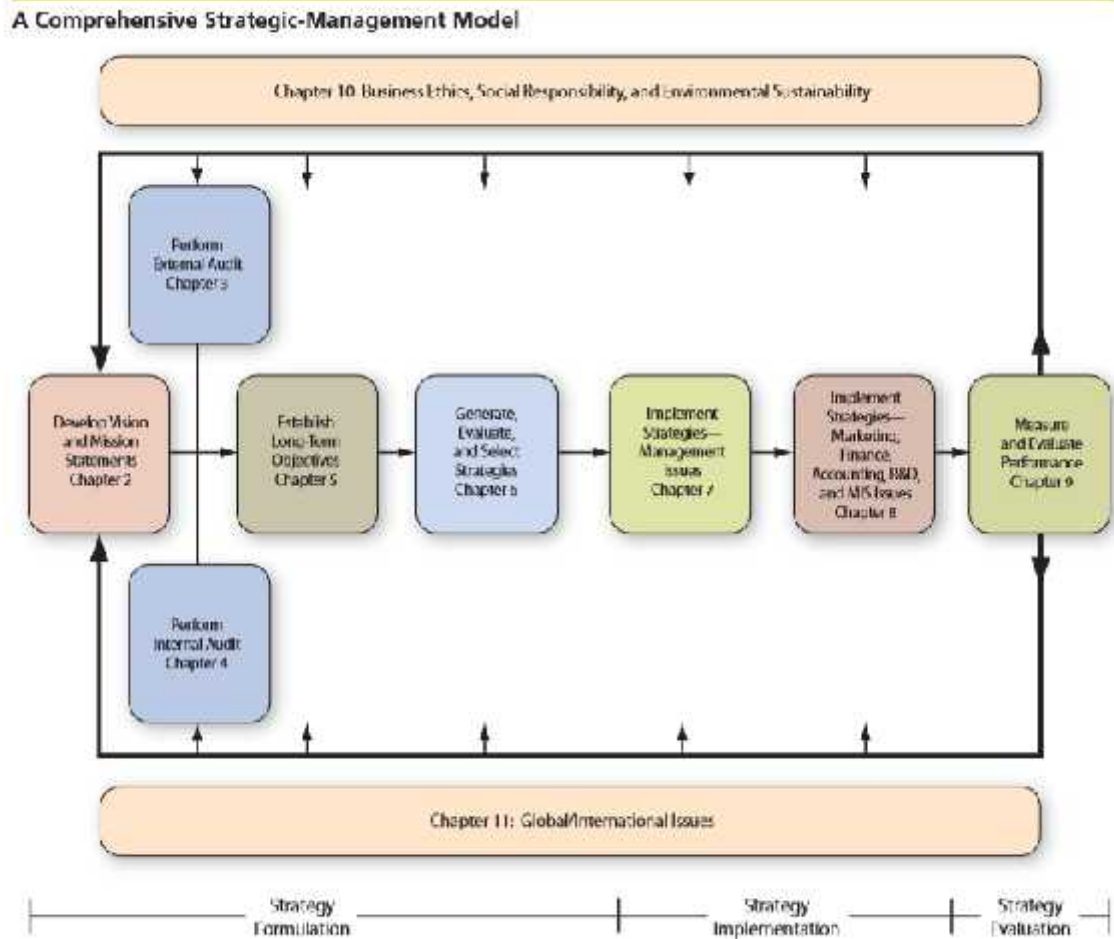
Tujuan tahunan adalah tonggak jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan harus terukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten, dan diprioritaskan.

i. Kebijakan

Kebijakan adalah sarana dengan mana tujuan tahunan akan tercapai. Kebijakan termasuk pedoman, aturan, dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung upaya untuk mencapai tujuan yang dinyatakan. Kebijakan adalah panduan untuk pengambilan keputusan dan mengatasi situasi berulang atau berulang. Kebijakan yang paling sering dinyatakan dalam hal manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer kegiatan. Kebijakan dapat ditetapkan pada tingkat korporat dan berlaku untuk seluruh organisasi di tingkat Divisi dan berlaku untuk satu divisi, atau pada tingkat fungsional dan berlaku untuk kegiatan operasional tertentu atau Departemen. Kebijakan,

seperti tujuan tahunan, sangat penting dalam implementasi strategi karena mereka menguraikan harapan organisasi dari karyawan dan manajer. Kebijakan memungkinkan konsistensi dan koordinasi di dalam dan antar departemen organisasi.

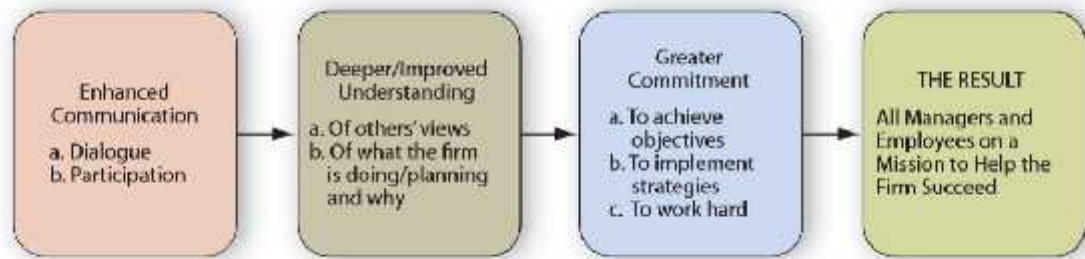
### 3. Model Manajemen Strategis



Source: Fred R. Davila, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40.

#### 4. Manfaat-Manfaat Manajemen Strategis

##### Benefits to a Firm That Does Strategic Planning



##### a. Financial Benefits

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan sukses daripada yang tidak. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa kegiatan perencanaan yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi di masa mendatang dalam lingkungan eksternal dan internal mereka. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang lebih mirip teori manajemen strategis umumnya menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang Superior terhadap industri mereka.

##### b. Non- Financial Benefits

Greenley menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan manfaat sebagai berikut:

- 1) Memungkinkan untuk identifikasi, prioritas, dan eksploitasi peluang.
- 2) Memberikan pandangan objektif masalah manajemen.
- 3) Merupakan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian kegiatan.
- 4) Meminimalkan efek dari kondisi yang merugikan dan perubahan.
- 5) Memungkinkan keputusan utama untuk lebih mendukung tujuan yang ditetapkan.
- 6) Memungkinkan lebih efektif alokasi waktu dan sumber daya untuk mengidentifikasi peluang.

- 7) Memungkinkan lebih sedikit sumber daya dan kurang waktu untuk dikhususkan untuk mengoreksi keputusan yang keliru atau ad hoc.
- 8) Menciptakan sebuah kerangka kerja untuk komunikasi internal antara personil.
- 9) Membantu mengintegrasikan perilaku individu menjadi upaya total.
- 10) Menyediakan dasar untuk memperjelas tanggung jawab individu.
- 11) Mendorong maju berpikir.
- 12) Memberikan pendekatan kooperatif, terpadu, dan antusias untuk menanggulangi masalah dan peluang.
- 13) Mendorong sikap yang menguntungkan terhadap perubahan.
- 14) Memberikan tingkat disiplin dan formalitas untuk pengelolaan bisnis.

## **5. Alasan Perusahaan Tidak Melakukan Perencanaan Strategis**

- a. Kurangnya pengetahuan atau pengalaman dalam perencanaan strategis
- b. Struktur imbalan miskin
- c. Firefighting - sebuah organisasi dapat begitu dalam terlibat dalam menyelesaikan krisis dan pemadam kebakaran yang tidak memiliki waktu untuk perencanaan. • Buang waktu-beberapa perusahaan melihat perencanaan sebagai membuang-buang waktu karena tidak ada produk yang dipasarkan diproduksi. Waktu yang dihabiskan untuk perencanaan adalah investasi.
- d. Terlalu mahal
- e. Kemalasan
- f. Konten dengan sukses - terutama jika sebuah perusahaan adalah sukses, individu mungkin merasa tidak perlu untuk merencanakan karena segala sesuatu yang baik karena mereka berdiri. Tapi sukses hari ini tidak menjamin kesuksesan besok.
- g. Takut kegagalan
- h. Overconfidence (Terlalu percaya diri) - sebagai manajer mengumpulkan pengalaman, mereka mungkin kurang bergantung pada perencanaan formal. Jarang, bagaimanapun, adalah sesuai ini. Menjadi terlalu percaya diri atau overestimating pengalaman dapat membawa kematian. Pemikiran jarang terbangun dan sering merupakan tanda profesionalisme

- i. Pengalaman buruk sebelumnya
- j. Kepentingan pribadi — ketika seseorang telah mencapai status, hak istimewa, atau harga diri melalui secara efektif menggunakan sistem lama, dia sering kali melihat rencana baru sebagai ancaman.
- k. Takut tidak diketahui — orang mungkin tidak yakin kemampuan mereka untuk mempelajari keterampilan baru, bakat mereka dengan sistem baru, atau kemampuan mereka untuk mengambil peran baru.
- l. Perbedaan jujur pendapat - orang mungkin tulus percaya rencana itu salah. Mereka mungkin melihat situasi dari sudut pandang yang berbeda, atau mereka mungkin memiliki aspirasi untuk diri mereka sendiri atau organisasi yang berbeda dari rencana. Orang yang berbeda dalam pekerjaan yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda dari suatu situasi.
- m. Kecurigaan — karyawan tidak boleh mempercayai manajemen

## **6. Perangkat Manajemen Strategis**

Beberapa perangkat yang harus diperhatikan dan dihindari dalam perencanaan strategis adalah:

- a. Menggunakan perencanaan strategis untuk mendapatkan kontrol atas keputusan dan sumber daya
- b. Melakukan perencanaan strategis hanya untuk memenuhi persyaratan akreditasi atau peraturan
- c. Terlalu tergesa-gesa bergerak dari misi pengembangan strategi perumusan
- d. Gagal mengkomunikasikan rencana kepada karyawan, yang terus bekerja dalam gelap
- e. Manajer Top membuat banyak keputusan intuitif yang bertentangan dengan rencana formal
- f. Manajer Top tidak aktif mendukung perencanaan strategis proses
- g. Gagal untuk menggunakan rencana sebagai standar untuk mengukur kinerja
- h. Mendelegasikan perencanaan untuk "perencana" daripada melibatkan semua manajer
- i. Gagal untuk melibatkan karyawan kunci dalam semua tahap perencanaan
  - gagal menciptakan iklim kolaboratif yang mendukung perubahan
- j. Melihat perencanaan sebagai tidak perlu atau tidak penting



- k. Menjadi begitu asyik dalam masalah saat ini yang tidak cukup atau tidak ada perencanaan dilakukan
- l. Bersikap formal dalam merencanakan bahwa fleksibilitas dan kreativitas yang menahan diri

## 7. Panduan Manajemen Strategis yang Efektif

**TABLE 1-3** Seventeen Guidelines for the Strategic-Planning Process to Be Effective

1. It should be a people process more than a paper process.
2. It should be a learning process for all managers and employees.
3. It should be words supported by numbers rather than numbers supported by words.
4. It should be simple and nonroutine.
5. It should vary assignments, team memberships, meeting formats, and even the planning calendar.
6. It should challenge the assumptions underlying the current corporate strategy.
7. It should welcome bad news.
8. It should welcome open-mindedness and a spirit of inquiry and learning.
9. It should not be a bureaucratic mechanism.
10. It should not become ritualistic, stilted, or orchestrated.
11. It should not be too formal, predictable, or rigid.
12. It should not contain jargon or arcane planning language.
13. It should not be a formal system for control.
14. It should not disregard qualitative information.
15. It should not be controlled by "technicians."
16. Do not pursue too many strategies at once.
17. Continually strengthen the "good ethics is good business" policy.

## 8. Membandingkan Bisnis dan Strategi Militer

Sebuah warisan militer yang kuat mendasari studi manajemen strategis. Istilah seperti tujuan, misi, kekuatan, dan kelemahan pertama kali diformulasikan untuk mengatasi masalah di medan perang. Menurut Webster's New World Dictionary, strategi adalah "ilmu perencanaan dan mengarahkan operasi militer berskala besar, manuver kekuatan ke posisi yang paling menguntungkan sebelum keterlibatan aktual dengan musuh." Kata strategist berasal dari bahasa Yunani Strategos, yang mengacu pada jenderal militer dan menggabungkan Stratos (tentara) dan yang lalu (untuk memimpin). Sejarah perencanaan strategis dimulai di militer. Tujuan utama dari strategi bisnis dan militer adalah "untuk mendapatkan keunggulan kompetitif." Dalam banyak hal, strategi bisnis adalah seperti strategi militer, dan ahli strategi militer telah belajar banyak selama berabad-abad yang dapat menguntungkan strategi bisnis hari

ini. Kedua organisasi bisnis dan militer mencoba untuk menggunakan kekuatan mereka sendiri untuk mengeksploitasi kelemahan pesaing. Jika strategi keseluruhan organisasi salah (tidak efektif), maka semua efisiensi di dunia mungkin tidak cukup untuk memungkinkan keberhasilan. Bisnis atau militer sukses umumnya bukan hasil bahagia strategi kebetulan. Sebaliknya, keberhasilan adalah produk dari kedua perhatian terus menerus untuk mengubah kondisi eksternal dan internal dan perumusan dan pelaksanaan adaptasi mendalam untuk kondisi tersebut. Unsur kejutan memberikan keunggulan kompetitif besar dalam strategi militer dan bisnis; sistem informasi yang menyediakan data tentang strategi lawan ' atau pesaing ' dan sumber daya juga sangat penting. Tentu saja, perbedaan mendasar antara strategi militer dan bisnis adalah bahwa strategi bisnis diformulasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi dengan asumsi persaingan, sedangkan strategi militer didasarkan pada asumsi konflik. Namun demikian, konflik militer dan persaingan usaha sangat mirip sehingga banyak teknik manajemen strategis yang berlaku sama untuk keduanya. Para ahli strategi bisnis memiliki akses ke wawasan berharga bahwa pemikir militer telah disempurnakan dari masa ke waktu. Formulasi dan implementasi strategi yang unggul dapat mengatasi superioritas lawan dalam jumlah dan sumber daya.

## **9. Kesimpulan**

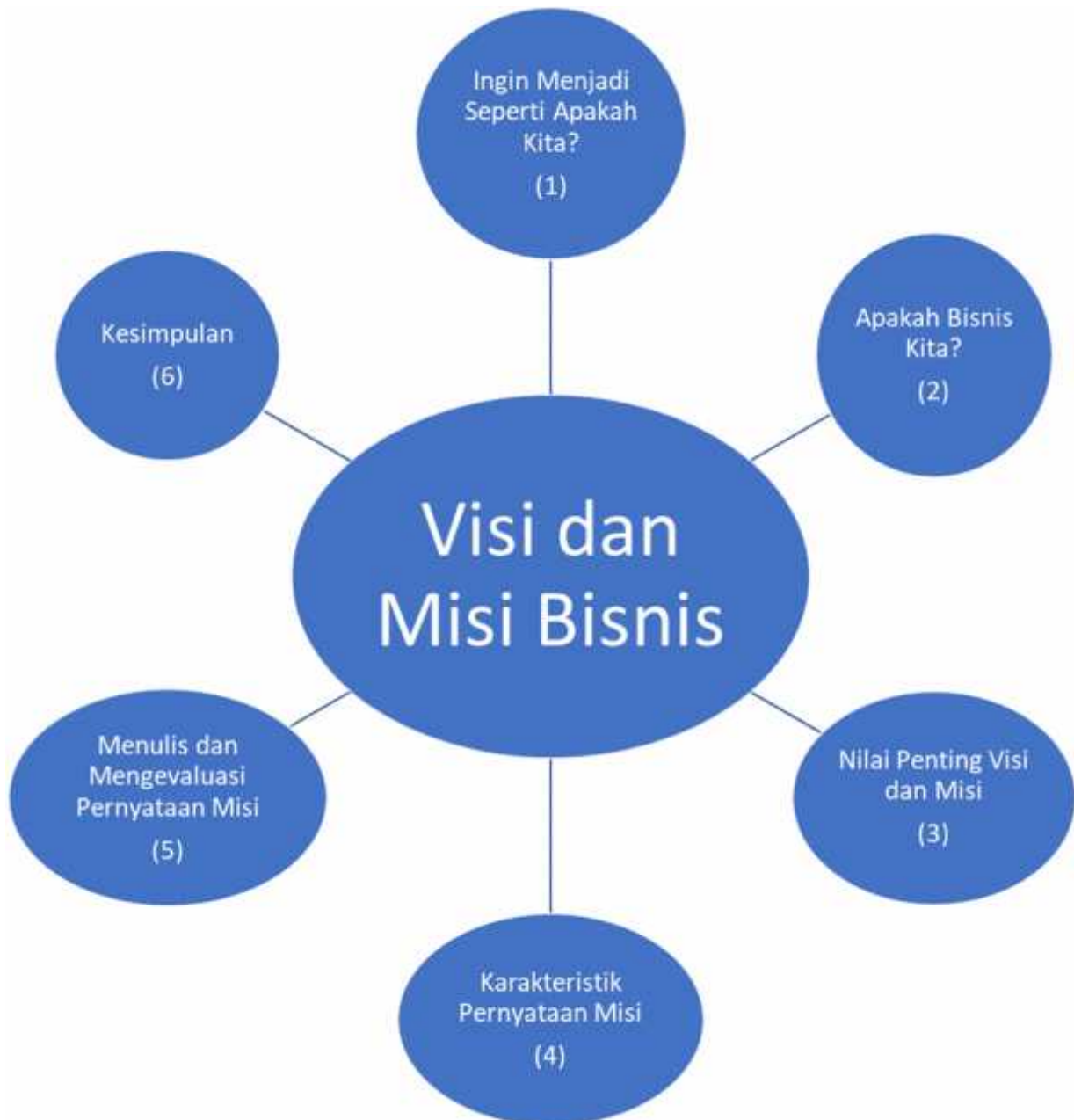
Semua perusahaan memiliki strategi, bahkan jika itu informal, tidak terstruktur, dan sporadis. Semua organisasi yang menuju di suatu tempat, tapi sayangnya beberapa organisasi tidak tahu di mana mereka akan pergi. Pepatah lama yang mengatakan "jika Anda tidak tahu ke mana Anda akan pergi, maka jalan apapun akan membawa Anda ke sana!" aksentuasi kebutuhan untuk organisasi untuk menggunakan konsep dan teknik manajemen strategis. Proses manajemen strategis menjadi lebih banyak digunakan oleh perusahaan kecil, perusahaan besar, lembaga nirlaba, organisasi pemerintah, dan konglomerat multinasional sama. Proses pemberdayaan manajer dan karyawan memiliki manfaat yang hampir tak terbatas. Organisasi harus mengambil proaktif daripada pendekatan reaktif dalam industri mereka, dan mereka harus berusaha untuk mempengaruhi, mengantisipasi, dan memulai daripada hanya menanggapi peristiwa. Proses manajemen strategis mewujudkan pendekatan ini untuk pengambilan keputusan. Ini merupakan pendekatan yang logis, sistematis, dan objektif untuk menentukan arah masa depan perusahaan. Taruhannya umumnya

terlalu tinggi bagi para ahli strategi untuk menggunakan intuisi sendirian dalam memilih antara alternatif kursus aksi. Sukses ahli strategi meluangkan waktu untuk berpikir tentang bisnis mereka, di mana mereka dengan bisnis mereka, dan apa yang mereka inginkan untuk menjadi sebagai organisasi-dan kemudian mereka melaksanakan program dan kebijakan untuk mendapatkan dari mana mereka ke mana mereka ingin berada dalam jangka waktu yang wajar waktu. Ini adalah fakta yang diketahui dan diterima bahwa orang dan organisasi yang merencanakan ke depan jauh lebih mungkin untuk menjadi apa yang mereka inginkan untuk menjadi daripada mereka yang tidak merencanakan sama sekali. Perencana strategi yang baik akan mengontrol rencananya, sedangkan perencana strategi yang buruk tidak pernah rencana dan kemudian mencoba untuk mengendalikan orang!



## BAB 2

### VISI DAN MISI BISNIS



## 1. Ingin Menjadi Seperti Apakah Kita?

Sangat penting bagi manajer dan eksekutif di organisasi mana pun untuk menyepakati visi dasar yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar, "Kita ingin menjadi apa?" Visi yang jelas memberikan landasan untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Banyak organisasi memiliki pernyataan visi dan misi, tetapi pernyataan visi harus ditetapkan terlebih dahulu dan terutama. Pernyataan visi harus singkat, lebih disukai satu kalimat, dan sebanyak mungkin manajer harus memiliki masukan untuk mengembangkan pernyataan. Beberapa contoh pernyataan visi diberikan pada Tabel 2-1:

**TABLE 2-1 Vision Statement Examples**

---

<i>Tyson Foods' vision is to be the world's first choice for protein solutions while maximizing shareholder value. (Author comment: Good statement, unless Tyson provides nonprotein products)</i>
<i>General Motors' vision is to be the world leader in transportation products and related services. (Author comment: Good statement)</i>
<i>PepsiCo's responsibility is to continually improve all aspects of the world in which we operate—environment, social, economic—creating a better tomorrow than today. (Author comment: Statement is too vague; it should reveal beverage and food business)</i>
<i>Dell's vision is to create a company culture where environmental excellence is second nature. (Author comment: Statement is too vague; it should reveal computer business in some manner; the word environmental is generally used to refer to natural environment so is unclear in its use here)</i>
<i>The vision of First Reliance Bank is to be recognized as the largest and most profitable bank in South Carolina. (Author comment: This is a very small new bank headquartered in Florence, South Carolina, so this goal is not achievable in five years; the statement is too futuristic)</i>
<i>Samsonite's vision is to provide innovative solutions for the traveling world. (Author comment: Statement needs to be more specific, perhaps mention luggage; statement as is could refer to air carriers or cruise lines, which is not good)</i>
<i>Royal Caribbean's vision is to empower and enable our employees to deliver the best vacation experience for our guests, thereby generating superior returns for our shareholders and enhancing the well-being of our communities. (Author comment: Statement is good but could end after the word "guests")</i>
<i>Procter &amp; Gamble's vision is to be, and be recognized as, the best consumer products company in the world. (Author comment: Statement is too vague and readability is not that good)</i>

---

## 2. Apakah Bisnis Kita?

Drucker mengatakan bahwa mengajukan pertanyaan "Apa bisnis kita?" Identik dengan mengajukan pertanyaan "Apa misi kita?" Pernyataan tujuan yang bertahan lama yang membedakan satu organisasi dari perusahaan lain yang serupa, pernyataan misi adalah deklarasi dari "organisasi" alasan untuk menjadi. "Itu menjawab pertanyaan penting" Apa bisnis kita? "Pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk secara efektif menetapkan tujuan dan merumuskan strategi. Kadang-kadang disebut pernyataan keyakinan, pernyataan tujuan, pernyataan filosofi, pernyataan keyakinan, pernyataan prinsip bisnis, atau pernyataan "mendefinisikan bisnis kami," pernyataan misi mengungkapkan apa yang diinginkan organisasi dan siapa yang

diinginkannya melayani. Semua organisasi memiliki alasan untuk tetap ada, bahkan jika ahli strategi belum secara sadar mengubah alasan ini menjadi tulisan. Seperti diilustrasikan pada Gambar 2-1, pernyataan visi dan misi yang dipersiapkan dengan cermat diakui secara luas oleh praktisi dan akademisi sebagai langkah pertama dalam manajemen strategis. Drucker memiliki pendapat berikut tentang pernyataan misi:

“Misi bisnis adalah dasar untuk prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja. Ini adalah titik awal untuk desain pekerjaan manajerial dan, terutama, untuk desain struktur manajerial. Tidak ada yang tampak lebih sederhana atau lebih jelas daripada mengetahui apa bisnis perusahaan. Sebuah pabrik baja membuat baja, kereta api menjalankan kereta api untuk mengangkut barang dan penumpang, perusahaan asuransi menanggung risiko kebakaran, dan bank meminjamkan uang. Sebenarnya, “Apa bisnis kita?” Hampir selalu merupakan pertanyaan yang sulit dan jawaban yang tepat biasanya tidak jelas. Jawaban atas pertanyaan ini adalah tanggung jawab pertama para ahli strategi. Hanya ahli strategi yang dapat memastikan bahwa pertanyaan ini menerima perhatian yang layak dan bahwa jawabannya masuk akal dan memungkinkan bisnis untuk merencanakan jalannya dan menetapkan tujuannya.”

Beberapa ahli strategi menghabiskan hampir setiap saat setiap hari setiap hari untuk masalah administrasi dan taktis, dan ahli strategi yang terburu-buru untuk menetapkan tujuan dan menerapkan strategi sering mengabaikan pengembangan visi dan misi. Masalah ini tersebar luas bahkan di kalangan organisasi besar. Banyak perusahaan di Amerika belum mengembangkan visi atau pernyataan misi formal. Semakin banyak organisasi yang mengembangkan pernyataan ini. Beberapa perusahaan mengembangkan pernyataan misi hanya karena mereka merasa itu fashionable, bukan karena komitmen nyata. Namun, sebagaimana dijelaskan dalam bab ini, perusahaan yang mengembangkan dan secara sistematis meninjau kembali pernyataan visi dan misi mereka, memperlakukan mereka sebagai dokumen hidup, dan menganggapnya sebagai bagian integral dari budaya perusahaan mewujudkan manfaat besar. Johnson & Johnson (J&J) adalah perusahaan contoh. Manajer J&J bertemu secara teratur dengan karyawan untuk meninjau, menulis ulang, dan menegaskan kembali visi dan misi perusahaan. Seluruh tenaga kerja J&J mengakui nilai yang diberikan manajemen puncak pada latihan ini, dan karyawan ini meresponsnya dengan sesuai. Beberapa contoh pernyataan misi diberikan pada Tabel 2-2:



**TABLE 2-2 Example Mission Statements**

Fleetwood Enterprises will lead the recreational vehicle and manufactured housing industries (2, 7) in providing quality products, with a passion for customer-driven innovation (1). We will emphasize training, embrace diversity and provide growth opportunities for our associates and our dealers (9). We will lead our industries in the application of appropriate technologies (4). We will operate at the highest levels of ethics and compliance with a focus on exemplary corporate governance (6). We will deliver value to our shareholders, positive operating results and industry-leading earnings (5). *(Author comment: Statement lacks two components: Markets and Concern for Public Image)*

We aspire to make PepsiCo the world's (3) premier consumer products company, focused on convenient foods and beverages (2). We seek to produce healthy financial rewards for investors (5) as we provide opportunities for growth and enrichment to our employees (9), our business partners and the communities (8) in which we operate. And in everything we do, we strive to act with honesty, openness, fairness and integrity (6). *(Author comment: Statement lacks three components: Customers, Technology, and Self-Concept)*

We are loyal to Royal Caribbean and Celebrity and strive for continuous improvement in everything we do. We always provide service with a friendly greeting and a smile (7). We anticipate the needs of our customers and make all efforts to exceed our customers' expectations (1). We take ownership of any problem that is brought to our attention. We engage in conduct that enhances our corporate reputation and employee morale (9). We are committed to act in the highest ethical manner and respect the rights and dignity of others (6). *(Author comment: Statement lacks five components: Products/Services, Markets, Technology, Concern for Survival/Growth/Profits, Concern for Public Image)*

Dell's mission is to be the most successful computer company (2) in the world (3) at delivering the best customer experience in markets we serve (1). In doing so, Dell will meet customer expectations of highest quality; leading technology (4); competitive pricing; individual and company accountability (6); best-in-class service and support (7); flexible customization capability (7); superior corporate citizenship (8); financial stability (5). *(Author comment: Statement lacks only one component: Concern for Employees)*

Procter & Gamble will provide branded products and services of superior quality and value (7) that improve the lives of the world's (1) consumers. As a result, consumers (1) will reward us with industry leadership in sales, profit (5), and value creation, allowing our people (9), our shareholders, and the communities (8) in which we live and work to prosper. *(Author comment: Statement lacks three components: Products/Services, Technology, and Philosophy)*

At L'Oreal, we believe that lasting business success is built upon ethical (6) standards which guide growth and on a genuine sense of responsibility to our employees (9), our consumers, our environment and to the communities in which we operate (8). *(Author comment: Statement lacks six components: Customers, Products/Services, Markets, Technology, Concern for Survival/Growth/Profits, Concern for Public Image)*

a. Visi vs. Misi

Banyak organisasi mengembangkan pernyataan misi dan pernyataan visi. Sedangkan pernyataan misi menjawab pertanyaan "Apa urusan kita?" Pernyataan visi menjawab pertanyaan "Kita ingin menjadi apa?" Banyak organisasi memiliki pernyataan misi dan visi. Dapat dikatakan bahwa laba, bukan misi atau visi, adalah motivator utama perusahaan. Tetapi laba saja tidak cukup untuk memotivasi orang.<sup>4</sup> Laba dirasakan secara negatif oleh beberapa karyawan di perusahaan. Karyawan dapat melihat laba sebagai sesuatu yang mereka peroleh dan manajemen gunakan kemudian bahkan memberikan kepada pemegang saham. Meskipun persepsi ini tidak diinginkan dan mengganggu manajemen, itu jelas menunjukkan bahwa baik laba dan visi diperlukan untuk memotivasi tenaga kerja secara efektif. Ketika karyawan dan manajer bersama-sama membentuk atau membuat pernyataan visi dan misi untuk sebuah perusahaan, dokumen yang dihasilkan dapat mencerminkan visi pribadi yang dimiliki manajer dan karyawan dalam hati dan pikiran mereka tentang masa depan mereka sendiri. Visi bersama menciptakan kesamaan



minat yang dapat mengangkat pekerja keluar dari monotonnya pekerjaan sehari-hari dan menempatkan mereka ke dunia peluang dan tantangan baru.

b. Proses Pengembangan Pernyataan Visi dan Misi

Sebagaimana ditunjukkan dalam model manajemen strategis, pernyataan visi dan misi yang jelas diperlukan sebelum strategi alternatif dapat dirumuskan dan diimplementasikan. Sebanyak mungkin manajer harus dilibatkan dalam proses pengembangan pernyataan ini karena melalui keterlibatan, orang menjadi berkomitmen pada organisasi. Pendekatan yang banyak digunakan untuk mengembangkan pernyataan visi dan misi adalah yang pertama memilih beberapa artikel tentang pernyataan ini dan meminta semua manajer untuk membacanya sebagai informasi latar belakang. Kemudian minta manajer sendiri untuk menyiapkan pernyataan visi dan misi untuk organisasi. Seorang fasilitator, atau komite manajer puncak, kemudian harus menggabungkan pernyataan-pernyataan ini menjadi satu dokumen dan mendistribusikan rancangan pernyataan kepada semua manajer. Permintaan untuk modifikasi, penambahan, dan penghapusan diperlukan berikutnya, bersama dengan pertemuan untuk merevisi dokumen. Sejauh semua manajer memiliki input ke dalam dan mendukung dokumen akhir, organisasi dapat lebih mudah mendapatkan dukungan manajer untuk kegiatan perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi lainnya. Dengan demikian, proses pengembangan pernyataan visi dan misi merupakan peluang besar bagi ahli strategi untuk mendapatkan dukungan yang diperlukan dari semua manajer di perusahaan. Selama proses pengembangan pernyataan visi dan misi, beberapa organisasi menggunakan kelompok diskusi manajer untuk mengembangkan dan memodifikasi pernyataan yang ada. Beberapa organisasi menyewa konsultan atau fasilitator luar untuk mengelola proses dan membantu menyusun bahasa. Kadang-kadang orang luar dengan keahlian dalam mengembangkan pernyataan seperti itu, yang memiliki pandangan tidak memihak, dapat mengelola proses lebih efektif daripada kelompok internal atau komite manajer. Diperlukan keputusan tentang bagaimana cara terbaik untuk mengomunikasikan visi dan misi kepada semua manajer, karyawan, dan konstituensi eksternal organisasi ketika dokumen-dokumen tersebut dalam bentuk akhir. Beberapa organisasi bahkan mengembangkan rekaman video

untuk menjelaskan pernyataan, dan bagaimana mereka dikembangkan. Sebuah artikel oleh Campbell dan Yeung menekankan bahwa proses pengembangan pernyataan misi harus menciptakan "ikatan emosional" dan "rasa misi" antara organisasi dan karyawannya.<sup>5</sup> Komitmen terhadap strategi perusahaan dan kesepakatan intelektual tentang strategi yang akan ditempuh tidak harus diterjemahkan ke dalam ikatan emosional; karenanya, strategi yang telah dirumuskan tidak dapat diimplementasikan. Para peneliti ini menekankan bahwa ikatan emosional muncul ketika seorang individu secara pribadi mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan perilaku yang mendasari suatu perusahaan, sehingga mengubah kesepakatan intelektual dan komitmen terhadap strategi menjadi rasa misi. Campbell dan Yeung juga membedakan antara istilah visi dan misi, dengan mengatakan bahwa visi adalah "keadaan organisasi yang mungkin dan diinginkan di masa depan" yang mencakup tujuan spesifik, sedangkan misi lebih terkait dengan perilaku dan masa kini.

### **3. Nilai Penting Visi dan Misi**

Pentingnya (manfaat) pernyataan visi dan misi untuk manajemen strategis yang efektif didokumentasikan dengan baik dalam literatur, meskipun hasil penelitian beragam. Rarick dan Vitton menemukan bahwa perusahaan-perusahaan dengan pernyataan misi yang diformalkan memiliki dua kali pengembalian rata-rata atas ekuitas dari perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki pernyataan misi yang diformalkan. Dalam praktik aktual, variasi yang luas ada dalam sifat, komposisi, dan penggunaan pernyataan visi dan misi. King dan Cleland merekomendasikan agar organisasi dengan hati-hati mengembangkan pernyataan misi tertulis untuk menuai manfaat berikut:

1. Untuk memastikan suara bulat tujuan dalam organisasi
2. Untuk memberikan dasar, atau standar, untuk mengalokasikan sumber daya organisasi
3. Untuk membangun nada umum atau iklim organisasi
4. Untuk berfungsi sebagai titik fokus bagi individu untuk mengidentifikasi dengan tujuan organisasi dan arahan, dan untuk mencegah mereka yang tidak dapat berpartisipasi lebih jauh dalam kegiatan organisasi

5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan ke dalam struktur kerja yang melibatkan penugasan tugas kepada elemen-elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi
6. Menentukan tujuan organisasi dan kemudian menerjemahkannya tujuan menjadi tujuan sedemikian rupa sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikendalikan

#### **4. Karakteristik Pernyataan Misi**

##### **a. Deklarasi Sikap**

Pernyataan misi lebih dari sekadar pernyataan perincian spesifik; itu adalah pernyataan sikap dan pandangan. Biasanya luas dalam cakupan untuk setidaknya dua alasan utama. Pertama, pernyataan misi yang baik memungkinkan untuk generasi dan pertimbangan berbagai tujuan dan strategi alternatif yang layak tanpa terlalu menghambat kreativitas manajemen. Kekhususan yang berlebih akan membatasi potensi pertumbuhan kreatif untuk organisasi. Namun, pernyataan yang terlalu umum yang tidak mengecualikan alternatif strategi apa pun bisa tidak berfungsi. Pernyataan misi Apple Computer, misalnya, tidak boleh membuka kemungkinan diversifikasi menjadi pestisida — atau Ford Motor Company dalam pengolahan makanan. Kedua, pernyataan misi perlu luas untuk mendamaikan perbedaan secara efektif di antara, dan menarik bagi, beragam pemangku kepentingan organisasi, individu dan kelompok individu yang memiliki kepentingan khusus atau klaim terhadap perusahaan. Dengan demikian pernyataan misi harus menjadi rekonsiliasi. Stakeholder meliputi karyawan, manajer, pemegang saham, dewan direksi, pelanggan, pemasok, distributor, kreditor, pemerintah (lokal, negara bagian, federal, dan asing), serikat pekerja, pesaing, kelompok lingkungan, dan masyarakat umum. Stakeholder memengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi organisasi, namun klaim dan keprihatinan beragam konstituen bervariasi dan sering kali bertentangan. Misalnya, masyarakat umum secara khusus tertarik pada tanggung jawab sosial, sedangkan pemegang saham lebih tertarik pada profitabilitas. Klaim atas bisnis apa pun secara harfiah dapat berjumlah ribuan, dan seringkali termasuk udara bersih, pekerjaan, pajak, peluang investasi, peluang karier, kesempatan kerja yang

setara, tunjangan karyawan, gaji, upah, air bersih, dan layanan masyarakat. Klaim semua pemangku kepentingan tentang suatu organisasi tidak dapat ditindaklanjuti dengan penekanan yang sama. Pernyataan misi yang baik menunjukkan perhatian relatif yang akan dicurahkan sebuah organisasi untuk memenuhi klaim berbagai pemangku kepentingan.

b. Orientasi Pelanggan

Pernyataan misi yang baik menjelaskan tujuan organisasi, pelanggan, produk atau layanan, pasar, filosofi, dan teknologi dasar. Menurut Vern McGinnis, pernyataan misi harus:

- (1) Mendefinisikan apa organisasi itu dan apa yang dicita-citakan organisasi,
- (2) Cukup terbatas untuk mengecualikan beberapa usaha dan cukup luas untuk memungkinkan pertumbuhan kreatif,
- (3) Membedakan yang diberikan organisasi dari yang lain,
- (4) Berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi kegiatan saat ini dan prospektif, dan
- (5) Dinyatakan dalam istilah yang cukup jelas untuk dipahami secara luas di seluruh organisasi.

Pernyataan misi yang baik mencerminkan antisipasi pelanggan. Daripada mengembangkan produk dan kemudian mencoba mencari pasar, filosofi operasi organisasi haruslah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kemudian menyediakan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

**TABLE 2-3 Ten Benefits of Having a Clear Mission and Vision**

1. Achieve clarity of purpose among all managers and employees.
2. Provide a basis for all other strategic planning activities, including the internal and external assessment, establishing objectives, developing strategies, choosing among alternative strategies, devising policies, establishing organizational structure, allocating resources, and evaluating performance.
3. Provide direction.
4. Provide a focal point for all stakeholders of the firm.
5. Resolve divergent views among managers.
6. Promote a sense of shared expectations among all managers and employees.
7. Project a sense of worth and intent to all stakeholders.
8. Project an organized, motivated organization worthy of support.
9. Achieve higher organizational performance.
10. Achieve synergy among all managers and employees.

c. **Komponen Pernyataan Misi**

Karena pernyataan misi sering kali merupakan bagian yang paling terlihat dan umum dari proses manajemen strategis, penting untuk memasukkan sembilan komponen berikut:

1. Pelanggan — Siapa yang pelanggan perusahaan?
2. Produk atau layanan — Apa produk atau layanan utama perusahaan?
3. Pasar — Secara geografis, di mana perusahaan bersaing?
4. Teknologi — Apakah perusahaan itu mutakhir secara teknologi?
5. Kepedulian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas — Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kesehatan finansial?
6. Filsafat — Apa keyakinan dasar, nilai, aspirasi, dan prioritas etis perusahaan?
7. Konsep diri — Apa kompetensi khas perusahaan atau keunggulan kompetitif utama?
8. Kepedulian terhadap citra publik — Apakah perusahaan responsif terhadap masalah sosial, komunitas, dan lingkungan?
9. Kepedulian terhadap karyawan — Apakah karyawan merupakan aset berharga perusahaan?

Lalu berikut ini adalah contoh sembilan komponen esensial dari pernyataan misi:

**TABLE 2-5 Examples of the Nine Essential Components of a Mission Statement**

**1. Customers**

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses, patients, mothers, and all others who use our products and services. (Johnson & Johnson)

To earn our customers' loyalty, we listen to them, anticipate their needs, and act to create value in their eyes. (Lexmark International)

**2. Products or Services**

AMAX's principal products are molybdenum, coal, iron ore, copper, lead, zinc, petroleum and natural gas, potash, phosphates, nickel, tungsten, silver, gold, and magnesium. (AMAX Engineering Company)

Standard Oil Company (Indiana) is in business to find and produce crude oil, natural gas, and natural gas liquids; to manufacture high-quality products useful to society from these raw materials; and to distribute and market those products and to provide dependable related services to the consuming public at reasonable prices. (Standard Oil Company)

**3. Markets**

We are dedicated to the total success of Corning Glass Works as a worldwide competitor. (Corning Glass Works)

Our emphasis is on North American markets, although global opportunities will be explored. (Blockway)

**4. Technology**

Control Data is in the business of applying micro-electronics and computer technology in two general areas: computer-related hardware; and computing-enhancing services, which include computation, information, education, and finance. (Control Data)

We will continually strive to meet the preferences of adult smokers by developing technologies that have the potential to reduce the health risks associated with smoking. (RJ Reynolds)

**5. Concern for Survival, Growth, and Profitability**

In this respect, the company will conduct its operations prudently and will provide the profits and growth which will assure Hoover's ultimate success. (Hoover Universal)

To serve the worldwide need for knowledge at a fair profit by adhering, evaluating, producing, and distributing valuable information in a way that benefits our customers, employees, other investors, and our society. (McGraw-Hill)

**6. Philosophy**

Our world-class leadership is dedicated to a management philosophy that holds people above profits. (Kellogg)

It's all part of the Mary Kay philosophy—a philosophy based on the golden rule. A spirit of sharing and caring where people give cheerfully of their time, knowledge, and experience. (Mary Kay Cosmetics)

**7. Self-Concept**

Crown Zellerbach is committed to leapfrogging ongoing competition within 1,000 days by unleashing the constructive and creative abilities and energies of each of its employees. (Crown Zellerbach)

**8. Concern for Public Image**

To share the world's obligation for the protection of the environment. (Dow Chemical)

To contribute to the economic strength of society and function as a good corporate citizen on a local, state, and national basis in all countries in which we do business. (Pfizer)

**9. Concern for Employees**

To recruit, develop, motivate, reward, and retain personnel of exceptional ability, character, and dedication by providing good working conditions, superior leadership, compensation on the basis of performance, an attractive benefit program, opportunity for growth, and a high degree of employment security. (The Wachovia Corporation)

To compensate its employees with remuneration and fringe benefits competitive with other employment opportunities in its geographical area and commensurate with their contributions toward efficient corporate operations. (Public Service Electric & Gas Company)

**5. Menulis dan Mengevaluasi Pernyataan Misi**

Mungkin cara terbaik untuk mengembangkan keterampilan menulis dan mengevaluasi pernyataan misi adalah dengan mempelajari misi perusahaan yang sebenarnya. Perhatikan sebelumnya pada Tabel 2-2 bahwa angka-angka yang disediakan dalam setiap pernyataan mengungkapkan komponen apa yang termasuk dalam dokumen

masing-masing. Di antara pernyataan dalam Tabel 2-2, perhatikan bahwa pernyataan misi Dell adalah yang terbaik karena tidak memiliki hanya satu komponen, sedangkan pernyataan L'Oreal adalah yang terburuk, kurang enam dari sembilan komponen yang direkomendasikan. Tidak ada satu pernyataan misi terbaik untuk organisasi tertentu, sehingga penilaian yang baik diperlukan dalam mengevaluasi pernyataan misi. Sadarilah bahwa beberapa individu lebih menuntut daripada yang lain dalam menilai pernyataan misi dengan cara ini. Misalnya, jika sebuah pernyataan hanya memasukkan kata "pelanggan" tanpa menyebutkan siapa pelanggannya, apakah itu memuaskan? Idealnya sebuah pernyataan akan memberikan lebih dari sekadar penyertaan satu kata seperti "produk" atau "karyawan" mengenai komponen masing-masing. Mengapa? Karena pernyataan itu harus informatif, menginspirasi, bertahan lama, dan berfungsi untuk memotivasi para pemangku kepentingan untuk bertindak. Evaluasi pernyataan misi tentang penyertaan sembilan komponen hanyalah awal dari proses untuk menilai efektivitas keseluruhan pernyataan.

## **6. Kesimpulan**

Setiap organisasi memiliki tujuan dan alasan unik untuk menjadi. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi. Sifat dari visi dan misi bisnis dapat mewakili keunggulan kompetitif atau kerugian bagi perusahaan. Suatu organisasi mencapai tujuan yang tinggi ketika ahli strategi, manajer, dan karyawan mengembangkan dan mengomunikasikan visi dan misi bisnis yang jelas. Drucker mengatakan bahwa mengembangkan visi dan misi bisnis yang jelas adalah "tanggung jawab pertama para ahli strategi." Pernyataan misi yang baik mengungkapkan pelanggan organisasi; produk atau layanan; pasar; teknologi; kepedulian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas; filsafat; konsep diri; kepedulian terhadap citra publik; dan kepedulian terhadap karyawan. Kesembilan komponen dasar ini berfungsi sebagai kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi dan menulis pernyataan misi. Sebagai langkah pertama dalam manajemen strategis, pernyataan visi dan misi memberikan arahan untuk semua kegiatan perencanaan. Pernyataan misi dan visi yang dirancang dengan baik sangat penting untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Mengembangkan dan mengomunikasikan visi dan misi bisnis yang jelas adalah tugas yang paling sering diabaikan dalam manajemen strategis. Tanpa pernyataan visi dan misi yang jelas, tindakan jangka pendek

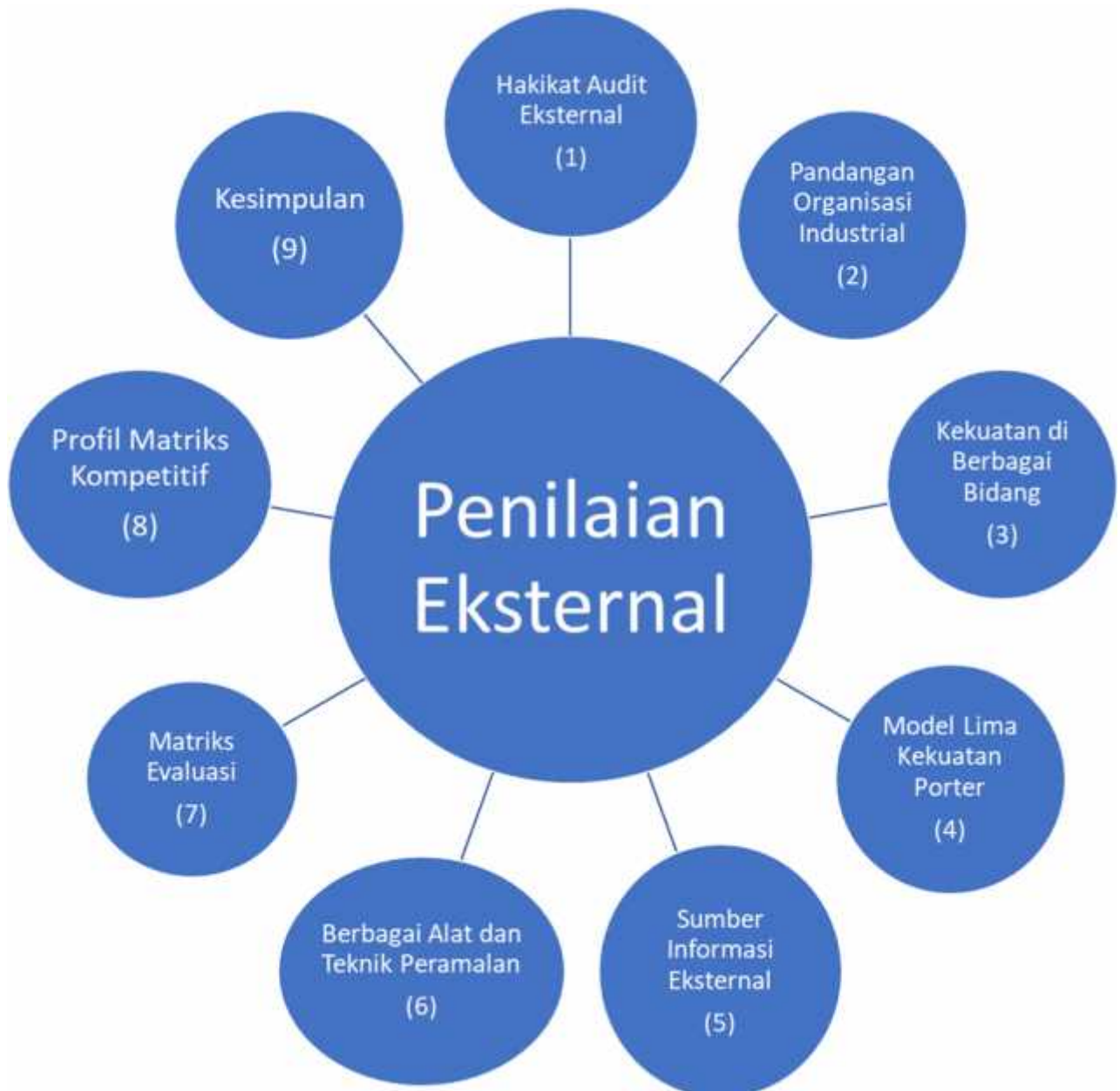
perusahaan dapat menjadi kontraproduktif untuk kepentingan jangka panjang. Pernyataan visi dan misi selalu harus direvisi, tetapi, jika dipersiapkan dengan hati-hati, itu akan membutuhkan perubahan besar yang jarang terjadi. Organisasi biasanya memeriksa ulang pernyataan visi dan misi mereka setiap tahun. Pernyataan misi yang efektif bertahan dalam ujian waktu. Pernyataan visi dan misi adalah alat penting bagi ahli strategi, sebuah fakta yang diilustrasikan dalam sebuah cerita pendek yang diceritakan oleh mantan CEO Porsche Peter Schultz:

“Tiga orang sedang bekerja di lokasi konstruksi. Semua melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ketika masing-masing ditanya apa pekerjaannya, jawabannya bervariasi: "Memecah batu," jawab yang pertama; "Mencari nafkah," jawab yang kedua; "Membantu membangun katedral," kata yang ketiga. Hanya sedikit dari kita yang bisa membangun katedral. Tetapi sejauh kita bisa melihat katedral dengan alasan apa pun yang kita ikuti, pekerjaan itu tampaknya lebih bermanfaat. Ahli strategi yang baik dan misi yang jelas membantu kita menemukan katedral-katedral itu dalam apa yang bisa menjadi masalah suram dan penyebab kosong.”



## BAB 3

### PENILAIAN EKSTERNAL

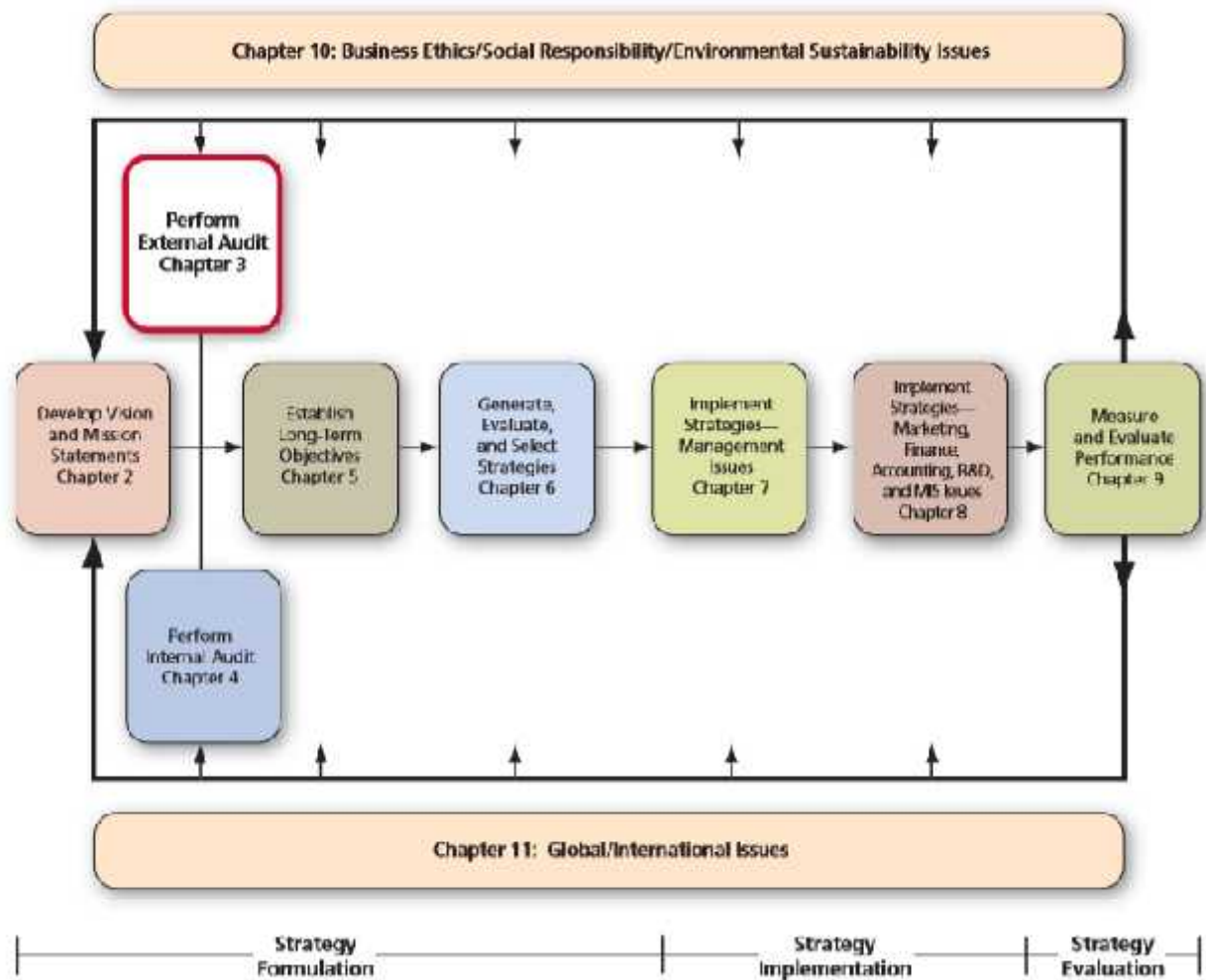


## 1. Hakikat Audit Eksternal

Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang yang terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Seperti yang disarankan istilah terbatas, audit eksternal tidak ditujukan untuk mengembangkan daftar lengkap dari setiap faktor yang mungkin dapat memengaruhi bisnis; melainkan, bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat ditindaklanjuti. Perusahaan harus dapat merespons faktor-faktor dengan ofensif atau defensif dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak ancaman potensial. Gambar 3-1 menggambarkan bagaimana audit eksternal cocok dengan proses manajemen strategis.

**FIGURE 3-1**

### A Comprehensive Strategic-Management Model



Source: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40.

#### a. Kekuatan Eksternal Utama

Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar:

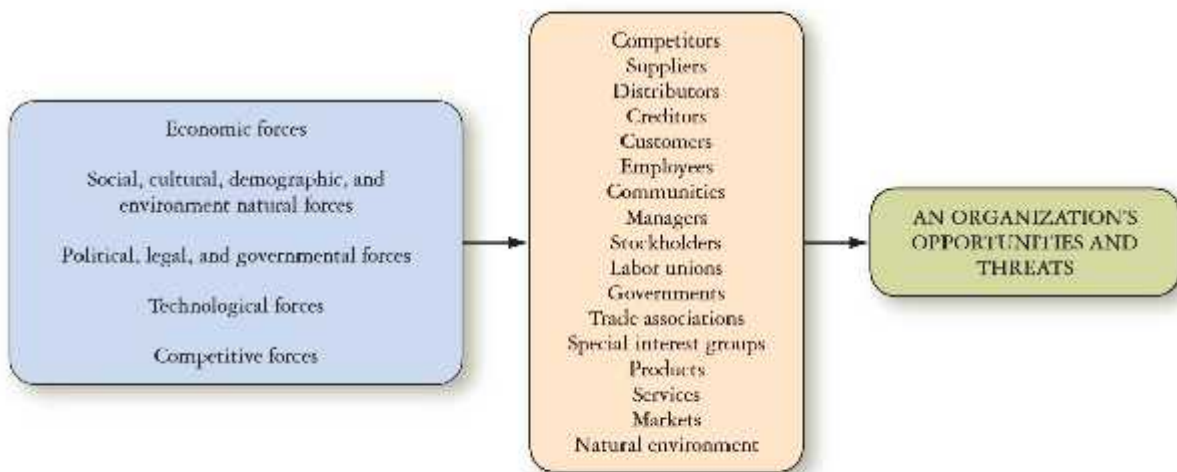
- 1) Kekuatan ekonomi
- 2) Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam
- 3) Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum
- 4) Kekuatan teknologi
- 5) Kekuatan kompetitif.

Hubungan antara kekuatan-kekuatan ini dan organisasi digambarkan pada

Gambar 3-2.

**FIGURE 3-2**

**Relationships Between Key External Forces and an Organization**



b. Proses Melakukan Audit Eksternal

Proses melakukan audit eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Sebagaimana ditekankan dalam bab-bab sebelumnya, keterlibatan dalam proses manajemen strategis dapat mengarah pada pemahaman dan komitmen dari anggota organisasi. Individu menghargai memiliki kesempatan untuk menyumbangkan ide dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang industri, pesaing, dan pasar perusahaan mereka. Untuk melakukan audit eksternal, perusahaan pertama-tama harus mengumpulkan informasi dan intelijen kompetitif tentang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan tren teknologi. Individu dapat diminta untuk memantau berbagai sumber informasi, seperti majalah utama, jurnal perdagangan, dan surat kabar. Orang-orang ini dapat mengirimkan laporan pemindaian berkala ke komite manajer yang bertugas melakukan audit eksternal. Pendekatan ini memberikan

aliran berkelanjutan informasi strategis yang tepat waktu dan melibatkan banyak individu dalam proses audit eksternal. Internet menyediakan sumber lain untuk mengumpulkan informasi strategis, seperti halnya perpustakaan perusahaan, universitas, dan publik. Pemasok, distributor, tenaga penjualan, pelanggan, dan pesaing mewakili sumber informasi vital lainnya. Freund menekankan bahwa faktor-faktor eksternal utama ini harus:

- 1) Penting untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tahunan
- 2) Dapat diukur
- 3) Berlaku untuk semua perusahaan yang bersaing
- 4) Hierarkis dalam arti bahwa beberapa akan berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan dan yang lainnya akan lebih terfokus secara sempit pada bidang fungsional atau divisi.

Faktor-faktor eksternal utama yang paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan secara luas dalam organisasi. Baik peluang dan ancaman dapat menjadi faktor eksternal utama.

## **2. Pandangan Organisasi Industrial**

Pendekatan Organisasi Industri (I/O) untuk keunggulan kompetitif menganjurkan bahwa faktor eksternal (industri) lebih penting daripada faktor internal dalam perusahaan yang mencapai keunggulan kompetitif. Pendukung pandangan I/O, seperti Michael Porter, berpendapat bahwa kinerja organisasi terutama akan ditentukan oleh kekuatan industri. Model FiveForces Porter, yang disajikan kemudian dalam bab ini, adalah contoh dari perspektif I/O, yang berfokus pada analisis kekuatan eksternal dan variabel industri sebagai dasar untuk mendapatkan dan menjaga keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif sebagian besar ditentukan oleh posisi kompetitif dalam suatu industri, menurut pendukung I/O. Mengelola secara strategis dari perspektif I/O mensyaratkan perusahaan yang berusaha untuk bersaing dalam industri yang menarik, menghindari industri yang lemah atau goyah, dan mendapatkan pemahaman penuh tentang hubungan faktor eksternal utama dalam industri yang menarik itu. Penelitian I/O memberikan kontribusi penting bagi pemahaman kita tentang cara mendapatkan keunggulan kompetitif.

### **3. Kekuatan Di Berbagai Bidang**

#### **a. Kekuatan Ekonomi**

Meningkatnya jumlah rumah tangga berpenghasilan dua adalah tren ekonomi di Amerika Serikat. Individu menempatkan premi tepat waktu. Layanan pelanggan yang ditingkatkan, ketersediaan segera, pengoperasian produk yang bebas masalah, dan layanan pemeliharaan dan perbaikan yang dapat diandalkan menjadi lebih penting. Orang-orang saat ini lebih bersedia daripada sebelumnya untuk membayar layanan yang baik jika itu membatasi ketidaknyamanan.

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung pada potensi daya tarik berbagai strategi. Misalnya, ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Juga, ketika suku bunga naik, pendapatan diskresioner menurun, dan permintaan barang diskresioner turun. Ketika harga saham meningkat, keinginan ekuitas sebagai sumber modal untuk pengembangan pasar meningkat. Juga, ketika pasar naik, kekayaan konsumen dan bisnis meluas.

Ringkasan variabel ekonomi yang sering mewakili peluang dan ancaman bagi organisasi disajikan pada Tabel 3-1. Variabel ekonomi yang sangat penting dalam perencanaan strategis adalah produk domestik bruto (PDB), terutama di seluruh negara. Tabel 3-2 mencantumkan PDB berbagai negara di Asia untuk semua tahun 2009. Tidak seperti kebanyakan negara di Eropa dan Amerika, sebagian besar negara Asia mengharapkan pertumbuhan PDB positif pada 2009. Tren nilai dolar memiliki pengaruh signifikan dan tidak setara terhadap perusahaan di berbagai negara, industri dan di berbagai lokasi. Misalnya, industri farmasi, pariwisata, hiburan, kendaraan bermotor, dirgantara, dan produk hutan sangat diuntungkan ketika dolar jatuh terhadap yen dan euro. Industri pertanian dan perminyakan dirugikan oleh kenaikan dolar terhadap mata uang Meksiko, Brasil, Venezuela, dan Australia. Secara umum, dolar yang kuat atau tinggi membuat barang A.S. lebih mahal di pasar luar negeri. Ini memperburuk defisit perdagangan A.S.

**TABLE 3-1 Key Economic Variables to Be Monitored**

Shift to a service economy in the United States	Import/export factors
Availability of credit	Demand shifts for different categories of goods and services
Level of disposable income	Income differences by region and consumer groups
Propensity of people to spend	Price fluctuations
Interest rates	Export of labor and capital from the United States
Inflation rates	Monetary policies
Money market rates	Fiscal policies
Federal government budget deficits	Tax rates
Gross domestic product trend	European Economic Community (EEC) policies
Consumption patterns	Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC) policies
Unemployment trends	Coalitions of Lesser Developed Countries (LDC) policies
Worker productivity levels	
Value of the dollar in world markets	
Stock market trends	
Foreign countries' economic conditions	

**TABLE 3-2 Expected GDP Growth in 2009 Among Countries in Asia**

Country	Percent GDP Growth
China	High (7–8 percent)
India	High (7–8 percent)
Indonesia	Medium (3–4 percent)
Thailand	Medium (3–4 percent)
Philippines	Medium (3–4 percent)
Taiwan	Medium (3–4 percent)
Malaysia	Medium (3–4 percent)
South Korea	Low (1–2 percent)
Hong Kong	Low (1–2 percent)
Singapore	Low (1–2 percent)

b. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak besar pada hampir semua produk, layanan, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil,

besar, nirlaba, dan nirlaba di semua industri sedang terhuyung-huyung dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Dalam segala hal, Amerika Serikat jauh berbeda hari ini daripada kemarin, dan besok menjanjikan perubahan yang lebih besar.

Amerika Serikat semakin tua dan semakin putih. Anggota tertua dari 76 juta baby boomer Amerika berencana untuk pensiun pada tahun 2011, dan ini membuat para pembuat undang-undang dan pembayar pajak yang lebih muda sangat khawatir tentang siapa yang akan membayar Jaminan Sosial, Medicare, dan Medicaid mereka. Individu yang berusia 65 dan lebih tua di Amerika Serikat sebagai persentase dari populasi akan meningkat menjadi 18,5 persen pada tahun 2025. Lima negara bagian "tertua" dan lima negara "termuda" pada tahun 2007 diberikan pada Tabel 3-4. Pada 2075, Amerika Serikat tidak akan memiliki mayoritas ras atau etnis.

Prakiraan ini memperparah ketegangan atas masalah-masalah seperti imigrasi dan tindakan afirmatif. Hawaii, California, dan New Mexico sudah tidak memiliki ras atau kelompok etnis mayoritas. Populasi dunia melampaui 7,0 miliar pada 2010; Amerika Serikat memiliki lebih dari 310 juta orang. Itu membuat miliaran orang di luar Amerika Serikat yang mungkin tertarik dengan produk dan layanan yang dihasilkan melalui perusahaan domestik. Tetap hanya domestik adalah strategi yang semakin berisiko, terutama karena populasi dunia terus tumbuh menjadi sekitar 8 miliar pada tahun 2028 dan 9 miliar pada tahun 2054.

Kecenderungan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan membentuk cara orang Amerika hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan, akibatnya, kebutuhan akan produk yang berbeda, layanan yang berbeda, dan strategi yang berbeda. Sekarang ada lebih banyak rumah tangga Amerika dengan orang yang hidup sendiri atau dengan orang yang tidak terkait daripada rumah tangga yang terdiri dari pasangan menikah dengan anak-anak. Rumah tangga Amerika semakin banyak membeli secara online. Konsumsi bir di Amerika Serikat tumbuh hanya 0,5 persen per tahun, sedangkan konsumsi anggur tumbuh 3,5 persen dan konsumsi alkohol yang disuling tumbuh 2,0 persen.<sup>2</sup> Bir masih merupakan minuman beralkohol paling populer di Amerika Serikat, tetapi pangsa pasarnya telah turun dari 59,5 persen pada tahun puncaknya tahun 1995 menjadi 56,7 persen hari ini. Untuk perusahaan



anggur seperti Gallo, tren ini adalah peluang, sedangkan untuk perusahaan seperti Adolph Coors Brewing, tren ini merupakan ancaman eksternal.

**TABLE 3-5 Key Social, Cultural, Demographic, and Natural Environment Variables**

Childbearing rates	Attitudes toward retirement
Number of special-interest groups	Attitudes toward leisure time
Number of marriages	Attitudes toward product quality
Number of divorces	Attitudes toward customer service
Number of births	Pollution control
Number of deaths	Attitudes toward foreign peoples
Immigration and emigration rates	Energy conservation
Social Security programs	Social programs
Life expectancy rates	Number of churches
Per capita income	Number of church members
Location of retailing, manufacturing, and service businesses	Social responsibility
Attitudes toward business	Attitudes toward careers
Lifestyles	Population changes by race, age, sex, and level of affluence
Traffic congestion	Attitudes toward authority
Inner-city environments	Population changes by city, county, state, region, and country
Average disposable income	Value placed on leisure time
Trust in government	Regional changes in tastes and preferences
Attitudes toward government	Number of women and minority workers
Attitudes toward work	Number of high school and college graduates by geographic area
Buying habits	Recycling
Ethical concerns	Waste management
Attitudes toward saving	Air pollution
Sex roles	Water pollution
Attitudes toward investing	Ozone depletion
Racial equality	Endangered species
Use of birth control	
Average level of education	
Government regulation	

c. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Federal, negara bagian, lokal, dan pemerintah asing adalah regulator utama, deregulators, subsidi, majikan, dan pelanggan dari organisasi. Faktor politik, pemerintahan, dan hukum, oleh karena itu, dapat mewakili peluang atau ancaman utama bagi organisasi kecil dan besar. Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, perkiraan politik dapat menjadi



bagian terpenting dari audit eksternal. Perubahan dalam hukum paten, legislasi antitrust, tarif pajak, dan kegiatan melobi dapat mempengaruhi perusahaan secara signifikan.

Meningkatnya saling ketergantungan global antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi membuat penting bahwa perusahaan mempertimbangkan dampak yang mungkin dari variabel politik pada perumusan dan pelaksanaan strategi kompetitif. Dalam menghadapi resesi global yang memperdalam, negara di seluruh dunia beralih ke proteksionisme untuk melindungi industri mereka sendiri. Negara Uni Eropa (EU), misalnya, telah memperketat aturan perdagangan mereka sendiri dan melanjutkan subsidi untuk berbagai industri mereka sendiri sementara pembatasan impor dari beberapa negara lain. Uni Eropa baru-baru ini membatasi impor dari US ayam dan daging sapi. India menaikkan TARIF pada baja asing. Rusia mungkin telah melembagakan tindakan yang paling proteksionis dalam beberapa bulan terakhir dengan menaikkan TARIF pada sebagian besar impor dan mensubsidi ekspor sendiri. Rusia bahkan memberlakukan tol baru pada truk dari Uni Eropa, Swiss, dan Turkmenistan.

Meskipun tindakan ini diambil oleh negara lain, Amerika Serikat telah sebagian besar menahan diri dari "Buy American" kebijakan dan tindakan proteksionis, meskipun ada peningkatan TARIF pada Perancis keju dan air Italia. Banyak ekonom mengatakan ruam saat ini kendala perdagangan akan membuat lebih sulit bagi pertumbuhan ekonomi global untuk pulih dari resesi global. Perdagangan global diperkirakan akan menurun 2,1 persen di 2009 dibandingkan dengan peningkatan 6,2 persen di 2008,3 Rusia telah mengatakan bahwa "TARIF protektif yang diperlukan untuk memungkinkan perusahaan Rusia untuk bertahan dari resesi." Pandangan ini sayangnya juga merupakan pandangan pada peningkatan jumlah negara. Pemerintah mengambil alih lebih banyak dan lebih banyak perusahaan sebagai resesi ekonomi global melumpuhkan perusahaan dianggap penting untuk stabilitas keuangan bangsa. Misalnya, Prancis di 2009 mengambil saham 2,35 persen di pembuat mobil-suku cadang bermasalah Valeo SA. Presiden Nicolas Sarkozy dari Perancis telah menciptakan \$20.000.000.000 dana strategis untuk meminjamkan uang tunai kepada Bank dan pembuat mobil sebagai banyak pemerintah menjadi lebih proteksionis. Amerika Serikat tentu saja juga mengambil saham di lembaga keuangan dan pembuat mobil dan "bailing out" perusahaan juga. Pemerintah Inggris di 2009 mengambil saham 95 persen di

raksasa perbankan Royal Bank of Scotland Group PLC dalam gerakan dramatis menuju nasionalisasi.

Pemerintah memberikan Bank \$37.000.000.000 dan diasuransikan lain \$300.000.000.000 dari aset bank. Pemerintah Inggris juga baru-baru ini meningkatkan sahamnya di Lloyds Banking Group PLC ke 75 persen. Demikian pula, pemerintah AS telah mengambil alih Fannie Mae dan Freddie Mac dan telah menaikkan sahamnya bahkan di Citigroup untuk 40 persen.

**TABLE 3-6 Some Political, Governmental, and Legal Variables**

Government regulations or deregulations	Sino-American relationships
Changes in tax laws	Russian-American relationships
Special tariffs	European-American relationships
Political action committees	African-American relationships
Voter participation rates	Import–export regulations
Number, severity, and location of government protests	Government fiscal and monetary policy changes
Number of patents	Political conditions in foreign countries
Changes in patent laws	Special local, state, and federal laws
Environmental protection laws	Lobbying activities
Level of defense expenditures	Size of government budgets
Legislation on equal employment	World oil, currency, and labor markets
Level of government subsidies	Location and severity of terrorist activities
Antitrust legislation	Local, state, and national elections

d. Kekuatan Teknologi

Perubahan teknologi revolusioner dan penemuan yang memiliki dampak yang dramatis pada organisasi. CEO Chris DeWolfe dari MySpace menggunakan teknologi untuk memperluas perusahaan 1.600-orang tenaga kerja di 2009 bahkan sebagai memperdalam resesi ekonomi. MySpace mengharapkan peningkatan pendapatan 17 persen di 2009.

Hampir setengah dari situs 130.000.000 anggota di seluruh dunia adalah 35 dan lebih tua, dan 76.000.000 dari anggota dari Amerika Serikat. Ini sebanding dengan saingan Facebook yang memiliki 150.000.000 anggota di seluruh dunia tetapi hanya 55.000.000 di Amerika Serikat.

MySpace terus mendesain ulang situs dan pembenahan cara para anggotanya dapat mengelola profil mereka dan mengkategorikan teman mereka, dan memungkinkan konsumen untuk mendengarkan gratis streaming audio dan lagu. Doug Morris, CEO Universal Music Group, mengatakan, "ada banyak konflik antara teknologi dan konten, dan Chris telah berhasil membawa keduanya bersama-sama." 4 Internet telah mengubah sifat dari peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan layanan baru, menghapus keterbatasan pasar geografis tradisional, dan mengubah trade-off historis antara Standardisasi produksi dan fleksibilitas.

Internet adalah mengubah skala ekonomi, mengubah hambatan masuk, dan mendefinisikan kembali hubungan antara industri dan berbagai pemasok, kreditur, pelanggan, dan pesaing. Untuk secara efektif memanfaatkan e-commerce, sejumlah organisasi mendirikan dua posisi baru di perusahaan mereka: Chief Information Officer (CIO) dan Chief Technology Officer (CTO).

Kecenderungan ini mencerminkan meningkatnya pentingnya teknologi informasi (TI) dalam manajemen strategis. Sebuah CIO dan CTO bekerja sama untuk memastikan bahwa informasi yang diperlukan untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi tersedia di mana dan Kapan diperlukan. Individu ini bertanggung jawab untuk mengembangkan, memelihara, dan memperbarui database informasi perusahaan. CIO lebih merupakan manajer, mengelola hubungan perusahaan dengan stakeholder; CTO lebih merupakan teknisi, yang berfokus pada masalah teknis seperti akuisisi data, pemrosesan data, sistem dukungan-keputusan, dan akuisisi perangkat lunak dan perangkat keras.

**TABLE 3-7 Examples of the Impact of Wireless Technology**

---

Airlines—Many airlines now offer wireless technology in flight.
Automotive—Vehicles are becoming wireless.
Banking—Visa sends text message alerts after unusual transactions.
Education—Many secondary (and even college) students may use smart phones for math because research shows this to be greatly helpful.
Energy—Smart meters now provide power on demand in your home or business.
Health Care—Patients use mobile devices to monitor their own health, such as calories consumed.
Hotels—Days Inn sends daily specials and coupons to hotel guests via text messages.
Market Research—Cell phone respondents provide more honest answers, perhaps because they are away from eavesdropping ears.
Politics—President Obama won the election partly by mobilizing Facebook and MySpace users, revolutionizing political campaigns. Obama announced his vice presidential selection of Joe Biden by a text message.
Publishing—eBooks are increasingly available.

---

*Source:* Based on Joe Mullich, "10 Industries That Wireless Will Change," *Wall Street Journal* (April 1, 2009): A12.

e. Kekuatan Kompetitif

Tujuh karakteristik menggambarkan perusahaan yang paling kompetitif:

- 1) Pangsa pasar yang penting; titik berbagi 90 tidak sama pentingnya dengan 91st, dan tidak ada yang lebih berbahaya daripada jatuh ke 89.
- 2) Memahami dan mengingat dengan tepat apa bisnis Anda di.
- 3) Entah itu pecah atau tidak, Perbaiki — jadikan itu lebih baik; bukan hanya produk, tetapi seluruh perusahaan, jika perlu.
- 4) Berinovasi atau menguap; terutama dalam bisnis berbasis teknologi, tidak ada yang cukup surut seperti sukses.
- 5) Akuisisi sangat penting untuk pertumbuhan; pembelian yang paling sukses adalah di ceruk yang menambahkan teknologi atau pasar terkait.
- 6) Orang membuat perbedaan; bosan mendengarnya? Sayang sekali.
- 7) Tidak ada pengganti untuk kualitas dan tidak ada ancaman yang lebih besar daripada gagal menjadi costcompetitive pada basis global.

**TABLE 3-9** Key Questions About Competitors

1. What are the major competitors' strengths?
2. What are the major competitors' weaknesses?
3. What are the major competitors' objectives and strategies?
4. How will the major competitors most likely respond to current economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, technological, and competitive trends affecting our industry?
5. How vulnerable are the major competitors to our alternative company strategies?
6. How vulnerable are our alternative strategies to successful counterattack by our major competitors?
7. How are our products or services positioned relative to major competitors?
8. To what extent are new firms entering and old firms leaving this industry?
9. What key factors have resulted in our present competitive position in this industry?
10. How have the sales and profit rankings of major competitors in the industry changed over recent years? Why have these rankings changed that way?
11. What is the nature of supplier and distributor relationships in this industry?
12. To what extent could substitute products or services be a threat to competitors in this industry?

#### 4. Model Lima Kekuatan Porter

**FIGURE 3-3**

The Five-Forces Model of Competition



#### 5. Sumber Informasi Eksternal

Sebuah kekayaan informasi strategis tersedia untuk organisasi dari kedua sumber diterbitkan dan tidak diterbitkan. Sumber yang belum diterbitkan meliputi survei pelanggan, riset pasar, pidato di pertemuan profesional dan pemegang saham, program televisi, wawancara, dan percakapan dengan para pemangku kepentingan. Sumber informasi strategis yang dipublikasikan meliputi terbitan berkala, jurnal, laporan, dokumen pemerintah, abstrak, buku, direktori, Surat Kabar, dan manual. Internet telah membuat lebih mudah bagi perusahaan untuk mengumpulkan, mengasimilasi, dan mengevaluasi informasi. Ada banyak situs web yang sangat baik untuk mengumpulkan

informasi strategis, tetapi enam yang penulis menggunakan secara rutin tercantum di sini:

- 1) <http://marketwatch.multexinvestor.com>
- 2) <http://moneycentral.msn.com>
- 3) <http://finance.yahoo.com>
- 4) [www.clearstation.com](http://www.clearstation.com).
- 5) <https://us.etrade.com/e/t/invest/markets>
- 6) [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

Kebanyakan Perpustakaan perguruan tinggi berlangganan standar & Poor (S&P) survei industri. Dokumen ini sangat up-to-date dan memberikan informasi berharga tentang banyak industri yang berbeda. Setiap laporan ditulis oleh analis riset industri standar & Poor dan mencakup bagian berikut:

- 1) Lingkungan saat ini
- 2) Tren industry
- 3) Bagaimana industri beroperasi
- 4) Rasio industri kunci dan statistic
- 5) Bagaimana menganalisis perusahaan
- 6) Daftar istilah industry
- 7) Informasi tambahan industry
- 8) Referensi
- 9) Perbandingan analisis keuangan perusahaan

## **6. Berbagai Alat dan Teknik Peramalan**

Perkiraan adalah asumsi terdidik tentang tren dan peristiwa masa depan. Forecasting adalah kegiatan yang kompleks karena faktor seperti inovasi teknologi, perubahan budaya, produk baru, Layanan yang ditingkatkan, pesaing yang lebih kuat, pergeseran prioritas pemerintah, mengubah nilai sosial, kondisi ekonomi yang tidak stabil, dan peristiwa yang tak terduga. Manajer sering harus bergantung pada perkiraan yang dipublikasikan untuk secara efektif mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal utama.

A sense of future menyerap semua tindakan dan mendasari setiap keputusan yang dibuat seseorang. Orang makan mengharapkan untuk menjadi puas dan dipelihara di

masa depan. Orang tidur dengan asumsi bahwa di masa depan mereka akan merasa beristirahat. Mereka menginvestasikan energi, uang, dan waktu karena mereka percaya usaha mereka akan dihargai di masa depan. Mereka membangun jalan Raya dengan asumsi bahwa mobil dan truk akan membutuhkan mereka di masa depan. Orang tua mendidik anak berdasarkan perkiraan bahwa mereka akan membutuhkan keterampilan tertentu, sikap, dan pengetahuan ketika mereka tumbuh dewasa. Yang benar adalah kita semua membuat perkiraan implisit sepanjang kehidupan kita sehari-hari. Pertanyaannya, oleh karena itu, bukan apakah kita harus meramalkan tetapi lebih bagaimana kita dapat meramalkan terbaik untuk memungkinkan kita untuk bergerak melampaui asumsi kita yang biasanya unarticulated tentang masa depan. Bisakah kita memperoleh informasi dan kemudian membuat asumsi terdidik (ramalan) untuk lebih membimbing keputusan kita saat ini untuk mencapai keadaan masa depan yang lebih diinginkan? Kita harus pergi ke masa depan dengan mata dan pikiran kita terbuka, daripada tersandung ke masa depan dengan mata tertutup.

## **7. Matriks Evaluasi**

Sebuah evaluasi faktor eksternal (EFE) Matrix memungkinkan para ahli strategi untuk meringkas dan mengevaluasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan informasi kompetitif. Diilustrasikan dalam tabel 3-12, matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- 1) Daftar faktor eksternal kunci seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Sertakan Total 15 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang pertama dan kemudian ancaman. Sespesifik mungkin, dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan bila memungkinkan. Ingatlah bahwa Edward Deming berkata, "dalam Tuhan kita percaya. Orang lain membawa data. "
- 2) Tetapkan untuk setiap faktor berat yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) untuk 1,0 (sangat penting). Berat badan menunjukkan pentingnya relatif dari faktor untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan. Kesempatan sering menerima bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat menerima bobot tinggi jika mereka terutama parah atau mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan sukses dengan pesaing yang tidak berhasil atau dengan



mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah semua bobot yang diberikan pada faktor harus sama dengan 1, 0.

- 3) Menetapkan rating antara 1 dan 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon faktor, di mana 4 = respon yang unggul, 3 = respon di atas rata, 2 = respon rata-rata, dan 1 = respon yang buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Peringkat dengan demikian berbasis perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 adalah berbasis industri. Penting untuk dicatat bahwa kedua ancaman dan peluang dapat menerima 1, 2, 3, atau 4.
- 4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkat untuk menentukan Skor tertimbang.
- 5) Jumlahkan Skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan nilai total berbobot untuk organisasi. Terlepas dari jumlah peluang kunci dan ancaman yang termasuk dalam matriks EFE, Skor tertimbang Total tertinggi mungkin untuk organisasi adalah 4,0 dan kemungkinan terendah

**TABLE 3-12** EFE Matrix for a Local Ten-Theatre Cinema Complex

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Opportunities</b>			
1. Rowan County is growing 8% annually in population	0.05	3	0.15
2. TDB University is expanding 6% annually	0.08	4	0.32
3. Major competitor across town recently ceased operations	0.08	3	0.24
4. Demand for going to cinema growing 10% annually	0.07	2	0.14
5. Two new neighborhoods being developed within 3 miles	0.09	1	0.09
6. Disposable income among citizens grew 5% in prior year	0.06	3	0.18
7. Unemployment rate in county declined to 3.1%	0.03	2	0.06
<b>Threats</b>			
8. Trend toward healthy eating eroding concession sales	0.12	4	0.48
9. Demand for online movies and DVDs growing 10% annually	0.06	2	0.12
10. Commercial property adjacent to cinemas for sale	0.06	3	0.18
11. TDB University installing an on-campus movie theatre	0.04	3	0.12
12. County and city property taxes increasing 25% this year	0.08	2	0.16
13. Local religious groups object to R-rated movies being shown	0.04	3	0.12
14. Movies rented from local Blockbuster store up 12%	0.08	2	0.16
15. Movies rented last quarter from Time Warner up 15%	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

## 8. Profil Matriks Kompetitif

Kompetitif profil Matrix (CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan tertentu dalam kaitannya dengan posisi strategis perusahaan



sampel. Bobot dan Total Skor tertimbang di kedua CPM dan EFE memiliki arti yang sama. Namun, faktor keberhasilan penting dalam CPM mencakup masalah internal dan eksternal; oleh karena itu, peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, di mana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan Minor, 2 = kelemahan kecil, dan 1 = kelemahan utama. Faktor keberhasilan penting dalam CPM tidak dikelompokkan ke dalam peluang dan ancaman seperti di EFE. Dalam CPM, peringkat dan Skor tertimbang total untuk perusahaan saingan dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

Sampel kompetitif profil matriks disediakan dalam tabel 3-13

**TABLE 3-13 An Example Competitive Profile Matrix**

Critical Success Factors	Weight	Company 1		Company 2		Company 3	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Product Quality	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Price Competitiveness	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Management	0.10	4	0.40	3	0.20	3	0.30
Financial Position	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Customer Loyalty	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Global Expansion	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Market Share	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>2.50</b>		<b>2.70</b>

*Note:* (1) The ratings values are as follows: 1 = major weakness, 2 = minor weakness, 3 = minor strength, 4 = major strength. (2) As indicated by the total weighted score of 2.50, Competitor 2 is weakest. (3) Only eight critical success factors are included for simplicity; this is too few in actuality.

**TABLE 3-14 Another Example Competitive Profile Matrix**

Critical Success Factors	Weight	Company 1		Company 2		Company 3	
		Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Market share	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Inventory system	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Financial position	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Product quality	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Consumer loyalty	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Sales distribution	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Global expansion	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Organization structure	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Production capacity	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
E-commerce	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Customer service	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Price competitive	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Management experience	0.01	2	0.02	4	0.04	2	0.02
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.83</b>		<b>2.28</b>		<b>3.68</b>

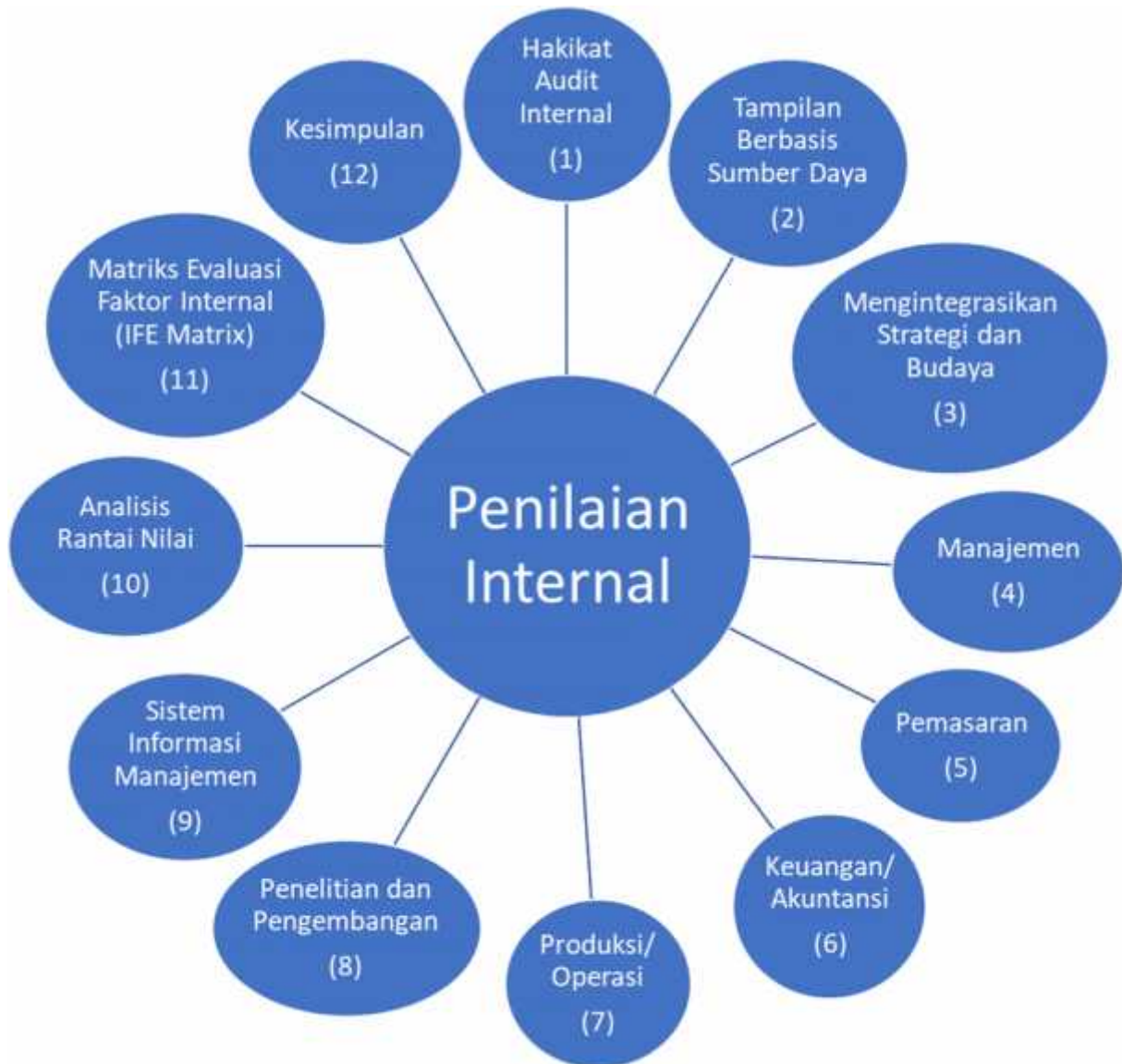
## **9. Kesimpulan**

Meningkatnya turbulensi di pasar dan industri di seluruh dunia berarti audit eksternal telah menjadi bagian yang eksplisit dan vital dalam proses manajemen strategis. Bab ini menyediakan kerangka kerja untuk pengumpulan dan evaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Perusahaan yang tidak memobilisasi dan memberdayakan manajer dan karyawan mereka untuk mengidentifikasi, memantau, memperkirakan, dan mengevaluasi kekuatan eksternal utama mungkin gagal mengantisipasi peluang dan ancaman yang muncul dan, akibatnya, dapat mengejar strategi yang tidak efektif, kehilangan kesempatan, dan mengundang kematian organisasi. Perusahaan tidak mengambil keuntungan dari internet yang berteknologi jatuh di belakang.

Tanggung jawab utama ahli strategi adalah untuk memastikan pengembangan sistem eksternalaudit yang efektif. Ini termasuk menggunakan teknologi informasi untuk merancang sebuah sistem intelijen kompetitif yang bekerja. Pendekatan audit eksternal yang dijelaskan dalam bab ini dapat digunakan secara efektif oleh berbagai ukuran atau jenis organisasi. Biasanya, proses audit eksternal lebih informal di perusahaan kecil, tetapi kebutuhan untuk memahami tren kunci dan peristiwa yang tidak kalah penting bagi perusahaan ini. The EFE Matrix dan lima-pasukan model Porter dapat membantu para ahli strategi mengevaluasi pasar dan industri, tetapi alat ini harus disertai dengan penilaian intuitif yang baik. Perusahaan multinasional terutama membutuhkan sistem externalaudit yang sistematis dan efektif karena kekuatan eksternal di antara negara asing sangat bervariasi.

## BAB 4

### PENILAIAN INTERNAL



## **1. Hakikat Internal Audit**

Dasar tujuan dan strategi internal audit adalah kelebihan dan kekurangan internal, kesempatan dan ancaman dari luar, dan pernyataan tujuan yang jelas.

Kunci kelebihan internal terlihat dalam kelebihan suatu badan usaha yang tidak dapat ditandingi atau ditiru oleh competitor (*distinctive competencies*). Membangun keuntungan kompetitif dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan kompetensi yang tidak dapat ditandingi competitor lain (*distinctive competencies*).

Proses dalam melakukan audit internal Informasi dikumpulkan dari:

- 1) Manajemen
- 2) Pemasaran
- 3) Keuangan dan akuntansi
- 4) Produksi dan operasi
- 5) Penelitian dan pengembangan
- 6) System manajemen informasi

Keterikatan dalam melakukan audit manajemen strategi internal memberikan suatu cara untuk memahami kebiasaan dan fungsi serta efek dari keputusan yang diberlakukan dari fungsi bisnis yang lain dalam suatu perusahaan.

## **2. Tampilan Berbasis Sumber Daya**

Pendekatan RBV (*Resources Based View*) sehubungan dalam keuntungan kompetitif menyatakan bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada factor eksternal dalam mendapatkan dan mempertahankan keuntungan kompetitif.

Factor-faktor yang paling menentukan kondisi perusahaan adalah:

- 1) *Physical resource*, semua asset fisik yang dimiliki
- 2) *Human resource*, semua pegawai, pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan
- 3) *Organization resource*, berupa struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, paten, merk, hak cipta, database, dsb.

RBV teori menyatakan bahwa sumberdaya adalah apa yang sebenarnya membantu perusahaan mengeksploitasi kelebihan yang dimiliki dan menetralsir ancaman dari luar.

### **3. Mengintegrasikan Strategi dan Budaya**

Hubungan antara perusahaan fungsional kegiatan bisnis mungkin dapat dicontohkan terbaik dengan berfokus pada budaya organisasi, sebuah fenomena internal yang meresahi semua Departemen dan divisi dari sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai "pola perilaku yang telah dikembangkan oleh organisasi karena belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan." definisi ini menekankan pentingnya pencocokan eksternal dengan faktor internal dalam membuat keputusan strategis.

Budaya organisasi menangkap halus, sulit dipahami, dan sebagian besar sadar kekuatan yang membentuk tempat kerja. Sangat tahan terhadap perubahan, budaya dapat mewakili kekuatan utama atau kelemahan bagi perusahaan. Hal ini dapat menjadi alasan mendasar untuk kekuatan atau kelemahan dalam salah satu fungsi bisnis utama.

Didefinisikan dalam tabel 4-1, produk budaya meliputi nilai, keyakinan, Ritus, ritual, upacara, mitos, cerita, legenda, Saga, bahasa, metafora, simbol, pahlawan, dan pahlawan. Produk atau dimensi ini adalah tuas yang dapat digunakan oleh ahli strategi untuk mempengaruhi dan mengarahkan strategi perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Budaya organisasi dibandingkan dengan kepribadian individu dalam arti bahwa tidak ada dua organisasi memiliki budaya yang sama dan tidak ada dua individu memiliki kepribadian yang sama. Budaya dan kepribadian yang abadi dan dapat menjadi hangat, agresif, ramah, terbuka, inovatif, konservatif, Liberal, kasar, atau menyenangkan.

**TABLE 4-1 Example Cultural Products Defined**

Rites	Planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event.
Ceremonial	Several rites connected together.
Ritual	A standardized set of behaviors used to manage anxieties.
Myth	A narrative of imagined events, usually not supported by facts.
Saga	A historical narrative describing the unique accomplishments of a group and its leaders.
Legend	A handed-down narrative of some wonderful event, usually not supported by facts.
Story	A narrative usually based on true events.
Folktale	A fictional story.
Symbol	Any object, act, event, quality, or relation used to convey meaning.
Language	The manner in which members of a group communicate.
Metaphors	Shorthand of words used to capture a vision or to reinforce old or new values
Values	Life-directing attitudes that serve as behavioral guidelines
Belief	An understanding of a particular phenomenon
Heroes/Heroines	Individuals greatly respected.

Source: Based on H. M. Trice and J. M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials," *Academy of Management Review* 9, no. 4 (October 1984): 655.

Tabel 4-2 menyediakan beberapa contoh (mungkin) aspek budaya organisasi. Catatan Anda bisa meminta karyawan/manajer untuk menilai tingkat bahwa dimensi mencirikan perusahaan. Ketika satu perusahaan mengakuisisi firma lain, mengintegrasikan kedua budaya dapat menjadi penting. Sebagai contoh, dalam tabel 4-2, salah satu perusahaan mungkin Skor sebagian besar 1 dan perusahaan lain mungkin Skor sebagian besar 5 ' s, yang akan menyajikan masalah strategis yang menantang.

**TABLE 4-2 Fifteen Example (Possible) Aspects of an Organization's Culture**

Dimension	Degree				
1. Strong work ethic; arrive early and leave late	1	2	3	4	5
2. High ethical beliefs; clear code of business ethics followed	1	2	3	4	5
3. Formal dress; shirt and tie expected	1	2	3	4	5
4. Informal dress; many casual dress days	1	2	3	4	5
5. Socialize together outside of work	1	2	3	4	5
6. Do not question supervisor's decision	1	2	3	4	5
7. Encourage whistle-blowing	1	2	3	4	5
8. Be health conscious; have a wellness program	1	2	3	4	5
9. Allow substantial "working from home"	1	2	3	4	5
10. Encourage creativity/innovation/open-mindedness	1	2	3	4	5
11. Support women and minorities; no glass ceiling	1	2	3	4	5
12. Be highly socially responsible; be philanthropic	1	2	3	4	5
13. Have numerous meetings	1	2	3	4	5
14. Have a participative management style	1	2	3	4	5
15. Preserve the natural environment; have a sustainability program	1	2	3	4	5

#### **4. Manajemen**

- a) Planning: segala proses managerial sebagai persiapan masa depan, perencanaan, awal proses manajemen, sebagai persiapan antara masa kini dan masa depan, meningkatkan keuntungan dalam mendapatkan hasil yang diinginkan
- b) Organizing: segala aktivitas managerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Menentukan desain organisasi, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, control, kesatuan pimpinan, koordinasi, dan analisis.
- c) Motivating: segala usaha yang dilakukan demi membentik kebiasaan manusia. Kepemimpinan, komunikasi, tim kerja, perubahan kebiasaan, kepuasan pekerjaan, delegasi tugas, moral pegawai dan manajerial.
- d) Staffing: aktivitas yang difokuskan pada tiap pegawai, administrasi gaji, keuntungan pegawai, interview, penugasan, pelatihan, keamanan pegawai, karir, dsb
- e) Controlling: segala aktivitas manajerial yang ditujukan untuk memastikan hasil yang dicapai sesuai dengan hasil yang direncanakan. Control kualitas, keuangan, penjualan, persediaan, biaya dan beban, hadiah dan sanksi.

Checklist daftar pertanyaan audit manajemen:

- 1) Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategi?
- 2) Apakah tujuan perusahaan dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik?
- 3) Apakah manajer pada tiap level hirarki merencanakan pekerjaan dengan efektif?
- 4) Apakah manajer mendelegasikan otoritas dengan baik?
- 5) Apakah struktur organisasi sudah cukup pantas?
- 6) Apakah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sudah jelas?
- 7) Apakah moral pegawai tinggi?
- 8) Apakah perputaran/pertukaran pegawai dan ketidakhadiran pegawai rendah?
- 9) Apakah mekanisme control organisasi dan hadiah sudah efektif?

#### **5. Pemasaran**

Fungsi pemasaran:

- a) Customer analysis: survey pelanggan, informasi pelanggan, strategi pemasaran, profil pelanggan, strategi segmentasi pasar.

- b) Selling product/services: iklan, promosi penjualan, publikasi, penjualan pribadi, manajemen kekuatan penjual, hubungan pelanggan, hubungan dengan distributor.
- c) Product and service planning: test pasar, posisi merk, garansi, kemasan, pilihan produk, gaya/style, kualitas, penghapusan produk lama, pengadaan pelayanan pelanggan.
- d) Pricing: penentuan harga berdasarkan konsumen, pemerintah, supplier, distributor, harga pesaing.
- e) Distribution: pabrik dan gudang, chanel distribusi, lokasi pengecer, teritori penjualan tingkat persediaan, transportasi, pengeceran, grosiran.
- f) Marketing research: mengumpulkan data, merekam data, menganalisis data.
- g) Cost/benefit analysis: penilaian biaya, keuntungan, dan resiko.
- h) Marketing audit checklist of questions:
  - 1) Apakah pasar disegmentasi secara efektif?
  - 2) Apakah posisi perusahaan cukup baik dibanding pesaing?
  - 3) Apakah nilai saham perusahaan meningkat?
  - 4) Apakah chanel distribusi dapat dipercaya dan efektif biayanya?
  - 5) Apakah pemasaran efektif?
  - 6) Apakah perusahaan meninjau pasar?
  - 7) Apakah kualitas produk dan pelayanan pelanggan sudah baik?
  - 8) Apakah produk perusahaan dan pelayanannya sudah dihargai dengan pantas?
  - 9) Apakah perusahaan memiliki promosi, iklan dan strategi publikasi yang efektif?
  - 10) Apakah pemasaran, perencanaan dan pendanaan sudah efektif?
  - 11) Apakah manajer pemasaran punya pelatihan dan pengalaman yang sesuai?
  - 12) Apakah kehadiran perusahaan dalam internet cukup baik dibandingkan pesaing?

## **6. Keuangan/Akuntansi**

### Fungsi Keuangan/Akuntansi

Kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai ukuran terbaik posisi kompetitif suatu perusahaan dan daya tarik keseluruhan terhadap investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.



Menurut James Van Home, fungsi keuangan/akuntansi terdiri atas tiga keputusan, yaitu:

- a) Keputusan investasi, atau disebut juga penganggaran modal (capital budgeting), adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk proyek, produk, aset, dan divisi suatu organisasi.
- b) Keputusan pembiayaan (financing decision), yaitu menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan menguji berbagai metode yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan modal (menerbitkan saham, menambah utang, menjual aset, atau kombinasi dari ketiganya)
- c) Keputusan dividen (dividends decisions), yaitu menentukan jumlah dana yang ditahan pada perusahaan dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan kepada pemegang saham. Keputusan ini berkenaan dengan isu – isu seperti persentase laba yang dibayarkan kepada pemegang saham, stabilitas pembayaran dividen sepanjang waktu, dan pembelian kembali atau penerbitan saham.

Tipe Dasar Rasio Keuangan (Financial Ratios) Rasio keuangan dihitung berdasarkan Laporan Laba Rugi dan Neraca suatu perusahaan. Rasio keuangan dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe, sebagai berikut :

- a) Liquidity Ratios, mengukur kemampuan perusahaan untuk melunasi obligasi jangka pendek yang telah jatuh tempo. •
  - Current Ratio
  - Quick (or acid-test) Ratio
- b) Leverage Ratios, mengukur seberapa banyak suatu perusahaan dibiayai dengan utang.
  - Debt-to-total-assets ratio
  - Debt-to-equity ratio
  - Long-term debt-to-equity ratio
  - Times-interest-earned (or coverage) ratio
- c) Activity Ratios, mengukur seberapa efektif suatu perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya.
  - Inventory turnover
  - Fixed assets turnover
  - Total assets turnover

- Accounts receivable turnover
  - Average collection period
- d) Profitability Ratios, mengukur daya tarik keseluruhan manajemen yang ditunjukkan oleh perolehan yang dihasilkan pada penjualan dan investasi.
- Gross profit margin
  - Operating profit margin
  - Net profit margin
  - Return on total assets (ROA)
  - Return on stockholders' equity (ROE)
  - Earnings per share (EPS) • Price -earnings ratio
- e) Growth Ratios, mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonomi dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.
- Sales
  - Net income
  - Earnings per share
  - Dividends per share

#### Checklist Audit Keuangan/akuntansi

- 1) Dimana suatu perusahaan kuat dan lemah secara finansial sebagaimana diindikasikan dengan analisis rasio keuangan?
- 2) Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka pendek yang diperlukan?
- 3) Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka panjang yang diperlukan melalui utang dan/atau ekuitas?
- 4) Apakah perusahaan mempunyai modal kerja yang mencukupi?
- 5) Apakah prosedur penganggaran modal telah efektif?
- 6) Apakah kebijakan pembayaran dividen masuk akal?
- 7) Apakah perusahaan mempunyai hubungan yang baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
- 8) Apakah manajer keuangan perusahaan berpengalaman dan terlatih?
- 9) Apakah kondisi utang perusahaan baik sekali?

**TABLE 4-6 A Summary of Key Financial Ratios**

Ratio	How Calculated	What It Measures
<i>Liquidity Ratios</i>		
Current Ratio	$\frac{\text{Current assets}}{\text{Current liabilities}}$	The extent to which a firm can meet its short-term obligations
Quick Ratio	$\frac{\text{Current assets minus inventory}}{\text{Current liabilities}}$	The extent to which a firm can meet its short-term obligations without relying upon the sale of its inventories
<i>Leverage Ratios</i>		
Debt-to-Total-Assets Ratio	$\frac{\text{Total debt}}{\text{Total assets}}$	The percentage of total funds that are provided by creditors
Debt-to-Equity Ratio	$\frac{\text{Total debt}}{\text{Total stockholders' equity}}$	The percentage of total funds provided by creditors versus by owners
Long-Term Debt-to-Equity Ratio	$\frac{\text{Long-term debt}}{\text{Total stockholders' equity}}$	The balance between debt and equity in a firm's long-term capital structure
Times-Interest-Earned Ratio	$\frac{\text{Profits before interest and taxes}}{\text{Total interest charges}}$	The extent to which earnings can decline without the firm becoming unable to meet its annual interest costs
<i>Activity Ratios</i>		
Inventory Turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Inventory of finished goods}}$	Whether a firm holds excessive stocks of inventories and whether a firm is slowly selling its inventories compared to the industry average
Fixed Assets Turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Fixed assets}}$	Sales productivity and plant and equipment utilization
Total Assets Turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Total assets}}$	Whether a firm is generating a sufficient volume of business for the size of its asset investment
Accounts Receivable Turnover	$\frac{\text{Annual credit sales}}{\text{Accounts receivable}}$	The average length of time it takes a firm to collect credit sales (in percentage terms)
Average Collection Period	$\frac{\text{Accounts receivable}}{\text{Total credit sales}/365 \text{ days}}$	The average length of time it takes a firm to collect on credit sales (in days)
<i>Profitability Ratios</i>		
Gross Profit Margin	$\frac{\text{Sales minus cost of goods sold}}{\text{Sales}}$	The total margin available to cover operating expenses and yield a profit
Operating Profit Margin	$\frac{\text{Earnings before interest and taxes (EBIT)}}{\text{Sales}}$	Profitability without concern for taxes and interest
Net Profit Margin	$\frac{\text{Net income}}{\text{Sales}}$	After-tax profits per dollar of sales
Return on Total Assets (ROA)	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total assets}}$	After-tax profits per dollar of assets; this ratio is also called return on investment (ROI)
Return on Stockholders' Equity (ROE)	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total stockholders' equity}}$	After-tax profits per dollar of stockholders' investment in the firm

*(continued)*

**TABLE 4-6 A Summary of Key Financial Ratios—continued**

Ratio	How Calculated	What It Measures
<i>Profitability Ratios</i>		
Earnings Per Share (EPS)	$\frac{\text{Net income}}{\text{Number of shares of common stock outstanding}}$	Earnings available to the owners of common stock
Price-Earnings Ratio	$\frac{\text{Market price per share}}{\text{Earnings per share}}$	Attractiveness of firm on equity markets
<i>Growth Ratios</i>		
Sales	Annual percentage growth in total sales	Firm's growth rate in sales
Net Income	Annual percentage growth in profits	Firm's growth rate in profits
Earnings Per Share	Annual percentage growth in EPS	Firm's growth rate in EPS
Dividends Per Share	Annual percentage growth in dividends per share	Firm's growth rate in dividends per share

## 7. Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah semua input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar. Menurut Roger Schroeder, manajemen produksi/operasi terdiri atas lima fungsi atau area keputusan, yaitu:

- 1) Process, contoh: pemilihan teknologi, layout fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, line balancing, control proses, dan analisis transportasi. Jarak antara bahan mentah ke tempat produksi terhadap pelanggan menjadi pertimbangan utama.
- 2) Capacity, contoh: forecasting, perencanaan fasilitas, perencanaan keseluruhan, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian. Pemanfaatan fasilitas menjadi pertimbangan utama.
- 3) Inventory, contoh: mengatur level bahan mentah, bahan setengah jadi, dan barang jadi, khususnya mempertimbangkan apa yang harus dipesan, kapan dipesan, berapa yang dipesan, dan material yang ditangani.
- 4) Workforce, contoh: mengatur karyawan terampil, tidak terampil, klerikal, dan manajerial dengan memperhatikan desain pekerjaan, pengukuran pekerjaan, penyuburan pekerjaan, standar kerja, dan teknik motivasi.
- 5) Quality, keputusan ini dicapai dengan meyakinkan bahwa barang dan jasa yang berkualitas tinggi diproduksi dengan memperhatikan quality control, sampling, pengujian, jaminan kualitas, dan kontrol biaya.

**TABLE 4-8 Implications of Various Strategies on Production/Operations**

Various Strategies	Implications
1. Low-cost provider	Creates high barriers to entry Creates larger market Requires longer production runs and fewer product changes
2. A high-quality provider	Requires more quality-assurance efforts Requires more expensive equipment Requires highly skilled workers and higher wages
3. Provide great customer service	Requires more service people, service parts, and equipment Requires rapid response to customer needs or changes in customer tastes Requires a higher inventory investment
4. Be the first to introduce new products	Has higher research and development costs Has high retraining and tooling costs
5. Become highly automated	Requires high capital investment Reduces flexibility May affect labor relations Makes maintenance more crucial
6. Minimize layoffs	Serves the security needs of employees and may develop employee loyalty Helps to attract and retain highly skilled employees

Source: Based on: J. Dilworth, *Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, 2nd ed. Copyright © 1983 by Random House, Inc.

#### Checklist Audit Produksi/Operasi:

- 1) Apakah persediaan bahan mentah, bagian-bagian, subassembly andal dan masuk akal?
- 2) Apakah fasilitas, peralatan, mesin, dan kantor dalam kondisi yang bagus?
- 3) Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian persediaan telah efektif?
- 4) Apakah kebijakan dan prosedur quality-control telah efektif?
- 5) Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi strategis?
- 6) Apakah perusahaan mempunyai kompetensi teknologi?

### 8. Penelitian dan Pengembangan

#### Fungsi Penelitian dan Pengembangan

Fungsi-fungsi penelitian dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan produk-produk baru sebelum didahului oleh pesaing
- 2) Meningkatkan kualitas produk
- 3) Meningkatkan proses produksi untuk mengurangi biaya
- 4) Fungsi-fungsi ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal

#### Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Internal dan Eksternal

Distribusi biaya dalam aktivitas litbang berbeda-beda pada masing-masing perusahaan dan industry, tetapi total biaya litbang umumnya tidak melebihi biaya awal produksi dan pemasaran. Pendekatan-pendekatan yang biasa digunakan untuk menentukan alokasi anggaran litbang adalah sebagai berikut:

- 1) Membiayai sebanyak mungkin proposal proyek
- 2) Menggunakan metode persentase penjualan
- 3) Menganggarkan sejumlah biaya litbang yang dikeluarkan oleh pesaing
- 4) Memutuskan seberapa banyak produk baru yang sukses yang dibutuhkan dan bekerja mundur untuk memperkirakan investasi litbang yang dibutuhkan

Bentuk dasar penelitian dan pengembangan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Litbang internal, dimana suatu perusahaan menjalankan sendiri departemen litbangnya
- 2) Litbang kontrak atau litbang eksternal, dimana suatu perusahaan mempekerjakan peneliti independen atau agensi independen untuk mengembangkan produk spesifik.

Audit Penelitian dan Pengembangan:

- 1) Apakah perusahaan mempunyai fasilitas litbang? Apakah fasilitas itu memadai?
- 2) Jika litbang diluar perusahaan digunakan, apakah mereka cost-effective?
- 3) Apakah personil litbang organisasi terqualifikasi?
- 4) Apakah sumber daya litbang dialokasikan secara efektif?
- 5) Apakah system informasi manajemen dan computer telah memadai?
- 6) Apakah komunikasi antara litbang dan unit organisasi yang lain telah efektif?
- 7) Apakah produk saat ini telah kompetitif secara teknologi?

## **9. Sistem Informasi Manajemen**

Tujuan system informasi manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Suatu system informasi yang efektif harus dapat mengumpulkan, mengkodekan, menyimpan, menyatukan, dan menyajikan informasi yang dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan operasi dan strategis yang penting.

#### Audit Sistem Informasi Manajemen:

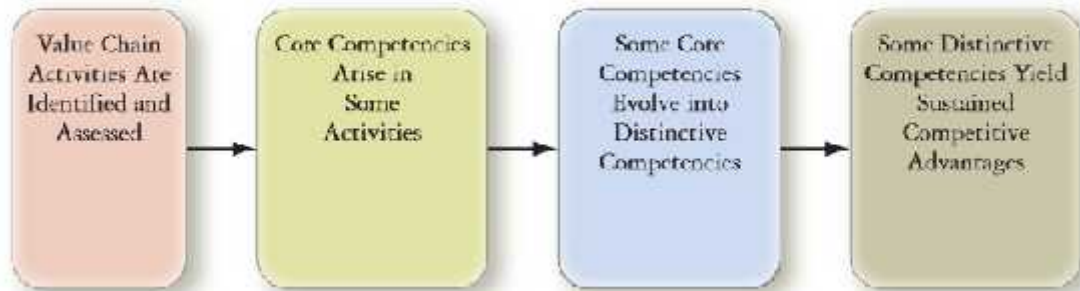
- 1) Apakah semua manajer dalam perusahaan menggunakan system informasi dalam membuat keputusan?
- 2) Apakah ada posisi chief information officer atau direktur system informasi dalam perusahaan?
- 3) Apakah data dalam system informasi diperbarui secara rutin?
- 4) Apakah semua manajer dari semua area fungsional dalam perusahaan berkontribusi dalam system informasi?
- 5) Apakah ada password yang efektif untuk masuk dalam system informasi perusahaan?
- 6) Apakah para strategist dalam perusahaan familiar dengan system informasi pesaing perusahaan?
- 7) Apakah system informasi user-friendly?
- 8) Apakah semua user system informasi memahami keuntungan kompetitif yang disediakan informasi untuk perusahaan?
- 9) Apakah workshop pelatihan computer telah disediakan untuk user system informasi?
- 10) Apakah system informasi perusahaan telah ditingkatkan secara berkesinambungan dalam konten dan userfriendliness?

#### **10. Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)**

Menurut Porter, bisnis suatu perusahaan dapat digambarkan dengan baik dengan value chain, dimana total pendapatan dikurangi total biaya semua aktivitas yang dipakai untuk mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang menghasilkan suatu nilai. Value Chain Analysis (VCA) adalah suatu proses dimana suatu perusahaan menentukan biaya-biaya yang berhubungan dengan aktivitas organisasi mulai dari membeli bahan baku, memproduksi barang, hingga memasarkannya. VCA bertujuan untuk mengidentifikasi dimana letak keuntungan dan kerugian biaya rendah disepanjang rantai nilai dari bahan baku hingga aktivitas pelayanan pelanggan.

**FIGURE 4-8**

**Transforming Value Chain Activities into Sustained Competitive Advantage**



**11. Matriks Evaluasi Faktor Internal (Ife Matrix)**

Evaluasi Faktor Internal (Matriks IFE), digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, produksi dan operasi.

Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks IFE, adalah sebagai berikut:

- 1) Buat daftar faktor internal kunci
- 2) Tetapkan bobot mulai 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (penting) untuk setiap faktor
- 3) Tetapkan rating 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor
  - Rating 1 = kelemahan utama,
  - Rating 2 = kelemahan minor
  - Rating 3 = kekuatan minor
  - Rating 4 = kekuatan utama
- 4) Kalikan bobot dengan rating
- 5) Jumlahkan skor tertimbang



**TABLE 4.10 A Sample Internal Factor Evaluation Matrix for a Retail Computer Store**

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Strengths</b>			
1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7	0.05	3	0.15
2. Average customer purchase increased from \$97 to \$128	0.07	4	0.28
3. Employee morale is excellent	0.10	3	0.30
4. In-store promotions resulted in 20 percent increase in sales	0.05	3	0.15
5. Newspaper advertising expenditures increased 10 percent	0.02	3	0.06
6. Revenues from repair/service segment of store up 16 percent	0.15	3	0.45
7. In-store technical support personnel have MIS college degrees	0.05	4	0.20
8. Store's debt-to-total assets ratio declined to 34 percent	0.03	3	0.09
9. Revenues per employee up 19 percent	0.02	3	0.06
<b>Weaknesses</b>			
1. Revenues from software segment of store down 12 percent	0.10	2	0.20
2. Location of store negatively impacted by new Highway 34	0.15	2	0.30
3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair	0.02	1	0.02
4. Bathroom in store needs refurbishing	0.02	1	0.02
5. Revenues from businesses down 8 percent	0.04	1	0.04
6. Store has no Web site	0.05	2	0.10
7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days	0.03	1	0.03
8. Often customers have to wait to check out	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

## 12. Kesimpulan

Manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen mewakili operasi inti dari kebanyakan bisnis. Audit manajemen strategis dari operasi internal perusahaan sangat penting untuk kesehatan organisasi. Banyak perusahaan masih lebih memilih untuk dinilai semata-mata pada kinerja bottomline. Namun, peningkatan jumlah organisasi yang sukses menggunakan audit internal untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan saingan.

Metodologi yang sistematis untuk melakukan penilaian kekuatan-kelemahan tidak dikembangkan dengan baik dalam literatur manajemen strategis, tetapi jelas bahwa para ahli strategi harus mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal agar dapat secara efektif merumuskan dan memilih di antara strategi alternatif. Matriks EFE, kompetitif Profile Matrix, IFE Matrix, dan pernyataan visi dan misi yang jelas memberikan informasi dasar yang diperlukan untuk berhasil merumuskan strategi kompetitif. Proses melakukan audit internal merupakan kesempatan bagi manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk berpartisipasi

dalam menentukan masa depan perusahaan. Keterlibatan dalam proses dapat memberikan energi dan memobilisasi manajer dan karyawan.

## BAB 5

### STRATEGIES IN ACTION



## **1. Tujuan Jangka Panjang (Long-Term Objective)**

Tujuan jangka panjang (Long –term objective) menggambarkan hasil yang diharapkan dari penetapan strategi tertentu. Sedangkan strategi menggambarkan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam menyusun tujuan jangka panjang harus mempunyai karakteristik yang kuantitatif, measurable (dapat diukur), realistis, understandable, challenging, hierarchial, obtainable, dan congruent yang dihubungkan dengan timeline. Apabila tujuan yang ditetapkan jelas akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Tujuan jangka panjang dapat memberikan petunjuk, memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, mendorong penyelenggaraan usaha dan membantu dalam alokasi sumber daya serta mendesain pekerjaan. Tujuan jangka panjang diperlukan di setiap level organisasi karena penting untuk mengukur kinerja manajemen. Tanpa tujuan jangka panjang organisasi akan menyimpang tanpa ada tujuan yang jelas.

### **a) Tujuan Finansial Vs Tujuan Strategis**

Ada 2 macam tujuan yang umum di suatu organisasi yaitu tujuan finansial dan tujuan strategis. Walaupun tujuan finansial penting bagi perusahaan namun kadang terjadi trade-off antara tujuan finansial dan tujuan strategis dalam pengambilan keputusan yang krusial.

Tujuan finansial antara lain:

- a) Growth in revenues
- b) Growth in earnings
- c) Higher dividends
- d) Larger profit margins
- e) Greater ROI
- f) Higher earnings per share
- g) Rising stock price
- h) Improved cash flow

Tujuan strategis antara lain:

- a) Larger market share
- b) Quicker on-time delivery than rivals
- c) Shorter design-to-market times than rivals
- d) Lower costs than rivals

- e) Higher product quality than rivals
- f) Wider geographic coverage than rivals
- g) Achieving technological leadership
- h) Consistently getting new or improved products to market ahead of rivals

**b) Not Manage By Objective**

Ada akademisi yang berkata bahwa “if you think education is expensive, try ignorance” atau jika kamu menganggap pendidikan itu mahal, maka cobalah kebodohan. Begitu juga dengan strategi, ada alternatif lain yang bisa diambil dalam mengelola suatu organisasi antara lain

- a) Managing by extrapolation
- b) Managing by crisis
- c) Managing by subjectives
- d) Managing by hope

**2. Balanced Scorecard**

Menurut Robert Kaplan dan David Norton, Balanced Scorecard merupakan salah satu strategi evaluasi dan teknik pengendalian. Balanced Scorecard diturunkan dari namanya yang berasal dari kebutuhan perusahaan yang memerlukan penilaian finansial yang diukur dari faktor nonfinansial misalnya kualitas produk dan customer service. Balanced scorecard yang efektif mencakup kombinasi antara tujuan strategis dan tujuan finansial. Perusahaan harus membentuk suatu tujuan dan mengevaluasi strategi lebih dari hanya sekedar tujuan finansial seperti customer service, etos kerja pegawai, kualitas produk, pengurangan polusi, etika bisnis, tanggung jawab sosial, keterlibatan masyarakat dll.

**3. Tipe Strategi**

- a) Integration Strategis, terdiri dari
  - Forward Integration = Menambah porsi kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau retailer
  - Backward Integration = Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan supplier
  - Horizontal Integration = Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap kompetitor

- b) Intensive Strategis, terdiri dari
- Market Penetration = Mencari peningkatan harga pasar sekarang dari produk atau jasa di pasar saat ini dengan usaha marketing yang lebih besar
  - Market Development = Mengenalkan produk baru atau jasa pada are geografis yang baru
  - Product Development = Meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa saat ini atau mengembangkannya
- c) Diversification Strategis, terdiri dari
- Related Diversification = Menambahkan sesuatu yang baru tetapi produk atau jasa yang masih berhubungan
  - Unrelated Diversification = Menambahkan sesuatu pada produk atau jasa yang tidak berhubungan
- d) Defensive strategis, terdiri dari
- Retrenchment = Menyusun kembali dari awal cost dan pengurangan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan profit
  - Divestiture = Menjual divisi atau bagian dari perusahaan
  - Liquidation = Menjual semua aset perusahaan yang bernilai

#### **4. Level Strategi**

Strategi tidak hanya dibuat oleh top eksekutif. Pada perusahaan besar setidaknya ada 4 level strategi yang ada yaitu Corporate level, divisional level, functional level dan Operational level. Sedangkan pada perusahaan kecil hanya terdapat tiga level yaitu Company level, Functional level dan operational level

**FIGURE 5-2**

**Levels of Strategies with Persons Most Responsible**



**5. Integration Strategies**

a) Forward Integration

a) Merupakan strategi dengan cara menambah porsi kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau retailer. Meningkatnya perusahaan manufaktur saat ini menyebabkan strategi dengan membuat website untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen.

Ada 6 kriteria yang mengindikasikan bahwa forward integration dapat dilakukan secara efektif yaitu

- Ketika distributor perusahaan saat ini terlalu mahal atau tidak dapat dipercaya atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan
- Ketika ketersediaan jumlah distributor sangat terbatas sehingga memnerikan keuntungan yang kompetitif bagi perusahaan yang melakukan forward intergraion
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang berkembang dan diharapkan untuk terus berkembang pesat, ini merupakan faktor karena forward integration mengurangi kemampuan organisasi untuk membuat variasi jika basic industri goyah
- Ketika sebuah organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang diperlukam untuk mengelola bisnis baru yaitu mendistribusikan produk mereka sendiri

- Ketika keuntungan dari produksi stabil tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan prediksi permintaan
  - Ketika distributor atau retailer mempunyai profit margin yang tinggi
- b) Backward Integration Merupakan strategi dengan mencari atau meningkatkan kontrol terhadap supplier. Strategi ini diterapkan ketika supplier tidak dapat dipercaya, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan.

Ada 7 kriteria yang menjadi indikator bahwa backward integration efektif:

- Ketika supplier terlalu mahal atau tidak dapat dipercaya
  - Ketika jumlah supplier sedikit dan jumlah pesaing banyak
  - Ketika organisasi bersaing dalam industri yang berkembang dengan cepat
  - Ketika organisasi mempunyai modal dan SDM untuk mengelola bisnis baru dalam menyediakan bahan baku sendiri
  - Ketika keuntungan harga stabil penting
  - Ketika supplier saat ini mempunyai profit margin yang tinggi
  - Ketika organisasi membutuhkan sumber daya dengan cepat
- c) Horizontal Integration Merupakan strategi dengan cara mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan kompetitor.

Horizontal integration menjadi efektif apabila

- Ketika perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari karakteristik monopolistik dalam area tertentu tanpa disaingi oleh pemerintah
- Ketika perusahaan pesaing dalam sebuah industri yang berkembang
- Ketika peningkatan skala ekonomi memberikan keuntungan bagi pesaing
- Ketika perusahaan mempunyai modal dan bakat yang dibutuhkan untuk mengelola dengan sukses perluasan organisasi
- Ketika pesaing sedang terguncang karena kekurangan keahlian manajerial atau sumber daya tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.

## **6. Intensive Strategies**

- 1) Market Penetration yaitu strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara usaha-usaha pemasaran seperti: penambahan personil pemasaran, meningkatkan biaya iklan, promosi yang lebih ekstensif, dan publikasi yang lebih banyak.

Pedoman yang memungkinkan penetrasi pasar strategi yang efektif:



- Pasar yang ada tidak dipenuhi dengan barang khusus.
  - % penggunaan konsumen saat ini bisa ditingkatkan
  - Porsi perusahaan competitor menurun sedangkan penjualan dalam industri naik.
  - Korelasi biaya penjualan dan biaya pemasaran secara historis tinggi
  - Kenaikan skala ekonomi menyediakan keuntungan besar yang bersaing
- 2) Market Development yaitu strategi untuk meningkatkan penjualan dengan mengenalkan produk di pasar baru.

Pedoman yang memungkinkan pengembangan pasar strategi efektif:

- Saluran distribusi yang baru dapat dipercaya, murah, dan berkualitas baik.
  - Perusahaan menjalankan usahanya dengan baik.
  - Ada pasar yang belum digunakan atau belum penuh.
  - Perusahaan membutuhkan sumber daya untuk mengatur pasar yang baru.
  - Perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
  - Industri dasar perusahaan telah menjadi global.
- 3) Product Development yaitu strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang sudah ada.

Pedoman pengembangan produk menjadi strategi yang efektif:

- Produk yang dihasilkan perusahaan telah berada dalam tahap dewasa sehingga konsumen tertarik untuk mencoba produk baru.
- Perusahaan berkomptisi dalam industry yang memiliki karakteristik perubahan teknologi yang cepat.
- Perusahaan pesaing menyediakan produk dengan kualitas dan harga yang bersaing.
- Perusahaan berkompetisi dalam industry yang tumbuh dengan cepat.
- Perusahaan memiliki kemampuan meneliti dan berkembang.

## **7. Diversification Strategies**

- 1) Related (berhubungan), menambah produk baru yang berhubungan dengan produk yang sudah ada. Pedoman related diversifikasi startegi memungkinkan menjadi strategi yang efektif:

- Perusahaan bersaing dalam industry yang lambat.

- Produk baru yang berhubungan ditambahkan akan menaikkan penjualan produk yang ada
  - Produk baru yang berhubungan ditambahkan akan ditawarkan dengan harga yang bersaing
  - Produk baru yang berhubungan ditambahkan memiliki tingkat penjualan musiman yg akan mengimbangi titik tertinggi dan terendah penjualan produk yang ada.
  - Produk yang ada berada pada tahap penurunan dalam siklus.
  - Perusahaan memiliki manajemen yang kuat.
- 2) Unrelated (tidak berhubungan), menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan produk yang sudah ada. Pedoman:
- Pendapatan yang di dapat dari produk yang sudah ada bertambah dengan menambah produk baru yang tidak berhubungan.
  - Perusahaan berkompetisi dalam pasar dengan persaingan tinggi.
  - Saluran distribusi produk yang sudah ada dapat digunakan untuk produk yang baru.
  - Produk yang baru dapat menyeimbangkan pola siklus produk yang sudah ada.
  - Industri produk yang sudah ada mengalami penurunan penjualan dan profit.
  - Perusahaan memiliki modal dan manajerial yang dapat bersaing dalam industry yang baru.
  - Perusahaan memiliki kesempatan menjual produk baru yang tidak berhubungan yang menarik kesempatan berinvestasi.
  - Terdapat sinergi antara perusahaan yang membutuhkan dan dibutuhkan. o Pasar produk yang sudah ada telah penuh
  - Perusahaan dapat mendapatkan pertentangan dari “antitrust” yang secara historis hanya berkonsentrasi dalam satu industry.

## **8. Defensive Strategies**

- 1) Retrenchment, mengelompokkan kembali biaya dan pengurangan asset yang mengalami penurunan penjualan dan profit. Inti dari retrenchment ini adalah mengurangi biaya dan penurunan asset yang tidak menaikkan penjualan atau profit. Pedoman :
- Perusahaan memiliki kompetensi khusus tapi tidak konsisten mencaai tujuan.

- Perusahaan adalah competitor yang lemah.
  - Perusahaan terganggu oleh ketidakefisienan, profit yang rendah, semangat karyawan yang rendah, dan tekanan pemegang saham agar meningkatkan performa.
  - Perusahaan gagal mengkapitalisasi kesempatan, memperkecil hambatan, mengambil keuntungan dari kekuatan internal dan mengatasi kekurangan internal.
  - Perusahaan tumbuh dengan cepat sehingga reorganisasi diperlukan.
- 2) Divestiture, menjual asset produktif seperti bagian atau divisi perusahaan untuk memnuhi kebutuhan cash untuk berinvestasi lain yang lebih menguntungkan.
- Pedoman:
- Perusahaan telah melakukan retrenchment namun gagal mencapai peningkatan
  - Sebuah divisi memerlukan sumber daya lebih daripada yang perusahaan dapat sediakan
  - Sebuah divisi bertanggung jawab atas performa buruk perusahaan
  - Sebuah divisi tidak cocok dengan perusahaan baik dari segi pasar, konsumen, manajerial, karyawan, nilai, dan kebutuhan.
  - Kas sangat diperlukan dan tidak dapat disediakan dari sumber daya yang lain.
  - Golongan antitrust menentang perusahaan.
- 3) Likuidasi, menjual seluruh asset perusahaan. Pedoman:
- Perusahaan telah melakukan retrenchment dan divestiture tapi tetap gagal
  - Pilihan akhir hanya kebangkrutan.
  - Pemegang saham dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual asset perusahaan.

## 9. Lima Strategi Generik Michael Porter

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakannya strategi generik.

Keunggulan/kepemimpinan biaya (cost leadership)

Menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Agar cost

leadership berhasil, perusahaan harus memastikan bahwa total biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Terdapat dua cara untuk mencapai hal tersebut:

- 1) Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai factor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas rantai nilai.
- 2) Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeleminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya

Strategi cost leadership akan efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

- 1) Ketika persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat
- 2) Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokna tersedia dari semua penjual
- 3) Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
- 4) Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.
- 5) Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah dari satu penjual ke penjual yang lain.
- 6) Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga
- 7) Ketika pendatang industry baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya :

- Tipe 1: Strategi biaya rendah (low-cost) Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
- Tipe 2: Strategi nilai terbaik (best-value) Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.
- Tipe 3: Diferensiasi Strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik dalam industri dan diarahkan kepada konsumen yang relative peka terhadap harga. Strategi Diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan membebaskan harga yang lebih tinggi untuk produknya dan tetap mempertahankan kelayakan konsumen karena konsumen sudah terikat fitur diferensiasi produk tersebut. Resiko menjalankan strategi diferensiasi adalah

bahwa produk yang unik kurang mendapat penilaian yang baik dari konsumen untuk menjustifikasi harga yang lebih tinggi. Resiko lainnya adalah pesaing bisa jadi dengan cepat mencari cara untuk meniru fitur-fitur diferensiasi.

Diferensiasi sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

- a) Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai
- b) Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam
- c) Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa.
- d) Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah sangat pesat.

### **Fokus**

Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Strategi focus paling efektif ketika konsumen mempunyai preferensi atau kebutuhan khusus dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk menspesialisasi diri di segmen target yang sama. Resiko menjalankan strategi fokus adalah ketika pesaing akan menyadari strategi fokus yang berhasil dan menirunya atau bahwa preferensi konsumen berubah ke arah atribut-atribut produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan. Strategi fokus sangat efektif pada kondisi-kondisi berikut:

- a) Ketika ceruk pasar target besar, menguntungkan, dan sedang bertumbuh.
  - b) Ketika pemimpin pasar tidak melihat ceruk tersebut penting bagi keberhasilan mereka
  - c) Ketika pemimpin pasar menganggap terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk pasar target di samping tetap memperhatikan kebutuhan konsumen arus utama mereka
  - d) Ketika industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda
  - e) Ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama.
- Tipe 4: Fokus biaya rendah Menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

- Tipe 5: Fokus nilai terbaik Menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terbaik yang tersedia di pasar.

Sarana –sarana untuk mencapai strategi

Usaha Patungan/Kemitraan (joint venture)

Strategi populer yang dijalankan manakala dua atau lebih perusahaan membuat persekutuan atau perkongsian sementara untuk menindaklanjuti peluang tertentu. Alasan utama perusahaan-perusahaan menggunakan kemitraan sebagai sarana untuk mencapai strategi adalah globaisasi. Beberapa persoalan yang umumnya menyebabkan usaha patungan gagal adalah:

- Para manajer yang seharusnya bekerja sama setiap hari tidak dilibatkan dalam penciptaan atau pembentukan usaha tersebut.
- Usaha tersebut mungkin menguntungkan perusahaan-perusahaan yang bermitra namun tidak bagi konsumen.
- Usaha itu mungkin tidak mendapat dukungan yang sama besarnya dari kedua mitra
- Usaha tersebut mulai bersaing lebih kdengan salah satu mitra daripada mitra yang lain.

Enam pedoman tentang kapan usaha patungan dapat menjadi strategi yang efektif:

- 1) Ketika sebuah organisasi milik swasta membentuk suatu usaha patungan dengan organisasi milik pemerintah
- 2) Ketika sebuah organisasi domestik membentuk suatu usaha patungan dengan organisasi asing
- 3) Ketika kompetensi khusus dari dua atau lebih perusahaan melengkapi dengan baik
- 4) Ketika proyek tertentu berpotensi menghasilkan laba yang besar tetapi membutuhkan sumber daya dan resiko yang luar biasa
- 5) Ketika dua atau lebih perusahaan kecil sulit bersaing dengan perusahaan besar
- 6) Ketika ada kebutuhan untuk memperkenalkan teknologi baru dengan cepat.

**FIGURE 5-3**

**Porter's Five Generic Strategies**

- Type 1: Cost Leadership—Low Cost
- Type 2: Cost Leadership—Best Value
- Type 3: Differentiation
- Type 4: Focus—Low Cost
- Type 5: Focus—Best Value

		GENERIC STRATEGIES		
		Cost Leadership	Differentiation	Focus
SIZE OF MARKET	Large	Type 1 Type 2	Type 3	
	Small	—	Type 3	Type 4 Type 5

Source: Based on Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 35-40.

**10. Merger/Akuisisi**

**Merger** = Terjadi manakala dua organisasi yang berukuran kurang lebih sama bersatu untuk membangun satu unit usaha.

**Akuisisi** = Terjadi ketika sebuah organisasi besar membeli (mengakuisisi) suatu perusahaan yang lebih kecil, atau sebaliknya.

**Pengambilalihan (takeover) atau pengambilalihan secara paksa (hostile takeover)** = Ketika merger atau akuisisi tidak diinginkan kedua belah pihak

**Merger yang bersahabat (Friendly merger)** = Merger atau akuisisi yang diinginkan oleh kedua belah pihak.

Beberapa daya penggerak perusahaan-perusahaan melakukan merger adalah deregulasi, perubahan teknologi, kapasitas yang berlebih, ketidakmampuan untuk mendongkrak laba melalui kenaikan harga, pasar saham yang tertekan, dan kebutuhan untuk meraih skala ekonomi. Daya-daya lainnya adalah kekuatan pasar yang meningkat, hambatan masuk yang berkurang, biaya pengembangan produk baru yang lebih kecil, laju pelepasan produk ke pasar yang lebih cepat, resiko yang lebih

rendah dibandingkan pengembangan produk baru, diversifikasi yang meningkat, upaya untuk menghindari persaingan yang ketat, serta peluang untuk mempelajari dan mengembangkan kapabilitas baru.

**Akuisisi ekuitas swasta** = Maksud dari akuisisi ekuitas swasta adalah perusahaan membeli perusahaan lain dengan harga rendah kemudian menjualnya kembali dengan harga premium (tinggi).

Beberapa alasan utama mengapa banyak merger dan akuisisi gagal adalah:

- 1) Kesulitan-kesulitan integrasi
- 2) Evaluasi target yang kurang memadai
- 3) Utang yang besar atau luar biasa
- 4) Ketidakmampuan untuk mencapai sinergi
- 5) Terlalu banyak divestasi
- 6) Para manajer terlampau berfokus pada akuisisi
- 7) Akuisisi yang terlalu besar
- 8) Kesulitan dalam menyatukan budaya organisasi yang beragam
- 9) Turunnya semangat kerja karyawan karena pemecatan dan relokasi

Ada banyak alasan untuk melakukan merger dan akuisisi:

- 1) Untuk menyediakan pemanfaatan kapasitas yang lebih baik
- 2) Untuk memanfaatkan secara lebih baik tenaga penjualan yang ada
- 3) Untuk mengurangi staf manajerial
- 4) Untuk mencapai skala ekonomi
- 5) Untuk mengatasi masalah tren musiman dalam penjualan
- 6) Untuk memperoleh akses ke pemasok, distributor, konsumen, produk, dan kreditor baru
- 7) Untuk menguasai teknologi baru
- 8) Untuk mengurangi kewajiban pajak

**Pengambilalihan dengan utang (leveraged buyout-LBO)** = Terjadi manakala saham sebuah perusahaan dibeli oleh manajemen perusahaan dan investor swasta lain dengan menggunakan dana pinjaman.



## **11. Manajemen Strategis Di Perusahaan Kecil**

Alasan mengapa "menjadi bos Anda sendiri" telah menjadi obsesi nasional adalah bahwa pengusaha adalah model peran Amerika. Hampir semua orang ingin memiliki bisnis-dari remaja dan mahasiswa, yang mendaftar untuk kursus kewirausahaan dalam catatan nomor, untuk mereka yang berusia di atas 65, yang membentuk lebih banyak perusahaan setiap tahun. Karena ratusan ribu orang telah diberhentikan dari pekerjaan dalam dua tahun terakhir, banyak dari individu-orang ini telah memulai usaha kecil. The Wall Street Journal baru-baru ini menyediakan 10 halaman artikel tentang bagaimana menjadi pengusaha sukses. 40 tidak hanya diberhentikan karyawan tetapi juga lulusan perguruan tinggi mencari lebih banyak dan lebih untuk membuka bisnis mereka sendiri. Per 15 April 2009, administrasi bisnis kecil telah menyetujui lebih dari \$1.500.000.000 dalam UU Recovery pinjaman dan didukung lebih dari \$2.000.000.000 dalam pinjaman kepada usaha kecil. "Saya tidak membayangkan diri saya sebagai pengusaha ketika saya memulai MBA program di Northwestern University, tapi ini adalah bagian dari perjalanan," kata mahasiswa Tiffany Urrechaga. "Ini semacam berkat yang saya tidak mendapatkan pekerjaan karena saya bisa reshift pemikiran saya." 41 manajemen strategis sangat penting untuk sukses perusahaan besar, tapi bagaimana dengan perusahaan kecil? Proses manajemen strategis ini sama pentingnya bagi perusahaan kecil. Dari awal, semua organisasi memiliki strategi, bahkan jika strategi hanya berevolusi dari hari-hari operasi. Bahkan jika dilakukan secara informal atau oleh satu Pemilik/Pengusaha, proses manajemen strategis secara signifikan dapat meningkatkan pertumbuhan firms'kecil dan kemakmuran. Karena semakin banyak pria dan wanita di Amerika Serikat memulai bisnis mereka sendiri, lebih banyak individu menjadi ahli strategi. PHK perusahaan yang tersebar luas telah memberikan kontribusi terhadap ledakan dalam usaha kecil dan ide baru.

## **12. Kesimpulan**

Daya tarik utama dari setiap pendekatan manajerial adalah harapan bahwa hal itu akan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini terutama benar manajemen strategis. Melalui keterlibatan dalam kegiatan manajemen strategis, manajer dan karyawan mencapai pemahaman yang lebih baik dari prioritas organisasi dan operasi. Manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk menjadi efisien, tetapi yang lebih penting, hal itu

memungkinkan mereka untuk menjadi efektif. Meskipun manajemen strategis tidak menjamin keberhasilan organisasi, prosesnya memungkinkan proaktif daripada membuat keputusan yang reaktif. Manajemen strategis dapat mewakili perubahan radikal dalam filosofi untuk beberapa organisasi, sehingga strategi harus dilatih untuk mengantisipasi dan secara konstruktif menanggapi pertanyaan dan masalah yang muncul. 16 strategi yang dibahas dalam bab ini dapat mewakili awal baru bagi banyak perusahaan, terutama jika manajer dan karyawan dalam organisasi memahami dan mendukung rencana untuk bertindak.

## BAB 6

### STRATEGY ANALYSIS AND CHOICE



## **1. Hakikat Strategy Analysis and Choice**

Bab ini berfokus pada menghasilkan dan mengevaluasi alternative strategi , serta memilih strategi untuk mengejar analisis strategi dan pilihan berusaha untuk menentukan program alternatif tindakan yang terbaik yang bisa memungkinkan perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan.

### **a. Proses Menciptakan dan Memilih Strategi**

Strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif yang layak yang bisa menguntungkan perusahaan karena ada jumlah tak terbatas tindakan yang mungkin dan jumlah tak terbatas cara untuk menerapkan tindakan tersebut. Oleh karena itu, satu set strategi alternatif yang paling menarik dikelola harus dikembangkan. Keuntungan, kerugian, trade- offs, biaya, dan keuntungan dari strategi harus ditentukan. Semua peserta harus memiliki perusahaan informasi audit eksternal dan internal. Informasi ini, ditambah dengan pernyataan misi perusahaan, akan membantu peserta mengkristal dalam pikiran mereka sendiri tertentu strategi yang paling mereka percaya bisa menguntungkan perusahaan. Kreativitas harus didorong dalam proses pemikiran ini. Strategi alternatif yang diusulkan oleh peserta harus dipertimbangkan dan dibahas dalam rapat atau serangkaian pertemuan. Strategi yang diusulkan harus tercantum secara tertulis.

## **2. Strategi Komprehensif - Perumusan Kerangka**

Teknik strategi - formulasi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan tiga tahap kerangka kerja, seperti yang ditunjukkan pada gambar dibawah. Peralatan yang disajikan dalam kerangka ini adalah berlaku untuk semua ukuran dan jenis organisasi dan dapat membantu strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap 1 dari kerangka formulasi terdiri dari Matrix EFE, Matriks IFE, dan Competitive Profile Matrix (CPM), disebut;

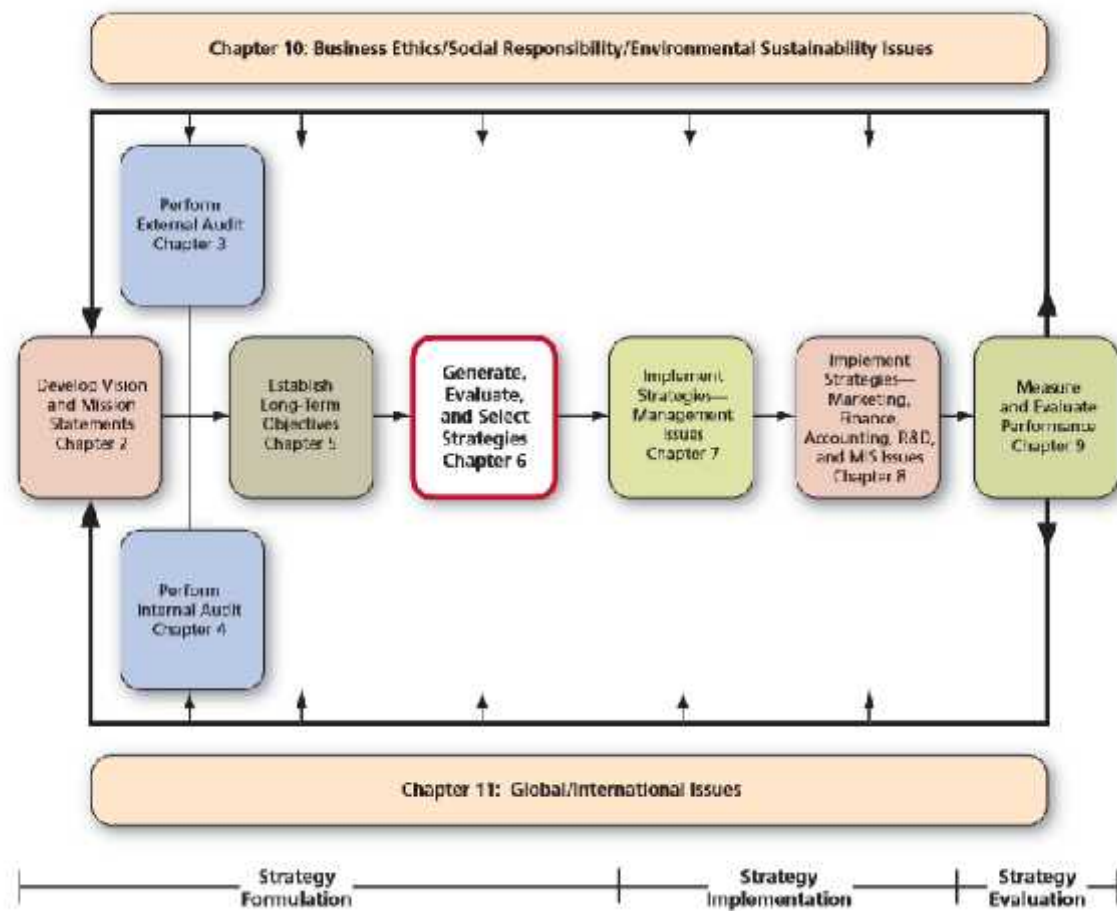
- Tahap 1, disebut Tahap Input, merangkum masukan dasar informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
- Tahap 2, disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal kunci. tahap 2 Teknik meliputi Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ( SWOT )

Matrix , yang Posisi Strategis dan Aksi Evaluasi ( SPACE ) Matrix , Boston Consulting Group ( BCG ) Matrix , Internal - Eksternal ( IE ) Matrix , dan Grand Strategy Matrix .

- Tahap 3, disebut Tahap Keputusan, melibatkan teknik tunggal, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Sebuah QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk objektif mengevaluasi layak strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap 2. Sebuah QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi khusus.

**FIGURE 6-1**

**A Comprehensive Strategic-Management Model**



Source: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1985): 40

**FIGURE 6-2**

**The Strategy-Formulation Analytical Framework**



**3. Tahap Penginputan**

Alat Input memerlukan strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap-tahap awal proses strategi - formulasi. Membuat keputusan kecil dalam matriks masukan mengenai Kepentingan relatif dari faktor eksternal dan internal memungkinkan strategi untuk lebih efektif menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif.

Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

**4. Tahap Pencocokan**

Strategi kadang-kadang didefinisikan sebagai pertandingan organisasi membuat antara internal sumber daya dan keterampilan dan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor eksternal yang tahap pencocokannya dari kerangka strategi - formulasi terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan dalam urutan apapun: Matrix SWOT , Matriks SPACE , Matriks BCG , yang IE Matrix , dan Grand Strategy Matrix . Alat-alat ini mengandalkan informasi yang diperoleh dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan internal dan kelemahan. Pencocokan faktor penentu keberhasilan eksternal dan internal merupakan kunci untuk efektif menghasilkan strategi alternatif yang layak.

**TABLE 6-1 Matching Key External and Internal Factors to Formulate Alternative Strategies**

Key Internal Factor	Key External Factor	Resultant Strategy
Excess working capital (an internal strength)	+ 20 percent annual growth in the cell phone industry (an external opportunity)	= Acquire Cellfone, Inc.
Insufficient capacity (an internal weakness)	+ Exit of two major foreign competitors from the industry (an external opportunity)	= Pursue horizontal integration by buying competitors' facilities
Strong R&D expertise (an internal strength)	+ Decreasing numbers of younger adults (an external threat)	= Develop new products for older adults
Poor employee morale (an internal weakness)	+ Rising healthcare costs (an external threat)	= Develop a new wellness program

**a. The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix**

Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi:

1. SO (strengths-opportunities) Strategies,
2. WO (weaknesses-opportunities) Strategies,
3. ST (strengths-threats) Strategies,
4. WT (weaknesses-threats) Strategies.

Pencocokan faktor eksternal dan internal kunci adalah sebagian besar sulit mengembangkan Matrix SWOT. SO Strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. WO Strategi bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari eksternal peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Ada delapan langkah yang terlibat dalam membangun Matrix SWOT:

1. Daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Daftar kekuatan internal perusahaan kunci.
4. Daftar kelemahan internal perusahaan kunci.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat resultan SO Strategi dalam sel yang tepat.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat resultan WO Strategi.

7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal , dan catat resultan ST Strategi .
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal , dan catat resultan WT Strategi .

Beberapa aspek penting dari Matrix SWOT. Sebagai contoh, baik faktor eksternal intern / dan SO Strategi yang / ST / WO / WT dinyatakan dalam kuantitatif sejauh mungkin. Hal ini penting. Misalnya, tentang kedua SO # 2 dan # 1 ST strategi , jika analisis hanya mengatakan , " Tambah orang perbaikan / layanan baru , "pembaca mungkin berpikir bahwa 20 orang perbaikan / jasa baru diperlukan . Sebenarnya hanya dua yang dibutuhkan . Selalu lebih spesifik sejauh mungkin dalam faktor-faktor dan strategi.

Tujuan dari masing-masing tahap adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak, untuk tidak memilih atau menentukan strategi yang terbaik, oleh karena itu, akan dipilih untuk implementasi. Pedoman Strategi - formulasi yang diberikan dalam Bab 5 dapat meningkatkan proses pencocokan faktor eksternal dan internal kunci. Sebagai contoh, ketika sebuah organisasi memiliki baik modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mendistribusikan produk sendiri (kekuatan internal) dan distributor tidak dapat diandalkan, mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan ( eksternal ancaman ) , integrasi ke depan dapat menjadi ST Strategi menarik. Ketika sebuah perusahaan memiliki kelebihan produksi Kapasitas (kelemahan internal) dan industri dasar mengalami penurunan penjualan tahunan dan keuntungan ( ancaman eksternal ) , diversifikasi terkait dapat menjadi WT efektif Strategi .

Meskipun matriks SWOT secara luas digunakan dalam perencanaan strategis , analisis memang memiliki beberapa batasan , SWOT tidak menunjukkan cara untuk mencapai keunggulan kompetitif , sehingga tidak harus menjadi tujuan itu sendiri. Matriks harus menjadi titik awal untuk diskusi tentang bagaimana strategi yang diusulkan dapat diterapkan. Kedua , SWOT adalah penilaian statis ( atau snapshot ). lingkungan dinamika kompetitif mungkin tidak dapat diungkapkan dalam matriks tunggal, analisis SWOT memimpin perusahaan terlalu menekankan faktor internal atau eksternal tunggal dalam merumuskan



strategi . ada hubungan timbal balik antara faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang SWOT tidak ungkapkan yang mungkin penting dalam merumuskan strategi.

**FIGURE 6-3**

**A SWOT Matrix for a Retail Computer Store**

	Strengths	Weaknesses
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventory turnover up 5.8 to 6.7</li> <li>2. Average customer purchase up \$97 to \$128</li> <li>3. Employee morale is excellent</li> <li>4. In-store promotions = 20% increase in sales</li> <li>5. Newspaper advertising expenditures down 10%</li> <li>6. Revenues from repair/service in-store up 16%</li> <li>7. In-store technical support persons have MIS degrees</li> <li>8. Store's debt-to-total assets ratio down 34%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Software revenues in store down 12%</li> <li>2. Location of store hurt by new Hwy 34</li> <li>3. Carpet and paint in store in disrepair</li> <li>4. Bathroom in store needs refurbishing</li> <li>5. Total store revenues down 8%</li> <li>6. Store has no Web site</li> <li>7. Supplier on-time-delivery up to 2.4 days</li> <li>8. Customer checkout process too slow</li> <li>9. Revenues per employee up 19%</li> </ol>
Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Population of city growing 10%</li> <li>2. Rival computer store opening 1 mile away</li> <li>3. Vehicle traffic passing store up 12%</li> <li>4. Vendors average six new products/yr</li> <li>5. Senior citizen use of computers up 8%</li> <li>6. Small business growth in area up 10%</li> <li>7. Desire for Web sites up 18% by Realtors</li> <li>8. Desire for Web sites up 12% by small firms</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Add 4 new in-store promotions monthly (S4, O3)</li> <li>2. Add 2 new repair/service persons (S6, O5)</li> <li>3. Send flyer to all seniors over age 55 (S5, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Purchase land to build new store (W1, O2)</li> <li>2. Install new carpet/paint/bath (W3, W4, O1)</li> <li>3. Up Web site services by 50% (W6, O7, O8)</li> <li>4. Launch mailout to all Realtors in city (W5, O7)</li> </ol>
Threats	ST Strategies	WT Strategies
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Best Buy opening new store in 1 yr nearby</li> <li>2. Local university offers computer repair</li> <li>3. New bypass Hwy 34 in 1 yr will divert traffic</li> <li>4. New mall being built nearby</li> <li>5. Gas prices up 14%</li> <li>6. Vendors raising prices 8%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hire two more repair persons and market these new services (S5, S7, T1)</li> <li>2. Purchase land to build new store (S8, T3)</li> <li>3. Raise out-of-store service calls from \$60 to \$80 (S6, T5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hire 2 new cashiers (W8, T1, T4)</li> <li>2. Install new carpet/paint/bath (W3, W4, T1)</li> </ol>

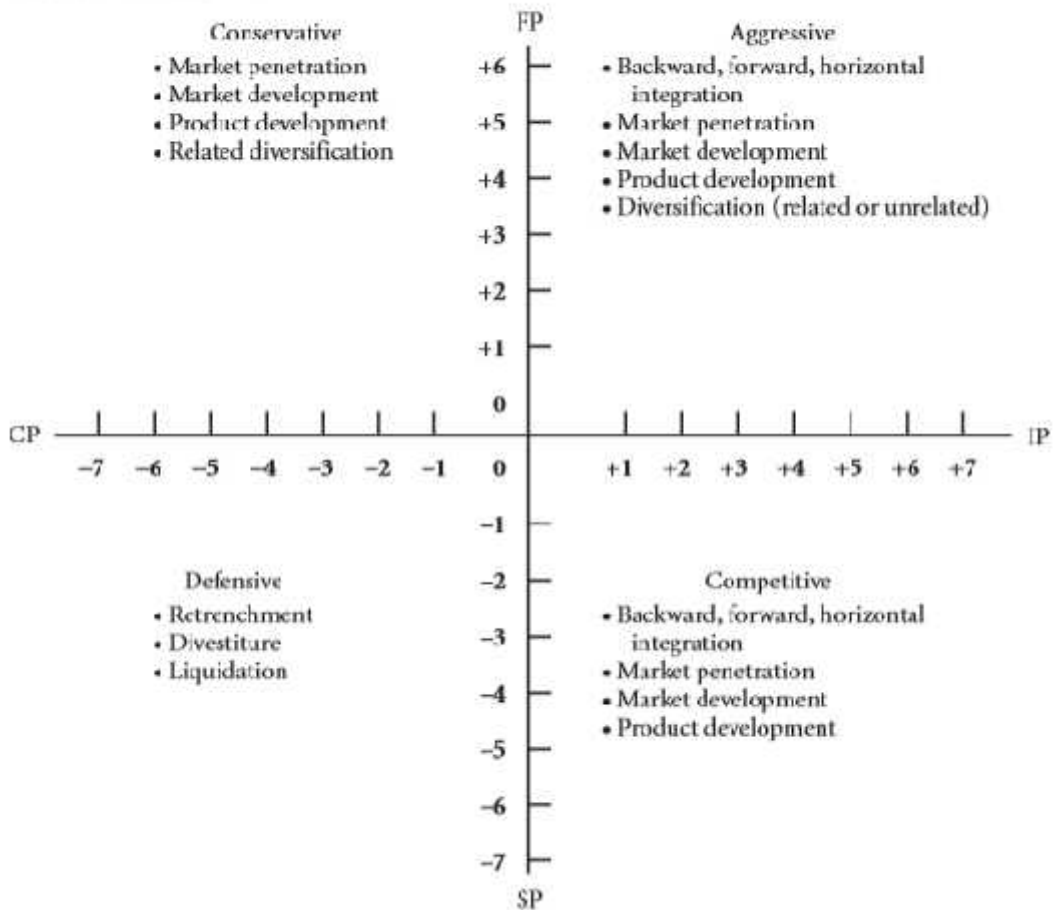
**b. The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix**

Kerangka empat kuadran menunjukkan apakah agresif, konservatif, strategi defensif, atau kompetitif yang paling tepat untuk diberikan organisasi . Sumbu dari Matrix SPACE mewakili dua dimensi internal yang (posisi keuangan [FP]

dan posisi kompetitif [CP]) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas [SP] dan posisi industri [IP]) . Keempat faktor mungkin adalah posisi yang paling determinan.

**FIGURE 6-4**

**The SPACE Matrix**



Source: Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

**TABLE 6-2 Example Factors That Make Up the SPACE Matrix Axes**

Internal Strategic Position	External Strategic Position
<i>Financial Position (FP)</i>	<i>Stability Position (SP)</i>
Return on investment	Technological changes
Leverage	Rate of inflation
Liquidity	Demand variability
Working capital	Price range of competing products
Cash flow	Barriers to entry into market
Inventory turnover	Competitive pressure
Earnings per share	Ease of exit from market
Price earnings ratio	Price elasticity of demand
	Risk involved in business
<i>Competitive Position (CP)</i>	<i>Industry Position (IP)</i>
Market share	Growth potential
Product quality	Profit potential
Product life cycle	Financial stability
Customer loyalty	Extent leveraged
Capacity utilization	Resource utilization
Technological know-how	Ease of entry into market
Control over suppliers and distributors	Productivity, capacity utilization

*Source:* Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155–156.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matrix SPACE adalah sebagai berikut:

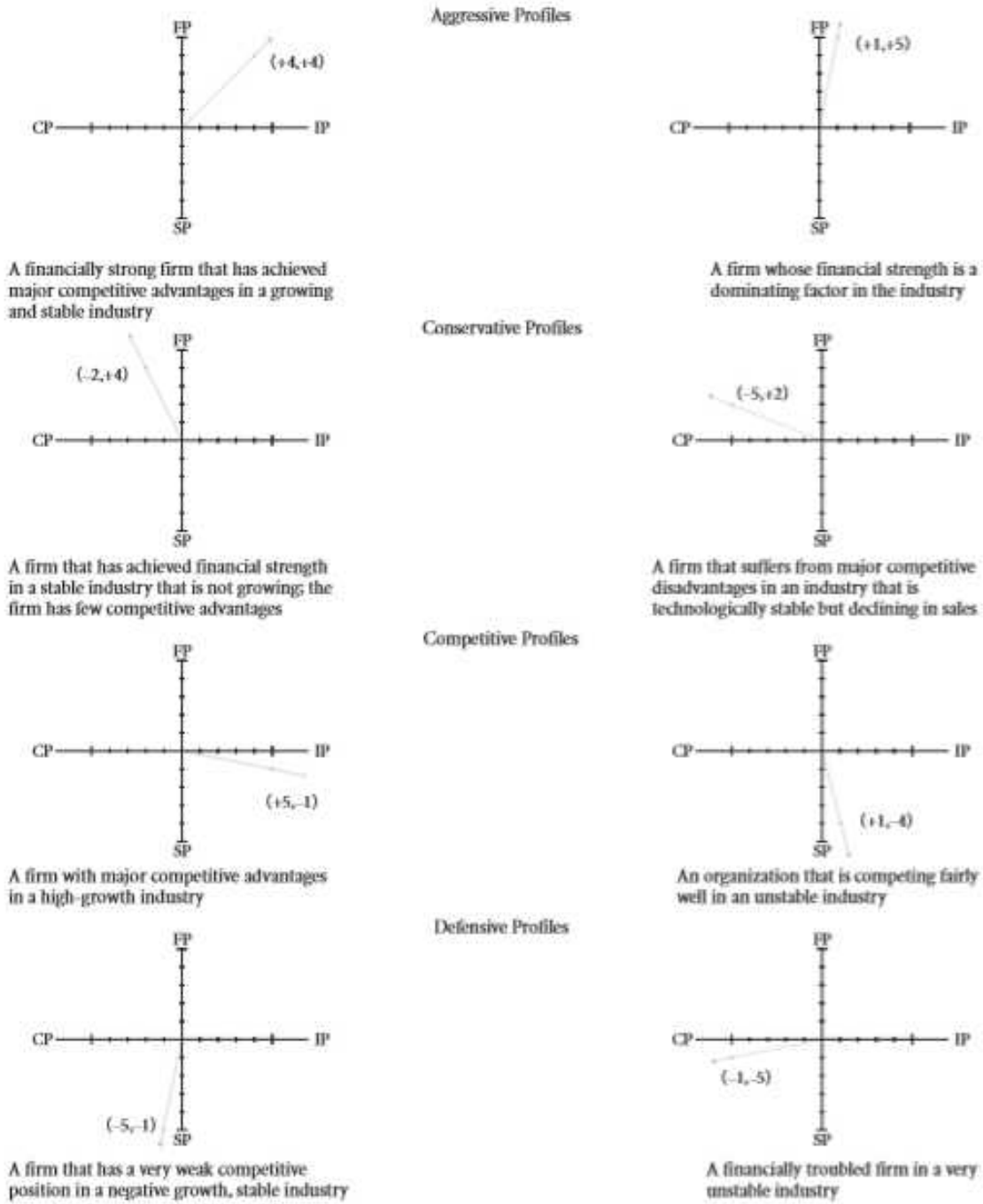
1. Pilih satu set variabel untuk menentukan posisi keuangan (FP) , posisi kompetitif (CP) , Posisi stabilitas (SP) , dan posisi industri (IP) .
2. Menetapkan nilai numerik mulai dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk setiap variable yang membentuk FP dan IP dimensi . Menetapkan nilai numerik mulai dari -1 (terbaik) ke -7 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk SP dan CP dimensi . Di FP dan CP sumbu, buat perbandingan dengan pesaing. Pada IP dan kapak SP, membuat dibandingkan dengan industri lainnya.

3. Hitung nilai rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai-nilai yang diberikan kepada variabel masing-masing dimensi dan kemudian dengan membagi dengan jumlah variable termasuk dalam dimensi masing-masing.
4. Plot nilai rata-rata untuk FP, IP, SP, dan CP pada sumbu tepat di SPACE Matrix.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan plot titik resultan pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan plot titik resultan pada Y. Plot persimpangan titik xy baru .
6. Gambar vektor arah dari asal Matrix SPACE melalui baru titik persimpangan. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif , defensif , atau konservatif .

Beberapa contoh profil strategi yang dapat muncul dari analisis SPACE diperlihatkan pada Gambar 6-5. Vektor arah yang terkait dengan setiap profil menunjukkan jenis strategi untuk mengejar: agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Ketika suatu perusahaan vektor directional terletak di kuadran agresif (kuadran kanan atas) dari SPACE Matrix , sebuah organisasi berada dalam posisi yang sangat baik untuk menggunakan kekuatan internal untuk (1) mengambil keuntungan dari peluang eksternal , (2) mengatasi kelemahan internal , dan (3) menghindari eksternal ancaman . Oleh karena itu , penetrasi pasar , pengembangan pasar , pengembangan produk , integrasi ke belakang , integrasi ke depan , integrasi horizontal , atau diversifikasi , dapat layak , tergantung pada keadaan khusus yang dihadapi perusahaan .

**FIGURE 6-5**

**Example Strategy Profiles**



Source: Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

The directional vector dapat muncul di kuadran konservatif (kuadran kiri atas) dari Matrix SPACE, yang berarti tinggal dekat dengan kompetensi dasar

perusahaan dan tidak mengambil risiko yang berlebihan. Strategi konservatif yang paling sering termasuk penetrasi pasar, pasar pengembangan, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. The directional vector mungkin terletak di kuadran kiri bawah atau defensif dari Matrix SPACE, yang menunjukkan bahwa perusahaan harus fokus pada perbaikan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Defensive strategi termasuk penghematan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Terakhir, vektor directional mungkin terletak di kuadran kanan bawah atau kompetitif SPACE Matrix, menunjukkan strategi kompetitif. Strategi kompetitif termasuk *backward*, *forward*, dan *horizontal integration*; penetrasi pasar; pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Sebuah analisis SPACE Matrix untuk sebuah bank disediakan dalam tabel 6-3. Perhatikan bahwa strategi tipe kompetitif dianjurkan.

**TABLE 6-3 A SPACE Matrix for a Bank**

Financial Position (FP)	Ratings
The bank's primary capital ratio is 7.23 percent, which is 1.33 percentage points over the generally required ratio of 6 percent.	1.0
The bank's return on assets is negative 0.77, compared to a bank industry average ratio of positive 0.70.	1.0
The bank's net income was \$183 million, down 9 percent from a year earlier.	3.0
The bank's revenues increased 7 percent to \$3.46 billion.	4.0
	9.0
<b>Industry Position (IP)</b>	
Deregulation provides geographic and product freedom.	4.0
Deregulation increases competition in the banking industry.	2.0
Pennsylvania's interstate banking law allows the bank to acquire other banks in New Jersey, Ohio, Kentucky, the District of Columbia, and West Virginia.	4.0
	10.0
<b>Stability Position (SP)</b>	
Less developed countries are experiencing high inflation and political instability.	-4.0
Headquartered in Pittsburgh, the bank historically has been heavily dependent on the steel, oil, and gas industries. These industries are depressed.	-5.0
Banking deregulation has created instability throughout the industry.	-4.0
	-13.0
<b>Competitive Position (CP)</b>	
The bank provides data processing services for more than 450 institutions in 38 states.	-2.0
Supreregional banks, international banks, and nonbanks are becoming increasingly competitive.	-5.0
The bank has a large customer base.	-2.0
	-9.0
<b>Conclusion</b>	
SP Average is $-13.0 \div 3 = -4.33$	IP Average is $+10.0 \div 3 = 3.33$
CP Average is $-9.0 \div 3 = -3.00$	FP Average is $+9.0 \div 4 = 2.25$
Directional Vector Coordinates: x-axis: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$	
y-axis: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$	
The bank should pursue Competitive Strategies.	

### c. The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Divisi otonom ( atau pusat laba ) dari suatu organisasi membentuk apa yang disebut portofolio bisnis . Ketika divisi sebuah perusahaan bersaing dalam

industri yang berbeda , strategi terpisah sering harus dikembangkan untuk setiap bisnis . The Boston Consulting Group ( BCG ) Matrix dan Internal- Eksternal ( IE ) Matrix dirancang khusus untuk meningkatkan upaya perusahaan multidivisional untuk merumuskan strategi . ( BCG adalah manajemen pribadi perusahaan konsultan yang berbasis di Boston . BCG mempekerjakan sekitar 4.300 konsultan di seluruh dunia . )

The BCG Matrix memungkinkan organisasi multidivisional untuk mengelola portofolio bisnis dengan memeriksa relatif posisi pasar saham dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi terhadap semua divisi lain dalam organisasi .

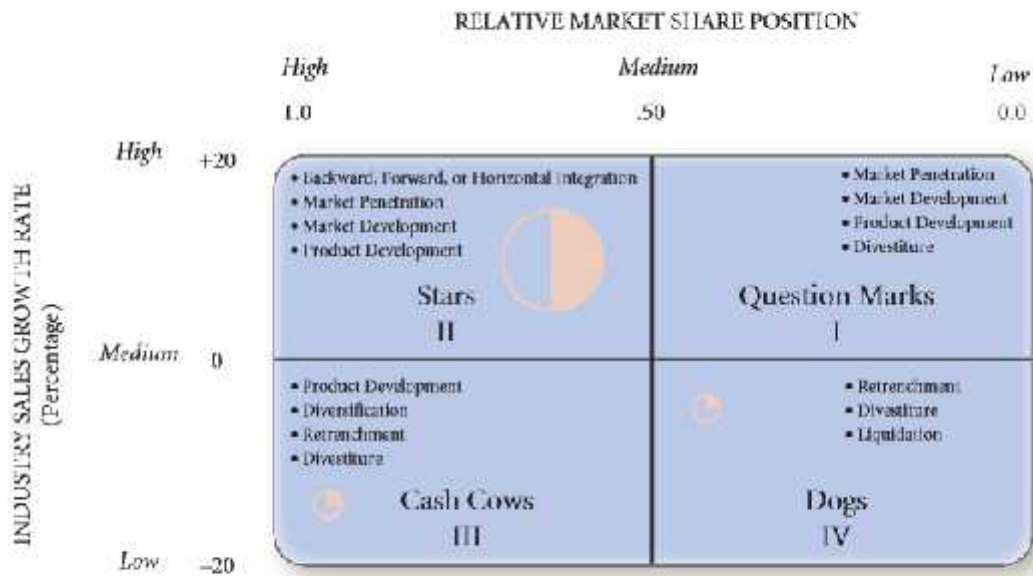
Posisi pangsa pasar relatif diberikan pada sumbu x dari Matrix BCG . titik tengah pada sumbu x biasanya ditetapkan pada 0,50 , sesuai dengan divisi yang memiliki separuh pasar saham dari perusahaan terkemuka di industri . Y - axis mewakili laju pertumbuhan industry dalam penjualan , yang diukur dalam persentase . Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y berkisar dari -20 sampai +20 persen , dengan 0,0 menjadi titik tengah . Kenaikan rata-rata tahunan pendapatan untuk beberapa perusahaan terkemuka di industri akan menjadi perkiraan nilai yang baik . Juga , berbagai sumber seperti Survey S & P Industri akan memberikan nilai ini . rentang numerik di x - dan y - sumbu sering digunakan , tetapi nilai-nilai numerik lainnya dapat ditentukan yang dianggap sesuai untuk organisasi tertentu , seperti -10 sampai +10 Persen .

The BCG Matrix dasar muncul dalam Gambar 6-6 . Setiap lingkaran merupakan divisi yang terpisah . Ukuran lingkaran sesuai dengan proporsi pendapatan perusahaan dihasilkan oleh unit bisnis, dan potongan pie menunjukkan proporsi keuntungan perusahaan yang dihasilkan dengan pembagian itu.



**FIGURE 6-6**

**The BCG Matrix**



Source: Adapted from the BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group.

**d. Internal-Eksternal Matrix**

Memposisikan beberapa macam divisi di suatu organisasi kedalam bagan berbentuk 9 cell. Pada dasarnya IE matrix sama dengan BCG matrix, namun terdapat perbedaan penting antara keduanya, yaitu:

1. IE matrix membutuhkan lebih banyak informasi tentang divisi-divisinya
2. Keterlibatan strategis antar matrix berbeda

Dalam perusahaan multi-divisi selalu mengembangkan BCG Matrix dan IE matrix dalam memformulasikan strategi alternative.

IE Matrix didasarkan pada 2 dimensi kunci:

1. Total bobot nilai IFE pada sumbu x
2. Total bobot nilai EFE pada sumbu y

Ingat bahwa setiap divisi pada organisasi harus menyusun sebuah IFE matrix dan EFE matrix sebagai bagian dari organisasinya. Total bobot nilai yang berasal dari setiap divisi akan menjadi dasar penyusunan IE matrix pada level perusahaan.

IE Matrix dapat dibagi kedalam tiga bagian utama:



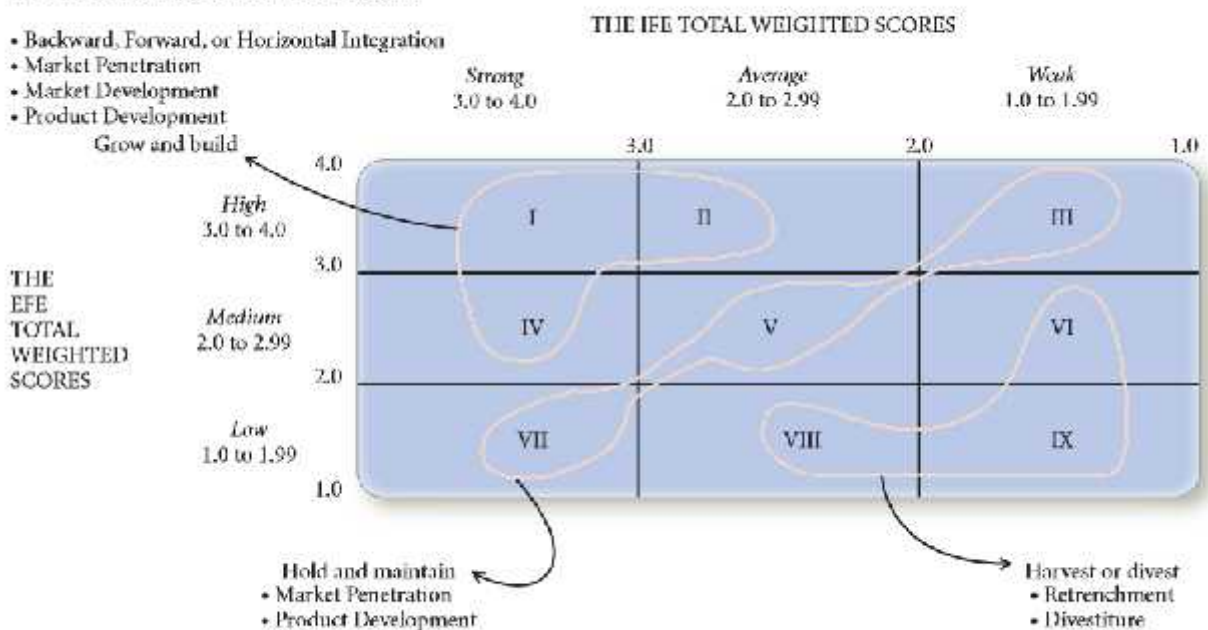
1. Cell I, II, atau IV dapat di gambarkan sebagai Tumbuh dan Bangun. Strategi yang intensif dan terpadu dapat sangat tepat untuk divisi ini.
2. Cell III, V atau VII dapat di gambarkan sebagai tahan dan mempertahankan. Terobosan di pasar dan pengembangan produk adalah 2 strategi yang jamak digunakan di divisi ini.
3. Cell VI, VIII atau IX dapat di gambarkan sebagai panen dan lepas.

Organisasi yang sukses dapat meraih posisi bagus jika berada di sekitar cell I

**FIGURE 6-9**

**The Internal-External (IE) Matrix**

- Backward, Forward, or Horizontal Integration
  - Market Penetration
  - Market Development
  - Product Development
- Grow and build



Source: Adapted. The IE Matrix was developed from the General Electric (GE) Business Screen Matrix. For a description of the GE Matrix see Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WAIT?" in R. Allio and M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications* (New York: AMACOM, 1979).

**e. The Grand Strategy Matrix**

Merupakan alat untuk memformulasikan strategi alternative didasarkan pada 2 dimensi:

1. Posisi yg kompetitif
2. Perkembangan Pasar

Terdiri dari 4 Kuadran:

- o Kuadran I
  1. Posisi strategis yg sangat baik
  2. Konsentrasi pada pasar/produk yang ada sekarang

3. Ambil risiko secara agresif bila di perlukan
- Kuadran II
    1. Evaluasi pendekatan saat ini
    2. Bagaimana meningkatkan daya saing
    3. Perkembangan pasar yang sangat cepat membutuhkan strategi yang intensive
  - Kuadran III
    1. Bersaing dalam industry yg lambat pertumbuhannya
    2. Posisi kompetitif lemah
    3. Perubahan drastis secara cepat
    4. Pengurangan biaya dan asset (penghematan)
  - Kuadran IV
    1. Posisi kompetitif yang kuat
    2. Industry yg pertumbuhannya lambat
    3. Diversifikasi ke area yang memiliki pertumbuhannya yang menjanjikan

**FIGURE 6-12**

**The Grand Strategy Matrix**



Source: Adapted from Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Sittel, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976): 16–18.

## 5. Tahap Keputusan

Analisa dan intuisi dapat menyediakan dasar untuk membuat strategi pembuatan keputusan.

### f. Quantitative Strategic Planning Matrix

Cara yang didisain untuk menentukan daya tarik yg relative atas tindakan alternative yang layak.

Langkah-langkah dalam mengembangkan QSPM:

1. Buat daftar kesempatan / ancaman kunci eksternal bagi perusahaan serta kelemahan / kekuatan internal di kolom kiri
2. Tetapkan bobot dari setiap kunci eksternal dan internal
3. Uji / periksa stage 2 matching matrix dan kenali strategi alternative yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk di jalankan.
4. Tentukan nilai atraktif
5. Hitung total nilai atraktif
6. Hitung jumlah total nilai atraktif

Keunggulan:

- Kumpulan strategi dipertimbangkan secara serentak dan berurutan
- Penggabungan factor-faktor internal dan eksternal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan

Kekurangan:

- Membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi ilmiah
- Hanya bagus sebagai prasyarat input

**TABLE 6-6 The Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM**

Key Factors	Weight	Strategic Alternatives		
		Strategy 1	Strategy 2	Strategy 3
<i>Key External Factors</i>				
Economy				
Political/Legal/Governmental				
Social/Cultural/Demographic/Environmental				
Technological				
Competitive				
<i>Key Internal Factors</i>				
Management				
Marketing				
Finance/Accounting				
Production/Operations				
Research and Development				
Management Information Systems				

## 6. Cultural Aspects of Strategy Choice and The Politics of Strategy Choice

Budaya organisasi:

- Kumpulan nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, norma, kepribadian, yang menggambarkan perusahaan
- Cara unik suatu organisasi menjalankan bisnis
- Kesuksesan strategi tergantung pada dukungan dari budaya perusahaan

Politik dalam organisasi:

- Hirarki kepemimpinan dalam perusahaan
- Aspirasi pengembangan karir pegawai
- Alokasi sumber daya yang terbatas

Tujuan utama penyusun strategi adalah memandu pengembangan koalisi, memelihara konsep tim yang menyeluruh dan memenangkan dukungan dari banyak individu dan kelompok individu yang penting.

Dengan tidak adanya analisis yang objektif, keputusan strategi didasarkan pada keadaan politik saat itu. Mengelola hubungan politis adalah bagian dari membangun antusiasme dan esprit de corps dalam sebuah organisasi.

Penyusun strategi yang berhasil diketahui membiarkan gagasan dan proposal yang kurang didukung mati dengan sendirinya. Dan secara murah hati dan terbuka memberi penghargaan kepada innovator yg berhasil.

Penyusun strategi yang baik berusaha memastikan bahwa semua dasar kekuasaan yang besar dalam sebuah organisasi tercermin dalam atau memiliki akses ke manajemen puncak.

Penyusun strategi harus efektif dipasar dan sanggup memenangkan komitmen internal, taktik yang jamak digunakan adalah sebagai berikut:

- Ekuifinalitas ( untuk mencapai hasil yang serupa dapat menggunakan berbagai cara atau jalan yang berbeda )
- Memuaskan / Satisfying ( mencapai hasil yang memuaskan dengan dengan strategi yang bias diterima jauh lebih baik daripada gagal mencapai hasil yang optimal dengan strategi yang tidak bias diterima
- Generalisasi ( mengubah focus dari isu-isu yang spesifik ke yang lebih umum sehingga bias meningkatkan pilihan penyusun strategi untuk memenangkan komitmen organisasi
- Focus pada isu-isu yang lebih tinggi, dengan membawa suatu isu ke tingkat yang lebih tinggi, maka dapat memfokuskan energy pada isu tersebut guna kepentingan jangka panjang
- Menyediakan akses politis pada isu-isu yang penting, menyediakan akses politik berarti memberi para penyusun strategi informasi yang dengan cara lain tidak tersedia dan yang bermanfaat dalam mengelola perilaku intervensi.

## **7. Governance Issues**

Governance atau tata kelola merupakan karakteristik yang memastikan bahwa tujuan dan rencana strategis jangka panjang ditetapkan dan bahwa struktur manajemen yang sesuai dibangun untuk mencapai tujuan tersebut, sembari pada saat yang sama memastikan bahwa struktur itu berfungsi untuk menjaga integritas, reputasi dan tanggung jawab perusahaan pada konstituennya. Oleh karena tekanan hukum semakin kuat dari kelompok-kelompok luar, dewan direksi memiliki peran yang lebih aktif dalam analisa dan pemilihan strategi. Hal ini merupakan tren yang positif untuk organisasi.

## **8. Kesimpulan**

Esensi dari strategi formulasi adalah penilaian apakah sebuah organisasi adalah melakukan hal yang benar dan bagaimana hal itu dapat lebih efektif dalam apa yang dilakukannya. Setiap organisasi harus waspada menjadi tahanan strategi sendiri, karena bahkan strategi terbaik menjadi usang cepat atau lambat. Penilaian ulang secara teratur terhadap strategi membantu manajemen menghindari kepuasan. Tujuan dan strategi harus secara sadar dikembangkan dan dikoordinasikan dan seharusnya tidak hanya berevolusi dari hari-hari keputusan operasi.

Sebuah organisasi tanpa arahan dan tidak ada strategi koheren diendapkan sendiri kematian. Ketika sebuah organisasi tidak tahu di mana ia ingin pergi, itu biasanya berakhir beberapa tempat itu tidak ingin menjadi. Setiap organisasi perlu secara sadar membangun dan mengkomunikasikan tujuan dan strategi yang jelas.

Alat perumusan strategi dan konsep modern dijelaskan dalam bab ini dan diintegrasikan ke dalam kerangka kerja tiga tahap yang praktis. Alat seperti SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan QSPM secara signifikan dapat meningkatkan kualitas keputusan strategis, tetapi mereka tidak boleh digunakan untuk mendikte pilihan strategi. Aspek perilaku, budaya, dan politik dari generasi strategi dan seleksi selalu penting untuk dipertimbangkan dan dikelola. Karena meningkatnya tekanan hukum dari kelompok luar, Dewan Direksi mengasumsikan peran yang lebih aktif dalam analisis dan pilihan strategi. Ini adalah tren positif bagi organisasi.

## BAB 7

### MENERAPKAN STRATEGI: ISU-ISU MANAJEMEN DAN OPERASI



## 1. Hakikat Penerapan Strategi

Perumusan strategi yang berhasil tidak menjamin penerapan strategi yang juga berhasil. Melakukan sesuatu (penerapan strategi) selalu lebih sulit daripada mengatakan akan melakukan sesuatu (perumusan strategi).

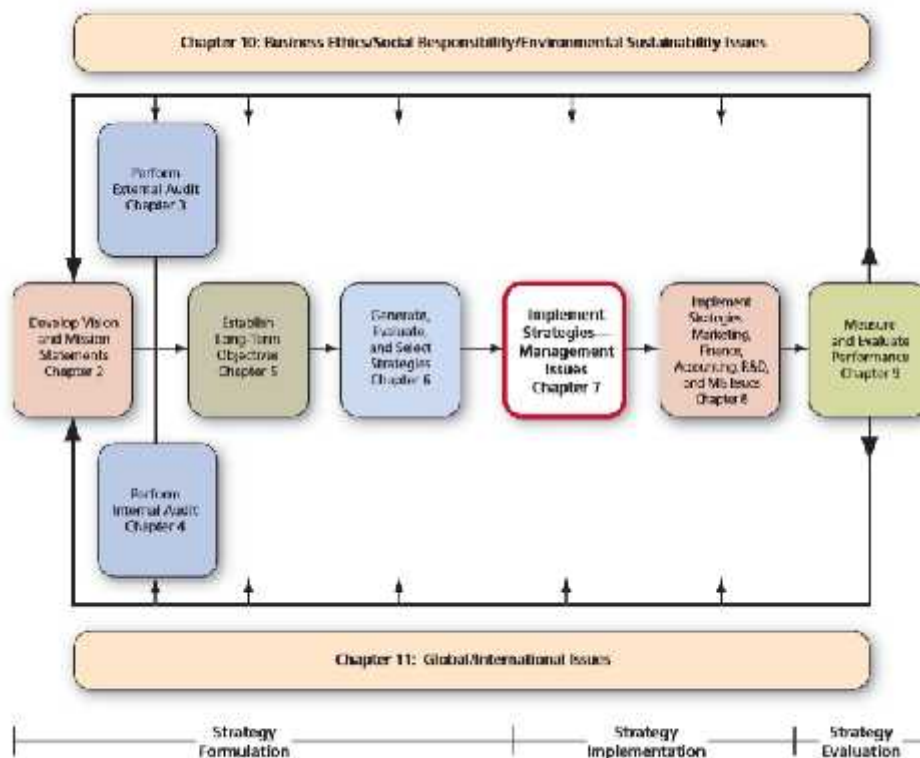
Perumusan dan penerapan strategi berbeda dalam hal-hal berikut:

- Perumusan strategi memposisikan kekuatan sebelum tindakan
- Penerapan strategi mengelola kekuatan selama tindakan
- Perumusan strategi berfokus pada keefektifan
- Penerapan strategi berfokus pada keefisienan
- Perumusan strategi terutama merupakan proses intelektual
- Penerapan strategi terutama merupakan proses operasional
- Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang bagus
- Penerapan strategi membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan yang khusus
- Perumusan strategi membutuhkan koordinasi antarbeberapa individu
- Penerapan strategi membutuhkan koordinasi antarbanyak individu

Model Manajemen Strategis Komprehensif

FIGURE 7-1

Comprehensive Strategic-Management Model



Source: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 23, no. 3 (June 1980): 40.



### **a. Perspektif Manajemen**

Para manajer divisional dan fungsional sejauh mungkin dilibatkan dalam aktivitas perumusan strategis, begitu pula sebaliknya para penyusun strategi harus sebisa mungkin dilibatkan di dalam aktifitas penerapan strategi.

Isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, adaptasi proses produksi / operasi, pengembangan fungsi sumber daya manusia yang efektif, dan, jika perlu, pengurangan karyawan.

Para manajer dan karyawan di seluruh bagian organisasi harus berpartisipasi sejak awal dan secara langsung di dalam keputusan penerapan strategi.

## **2. Tujuan Tahunan**

Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi.

Tujuan tahunan penting bagi penerapan strategi karena

- Merupakan landasan untuk alokasi sumber daya
- Merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer
- Merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang
- Menetapkan prioritas organisasional, divisional, dan departemental

Maksud dari tujuan tahunan:

- Tujuan tahunan berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi.
- Tujuan tahunan memberikan sumber legitimasi di suatu bisnis dengan cara menjustifikasi aktivitas di hadapan para pemangku kepentingan
- Tujuan tahunan menjadi standar kinerja.
- Tujuan tahunan berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi yang penting
- Tujuan tahunan memberi insentif bagi para manajer dan karyawan untuk bekerja
- Tujuan tahunan memberikan landasan bagi rancangan organisasional.

### 3. Kebijakan

Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat. Kebijakan memungkinkan baik karyawan maupun manajer mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan mampu diterapkan dengan baik. Sebisa mungkin, kebijakan harus dinyatakan dalam bentuk tulisan.

### 4. Alokasi Sumber Daya

Alokasi Sumber Daya merupakan aktivitas utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Manajemen strategis memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Semua organisasi mempunyai setidaknya empat jenis sumber daya: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi. Nilai nyata dari program alokasi sumber daya terletak dalam pencapaian tujuan organisasi.

**TABLE 7-5** Some Management Trade-Off Decisions Required in Strategy Implementation

---

To emphasize short-term profits or long-term growth
To emphasize profit margin or market share
To emphasize market development or market penetration
To lay off or furlough
To seek growth or stability
To take high risk or low risk
To be more socially responsible or more profitable
To outsource jobs or pay more to keep jobs at home
To acquire externally or to build internally
To restructure or reengineer
To use leverage or equity to raise funds
To use part-time or full-time employees

---

### 5. Managing Conflict

Konflik dapat didefinisikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa isu/masalah. Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori:

1. Penghindaran
2. Defusi
3. Konfrontasi.

Penghindaran meliputi berbagai tindakan seperti mengabaikan persoalan dengan harapan bahwa konflik tersebut akan selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu-individu (atau kelompok-kelompok) yang berkonflik. Defusi meliputi sikap yang tidak terlalu menekankan perbedaan antarpihak yang berkonflik tetapi mengutamakan kesamaan dan kepentingan bersama, berkompromi sehingga tidak ada pihak yang menang atau kalah, mengikuti aturan mayoritas, meminta bantuan atau nasihat dari otoritas yang lebih tinggi, atau merancang ulang posisi saat ini. Konfrontasi dicontohkan oleh pertukaran anggota pihak-pihak yang berkonflik sehingga masing-masing bisa memberi apresiasi mengenai sudut pandang lain atau pengadaan pertemuan di mana pihak-pihak yang berkonflik dapat menyampaikan pandangan mereka dan mengolah perbedaan di antara mereka.

## **6. Pencocokan Struktur Dengan Strategi**

Perubahan strategy dalam perubahan struktur organisasi biasanya untuk dua alasan utama. Pertama, struktur sebagian besar menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan akan dibentuk. Kedua, struktur menentukan bagaimana sumber daya akan dialokasikan.

Gejala Struktur Organisasi yang Tidak Efektif:

1. Terlalu banyak tingkatan manajemen
2. Terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh terlalu banyak orang
3. Terlalu banyak perhatian diarahkan menuju pemecahan konflik antar departemen
4. Terlalu besar rentang kendali
5. Terlalu banyak tujuan tidak tercapai
6. Penurunan kinerja perusahaan atau bisnis
7. Kehilangan tanah untuk perusahaan saingan
8. Pendapatan dan / atau penghasilan dibagi dengan jumlah karyawan dan / atau jumlah manajer rendah dibandingkan dengan perusahaan saingan.

**FIGURE 7-3**

**Chandler's Strategy-Structure Relationship**



Source: Adapted from Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

**a. Struktur Fungsional**

**TABLE 7-7 Advantages and Disadvantages of a Functional Organizational Structure**

Advantages	Disadvantages
1. Simple and inexpensive	1. Accountability forced to the top
2. Capitalizes on specialization of business activities such as marketing and finance	2. Delegation of authority and responsibility not encouraged
3. Minimizes need for elaborate control system	3. Minimizes career development
4. Allows for rapid decision making	4. Low employee/manager morale
	5. Inadequate planning for products and markets
	6. Leads to short-term, narrow thinking
	7. Leads to communication problems

**b. Struktur Divisional**

Struktur divisi dapat dibagi dalam empat cara yaitu dengan wilayah geografis, oleh produk atau jasa, dengan pelanggan, atau dengan proses.

- Struktur divisi berdasarkan wilayah geografis yang sesuai untuk organisasi yang strategi perlu disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pelanggan di wilayah geografis yang berbeda.
- Struktur divisional dengan produk (jasa) yang paling efektif untuk melaksanakan strategi ketika produk atau jasa tertentu perlu penekanan khusus.

- Struktur divisi oleh pelanggan yaitu ketika beberapa pelanggan utama sangat penting dan banyak yang layanan berbeda yang diberikan kepada pelanggan tersebut.
- Struktur divisional dengan proses ini mirip dengan struktur fungsional, karena aktivitas diatur sesuai dengan cara kerja yang benar-benar dilakukan.

**TABLE 7-8 Advantages and Disadvantages of a Divisional Organizational Structure**

Advantages	Disadvantages
1. Accountability is clear	1. Can be costly
2. Allows local control of local situations	2. Duplication of functional activities
3. Creates career development chances	3. Requires a skilled management force
4. Promotes delegation of authority	4. Requires an elaborate control system
5. Leads to competitive climate internally	5. Competition among divisions can become so intense as to be dysfunctional
6. Allows easy adding of new products or regions	6. Can lead to limited sharing of ideas and resources
7. Allows strict control and attention to products, customers, and/or regions	7. Some regions/products/customers may receive special treatment

#### c. The Strategic Business Unit (SBU) Structure

Dua kelemahan struktur SBU adalah bahwa hal itu memerlukan lapisan tambahan manajemen, yang meningkatkan biaya gaji. Selain itu, peran kelompok wakil presiden adalah sering ambigu. Keuntungannya adalah keterbatasan ini sering tidak lebih besar daripada keuntungan dari meningkatkan koordinasi dan akuntabilitas. Keuntungan lain dari struktur SBU adalah bahwa itu membuat tugas perencanaan dan pengendalian oleh kantor perusahaan lebih mudah dikelola.

#### d. Struktur Matrix

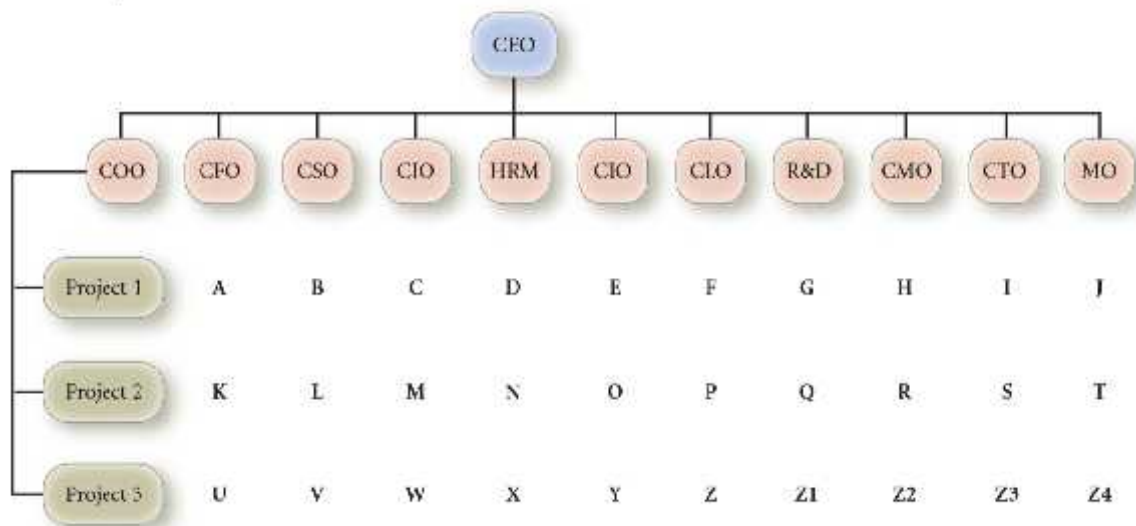
Struktur matriks adalah struktur yang paling kompleks dari semua struktur karena tergantung pada arus wewenang dan komunikasi vertical dan horizontal.

**TABLE 7-9 Advantages and Disadvantages of a Matrix Structure**

Advantages	Disadvantages
1. Project objectives are clear	1. Requires excellent vertical and horizontal flows of communication
2. Employees can clearly see results of their work	2. Costly because creates more manager positions
3. Shutting down a project is easily accomplished	3. Violates unity of command principle
4. Facilitates uses of special equipment/personnel/facilities	4. Creates dual lines of budget authority
5. Functional resources are shared instead of duplicated as in a divisional structure	5. Creates dual sources of reward/punishment
	6. Creates shared authority and reporting
	7. Requires mutual trust and understanding

**FIGURE 7-5**

**An Example Matrix Structure**



**e. Beberapa Anjuran dan Larangan dalam Membangun Charts Organisasi**

Ada beberapa dasar dan tidak boleh dilakukan dalam hal merancang atau membangun organizational charts, terutama untuk perusahaan menengah - besar. Pertama-tama, pastikan titel CEO untuk eksekutif perusahaan. Jangan menggunakan titel "Presiden" untuk orang atas, menggunakannya untuk manajer divisi teratas jika ada beberapa di dalam perusahaan. Jangan gunakan titel "Presiden" untuk eksekutif fungsional. Mereka harus memiliki titel "kepala," atau "wakil presiden," atau "manajer", atau "petugas," seperti "Chief Information Officer," atau "VP dari Sumber Daya Manusia." Selanjutnya, tidak merekomendasikan titel ganda ( seperti "CEO dan presiden") untuk satu eksekutif.

## 7. Restrukturisasi, Reengineering, dan E-Engineering

**Restrukturisasi** pada dasarnya merupakan kegiatan mengurangi struktur yang ada dalam organisasi. Restrukturisasi juga disebut downsizing, rightsizing, atau delayering - melibatkan pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi atau unit, dan jumlah tingkat hirarki dalam perusahaan organisasi struktur. Penurunan ukuran ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Restrukturisasi yang bersangkutan terutama dengan kesejahteraan pemegang saham daripada kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, **Reengineering** bersangkutan lebih banyak dengan kesejahteraan karyawan dan pelanggan daripada kesejahteraan pemegang saham. Reengineering-juga disebut manajemen proses, proses inovasi, atau proses redesign - melibatkan konfigurasi ulang atau mendesain ulang pekerjaan, pekerjaan, dan proses untuk tujuan meningkatkan biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan.

## 8. Menghubungkan Kinerja Dan Gaji Dengan Strategi

- Caterpillar Inc. melakukan pemangkasan kompensasi eksekutifnya kira-kira sebesar 50% di 2009 dan memotong pembayaran untuk senior manajer hingga 35%. Gaji manajer lain dan karyawan lebih rendah 15%. Perusahaan memangkas 20.000 lebih tugas/fungsi di tengah menurunnya bidang konstruksi secara global. Penjualan Caterpillar untuk 2009 diproyeksikan 40 milyar dolar, menurun tajam dari 51,32 milyar dolar di 2008.
- Gaji CEO di berbagai negara dapat berbeda dikarenakan kebencian atau bahkan kekacauan. Contohnya di Jepang, perusahaan dengan pendapatan 10 milyar dolar menggaji CEO per tahun sebesar 1,3 milyar dolar, sedangkan di Eropa rata-rata menggaji CEO sebesar 6 milyar dolar dan di Amerika sebesar 12 milyar dolar. Di Jepang, senioritas lebih ditekankan daripada kinerja dalam hal pembayaran gaji, dan kesesuaian diantara manajer ditekankan lebih kepada keunggulan individu.

Bagaimana sistem kompensasi organisasi lebih mendekati kepada kinerja strategis? Bagaimana keputusan dalam kenaikan gaji, promosi, gaji yang pantas, dan bonus menjadi lebih dekat dalam mendukung tujuan strategis jangka panjang suatu organisasi? Tidak ada jawaban tunggal, tetapi sistem bonus gandar berdasarkan tujuan tahunan dan tujuan jangka panjang sudah lazim diterapkan. Persentasi bonus tahunan untuk manajer terkait hasil jangka pendek dan jangka panjang harus bervariasi sesuai

dengan hirarki organisasi. Penggunaan sistem bonus ganda ini penting karena bonus tidak semata-mata diberikan berdasarkan hasil jangka pendek namun juga melibatkan tujuan jangka panjang.

Dalam usahanya memangkas biaya dan menaikkan produktifitas, perusahaan-perusahaan di Jepang mengubah sistem gaji dari senioritas ke pendekatan berdasarkan kinerja. Perubahan ini melukai moral perusahaan Jepang yang mana para pekerjanya terbiasa untuk bekerja sama daripada bersaing dan bekerja dalam tim daripada individu.

Richard Brown, CEO dari EDS mengatakan bahwa sistem penilaian berdasarkan hubungan timbal balik dan perbedaan kinerja harus dimulai, yaitu sistem yang sering disebut pemerinkatan orang. Perusahaan yang tidak membedakan kinerja tiap karyawan akan beresiko kehilangan orang-orang terbaik.

Pembagian laba adalah bentuk lain dari kompensasi insentif. Lebih dari 30% perusahaan di Amerika menerapkan sistem ini. Namun terlalu banyak faktor yang mempengaruhi laba menjadi kritikan dari sistem ini untuk dijadikan kriteria yang baik. Contohnya, untuk mengurangi beban pajak, perusahaan cenderung menurunkan labanya. Kriteria lain untuk menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi adalah pembagian keuntungan. Kriteria ini menuntut karyawan atau departemen menentukan target kinerja dengan tujuan ketika hasil kinerja melebihi target tersebut maka karyawan akan diberikan bonus. Banyak perusahaan yang telah sukses dengan menerapkan kriteria ini. Kriteria seperti penjualan, laba, efisiensi produksi, kualitas, dan keamanan juga dapat menjadi dasar dalam pemberian bonus yang efektif. Sistem bonus dapat dijadikan alat yang efektif untuk memotivasi individual guna mendorong usaha mengimplementasikan strategi.

Lima pengujian untuk menentukan apakah sebuah rencana kinerja-gaji akan bermanfaat bagi perusahaan, yaitu:

1. Apakah rencana merebut perhatian?
2. Apakah karyawan memahami rencana?
3. Apakah rencana membangun komunikasi?
4. Apakah insentif diberikan ketika rencana tercapai?
5. Apakah kinerja perusahaan dan unit menjadi lebih baik?



Kombinasi penghargaan dari strategi insentif dapat digunakan untuk mendorong manajer dan karyawan agar dapat mendorong dengan kuat tercapainya kesuksesan penerapan strategi.

## **9. Manajemen Resistensi Terhadap Perubahan**

Hampir setiap perubahan dalam struktur, teknologi, orang, atau strategi berpotensi mengganggu kenyamanan pola interaksi. Orang sangat rentan dengan perubahan. Manajemen strategi dapat memaksakan perubahan yang dominan dalam individu dan proses. Orientasi kembali agar orang berpikir dan berperilaku strategi tidaklah mudah. Resistensi terhadap perubahan merupakan ancaman terbesar untuk menerapkan strategi dengan sukses. Penerapan strategi dengan sukses tergantung pada kemampuan manajer untuk membangun iklim organisasi yang kondusif untuk menuju perubahan. Orang sering melawan penerapan strategi karena mereka tidak memahami apa yang terjadi dan mengapa perubahan harus dilakukan. Dalam hal ini, mereka hanya memerlukan informasi yang akurat. Perubahan harus dilihat sebagai suatu kesempatan daripada ancaman bagi manajer dan karyawan.

Tiga pendekatan strategi dalam menghadapi perubahan adalah:

1. Strategi perubahan paksa, yaitu dengan memberikan penawaran secara paksa. Keuntungan strategi ini adalah cepat dalam dalam tindakan namun kekurangannya adalah rendahnya komitmen dan tingginya perlawanan.
2. Strategi perubahan edukasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada orang bahwa perubahan memang perlu dilakukan. Kekurangannya adalah penerapannya yang lambat dan sulit. Namun, strategi ini lebih memberikan komitmen yang lebih bagus dan perlawanan yang lebih sedikit daripada strategi perubahan paksa.
3. Strategi perubahan rasional, yaitu dengan menjelaskan kepada seseorang bahwa perubahan adalah untuk keuntungan diri mereka juga. Penerapan strategi relatif mudah, namun penerapan perubahan jarang berhubungan dengan keuntungan setiap orang.

Strategi perubahan rasional paling diinginkan, sehingga pendekatan ini sedikit untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

Strategi perubahan rasional mempunyai 4 langkah, yaitu:

1. Karyawan diajak untuk berpartisipasi dan terlibat dalam proses perubahan dan transisi yang detail agar karyawan merasa bagian dari perubahan dan dapat memberikan pendapatnya.

2. Motivasi atau insentif tertentu untuk perubahan diperlukan, kepentingan sendiri dapat menjadi motivator yang paling penting.
3. Dibutuhkan komunikasi agar seseorang memahami tujuan dari perubahan.
4. Memberikan dan menerima umpan balik. Setiap orang suka mengetahui bagaimana keadaannya dan seberapa besar kemajuan yang dicapai.

Karena bermacam-macam paksaan eksternal dan internal, perubahan ada fakta dalam perjalanan sebuah organisasi. Perubahan harga, kecepatan, ukuran, dan tujuan selalu bervariasi dalam industri dan organisasi. Strategi harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang memandang bahwa perubahan adalah kebutuhan dan bermanfaat sehingga individu-individu dapat lebih mudah beradaptasi. Adopsi pendekatan manajemen strategi ke dalam proses pengambilan keputusan membutuhkan perubahan yang besar dalam filosofi dan operasi sebuah perusahaan.

Strategi dapat mengambil langkah positif untuk meminimalkan resistensi perubahan bagi manajer dan karyawan. Contohnya adalah melibatkan individu yang memang berpengaruh dalam perubahan untuk bersama-sama mengambil keputusan. Penyusun strategi harus mengantisipasi perubahan serta mengembangkan dan menawarkan pelatihan dan pengembangan melalui workshop sehingga para manajer dan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan. Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai proses mengelola perubahan. Perubahan organisasi sekarang ini harus dilihat sebagai proses yang berkelanjutan daripada suatu proyek atau kejadian. Organisasi yang paling sukses sekarang ini adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap suatu perubahan. Tidak cukup dengan reaksi yang sederhana. Filosofi perubahan organisasi berkelanjutan yang baru harus mencerminkan filosofi perubahan kualitas terus menerus.

## **10. Menciptakan Kebudayaan Yang Mendukung Strategi**

Penyusun strategi harus berusaha untuk mempertahankan, menegaskan, dan membangun aspek kebudayaan yang mendukung tujuan strategi baru. Aspek kebudayaan yang berlawanan dengan tujuan strategi harus diidentifikasi dan diubah. Penelitian mengindikasikan bahwa strategi baru sering dipengaruhi oleh pasar dan didikte oleh paksaan kompetitif. Mengubah kebudayaan perusahaan untuk menerapkan strategi baru biasanya lebih efektif daripada mengubah strategi untuk menerapkan kebudayaan lama.

**TABLE 7-10** Ways and Means for Altering an Organization's Culture

1. Recruitment
2. Training
3. Transfer
4. Promotion
5. Restructuring
6. Reengineering
7. Role modeling
8. Positive reinforcement
9. Mentoring
10. Revising vision and/or mission
11. Redesigning physical spaces/facades
12. Altering reward system
13. Altering organizational policies/procedures/practices

### **11. Perhatian Pada Produksi/Operasi Dalam Menerapkan Strategi**

Kapasitas, pembatasan, dan kebijakan produksi/operasi dapat secara signifikan meningkatkan atau menghambat pencapaian tujuan. Bagian terbesar dari proses penerapan strategi ada di bagian produksi karena proses produksi biasanya melibatkan 70% dari total aset. Keputusan-keputusan terkait produksi mengenai ukuran pabrik, lokasi pabrik, desain produk, pilihan peralatan, jenis peralatan, besarnya persediaan, pengendalian persediaan, pengendalian mutu/kualitas, pengendalian biaya, penggunaan standar, spesialisasi pekerjaan, pelatihan karyawan, penggunaan peralatan dan sumber daya, pengiriman dan pengemasan, serta inovasi teknologi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kegagalan atau kesuksesan upaya penerapan strategi. Sebagai contoh, strategi untuk menambah cabang (pengembangan pasar) mempunyai fokus penyesuaian sistem produksi dengan menganalisa lokasi. Pendekatan JIT (Just in Time) secara signifikan mampu mengurangi biaya penerapan strategi karena mengurangi biaya penyimpanan dan pemeliharaan persediaan.

Beberapa faktor yang diperhatikan sebelum menempatkan fasilitas produksi mencakup ketersediaan sumber daya utama, tingkat upah buruh, biaya transportasi, lokasi pasar besar, risiko politik, dan ketersediaan karyawan terlatih. Pada perusahaan dengan teknologi tinggi, biaya produksi mungkin tidak sepenting fleksibilitas produksi yang memungkinkan perubahan yang sering dan pengenalan produk baru

yang cepat. Praktik manajemen yang biasa digunakan adalah pelatihan lintas karyawan. Praktik ini mempunyai keuntungan karena karyawan lebih cepat mengetahui keseluruhan bisnis perusahaan dan dapat menyumbangkan gagasannya. Namun, harus disadari bahwa praktik ini akan membawa posisi manajer cenderung ke arah konseling dan pendampingan daripada arahan dan pengaturan,

**TABLE 7-11 Production Management and Strategy Implementation**

Type of Organization	Strategy Being Implemented	Production System Adjustments
Hospital	Adding a cancer center (Product Development)	Purchase specialized equipment and add specialized people.
Bank	Adding 10 new branches (Market Development)	Perform site location analysis.
Beer brewery	Purchasing a barley farm operation (Backward Integration)	Revise the inventory control system.
Steel manufacturer	Acquiring a fast-food chain (Unrelated Diversification)	Improve the quality control system.
Computer company	Purchasing a retail distribution chain (Forward Integration)	Alter the shipping, packaging, and transportation systems.

## 12. Perhatian Pada Sumber Daya Manusia Ketika Menerapkan Strategi

Tugas manajer personalia berubah dengan cepat ketika perusahaan melakukan perampingan dan reorganisasi. Tanggung jawab strategi dari manajer personalia adalah evaluasi kebutuhan karyawan yang dibutuhkan dan biayanya untuk strategi alternatif selama tahap perumusan strategi dan pengembangan rencana untuk penerapan strategi yang efektif.

Departemen Sumber Daya Manusia juga harus mengembangkan insentif kinerja dengan menerapkan strategi yang menghubungkan kinerja karyawan dengan gaji. Menghubungkan manfaat perusahaan dan individu merupakan tanggung jawab strategi dari manajer personalia. Selain itu, manajer personalia juga dapat menerapkan strategi yaitu:

1. Menciptakan dan melaksanakan program kepemilikan saham oleh karyawan (ESOP). Hal ini mempunyai tujuan agar kinerja karyawan meningkat karena mereka juga bagian dari pemilik perusahaan dan mendapatkan hak atas keuntungan perusahaan. Namun ESOP tidak cocok untuk diterapkan di perusahaan yang labanya sangat fluktuatif.
2. Mengadakan kebijakan penitipan anak yang efektif dan menyediakan kepemimpinan bagi para manajer dan karyawan dengan cara memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan kerja dengan keluarga. Keseimbangan antara kerja dan keluarga dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian tunjangan, peluang

untuk maju bagi para wanita, ketersediaan waktu yang fleksibel, pembagian kerja, fasilitas penitipan anak, cuti melahirkan. Keseimbangan penting karena diyakini bahwa kehidupan keluarga yang harmonis akan membawa dampak terhadap keberhasilan bekerja.

Masalah sumber daya manusia yang muncul ketika penerapan strategi dikarenakan beberapa hal sebagai berikut:

1. Gangguan struktur sosial dan politik,
2. Kegagalan untuk memadukan keahlian seseorang dengan tugas-tugasnya,
3. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak pada realisasi penerapannya.

Cara terbaik untuk mengatasi masalah di atas adalah secara aktif melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan dalam proses perumusan dan pelaksanaan manajemen strategis. Pendekatan ini akan membangun pemahaman, kepercayaan, komitmen, dan rasa memiliki serta menekan penolakan dan sifat melawan.

Manfaat dari angkatan kerja yang beragam adalah:

1. Memperbaiki budaya perusahaan,
2. Memperbaiki semangat kerja karyawan,
3. Menghasilkan retensi karyawan yang lebih tinggi,
4. Mempermudah rekrutmen karyawan baru,
5. Mengurangi keluhan dan tuntutan perkara,
6. Meningkatkan kreativitas,
7. Mengurangi konflik interpersonal antarkaryawan,
8. Memampukan organisasi masuk ke pasar baru,
9. Memperbaiki hubungan dengan klien,
10. Meningkatkan produktivitas,
11. Memperbaiki bottom-line,
12. Memaksimalkan identitas merek,
13. Mengurangi biaya pelatihan.

### **13. Kesimpulan**

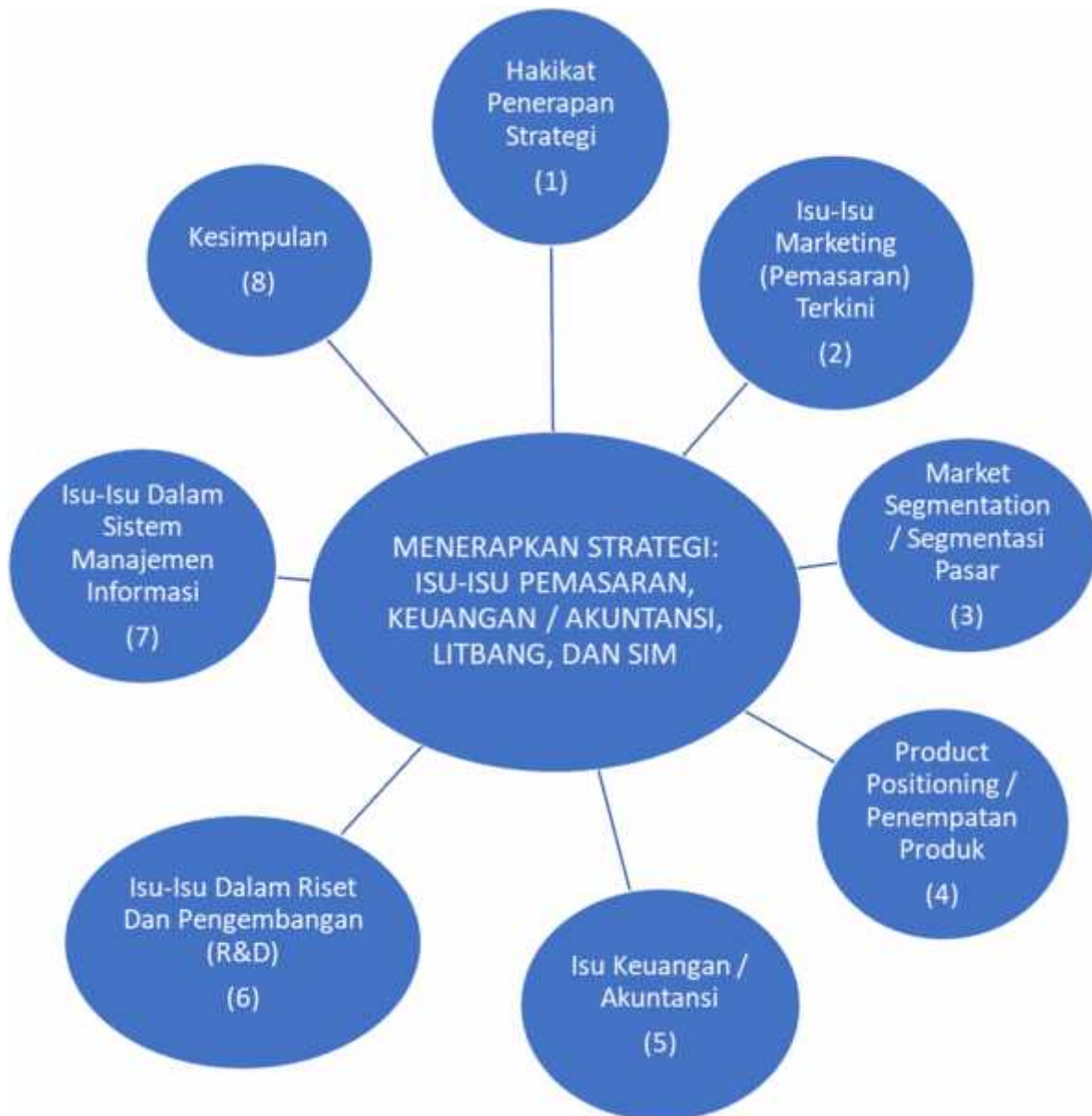
Perumusan strategi yang berhasil sama sekali tidak menjamin keberhasilan pelaksanaan strategi. Meskipun saling bergantung, strategi formulasi dan pelaksanaan strategi yang berbeda secara karakteristik. Dalam satu kata, strategi pelaksanaan berarti perubahan. Secara luas disepakati bahwa "pekerjaan yang sebenarnya dimulai

setelah strategi dirumuskan." Keberhasilan pelaksanaan strategi memerlukan dukungan dari, serta disiplin dan kerja keras dari, termotivasi manajer dan karyawan. Hal ini terkadang menakutkan untuk berpikir bahwa satu individu dapat diperbaiki lagi sabotase strategi-upaya pelaksanaan.

Merumuskan strategi yang tepat tidak cukup, karena manajer dan karyawan harus termotivasi untuk menerapkan strategi tersebut. Masalah manajemen yang dianggap penting dalam penerapan strategi termasuk pencocokan struktur organisasi dengan strategi, menghubungkan kinerja dan membayar strategi, menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk mengubah, mengelola hubungan politik, menciptakan budaya strategi-mendukung, mengadaptasi proses produksi/operasi, dan mengelola sumber daya manusia. Menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan, dan mengalokasikan sumber daya adalah kegiatan implementasi strategi pusat yang umum bagi semua organisasi. Tergantung pada ukuran dan jenis organisasi, masalah manajemen lainnya bisa sama pentingnya untuk keberhasilan pelaksanaan strategi.

## BAB 8

### MENERAPKAN STRATEGI: ISU-ISU PEMASARAN, KEUANGAN / AKUNTANSI, LITBANG, DAN SIM



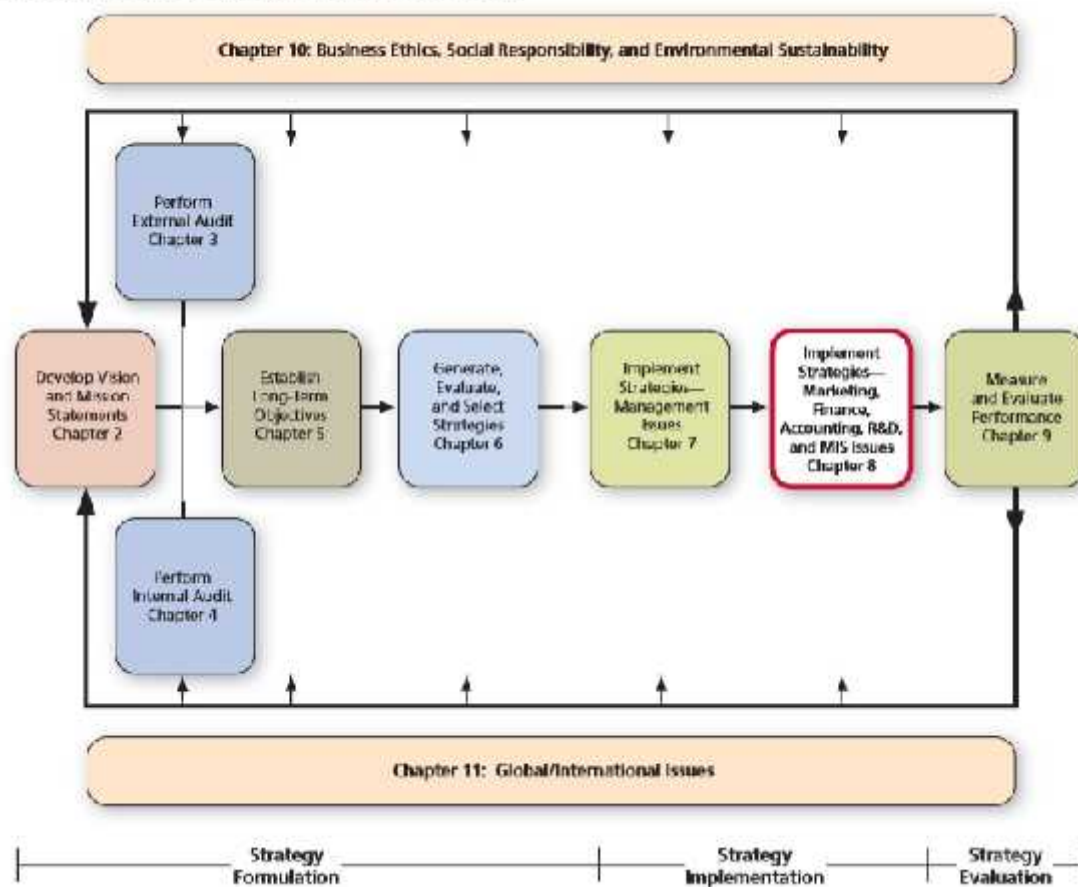
## 1. Hakikat Penerapan Strategi

Kurang dari 10% strategi yang diformulasikan sukses diimplementasikan. Implementasi strategi secara langsung mempengaruhi kehidupan dari para manajer, manajer divisi, manajer departemen, manajer penjualan, manajer produk, manajer proyek, manajer personalia, manajer HRD, supervisor, dan semua karyawan. Pada beberapa situasi, tiap orang mungkin tidak terlibat dalam proses strategy formulation (penyusunan strategi) secara keseluruhan serta mungkin tidak menghargai, mengetahui, atau menerima apa yang dikerjakan dalam penyusunan strategi. Manajer dan karyawan yang tidak memahami perusahaan dan tidak berkomitmen terhadap perusahaan, mungkin akan mencoba menyabotase strategi-implementation dengan harapan agar organisasi kembali menggunakan cara yang lama.

Tahapan dari Implementasi strategi yang merupakan bagian dari proses manajemen strategi adalah sebagai berikut:

**FIGURE 8-1**

**A Comprehensive Strategic-Management Model**



Source: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40



## 2. Isu-Isu Marketing (Pemasaran) Terkini

Beberapa contoh keputusan marketing yang membutuhkan kebijakan/policy antara lain:

- 1) Menggunakan agen yang eksklusif, atautkah menggunakan beberapa jaringan distribusi.
- 2) Menggunakan iklan tv dengan tema yang berat, ringan atau tidak menggunakan sama sekali.
- 3) Membatasi atau tidak pangsa bisnis dengan pelanggan tunggal.
- 4) Menjadi price leader atau price follower.
- 5) Menawarkan garansi yang lengkap atau yang bersifat terbatas.
- 6) Memberikan bonus kepada salesman dengan dasar gaji, komisi, atau kombinasi gaji dan komisi.
- 7) Mengiklankan produk secara online atau tidak.

Pemasaran (marketing) lama telah menjadi lebih dari bangunan dari dua hubungan dengan pelanggan dengan menginformasikan pelanggan tentang produk atau jasanya. Palaku pasar sekarang harus membuat konsumen terlibat dalam website perusahaannya dan mengumpulkan saran-saran dari pelanggan mengenai pengembangan produk, customer service, dan ide-ide baru. Komunitas online lebih cepat, murah, dan efektif daripada focus group dan survey secara tradisional.

Perusahaan dan organisasi seharusnya memberikan dukungan kepada para karyawannya untuk menciptakan wikis (website yang mengizinkan pengguna untuk menambahkan, menghapus, dan mengubah isi) dengan memperhatikan FAQ dan informasi lewat rangkaian nilai aktivitas perusahaan. Perusahaan seharusnya menyediakan insentif untuk pelanggan agar membagi kesan, opini, dan pengalaman pada website perusahaan. Jadi, website perusahaan tidak seharusnya tentang perusahaan, perlu diperhatikan juga bagi pelanggan. Mungkin dengan menawarkan poin atau diskon untuk pelanggan yang memberikan ide dan saran. Praktik ini tidak hanya menumbuhkan partisipasi tetapi juga mengizinkan baik perusahaan maupun pelanggan untuk berinteraksi dengan “para ahli”.

**a. Prinsip Baru Pemasaran**

Sebuah website perusahaan atau organisasi harus menyediakan petunjuk yang jelas dan mudah bagi para pelanggan untuk membangun blog atau berkontribusi pada wiki.

Berdasarkan Parise, Guinian, and Weinberg, prinsip pemasaran yang baru adalah sebagai berikut:

1. Jangan hanya berbicara pada pelanggan, bekerja dengan mereka lewat proses pemasaran.
2. Berikan pelanggan sebuah alasan untuk berpartisipasi.
3. Dengarkan, atau bergabunglah, percakapan di luar website perusahaan anda.
4. Menahan godaan untuk menjual, menjual, dan menjual, ganti dengan menarik, menarik, dan menarik (pelanggan).
5. Jangan mengontrol percakapan online, biarkan mengalir dengan bebas.
6. Carilah “ahli teknologi marketing”, seseorang yang mempunyai tiga kemampuan yang luar biasa (marketing, teknologi, dan interaksi social).
7. Manfaatkan pula pesan singkat dan chatting.

**b. Advertising Media**

Akhir-akhir ini orang dengan usia 18-27 tahun cenderung lebih banyak menghabiskan waktu berinternet daripada menonton TV, mendengarkan radio, atau menonton DVD.

**TABLE 8-2** Average Amount of Time That 18- to 27-Year-Olds Spend Weekly on Various Media (in hours)

Media	Hours
On the Internet	High-13.0
Watching television	↓
On their cell phone	
Listening to the Radio	Medium-7.0
Watching DVDs or VHSs	↓
Playing video games	
Reading magazines	Low-1.0

Source: Based on Ellen Byron, "A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation," *Wall Street Journal* (November 19, 2008): A1.

Bukan hanya soal banyaknya waktu yang dihabiskan di media tersebut, penonton TV cenderung menjadi penonton iklan pasif, sedangkan pengguna internet mengambil peran aktif dalam menentukan apa yang akan mereka lihat.

**c. Purpose-Based Marketing**

Jim Stengel mengatakan bahwa cara terbaik untuk melakukan penjualan pada ekonomi yang lesu adalah dengan “menunjukkan pelanggan bagaimana mereka can meningkatkan kehidupan mereka” dengan produk atau jasa anda. Hal ini disebut purpose-based marketing.

**3. Market Segmentation / Segmentasi Pasar**

Definisi: pengelompokan pasar menjadi himpunan bagian yang berbeda dari pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan membeli.

Digunakan secara luas dalam implementasi strategi khususnya perusahaan kecil dan terspesialisasi.

Alasan utama mengapa segmentasi pasar merupakan variable penting dalam implementasi strategi:

- a) Strategi seperti pengembangan pasar, pengembangan produk, panetrasi pasar, dan diversifikasi membutuhkan peningkatan penjualan melalui pasar dan produk baru.

Untuk mengimplementasikan strategi ini dengan sukses, pendekatan segmentasi pasar yang baru dan terbaharui diperlukan.

- b) Segmentasi pasar mengijinkan sebuah perusahaan untuk mengoperasikan dengan sumber daya yang terbatas karena produksi, distribusi, dan pengiklanan secara massal tidak diperlukan. Segmentasi pasar memungkinkan perusahaan kecil untuk bersaing dengan perusaahn besar dengan memaksimalkan keuntungan per-unit dan penjualan persegmen.
- c) Keputusan segmentasi pasar secara langsung mempengaruhi marketing mix variable (produk, tempat, promosi, dan harga)

**TABLE 8-3 The Marketing Mix Component Variables**

Product	Place	Promotion	Price
Quality	Distribution channels	Advertising	Level
Features and options	Distribution coverage	Personal selling	Discounts and allowances
Style	Outlet location	Sales promotion	Payment terms
Brand name	Sales territories	Publicity	
Packaging	Inventory levels and locations		
Product line	Transportation carriers		
Warranty			
Service level			
Other services			

*Source:* From E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9th ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1987): 37-44. Used with permission.

Dasar segmentasi pasar:

- a) Geografis (regional, luas wilayah, luas kota, kepadatan penduduk, dsb)
- b) Demografis (usia, jenis kelamin, jumlah anggota keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, kebangsaan, dsb)
- c) Psikografis (kelas social, personalitas)
- d) Behavioral (status user, tingkat penggunaan, kesetiaan, dsb)

#### 4. Product Positioning / Penempatan Produk

Definisi: representasi skematik yang mencerminkan bagaimana produk/jasa dibandingkan dengan kompetitor pada dimensi yang paling penting untuk sukses di industri.

Tahapan dalam penempatan produk:

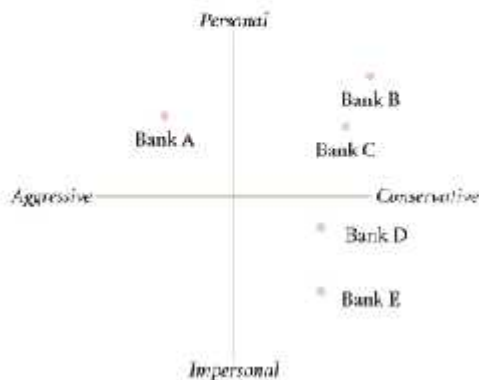
- Pilihlah kriteria kunci yang secara efektif membedakan produk/jasa di industri.
- Diagram denah dua-penempatan produk-secara dimensional dengan kriteria pada setiap axis.
- Plot produk/jasa kompetitor pada matriks empat kuadran.
- Identifikasi area dalam peta penempatan dimana produk/jasa perusahaan paling kompetitif. Lihat pada area yang kosong.
- Bangun rencana pemasaran untuk menempatkan produk/jasa secara tepat.

Contoh Peta product-positioning:

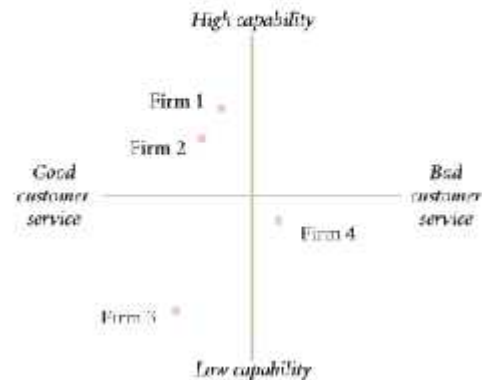
**FIGURE 8-2**

**Examples of Product-Positioning Maps**

**A. A PRODUCT-POSITIONING MAP FOR BANKS**



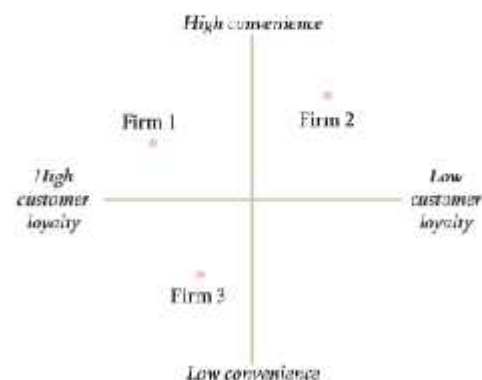
**B. A PRODUCT-POSITIONING MAP FOR PERSONAL COMPUTERS**



**C. A PRODUCT-POSITIONING MAP FOR MENSWEAR RETAIL STORES**



**D. A PRODUCT-POSITIONING MAP FOR THE RENTAL CAR MARKET**



Aturan (Rules) dalam penggunaan product positioning sebagai alat implementasi strategi adalah:

- a) Lihat pada lubang/area yang kosong. Kesempatan strategi terbaik mungkin pada segmen yang belum tercakup.
- b) Jangan melayani dua segmen dengan strategi yang sama. Biasanya sebuah strategi yang sukses dengan satu segmen tidak dapat secara langsung ditransfer ke segmen lainnya.
- c) Jangan memposisikan diri anda di tengah. Bagian tengah biasanya berarti strategi yang tidak jelas mempunyai karakteristik yang berbeda.

Kriteria strategi product positioning yang efektif adalah:

- a) Perbedaan yang unik dari perusahaan dibandingkan dengan pesaing.
- b) Mengarahkan pelanggan untuk memperkirakan pelayanan yang agak kurang dibandingkan yang perusahaan dapat sampaikan.

## **5. Isu Keuangan / Akuntansi**

Pada bagian ini, kami mengkaji beberapa konsep Finance/Accounting yang dianggap sebagai pusat implementasi strategi: mengakuisisi modal yang dibutuhkan, mengembangkan proyeksi laporan keuangan, menyiapkan anggaran keuangan, dan mengevaluasi nilai bisnis.

Beberapa contoh keputusan yang mungkin memerlukan kebijakan keuangan/akuntansi adalah:

- 1) Untuk meningkatkan modal dengan utang jangka pendek, utang jangka panjang, saham pilihan, atau saham biasa
- 2) Untuk menyewakan atau membeli aset tetap
- 3) Untuk menentukan rasio pembayaran dividen yang sesuai
- 4) Untuk menggunakan LIFO (Last-in, pertama-Out), FIFO (pertama-in, pertama-Out), atau pendekatan akuntansi nilai pasar
- 5) Untuk memperpanjang waktu piutang rekening
- 6) Untuk membuat diskon persentase tertentu pada akun dalam jangka waktu tertentu
- 7) Untuk menentukan jumlah uang tunai yang harus disimpan di tangan

**a. Mendapatkan Modal untuk Melaksanakan Strategi**

Implementasi strategi yang berhasil sering membutuhkan modal tambahan. Selain laba bersih dari operasi dan penjualan aset, ada dua sumber dasar modal bagi suatu organisasi yaitu hutang dan ekuitas. Perusahaan perlu menentukan campuran yang tepat dari utang dan ekuitas untuk mendapatkan strategi modal yang berhasil. Analisis An Earnings Per Share/Earnings Before Interest and Taxes (EPS / EBIT) adalah teknik yang paling banyak digunakan untuk menentukan apakah utang, saham, atau kombinasi dari utang dan saham merupakan alternatif terbaik untuk meningkatkan modal untuk menerapkan strategi. Teknik ini memperlihatkan perbandingan dampak dari hutang dan pembiayaan saham dalam berbagai asumsi untuk EBIT.

Secara teoritis, suatu perusahaan harus memiliki cukup utang dalam struktur modal untuk meningkatkan investasi. Dalam periode produktif rendah, terlalu banyak utang dalam struktur modal suatu organisasi dapat membahayakan pengembalian pemegang saham dan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Kewajiban utang tetap umumnya harus dipenuhi, terlepas dari keadaan ini tidak berarti bahwa penerbitan saham selalu lebih baik daripada utang untuk meningkatkan modal. Beberapa kekhawatiran khusus dengan penerbitan saham antara lain dilusi kepemilikan, pengaruh harga saham, dan kebutuhan untuk berbagi laba masa depan dengan semua pemegang saham baru.

Analisis EPS / EBIT dapat digunakan untuk menentukan apakah semua saham, semua utang, atau beberapa kombinasi dari saham dan utang adalah yang terbaik alternatif pembiayaan modal. Analisis EPS / EBIT adalah alat yang berharga untuk membuat keputusan pembiayaan modal yang diperlukan untuk menerapkan strategi, tetapi beberapa pertimbangan harus dibuat setiap kali menggunakan teknik ini. Pertama, tingkat keuntungan mungkin lebih tinggi untuk saham atau utang alternatif ketika tingkat EPS lebih rendah. Pertimbangan lain ketika menggunakan analisis EPS / EBIT adalah fleksibilitas. Seperti perubahan struktur modal organisasi, begitu juga fleksibilitas untuk mempertimbangkan kebutuhan modal masa depan. Menggunakan semua utang atau seluruh saham untuk

meningkatkan modal di masa kini dapat memaksakan kewajiban tetap, membatasi overnants, atau kendala lain yang bisa sangat mengurangi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan modal tambahan di masa depan. Pengendalian juga menjadi perhatian. Ketika saham tambahan dikeluarkan untuk membiayai implementasi strategi, kepemilikan dan kontrol dari perusahaan. Ini bisa menjadi perhatian serius dalam lingkungan bisnis saat ini pengambil alihan, merger, dan akuisisi.

Dilusi kepemilikan juga menjadi perhatian utama di perusahaan di mana penerbitan saham mempengaruhi kekuatan pengambilan keputusan dari pemegang saham mayoritas.

Bila menggunakan analisis EPS / EBIT, waktu dalam kaitannya dengan pergerakan harga saham, suku bunga, dan harga obligasi menjadi penting. Pada saat harga saham tertekan, utang mungkin terbukti menjadi alternatif yang paling cocok dari kedua biaya dan sudut pandang permintaan. Namun, ketika biaya modal (suku bunga) yang tinggi, penerbitan saham menjadi lebih menarik.

#### **b. Sumber Pendanaan Baru**

Credit Union tidak terlibat dalam pasar, sehingga banyak dari mereka yang memiliki kas dan memberikan pinjaman, terutama untuk usaha kecil. Deposito kepada credit union juga ketika banyak terjadi ketika investor meninggalkan pasar saham. Sekitar 27 persen dari 8.147 credit union AS menawarkan pinjaman. Banyak credit union ingin memberikan pinjaman bisnis yang lebih, tetapi hukum federal tahun 1998 (Credit Union Keanggotaan Access Act) hanya memperbolehkan jumlah pinjaman usaha credit union hanya sebesar 12,25 persen dari aset mereka. Credit union berusaha untuk mendapatkan perubahan hukum yg berlaku, tapi tentu saja bank melobi keras untuk memiliki hukum tetap di tempat. Credit union disewa sebagai lembaga koperasi nirlaba yang dimiliki oleh anggotanya. Dengan demikian credit union adalah organisasi bebas pajak. Bankir berpendapat bahwa mengizinkan credit union untuk memberikan pinjaman bisnis yang lebih akan memberi mereka keunggulan kompetitif yang tidak adil atas bank-bank tradisional.



### c. **Proyeksi Laporan Keuangan**

Proyeksi analisis laporan keuangan adalah teknik strategi implementasi yang penting karena memungkinkan suatu organisasi untuk menguji hasil yang diharapkan dari berbagai tindakan dan pendekatan. Jenis analisis ini dapat digunakan untuk meramalkan dampak dari berbagai keputusan pelaksanaan ( misalnya, untuk meningkatkan pengeluaran promosi sebesar 50 persen untuk mendukung pasar – pembangunan strategi, untuk meningkatkan gaji sebesar 25 persen untuk mendukung strategi pasar - penetrasi, untuk meningkatkan pengeluaran penelitian dan pengembangan sebesar 70 persen untuk mendukung pengembangan produk, atau untuk menjual \$ 1 juta saham biasa untuk meningkatkan modal untuk diversifikasi ). Hampir semua lembaga keuangan membutuhkan setidaknya tiga tahun laporan keuangan yang diproyeksikan setiap kali sebuah bisnis mencari modal. Sebuah proyeksi laporan laba rugi dan neraca memungkinkan organisasi untuk menghitung rasio keuangan yang diproyeksikan dalam berbagai skenario strategi implementasi. Bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan dengan rata-rata industri, rasio keuangan memberikan pemahaman yang berharga kelayakan berbagai pendekatan strategi implementasi.

Ada enam langkah dalam melakukan analisis keuangan diproyeksikan :

- 1) Siapkan laporan laba rugi yang diproyeksikan sebelum neraca. Mulailah dengan memperkirakan penjualan seakurat mungkin. Berhati-hatilah untuk tidak membabi buta mendorong persentase sejarah ke masa depan yang berkaitan dengan penjualan.
- 2) Gunakan persentase –metode penjualan project cost of goods sold ( CGS ) dan item biaya dalam laporan laba rugi proyek, kemudian menggunakan persentase yang sama untuk menghitung CGS di tahun yang akan datang kecuali ada alasan untuk menggunakan persentase yang berbeda. hal-hal seperti bunga, dividen, dan pajak harus diperlakukan secara independen dan tidak dapat diperkirakan dengan menggunakan persentase ini.
- 3) Hitung laba bersih diproyeksikan.
- 4) Kurangi dari laba bersih dividen yang harus dibayar untuk tahun itu. Laba bersih yang tersisa ini adalah laba ditahan ( RE ). Masukan

jumlah pendapatan untuk tahun itu ( $NI - DIV = RE$ ) ke neraca dengan menambahkannya ke RE tahun sebelumnya ditampilkan pada neraca . Dengan kata lain, setiap tahun perusahaan yang menambah RE untuk tahun tertentu ( dari laporan laba rugi ) ke RE jumlah historisnya di neraca . Oleh karena itu, jumlah RE pada neraca adalah jumlah kumulatif daripada uang yang tersedia untuk implementasi strategi. Perhatikan bahwa RE adalah item pertama yang diproyeksikan dalam neraca yang akan dimasukkan . Karena prosedur akuntansi ini dalam mengembangkan laporan keuangan yang diproyeksikan , jumlah RE pada neraca biasanya jumlahnya besar . Namun, juga dapat menjadi jumlah yang rendah atau bahkan negatif jika perusahaan telah menderita kerugian . Satu-satunya cara untuk RE menurun dari satu tahun ke tahun berikutnya di neraca adalah ( 1 ) jika perusahaan mengalami kerugian laba tahun itu atau ( 2 ) perusahaan memiliki laba bersih positif untuk tahun ini , tetapi membagikan dividen lebih dari laba bersih . Jadilah menyadari bahwa RE adalah link utama antara laporan laba rugi proyeksi dan neraca , jadi hatihati untuk membuat perhitungan ini dengan benar .

- 5) Proyeksi item neraca , dimulai dengan laba ditahan dan kemudian memperkirakan ekuitas , kewajiban jangka panjang , kewajiban lancar , total kewajiban , total aset , aktiva tetap , dan aktiva lancar ( dalam urutan itu ) . Gunakan rekening kas sebagai plug , dan gunakan aset tunai untuk menghitung total kewajiban dan kekayaan bersih . Kemudian membuat penyesuaian yang diperlukan . Sebagai contoh, jika uang tunai yang diperlukan untuk menyeimbangkan laporan terlalu kecil ( atau terlalu besar ) , membuat perubahan yang sesuai untuk meminjam lebih ( atau kurang ) uang dari yang direncanakan .
- 6) Daftar penjelasan/ keterangan terhadap laporan yang diproyeksikan . Setiap kali perubahan yang signifikan dibuat dalam item dari tahun sebelumnya dengan tahun diproyeksikan , penjelasan harus disediakan . Keterangan sangat penting karena jika tidak ada maka tidak akan ada artinya .

#### **d. Anggaran Keuangan**

Anggaran keuangan adalah dokumen yang merinci bagaimana dana akan diperoleh dan dihabiskan untuk jangka waktu tertentu . Anggaran tahunan yang paling umum , meskipun jangka waktu untuk anggaran dapat berkisar dari satu hari hingga lebih dari 10 tahun . Pada dasarnya , anggaran keuangan adalah metode untuk menentukan apa yang harus dilakukan agar implementasi strategi bisa berhasil . Penganggaran keuangan seharusnya tidak dianggap sebagai alat untuk membatasi pengeluaran melainkan sebagai metode untuk mendapatkan penggunaan yang paling produktif dan menguntungkan dari sumber daya organisasi . Anggaran keuangan dapat dipandang sebagai rencana alokasi sumber daya suatu perusahaan berdasarkan pada perkiraan masa depan .

Ada hampir sama banyak jenis anggaran keuangan karena ada jenis organisasi . Beberapa jenis umum anggaran meliputi anggaran kas , anggaran operasional , anggaran penjualan , anggaran laba , anggaran pabrik , anggaran modal , anggaran biaya , anggaran divisi , anggaran variabel , anggaran fleksibel , dan anggaran tetap . Ketika sebuah organisasi mengalami kesulitan keuangan , anggaran sangat penting dalam membimbing pelaksanaan strategi .

Mungkin jenis yang paling umum dari anggaran keuangan adalah anggaran kas . The Dewan Standar Akuntansi Keuangan ( FASB ) telah mengamanatkan bahwa setiap perusahaan publik yang diselenggarakan di Amerika Serikat harus mengeluarkan pernyataan arus kas tahunan selain laporan keuangan biasa . Pernyataan itu mencakup semua penerimaan dan pengeluaran kas dalam operasi , investasi , dan pendanaan. Ini melengkapi Pernyataan Perubahan Posisi Keuangan sebelumnya termasuk dalam laporan tahunan dari semua perusahaan publik .

Anggaran keuangan memiliki beberapa keterbatasan . Pertama , program anggaran dapat menjadi begitu rinci bahwa mereka rumit dan terlalu mahal . Overbudgeting atau underbudgeting dapat menyebabkan masalah . Kedua , anggaran keuangan dapat menjadi pengganti tujuan . Anggaran adalah alat dan bukan tujuan itu sendiri . Ketiga , anggaran dapat menyembunyikan ketidak efisiensi jika hanya didasarkan pada preseden bukan pada evaluasi berkala keadaan dan standar . Akhirnya , anggaran kadang-kadang digunakan sebagai instrumen tirani yang mengakibatkan

frustrasi , kebencian , ketidakhadiran, dan turnover tinggi pada bawahan . Untuk meminimalkan efek dari keprihatinan terakhir ini , manajer harus meningkatkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran .

**e. Mengevaluasi nilai dari sebuah Bisnis**

Mengevaluasi nilai bisnis adalah pusat untuk implementasi strategi . Strategi lain , seperti penghematan dan divestasi , dapat mengakibatkan sale of division dari suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri . Ribuan transaksi terjadi setiap tahun di mana bisnis yang dibeli atau dijual di Amerika Serikat . Dalam semua kasus ini , perlu untuk menetapkan nilai keuangan atau cash nilai bisnis untuk berhasil menerapkan strategi .

Berbagai metode digunakan untuk menentukan bisnis yg layak dan dapat dikelompokkan menjadi tiga pendekatan utama : apa yang perusahaan miliki , apa yang dihasilkan sebuah perusahaan , atau apa yang perusahaan akan bawa ke pasar. Tetapi penting untuk menyadari penilaian itu bukan ilmu pasti . Penilaian perusahaan didasarkan pada fakta-fakta keuangan. Selain itu, metode penilaian yang berbeda akan menghasilkan total berbeda untuk nilai suatu perusahaan , dan tidak ada pendekatan terbaik yang ditentukan untuk situasi tertentu . Mengevaluasi nilai bisnis yang benar-benar membutuhkan baik keterampilan kualitatif dan kuantitatif .

Pendekatan pertama dalam mengevaluasi nilai bisnis adalah menentukan kekayaan bersih atau ekuitas. Kekayaan bersih merupakan jumlah dari saham biasa , laba modal disetor , dan mempertahankan tambahan. Setelah menghitung kekayaan bersih , menambah atau mengurangi jumlah yang tepat untuk goodwill , overvalued atau undervalued aset , dan aset berwujud . Sedangkan yang tidak berwujud meliputi hak cipta , paten , dan merek dagang , goodwill hanya muncul jika sebuah perusahaan memperoleh perusahaan lain dan membayar lebih dari nilai buku untuk perusahaan itu. Perlu dicatat bahwa Dewan Standar Akuntansi Keuangan ( FASB ) Peraturan 142 mengharuskan perusahaan untuk mengakui setahun sekali jika premi yang mereka dibayar untuk akuisisi , yang disebut goodwill , adalah buang-buang uang . Goodwill bukanlah hal yang baik untuk memiliki di neraca . Sebagian besar kreditur dan investor merasa bahwa goodwill memang harus ditambahkan ke ekuitas dalam menghitung

nilai bisnis , tetapi beberapa merasa itu harus dikurangi , dan yang lain merasa itu seharusnya tidak dimasukkan sama sekali . Mungkin apakah Anda membeli atau menjual bisnis dapat menentukan apakah Anda bernegosiasi untuk menambah atau mengurangi goodwill dalam analisis . Goodwill kadang-kadang terdaftar sebagai berwujud dalam neraca , tetapi secara teknis aset tidak berwujud mengacu pada paten , merek dagang , dan hak cipta , daripada nilai perusahaan yang membayar lebih dari nilai buku untuk akuisisi , yang merupakan goodwill . Jika sebuah perusahaan membayar kurang dari nilai buku untuk akuisisi , yang bisa disebut negatif goodwill. Pendekatan kedua untuk mengukur nilai perusahaan tumbuh dari keyakinan bahwa nilai dari setiap bisnis sebagian besar harus didasarkan pada masa depan manfaat pemiliknya mungkin berasal melalui laba bersih . Aturan konservatif praktis adalah untuk membangun bisnis bernilai lima kali dari laba tahunan saat ini. Lima tahun tingkat keuntungan rata-rata juga bisa digunakan . Bila menggunakan pendekatan ini , ingat bahwa perusahaan biasanya menekan laba pada laporan keuangan mereka untuk meminimalkan pajak.

Pendekatan ketiga disebut metode rasio harga-pendapatan . Untuk menggunakan metode ini , membagi harga pasar saham biasa perusahaan dengan pendapatan tahunan per saham dan kalikan angka ini dengan laba bersih rata-rata perusahaan selama lima tahun terakhir . Metode keempat dapat disebut metode saham yang beredar . Untuk menggunakan metode ini , hanya kalikan jumlah saham yang beredar dengan harga pasar per saham dan menambah premi .

#### **f. Menentukan Apakah Go Public**

Go public akan menjual persentase dari perusahaan Anda kepada orang lain dalam rangka untuk meningkatkan modal , akibatnya , itu melemahkan kontrol pemilik perusahaan. Go public tidak dianjurkan untuk perusahaan dengan kurang dari \$ 10 juta dalam penjualan karena biaya awal bisa terlalu tinggi bagi perusahaan untuk menghasilkan arus kas yang cukup untuk membuat go public berharga.  $\frac{1}{4}$  dolar adalah total biaya rata-rata yang dibayarkan kepada pengacara, akuntan , dan penjamin emisi

ketika penerbitan saham awal adalah di bawah \$ 1 juta; 1 dolar dalam 20 akan menutupi biaya-biaya untuk penerbitan lebih dari \$ 20 juta.

Selain biaya awal yang terlibat dengan penawaran saham, ada biaya dan kewajiban yang terkait dengan pelaporan dan manajemen di sebuah perusahaan publik yang diselenggarakan. Untuk perusahaan dengan lebih dari \$ 10 juta dalam penjualan, go public dapat memberikan keuntungan besar: Hal ini dapat memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan modal untuk mengembangkan produk baru, membangun pabrik, memperluas, tumbuh, dan memasarkan produk dan layanan yang lebih efektif.

## **6. Isu-Isu Dalam Riset Dan Pengembangan (R&D)**

Latar Belakang:

- 1) Pekerja riset dan pengembangan bertanggung jawab atas pengembangan produk baru dan perbaikan terus-menerus atas produk yang sudah ada. Dengan kata lain, tujuan umum atas riset dan pengembangan adalah agar produk baru sukses dikembangkan dan produk yang sudah ada dapat dipercantik secara signifikan.
- 2) Suksesnya pengembangan produk mensyaratkan penerapan strategi yang efektif. Strategi yang umum dipakai perusahaan di antaranya adalah pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diversifikasi. Oleh karena itu, pekerja riset dan pengembangan harus memiliki pemahaman terhadap teknologi, pasar, selera masyarakat, hingga spesifikasi produk, agar dapat menyusun strategi yang efektif.
- 3) Dukungan manajemen terhadap riset dan pengembangan seringkali dibatasi oleh keterbatasan sumber daya.

Praktik:

- 1) Perkembangan teknologi yang pesat membuat siklus produk makin pendek. Oleh karena itu, perusahaan harus lihai mengembangkan produk dan layanan untuk tumbuh dan meraih laba.
- 2) Survei menyebutkan, perusahaan yang sukses umumnya memiliki riset dan pengembangan yang baik hingga bisa memadukan peluang dan kemampuan yang dimiliki, tentunya dengan mengacu kepada tujuan yang ingin dicapainya.

- 3) Kebijakan riset dan pengembangan yang diracik dengan apik akan memadukan peluang pasar dan kemampuan dari dalam.
- 4) Kebijakan riset dan pengembangan dapat membantu upaya penerapan strategi dalam hal:
  - a) Penekanan pada produk atau perbaikan proses;
  - b) Penekanan pada riset dasar atau riset terapan;
  - c) Menjadi pelopor atau pengikut dalam riset;
  - d) Pengembangan proses robotik atau manual;
  - e) Penggunaan biaya rendah, sedang, atau tinggi untuk riset dan pengembangan;
  - f) Penggunaan jasa riset dan pengembangan dari internal atau sewa dari luar;
  - g) Penggunaan jasa riset dan pengembangan dari universitas atau perusahaan riset swasta.
- 5) Dalam mengembangkan usaha, departemen riset dan pengembangan harus berkoordinasi juga dengan departemen lainnya, seperti pemasaran, keuangan, dan sistem informasi. Konflik antardepartemen tersebut dapat diminimalkan jika ada komunikasi yang baik serta adanya kebijakan dan tujuan yang jelas.
- 6) Contoh penerapan riset dan pengembangan untuk strategi perusahaan:

**TABLE 8-15 Research and Development Involvement in Selected Strategy-Implementation Situations**

Type of Organization	Strategy Being Implemented	R&D Activity
Pharmaceutical company	Product development	Test the effects of a new drug on different subgroups.
Boat manufacturer	Related diversification	Test the performance of various keel designs under various conditions.
Plastic container manufacturer	Market penetration	Develop a biodegradable container.
Electronics company	Market development	Develop a telecommunications system in a foreign country.

#### Jasa dan Riset Pengembangan:

- 1) Panduan dalam memilih apakah menggunakan jasa riset dari pihak eksternal atau mengembangkan riset dan pengembangan secara internal:
  - a. Jika perkembangan teknologi pelan, pertumbuhan pasar moderat, dan ada penghalang kuat untuk pesaing baru, maka riset dan pengembangan internal lebih disarankan.
  - b. Jika teknologi berubah cepat dan pasar tumbuh lambat, upaya riset besar-besaran bisa berisiko karena bisa mengarah pada teknologi yang tak begitu diperlukan atau barang yang tak memiliki pasar.

- c. Jika teknologi berubah lambat dan pasar tumbuh cepat, tak ada cukup waktu untuk pengembangan riset internal. Penggunaan jasa riset dari pihak eksternal disarankan.
  - d. Jika teknologi dan pasar sama-sama tumbuh cepat, ahli riset dan pengembangan harus direkrut.
- 2) Tiga pendekatan utama riset dan pengembangan dalam penerapan strategi perusahaan:
- a. Menjadi Perusahaan Pelopor Yang Menjual Produk Dengan Teknologi Terbaru;
  - b. Menjadi Peniru Yang Inovatif Atas Produk Yang Sukses, Ini Akan Mengurangi Risiko Dan Biaya Start-Up.
  - c. Menjadi Produsen Berbiaya Rendah Dengan Memproduksi Barang Yang Sama Dalam Jumlah Besar Tetapi Lebih Murah Daripada Produk Yang Sudah Pernah Dikenalkan.

## **7. Isu-Isu Dalam Sistem Manajemen Informasi**

Proses manajemen strategi perusahaan sangat bergantung pada sistem informasi manajemen yang efektif. Sistem informasi manajemen adalah salah satu faktor yang dapat digunakan untuk membedakan perusahaan yang performanya bagus dan yang kurang.

Keunggulan bagi perusahaan yang memiliki sistem informasi manajemen yang baik, di antaranya untuk keperluan:

- a. Penjualan ke pelanggan;
- b. Monitoring rekanan;
- c. Pemberian informasi yang cukup bagi manajer dan karyawan;
- d. Koordinasi antardepartemen;
- e. Penyusunan pembiayaan yang efisien;
- f. Peningkatan kualitas produk dan layanan.

Yang harus diperhatikan: hackers dan pengamanan data dan komunikasi.

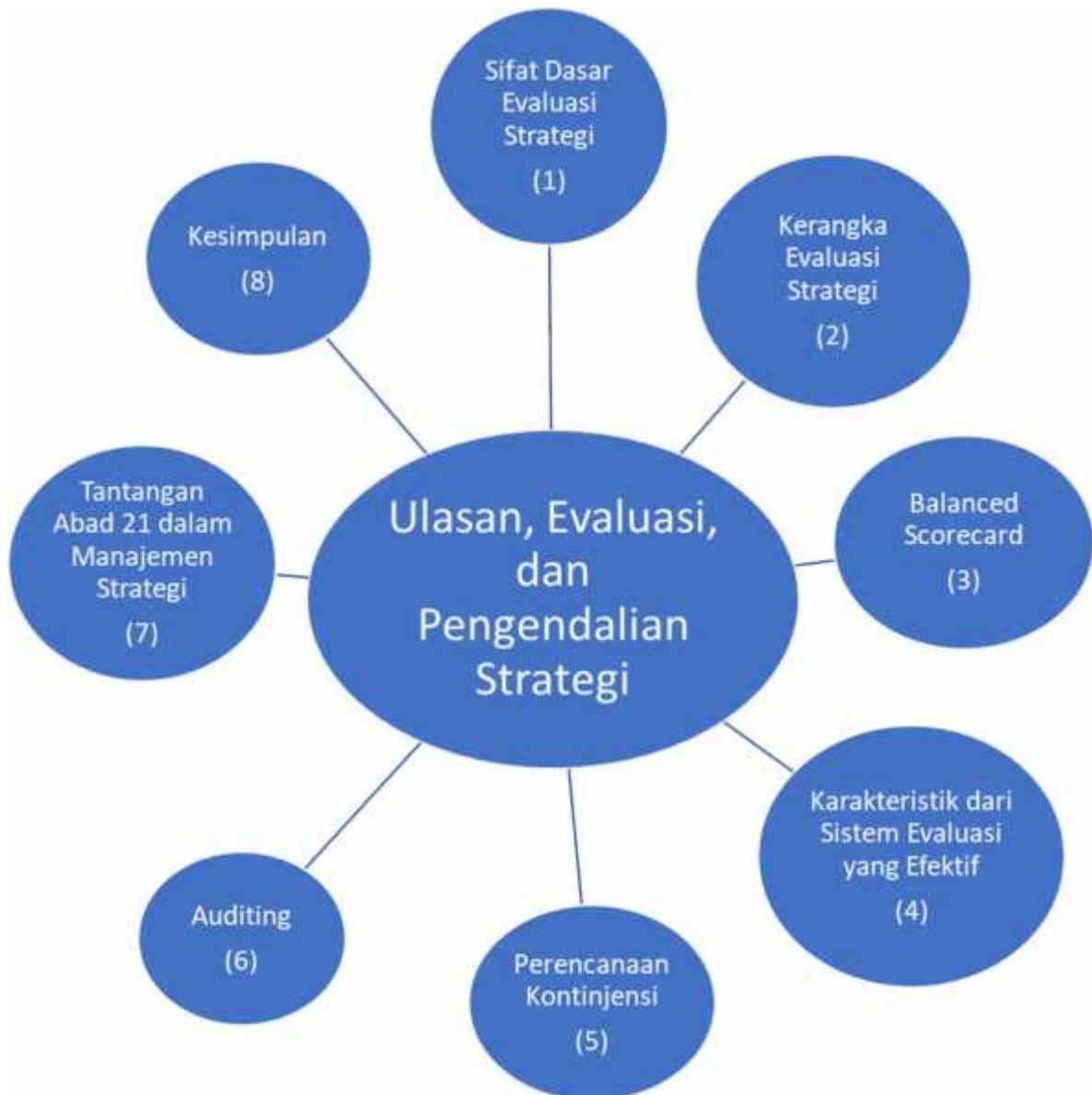


## **8. Kesimpulan**

Implementasi strategi yang sukses tergantung pada kerjasama antara semua manajer fungsional dan divisi dalam suatu organisasi. Departemen pemasaran biasanya ditugasi menerapkan strategi yang memerlukan peningkatan signifikan dalam pendapatan penjualan di bidang baru dan dengan produk baru atau yang ditingkatkan. Manajer keuangan dan akuntansi harus menyusun pendekatan implementasi strategi yang efektif dengan biaya rendah dan risiko minimum bagi perusahaan itu. Manajer litbang harus mentransfer teknologi yang kompleks atau mengembangkan teknologi baru untuk berhasil menerapkan strategi. Manajer sistem informasi semakin banyak dipanggil untuk memberikan kepemimpinan dan pelatihan bagi semua individu di perusahaan. Sifat dan peran kegiatan pemasaran, keuangan / akuntansi, R&D, dan sistem informasi manajemen, ditambah dengan kegiatan manajemen yang dijelaskan dalam Bab 7, sangat menentukan keberhasilan organisasi.

## BAB 9

### ULASAN, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN STRATEGI

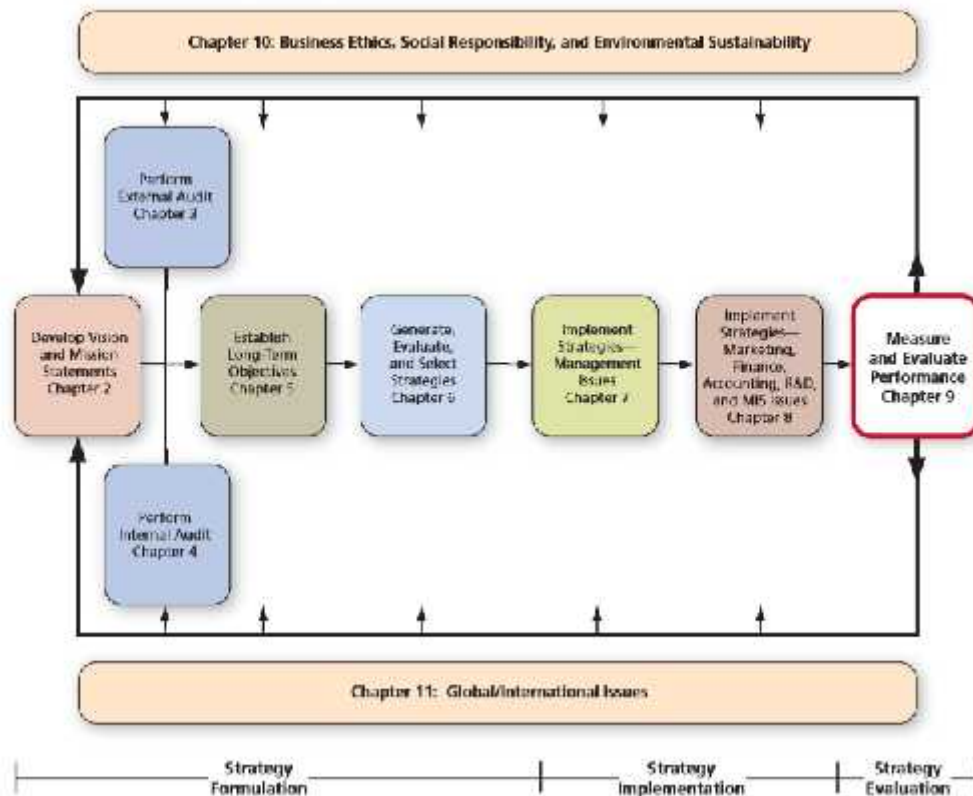


Strategi dengan formulasi dan implementasi paling baik sekalipun akan menjadi lapuk seiring dengan berubahnya suasana internal dan eksternal perusahaan. Sehingga penting sekali perumus strategi perusahaan secara sistematis mengulas, mengevaluasi, dan mengontrol pelaksanaan strategi.

## 1. Sifat Dasar Evaluasi Strategi

**FIGURE 9-1**

**A Comprehensive Strategic-Management Model**



Source: Fred R. Davis, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40.

Hampir semua ahli siasat perusahaan setuju bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kebaikan organisasi. Sebab keputusan yang dihasilkan oleh proses manajemen strategik memiliki dampak signifikan dan tahan-lama, sehingga keputusan strategis yang buruk dapat memberikan penalti-penalti yang sulit, untuk tidak menyebut "mustahil", diputarbalikkan.

Evaluasi strategi melingkupi tiga aktivitas dasar:

- (1) Memeriksa basis dari strategi perusahaan,
- (2) Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, dan
- (3) Melakukan aksi koreksi untuk memastikan performa sesuai dengan rencana.

Strategi seringkali tidak memberikan dampak pada hasil operasi jangka pendek, sehingga hal-hal seperti perubahan nilai aset perusahaan, tingkat profit, tingkat penjualan, level produktifitas dapat menjadi informasi yang menyesatkan.

Sehingga, tidak mungkin untuk mendemonstrasikan secara konklusif bahwa suatu strategi adalah optimal atau menjamin bahwa hasilnya akan sukses. Tetapi, kita bisa mengevaluasi suatu strategi dari cacat serius. Richard Rumelt menawarkan empat kriteria yang bisa digunakan untuk mengevaluasi strategi: konsistensi, kesesuaian, feasibiliti (dapat terjadi), dan keunggulan.

**Konsistensi:** Strategi mestinya tidak memiliki kebijakan dan tujuan yang inkonsisten. Jika masalah manajerial tetap berlangsung meskipun personel sudah berubah, dan jika masalah-masalah itu sebenarnya pada basis isu dan bukanlah basis personal, ini menandakan bahwa strategi tidak konsisten.

Jika kesuksesan suatu bagian perusahaan adalah kegagalan bagian perusahaan lain, strategi bisa saja tidak konsisten.

Jika resolusi dari masalah kebijakan dan isu berlanjut sampai ke pucuk organisasi, ini menandakan strategi bisa saja tidak konsisten.

#### **a. Kesesuaian**

Kesesuaian menunjuk pada perlunya ahli siasat perusahaan untuk menguji sekumpulan tren, termasuk tren per individu, dalam mengevaluasi strategi. Sukarnya, sebagian besar tren adalah hasil interaksi banyak tren.

#### **b. Feasibiliti/Kemungkinan Dilaksanakan**

Ujian paling umum bagi sebuah strategi adalah kemungkinan strategi itu untuk dilaksanakan. Sumber daya keuangan adalah cara termudah untuk menguji ini dan juga batasan pertama bagi strategi yang dievaluasi. Tetapi perlu diingat, pendanaan-pendanaan lain yang inovatif mungkin dilakukan.

#### **c. Keunggulan Kompetitif**

Strategi harus bisa menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif di aktifitas tertentu yang ditetapkan.

Keunggulan kompetitif biasanya adalah hasil dari superioritas pada salah satu dari:

1. Sumber daya,
2. Kemampuan, atau
3. Posisi.

Evaluasi strategi menjadi semakin sulit seiring dengan berjalannya waktu. Contoh sederhananya: siklus perkembangan produk adalah lebih sederhana di masa lampau. Hal lain yang membuat evaluasi strategi hari ini lebih sulit:

1. Perubahan dramatis pada kompleksitas lingkungan
2. Peningkatan kesulitas untuk memprediksi masa depan dengan akurasi
3. Peningkatan jumlah variabel
4. Bahkan strategi terbaik masih memiliki tingkat obselen yang tinggi
5. Peningkatan jumlah kejadian domestik dan dunia yang memengaruhi organisasi
6. Pengurangan jangka waktu di mana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat keyakinan tinggi

**d. Proses Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi harus menginisiasi pertanyaan manajerial tentang ekspektasi dan asumsi, harus memicu tinjauan terhadap sasaran dan nilai, dan harus menstimulus kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kriteria pada evaluasi. Evaluasi strategi juga sebaiknya dilakukan secara berkelanjutan ketimbang melakukan periodikal.