

MANAJEMEN STRATEGIS

KONSEP DAN IMPLEMENTASI



**Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, Ph.D.
Dr. Ir. Chandra Suwondo, M.M.**

MANAJEMEN STRATEGIS

KONSEP DAN IMPLEMENTASI

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, Ph.D.
Dr. Ir. Chandra Suwondo, M.M.



MANAJEMEN STRATEGIS

KONSEP DAN IMPLEMENTASI

Oleh: Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, Ph.D.
Dr. Ir. Chandra Suwondo, M.M.

Hak Cipta@2019 pada Penulis

Editor: Catur S.
Desain: Tim Halaman Moeka

ISBN: 978-602-269-308-6

Cetakan Pertama : Januari 2019

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apa pun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk foto copy, rekaman dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

Halaman Moeka Publishing

Griya Taman Banjarwangi
Rt 1 Rw 7 B6 No.5
Banjarwangi Ciawi Bogor 16720
www.halamanmoeka.net

Jl. Manggis IV No. 2 RT/RW 07/04
Tanjung Duren Selatan
Grogol Petamburan Jakarta Barat
www.halamanmoeka.com

DAFTAR ISI

Daftar Isi	iii
Kata Pengantar	vi
Bab 1. Sekilas Lintas Mengenai Manajemen Strategis	1
1.1. Pemahaman dari Manajemen Strategis	3
1.2. Formulasi Strategi	4
1.3. Implementasi Strategi	6
1.4. Berbagai Definisi dari Strategi	7
Bab 2. Visi, Misi, Nilai-Nilai Inti dan Keyakinan	11
Keyakinan Inti	11
2.1. Pemahaman Mengenai Visi	13
2.2. Pemahaman Mengenai Misi	16
2.3. Manfaat dari Visi dan Misi yang Jelas	22
2.4. Contoh Visi dan Misi Perusahaan Kelas Dunia	23
2.5. Pemahaman Mengenai Nilai-Nilai Inti	27
2.6. Pemahaman Mengenai Keyakinan-Keyakinan Inti	29
Bab 3. Analisis SWOT	33
3.1. Pemahaman Tentang SWOT	35
3.2. Analisis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)	41
3.3. Analisis Eksternal (Peluang dan Ancaman)	57
Bab 4. Struktur Organisasi	73
4.1. Pemahaman Tentang Struktur Organisasi	75
4.2. Peran Struktur Organisasi dan Sistem Kendali	77
4.3. Sentralisasi dan Desentralisasi	79
4.4. Integrasi dalam Struktur Organisasi	85

Bab 5. Sistem Kendali Strategis	89
5.1. Pemahaman Tentang Kendali Strategis	91
5.2. Desain Sistem Kendali Strategis	94
5.3. Kendali Melalui Budaya (Kultur) Organisasi	97
Bab 6. Penyesuaian Struktur dan Kendali dengan Strategi	101
6.1. Pemahaman Tentang Strategi Manufacturing	103
6.2. Struktur dan Kendali pada Level Bisnis	105
6.3. Struktur Bisnis Global	108
Bab 7. Strategi Level Fungsional	117
7.1. Pemahaman Tentang Strategi Level Fungsional	119
7.2. Pencapaian Efisiensi yang Prima	122
7.3. Pencapaian Kualitas Prima	129
7.4. Pencapaian Inovasi Prima	130
7.5. Menciptakan Respon Prima bagi Pelanggan	133
Bab 8. Strategi Level Bisnis	135
8.1. Pemahaman Tentang Strategi Level Bisnis	137
8.2. Strategi Level Bisnis yang Generik	140
8.3. Grup Strategis dalam Strategi Level Bisnis	145
Bab 9. Strategi Level Korporasi	151
9.1. Integrasi Vertikal	153
9.2. Outsourcing, Diversifikasi dan Aliansi Strategis	159

Bab 10. Pengembangan Korporasi	165
10.1. Review Portofolio	167
10.2. Internal New Venturing	172
10.3. Masuk Ke Bisnis dengan Strategi Akuisisi	174
10.4. Masuk Ke Bisnis dengan Strategi Joint Venture	176
10.5. Strategi Restruktur	177
10.6. Strategi Turnaround	178
Bab 11. Strategi Kompetitif dan Lingkungan Industri	181
11.1. Tahapan Pengembangan Strategi	183
11.2. Strategi untuk Industri yang Sedang Menurun	185
Bab 12. Strategi pada Lingkungan Global	193
12.1. Ekspansi Global	195
12.2. Strategi Global	200
Bab 13. Strategi dan Teknologi	215
13.1. Standar Teknis dalam Industri Hi-Tech	217
13.2. First Mover dan Imitasi	219
13.3. Perubahan Paradigma Teknologi	222
Bab 14. Business Model Canvas, KPI dan Good Governance	227
14.1. Business Model Canvas	229
14.2. Key Performance Index	232
14.3. Good Governance	236
Daftar Pustaka	241

KATA PENGANTAR

Dalam bidang ekonomi khususnya dalam lingkungan bisnis yang mengembangkan manajemen secara teoritis dan praktis, Manajemen Strategis telah lama dikenal dan dikembangkan. Saat ini Manajemen Strategis menjadi kebutuhan yang sangat penting bagi suatu perusahaan/organisasi, hal ini disebabkan karena keputusan yang diambil akan menentukan apakah suatu perusahaan/organisasi tersebut akan berkembang, bertahan hidup ataupun menuju kehancuran dan kematiannya, karena itu diperlukan pemahaman tentang konsep dan implementasi dari Manajemen Strategis.

Suatu strategi dapat berjalan dengan baik, bila manajemen dapat memanfaatkan segala sumber daya perusahaan/organisasi, dalam lingkungan yang dinamis dan selalu berubah dengan cepat.

Manajemen Strategis yang tepat, merupakan suatu kebutuhan yang harus selalu diterapkan dan dikembangkan dalam suatu perusahaan/organisasi, untuk dapat bertahan dan berkembang dengan cepat. Saat ini kita telah memasuki era globalisasi, sangat perlu bagi kita untuk selalu mempelajari dan menerapkan Manajemen Strategis, sesuai dengan konsep serta pemikiran yang tepat.

Dengan mempelajari Manajemen Strategis, diharapkan dapat membantu mahasiswa maupun praktisi dalam menyelesaikan setiap masalah yang ditemuinya, demikian juga untuk keperluan pengembangan usaha/pekerjaannya.

Penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya penulisan buku ini. Penulis sangat berharap buku ini dapat berguna bagi kemajuan pelajaran dan pengetahuan bagi pembacanya, yang pada akhirnya akan membantu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Jakarta, Januari 2019

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, Ph.D.
Dr. Ir. Chandra Suwondo, M.M.

BAB 1



SEKILAS LINTAS MENGENAI MANAJEMEN STRATEGIS

1.1. PEMAHAMAN DARI MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis melibatkan perumusan dan implementasi tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh “Manajemen puncak perusahaan” atas nama pemilik, berdasarkan:

- Pertimbangan sumber daya, dan
- Penilaian lingkungan internal dan eksternal dimana perusahaan/organisasi tersebut bersaing.

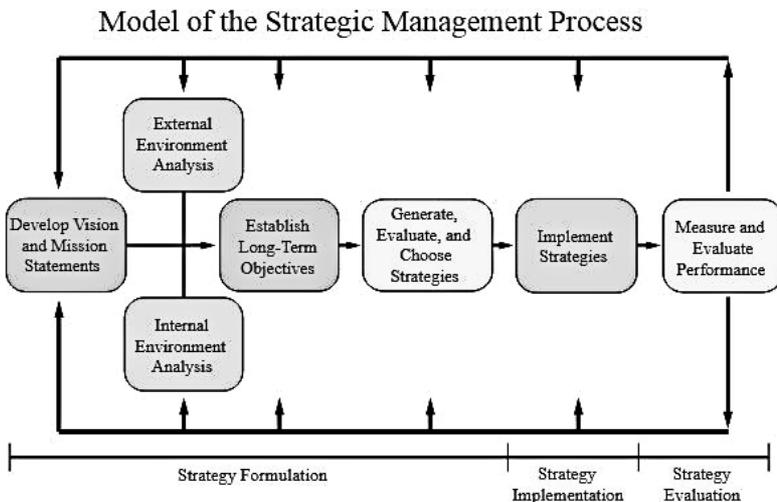
Strategi didefinisikan sebagai "Penentuan inti tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan/organisasi, dan penerapan tindakan-tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini."

Strategi ditetapkan untuk:

- Menetapkan arah, upaya dan fokus,
- Mendefinisikan atau mengklarifikasi organisasi, dan
- Memberikan konsistensi atau bimbingan dalam menanggapi lingkungan.

Manajemen strategis melibatkan konsep terkait perencanaan strategis dan pemikiran strategis. Perencanaan strategis bersifat analitis dan mengacu pada prosedur formal untuk menghasilkan data dan analisis yang digunakan sebagai masukan untuk pemikiran strategis, yang mensintesis data yang dihasilkan dalam strategi. Perencanaan strategis juga dapat merujuk pada mekanisme kontrol yang digunakan untuk menerapkan strategi setelah ditentukan. Dengan kata lain, perencanaan strategis terjadi di sekitar pemikiran strategis atau kegiatan pembuatan strategi.

Manajemen strategis sering digambarkan sebagai melibatkan dua proses utama: “formulasi dan implementasi strategi”. Sementara dijelaskan secara berurutan di bawah ini, dalam prakteknya dua proses tersebut berulang dan masing-masing memberikan masukan untuk yang lain.



Source: Fred R. David

Gambar 1.1. Model dari Proses Manajemen Strategis.

1.2. FORMULASI STRATEGI

Formulasi strategi melibatkan analisis lingkungan di mana organisasi beroperasi, kemudian membuat serangkaian keputusan strategis tentang bagaimana organisasi akan bersaing. Formulasi diakhiri dengan serangkaian tujuan atau sasaran dan langkah-langkah yang harus diikuti oleh organisasi. Analisis lingkungan meliputi:

- Lingkungan eksternal yang jauh, termasuk lanskap politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum (*Legal*) dan lingkungan (*Environment*) (PESTLE);
- Lingkungan industri, seperti perilaku kompetitif organisasi pesaing, kekuatan tawar pembeli/pelanggan dan pemasok, ancaman dari pendatang baru ke industri, dan kemampuan pembeli untuk mengganti produk (lihat mengenai 5 kekuatan Porter); dan
- Lingkungan internal, mengenai kekuatan dan kelemahan sumber daya organisasi (yaitu, orang-orangnya, proses dan sistem TI).

Keputusan strategis didasarkan pada wawasan dari penilaian lingkungan dan merupakan tanggapan atas pertanyaan strategis tentang bagaimana organisasi akan bersaing, seperti:

- Apa bisnis perusahaan/organisasi itu?
- Siapa target pelanggan untuk produk dan layanan organisasi?
- Di mana pelanggan dan bagaimana mereka membeli? Apa yang dianggap "nilai" bagi pelanggan?
- Bisnis, produk, dan layanan apa yang harus dimasukkan atau dikecualikan dari portofolio penawaran?
- Apa ruang lingkup geografis dari bisnis ini?
- Apa yang membedakan perusahaan dari para pesaingnya di mata pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya?
- Keterampilan dan kemampuan apa yang harus dikembangkan di dalam perusahaan?

- Apa peluang dan risiko penting bagi organisasi?
- Bagaimana perusahaan dapat tumbuh, baik melalui bisnis dasar dan bisnis baru?
- Bagaimana perusahaan dapat menghasilkan nilai lebih bagi investor?

Jawaban atas pertanyaan ini dan banyak pertanyaan strategis lainnya menghasilkan strategi organisasi, serangkaian sasaran, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta langkah-langkah terkait.

1.3. IMPLEMENTASI STRATEGI

Proses besar kedua dari manajemen strategis adalah implementasi, yang melibatkan keputusan mengenai bagaimana sumber daya organisasi (yaitu, orang, proses dan sistem TI) akan diselaraskan dan dimobilisasi menuju tujuan. Hasil implementasi antara lain dengan bagaimana sumber daya organisasi disusun (seperti oleh produk atau layanan atau geografi), pengaturan kepemimpinan, komunikasi, insentif, dan mekanisme pemantauan untuk melacak kemajuan menuju tujuan.

Menjalankan operasi bisnis sehari-hari sering disebut sebagai "manajemen operasi" atau istilah spesifik untuk departemen atau fungsi utama, seperti "manajemen logistik" atau "manajemen pemasaran," yang mengambil alih setelah keputusan manajemen strategis diimplementasikan.

1.4. BERBAGAI DEFINISI DARI STRATEGI

Banyak definisi dari strategi, di antaranya:

- **Bruce Henderson:**

Strategi telah dipraktekkan setiap kali keuntungan diperoleh dengan merencanakan urutan dan waktu penyebaran sumber daya sambil secara bersamaan memperhitungkan kemungkinan kemampuan dan perilaku persaingan.

- **Henry Mintzberg** pada tahun 1988 menggambarkan berbagai definisi dan perspektif yang berbeda tentang strategi yang tercermin baik dalam penelitian akademis maupun dalam praktek. Ia memeriksa proses strategis dan menyimpulkan bahwa hal tersebut jauh lebih cair dan tidak dapat diprediksi daripada yang dipikirkan orang; Karena itu, ia tidak dapat menunjuk ke satu proses yang dapat disebut perencanaan strategis. Sebagai gantinya Mintzberg menyimpulkan bahwa ada 5 (lima) jenis strategi:

- Strategi sebagai rencana - suatu tindakan yang terarah untuk mencapai seperangkat tujuan yang dimaksudkan; mirip dengan konsep perencanaan strategis;
- Strategi sebagai pola - pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan strategi yang direalisasikan dari waktu ke waktu daripada yang direncanakan atau dimaksudkan. Ketika pola yang direalisasikan berbeda dari maksudnya, dia merujuk pada strategi sebagai muncul;

- Strategi sebagai posisi - mencari merek, produk, atau perusahaan di dalam pasar, berdasarkan kerangka kerja konseptual konsumen atau pemangku kepentingan lainnya; strategi yang ditentukan terutama oleh faktor-faktor di luar perusahaan;
- Strategi sebagai taktik - manuver khusus yang dimaksudkan untuk mengecoh pesaing; dan
- Strategi sebagai perspektif - melaksanakan strategi berdasarkan "teori bisnis" atau perluasan alami dari pola pikir atau perspektif ideologis organisasi.

Pada tahun 1998, Mintzberg mengembangkan ke 5 (lima) jenis strategi manajemen ini ke dalam 10 “aliran pemikiran” dan mengelompokkan mereka menjadi 3 (tiga) kategori:

- **Kelompok pertama** adalah normatif. Ini terdiri dari sekolah-sekolah desain informal dan konsepsi, perencanaan formal, dan posisi analitis.
- **Kelompok kedua**, yang terdiri dari enam sekolah, lebih peduli dengan bagaimana manajemen strategis sebenarnya dilakukan, daripada meresepkan rencana atau posisi yang optimal. Keenam sekolah tersebut adalah wirausaha, visioner, kognitif, pembelajaran/adaptif/muncul, negosiasi, budaya perusahaan, dan lingkungan bisnis.
- **Kelompok ketiga** dan terakhir terdiri dari satu sekolah, sekolah konfigurasi atau transformasi, gabungan dari sekolah lain yang diorganisasikan

menjadi tahapan, siklus kehidupan organisasi, atau "episode".

- **Michael Porter** mendefinisikan strategi pada tahun 1980 sebagai "... formula luas untuk bagaimana bisnis akan bersaing, apa tujuan yang seharusnya, dan kebijakan apa yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut" dan "... kombinasi dari tujuan untuk mana perusahaan berusaha dan sarana (kebijakan) yang berusaha untuk sampai ke sana". Ia melanjutkan bahwa: "Inti dari merumuskan strategi bersaing adalah mengaitkan perusahaan dengan lingkungannya".
- **Beberapa ahli teori kompleksitas** mendefinisikan strategi sebagai terungkapnya aspek internal dan eksternal organisasi yang menghasilkan tindakan dalam konteks sosio-ekonomi.

BAB 2



VISI, MISI, NILAI-NILAI INTI DAN KEYAKINAN- KEYAKINAN INTI

2.1. PEMAHAMAN MENGENAI VISI

Pernyataan Visi adalah deklarasi tujuan organisasi, yang dimaksudkan untuk memandu pengambilan keputusan internalnya. Pernyataan Visi tidak terbatas pada organisasi bisnis, tetapi juga dapat digunakan oleh entitas nirlaba ataupun pemerintah.

Definisi dan Struktur:

Visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholder*, dan menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Visi bukan fakta saat ini, akan tetapi pandangan tentang masa depan yang ingin diwujudkan. Visi dapat memberikan arahan dorongan anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik. Visi juga harus dapat menimbulkan inspirasi, menjembatani masa kini dan masa yang akan datang, merupakan gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik dan sifatnya statis, serta tidak untuk selamanya.

Pernyataan visi adalah peta jalan perusahaan, yang menunjukkan apa yang perusahaan inginkan untuk menjadi dan membimbing inisiatif transformasional dengan menetapkan arah yang jelas untuk pertumbuhan perusahaan. Pernyataan visi mengalami revisi minimal selama kehidupan bisnis, tidak seperti tujuan operasional yang dapat diperbarui dari tahun ke tahun. Pernyataan visi dapat berkisar panjang dari

kalimat pendek ke beberapa halaman. Pernyataan visi juga ditulis secara formal dan direferensikan dalam dokumen perusahaan daripada, misalnya, prinsip-prinsip umum yang diartikulasikan secara informal oleh manajemen senior.

Konsensus tidak ada pada karakteristik pernyataan visi "baik" atau "buruk". Karakter yang biasanya dikutip haruslah:

- Ringkas: dapat dengan mudah diingat dan diulang.
- Jelas: mendefinisikan tujuan utama.
- Horison waktu: mendefinisikan horison waktu.
- Berorientasi masa depan: menjelaskan di mana perusahaan akan pergi daripada keadaan saat ini.
- Stabil: menawarkan perspektif jangka panjang dan tidak mungkin dipengaruhi oleh perubahan pasar atau teknologi.
- Menantang: bukan sesuatu yang dapat dengan mudah dipenuhi dan dibuang.
- Abstrak: cukup umum untuk mencakup semua kepentingan organisasi dan arah strategis.
- Menginspirasi: memotivasi karyawan dan merupakan sesuatu yang dilihat oleh karyawan sebagai hal yang diinginkan.

Tujuan:

Pernyataan visi, ditujukan untuk dapat mengisi fungsi-fungsinya dalam organisasi/perusahaan:

- Sajikan sebagai fondasi untuk rencana strategis yang lebih luas.

- Memotivasi karyawan yang ada dan menarik karyawan potensial dengan secara jelas mengkategorikan tujuan perusahaan dan menarik individu yang berpikiran sama.
- Memfokuskan upaya perusahaan dan memfasilitasi penciptaan kompetensi inti dengan mengarahkan perusahaan untuk hanya fokus pada peluang strategis yang memajukan visi perusahaan.
- Membantu perusahaan membedakan dari pesaing. Misalnya, laba adalah tujuan bisnis umum, dan pernyataan visi biasanya menggambarkan bagaimana perusahaan akan menjadi menguntungkan daripada membuat daftar laba secara langsung sebagai visi jangka panjang.

Relevansi:

Meskipun tidak ada konsensus mengenai nilai pernyataan misi dan visi, literatur yang mendukung relevansi dokumen-dokumen ini dengan perusahaan melebihi yang menentanginya. Hal ini mungkin karena, antara alasan lain, nilai positif dari alat-alat dalam berkomunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal atau upaya retrospektif untuk melegitimasi penggunaan alat-alat ini.

Tantangan:

Membuat dan mengimplementasikan pernyataan visi menghadirkan tantangan bagi organisasi. Mereka dapat menantang untuk menulis karena mereka harus menyeimbangkan ke depan dan menggambarkan keadaan yang ideal tanpa menjadi begitu idealis, sehingga visi tersebut tidak dapat tercapai.

Pernyataan visi dapat menjadi ketidakpuasan karyawan ketika staf merasa visi perusahaan dipenuhi dengan kata kunci bisnis yang tidak terkait dengan layanan perusahaan atau ketika visi tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan sehari-hari; misalnya, pernyataan visi yang mencakup pemecahan masalah akar penyebab sementara manajer dihargai karena memperbaiki masalah dengan cepat daripada menyelesaikan masalah sistemik. Pernyataan visi mungkin perlu dipasangkan dengan inisiatif perusahaan untuk berkomunikasi dan memperkuat visi, memastikan proses selaras dengan visi, dan memberdayakan dan mendorong karyawan untuk mengambil tindakan yang mendukung visi perusahaan.

2.2. PEMAHAMAN MENGENAI MISI

Pernyataan misi adalah pernyataan singkat tentang tujuan organisasi, mengidentifikasi tujuan operasinya: apa jenis produk atau layanan yang disediakan, pelanggan utama atau pasar, dan wilayah geografis operasinya. Hal ini mungkin termasuk pernyataan singkat tentang hal-hal mendasar seperti nilai-nilai atau filosofi organisasi, keunggulan kompetitif utama bisnis, atau keadaan masa depan yang diinginkan - "Visi".

Misi bukanlah sekadar deskripsi organisasi oleh pihak eksternal, tetapi sebuah ekspresi, yang dibuat oleh para pemimpinnya, tentang keinginan dan keinginan mereka untuk organisasi. Tujuan dari pernyataan misi adalah untuk memfokuskan dan mengarahkan organisasi itu sendiri. Dapat berkomunikasi terutama kepada orang-orang yang

membentuk organisasi – anggotanya atau karyawan – memberi mereka pemahaman bersama tentang arah yang dituju organisasi. Organisasi biasanya tidak mengubah pernyataan misi mereka dari waktu ke waktu, karena mereka mendefinisikan tujuan dan fokus berkelanjutan mereka.

Menurut Chris Bart, profesor strategi dan pemerintahan di McMaster University, pernyataan misi komersial terdiri dari 3 (tiga) komponen penting:

- Pasar utama: target audiens.
- Kontribusi: produk atau layanan.
- Perbedaan: apa yang membuat produk itu unik atau mengapa audiens harus membelinya di atas yang lain.

Bart memperkirakan bahwa dalam praktek, hanya sekitar sepuluh persen dari pernyataan misi yang mengatakan sesuatu yang berarti. Untuk alasan ini, secara umum dan meluas dianggap dengan suatu kesombongan.

Definisi:

Misi adalah jalan pilihan suatu organisasi untuk menyediakan produk/jasa bagi pelanggannya. Perumusan misi adalah suatu upaya untuk menentukan peta perjalanan suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut memiliki arah yang jelas dalam mencapai tujuannya. Dengan memiliki misi, organisasi dapat eksis dan bertahan serta dapat melakukan perkembangan.

Tujuan:

Satu-satunya tujuan dari pernyataan misi adalah untuk melayani sebagai tujuan/agenda perusahaan, menguraikan dengan jelas apa tujuan perusahaan. Beberapa contoh umum dari pernyataan misi adalah:

- "Untuk memberikan layanan terbaik dalam sektor perbankan bagi pelanggan kami", atau
- "Untuk memberikan pengalaman terbaik bagi semua pelanggan kami."

Alasan mengapa perusahaan menggunakan pernyataan misi adalah untuk memperjelas apa yang ingin mereka capai sebagai sebuah organisasi, tidak hanya untuk diri mereka sendiri dan karyawan mereka tetapi juga kepada pelanggan dan orang lain yang merupakan bagian dari bisnis, seperti pemegang saham. Ketika sebuah perusahaan berkembang, demikian juga pernyataan misi mereka. Ini untuk memastikan bahwa perusahaan tetap di jalur dan untuk memastikan bahwa pernyataan misi tidak kehilangan sentuhannya dan menjadi membosankan atau sudah usang.

Perlu diperhatikan bahwa pernyataan misi tidak membingungkan dengan pernyataan visi. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, tujuan utama dari pernyataan misi adalah untuk melintasi ambisi organisasi dengan cara yang singkat dan sederhana, tidak perlu memerinci pernyataan misi yang terbukti dalam contoh-contoh yang diberikan. Alasan mengapa penting bahwa pernyataan misi dan pernyataan visi tidak membingungkan adalah karena keduanya melayani tujuan yang berbeda. Pernyataan visi

cenderung lebih terkait dengan perencanaan strategis dan lebih condong ke arah diskusi di mana perusahaan ingin berada di masa depan.

Keuntungan:

Keuntungan dari Misi adalah:

- **Memberikan arahan:** Pernyataan misi adalah cara mengarahkan bisnis ke jalur yang benar. Mereka berperan dalam membantu bisnis membuat keputusan yang lebih baik yang dapat bermanfaat bagi mereka. Tanpa pernyataan misi yang memberikan arahan, bisnis mungkin kesulitan ketika harus membuat keputusan dan merencanakan masa depan. Inilah sebabnya mengapa memberikan arahan dapat dianggap sebagai salah satu poin paling menguntungkan dari pernyataan misi.
- **Tujuan yang jelas:** Memiliki tujuan yang jelas dapat menghilangkan segala ambiguitas potensial yang dapat mengitari keberadaan bisnis. Orang-orang yang tertarik dengan perkembangan bisnis, seperti para pemangku kepentingan, akan ingin tahu bahwa bisnis tersebut membuat pilihan yang tepat dan berkembang lebih ke arah mencapai tujuan mereka, yang akan membantu menghilangkan keraguan para pemangku kepentingan dalam bisnis.
- **Pernyataan misi dapat bertindak sebagai alat motivasi dalam suatu organisasi:** Pernyataan tersebut memungkinkan karyawan untuk semua bekerja menuju satu tujuan bersama yang bermanfaat baik bagi organisasi dan diri mereka

sendiri, hal ini dapat membantu dengan faktor-faktor seperti kepuasan karyawan dan produktivitas. Penting bahwa karyawan merasakan tujuan. Memberikan mereka rasa tujuan ini akan memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada tugas harian mereka dan membantu mereka untuk mewujudkan tujuan organisasi dan peran mereka.

Kekurangan:

Meskipun sebagian besar bermanfaat bagi bisnis untuk menyusun pernyataan misi yang baik, ada beberapa situasi di mana pernyataan misi dapat dianggap tidak berguna atau tidak berguna bagi bisnis.

- **Tidak realistis:** Dalam banyak kasus, pernyataan misi berubah menjadi tidak realistis dan terlalu optimis. Pernyataan misi yang tidak realistis juga dapat mempengaruhi kinerja dan moral karyawan di tempat kerja. Ini karena pernyataan misi yang tidak realistis akan mengurangi kemungkinan karyawan dapat memenuhi standar ini yang dapat menurunkan motivasi karyawan dalam jangka panjang. Pernyataan misi yang tidak realistis juga tidak berguna dan dapat dianggap membuang-buang waktu manajemen. Masalah lain yang dapat muncul dari pernyataan misi yang tidak realistis adalah bahwa keputusan yang buruk dapat dibuat dalam upaya untuk mencapai tujuan ini yang berpotensi merusak bisnis dan dilihat sebagai pemborosan waktu dan sumber daya.
- **Buang-buang waktu dan sumber daya:** Pernyataan misi memerlukan perencanaan. Ini membutuhkan waktu dan upaya bagi mereka yang bertanggung

jawab untuk membuat pernyataan misi. Jika pernyataan misi tidak tercapai, maka proses pembuatan pernyataan misi dapat dilihat sebagai pemborosan waktu bagi semua orang yang terlibat. Banyak pemikiran dan waktu dapat dihabiskan dalam merancang pernyataan misi yang baik, dan menghabiskan waktu yang terbuang sia-sia, bukan sesuatu yang dapat dilakukan oleh bisnis. Waktu yang terbuang dapat dihabiskan untuk tugas yang jauh lebih penting dalam organisasi seperti pengambilan keputusan untuk bisnis.

Karakteristik Pernyataan Misi:

- Berwawasan luas; tidak termasuk jumlah uang, angka, persentase, rasio, atau tujuan.
- Kurang dari 250 kata panjangnya.
- Menginspirasi.
- Mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan.
- Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial.
- Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab terhadap lingkungan.
- Sertakan sembilan komponen pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, kepedulian untuk keuntungan pertumbuhan kelangsungan hidup, filosofi, konsep diri, kepedulian terhadap citra publik, kepedulian terhadap karyawan.
- Rekonsiliasi yang bertahan.

Perancangan Pernyataan Misi:

Menurut seorang kontributor independen Forbes, pertanyaan berikut harus dijawab dalam pernyataan misi:

- "Apa yang kita lakukan?" - Pernyataan misi harus secara jelas menguraikan tujuan utama organisasi, dan apa yang mereka lakukan.
- "Bagaimana kita melakukannya?" - Ini juga harus menyebutkan bagaimana seseorang berencana untuk mencapai pernyataan misi.
- "Untuk siapa kami melakukannya?" - Para audiens dari pernyataan misi harus secara jelas dinyatakan dalam pernyataan misi.
- "Nilai apa yang kita bawa?" - Manfaat dan nilai dari pernyataan misi harus diuraikan dengan jelas.

Ketika merancang suatu pernyataan misi, harus sangat jelas bagi audiens apa tujuannya. Sangat ideal untuk sebuah bisnis untuk dapat mengkomunikasikan misi, tujuan dan sasaran mereka kepada pembaca tanpa memasukkan informasi yang tidak perlu melalui pernyataan misi.

2.3. MANFAAT DARI VISI DAN MISI YANG JELAS

Terdapat banyak manfaat dengan memiliki Visi dan Misi yang Jelas, yaitu:

- Mencapai kejelasan tujuan di antara semua manajer dan karyawan.
- Memberikan dasar untuk semua kegiatan perencanaan strategis lainnya, termasuk penilaian internal dan eksternal, menetapkan tujuan,

mengembangkan strategi, memilih di antara strategi alternatif, merancang kebijakan, membangun struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya, dan mengevaluasi kinerja.

- Memberikan arahan.
- Memberikan titik fokus untuk semua pemangku kepentingan perusahaan.
- Menyelesaikan pandangan yang berbeda di antara para manajer.
- Meningkatkan harapan bersama di antara semua manajer dan karyawan.
- Merupakan suatu proyek rasa layak dan niat untuk semua pemangku kepentingan.
- Proyeksikan organisasi yang terorganisir dan termotivasi yang layak didukung.
- Mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi.
- Mencapai sinergi di antara semua manajer dan karyawan.

2.4. CONTOH VISI DAN MISI PERUSAHAAN KELAS DUNIA

Berikut beberapa contoh visi dan misi perusahaan kelas dunia:

- **Intel:**



Misi:

Manfaatkan kekuatan Hukum Moore untuk menghadirkan perangkat cerdas dan terhubung ke setiap orang di bumi.

Visi:

Jika pintar dan terhubung, yang terbaik dengan Intel.

Catatan: Hukum Moore adalah salah satu hukum yang terkenal dalam industri mikroprosesor yang menjelaskan tingkat pertumbuhan kecepatan mikroprosesor. Diperkenalkan oleh Gordon E. Moore salah satu pendiri Intel. Ia mengatakan bahwa pertumbuhan kecepatan perhitungan mikroprosesor mengikuti rumusan eksponensial.

- **Ferrari:**

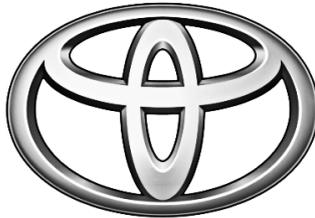
**Misi:**

Kami membuat mobil, simbol keunggulan Italia di seluruh dunia, dan kami melakukannya untuk menang di jalan dan lintasan. Kreasi unik yang menyulut legenda Kuda Jingkrak dan menghasilkan "Dunia Impian dan Emosi".

Visi:

Ferrari, Keunggulan Italia yang membuat dunia bermimpi.

- **Toyota - USA:**



TOYOTA

Misi:

Untuk menarik dan mencapai pelanggan dengan produk dan layanan bernilai tinggi dan pengalaman kepemilikan yang paling memuaskan di Amerika.

Visi:

Menjadi perusahaan mobil yang paling sukses dan dihormati di Amerika.

- **Samsung:**

SAMSUNG

Misi:

Menginspirasi dunia dengan teknologi, produk, dan desain inovatif kami yang memperkaya kehidupan orang dan berkontribusi terhadap kesejahteraan sosial dengan menciptakan masa depan yang baru.

Visi:

Menginspirasi dunia. Ciptakan masa depan.

- **Facebook:**

**Misi:**

Memberi orang kekuatan untuk membangun komunitas dan membawa dunia lebih dekat bersama.

Visi:

Orang menggunakan Facebook untuk tetap terhubung dengan teman dan keluarga, untuk menemukan apa yang sedang terjadi di dunia, dan untuk berbagi serta mengungkapkan apa yang penting bagi mereka.

2.5. PEMAHAMAN MENGENAI NILAI-NILAI INTI

Nilai-nilai Inti (*core values*) merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi. Nilai-nilai inti memberikan batasan dalam pemilihan cara-cara yang ditempuh dalam perjalanan mewujudkan visi. Nilai-nilai inti membentuk perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi organisasi.

Nilai-nilai inti merupakan Sebuah prinsip yang memandu perilaku internal organisasi serta hubungannya dengan dunia luar. Nilai-nilai inti biasanya diringkas dalam pernyataan misi atau dalam pernyataan nilai-nilai inti.

Nilai-nilai inti (*core values*) merupakan karakter baik yang terdapat dalam diri setiap manusia. Sehingga perumusan nilai-nilai inti (*core values*) dalam suatu organisasi pada dasarnya adalah “*rediscovery*” (penemuan kembali) nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi secara umum, dan penekanannya untuk memberi warna pada perilaku mereka dalam perjalanan mewujudkan visi.

Nilai-nilai inti (*core values*) adalah nilai-nilai yang diyakini dapat membawa ke arah tujuan inti organisasi tersebut, nilai-nilai inti merupakan prinsip penting yang dipegang teguh meskipun hal ini mungkin merugikan sekalipun, nilai-nilai inti (*core values*) adalah pegangan dalam melakukan setiap tindakan.

Perusahaan perusahaan besar dan bertahan di dunia selalu punya tujuan inti (*core purpose*) dan nilai-nilai inti (*core values*), hal ini merupakan pondasi

perusahaannya, ini adalah dasar perusahaan. Inilah Arah Perusahaan untuk melangkah. Kesuksesan perusahaan melalui beberapa generasi disebut James C. Collin bermula dari adanya disiplin dalam menerapkan nilai-nilai inti perusahaan (*core values*). Semuanya bermula dari konsistensi untuk mewujudkan nilai-nilai perusahaan yang solid sepanjang waktu.

Berikut contoh nilai-nilai inti yang paling umum:

- Integritas.
- Akuntabilitas.
- Ketekunan.
- Ketekunan.
- Disiplin.

Contoh nilai-nilai inti dari perusahaan-perusahaan terbaik di dunia:

- **Google:**
 - Kami ingin bekerja dengan orang-orang hebat.
 - Inovasi teknologi adalah sumber kehidupan kita.
 - Bekerja di Google itu menyenangkan.
 - Terlibat aktif; Anda adalah Google.
 - Jangan menerima kesuksesan begitu saja.
 - Lakukan hal yang benar; jangan jahat.
 - Dapatkan loyalitas dan rasa hormat pelanggan dan pengguna setiap hari.
 - Pertumbuhan dan keuntungan jangka panjang yang berkesinambungan merupakan kunci keberhasilan kami.
 - Google peduli dan mendukung komunitas tempat kami bekerja dan tinggal.

- Kami Bercita-cita untuk Meningkatkan dan Mengubah Dunia.
- **P & G:** Kepemimpinan. Kepemilikan. Integritas. Gairah untuk menang. Kepercayaan.
- **Volvo:** Kualitas. Keamanan. Peduli lingkungan.

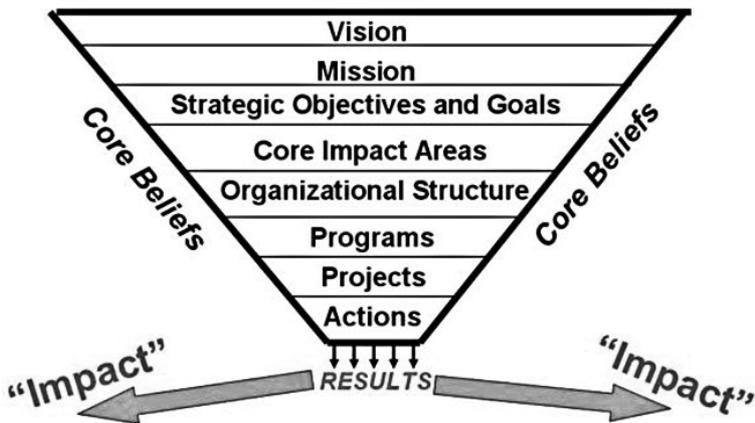
2.6. PEMAHAMAN MENGENAI KEYAKINAN-KEYAKINAN INTI

Keyakinan-Keyakinan Inti (*core beliefs*) dirumuskan dengan menggali informasi yang memperkuat kebenaran visi yang telah dirumuskan dan kebenaran tentang perjalanan untuk mewujudkan visi tersebut.

- Keyakinan inti adalah keyakinan mendalam yang dipegang oleh orang-orang - tentang dunia tempat mereka tinggal, bekerja, dan bermain.
- Keyakinan inti adalah keyakinan mendalam yang dipegang oleh orang-orang - tentang dunia tempat mereka tinggal, bekerja, dan bermain.
- Keyakinan inti mempengaruhi semua yang dilakukan seseorang – dari jenis rumah yang mereka beli, pekerjaan atau karir yang mereka kejar, hingga pasangan hidup yang mereka pilih.
- Keyakinan inti dikembangkan dari waktu ke waktu - berdasarkan interaksi reguler dengan keluarga, teman, klien, kolega dan sumber informasi lainnya seperti media, politisi, film, televisi dan internet.
- Hal yang paling penting tentang Keyakinan-Keyakinan Inti (*core beliefs*) adalah bahwa mereka tidak dapat dengan mudah diubah - apa yang dapat diubah adalah intensitas di mana mereka dipegang.

- Intensitas ini dapat dikurangi atau ditingkatkan oleh informasi yang dibagikan dengan orang dan bagaimana informasi ini dikomunikasikan, diterima, dan diproses.

The Leadership Funnel



Ref: Vivek Bindra

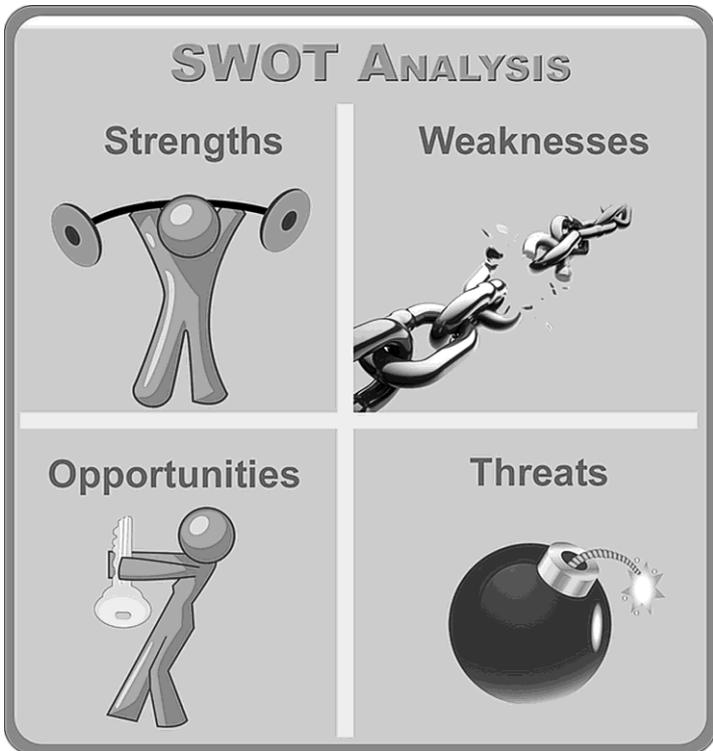
Gambar 2.1. Model Corong Kepemimpinan.

Secara umum:

- Keyakinan adalah prinsip atau filosofi yang dimiliki oleh orang-orang dalam sistem keyakinan.
- Sistem kepercayaan dapat melibatkan ajaran atau tulisan suci, praktik dan prosedur untuk cara melakukan kehidupan sehari-hari.
- Keyakinan akan membimbing orang menuju pembentukan rencana budaya (ideologi).

- Filosofi dan ideologi dari sistem kepercayaan akan membimbing orang untuk membentuk persepsi tertentu tentang dunia dan alam semesta (pandangan dunia).

BAB 3



ANALISIS SWOT

3.1. PEMAHAMAN TENTANG SWOT

Teknik *SWOT* pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

“Dalam mempersiapkan pertempuran, rencana tidaklah begitu bermanfaat, tapi perencanaan merupakan hal yang mutlak diperlukan.”

Dwight D. Eisenhower

Gambar 3.1. Dwight D. Eisenhower Menjelaskan Perlunya Perencanaan.

Berbagai pendapat para ahli terkait dengan *SWOT*, antara lain:

- **Rangkuti (1997):**

Pengertian *SWOT* adalah proses identifikasi berbagai faktor yang dilakukan secara sistematis agar dapat merumuskan strategi organisasi dengan

tepat. Analisis dilakukan berdasarkan logika yang dapat mengoptimalkan kekuatan (*Strengths*) serta peluang (*Opportunities*). Tapi secara paralel, analisis ini juga harus dapat meminimalkan ancaman (*Threats*) dan kelemahan (*Weaknesses*). Proses dalam pengambilan keputusan strategis diketahui memang selalu berhubungan langsung dengan kebijakan perusahaan, strategi, tujuan dan pengembangan misi. Dalam pengertian bahwa perencana strategis harus menganalisa berbagai faktor strategis organisasi atau perusahaan mulai dari kekuatan, peluang, ancaman dan kelemahan. Tidak mengherankan jika analisis *SWOT* juga disebut dengan nama Analisis Situasi.

- **Robinson dan Pearce (1997):**

Analisis *SWOT* merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategik. Analisis *SWOT* ini mencakup faktor internal perusahaan. Dimana nantinya akan menghasilkan profil perusahaan sekaligus memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan ini kemudian akan dibandingkan dengan ancaman ekstern dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan opsi atau alternatif strategi lain.

- **Widjajakusuma dan Yusanto (2003):**

Analisis *SWOT* adalah suatu instrumen eksternal dan internal perusahaan yang sudah banyak dipakai. Analisis ini fokus pada basis data perkembangan organisasi atau perusahaan menggunakan pola 3-1-5. Arti dari pola tersebut adalah analisa dilakukan berdasarkan data

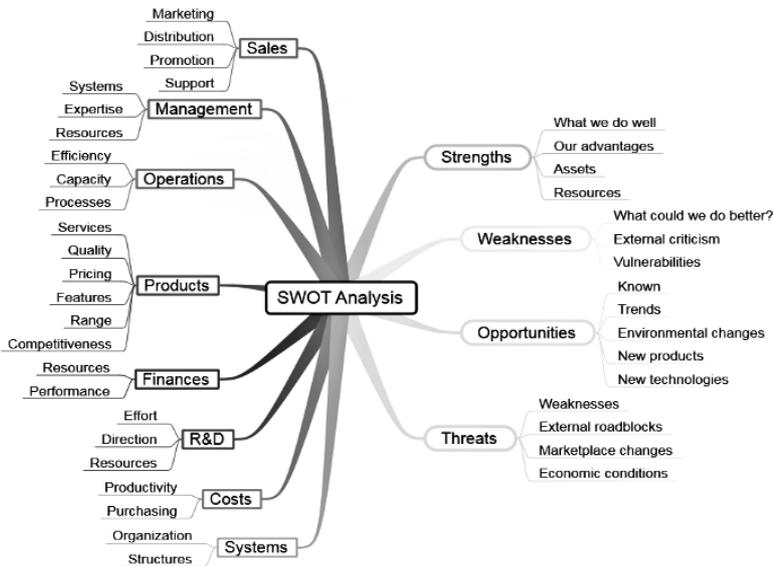
perkembangan perusahaan atau organisasi tiga tahun sebelum analisis, kemudian tahun analisis dilakukan dan pasca analisis untuk perkembangan lima tahun ke depan. Kegiatan analisis ini dilakukan agar strategi yang diambil organisasi dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan fakta dan dasar yang kuat.

- **Harline dan Ferrel (2005):**

Fungsi analisa *SWOT* pada dasarnya adalah untuk memperoleh informasi terkait dengan analisis situasi kemudian mengurainya menjadi pokok persoalan internal berupa kelemahan dan kekuatan serta pokok persoalan eksternal yang meliputi ancaman dan peluang.

- **Armstrong dan Kotler (2008):**

Pengertian analisis *SWOT* merupakan penilaian menyeluruh yang dilakukan terhadap kekuatan, peluang, kelemahan, dan juga ancaman suatu perusahaan. Kegiatan analisis ini sangat diperlukan agar perusahaan dapat menentukan strategi yang akan dilakukan perusahaan. Baik strategi promosi, strategi penjualan dan lain sebagainya.



Gambar 3.2. Gambaran tentang Analisis SWOT.

Penjelasan mengenai 4 (empat) komponen analisis *SWOT*, secara umum adalah:

- ***Strengths (S):***

Merupakan analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Hal yang perlu dilakukan dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam teknologinya, maka keunggulan itu dapat di dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.

- ***Weaknesses (W):***

Merupakan analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Merupakan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.

- ***Opportunities (O):***

Merupakan analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi berkembang di masa depan.

- ***Threats (T):***

Merupakan analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera diatasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

SWOT Matrix

	HELPFUL (for your objective)	HARMFUL (for your objective)
INTERNAL (within organisation)	Strengths • — • — • — • — S	Weaknesses • — • — • — • — W
EXTERNAL (outside organisation)	Opportunities • — • — • — • — O	Threats • — • — • — • — T

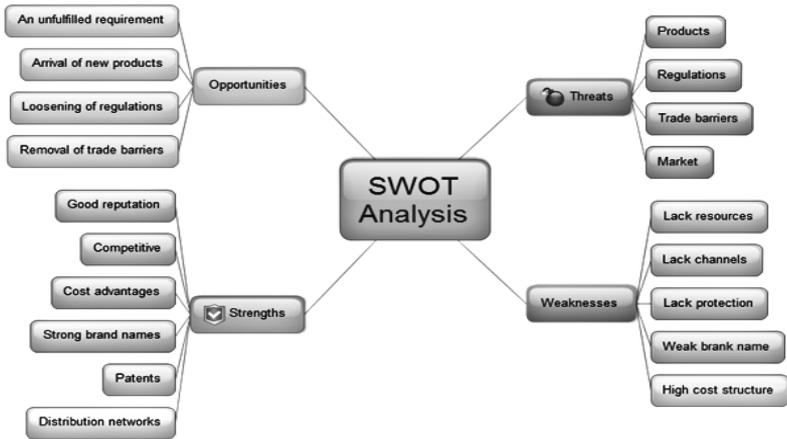
<http://landscapetoday.net/2015/07/10/landscape-business-plans-swot-analysis/>

Gambar 3.3. Matriks *SWOT*.

Manfaat Analisis *SWOT*

Metode analisis *SWOT* dapat dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Dari pembahasan di atas tadi, analisis *SWOT* merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu

perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.



Ref: <https://www.edrawsoft.com/swot-matrix-componets.php>

Gambar 3.4. Contoh Komponen Analisis SWOT.

3.2. ANALISIS INTERNAL (KEKUATAN DAN KELEMAHAN)

Bab ini menguraikan tentang kekuatan (*stengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) suatu perusahaan dalam suatu industri. Misalnya, faktor-faktor yang menyebabkan Toyota dapat mengungguli GM dalam industri mobil, dalam industri CPU, Intel (produsen Pentium) mengungguli AMD. Terdapat 4 (empat) faktor utama yang menentukan *strengths* dan *weaknesses*:

- Efisiensi.
- Inovasi.
- Kualitas.
- Respon terhadap pelanggan.

Toyota SWOT analysis 2013	
Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovative culture 2. Brand reputation valued at \$30 billion 3. Industry leader in production and sales 4. Strong brand portfolio 5. The leader in "green" cars development 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Large recalls 2. Weak presence in the emerging markets
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Positive attitude towards "green" vehicles 2. Increasing fuel prices 3. Changing customer needs 4. Growth through acquisitions 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuating fuel prices 2. New emission standards 3. Rising raw material prices 4. Intense competition 5. Natural disasters 6. Appreciating yen exchange rate

Gambar 3.5. Analisis SWOT Toyota pada Tahun 2013

Ke 4 (empat) faktor ini merupakan dimensi atau dalam kasus Intel, terlihat bahwa, Intel memiliki kemampuan:

- Unggul dalam pengembangan produk dan manufaktur.
- Kemampuannya selalu selangkah lebih maju dari pesaingnya.
- Keunggulan ini menciptakan monopoli.
- Inti keunggulan Intel adalah inovasi teknologi yang menciptakan produk berkualitas dengan harga jual relatif rendah, menyebabkan pesaing selalu kalah.

Ke 4 (empat) komponen utama inilah (Efisiensi, Inovasi, Kualitas dan Respon terhadap pelanggan) yang menentukan keunggulan kompetitif.

Dimensi lain yang terkait dengan keunggulan kompetitif adalah:

- Penciptaan nilai (*value creation*),
- Mengusahakan agar biaya rendah (*low cost*), dan
- Melakukan diferensiasi.



Intel SWOT

<p>Strengths: Manufacturing Process Technology Manufacturing Capacity Design Expertise Well established ecosystem relationships Cash Market Leader 70%-80% MSS</p>	<p>Opportunities: Regain lost MSS Expand to new markets: <input type="checkbox"/> Consumer Electronics <input type="checkbox"/> Embedded <input type="checkbox"/> Graphics <input type="checkbox"/> Low Cost / Low power</p>
<p>Weakness: Big (bureaucratic, less nimble) High Fixed Cost needs high volume Limited growth potential-mature market Highly dependant on single product, CPU</p>	<p>Threats: High Performance/Low Power Opteron Political / Legal GPU based computing Cyclical downturn</p>

Gambar 3.6. Analisis SWOT Intel Sekitar Tahun 2013.

Biaya rendah dan diferensiasi merupakan strategi dasar dalam penciptaan nilai untuk pencapaian keunggulan kompetitif. Suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) jika memiliki level keuntungan yang lebih tinggi dari rata-rata perusahaan dalam industri yang sama.

Keunggulan kompetitif dapat bertahan terus, jika rata-rata profit lebih tinggi selama beberapa tahun.



Gambar 3.7. Analisis SWOT Intel Sekitar Tahun 2013.

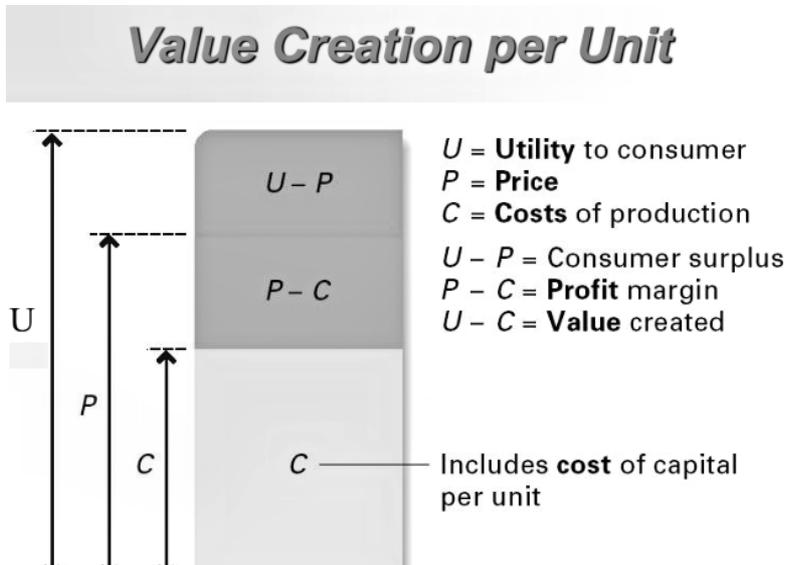
Keunggulan kompetitif suatu perusahaan ditentukan oleh profitnya, sedangkan profit sangat ditentukan oleh “Besarnya nilai yang diberikan oleh pelanggan” (V) terhadap produk perusahaan itu. Jika nilainya tinggi maka semakin tinggi pula harga produk (P) yang dapat ditetapkan oleh perusahaan. Dalam menetapkan harga (P) suatu produk, perusahaan tidak boleh melampaui nilai yang diberikan oleh pelanggan.

“Besarnya nilai yang diberikan oleh pelanggan” (V) terhadap produk tersebut. Besarnya P juga tergantung kepada intensitas persaingan dalam industri. Besarnya

biaya (C) tergantung efisiensi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Efisiensi adalah rasio keluaran/masukan (*output/input*). Efisiensi ditentukan terutama oleh produktivitas SDM yang biasanya diukur dari *output* per satuan pekerja. Produk berkualitas adalah produk yang berfungsi sesuai dengan peruntukannya.

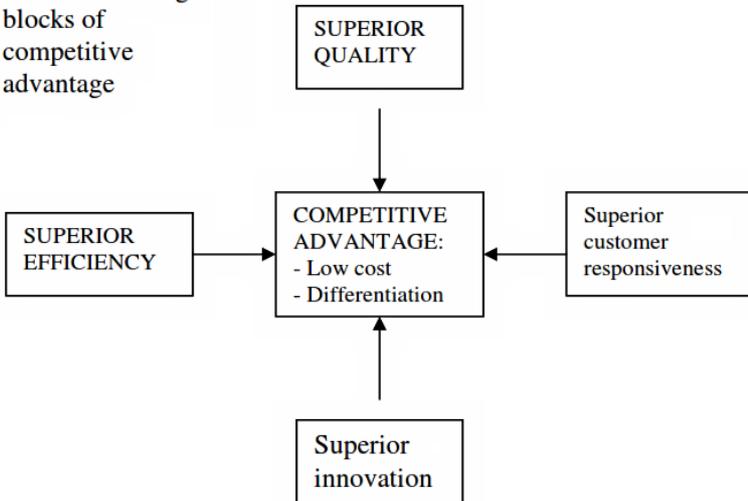
Meningkatkan kualitas nilai produk di mata pelanggan. Meningkatkan efisiensi dicapai dengan menurunkan biaya produksi.



Source: Hill & Jones

Gambar 3.8. Penciptaan Nilai Per Unit.

Generic building blocks of competitive advantage



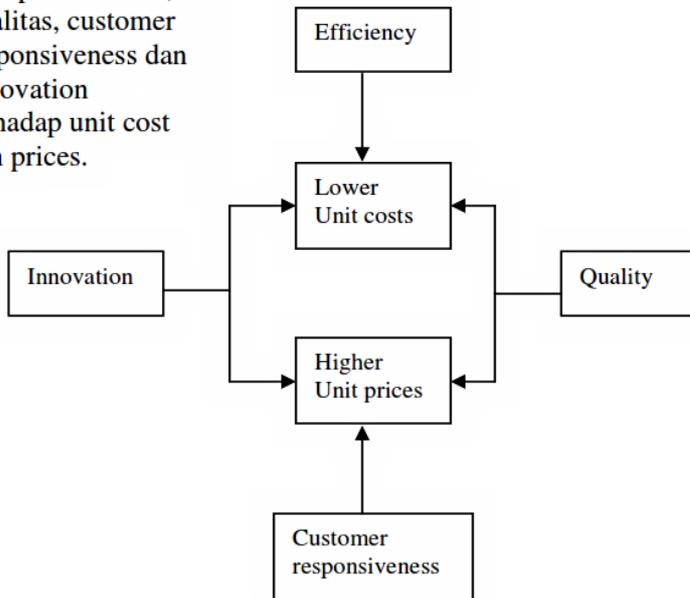
Source: Hill & Jones

Gambar 3.9. Blok Membangun Keunggulan Kompetitif.

Inovasi adalah menemukan sesuatu yang baru dalam operasi atau pembuatan produk, meliputi kemajuan dalam pembuatan produk, sistem manajemen, struktur organisasi, dan lainnya.

Inovasi merupakan pilar keunggulan kompetitif paling penting, karena menciptakan keunikan perusahaan. Inovasi menciptakan monopoli temporer. Bila saat pesaing masuk industri, *brand loyalty* dan efisiensi sudah tercipta.

Dampak efisiensi, kualitas, customer responsiveness dan Innovation terhadap unit cost dan prices.



Source: Hill & Jones

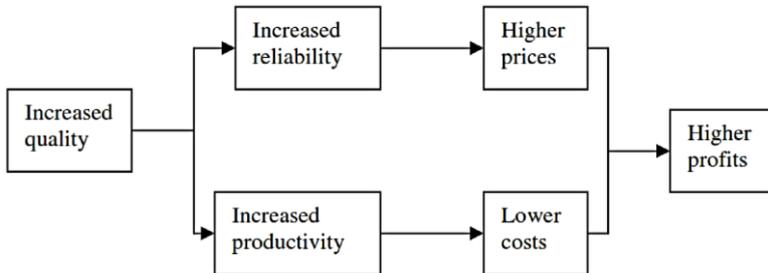
Gambar 3.10. Gambaran Biaya Per Unit dan Harga.

Respons terhadap pelanggan (*Customer responsiveness* = *CR*) merupakan kemampuan mengenali dan memuaskan keinginan pelanggan. Kualitas superior dan inovasi adalah bagian integral dari *superior customer responsiveness*. Salah satu aspek penting dari *CR* adalah *CR-time* yaitu waktu yang diperlukan untuk menyediakan/mengantar barang atau melaksanakan servis. Aspek lain dari *CR* yang semakin berkembang adalah *customization*, yaitu memproduksi barang sesuai keinginan individual atau kelompok pelanggan.

Fungsi bisnis: rantai nilai (*value chain*) dan penciptaan nilai (*value creation*)

Setiap fungsi bisnis dapat berperan dalam meningkatkan nilai (di mata pelanggan) atau menurunkan biaya produksi.

Perusahaan merupakan himpunan kegiatan yang mentransformasi masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) yang bernilai bagi pelanggan. Karena itu, seluruh rangkaian kegiatan menciptakan *value chain* (rantai nilai).



Source: Hill & Jones

Gambar 3.11. Dampak Kualitas Terhadap Keuntungan.

Kegiatan perusahaan dapat digolongkan dalam:

- **Kegiatan Primer:**

- *R & D*: desain dan proses produksi tidak hanya barang, juga jasa, misalnya ATM, *on-line banking*, dan lainnya. *Superior R & D* menciptakan nilai.
- Produksi: pembuatan produk/jasa:
 - Produksi barang : *manufacturing*.
 - Produksi jasa: proses penyampaian jasa pada pelanggan/nasabah misalnya bank

memberikan pinjaman, dalam hal ini produksi bank adalah pinjaman.

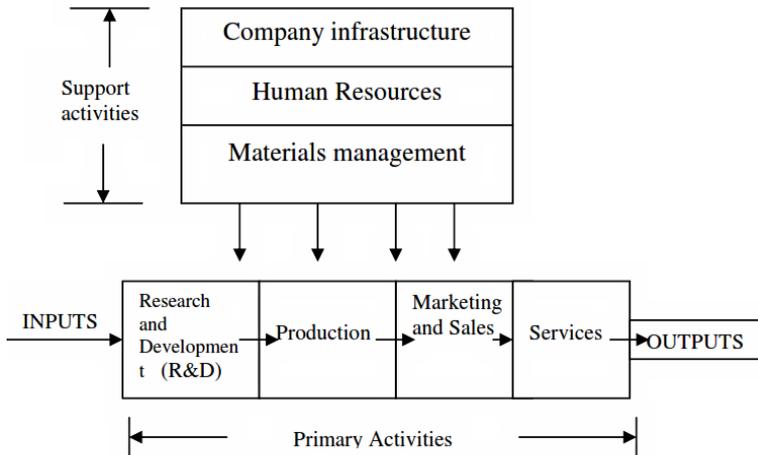
- *Marketing* dan *sales*: menciptakan nilai melalui:
 - Iklan.
 - Mendeteksi apa keinginan pelanggan.
 - Pelayanan purna jual: menciptakan nilai.
 - Menyelesaikan masalah pelanggan.
 - Memberi kepuasan, persepsi positif.
- **Kegiatan Pendukung:**
 - *Materials management: procurement*, distribusi menciptakan nilai sumber daya manusia, Kualifikasi.
 - Infrastruktur perusahaan: kultur organisasi, sistem kendali, *top management*.

Distinctive competency (kompetensi yang unik) adalah kemampuan yang unik yang memungkinkan perusahaan mencapai *superior* efisiensi, kualitas, inovasi, dan *customer responsiveness*; artinya, menciptakan nilai *superior* dan keunggulan kompetitif. Misalnya, *distinctive competency* (kompetensi yang unik) dari Toyota antara lain:

- Teknik manufaktur.
- *JIT (just in time) inventory system*.
- *Self managing teams*:
 - *Tangible resources* (tanah, bangunan, pabrik, dan lainnya).
 - *Intangible resources* (*brand*, reputasi, *patent*, *tech. know how*, dan lainnya).

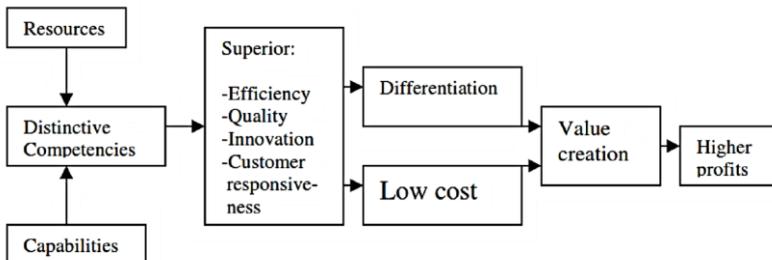
Agar dapat menjadi *distinctive competency*, sumber daya perusahaan harus bersifat unik dan bernilai (*valuable*).

Rantai Nilai (*Value Chain*)



Source: Hill & Jones

Gambar 3.12. *Distinctive Competencies, Resources dan Capabilities.*



Source: Hill & Jones

Gambar 3.13. Akar-Akar dari Keunggulan Kompetitif.

Unik (khas) artinya sifat ini tidak dimiliki oleh perusahaan lain; bernilai (*valuable*) berarti mampu menciptakan permintaan (*demand*). *Distinctive competency* misalnya *instant photography*, berdasar *technological know how*.

Capabilities adalah kemampuan perusahaan mengkoordinasikan sumber daya dan penggunaannya.

- Hasil dari struktur organisasi, sistem manajemen dan sistem kendali.
- Bagaimana keputusan dibuat, insentif - disinsentif, budaya, dan lainnya.
- Bukan pada individu tetapi lebih pada investasi individu, kerjasama dalam konteks organisasi.

Perusahaan mungkin memiliki sumber-sumber yang unik dan bernilai (*valuable*) tetapi karena tidak memiliki kemampuan menggunakannya maka *distinctive competency* tidak akan tercipta.

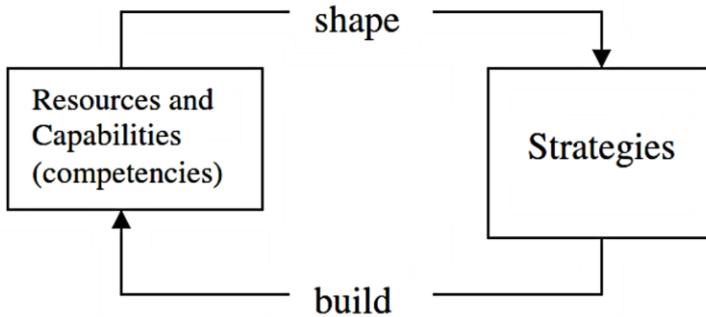
Perusahaan tanpa sumber-sumber yang unik dan bernilai masih dapat menciptakan *distinctive competency* dengan menciptakan kemampuan (*capability*) yang unik.

Distinctive competency diciptakan melalui kemampuan memanfaatkan sumber-sumber unik dan berharga dengan jalan mengelolanya secara tepat.

Strategi dan Keunggulan Kompetitif:

Tujuan utama dari suatu strategi adalah mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai tujuan ini perusahaan harus merumuskan strategi mendasar

sumber daya dari kapabilitas yang ada dan strategi yang sekaligus membangun *resources* dan *capabilities*.



Source: Hill & Jones

Gambar 3.14. Hubungan antara Strategi, *Resources*, dan *Capabilities*.

Kelanggaman (*durability*) Keunggulan Kompetitif

Berapa lama suatu keunggulan kompetitif dapat bertahan, tergantung pada 3 (tiga) faktor:

- ***Barriers to imitation* (sulit ditiru):**

Keunggulan kompetitif menyebabkan laba tinggi, hal ini mengundang perhatian pesaing untuk mencari kompetensi yang unik (*distinctive competency*) tersebut untuk ditiru.

Waktu yang diperlukan oleh pesaing untuk dapat meniru sangat menentukan bertahannya kompetensi yang unik (*distinctive competency*) sehingga perusahaan pemilik kompetensi yang unik tersebut harus terus-menerus meningkatkan, menyempurnakan atau menciptakan kompetensi baru yang selalu selangkah di depan.

- **Meniru sumber daya (*imitating resources*):**

Distinctive competency yang bersumber pada *unique dan valuable tangible resources* (sumber-sumber nyata yang unik dan bernilai) lebih mudah dan lebih cepat ditiru. Misalnya proses *assembly* Ford ditiru oleh GM, demikian pula sistem produksi Toyota ditiru yang lain.

Distinctive competency yang bersumber pada *intangible resources* lebih sulit ditiru misalnya merek (*Brand name*):

- *Marketing know-how* relatif mudah ditiru. Chrysler membajak tenaga GM.
 - *Technology know-how* relatif sulit ditiru karena adanya undang-undang paten (17 tahun).
- **Meniru kapabilitas (*imitating capabilities*):**

Ini agak sulit ditiru karena tidak tampak jelas bagaimana dibentuknya dan tidak dimiliki oleh individu, tapi kelompok. Misalnya dalam persepak-bolaan, bintang sepak bola dapat dibeli atau membeli seluruh team. VW mau mentransfer 40 manajer GM di Jerman (1993).

Kapabilitas pesaing (*capability of competitors*)

- Bila pesaing memiliki *strategic commitment*, keunggulan kompetitif lebih aman.
- Adanya *strategic commitment* yaitu komitmen akan cara berbisnis atau membangun sumber daya dan kapabilitas. Bila komitmen sudah terbentuk kuat, umumnya tidak ingin meniru, dan ini tidak dapat ditiru perusahaan lain.

Sampai tahun 1970-an auto mobil di USA komit membuat mobil besar. Mereka kesulitan menyesuaikan diri membuat mobil kecil. Akhir tahun 1970-an kehilangan pasar, direbut oleh Jepang.

Dinamika Industri

Inovasi berlangsung cepat dan terus-menerus. *Life cycle product* sangat pendek. Keunggulan kompetitif dapat hanya bersifat sementara.

Mengapa Perusahaan Gagal?

Perusahaan cenderung akan gagal jika laba yang diperoleh jauh di bawah rata-rata industri atau merugi tidak kompetitif, misalnya pernah dialami IBM, GM, AMEX, dan lainnya.

- *Inertia* (kelesuan) yang melanda perusahaan berlangsung seperti lingkaran setan.

Kesulitan mengubah strategi dan struktur perusahaan untuk menyesuaikan dengan kondisi persaingan. Misalnya IBM tahun 1992 rugi 5 M USD dan harus mem-PHK 100.000 karyawan.

Kenapa sulit menyesuaikan diri (berubah)? *Capability* yang dimiliki perusahaan sering masih dipertahankan walau sudah tidak sesuai dengan minat pasar. *Capability* sulit diubah karena merupakan sistem membuat keputusan dan proses manajemen. Mengubah *capability* berarti mengubah distribusi kekuasaan dan pengaruh. Kebanyakan pembuat keputusan dalam situasi seperti ini memilih status quo (tidak melakukan apapun), sehingga menyebabkan *inertia*.

- *Prior strategic commitment*. Komit pada strategi awal yang sudah usang.

Dapat mengikat perusahaan pada bisnis yang merugi; membatasi kemampuan meniru.

Misalnya IBM yang komit pada *main-frame* untuk bisnis komputer.

- *The Icarus Paradox*. Karena pernah unggul masa lalu, tapi sekarang tidak lagi.

Icarus adalah tokoh dalam mitos Yunani kuno, terbang tinggi, merasa unggul sendiri kemudian jatuh di laut Aegeia. Banyak perusahaan seperti ini, merasa masih unggul karena memang pernah mencapai keunggulan, tapi tidak menyadari bahwa produk unggulnya tidak lagi diinginkan pelanggan.

Banyak perusahaan yang karena pernah sukses menjadi sangat percaya diri, hanya melihat ke dalam, kurang memperhatikan keinginan pasar.

Julukan bagi perusahaan yang gagal (4 kelompok):

- *Craftsmen*. Terobsesi dengan *engineering excellence* dan detail sampai lupa melihat pasar. Contoh: Texas Instrument, DEC.
- *Builders*. Setelah sukses dengan diversifikasi moderat, melakukan diversifikasi terus. Contoh: ITT.
- *Pioneers*. Terpesona dengan inovasi: *brilliant*, melakukan inovasi terus meski tidak berguna di pasar. Contoh: Wang Laboratories
- *Salesman*. Terlalu yakin dapat menjual apapun sehingga mengabaikan kualitas, kurang dalam

pengembangan produk dan *manufacturing* sehingga memproduksi barang-barang yang berkualitas rendah. Contoh: Procter & Gamble, Chrysler.

Bagaimana Menghindari Kegagalan?

- Fokus pada keunggulan kompetitif
 - Efisiensi, kualitas, inovasi, *customer responsiveness*.
 - Bentuk *distinctive competency* untuk mencapai *superiority*.
- Menyempurnakan sistem operasi dan belajar terus.
 - Keunggulan kompetitif hanya dapat dipertahankan bila efisiensi, kualitas, inovasi, dan *customer responsiveness* ditingkatkan terus menerus.
 - Harus mau belajar baik dari pengalaman sendiri maupun pengalaman perusahaan lain.
- *Best practice tracking* dan *benchmarking*.
 - Mempelajari cara kerja perusahaan lain dan membandingkan dengan cara sendiri.
 - Mengukur penampilan perusahaan pesaing terbesar dan menjadikannya target yang harus dicapai, dan cara memperbaiki operasi.
- Atasi *inertia*.

Agar selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang pasti terjadi. Bangun *blocks* (penyusun) dari keunggulan kompetitif.

3.3. ANALISIS EKSTERNAL (PELUANG DAN ANCAMAN)

- ***The Five Forces Model*** (Michael Porter).

Industri adalah kumpulan perusahaan yang menawarkan berbagai barang atau jasa yang satu sama lain merupakan pengganti terdekat, yakni dapat memuaskan kebutuhan yang sama; misalnya industri perbankan, industri tekstil, industri otomotif dan sebagainya.

Salah satu tugas manajer adalah menganalisis kekuatan persaingan di lingkungan industri di mana perusahaannya beroperasi agar dapat diketahui peluang dan ancaman. Kerangka pikir yang digunakan adalah "*The Five Forces Model*". Menurut model ini, persaingan dalam suatu industri dibentuk oleh 5 (lima) kekuatan yaitu:

- Risiko masuknya pesaing potensial (*risk of entry by potential competitors*).
- Tingkat persaingan yang berlangsung (*degree of rivalry among established companies*).
- Kekuatan penawaran pembeli/pelanggan (*bargaining power of buyers*).
- Kekuatan penawaran pemasok (*bergaining power of suppliers*).
- Ancaman oleh adanya produk-produk pengganti (*the threat of substitute products*).

IDENTIFIKASI PELUANG DAN ANCAMAN DALAM INDUSTRI PORTER'S FIVE FORCES MODEL



Ref: <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>

Gambar 3.15. Five Forces Model.

- **The Risk of New Entry (Risiko masuknya Pesaing Potensial).**

Pesaing potensial adalah perusahaan yang ada di luar industri tetapi memiliki kemampuan masuk. Perusahaan yang sudah ada (*incumbent companies*) akan berupaya mencegah masuknya pesaing potensial. Resiko tinggi dimasuki pesaing baru merupakan ancaman bagi perusahaan yang ada.

Tinggi rendahnya resiko dimasuki oleh pesaing baru sangat tergantung pada kondisi hambatan masuk (*barriers to entry*) atau *BTE*. Hambatan masuk (*BTE*) adalah semua faktor yang

menyebabkan pesaing potensial sulit memasuki suatu industri.

Hambatan masuk (*BTE*) suatu perusahaan adalah dimilikinya hal-hal berikut:

- *Brand loyalty* adalah preferensi pembeli pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang sudah ada, tercipta melalui promosi, perlindungan hak paten, inovasi, jaminan kualitas, dan layanan purna jual. Usaha untuk merusak *brand loyalty* dapat sangat mahal.
- Adanya keunggulan dalam menekan biaya (*absolute cost advantages*) yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat bersumber pada:
 - Keunggulan operasional produksi (*superior production operations*) seperti pengalaman dan adanya paten.
 - Penguasaan atas *input* tertentu (*control of particular input*) dan efisiensi tertentu dalam material, manajemen, tenaga kerja, dan lainnya.
 - Adanya akses pada kapital murah.
- *Economies of scale*, yang menghasilkan cost advantage misalnya karena volume produksi yang besar, *discount* pada pembelian masukan (*input*), iklan lebih murah, dan lainnya.
- Peraturan Pemerintah misalnya di USA, AT&T, MCI dilarang memasuki layanan telepon lokal sehingga merupakan Hambatan masuk (*BTE*) yang menguntungkan bagi US West dan Bell.

Bila perusahaan memiliki *brand loyalty*, *cost advantage*, *economies of scale* dan/atau proteksi, risiko masuknya pesaing baru menjadi kecil sehingga lebih leluasa bagi perusahaan tersebut untuk menetapkan harga, karena itu diupayakan selalu menerapkan strategi yang mendorong peningkatan hambatan masuk. Hambatan masuk merupakan penentu tingkat laba paling penting dalam suatu industri. Contoh: pembatasan produsen obat (farmasi), merupakan hambatan masuk (*BTE*) bagi industri farmasi, berakibat mahalnnya harga obat di Indonesia. Industri deterjen: *brand royalty*; industri penerbangan: *cost advantage*.

- **Rivalitas antara Perusahaan-Perusahaan yang Ada.**

Intensitas persaingan dapat mempengaruhi tingkat laba. Jika persaingan lemah, laba cenderung tinggi, dan sebaliknya. Intensitas persaingan ditentukan oleh 3 (tiga) faktor utama, yaitu:

- **Struktur Kompetisi** adalah banyaknya dan distribusi ukuran perusahaan di dalam suatu industri.

Fragmented industry terdiri dari perusahaan kecil dan menengah dalam jumlah besar, tidak ada satupun yang mendominasi. Misalnya video rental, agribisnis, klub kesehatan, dan lainnya. *BTE* umumnya rendah, menawarkan *commodity type product*; Dapat mengalami *boom-and-bust cycles*, profit turun naik drastis.

Bila banyak pesaing baru yang masuk maka terjadi *over supply*, perang harga. Strategi yang sesuai adalah minimisasi biaya.

Consolidated industry - didominasi oleh beberapa (oligopoli) atau satu perusahaan (monopoli). Sifat dan intensitas persaingan sulit diprediksi karena perusahaan saling tergantung (*interdependent*), dapat terjadi spiral persaingan yang berbahaya, saling mengungguli harga sehingga profit menurun. Hal ini terjadi pada industri penerbangan di USA pada tahun 1990 dan di Indonesia sekarang (2005):

- Untuk menghindari perang harga biasanya perusahaan-perusahaan kecil mengikuti harga perusahaan dominan (*tacit agreement, tacit price leadership*).
- Bila perang harga jadi ancaman, umumnya perusahaan mencoba bersaing pada *non price factors* misalnya: iklan, desain, kualitas, dan lainnya.
- **Kondisi Demand:**
 - *Demand* yang meningkat cenderung mengurangi persaingan dan tiap perusahaan dapat meningkatkan penjualan tanpa mengambil pangsa yang lain.
 - *Demand* menurun akan meningkatkan persaingan, karena setiap perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar.

Exit barriers adalah faktor ekonomis, strategis dan emosional yang membuat perusahaan bertahan

dalam suatu industri meski penghasilan sudah menurun.

Bila *exit barriers* tinggi, perusahaan dapat terperangkap dalam industri yang merugi dan biaya keluar (*exit*) sangat mahal (pesangon dan lainnya). *Exit barriers* umum adalah investasi yang tidak memiliki alternatif penggunaan. Ada juga karena alasan sentimental atau emosional.

Industri baja di USA (Bethlehem Steel, dan lainnya), pada akhir 1980-an terjadi penurunan *demand* sehingga *over capacity*, perang harga dan selanjutnya bangkrut, tetapi tidak dapat menghentikan bisnis karena biaya tinggi.

- **The Bargaining Power of Buyers.**

Pembeli (*buyers*) adalah *end users*, *retailers*, *wholesalers*. *Buyers* yang kuat posisinya dapat memaksakan penurunan harga dan menuntut pelayanan yang lebih baik sehingga merupakan ancaman/menambah sulitnya situasi persaingan.

Posisi *buyers* kuat apabila:

- Perusahaan pemasok banyak tetapi kecil sementara pembeli sedikit dan besar-besar.
- Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- Penjual sangat tergantung pada pembeli atas sebagian besar penjualan.
- Pembeli dengan mudah berpindah sehingga terjadi perang/persaingan antar penjual.

- Pembeli dapat membeli dari beberapa penjual sekaligus.
- Pembeli memiliki kemampuan integrasi vertikal, misalnya GM, Ford, Chrysler yang menggunakan ribuan pemasok (*suppliers*), *part* yang sama dapat dibuat oleh pemasok yang berbeda.
- ***The Bargaining Power of Suppliers.***

Menjadi ancaman karena jika masukan (*input*) yang dipasok harganya tinggi, harga produk juga menjadi tinggi. Posisi *bargaining power* dari pemasok akan sangat kuat bila:

 - Pasokan yang dibeli tidak ada atau sedikit barang penggantinya.
 - Industri pembeli bukan pelanggan penting bagi pemasok (*supplier*).
 - Pembeli tidak dapat dengan mudah berpindah pemasok (*supplier*).
 - Penjual memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi vertikal.
 - Pembeli tidak memiliki kemampuan untuk integrasi vertikal, misalnya *processor* Intel (pemasok Pentium) yang diperlukan oleh industri *PC* sebagai pembeli (*buyers*).
- ***The Threat of Substitutes* (ancaman dari produk-produk pengganti).**

Industri kopi bersaing tidak langsung dengan perusahaan di industri teh dan *soft drink*. Apabila harga kopi terlalu tinggi, orang pindah kepada teh

atau *soft drink*. Produk pengganti dapat menjadi ancaman karena membatasi harga jual.

- **Peran *Macro Environment* (lingkungan makro).**

Perubahan *macro environment* dapat mengubah faktor-faktor dalam Model Porter dan mempengaruhi struktur persaingan di dalam suatu industri.

Faktor *Macro Environment* yang utama adalah:

- ***Macroeconomic Environment:***
 - Laju pertumbuhan perekonomian (*Growth rate of the economy*). Ekspansi *expenditures* oleh para pelanggan mengurangi persaingan.
 - Suku bunga. Tingkat suku bunga dapat mempengaruhi permintaan. Permintaan untuk produk yang tahan lama (*durable products*) sangat terpengaruh.
 - Nilai tukar. Sangat mempengaruhi daya saing baik di dalam maupun luar negeri.
 - Inflasi. Dapat memperlambat laju pertumbuhan, meningkatkan suku bunga, mengurangi investasi.
- ***Technological Environment:***
 - Merupakan peluang, juga ancaman; menciptakan produk-produk baru, mempercepat produk menjadi usang.
 - Mempengaruhi hambatan masuk (*BTE*). Inovasi *microprocessor* tahun 1971,

mengubah struktur industri *PC*. Mengurangi hambatan masuk (*BTE*).

- ***Social Environment:***

- Merupakan peluang dan ancaman.
- Gerakan kesadaran akan kesehatan (*Health consciousness movement*) sejak 1970-an - adanya *environmental movement*, industri rokok.

- ***Demographic environment:***

Perubahan komposisi populasi mempengaruhi *demand* untuk produk-produk tertentu. Misalnya. Generasi Baby Boomer 1950-an yang dewasa 1970-an.

- ***Political & Legal Environment:***

- Deregulasi, mengurangi hambatan masuk (*BTE*) dan meningkatkan persaingan.
- Lingkungan sehat jadi agenda politik banyak Negara; pemanasan Global, hujan asam. *Chlorofluorocarbon (CFC)* yang merusak lapisan Ozon dilarang mulai 1990-an; DuPont sudah mengantisipasinya sejak tahun 1974.

- ***Strategic Groups.***

Perusahaan yang ada dalam suatu industri berbeda satu sama lain dalam hal saluran distribusi, pasar, kualitas, pelayanan, dan lainnya. Namun pada sebagian besar industri dapat diamati adanya berbagai group perusahaan; perusahaan dalam grup yang sama menganut strategi dasar yang sama yang berbeda dari strategi dasar di grup lain. Grup perusahaan ini disebut *strategic groups*.

Dalam industri farmasi dikenal:

- **Group proprietary** (Merck, Pfizer, Eli Lilly). Menganut strategi *high risk/high return*, memperkenalkan *drug* (obat) baru sangat lama (puluhan tahun), biaya pengembangan sangat mahal (100-200 juta USD). *High return* karena *drug patent* berlaku lama (di USA 17 tahun).
- **Group generic** (Marion Labs, Cater Wallace, dan lainnya). Menganut strategi *low risk/low return*. Memproduksi ulang obat *proprietary* yang sudah habis hak paten, dengan harga murah.

Pesaing suatu perusahaan adalah perusahaan dalam grup yang sama. Faktor-faktor dalam model Porter dapat berbeda antar grup meskipun dalam industri yang sama. Misalnya perusahaan dalam grup *proprietary* memiliki *bargaining power* yang tinggi terhadap *buyers*; juga kompetisi tidak tinggi karena mereka memegang hak paten. Perusahaan dalam grup generik memiliki *bargaining power* rendah. Untuk pindah dari satu grup ke grup lain ada masalah "*mobility barriers*".

• Keterbatasan Model Porter:

- Model statis, kurang memperhatikan peran inovasi dalam mempengaruhi struktur industri dan persaingan. Misalnya Industri baja USA pada tahun 1970 vs 1997. Tidak memadai untuk dipakai pada masa transisi (karena *rapid change*). Demikian juga, industri pada hakekatnya bersifat *hypercompetitive*, berubah terus karena inovasi.

- Sumber daya dan kemampuan suatu perusahaan lebih berarti dalam menentukan tingkat laba dibandingkan struktur industri dan grup strategis.
- **Perubahan Persaingan dan Evolusi Industri.**

Fase industri mempengaruhi iklim persaingan. Kekuatan dan sifat tiap *force* (dalam Model Porter) berubah dengan perkembangan industri.

Ada 5 fase (*stages*) pertumbuhan industri (*industry life-cycle model*):

 - ***Embryonic stage*:**
 - Industri baru mulai tumbuh; tumbuh lambat.
 - *BTE* lebih tinggi karena akses teknologi.
 - Persaingan lebih pada upaya pemasaran daripada harga.
 - Perusahaan yang masuk duluan memiliki keunggulan pasar; Apple (*PC*), Xerox dengan (mesin fotokopi).
 - ***Growth stage*:**
 - Permintaan meningkat cepat (produk mulai dikenal luas, harga turun, distribusi efisien, dll). Misal: telepon selular di US: 1990-5 juta 1995-40 juta dan masih tumbuh 25 %/ tahun.
 - *BTE* relatif rendah, ancaman pesaing baru sangat tinggi.
 - Rivalitas relatif rendah (karena *demand* tinggi).

- **Shakeout stage:**
 - Laju pertumbuhan permintaan menurun, mendekati nol (permintaan kebanyakan untuk penggantian).
 - Rivalitas meninggi karena kelebihan kapasitas.
- **Maturity stage:**
 - Laju pertumbuhan nol, permintaan hanya penggantian atau konsumen baru.
 - Ancaman dari pesaing baru menurun tetapi kompetisi meningkat, perang harga. Agar dapat bertahan, memakai strategi minimisasi biaya dan membangun loyalitas merek (*brand loyalty*).
 - Biasanya menjadi industri terkonsolidasi.
- **Declining stage:**
 - Laju pertumbuhan jadi negatif karena berbagai alasan.
 - Persaingan meningkat; ekses kapasitas berakibat perang harga.
 - *Barrier to exit* sangat mempengaruhi iklim kompetisi.

Industry life-cycle ini merupakan generalisasi; terdapat berbagai pengecualian, seperti:

- Industri *PC* dengan *embryonic stage* sangat singkat.
- Industri sepeda sehat kembali muncul setelah *declining stage*.
- Industri mobil terus menerus di *maturity stage*.

- Industri *vacuum tube (electronics)* langsung dari growth ke *declining stage*.
- **Globalisasi dan struktur industri.**

Saat ini telah terjadi globalisasi produksi, seperti pesawat terbang Boeing 777 memerlukan 132.500 *parts* dibuat oleh 545 pemasok di seluruh dunia.

Dalam globalisasi pasar; dari pasar nasional yang unik (*distinct national market*) ke satu pasar global besar:

 - Batas industri tidak lagi menuruti batas negara:
 - Pesaing dapat muncul di pasar domestik atau luar negeri.
 - Pasar domestik dapat diambil alih perusahaan asing.
 - Persaingan meningkat di setiap industri:
 - Industri yang tadinya *consolidated* telah menjadi terpotong-potong (*fragmented*).
 - Persaingan memaksa perusahaan bersaing atas dasar inovasi, meminimalkan biaya, efisiensi dan pelayanan ke pelanggan (*customer service*).
 - Inovasi meningkat untuk memenangkan persaingan.
 - Berkurangnya *trade barriers* telah membuka banyak peluang di berbagai pasar.
- **Kondisi Negara dan Keunggulan Bersaing (*national environment*) sebagai *National Competitive Advantage*.**

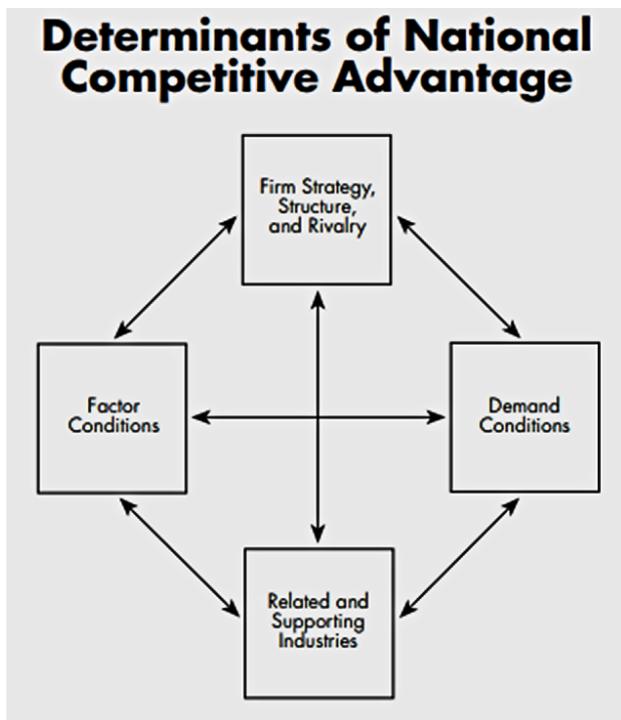
Banyak perusahaan yang berhasil dalam berbagai industri terpusat di beberapa negara. Biotek dan komputer di USA, elektronik di Jepang, kimia dan *engineering* di Jerman. Ada 4 faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing dari perusahaan yang beroperasi di suatu negara:

- Faktor anugerah (*endowments*):
 - *Basic factor: land, labour, capital.*
 - *Advanced factor: technology know how, manajemen, infrastruktur.*
- *Demand conditions*:

Karakteristik dari *domestic demand* turut membantu karakteristik produk yang dibuat dan memaksa inovasi dan kualitas tinggi, misalnya karena tuntutan pelanggan: industri kamera Jepang; industri Ponsel Nokia dan Ericsson di Skandinavia.
- Industri pendukung yang terkait:
 - Investasi faktor-faktor produksi oleh industri yang terkait dan mendukung akan membantu terciptanya keunggulan bersaing di industri tertentu.
 - Industri baja Swedia menjadikan Swedia unggul dalam *fabricated steel products*. Keunggulan USA dalam *semi conductor* menjadikan USA sebagai basis industri komputer.
- Strategi, struktur, dan persaingan:
 - Setiap negara memiliki ideologi manajemen sendiri yang berpengaruh pada keunggulan

bersaing. Jerman memakai insinyur dalam top management sementara USA memilih ahli-ahli finansial.

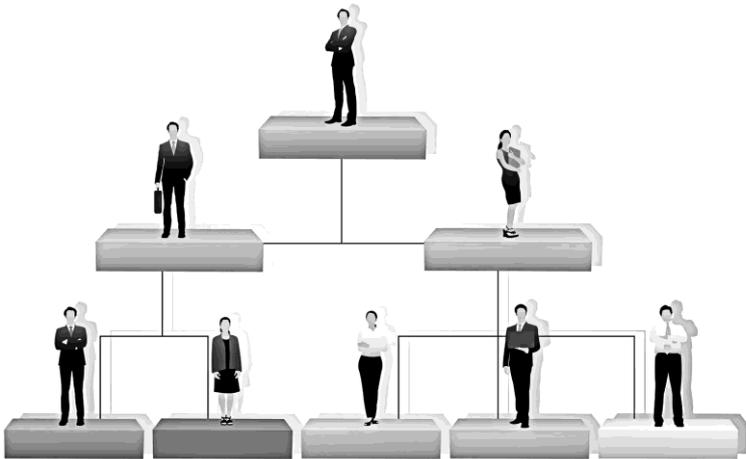
- Persaingan domestik yang ketat memaksa perusahaan meningkatkan efisiensi, kualitas, inovasi, dan investasi di *advanced factors*; menjadikan mereka pesaing internasional yang baik.



Ref: M. E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations," Harvard Business Review, Vol. 68, No. 2, 1990, pp. 73-93.

Gambar 3.16. Penentu Keunggulan Kompetitif Nasional.

BAB 4



STRUKTUR ORGANISASI

4.1. PEMAHAMAN TENTANG STRUKTUR ORGANISASI

Suatu struktur organisasi mendefinisikan bagaimana kegiatan seperti alokasi tugas, koordinasi dan pengawasan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Organisasi harus efisien, fleksibel, inovatif dan peduli untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Struktur organisasi juga dapat dianggap sebagai kaca pandang atau perspektif melalui mana individu melihat organisasi dan lingkungannya.

Organisasi merupakan varian dari entitas yang berkelompok. Suatu organisasi dapat terstruktur dalam berbagai cara, tergantung pada tujuannya. Struktur organisasi akan menentukan mode di mana ia beroperasi dan melakukan. Struktur organisasi memungkinkan alokasi tanggung jawab yang diekspresikan untuk fungsi dan proses yang berbeda untuk entitas yang berbeda seperti cabang, departemen, kelompok kerja, dan individu.

Struktur organisasi mempengaruhi tindakan organisasi dalam 2 (dua) cara:

- Memberikan fondasi di mana prosedur operasi standar dan rutinitas beristirahat.
- Menentukan siapa yang dapat berpartisipasi di mana proses pengambilan keputusan, dan dengan demikian sejauh mana pandangan mereka membentuk tindakan organisasi

Struktur organisasi berkembang dari zaman kuno pemburu dan kolektor dalam organisasi kesukuan

melalui struktur kekuasaan yang sangat royal dan klerikal ke struktur industri dan struktur paska industri saat ini.

Sebagaimana ditunjukkan oleh Lawrence B. Mohr, para ahli teori awal struktur organisasi, Taylor, Fayol, dan Weber, "melihat pentingnya struktur untuk keefektifan dan efisiensi dan diasumsikan tanpa pertanyaan sekecil apa pun struktur apa pun yang dibutuhkan, orang-orang dapat struktur organisasi dianggap sebagai masalah pilihan:

- Tahun 1930-an, pemberontakan dimulai yang kemudian dikenal sebagai teori hubungan manusia, masih belum ada penolakan terhadap gagasan struktur sebagai artefak, tetapi lebih merupakan advokasi. dari penciptaan jenis struktur yang berbeda, di mana kebutuhan, pengetahuan, dan pendapat karyawan dapat diberikan pengakuan yang lebih besar".
- Tahun 1960-an, pandangan yang berbeda, menunjukkan bahwa struktur organisasi adalah "sebuah fenomena yang disebabkan eksternal, hasil daripada artefak".
- Pada abad 21, ahli teori organisasi seperti Lim, Griffiths, dan Sambrook (2010) sekali lagi mengusulkan bahwa pengembangan struktur organisasi sangat bergantung pada ekspresi strategi dan perilaku manajemen dan pekerja yang dibatasi oleh distribusi daya di antara mereka, dan dipengaruhi oleh lingkungan mereka dan hasilnya.

4.2. PERAN STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM KENDALI

Fungsi organisasi adalah mengembangkan strategi pencapaian keunggulan kompetitif dengan penciptaan nilai, melalui peningkatan:

- Efisiensi,
- kualitas,
- inovasi, dan
- *customer responsiveness* yang tinggi.

Desain organisasi sebagai instrumen untuk menjalankan fungsi strategi ini merupakan kombinasi antara struktur organisasi dengan sistem kendali.

Peran utama struktur organisasi dan sistem kendali adalah:

- Mengkoordinasikan kegiatan karyawan sehingga mereka bekerja efektif dalam melaksanakan strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Memotivasi karyawan dan memberi insentif untuk mencapai *superior* efisiensi, kualitas, inovasi, dan respon pelanggan.

Peran Struktur Organisasi

Dua fungsi utama yang membentuk struktur organisasi adalah diferensiasi dan integrasi.

Dengan diferensiasi diatur pengalokasian SDM dan sumber daya lainnya ke berbagai tugas (*tasks*) perusahaan (fungsi/divisi):

- Diferensiasi vertikal berkaitan dengan pendistribusian wewenang dalam pengambilan

keputusan (*decision-making authority*) misalnya: Dir., KaBag., Supervisor dan seterusnya.

- Diferensiasi horisontal adalah bagaimana SDM dan tugas-tugas dikelompokkan ke dalam fungsi atau divisi, misalnya Bagian Keuangan, SDM, Produksi, R&D dan seterusnya.

Integrasi adalah aspek pengaturan yang bersifat koordinatif misalnya pengaturan SDM dalam pelaksanaan tugas-tugas pada berbagai fungsi/divisi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa diferensiasi berkaitan dengan pembagian tugas ke dalam bagian-bagian (fungsi dan divisi), sedangkan integrasi berkaitan dengan pengkoordinasian bagian-bagian tersebut.

Diferensiasi, integrasi, dan biaya birokrasi

Birokrasi adalah mekanisme pengoperasian struktur organisasi dan sistem kontrol organisasi tersebut. Untuk itu diperlukan biaya birokrasi. Makin tinggi level integrasi semakin tinggi komponen biaya birokrasi. Biaya birokrasi dapat mempengaruhi secara nyata tingkat laba dan kinerja perusahaan.

Diferensiasi Vertikal berkaitan dengan banyaknya tingkatan (level) hierarki dan rentang kendali (*span of control (SOC)*)/banyaknya bawahan langsung seorang manajer.

Sekarang cenderung memakai struktur datar (*flat structure*) artinya sedikit tingkatan hierarki dan *SOC* yang lebar - juga disebut prinsip rantai komando minimum. Lawannya, struktur tinggi (*tall structure*) berarti banyak level tetapi *SOC* sempit.

Pilihan bersifat relatif, tergantung besarnya organisasi. Misalnya di USA perusahaan dengan 3.000 karyawan umumnya memiliki 8 tingkatan hierarki. Perusahaan dengan 10 tingkatan dianggap termasuk struktur tinggi, sedangkan 6 dianggap datar.

Berbagai masalah dengan struktur tinggi (level hierarki terlalu banyak):

- Lebih sulit menerapkan strategi dan biaya birokrasi makin tinggi koordinasi dan komunikasi antar karyawan dan fungsi semakin sulit perusahaan bergerak lamban.
- Berpeluang terjadinya distorsi informasi - salah mengerti informasi dari atas ke bawah dan sebaliknya sehingga mengakibatkan kekeliruan dalam pengambilan keputusan.
- Jika banyak level, kewenangan manajer setiap level berkurang sehingga mengurangi motivasi. Makin banyak level, makin banyak *middle-managers*, dan makin tinggi biaya birokrasi, *chain of command* makin panjang dan makin banyak masalah.

4.3. SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI

Sentralisasi -- wewenang dipegang manajer pada level yang lebih desentralisasi -- mendelegasikan wewenang ke level yang lebih rendah.

Desentralisasi memiliki keuntungan:

- *Top managers* dapat memfokus perhatian pada keputusan-keputusan strategis.

- Meningkatkan motivasi bagi para manajer level bawah dan membuat organisasi lebih luwes menyesuaikan diri dengan kondisi-kondisi lokal atau lapangan.
- Desentralisasi mengurangi mengurangi biaya birokrasi.

Kelemahan desentralisasi:

Koordinasi perencanaan perusahaan lebih sulit, perusahaan dapat lepas kendali.

Sentralisasi memiliki berbagai kelebihan:

Mempermudah koordinasi; lebih memungkinkan membuat keputusan yang sesuai dengan sasaran/target sentralisasi mungkin lebih sesuai pada masa kritis di mana diperlukan kecepatan dalam membuat keputusan.

Diferensiasi Horisontal adalah pengelompokan tugas-tugas (fungsi):

Struktur sederhana (*Simple structure*):

- Sesuai untuk perusahaan kecil yang memproduksi satu atau beberapa produksi yang terkait untuk segmen pasar tertentu.
- Pemilik biasanya merangkap berbagai tugas manajerial, juga karyawan.
- Tidak ada aturan formal tentang organisasi.
- Diferensiasi horisontal sangat sedikit.

Struktur fungsional:

- Bila tugas-tugas yang harus dilakukan semakin banyak, seorang manajer atau karyawan tidak mampu melakukan beberapa tugas sekaligus.
- Karena itu perlu struktur fungsional yaitu mengelompokkan SDM berdasar keahlian/ pengalaman atau berdasar kesamaan sumber daya yang diperlukan.

Keuntungan Struktur Fungsional:

- SDM yang melakukan tugas-tugas yang serupa bila dikelompokkan dapat belajar satu sama lain.
- Individu dapat saling memonitor sehingga masing-masing bekerja lebih efektif, proses kerja lebih efisien.
- Para manajer memiliki kendali yang lebih besar

Kelemahan Struktur Fungsional:

- Masalah komunikasi. Makin banyak fungsi, komunikasi dan koordinasi antar fungsi semakin sulit, apalagi terdapat perbedaan orientasi, misalnya fungsi manufaktur berorientasi jangka pendek, sementara fungsi *R&D* berorientasi jangka panjang.
- Masalah ukuran. Makin banyak produk yang dihasilkan makin sulit mengukur kontribusi tiap produk pada laba perusahaan sehingga berpeluang membuat keputusan yang keliru tentang alokasi sumber daya.
- Masalah lokasi. Bila perusahaan beroperasi di berbagai lokasi, sentralisasi sistem pengawasan

oleh struktur fungsional mungkin tidak sesuai untuk lokasi tertentu; padahal manajer di lokasi harus selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lokal.

- Masalah strategis. Karena manajemen terlalu dibebani tugas-tugas komunikasi dan koordinasi, akhirnya perhatian terhadap masalah-masalah strategis jangka panjang jadi berkurang. Bila ini sampai terjadi berarti kadar diferensiasi (vertikal dan horisontal) yang diterapkan mungkin tidak sesuai dan perlu penyesuaian.

Struktur Multidivisional:

- Memungkinkan perusahaan tumbuh dan berkembang tanpa kehilangan kontrol. Setiap *product line* atau unit bisnis dijadikan unit atau divisi yang mandiri (*self-contained*) dengan semua fungsi pendukung yang diperlukan; kantor pusat dibentuk untuk memonitor kegiatan dan mengawasi keuangan.
- Biaya birokrasi jauh lebih tinggi dibanding struktur fungsional khususnya karena adanya birokrasi korporasi.
- Manajemen operasi di setiap divisi adalah tanggung jawab manajemen divisi. Tanggung jawab kantor pusat korporasi adalah untuk membuat dan mengawasi perencanaan jangka panjang, serta memberi arahan untuk proyek-proyek/kegiatan multi divisi (*strategic responsibility*).
- Kombinasi antara divisi mandiri dengan manajemen korporasi yang terpusat

menggambarkan tingkat diferensiasi (vertikal dan horisontal) yang tinggi dan memerlukan koordinasi yang tinggi pula sehingga biaya birokrasi tinggi.

Kelebihan Struktur Multidivisional:

- Kendali keuangan lebih baik, tingkat laba setiap divisi dapat diketahui karena kendali keuangan untuk tiap divisi dapat dilakukan. Alokasi sumber daya oleh korporasi pusat untuk setiap divisi dapat dilakukan karena target dan kegiatan tiap divisi jelas.
- Kendali strategi yang lebih baik. Tanggung jawab operasi ada di tangan manajemen divisi, manajemen korporasi dapat memusatkan perhatian pada masalah-masalah strategis termasuk fungsi perencanaan perusahaan.
- Mendorong pertumbuhan. Dengan berkurangnya beban kerja korporasi, manajemen dapat menangani berbagai hal yang mendorong pertumbuhan.
- Mendorong efisiensi internal. Karena kinerja setiap divisi dapat diukur, setiap manajemen divisi akan berusaha meningkatkan kinerja.

Kelemahan Struktur Multidivisional:

- Menciptakan level hierarki yang baru.

Dengan adanya berbagai divisi, harus ada level hierarki korporasi. Masalah yang timbul adalah tentang wewenang apa yang dapat didelegasikan ke level divisi dan wewenang apa yang harus tetap dipegang korporasi. Isu utama adalah sentralisasi dan desentralisasi wewenang.

- Distorsi informasi.

Divisi dapat berorientasi laba jangka pendek dan mengorbankan laba jangka panjang dengan memangkas pengeluaran investasi; informasi ini biasanya diperoleh korporasi setelah terjadi.

- Bersaing dalam sumber daya.

Tiap divisi berupaya mendapat sumber daya paling besar. Biasanya divisi yang kuat akan semakin kuat bila alokasi sumber daya didasarkan pada kinerja yang lalu.

- Harga transfer.

Divisi tertentu dapat mematok harga transfer yang tinggi demi kinerja divisinya tetapi mengabaikan kepentingan perusahaan.

- Biaya birokrasi.

Sangat tinggi khususnya untuk komunikasi dan koordinasi. Untuk mengurangi biaya birokrasi fungsi tertentu dapat ditempatkan di level korporasi.

Struktur *Matrix*:

- Didasarkan pada 2 bentuk diferensiasi horisontal: pengelompokan kegiatan dalam fungsi dan produk proyek.
- Juga menerapkan diferensiasi vertikal yang tidak umum. Meski *flat structure* dan sedikit level hirarki, karyawan memiliki dua pimpinan yakni *functional boss* dan *project boss*; *two-boss employees*.

- Sesuai untuk perusahaan yang sering membuat produk yang baru dan membutuhkan spesialisasi fungsi, seperti “*Hughes Aircraft*”.
- Memiliki berbagai kelemahan khususnya biaya birokrasi yang tinggi dan potensi *munculnya power-struggling* antara manajer-manajer proyek dengan manajer-manajer fungsional, Kecuali terpaksa, lebih baik memakai struktur multidivisional.

Struktur Tim-Produk:

Kelebihannya mirip dengan struktur *matrix* namun lebih mudah dan murah dioperasikan. Spesialisasi dari berbagai fungsi ditempatkan secara tetap di dalam tim lintas fungsional untuk menangani proyek tertentu sejak awal sampai selesai.

Struktur Geografis

- Bila beroperasi di berbagai daerah, *geographic regions* menjadi dasar pengelompokan kegiatan organisasi.
- Lebih responsif terhadap kondisi-kondisi regional.

4.4. INTEGRASI DALAM STRUKTUR ORGANISASI

Integrasi yang tertata dengan baik dalam struktur organisasi, merupakan suatu kebutuhan untuk keberhasilan dalam organisasi tersebut.

Integrasi dan Mekanisme Integrasi

- Makin tinggi tingkat diferensiasi makin tinggi pula tingkat integrasi yang diperlukan agar organisasi

berfungsi efektif dan integrasi memerlukan mekanisme tertentu.

- Bentuk mekanisme integrasi antara lain:
 - *Direct contact*. Manajer-manajer dari berbagai divisi atau fungsi, bekerja bersama menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi perusahaan.
 - *Interdepartmental Liaison Roles*. Bila kontak antar divisi/fungsi perlu ditingkatkan, salah seorang manajer dari setiap divisi atau fungsi ditugasi sebagai staf penghubung (*liaison staff*); dengan cara ini koordinasi akan lebih mudah dan murah.
 - *Temporary Task Forces*. Membentuk satuan tugas sementara untuk menangani masalah yang mendesak. Anggotanya merupakan wakil dari berbagai divisi atau fungsi dan bertanggung jawab kepada divisi/fungsi masing-masing. Bila masalah sudah selesai, anggota kembali ke unit masing-masing.
 - *Permanent Terms*. Kadang-kadang perlu dibentuk untuk menangani masalah spesifik yang muncul berulang kali. Misalnya menangani pengembangan produk baru di mana dibutuhkan koordinasi intensif antar individu.
 - *Integrating Roles*. Menunjuk personil yang tanggung jawab pokoknya secara tetap melakukan integrasi koordinasi antar divisi/fungsi. Biasanya seorang *senior manager* yang dibantu oleh beberapa orang ahli.

- *Integrating Department.* Membentuk unit organisasi yang khusus menangani integrasi antar divisi/fungsi. Banyak dipakai oleh perusahaan besar.
- *Matrix Structure.* Dapat juga berfungsi sebagai mekanisme integrasi ketika tingkat diferensiasi sangat tinggi sementara perusahaan harus bereaksi cepat pada lingkungan bisnis tertentu.

Integrasi dan Kontrol

- Diferensiasi terlalu tinggi sementara integrasi tidak memadai, akan mengakibatkan kegagalan operasi. Diferensiasi yang rendah dan integrasi tinggi akan berakibat organisasi lebih terkontrol (*overcontrolled organization*), menjadikan organisasi lamban. Selain itu, integrasi yang terlalu banyak akan meningkatkan biaya birokrasi.
- Karena itu perusahaan harus mengupayakan memakai struktur paling sederhana yang sesuai untuk implementasi strategi yang dipilih secara efektif.
- Dalam praktek, mekanisme integrasi adalah salah satu alat untuk meningkatkan kemampuan kontrol dan koordinasi lintas kegiatan. Selain itu perusahaan perlu menerapkan sistem kontrol dan struktur insentif untuk memotivasi karyawan dan unit organisasi bekerjasama untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB 5



SISTEM KENDALI STRATEGIS

5.1. PEMAHAMAN TENTANG KENDALI STRATEGIS

- Struktur organisasi mengatur SDM pada tugas dan peran (diferensiasi) dan bagaimana mengkoordinasikannya (integrasi). Tapi, struktur organisasi tidak mengandung mekanisme untuk memotivasi SDM.
- Tujuan dari Kendali Strategis adalah:
 - Memberikan/meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja untuk tujuan perusahaan.
 - Memberikan umpan balik tentang kinerja organisasi dan SDM.
- Struktur diibaratkan sebagai kerangka dan kendali adalah otot, syaraf, dan rasa yang memungkinkan manajer mengatur berbagai kegiatan.

Pengertian Kendali Strategis:

- Kendali strategis merupakan proses monitoring dari anggota organisasi, serta penilaiannya apakah bekerja efisien dan efektif serta mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
- Para manajer strategis menciptakan sistem kendali untuk memonitor dan mengevaluasi apakah strategi dan struktur organisasi berjalan seperti diinginkan, bagaimana memperbaikinya atau mengubahnya bila diperlukan.
- Kendali strategis bukan hanya bersifat reaktif tetapi juga harus antisipatif atas berbagai ancaman dan kesempatan yang mungkin timbul.
- Kendali strategis tidak hanya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi tetapi juga untuk

memotivasi karyawan dalam menyelesaikan berbagai masalah hari ini dan hari esok.

- Kendali strategis sangat berperan dalam membangun keunggulan kompetitif sebagai berikut:
 - **Efisiensi:**
 - Untuk menentukan tingkat efisiensi para manajer harus mampu mengukur berapa banyak *input* (masukan) yang dipakai untuk menghasilkan per unit produksi.
 - Sistem kendali harus juga mampu mengukur unit *output* (keluaran) yang diproduksi.
 - **Kualitas:**

Sistem kendali memonitor kualitas produk sehingga penyempurnaan kualitas dapat dilakukan secara berkesinambungan.
 - **Inovasi:**
 - Inovasi hanya berhasil bila para manajer mampu menciptakan iklim organisasi di mana karyawan didorong untuk kreatif dan ada pendelegasian wewenang yang mendorong karyawan bereksperimen dan berani menanggung resiko.
 - Merumuskan sistem kendali yang sesuai untuk pendelegasian wewenang dan mendorong pengambilan resiko adalah tugas yang sulit namun penting.

- **Respon pelanggan:**

Organisasi dapat lebih responsif terhadap pelanggan bila ada sistem kendali untuk menilai kinerja karyawan dalam mengurus pelanggan, apa kelebihan dan kekurangan mereka dalam melaksanakan tugas.

Pendekatan *Balanced Scorecard Model*

- Secara tradisional para manajer memakai tolok ukur finansial untuk menilai kinerja perusahaan.
- Bila ingin mendapat gambaran kinerja yang sesungguhnya, tolok ukur finansial harus dilengkapi ukuran kinerja pencapaian pilar-pilar keunggulan kompetitif karena tolok ukur finansial hanya menunjukkan akibat dari keputusan yang telah dibuat: perlu *balance* gambaran kinerja dengan mengetahui secara pasti posisi pilar keunggulan kompetitif yang sangat menentukan kinerja masa depan (*balanced scorecard model*). Salah satu cara kerja *balanced scorecard*.

Bagaimana mengukur penampilan dari pilar-pilar keunggulan kompetitif?

- Efisiensi dapat diukur menggunakan tingkat ongkos produksi, biaya bahan bakar, dan lainnya.
- Kualitas dapat diukur menggunakan banyak unit yang afkir, banyak produk cacat yang dikembalikan pembeli, dan lainnya.
- Inovasi dapat diukur menggunakan banyaknya produk baru per satuan waktu, panjang *time cycle*, biaya yang dipakai, dan lainnya.

- Respon pelanggan dapat diukur menggunakan tingkat *on-time delivery*, waktu respon, dan lainnya.

5.2. DESAIN SISTEM KENDALI STRATEGIS

Strategic Control System (SCS)

- Sistem Kendali Strategis (SCS) adalah penetapan target, ukuran dan umpan balik yang memungkinkan para manajer menilai posisi serta kondisi pilar keunggulan kompetitif, dan melaksanakan strategi secara sukses.
- Sistem Kendali Strategis (SCS) memiliki 3 ciri:
 - Fleksibel agar dapat dipakai merespon kejadian yang tidak diharapkan.
 - Memberi informasi akurat tentang kinerja organisasi.
 - Tepat waktu dalam menyajikan informasi terkini.

Empat langkah mendesain Sistem Kendali Strategis (SCS):

- Membuat standar dan target. Hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar dan target.
- Membuat sistem ukuran dan monitoring. Hasil yang dicapai harus dapat diukur agar dapat dibandingkan.
- Bandingkan kinerja aktual dengan standar dan target.

- Lakukan langkah korektif bila standar dan target tidak tercapai.

Sistem Kendali Strategis (SCS) dibuat untuk mengukur kinerja: korporasi, divisi, fungsi, dan individu.

Sistem Kendali Strategis (SCS) umum adalah:

- **Financial controls:**
 - Paling populer dan objektif
 - Beberapa ukuran yang umum adalah *stock price*, *ROI*.
- **Output controls:**
 - Sistem kendali dimana para manajer menaksir atau menduga sasaran-sasaran kinerja untuk divisi, fungsi, dan individu dan membandingkan hasil aktual yang dicapai dengan taksiran tersebut.
 - Sistem imbalan sering dikaitkan dengan *output* (hasil) sehingga kendali hasil (*output*) juga berfungsi sebagai alat motivasi.
- **Management by objectives (MBO):**
 - Merupakan sistem evaluasi dengan melihat pencapaian sasaran/target yang ditetapkan dan penggunaan *budget*.
 - Tahapan evaluasi adalah: Menetapkan sasaran dan target di setiap level organisasi.
 - Sasaran dan target serta *budget* dirumuskan dengan cara partisipatif.
 - Melakukan *review* periodik atas kemajuan kerja/pencapaian target.

- **Behavior controls:**

- Merupakan kendali melalui penerapan aturan dan prosedur untuk mengarahkan perilaku atau tindakan divisi, fungsi, dan individu.
- Tujuannya untuk membakukan cara mencapai target, melalui pembakuan, diharapkan adanya *predictability* dan akurasi.
- Jenis *behavior controls* yang utama adalah *operating budget* dan standarisasi. *Operating budget*: semacam *blueprint* yang menunjukkan bagaimana para manajer menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran/target perusahaan secara efisien.

Standarisasi adalah spesifikasi cara-cara pengambilan keputusan sehingga perilaku karyawan dapat diprediksi.

Dalam praktik ada 3 hal yang dapat distandarkan:

- Masukan (*input*) organisasi: menyaring keluaran - masukan (*input*) sesuai kriteria yang telah dibuat sebelumnya. Untuk SDM harus ada kriteria pengalaman dan *skills*.
- Kegiatan konversi: memprogram kegiatan kerja sehingga selalu dilakukan dengan cara yang sama; aturan dan prosedur adalah cara mengendalikan perilaku dan akan menghasilkan kemampuan untuk memprediksi. Mc Donald's menstandarkan seluruh aspek operasi restoran.
- Hasil/keluaran (*Output*): spesifikasi ciri dari produk atau layanan yang dihasilkan.

5.3. KENDALI MELALUI BUDAYA (KULTUR) ORGANISASI

Kultur organisasi adalah kumpulan nilai dan norma yang dianut anggota organisasi yang mengendalikan hubungan anggota satu sama lain dan hubungan anggota *dengan stakeholders* di luar organisasi:

- Nilai-nilai (*values*) adalah keyakinan dan jalan pikiran tentang tujuan yang akan dicapai organisasi dan perilaku yang bagaimana yang harus digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
- Norma bersumber dari nilai, merupakan ekspektasi atau acuan tentang perilaku karyawan yang sesuai untuk situasi tertentu dan mengendalikan hubungan anggota satu sama lain.

Kultur organisasi berfungsi sebagai alat kontrol perilaku setiap anggota organisasi. Para manajer dapat mempengaruhi nilai dan norma yang perlu diterapkan di dalam organisasi. Sosialisasi organisasi adalah proses bagaimana anggota mempelajari kultur organisasi.

“Kendali melalui kultur sangat ampuh” karena bila nilai sudah diserap dan dipahami oleh individu, akan menjadi nilai yang dianut dan diterapkan tanpa pikir.

Bagaimana mendesain dan menciptakan kultur organisasi? Umumnya merupakan produk dan berkaitan erat dengan kepemimpinan strategis (*strategic leadership*) sebagai berikut:

- Pengaruh pendiri perusahaan:
 - Pendiri dan *top managers* sangat berperan dalam menciptakan kultur organisasi karena mampu menanamkan nilai dan gaya manajemen pada perusahaan.
 - Nilai yang dianut bersama meningkatkan integrasi dan koordinasi antar anggota organisasi.
- Struktur organisasi:

Struktur organisasi menggambarkan cara-cara pembagian tugas dan pendelegasian wewenang; cara-cara yang diterapkan akan menjadi kultur organisasi.

Kultur organisasi dapat dibedakan dalam:

- *Adaptive culture* adalah kultur yang inovatif, yang mendorong dan menghargai inisiatif bawahan.
- *Inert culture* = kultur yang sangat hati-hati dan konservatif, tidak mendorong (bahkan melarang) inisiatif bawahan.

Strategic Reward System (SRS)

Organisasi berupaya mengendalikan perilaku karyawan dengan mengkaitkan sistem imbalan dengan sistem kontrol. Kaitan antara imbalan dengan kinerja menentukan struktur insentif yang akan mempengaruhi perilaku setiap anggota organisasi.

Selain mempengaruhi perilaku, *reward system* juga mempengaruhi nilai, norma dan kultur yang berkembang di dalam organisasi.

Beberapa sistem imbalan adalah:

- *Individual reward system*, yang dapat diterapkan dengan cara:
 - ***Piecework plans***:
 - Karyawan dibayar atas dasar banyak unit yang dihasilkannya.
 - Diterapkan bila *output* dapat diukur secara objektif dan langsung.
 - Banyak dipakai dalam proses produksi dimana karyawan dapat bekerja sendiri.
 - Kendali kualitas oleh perusahaan sangat ketat.
 - **Sistem komisi**:
 - Mirip dengan *piecework plans* tetapi dikaitkan dengan banyak unit yang terjual.
 - Umum dipakai dalam kegiatan pemasaran.
 - ***Bonus plan***:
 - Untuk level individu biasanya diberikan pada personil kunci seperti *CEO*, *VP*, dan lainnya.
 - Bonus didasarkan pada hasil yang dicapai perusahaan.
 - **Promosi**.
- *Group dan organization reward systems*, yang dapat diterapkan dalam bentuk:
 - ***Group-based bonus system***:
 - Diterapkan bila hasil kerja kelompok dapat diukur objektif.
 - Besar bonus dikaitkan dengan produktivitas.

- Kelompok biasanya termotivasi untuk meningkatkan produktivitas.
- ***Profit sharing system:***
 - Karyawan memperoleh bagian dari laba perusahaan.
 - Memotivasi karyawan untuk menjadi lebih loyal.
- ***Employee stock option plans (ESOP):***
 - Karyawan diberi opsi membeli stock perusahaan di bawah harga pasar.
 - Memotivasi karyawan untuk berpikir jangka panjang.
- **Sistem bonus organisasi:**
 - Mengaitkan bonus karyawan dengan penghematan biaya, peningkatan kualitas dan produksi dalam kurun waktu tertentu.
 - Diterapkan bila hasil dapat diukur; umumnya di *assembly line* dan perusahaan jasa.

BAB 6



PENYESUAIAN STRUKTUR DAN KENDALI DENGAN STRATEGI

6.1. PEMAHAMAN TENTANG STRATEGI MANUFACTURING

Manufacturing (membuat atau menghasilkan dengan tangan atau mesin):

- Strategi fungsional umumnya memfokus pada peningkatan efisiensi, kualitas, inovasi dan respon pelanggan.
- Agar dapat mengambil manfaat *experience curve* secara cepat, karyawan dan pekerjaannya diawasi secara ketat, hierarki terpusat dan tinggi (*tall*) diterapkan untuk menekan biaya.
- Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan juga menerapkan "*behavior dan output controls*".
- Kegiatan distandarisasi termasuk SDM melalui seleksi rekrutmen yang ketat dan pelatihan, proses kerja diprogram dengan teliti, dan lainnya.
- Dengan penerapan *TQM* akhir-akhir ini dimana keterlibatan semua karyawan diperlukan, desentralisasi wewenang menjadi keharusan, agar karyawan termotivasi untuk bekerja efisien.
- Tim kerja dibentuk dan menjadi tumpuan utama pelaksanaan manufaktur. Tim diberi wewenang dan tanggung jawab untuk membuat, melaksanakan, dan meningkatkan prosedur kerja.
- Kontrol oleh para manajer sudah banyak berkurang karena didelegasikan kepada Tim, para manajer lebih banyak berfungsi sebagai pengarah dan fasilitator.

- Untuk memotivasi Tim, prestasinya dikaitkan dengan sistem bonus.

Riset dan Pengembangan (*R & D = Research and development*):

- Strategi fungsional adalah membangun kompetensi yang unik, untuk inovasi dan teknologi agar mampu menghasilkan produk yang memuaskan pelanggan. Karena itu *structure and control systems* dari *R & D* harus didesain agar mendorong koordinasi dan motivasi para ahli untuk berprestasi.
- Umumnya *R & D* memiliki struktur yang *flat* dan terdesentralisasi melalui pembentukan Tim Kerja.
- Struktur yang *flat* memberi para ahli kebebasan dan autonomi untuk berinovasi dan desentralisasi mengurangi biaya birokrasi. Selain itu, koordinasi dalam Tim akan lebih mudah dan kultur organisasi lebih cepat ditanamkan.
- Untuk mendorong prestasi Tim, hasil kerja dikaitkan dengan sistem imbalan baik pada level individu, Tim, maupun perusahaan.

Penjualan (*Sales*)

- Umumnya memiliki struktur *flat* dengan 3 level hierarki (Direktur, Manajer regional atau produk, dan *sales people*); struktur *flat* (datar) sesuai karena selalu tidak memerlukan pengawasan langsung dari perusahaan.
- Karena sifat pekerjaan dan operasinya sistem kontrol yang umum dipakai adalah keluaran/hasil (*output*) dan *behavior controls* (kendali perilaku)

yang kemudian dikaitkan dengan sistem imbalan untuk memotivasi karyawan.

6.2. STRUKTUR DAN KENDALI PADA LEVEL BISNIS

Tabel 6.1. menyajikan padanan antara struktur organisasi, sistem kontrol, dan strategi yang dipilih.

	● <i>Strategy</i>		
	● <i>Cost Leadership</i>	● <i>Differentiation</i>	● <i>Focus</i>
● Appropriate Structure	● Functional	● Product team or matrix	● Functional
● Integrating Mechanisms	● Center on manufacturing	● Center on R&D or marketing	● Center on product or customer
● Output Controls	● Great use (e.g., cost control)	● Some use (e.g., quality goals)	● Some use (e.g., cost and quality)
● Behavior Controls	● Some use (e.g., budgets, standardization)	● Great use (e.g., rules, budgets)	● Some use (e.g., budgets)
● Organizational Culture	● Little use (e.g., quality control circles)	● Great use (e.g., norms and values)	● Great use (e.g., norms and values)

Source: Hill & Jones

Tabel 6.1. Strategi, Struktur, dan Kendali (Secara Umum).

- ***Cost Leadership vs Structure:***
 - Sasaran strategi yang pokok adalah menurunkan biaya di semua fungsi. Karena itu struktur dan sistem kontrol yang sesuai adalah yang menghindari biaya birokrasi yang tinggi.
 - Dalam praktek, struktur yang sesuai adalah struktur fungsional karena pada struktur ini tingkat diferensiasi dan integrasi cukup rendah.

Selain itu, Tim Kerja juga tetap dapat dibentuk pada struktur fungsional.

- *Cost leadership* juga lebih sesuai dengan struktur yang sedatar (*flat*) mungkin untuk mengurangi biaya birokrasi; struktur fungsional memiliki ciri ini. Pembentukan Tim Kerja juga sering dilakukan.
- Agar tetap menekan biaya, sistem kontrol yang dianggap paling sesuai adalah kendali keluaran/hasil pada setiap fungsi. Pada manufaktur misalnya diterapkan kontrol volume produksi, *unit cost*, dan kualitas yang dikaitkan dengan target dan budget, sementara pada *R & D* memfokus pada perbaikan proses dan pengurangan biaya produksi.
- ***Differentiation Strategy vs Structure:***
 - Strategi perusahaan adalah memproduksi beberapa produk, melayani beberapa segmen pasar dan menyesuaikan sifat-sifat produk pada keinginan pelanggan. Karena itu umumnya harus menggunakan struktur yang relatif kompleks, yakni struktur dengan tingkat diferensiasi dan integrasi yang relatif tinggi (dibanding *cost leadership*).
 - Agar produknya unik di mata pelanggan perusahaan harus mendesain struktur dan sistem kontrol di seputar sumber keunggulan kompetitif. Misalnya, bila keunggulannya adalah teknologi, struktur dan sistem kontrol harus didesain di seputar *R & D*.

- Banyak perusahaan besar menganut struktur *matrix* karena mendorong inovasi dan mempercepat pembuatan produk sementara koordinasi *cross-functional* tetap dapat dilakukan dengan baik. Satuan tugas atau Tim Kerja umumnya dipakai sebagai *integrating mechanism*.
- Namun struktur *matrix* mengandung banyak masalah operasional dan biaya birokrasi tinggi. Alternatif yang dapat dipakai adalah menggunakan struktur yang lebih sederhana dan murah. Misalnya, bila sumber keunggulan perusahaan adalah pada kualitas, dapat dipakai *product-team* atau *geographic structure*. Pada *product-team structure*, setiap *product-team* dapat memfokus pada produk dan pasar tertentu. Bila perusahaan bersaing di beberapa segmen pasar maka struktur geografis cocok untuk dipakai.
- Sistem kendali yang umum dipakai adalah kendali perilaku *control* dan pembentukan kultur karena menerapkan sistem kendali keluaran/hasil (*output*) tidak mudah.
- Biaya birokrasi struktur dan sistem kontrol untuk implementasi strategi diferensiasi lebih tinggi dibanding *cost leadership*; namun harga produk juga lebih tinggi sebagai akibat dari diferensiasi.

- **Kombinasi Strategi Diferensiasi & Cost Leadership vs Struktur:**

Perusahaan harus menekan biaya khususnya dalam manufaktur dan manajemen material; sementara itu harus membangun keunggulan diferensiasi melalui fungsi *R & D* dan *marketing*. Struktur yang banyak dipakai adalah *product-team structure* karena lebih mudah dan murah dibanding *matrix structure*. *Product-team structure* juga memungkinkan koordinasi *cross-functional* yang lebih baik dibanding *functional structure*.

- **Strategi Fokus vs Struktur:**

- Strategi fokus menghasilkan produk dengan biaya mahal dan perusahaan harus terus-menerus membangun kompetensi yang unik. Karena itu struktur dan sistem kendali harus murah tetapi fleksibel untuk membina kompetensi yang unik.
- Salah satu aspek pengawasan yang penting adalah kendali biaya untuk mencegah biaya produksi yang terlalu mahal. Karena itu, kendali finansial harus betul-betul mendapat perhatian perusahaan.

6.3. STRUKTUR BISNIS GLOBAL

Pada dasarnya, pilihan struktur dan sistem kontrol untuk bisnis global dipengaruhi oleh 3 faktor utama:

- Keputusan tentang distribusi dan alokasi tanggung jawab dan wewenang antara manajer domestik dengan manajer internasional sehingga kendali

atas operasi internasional dapat dilakukan secara efektif.

- Pilihan tentang tingkat diferensiasi horisontal yang mengelompokkan operasi internasional dengan operasi domestik agar sumber daya perusahaan bermanfaat optimal dan kebutuhan pelanggan internasional dapat dipenuhi secara efektif.
- Seleksi mekanisme integrasi dan kultur organisasi yang tepat agar struktur berfungsi efektif.

Multidomestic Strategy vs Structure:

- Strategi perusahaan untuk respon lokal, perusahaan membentuk unit-unit operasi (divisi) yang *semi-autonomous* di setiap negara atau bagian dunia agar dapat membuat produk sesuai kebutuhan lokal.
- Wewenang operasi kemudian didelegasikan kepada manajer di setiap negara atau wilayah, karena kantor pusat sangat jauh; struktur yang sesuai adalah *global-area structure*.
- Untuk menilai kinerja manajer asing biasanya kantor pusat menerapkan kendali keluaran/hasil (*output control*) seperti *rate of return*, *growth in market share*, dan biaya operasi.
- Hasil evaluasi dipakai untuk memperbandingkan kinerja antar divisi dan membuat keputusan alokasi sumber daya.
- Perusahaan yang membuat dan menjual produk yang serupa di beberapa pasar biasanya mengelompokkan menjadi wilayah untuk menyederhanakan koordinasi produk antar negara;

misalnya, wilayah Eropa, Pacific Rim, Timur Tengah, dan lainnya. Dengan cara ini penerapan *behavior control* akan menjadi lebih mudah.

- Antar divisi asing hampir tidak ada kontak satu sama lain; mekanisme integrasi adalah melalui kantor pusat.
- Masalah utama dengan *global-area structure* dan *multidomestic strategy* adalah tingginya biaya produksi, karena keharusan menduplikasi kegiatan dan fasilitas. Selain itu, tidak ada kesempatan tukar-menukar informasi dan pengetahuan dalam konteks global.

International Strategy vs Structure:

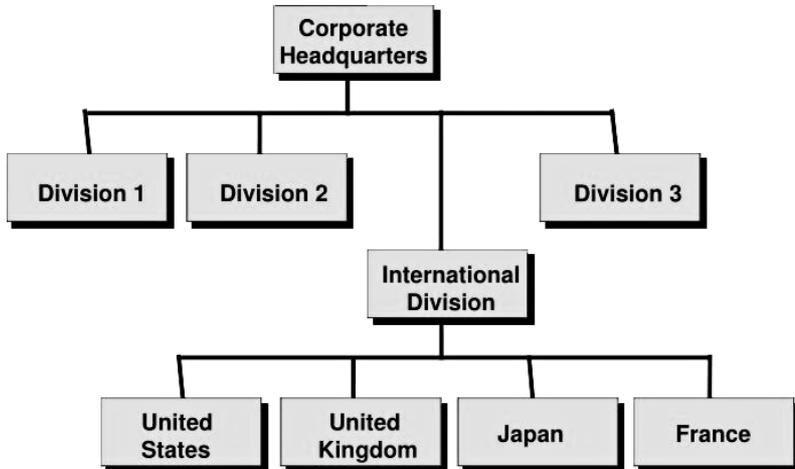
- Strategi internasional menempatkan fungsi *R & D* dan manufaktur di negara sendiri dan fungsi lain ditempatkan di negara operasi. Umumnya perusahaan yang *go international* pada awalnya hanya menjual produk yang dibuat di "rumah" di pasar internasional. Untuk itu perusahaan hanya perlu menambahkan *foreign operations department* pada struktur organisasi yang ada dan terus memakai sistem kontrol yang telah berlaku.
- Bila perusahaan menggunakan struktur fungsional, *foreign dept.* perlu mengkoordinasi manufaktur, sales, dan *R & D* sesuai dengan keinginan pasar yang ditangani, tetapi dengan upaya *customization* minimal.
- Perusahaan sering juga membentuk cabang di negara lain untuk menangani penjualan dan distribusi, kemudian menerapkan kendali perilaku

(*behavior control*) agar kantor pusat selalu menerima laporan perubahan di negara pasar.

- Perusahaan yang memproduksi dan menjual berbagai produk di berbagai negara umumnya memakai *multi-division structure* tetapi mengalami masalah dalam transfer produk antar negara. Untuk mengatasinya, perusahaan biasanya membentuk divisi internasional ke dalam struktur yang ada. Manajer internasional diberi wewenang dan tanggung jawab koordinasi produksi di dalam negeri dengan pasar internasional; dan mengontrol cabang di negara asing.

Global Strategy vs Structure:

- Strategi global menempatkan fungsi manufaktur dan fungsi lain di berbagai lokasi optimal. Perusahaan harus menggunakan struktur yang mampu mengkoordinasi transfer sumber daya antara kantor pusat dengan divisi di negara asing, dan antar divisi, serta memelihara kontrol pusat atas semua divisi. Struktur yang umum dipakai adalah *global product-group structure*.
- Dengan struktur ini fungsi kantor pusat untuk *product-group* tertentu dibentuk untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan domestik dan divisi asing yang menangani grup produk tersebut.
- Manajer grup produk domestik bertanggung jawab untuk mengkoordinasi seluruh kegiatan di negara asing dan memutuskan kegiatan apa yang harus dilakukan di negara mana agar meningkatkan efisiensi.

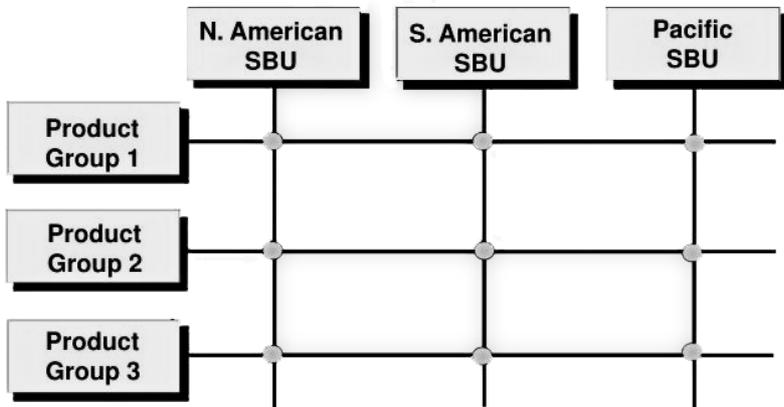


Ref: Hill & Jones

Gambar 6.1. *Global Product - Group Structure.*

Transnational Strategy vs Structure

- Strategi transnasional berupaya mencapai respon lokal dan harga relatif murah dengan memusatkan kegiatan tertentu di lokasi optimal dan mendesentralisir fungsi lain. Struktur yang sesuai adalah *global-matrix structure* (Gambar 6.2). Struktur ini memungkinkan reduksi biaya melalui efisiensi sementara diferensiasi dicapai melalui inovasi dan respon pelanggan.



* Individual Operating Companies

Ref: Hill & Jones

Gambar 6.2. *Global-Matrix Structure.*

- Para Manajer di negara asing mengontrol operasi asing dan melalui kendali perilaku melapor kepada divisi personal di rumah. Struktur ini memungkinkan:
 - Fleksibilitas tinggi.
 - Divisi di rumah mendapat informasi akurat.
 - Transfer lptek antar negara.
 - Pembentukan kultur global.
 - Koordinasi produksi dan pasar berbagai negara.
- Terciptanya *matrix in mind* yakni jaringan informasi yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan keterampilan dan keunggulan personal secara global.
- Mekanisme integrasi yang banyak dipakai dewasa ini adalah *on-line teleconferencing system*, *e-mail*, dan *global intranets*.

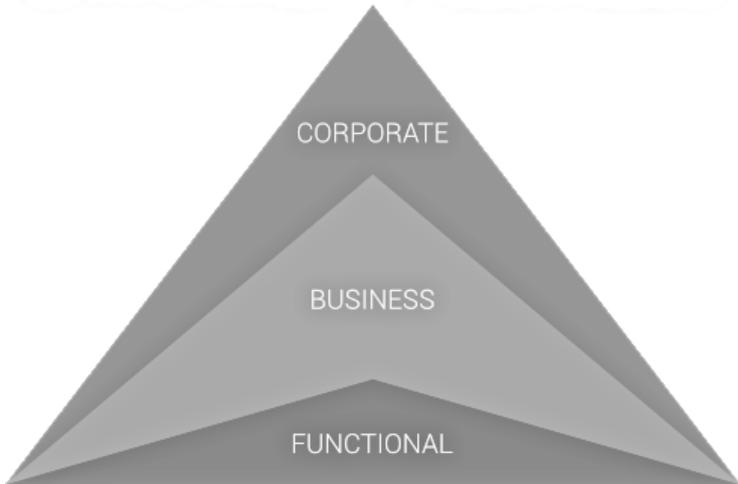
Struktur dan kontrol pada *Corporate Level*

- **Manajer harus memilih struktur organisasi yang memungkinkan pengoperasian beberapa bisnis secara efisien.** Struktur yang umum dipakai adalah *multi-divisional structure*, karena setiap bisnis (divisi) memerlukan semua fungsi untuk beroperasi efisien sementara kantor korporasi diperlukan untuk mengendalikan semua bisnis untuk mencapai tujuan korporasi.
- ***Unrelated diversification:***
 - Tidak ada hubungan antar divisi.
 - Mudah dikelola dan biaya birokrasi rendah.
 - Sistem kontrol yang dipakai biasanya adalah kendali finansial, misalnya pencapaian target *ROI*.
- ***Related diversification:***
 - Berbagai divisi memanfaatkan bersama sumber daya perusahaan, misalnya, *R & D, sales force*, dan lainnya.
 - Sulit dikelola dan biaya birokrasi tinggi.
 - Sistem kendali finansial sulit per divisi, lebih cocok memakai kendali perilaku dibarengi dengan pembentukan kultur perusahaan.
 - mekanisme integrasi yang umum dipakai adalah pembentukan *integrating team*.

- ***Vertical integration:***
 - Sangat membutuhkan koordinasi yang baik antar bisnis dan kendali pusat atas semua bisnis.
 - Struktur yang sesuai adalah *multi-divisional stucture*.
 - Sistem kontrol yang umum adalah *financial and behavior controls*.
 - Mekanisme integrasi yang banyak dipakai adalah satgas atau team, atau *liaison personel*.

BAB 7

STRATEGY LEVELS



STRATEGI LEVEL FUNGSIONAL

7.1. PEMAHAMAN TENTANG STRATEGI LEVEL FUNGSIONAL

Tujuan dari Strategi level fungsional, agar perusahaan fungsional dalam:

- Efisiensi.
- Kualitas.
- Inovasi.
- Respon terhadap pelanggan.



Ref: Hill & Jones

Gambar 7.1. *Distinctive Competencies* Membentuk Strategi Level Fungsional Suatu Perusahaan.

Note: Strategi level fungsional membangun sumber-sumber dan kemampuan yang selanjutnya meningkatkan *distinctive competencies* perusahaan.

Strategi level fungsional, merupakan:

- Rencana organisasi yang disiapkan untuk berbagai bidang fungsional dari struktur organisasi

perusahaan (seperti strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi produksi, dan lainnya). Strategi fungsional dapat menjadi bagian dari strategi perusahaan secara keseluruhan atau berfungsi sebagai rencana terpisah dari strategi/implementasi dalam suatu area fungsional.

- Upaya untuk meningkatkan efektivitas operasi di dalam perusahaan pada proses produksi, pemasaran, manajemen material, *R & D*, dan SDM.
- Apa saja yang dapat dilakukan para manajer pada tingkat fungsional atau operasional untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, inovasi, dan respon pada pelanggan.
- Meskipun strategi mungkin memfokus pada fungsi tertentu tetapi umumnya melibatkan beberapa fungsi sehingga diperlukan koordinasi.

Contoh Strategi yang dipakai oleh Lloyds Bank adalah pendekatan *reengineering* (*Business Reengineering Process*) melalui penyederhanaan struktur biaya, mempertahankan pelanggan, dan meningkatkan kualitas pelayanan (*Service Quality Improvement Program, SQIP*). Kunci keberhasilan adalah adanya koordinasi intensif antar fungsi.

Beberapa strategi fungsional umum adalah:

- Strategi produksi ("membuat atau membeli") - mendefinisikan apa yang diproduksi oleh perusahaan itu sendiri, dan bahwa pembelian dari pemasok atau mitra, yaitu sejauh mana rantai produksi.

- Strategi Keuangan - untuk memilih sumber pendanaan utama: pengembangan dana mereka sendiri (depresiasi, laba, masalah saham, dan lainnya) atau melalui pembiayaan utang (pinjaman bank, obligasi, kredit pemasok komoditas, dan lainnya).
- Organisasi strategi-keputusan pada organisasi staf (pilih jenis struktur organisasi, sistem kompensasi, dan lainnya).
- Hal-hal lain-nya, seperti: strategi penelitian dan pengembangan (*R & D*), strategi investasi, dan lainnya.

Masing-masing strategi fungsional dapat dibagi menjadi beberapa komponen. Sebagai contoh, **strategi organisasi dapat dibagi menjadi 3 (tiga) komponen:**

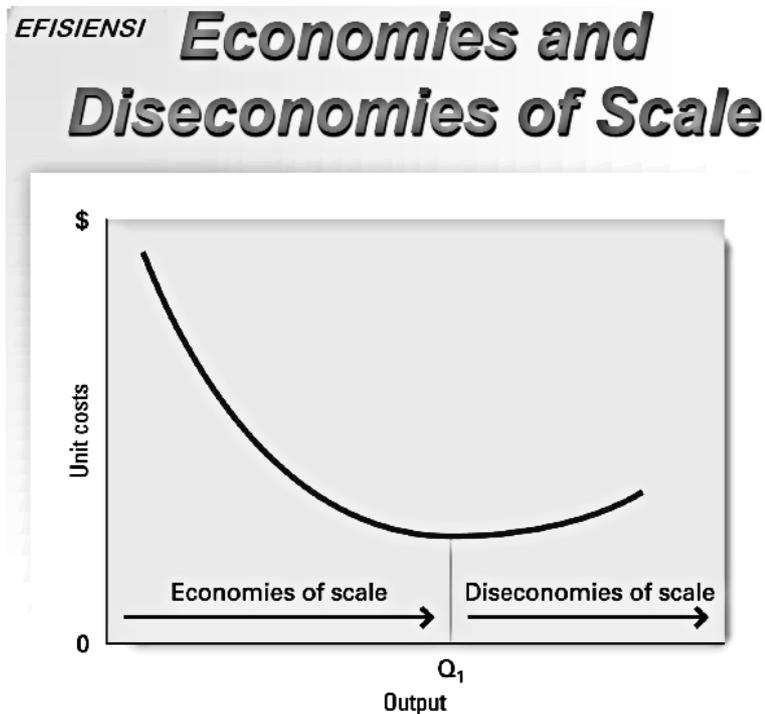
- Strategi membangun organisasi - untuk memilih jenis struktur (divisi, fungsional, proyek, dan lainnya);
- Strategi untuk bekerja dengan staf - cara pelatihan (terutama staf administrasi), pelatihan staf (dalam bisnis atau lembaga pendidikan), perencanaan karir, dan lainnya;
- Strategi penggajian (upah, penghargaan dan hukuman) - khususnya, pendekatan terhadap kompensasi manajer senior (gaji, bonus, pembagian keuntungan, dan lainnya).

Bertanggung jawab untuk pelaksanaan strategi pada tingkat fungsional adalah spesialis senior (*Chief Engineer*, Direktur Keuangan). Di tingkat perusahaan - CEO, direktur umum atau direktur departemen, pada

tingkat kelompok perusahaan - badan perguruan tinggi (dewan direksi).

7.2. PENCAPAIAN EFISIENSI YANG PRIMA

Efisiensi adalah *output/input*: semakin efisien suatu perusahaan, makin sedikit *input* yang dipakai untuk menghasilkan *output* tertentu, dan struktur biayanya semakin rendah.



Ref: Hill & Jones

Gambar 7.2. Economies & Diseconomies of Scale

- **Produksi vs Efisiensi.**

Economies of scale adalah alat reduksi biaya produksi per unit *input* karena memproduksi dalam volume besar. Hal tersebut akan menyebabkan terjadi reduksi biaya total karena menurunnya *fixed cost* dan *variable cost*:

- Memproduksi dalam volume besar memungkinkan spesialisasi.
- Spesialisasi meningkatkan produktivitas.
- Peningkatan skala ekonomi (*economies of scale*) ada batasnya. Setelah melampaui batas *MES* (*minimum efficient scale*) reduksi biaya sangat sulit dicapai. Perusahaan yang terlalu besar sering membentuk birokrasi yang rumit yang seringkali jadi sumber inefisiensi dan meningkatkan *overhead*.

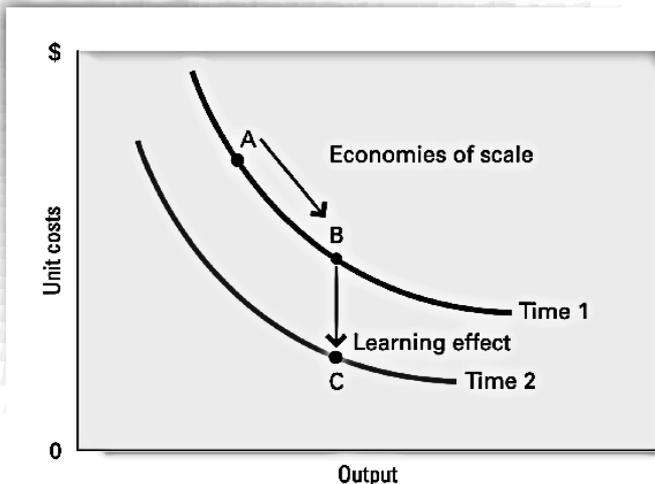
- **Produksi dan Efisiensi: Efek belajar.**

- Efek pembelajaran (*learning effects*) adalah penghematan biaya yang terjadi akibat belajar sambil berbuat.
- Pengalaman meningkatkan keterampilan dan produktivitas pekerja sehingga menurunkan biaya produksi. Pengalaman meningkatkan efisiensi sehingga menurunkan biaya.
- *Learning effects* lebih terasa pada proses produksi dengan teknologi canggih.
- *Learning effects* akan menurun dan hilang; hanya terjadi selama periode awal operasi misalnya 2-3 tahun.

- **Produksi dan Efisiensi: Kurva Pengalaman.**
 - Kurva Pengalaman menunjukkan reduksi biaya produksi secara sistematis sebagai akibat dari *economies of scale* dan *learning effects*.
 - Rumus umum adalah setiap kali produksi kumulatif dobel, biaya menurun 20% dibanding kumulatif produksi sebelumnya.
 - Contoh pada industri pesawat terbang, biaya produksi *airframe* ke 8 menjadi 80% dari produksi ke 4; biaya *airframe* ke 16, 80% dari produksi ke 8.

EFISIENSI

The Impact of Learning and Scale Economies on Unit

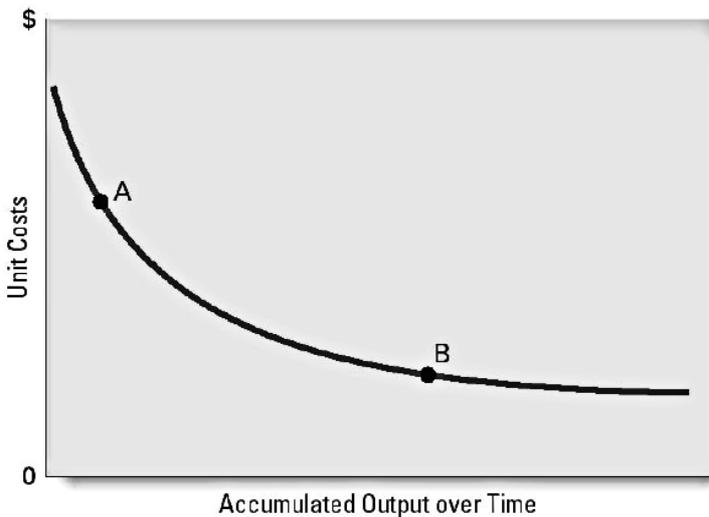


Ref: Hill & Jones

Gambar 7.3. Efek Pembelajaran dan Penghematan Biaya.

- Implikasi kurva pengalaman pada perumusan strategi adalah terjadinya peningkatan produksi yang mengakibatkan keunggulan biaya, sehingga pangsa pasar perlu ditingkatkan.
- Berlakunya kurva pengalaman memiliki batas karena:
 - Efek *economies of scale* dan *learning effects* juga terbatas.
 - Keunggulan biaya dapat menjadi usang karena teknologi baru.
 - Teknologi yang berbeda untuk membuat barang sejenis, memiliki struktur biaya yang berbeda.

Kurva Pengalaman



Ref: Hill & Jones

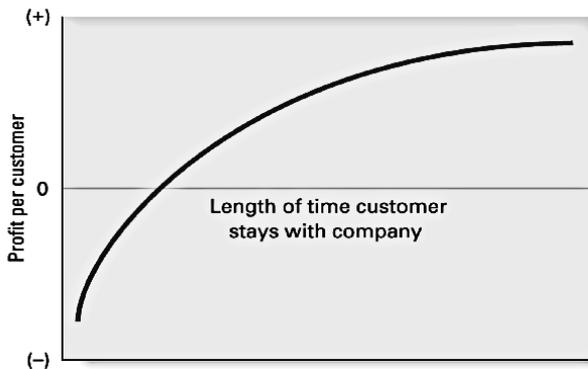
Gambar 7.4. Kurva Pengalaman.

- **Produksi dan efisiensi: Teknologi manufaktur yang luwes:**
 - Adalah lebih efisien membuat produk dengan sedikit variasi dibanding banyak variasi karena faktor *economies of scale*.
 - Akhir-akhir ini telah banyak diterapkan konsep "*Flexible Manufacturing Technology*" (FMT) atau lean production (teknologi manufaktur luwes):
 - Memproduksi barang dengan banyak variasi dengan *mass customization*.
 - Keunggulan biaya dapat dicapai melalui:
 - Reduksi *set-up-times* untuk peralatan canggih.
 - Peningkatan pemakaian mesin melalui perbaikan *scheduling*.
 - Peningkatan kualitas.
 - *Economies of scale*.
 - Bentuk "*Flexible Manufacturing Technology*" (FMT) yang lain adalah *flexible machine (FMC)*.
- **Marketing & Efficiency:**
 - Peningkatan pangsa pasar --> produksi meningkat, *unit cost* turun.
 - Penurunan angka defeksi (beralih ke pesaing) pelanggan menurunkan biaya per unit.
 - Angka defeksi pelanggan (*Customer Defection Rate, CDR*) adalah persentase pelanggan yang berpindah ke pesaing dalam setahun.

- Mendapatkan pelanggan memakan biaya (*fixed* dan variabel); perginya pelanggan berarti peningkatan *fixed cost*.
- Makin setia pelanggan, makin kecil biaya dan makin besar laba per pelanggan.
- Pelanggan setia juga jadi alat promosi yang gratis.
- Penurunan biaya defeksi pelanggan sebesar 5% mengakibatkan kenaikan laba 25 - 28% per pelanggan (tergantung industrinya).
- Bagaimana menurunkan *CDR*? Dengan membangun *brand loyalty*.

EFISIENSI

Hubungan antara Customer Loyalty dan Profit per Customer



Semakin lama pelanggan bertahan semakin besar volume dari pembelian oleh pelanggan sehingga menyebabkan penurunan biaya penjualan.

Ref: Hill & Jones

Gambar 7.5. Hubungan antara Customer Loyalty dan Profit per Customer.

- **Material Management, JIT dan Efisiensi:**

Material Manajemen adalah kegiatan memperoleh material *inputs*, menangani material dalam proses dan mendistribusi *output* ke pelanggan.

- Biaya material dan transportasi meliputi 50-70% nilai jual. Penurunan biaya sedikit saja, sudah dapat meningkatkan laba secara signifikan.
 - Perlu penerapan sistem manajemen yang efektif; yang telah dikenal luas adalah *JIT (just in time system)*.
 - Kelemahan *JIT* adalah keadaan (cukup tidaknya) *buffer-stock* mempengaruhi kemampuan merespon peningkatan *demand*.
- **R & D Strategy vs Efisiensi:**
 - Peran *R & D* dalam meningkatkan efisiensi:
 - Desain produksi yang mudah dikerjakan.
 - Inovasi proses produksi.
 - **Human Resource Strategy vs Efisiensi:**
 - Training.
 - Pembentukan *self-managing teams*:
 - Dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas sampai 30% secara signifikan.
 - Diikuti sistem bonus.
 - Membayar kinerja karyawan; bukan individu tetapi kelompok.

- **Infrastruktur vs Efisiensi:**
 - *Top management* menciptakan komitmen seluruh karyawan pada efisiensi.
 - Menjamin adanya kerjasama fungsional.

7.3. PENCAPAIAN KUALITAS PRIMA

Strategi yang utama adalah menerapkan konsep *TQM*. Filosofi *TQM* adalah Sebagai berikut:

- Kualitas meningkat, biaya turun karena:
 - mengurangi kerja ulang.
 - sedikit kesalahan.
 - sedikit kelambatan.
 - waktu dan material digunakan lebih baik.
- Meningkatkan produktivitas.
- Meningkatkan pangsa pasar dan harga produk.
- Meningkatkan lapangan kerja.
- Ada 14 langkah dalam menerapkan konsep *TQM* (*Deming's 14 Points to Quality*).

Implementasi konsep *TQM*:

- Membangun komitmen organisasi pada kualitas:
 - *TQM* hanya akan berguna bila setiap anggota organisasi mendukung.
 - Contoh, Xerox mendidik seluruh karyawan, dimulai dari *top management* ke bawah tentang konsep *TQM*.
- Fokus pada pelanggan:
 - Fungsi *marketing* mengenali *quality gap*.
 - Bersama fungsi lain menutupi *gap*.

- Perkenalkan cara mengukur kualitas. Hal ini relatif mudah untuk barang, sulit untuk jasa.
- Tetapkan target kualitas dan terapkan sistem insentif.
- Cari masukan dari karyawan.
- Kenali cacat dan telusuri sumbernya. Umumnya merupakan tugas produksi dan manajemen material.
- Jalin kerjasama dengan *supplier*.
- Mendesain produk yang mudah dibuat.
- Hilangkan hambatan kerjasama fungsional.

KUALITAS

**Atribut2 berkaitan dgn Produk,
Service dan SDM**

Product Attributes	Service Attributes	Associated Personnel Attributes
Form	Ordering ease	Competence
Features	Delivery	Courtesy
Performance	Installation	Credibility
Durability	Customer training	Reliability
Reliability	Customer consulting	Responsiveness
Style	Maintenance and repair	Communication

Ref: Hill & Jones

Gambar 7.6. Atribut Keterkaitan Produk, Layanan dan SDM.

7.4. PENCAPAIAN INOVASI PRIMA

Inovasi adalah salah satu pilar paling penting dari keunggulan kompetitif. Hanya 20% upaya inovasi yang berhasil secara komersil; kegagalan terjadi akibat:

- **Uncertainty (tidak menentu):**
 - Apakah terdapat cukup permintaan untuk teknologi baru, ketika di bawa ke pasar?
 - Resiko gagal lebih besar pada *quantum* (banyaknya) *innovation* dibanding *incremental* (penambahan) *innovation*.
- **Komersialisasi teknologi yang lemah.** Terdapat cukup permintaan tetapi teknologi baru tidak disesuaikan dengan kebutuhan pasar (tidak *user friendly*).
- **Strategi *positioning* yang tidak sesuai.** Perusahaan membuat produk yang menarik tetapi gagal dalam memasarkan.
- **Myopia teknologi.** Perusahaan terobsesi dengan teknologi baru sehingga lupa tentang realita pasar.
- **Lambat mencapai pasar.** *Cycle time* dari R&D ke produksi/pasar terlalu lama.

Untuk membangun kompetensi melalui inovasi, ada 3 (tiga) langkah utama:

- **Membangun kemampuan riset:**
 - *Basic* dan *applied research*.
 - Memiliki lab. riset sendiri atau kerjasama dengan universitas.
- **Mengadakan proyek (khusus):**
 - Proyek menangani seluruh proses inovasi, mulai perumusan konsep awal, pelaksanaan riset dan membawa hasil ke pasar.
 - Sebelum jadi proyek melalui seleksi/evaluasi.
- **Integrasi *cross-fungsional* harus dijamin.**

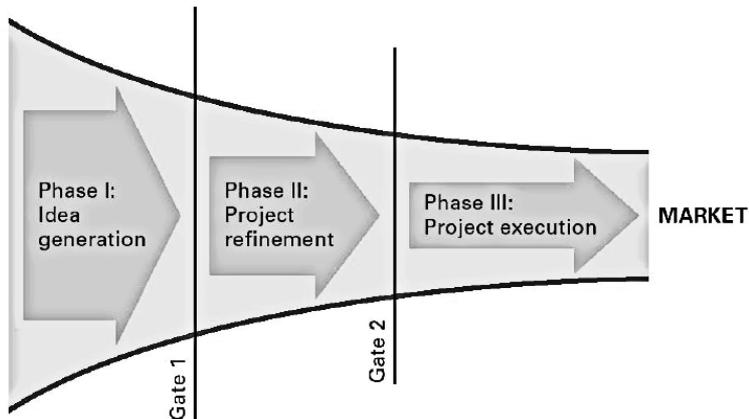
Pembentukan Tim Pengembangan Produk:

- Anggota dari berbagai fungsi.
- Mulai dari konsep sampai membawa ke pasar.
- Agar berfungsi positif, tim harus dipimpin seorang "kelas berat". Tim harus ada anggota dari fungsi kunci, anggota Tim harus dekat satu sama lain, memiliki rencana kerja dan aturan main yang jelas.

Menerapkan sistem *Partly Parallel Development Process*:

- Untuk mempersingkat *cycle time*.
- Menghindari pemborosan.

**INOVASI Corong pengembangan inovasi
(The Development Funnel)**



Ref: Hill & Jones

Gambar 7.7. Corong Pengembangan Inovasi.

7.5. MENCIPTAKAN RESPON PRIMA BAGI PELANGGAN

Respon prima bagi pelanggan berarti memberi memenuhi selera pelanggan.

Langkah utama adalah menciptakan efisiensi, kualitas, inovasi yang prima.

Prasyarat lain untuk respon yang prima adalah:

- **Memfokuskan perhatian pelanggan melalui:**
 - *Leadership*.
 - Perilaku seluruh karyawan.
 - Membawa pelanggan ke dalam perusahaan, untuk mengetahui apa keinginan pelanggan.
- **Memuaskan keinginan pelanggan:**
 - Menerapkan strategi *customization* untuk memenuhi berbagai keinginan yang unik. Contoh, Panasonic membuat lebih dari 10.000 variasi desain sepeda. Toshiba membuat 9 *word processor* dengan *assembly line* yang sama.
 - Memberi respon cepat:
 - Meningkatkan *brand loyalty* secara efektif.
 - Waktu merespon dapat dibuat singkat bila ada koordinasi yang baik antara *marketing*, produksi, dan material serta adanya sistem informasi yang baik.

Peran utama Fungsional dlm peningkatan nilai utk Respons thd pelanggan yg Unggul

Value Creation Function	Primary Roles
Infrastructure (leadership)	1. Through leadership by example, build a companywide commitment to responsiveness to customers.
Production	1. Achieve customization through implementation of flexible manufacturing. 2. Achieve rapid response through flexible manufacturing.
Marketing	1. Know the customer. 2. Communicate customer feedback to appropriate functions.
Materials management	1. Develop logistics systems capable of responding quickly to unanticipated customer demands (JIT).
R&D	1. Bring customers into the product development process.
Information systems	1. Use web-based information systems to increase responsiveness to customers.
Human resources	1. Develop training programs that get employees to think like customers themselves.

Ref: Hill & Jones

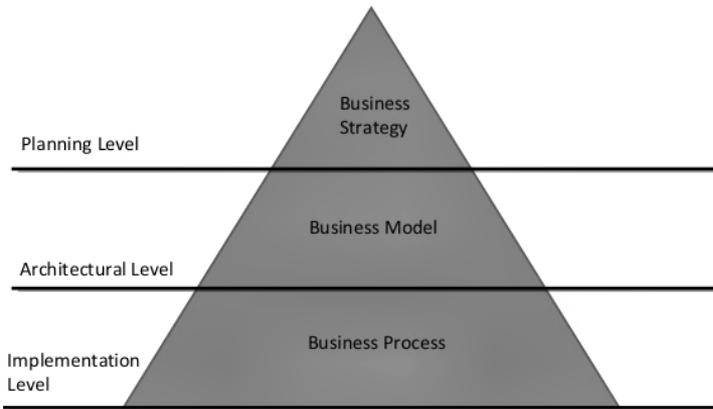
Gambar 7.8. Peran Utama Fungsional dalam Peningkatan Nilai untuk Respons terhadap pelanggan unggul.

Persiapan adalah segala-galanya, Nabi Nuh membuat bahteranya sebelum air bah melanda bumi.

Warren Buffet

BAB 8

Business Logic Triangle



STRATEGI LEVEL BISNIS

8.1. PEMAHAMAN TENTANG STRATEGI LEVEL BISNIS

Strategi pada level bisnis adalah langkah yang ditempuh oleh para manajer dalam memanfaatkan sumber daya dan kompetensi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing di dalam suatu industri.



Source: D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980), p. 7.

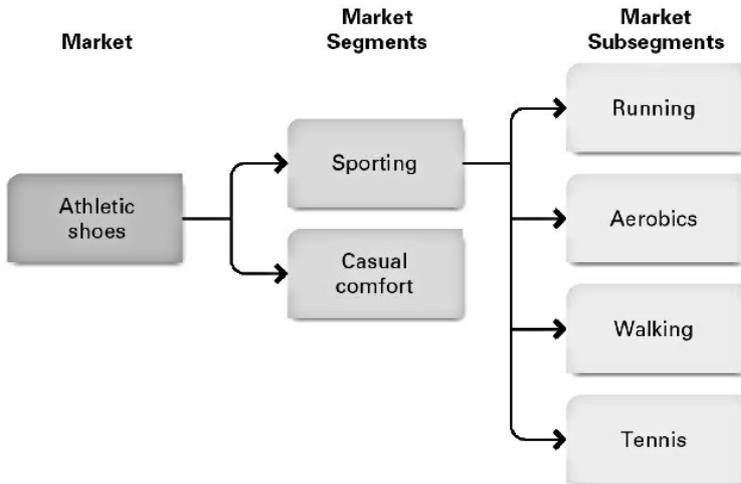
Gambar 8.1. Kerangka Kerja Abell's untuk Menetapkan Bisnis.

Dasar perumusan Strategi Level Bisnis merupakan kebutuhan pelanggan (apa yang diinginkan), kelompok pelanggan (siapa yang membutuhkan), dan *distinctive competencies* (kompetensi yang menonjol dan unik) untuk merespon kebutuhan pelanggan.

- Diferensiasi Produk berdasarkan Kebutuhan Pelanggan. Kebutuhan pelanggan adalah keinginan pelanggan yang dapat dipuaskan dengan barang atau jasa. Diferensiasi produk adalah proses penciptaan keunggulan kompetitif melalui desain produk atau jasa; setiap perusahaan sampai batas tertentu harus berupaya memproduksi produk dalam berbagai bentuk, kualitas, desain dan sebagainya, sesuai keinginan berbagai kelompok masyarakat yang tingkat pendapatan dan selera berbeda-beda.
- Segmentasi Pasar yang muncul oleh adanya Kelompok Pelanggan. Segmentasi pasar adalah pengelompokan pelanggan berdasar kebutuhan atau preferensi (keinginan). Ini diadopsi dalam strategi penciptaan keunggulan kompetitif. Misalnya, GM mengelompokkan pelanggan berdasar *income* dan membuat mobil sesuai dengan pendapatan tersebut.

Pada dasarnya terdapat 3 strategi untuk segmentasi pasar:

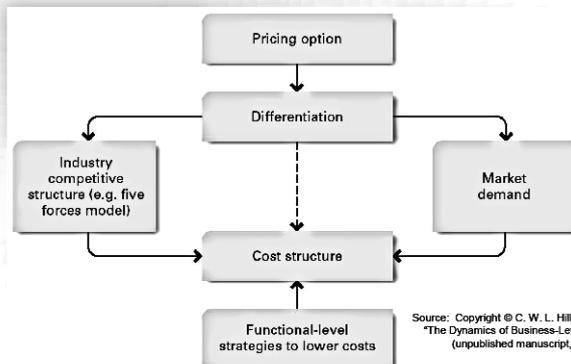
- Mengabaikan perbedaan kebutuhan pelanggan, semua pelanggan sama.
- Mengelompokkan pasar dan membuat produk untuk setiap kelompok.
- Memperhatikan kelompok pelanggan dan memilih satu kelompok sebagai target.



Gambar 8.2. Contoh Mengenal Kelompok Pelanggan dan Segmen Pasar.

Competitive Positioning pada tkt. bisnis

Business model ditujukan kpd -- memaksimalkan profitabilitas --sejalan dengan penciptaan nilai (value creation) melalui diferensiasi, penekanan biaya, dan pricing.



Source: Copyright © C. W. L. Hill & G. R. Jones, "The Dynamics of Business-Level Strategy," (unpublished manuscript, 2002).

Ref: Hill & Jones

Gambar 8.3. Competitive Positioning pada Tingkat Bisnis.

- *Distinctive competencies* adalah kompetensi menonjol dan unik yang dimiliki perusahaan, dan dapat dimanfaatkan untuk memenangkan persaingan dalam memuaskan pelanggan. Kompetensi ini meliputi efisiensi, kualitas, inovasi, dan respon pada “pelanggan”.

8.2. STRATEGI LEVEL BISNIS YANG GENERIK

Strategi Level Bisnis yang generik (umum), di antaranya:

- **Strategi keunggulan biaya (*cost leadership*).**

Memproduksi sesuatu lebih murah dibanding pesaing menjual lebih murah tetapi menghasilkan laba yang sama. Bila persaingan meningkat, akan lebih unggul karena dapat menurunkan harga dan masih menghasilkan laba.

Bagaimana cara untuk dapat mencapai *cost leadership*?

- Memfokus pada kompetensi manufaktur dan manajemen material yang efisien.
- Mengurangi perhatian pada diferensiasi produk dan segmentasi pasar.

Cost leadership dalam konteks Porter's 5 Forces Model:

- Relatif aman dari pesaing dan dari gangguan pemasok, pembeli dan pengganti.
- Kelemahannya adalah:
 - Pesaing dapat memproduksi murah.
 - Selera pelanggan dapat berubah.

	Cost Leadership	Diferensiasi	Focus
Diferensiasi Produk	Rendah (Principally by Price)	Tinggi (Principally by Uniqueness)	
Segmentasi Pasar	Rendah (Mass Market)	Tinggi (Many Market Segments)	
Kompetensi Distinktif	Manufacturing and Materials Management	R&D, Sales and Marketing	

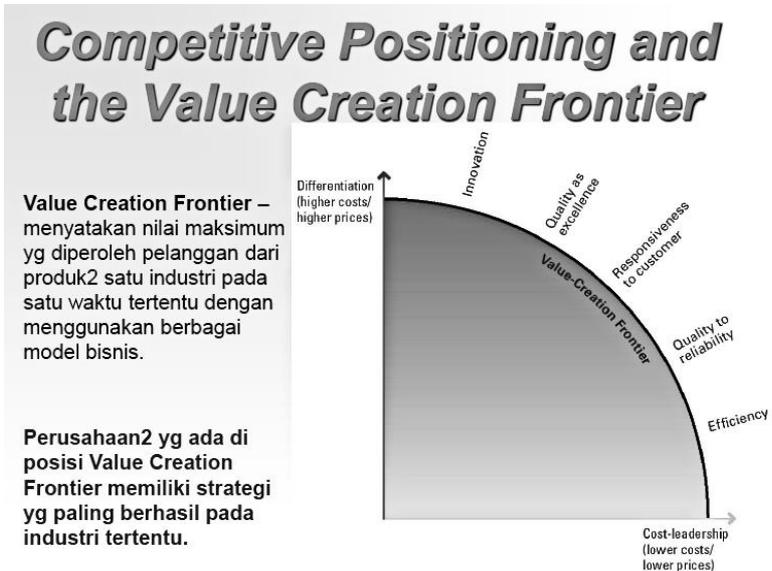
Gambar 8.4. Memilih Strategi Generik pada Tingkat Bisnis (Pilihan Produk/Pasar/Kompetensi Distinktif).



Gambar 8.5. Memilih Strategi Generik pada Tingkat Bisnis (Pilihan Harga Murah, Produk Distinktif (Unik) dan Kelompok Pelanggan).

- **Strategi Diferensiasi.**

Menciptakan keunggulan kompetitif dengan produk yang unik dan sesuai selera pelanggan. Keunikan dapat diciptakan melalui: kualitas, “inovasi”, dan respon pelanggan.



Ref: Hill & Jones

Gambar 8.6. Posisi Kompetitif dan Batas Penciptaan Nilai.

Diferensiasi umumnya dilakukan sesuai segmentasi pasar, yaitu membuat produk yang unik di setiap segmen. *Broad differentiator*, hanya melayani segmen tertentu sesuai kompetensi yang dimiliki perusahaan. Misalnya Sony membuat 24 model TV untuk berbagai segmen; harganya di setiap segmen; selalu lebih mahal dibanding TV

lain. Mercedez tidak berminat mengisi semua segmen pasar.

Distinctive competency dari diferensiator bersumber pada inovasi dan teknologi karena itu *R & D* di sini sangat penting di samping fungsi penjualan:

- Kelebihan strategi diferensiasi:
 - *Brand loyalty* melindunginya dari pesaing.
 - Pemasok dan pembeli umumnya bukan ancaman.
 - Ancaman pengganti tergantung pada derajat keunikan pengganti yang dapat mengancam *brand loyalty*, dan perbedaan harga.

- Kelemahan strategi diferensiasi:

Kemampuan mempertahankan keunikan di alam kemajuan teknologi; bila keunikan pada penampilan fisik, mudah ditiru. Keunikan yang *intangible* (tidak berwujud) lebih kuat.

- **Strategi *Cost-Leadership* dan Diferensiasi.**

Kemajuan teknologi produksi seperti "Flexible Manufacturing Technology" (*FMT*) memungkinkan perusahaan mengadopsi strategi *cost leadership* dan diferensiasi sekaligus; Artinya, memproduksi beragam model dengan biaya yang relatif murah. Misalnya penggunaan robot mengurangi biaya produksi meski *volume* relatif kecil. Reduksi biaya di Chrysler dilakukan dengan menerapkan standarisasi banyak *component parts*. Industri mobil juga menyediakan opsi berupa paket. Juga penerapan *JIT* dalam logistik.

- **Strategi Fokus.**

Melakukan fokus pada segmen pasar tertentu; perusahaan melakukan spesialisasi. Misalnya pasar "orang kaya", petualang, vegetarian, mobil balap, mobil pedesaan, dan lainnya.

- Setelah memilih segmen pasar yang diinginkan, strategi fokus diimplementasikan melalui pendekatan diferensiasi atau *cost leadership*.
- Pada hakikatnya perusahaan dengan strategi fokus adalah *cost leader* atau diferensiator khusus.
- Bila perusahaan menggunakan *pendekatan low-cost*, berarti bersaing dengan *cost leader*. Contohnya memfokus pada *small-volume custom products* yang memiliki keunggulan biaya dan membiarkan *large-volume* pada *cost leader*.
- Bila memakai pendekatan diferensiasi maka akan bersaing dengan diferensiator. Misalnya Porche bersaing dengan GM di segmen pasar mobil *sport*.

Kelebihan strategi fokus, adalah aman terhadap pembeli, pengganti, maupun pesaing karena keunikan produk dan *brand loyalty* tapi agak lemah terhadap *supplier* karena membeli masukan (*input*) dalam volume kecil. Kelemahan lain adalah, harga produk selalu tinggi dan bila selera dan preferensi pelanggan berubah, sangat sulit berpindah segmen.

Stuck-in-the-middle terjadi jika perusahaan telah memilih produk/pasar sedemikian rupa tetapi

kemudian dengan perubahan lingkungan pasar ternyata tidak mampu menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Contoh: Holiday Inn pada tahun 1980-an, tapi dengan strategi baru, dapat keluar dari kemelut ini. Semula *focuser* kemudian menjadi *broad differentiator*.

Pada perusahaan penerbangan People Express (murah, *niche* (cerukan) yang sempit) tetapi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, ditelan oleh Texas Air.

8.3. GRUP STRATEGIS DALAM STRATEGI LEVEL BISNIS

Grup Strategis adalah: perusahaan-perusahaan yang menggunakan pola Strategi Level Bisnis yang serupa. Di kalangan industri farmasi dikenal *differentiator* dan *low-cost strategic groups*. Pesaing suatu perusahaan adalah perusahaan lain yang ada di dalam grup strategis yang sama. Contoh: Pesaing Toyota adalah GM dan Honda (ketiganya dalam grup strategis yang sama), bukan Rolls Royce yang masuk grup strategis lain.

Dalam konteks *Porter's 5 Forces Model*, grup strategis yang berbeda memiliki hubungan yang berbeda dengan setiap *Force* meskipun dalam industri yang sama.

Strategi Investasi pada Business Level.

Strategi investasi adalah langkah-langkah alokasi sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan terkait erat dengan Strategi Level Bisnis *BLS*. Besar investasi untuk berbagai strategi

berturut-turut adalah: *cost leadership & differentiation, differentiation, cost leadership*, dan *focus*.

Dua faktor yang menentukan strategi investasi: posisi perusahaan dalam industri dan siklus hidup (*life-cycle*) industri dimana perusahaan bersaing.

Fase Siklus Hidup Industri	Posisi Persaingan Kuat	Posisi Persaingan Lemah
Embrionik	<i>Share Building</i>	<i>Share Building</i>
Pertumbuhan	Pertumbuhan	Konsentrasi pasar atau panen/likuidasi/pelepasan
<i>Shake Out</i>	Peningkatan <i>share</i>	Panen/likuidasi/Pelepasan
Maturitas	Mempertahankan Keuntungan	Panen/likuidasi/pelepasan
Menurun	Konsentrasi Pasar atau panen, atau reduksi aset	Perubahan haluan (balik)/likuidasi/Pelepasan

Gambar 8.7. Memilih Investasi pada Tingkat Bisnis.

- Posisi kompetitif:
 - Posisi bersaing perusahaan dapat dilihat dari 2 hal yaitu market share dan sifat *distinctive competencies* yang dimiliki.
 - Makin besar pangsa pasar, makin kuat posisi bersaing, investasi semakin menjanjikan.
 - Keunikan, kekuatan, dan banyaknya *distinctive competencies* yang dimiliki perusahaan

membuat posisi bersaingnya kuat dan investasinya lebih menjanjikan.

- **Efek Daur Hidup (*Life Cycle*) Industri:**

Setiap fase industri memiliki lingkungan industri yang berbeda dan peluang serta ancaman yang berbeda. Persaingan paling kuat terjadi pada fase *shakeout* dan yang paling kecil persaingan pada fase embrionik. Karena itu setiap fase industri memiliki implikasi investasi yang berbeda.

Memilih strategi investasi pada berbagai fase dalam daur hidup (*life cycle*) perusahaan.

- **Fase embrionik:**

Kebutuhan investasi tinggi karena diperlukan untuk membentuk keunggulan kompetitif strategi investasi yang sesuai adalah *share-building strategy*.

Sasaran utama adalah membangun market share dan menciptakan keunggulan kompetitif yang unik dan stabil. Memerlukan sumber daya besar untuk membangun kompetensi *R & D* dan *marketing*.

- **Fase pertumbuhan:**

Tugas utama perusahaan adalah melakukan konsolidasi dan menciptakan basis kuat untuk dapat bertahan. Strategi investasi yang sesuai adalah strategi bertumbuh.

Sasaran utama adalah mempertahankan/meningkatkan posisi bersaing karena banyak pesaing ingin masuk. Untuk menjadi diferensiator diperlukan investasi untuk *R & D*.

Cost leadership memerlukan investasi untuk pengembangan *state-of-the-art machinery*. Perusahaan yang memiliki posisi bersaing rendah akan menganut *market concentration strategy*; mereka melakukan spesialisasi tertentu atau menganut strategi fokus untuk konsolidasi dan mengurangi investasi.

- **Fase *shakeout*:**

Karena persaingan yang semakin ketat perusahaan yang kuat butuh *share-increasing strategy* untuk menarik pelanggan dari perusahaan lemah atau yang keluar. Bagi *cost leader*, butuh investasi untuk *cost control*. Bagi diferensiator, investasi perlu untuk *marketing* dan *after sales service*.

Perusahaan lemah akan menganut *market concentration strategy* (spesialisasi di segmen atau produk tertentu); perusahaan yang akan keluar menganut *harvest* atau *liquidation strategy*.

- **Fase *maturity*:**

Di sini strategi investasi sangat tergantung pada situasi persaingan yang terjadi. Bila persaingan ketat, perusahaan perlu investasi untuk mempertahankan posisi atau *hold-and-maintain strategy*.

Diferensiator mungkin akan investasi untuk meningkatkan *after sales service*.

Cost leader mungkin akan melakukan investasi dalam penerapan teknologi mutakhir. Banyak juga perusahaan yang sudah merasa mapan dan mengadopsi keuntungan strategi yaitu berupaya

memaksimalkan laba dari investasi sebelumnya dan investasi relatif kecil.

- **Fase *decline* (menurun):**

Ketika permintaan mulai menurun, perusahaan mulai melakukan *market concentration strategy* yaitu konsolidasi produk dan pasar.

Ada juga perusahaan yang menganut *asset reduction strategy (harvest strategy)*, membatasi dan mengurangi investasi, dan mengambil semaksimal mungkin hasil dari investasi sebelumnya. Perusahaan bersiap-siap keluar dari industri. Perusahaan yang posisinya lemah mungkin menganut *turnaround strategy* (strategi “balik”, atau mengubah sama sekali strateginya) mencari strategi baru yang lebih mantap berdasarkan perhitungan biaya. Bila *turnaround* tidak mungkin, perusahaan biasanya melakukan *liquidation* dan *divesture* yakni keluar dari industri melalui likuidasi *asset* atau menjual bisnis.

BAB 9



STRATEGI LEVEL KORPORASI

9.1. INTEGRASI VERTIKAL

Perhatian utama strategi korporasi adalah mengenali area bisnis di mana perusahaan harus memusatkan perhatian untuk beroperasi dan bersaing untuk memaksimalkan keuntungan dalam jangka panjang. Antara lain perusahaan dapat memusatkan perhatian hanya pada satu area bisnis. Contoh: Mc Donald's, Coca Cola, dan lainnya.

Perusahaan dapat juga melakukan diversifikasi ke beberapa bisnis seperti halnya Rockwell International yang mengembangkan bisnis-bisnis komponen elektronika dan otomotif.

- **Konsentrasi pada satu bisnis:**

Keuntungan utama bila konsentrasi pada satu area bisnis adalah agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya untuk sukses bersaing di bisnis yang di pilih. Strategi ini terutama sesuai untuk industri yang tumbuh cepat, yang membutuhkan sumber daya besar dengan prospek laba besar. Keuntungan lain dari konsentrasi adalah perusahaan melakukan apa yang paling ketahuinya dan tidak melakukan apa yang kurang dikuasai (*sticks to its knitting*).

Salah satu contoh kegagalan difersifikasi adalah Matsushita (bisnis elektronik) yang mengambil alih MCA (perusahaan musik dan film USA). Matsushita tidak mampu memimpin para manajer sehingga banyak yang keluar dan tahun 1995 Matsushita melakukan divestasi dari MCA.

Namun kelemahan dari *single business* adalah hilangnya peluang yang mungkin ada di area bisnis lain. Integrasi vertikal perlu, asalkan dilakukan dengan benar.

- **Integrasi Vertikal:**

Strategi integrasi vertikal adalah:

- Integrasi hulu, dimana perusahaan memproduksi sendiri bahan baku (*backward* atau *upstream integration*, atau integrasi hulu),
- Integrasi hilir (*forward* atau *downstream integration*), yaitu perusahaan mendistribusi/menjual sendiri produk. Tujuan utama adalah memperkuat posisi kompetitif dari bisnis inti.

Dikenal pula:

- Integrasi penuh *full integration* di mana perusahaan memproduksi seluruh *input* tertentu untuk proses produksi atau mendistribusi seluruh *output* melalui operasi sendiri.
- *Taper integration* adalah jika perusahaan memproduksi hanya sebagian dari input tertentu, dan mendistribusi sendiri hanya sebagian dari produk yang dihasilkan.

Integrasi vertikal perlu, asal dilakukan dengan benar. Alasan mengapa dilakukan integrasi vertikal:

- Membangun *barriers to entry*.

Dengan menguasai pengadaan *input(s)* atau distribusi *output*, perusahaan membangun *barriers to entry*, artinya, mengurangi persaingan di dalam industri, dan mampu menjual dengan harga yang lebih tinggi atau membuat produk dengan harga lebih murah. Contohnya seperti: Pertamina, Alcoa dan Alcan di Jamaica.

- Memungkinkan investasi dalam asset yang spesifik.

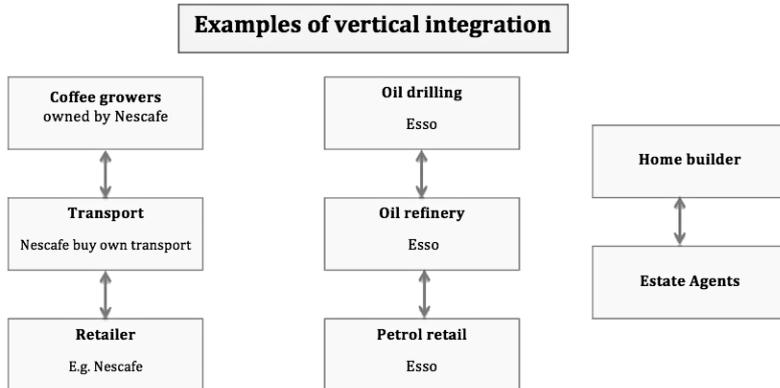
Asset spesifik adalah asset yang didesain untuk tujuan tertentu, misalnya jika nilainya akan menurun drastis bila dipakai untuk maksud lain. Investor pada asset spesifik sangat sulit karena alasan ketergantungan pada pembeli produknya. Karena itu perusahaan lebih baik (dan aman) untuk investasi sendiri, dalam hal ini integrasi vertikal. Misalnya Ford melakukan integrasi vertical untuk produksi karburator. Dikenal istilah resiko perampokan (*risk of holdup*) yang dimanfaatkan oleh partner setelah melakukan investasi dalam asset spesifik.

- Melindungi kualitas produk.

Dengan melakukan integrasi vertikal, perusahaan dapat melindungi kualitas dan memiliki keunggulan (dalam diferensiasi) pada bisnis inti (*core business*). Contoh: General Foods yang menguasai tanaman pisang.

- Meningkatkan *scheduling* (penjadwalan). Dengan menguasai pengadaan *inputs*,

scheduling proses produksi dapat ditingkatkan, khususnya bila menggunakan *JIT system*. Perusahaan juga dapat lebih luwes merespon perubahan permintaan.



Ref: www.economicshelp.org

Gambar 9.1. Contoh-Contoh Integrasi Vertikal.

Kelemahan integrasi vertikal:

- Mengakibatkan ongkos produksi menjadi mahal, bila perusahaan harus membeli *inputs* dari supplier sendiri sementara pemasok luar ada yang lebih murah. Pemasok sendiri menjadi kurang kompetitif karena tahu sudah ada pembeli.
- Dengan perubahan teknologi, perusahaan dapat terjerat pada bisnis dengan teknologi usang. Misalnya integrasi vertikal oleh perusahaan radio ke bisnis *vacuum tubes* (lampu tabung, sebelum adanya transistor dan *IC*, pada tahun 1950-an).

- Ketidakpastian permintaan. Bila *demand* tidak menentu, sulit mengkoordinir kegiatan yang terintegrasi vertikal. Bila permintaan turun, akan ada *excess capacity* sedangkan pada saat permintaan kuat, dapat sulit mendapat *inputs* yang diperlukan.

Biaya birokrasi menjadi pembatas integrasi vertikal. Bila biaya birokrasi lebih besar dari potensi hasil, integrasi vertikal harus dihentikan. Biaya birokrasi adalah ongkos dari ke 3 point di atas. Lagi pula, biaya manajemen organisasi yang semakin besar. Untuk menghindari biaya birokrasi yang terlalu besar, dapat ditempuh *taper integration*.

- **Alternatif Untuk Integrasi Vertikal: Hubungan Kooperatif & *Strategic Outsourcing*:**

- *Short-term Contracts & Competitive Bidding*

Umumnya berjangka 1 tahun atau kurang. Untuk pengadaan *inputs* atau distribusi *output* melalui *competitive bidding*. *Supplier* atau *agent* segan melakukan investasi. Perusahaan tidak memperoleh banyak manfaat dalam konteks integrasi vertikal.

- Aliansi Strategik & *Long-term Contracts*.

Kontrak jangka panjang adalah hubungan kerjasama antara dua perusahaan yang umum dikenal sebagai aliansi strategik. Perusahaan A setuju memasok perusahaan B dan perusahaan B sepakat membeli dari A untuk jangka panjang. Aliansi ini mencegah biaya birokrasi tinggi dan menciptakan nilai bagi A dan B

sehingga merupakan pengganti integrasi vertikal

- Di Jepang, aliansi strategik lebih disenangi dibanding di USA. Bagaimana membangun hubungan kerjasama jangka panjang?
 - **Hostage taking.** Merupakan salah satu cara untuk menjamin partner menunaikan kewajiban sesuai kesepakatan. Misalnya kerjasama Boeing dan Northrop Grumman, kedua-duanya adalah industri pesawat terbang, masing-masing memasok yang lain sehingga saling tergantung.
 - **Credible commitments.** Komitmen yang dapat dipercaya untuk membangun kerjasama jangka panjang yang saling menguntungkan. Misalnya GE dan IBM. GE memasok *semiconductor chips* untuk IBM dan GE melakukan investasi besar, IBM akan membeli *chips* beberapa tahun, dan membantu investasi.
 - **Memelihara disiplin pasar.** Karena sudah ada kontrol jangka panjang pemasok mungkin menjadi tidak efisien. Perusahaan dapat mencegahnya dengan kondisi renegotiasi periodik atau *parallel sourcing policy* (menggunakan dua pemasok sekaligus), biasanya secara tidak kentara.

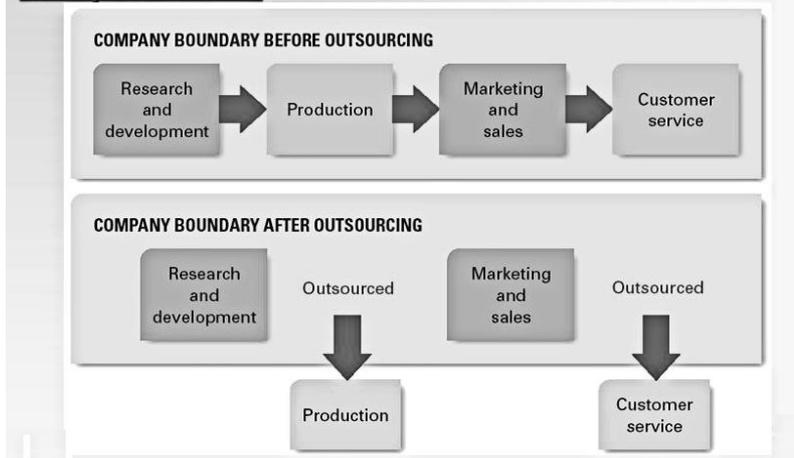
9.2. OUTSOURCING, DIVERSIFIKASI DAN ALIANSI STRATEGIS

Strategic Outsourcing dan Virtual Corporation

- *Outsourcing* (alih daya) adalah melaksanakan kegiatan tertentu dengan menggunakan sub-kontraktor, umumnya untuk kegiatan yang bukan utama (*non-core activities*).
- *Virtual corporation* adalah perusahaan yang melakukan *outsourcing* secara ekstensif. Misalnya Xerox, yang hanya melakukan desain dan manufaktur mesin fotokopi; “Pabrik” sepatu Nike hanya melakukan desain dan pemasaran.
- *Manfaat Outsourcing:*
 - Efisiensi biaya (*cost efficient*). Kontraktor mungkin beroperasi lebih efisien karena kontraktor memiliki kompetensi, sehingga perusahaan mungkin dapat melakukan diferensiasi produk akhir lebih baik.
 - Perusahaan dapat memakai sumber daya yang ada untuk meningkatkan *core distinctive competencies*.
 - Perusahaan dapat lebih luwes merespon perubahan pasar.
- *Beberapa kelemahan Outsourcing:*
 - Kehilangan kesempatan belajar dan mentransfer teknologi ke dalam perusahaan.
 - Perusahaan dapat menjadi sangat tergantung pada kontraktor.

- Perusahaan melakukannya terlalu jauh dan mengkontrakkan kegiatan yang menjadi inti keunggulan kompetitifnya.

Strategic Outsourcing and the Virtual Corporation



Ref: Ram Mundabi Temple University & Reading 2006.

Gambar 9.2. *Strategic Outsourcing and Virtual Corporation.*

Diversifikasi

Perusahaan umumnya melakukan diversifikasi karena mempunyai kelebihan finansial. Diversifikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara:

- Memiliki dan memperbaiki (*acquiring & restructuring*):
 - Mengambil alih perusahaan yang tidak sehat dan menyehatkannya.

- Perusahaan yang diambil alih dapat dalam industri yang berbeda.
- Penyehatan dapat dilakukan melalui:
 - Mengganti top manajemen.
 - Menjual asset tidak produktif.
 - Memperbaiki pilar-pilar keunggulan kompetitif.
 - Menerapkan sistem insentif yang tepat.
- Mentransfer kompetensi, strategi diversifikasi berdasarkan transfer kompetensi:
 - Mentransfer dari perusahaan lama kepada yang baru.
 - Mentransfer dari perusahaan baru ke yang lama.
 - Dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Contoh: Rockwell International
- Menciptakan *economies of scope*:

Economies of scope terjadi bila beberapa unit bisnis menggunakan sumber daya yang sama seperti saluran distribusi, iklan, *R&D*, dan lainnya. Contoh: Proctor & Gamble dalam produksi diaper dan paper towel, dengan saluran distribusi sama, *R & D* sama.

Diversifikasi yang ekstensif cenderung menurunkan laba perusahaan; ternyata lebih banyak perusahaan yang diakuisisi dilepas kembali dari pada dipertahankan. Biaya birokrasi diversifikasi dapat lebih besar dibanding hasil yang diperoleh karena:

- Banyaknya bisnis:
 - Makin banyak unit bisnis makin sulit bagi manajemen untuk mengikuti dengan baik operasi dan kemajuan dalam setiap unit.
 - Informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan kesalahan keputusan.
 - Manajer unit bisnis dapat dengan mudah mengakali manajer korporasi.
- Koordinasi antar bisnis:
 - Koordinasi antar bisnis diperlukan untuk mencapai *scale of scope* dan transfer kompetensi; koordinasi ini membutuhkan biaya.
 - Bila menggunakan infrastruktur yang sama, sulit menerapkan kontribusi laba atau rugi untuk setiap unit bisnis yang terlibat.

Biaya birokrasi membatasi sejauh mana diversifikasi dapat dilakukan. Makin banyak unit bisnis, makin tinggi kebutuhan koordinasi, dan makin besar ongkos birokrasi yang harus dipikul. Diversifikasi dapat menyebabkan kerugian misalnya dengan alasan untuk meningkatkan pertumbuhan. Pertumbuhan adalah dengan produk, bukan sebagai tujuan/sasaran dari strategi, pertumbuhan itu sendiri tidak menciptakan nilai tambah.

Diversifikasi berhubungan vs tidak berhubungan

- Diversifikasi berhubungan (*related diversification*) menciptakan nilai karena bisnis lama dan baru dapat memakai bersama sumber daya (*resource sharing*) dan melakukan transfer kompetensi.

- Diversifikasi tidak berhubungan (*unrelated diversification*) hanya dapat menciptakan nilai melalui akuisisi dan restrukturisasi.

Diversifikasi berhubungan lebih diminati karena berisiko lebih kecil; tetapi laba dari kedua jenis diversifikasi tidak berbeda nyata karena ongkos birokrasi diversifikasi berhubungan lebih besar.

Pilihan strategi diversifikasi yang tepat tergantung pada perbandingan antara hasil dan biaya birokrasi.

RELATED DIVERSIFICATION	UNRELATED DIVERSIFICATION
Sharing skills and competencies	Interest to the owners or executives
Leveraging a brand name	Reducing risk by operating in various markets and product lines
Using shared marketing skills and knowledge	Refocusing the company
Using sales and distribution capacity	Tax benefits
Exchanging manufacturing skills and know-how	Defending against a takeover
Access to research and development and new product capabilities	Obtaining liquid assets or other assets needed by the main company
Realizing economies of scale	Defending against a takeover

Ref: <https://www.dummies.com/business/business-strategy/strategic-planning-diversification/>

Gambar 9.3. Diversifikasi Berhubungan dan Tidak Berhubungan.

Aliansi Strategik adalah Alternatif Diversifikasi

Diversifikasi dapat merugikan karena ongkos birokrasi. Untuk menghindarinya, perusahaan dapat melakukan bisnis baru dengan aliansi strategik.

Aliansi strategis pada dasarnya merupakan kesepakatan antara dua atau lebih perusahaan untuk

berbagi ongkos, resiko, dan laba dalam suatu bisnis. Dapat berupa kontrak jangka panjang atau perusahaan *joint venture*. Hal ini sangat sesuai untuk *transfer competencies* atau berbagi *resources* untuk menciptakan *economies of scope*.

BAB 10



PENGEMBANGAN KORPORASI

10.1. REVIEW PORTOFOLIO

Kegiatan pokok pembangunan korporasi adalah mengenali peluang bisnis yang akan digeluti perusahaan; biasanya dimulai dengan me-review portofolio kegiatan bisnis yang sudah ada. Tujuan *review* adalah untuk mengetahui:

- Bisnis apa yang ingin dilanjutkan,
- Bisnis apa yang harus ditinggalkan, dan
- Bisnis apa yang cocok untuk dimasuki.

Secara luas dikenal 2 (dua) pendekatan analisis portofolio:

- *Portfolio Planning Matrix*, dan
- *Portfolio of Core Competencies Portfolio (CCP)*.

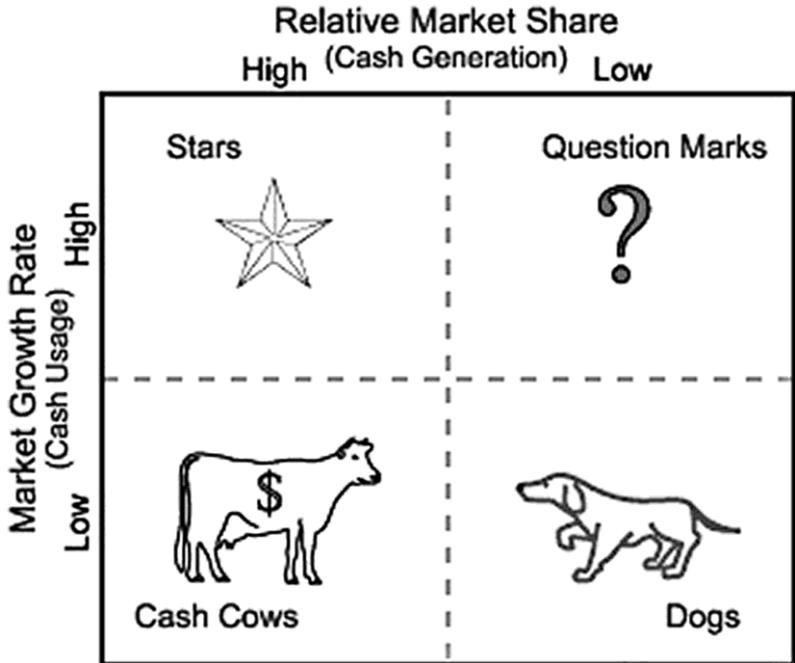
Penjelasan mengenai pendekatan analisis portofolio di atas adalah sebagai berikut:

- *Portfolio Planning Matrix*:
 - Teknik paling terkenal adalah *Growth Share Matrix (GSM)* yang diperkenalkan oleh *Boston Consulting Group (BCG)*.
 - Tiga (3) langkah utama *GSM* adalah:
 - Mengenali *SBU*, (*Strategic Business Units*). *SBU* adalah pasar produk dimana perusahaan bersaing.
 - Membandingkan *SBU* menggunakan kriteria.
 - *Relative market share (RMS)*: *ratio market share SBU* tertentu dengan *market share* pesaing terbesar.

- *Growth rate* dari industri dimana *SBU* bersaing.
- Apakah industri tumbuh lebih cepat/lambat dibanding ekonomi nasional?

Matrix dibagi menjadi 4 (empat) sel sebagai berikut:

- Sel 1 disebut *STARS* (*) -- Portofolio terbaik; pangsa pasar tinggi dan berada dalam industri yang tumbuh cepat, menjanjikan laba dan pertumbuhan jangka panjang.
- Sel 2 disebut *QUESTION MARK* (?) merupakan porfolio dengan pangsa pasar kecil tetapi berada didalam industri yang tumbuh cepat -> ada prospek untuk menghasilkan laba dan pertumbuhan dalam jangka panjang bila diurusi secara benar. Untuk mengubah (?) menjadi (*) memerlukan dana besar, sehingga ? disebut juga *cash hungry SBU*.
- Sel 3 disebut *CASH COW*. Pangsa pasar besar, berada dalam industri yang tumbuh lambat. Merupakan *cost leader industry* yang *mature*. Akan tetap menguntungkan tetapi peluang ekspansi kecil. Kebutuhan dana tidak besar.
- Sel 4 disebut *DOG*. Pangsa pasar kecil, berada dalam pangsa pasar yang tumbuh lambat. Bila menghasilkan laba, kecil; potensial menjadi *CASH HOGS*.



Gambar 10.1. *Growth Share Matrix (GSM) - Boston Consulting Group (BCG).*

Mengenali Strategi dan Sasaran:

Surplus dana dari *CASH COWS* harus dipakai mendukung pengembangan (?) tertentu dan memantapkan (*). Sasaran jangka panjang adalah konsolidasi posisi (*) dan mengubah (?) menjadi (*) agar portofolio lebih menarik. (?) paling lemah atau paling meragukan sebaiknya di divestasi agar tidak menggerogoti. *Dog* sebaiknya keluar dari *SBU*.

Bila *cash cows*, (*) atau (?) terlalu sedikit, perlu mempertimbangkan akuisisi dan divestasi untuk menyeimbangkan portofolio. Suatu korporasi harus memiliki cukup (*) dan (?) agar memiliki prospek dan cukup *cash cows* untuk mendukung (*) dan (?).

Keterbatasan GSM - BCG

- *GSM* terlalu simple, memperhatikan hanya 2 faktor dapat menyesatkan. *SBU* dengan pangsa pasar kecil dapat sangat menguntungkan.
- Hubungan antara pangsa pasar *dengan cost saving* tidak sesederhana itu; pangsa pasar besar belum/bukan berarti memiliki keunggulan biaya. Contoh: Bisnis baja di USA
- Pangsa pasar besar di industri yang tumbuh lambat tidak selalu berarti menghasilkan *cash flow* (positif) yang besar. Persaingan di industri yang tumbuh lambat dapat sangat ketat dan membutuhkan dana besar.
- *GSM* mengabaikan penciptaan nilai melalui diversifikasi; *SBU* diperlakukan sebagai bisnis yang independen.
- ***Core Competencies Portfolio (CCP)***
 - Korporasi diperlakukan (Hamel & Prahalad) sebagai *portfolio core competencies*, bukan portofolio bisnis, dan melihat bagaimana kompetensi dapat dikembangkan untuk mempertahankan bisnis yang ada dan dimanfaatkan untuk menciptakan peluang bisnis baru.

- Dalam *CCP*, *core competence* adalah *core skill* dan merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai. Langkah pertama adalah mengenali *core competencies* yang ada kemudian merumuskan agenda untuk membangun kompetensi tersebut dan memanfaatkannya untuk menciptakan peluang baru.
- *Matrix CCP* memperhatikan kompetensi yang ada dan yang baru, serta pasar yang ada dan pasar yang baru.

Fill in the blanks -- cari peluang

Melihat peluang meningkatkan posisi bersaing di pasar yang ada dengan menggali /memanfaatkan *core competencies* yang ada. Misal: Canon meningkatkan posisi bisnis kamera dengan memanfaatkan *core competencies (micro electronics skills)* dari bisnis mesin fotokopi.

Premier Plus 10 - bangun core competencies

Core competencies apa yang harus dibangun hari ini agar perusahaan tetap jadi penyaji premier produk yang sekarang dalam 10 tahun yang akan datang? Misalnya Canon membangun kompetensi dalam *elektronik imaging* untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar mesin fotokopi.

White spaces - ciptakan peluang

Bagaimana mengisi "*white spaces*" atau menciptakan peluang bisnis paling efektif dengan memanfaatkan seluruh (kombinasi) *core competencies* yang ada. Misalnya Canon

menggabung kompetensi dalam presisi mekanik, *fine optics*, dan *electronic imaging* untuk masuk dalam bisnis mesin fax dan *jet printers*.

***Mega opportunities* - bangun kompetensi untuk bisnis masa depan**

Core competencies apa yang perlu dibangun agar dapat ikut dalam bisnis masa depan paling menarik? Misalnya Monsanto membangun kompetensi di bidang bioteknologi, menggunakan dana dari bisnis kimia, dan sukses 20 tahun kemudian.

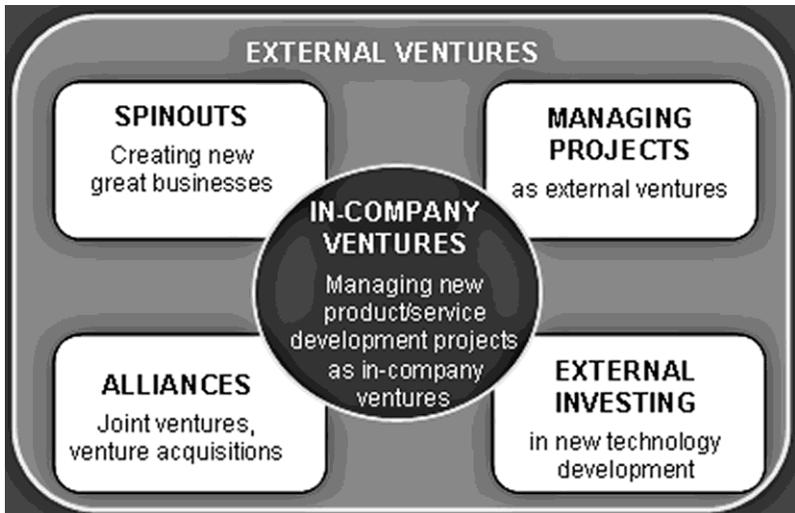
CCP melihat interdependensi antar unit bisnis dan memfokus pada penciptaan nilai dengan membangun/memanfaatkan kompetensi.

10.2. INTERNAL NEW VENTURING

Internal New Venturing Sebagai Strategi Memulai Bisnis Baru:

- Sesuai bila perusahaan memiliki seperangkat kompetensi di bisnis yang ada dan memanfaatkannya untuk memulai bisnis baru (memperkenalkan produk baru).
- Perusahaan yang memanfaatkan kompetensi iptek untuk menciptakan peluang bisnis cenderung memulai bisnis baru (yang terkait dengan bisnis yang ada) dengan membangun sendiri menggunakan inovasi sendiri. Sebagai contoh: Du Font menciptakan bisnis baru (nylon, freon, telepon) dengan inovasi sendiri.

- Meskipun tidak memiliki kompetensi, perusahaan dapat juga masuk bisnis baru bila industri masih dalam fase embrionik, dimana belum ada perusahaan yang betul-betui memiliki kompetensi. Contoh: Monsanto dalam industri biotechnology.



Ref:http://www.1000ventures.com/business_guide/venture%20strategies.html

Gambar 10.2. Mencapai Pertumbuhan Korporasi Melalui Usaha, Sinergi Eksternal dan Internal.

Kebanyakan *New Venturing* gagal, karena:

- Skala awal kecil:
 - Biaya tinggi, sulit membangun *brand loyalty* dan menguasai saluran distribusi.
 - Kalah bersaing dengan bisnis baru skala besar.
- Komersialisasi lemah.

Internal new ventures biasanya berbasis *high tech*. Perusahaan sering memperhatikan aspek teknologi dan melupakan kebutuhan pasar tertentu. Misalnya *NeXT desktop computer* gagal dipasarkan karena tidak *user friendly*.

- Kelemahan implementasi:
 - Terlalu ambisi memulai beberapa usaha baru sekaligus.
 - Tidak memiliki strategi bagaimana membangun keunggulan kompetitif.
 - Tidak mengantisipasi kebutuhan waktu dan dana.

Bagaimana membuat *new ventures* berhasil?

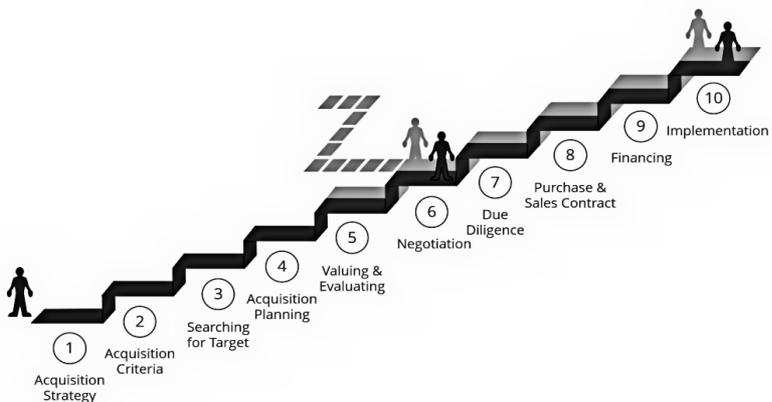
Membentuk *new ventures* pada dasarnya adalah inovasi. Agar inovasi berhasil, perlu mengikuti langkah-langkah tertentu. Untuk inovasi mulai dengan *R&D*, kerjasama *marketing-production*, gunakan *project design team*.

10.3. MASUK KE BISNIS DENGAN STRATEGI AKUISISI

Memasuki Bisnis Dengan Strategi Akuisisi, dengan ketentuan:

- Bila perusahaan tidak memiliki kompetensi untuk bersaing; membeli perusahaan yang sudah berada di dalam industri dan yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan.
- Bila perusahaan ingin bergerak cepat.

- Akuisisi dipandang kurang berisiko dibanding *internal new ventures*; karena ada data kinerja perusahaan yang diakuisisi.
- Akuisisi sesuai untuk industri dimana hambatan (*barriers to entry*) sangat tinggi.
- Akuisisi juga memiliki berbagai kelemahan; hanya sekitar 15 % perusahaan yang diakuisisi sukses.
- Masalah integrasi *post*-akuisisi umumnya akibat perbedaan *culture* dan *system management*.
- *Overestimate benefits* ketika melakukan akuisisi. Contoh: akuisisi 3 perusahaan anggur oleh Coca Cola.
- Harga akuisisi terlalu mahal dan mengakibatkan ongkos kapital yang sangat tinggi.
- *Screening* preakuisisi yang tidak memadai.



Ref: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/deals/mergers-acquisitions-ma-process/>

Gambar 10.3. Sepuluh Langkah untuk *Mergers & Acquisitions*.

Bagaimana membuat akuisisi berhasil?

- Mengenal target dan melakukan *screening* secara memadai:
 - Mengenal kandidat dan menghimpun info menyangkut posisi keuangan, posisi pasar, lingkungan persaingan, kemampuan manajemen, budaya perusahaan, dan lainnya.
 - Berdasar informasi melakukan seleksi. Seleksi akhir mungkin memerlukan pihak ketiga.
- Menerapkan strategi *bidding* yang tepat:
 - Untuk mengurangi harga, *timing* melakukan *bidding* harus tepat.
 - Perusahaan yang sedang bermasalah umumnya akan lebih murah.
- Melakukan integrasi secara tepat dengan:
 - Mengacu pada tujuan akuisisi; manfaatkan keunggulan dan upayakan untuk *resource sharing*.
 - Menjual asset yang tidak produktif.

10.4. MASUK KE BISNIS DENGAN STRATEGI JOINT VENTURE

Merupakan pilihan terbaik bila *internal new venturing* dipandang terlalu mahal dan berisiko besar. Keuntungan strategi *joint venture*, antara lain:

- Berbagi investasi dan resiko.
- Dapat menggabung *complementary competencies* dan meningkatkan kemungkinan sukses.

- Kelemahan *joint venture*, antara lain:
 - Harus berbagi hasil.
 - Mungkin memindahkan *tech. know-how* kepada *partner*.
 - Manajemen bersama dapat menimbulkan berbagi masalah.

10.5. STRATEGI RESTRUKTUR

Strategi ini semakin populer selama dekade 90-an oleh perusahaan yang banyak melakukan diversifikasi. Restrukturisasi dianggap perlu dilakukan karena:

- Perusahaan yang produknya terlalu beragam (*over diversified*), mengakibatkan tidak efisien dan biaya birokrasi sangat tinggi.
- *Core* bisnis jadi terbengkalai dan digero-goti pesaing.
- Inovasi di bidang proses manajemen dan strategi telah mengurangi pentingnya strategi integrasi vertikal atau diversifikasi.

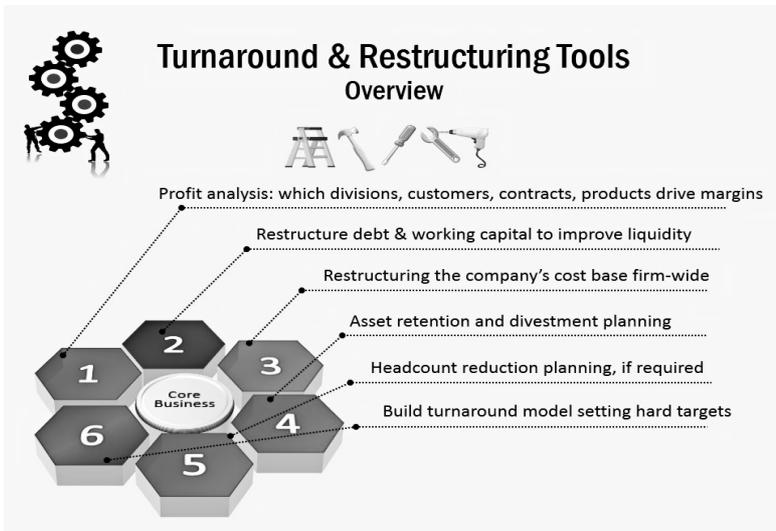
Bagaimana keluar dari bisnis? Ada 3 cara:

- Divestasi:

Menjual bisnis kepada penawar terbaik. Ada 3 macam pembeli:

- Investor bebas (independen) – sumber penghasilan tambahan (*spinoff*).
- Perusahaan lain yang sejenis.
- Manajemen sendiri - pembelian manajemen (*management buyout*).

- *Harvest:*
 - Menghentikan investasi untuk meningkatkan penerimaan jangka pendek, sebelum likuidasi.
 - Dalam praktik, ini tidak mudah dilaksanakan.
- *Liquidation*
Menghapuskan investasi dan menutup perusahaan.



Ref:
http://www.eqgrouppartners.com/uploads/2/0/9/7/20974230/turnaround_and_restructuring_tools.jpg

Gambar 10.4. Perangkat Turnaround & Restructuring.

10.6. STRATEGI TURNAROUND

Faktor-faktor penyebab menurunnya kinerja korporasi:

- Manajemen lemah, misalnya: *one man show*, nafsu membangun “kerajaan”, dan lainnya.
- *Over expansion*.
- Pengawasan keuangan yang lemah.
- Ongkos tinggi.
- Pesaing baru.
- Perubahan permintaan yang tidak diduga.
- *Inertia* (kelesuan) organisasi.

Langkah-langkah utama *turnaround*.

- Mengganti pimpinan.
- Meredefinisi fokus strategi:
 - Bila *single business*, melihat kembali *BLS*.
 - Bila *multi business*, mengenali bisnis yang paling berprospek untuk tumbuh dan menghasilkan laba jangka panjang.
- Menjual aset yang tidak dibutuhkan.
Mengacu pada redefinisi fokus strategi.
- Meningkatkan keuntungan melalui:
 - Peningkatan superioritas (efisiensi, utuh, inovasi, respon pelanggan).
 - PHK (*white & blue collar employees*).
 - Inovasi peralatan.
 - Menyesuaikan struktur organisasi.
 - Meningkatkan kontrol keuangan.
 - Menghentikan produk marginal.
 - *Reengineering* proses bisnis untuk menurunkan biaya.
 - Menerapkan *TQM*.

- Melakukan akuisisi perusahaan yang bisnisnya berkaitan untuk meningkatkan posisi bersaing di bisnis inti. Contoh: Champion International yang berbisnis produk-produk kertas membeli St. Regis yang bisnis intinya *newsprint* dan kertas majalah.

BAB 11



STRATEGI KOMPETITIF DAN LINGKUNGAN INDUSTRI

11.1. TAHAPAN PENGEMBANGAN STRATEGI

Strategi investasi merupakan tahap awal dan krusial dalam rangka mengembangkan strategi generik.

“Semua orang dapat melihat taktik-taktik yang aku gunakan untuk menaklukkan musuh, tetapi tak ada yang dapat melihat strategi pemennganku.”

- Sun Tzu

Tahap berikutnya adalah memilih taktik awal yang menguntungkan (*gambit*) dan manuver-maneuver merupakan tahap kedua dalam memformulasikan strategi pada business level. Dalam *fragmented industry* yang terdiri atas bermacam-macam perusahaan kecil dan sedang, strategi kompetitif adalah: *chaining*, *franchising* dan *horizontal merger*.

Pada industri tahap embrionik dan yang sedang bertumbuh strategi yang ditempuh walaupun krusial, adalah *technical innovation* (inovasi bersifat teknis). Pada fase ini, 3 (tiga) strategi yang dapat dipilih:

- Mengembangkan sendiri pasar dan teknologi,
- Mengembangkannya bersama perusahaan lain, dan
- Mengambil lisensi teknologi dari perusahaan yang sudah berkembang.

Industri yang sudah dewasa (*mature*) terdiri atas industri besar yang tidak banyak yang saling tergantung (*interdependent*), sehingga kesuksesan satu perusahaan tergantung dari respons pesaingnya.

Pergerakan dan taktik sebagai strategi utama dari *mature industry* di tengah persaingan adalah me-

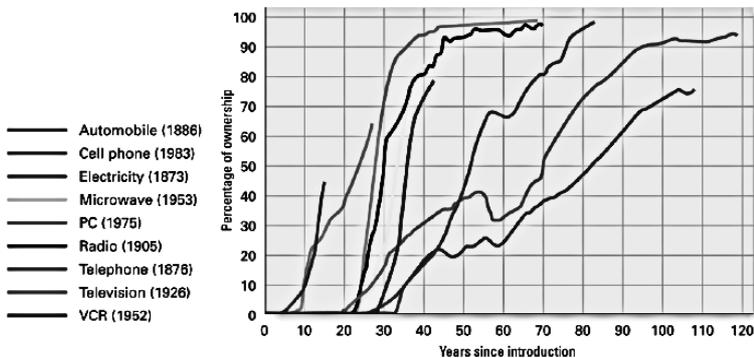
manage price signaling dan price leadership, non price competition dan capacity control.

Untuk *mature industry* juga perlu mengembangkan *supply-and-distribution strategy* untuk melindungi sumber dan *competitive advantage*-nya.

Pada *declining industry* di mana *market demand leveling off* (mulai/sedang menurun), perush harus menempuh *price dan non price strategy* pada lingkungan kompetisi yang baru, dan mengendalikan *capacity* untuk mencegah terjadinya masalah *capacity expansion*.

Differences in Diffusion Rates

Pasar yang berbeda mengembangkan laju pertumbuhan yang berbeda



Source: Peter Brimelow, "The Silent Boom," *Forbes*, July 7, 1997, pp. 170-171. Reprinted by permission of Forbes Magazine © 2002 Forbes, Inc.

Source: Hill & Jones

Gambar 11.1. Pasar yang Berbeda Mengembangkan Laju Pertumbuhan yang berbeda.

11.2. STRATEGI UNTUK INDUSTRI YANG SEDANG MENURUN

Terdapat 4 (empat) strategi utama untuk industri yang menurun, jika permintaan sedang menurun:

- *Leadership*,
- *Niche*,
- *Harvest*, dan
- *Strategi Divestasi*.

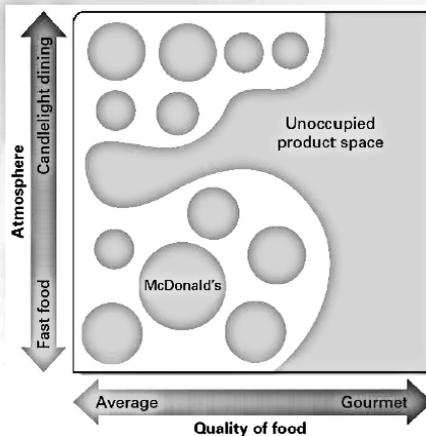
Pilihan ditentukan oleh tingkat parahnya perusahaan, kekuatan perusahaan dibandingkan terhadap permintaan yang tersisa.



Source: Hill & Jones

Gambar 11.2. Pilihan Strategi pada Industri yang sedang Menurun.

Proliferasi Produk pada Industri Restoran



Jika ruang sudah terisi, akan sulit bagi pendatang baru untuk memasuki pasar

Source: Hill & Jones

Gambar 11.4. Poliferasi Produk pada Industri Restoran.

Industri terfragmentasi (*fragmented industries*) terdiri atas banyak perusahaan-perusahaan kecil dan sedang seperti video rental, restoran, layanan hukum. Strategi fokus sebagai pilihan utama.

- **Strategi pada *Fragmented Industry***

Pada industri terfragmentasi, karena skalanya kecil maka terdapat sangat sedikit atau tidak ada skala ekonomi, investasi relatif kecil, permintaan/keinginan pasar sangat spesial dan biaya transport tinggi.

Perusahaan melakukan fokus kepada kelompok tertentu, keinginan unik (khas), atau lokasi spesifik. Contoh: industri *furniture*, sepatu,

restoran, panti pijat, dan lainnya. Untuk memperoleh penghasilan yang besar dan bersaing strategi yang ditempuh adalah:

- **Chaining:**

Membangun *network outlet* bisnis yang terkait erat satu sama lain sehingga merupakan suatu *outlet* raksasa, misalnya Wal-Mart, Hero Supermarket. Tujuan utama adalah untuk menurunkan biaya melalui:

- Pembelian besar-besaran untuk *discount* harga.
- Iklan secara nasional.
- Membangun pusat-pusat distribusi mengurangi biaya transportasi.
- *Sharing* dalam *managerial skills*.

- **Franchising:**

Perusahaan induk memberi hak pada perusahaan lain untuk memakai nama (“bendera”), reputasi, dan keterampilan dengan sistem bagi hasil. Dalam perjanjian disepakati bahwa untuk menjamin keunikan *franchisee* harus menjamin kualitas dan reputasi perusahaan induk. *Franchising* dapat menurunkan biaya melalui iklan nasional, *skill sharing*, *purchasing*, dan lainnya. Contoh: Mc Donalds, KFC.

- **Penggabungan (Merger) horizontal:**

Konsolidasi industri untuk memperoleh *economies of scale* dan mengamankan pangsa pasar. Contoh: Dillard me-*merger* perusahaan-

perusahaan lokal dan regional, menjadi perusahaan besar nasional.

- **Strategi pada Fase *Embryonic* dan *Growth Industries*:**

Embryonic industries ditandai oleh adanya inovasi. Inovasi adalah *first mover* dan dapat memberikan laba besar. Perusahaan yang memasuki persaingan umumnya masuk pada fase *growth* dan dapat berusaha menduduki posisi *first mover*.

Bagi perusahaan inovator (*first mover*) ada beragam strategi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang:

- Membuat dan memasarkan sendiri, inovasi.
- Membuat dan memasarkan inovasi bersama pihak lain melalui aliansi atau *joint venture*.
- Memberi lisensi untuk memasarkan.

Strategi mana yang paling cocok tergantung pada 3 (tiga) faktor:

- Adanya *complementary asset*, yaitu sumber daya yang diperlukan untuk menggali inovasi dan memperoleh keunggulan kompetitif. Asset paling penting adalah fasilitas manufaktur yang mampu memenuhi *demand* tinggi dengan kualitas baik. Asset utama lainnya adalah *marketing know-how*, *sales force*, sistem distribusi, dan lainnya.
- *Height of barriers to imitation*. *Barrier to imitation* adalah faktor-faktor yang menghalangi pesaing meniru *distinctive*

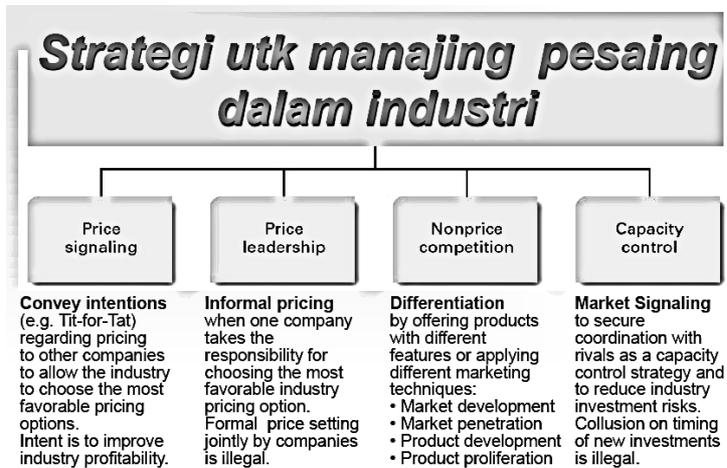
competencies perusahaan, khususnya inovasi. *Barrier to imitation* memberi waktu banyak bagi bagi inovator membangun keunggulan kompetitif dan membentuk *barrier to entry*. Misalnya Paten untuk Xerox. Cara lain untuk memperlambat imitasi adalah dengan membuat produk baru secara rahasia. Misalnya Coca Cola dapat merahasiakan resepnya puluhan tahun.

- *Capable competitor* adalah perusahaan yang mampu meniru cepat. Kemampuan meniru tergantung pada 2 (dua) faktor:
 - *R&D skills*. Kemampuan membuat *comparable product* dengan mempelajari (*reverse engineer*) produk lama. Sebagai contoh: GT dengan CAT Scanner-nya EMI.
 - *Complimentary assets*. Bila pesaing tidak memiliki *complimentary asset*, maka akan lebih sulit untuk meniru cepat.
- **Strategi Untuk *Mature Industries***

Karena ketatnya persaingan selama fase *shakeout*, industri yang sudah *mature*, biasanya didominasi oleh beberapa perusahaan besar. Meskipun banyak perusahaan kecil dan menengah tetapi sifat dari industri dibentuk oleh perusahaan dominan.

- Bila satu perusahaan mengubah strateginya maka perusahaan lain, khususnya yang berada di dalam grup strategis group yang sama akan bereaksi dengan mengubah strateginya juga. Dengan demikian, strategi perusahaan menjadi sangat *interdependent*.

- Masalah utama yang dihadapi perusahaan di dalam *mature* industri adalah bagaimana melindungi keunggulan kompetitif masing-masing dan sekaligus mempertahankan laba industri.



Source: Hill & Jones

Gambar 11.5. Strategi Untuk Manajing Pesaing dalam Industri.

BAB 12

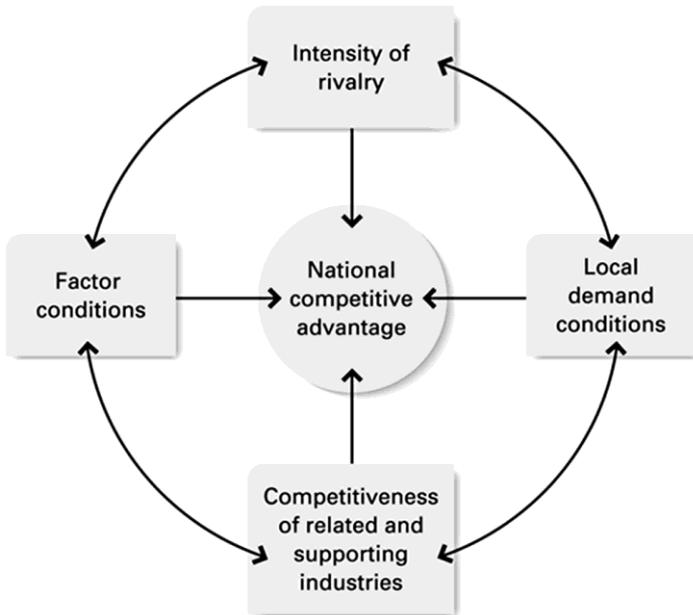


STRATEGI PADA LINGKUNGAN GLOBAL

12.1. EKSPANSI GLOBAL

Implikasi globalisasi adalah:

- Industri semakin meng-global, tidak lagi dibatasi oleh batas negara.
- Pasar juga menggeser dari nasional ke global dan meningkatkan intensitas persaingan perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri.
- Terjadi penurunan hambatan atas perdagangan dan investasi antar negara-negara sehingga pasar-pasar yang tadinya terproteksi kini jadi terbuka.



Source: Adapted from M.E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations," Harvard Business Review, March-April, 1990, p. 77

Gambar 12.1. Keunggulan Kompetitif Nasional.

“Intan” Porter:

- Perusahaan dari negara-negara yang menunjang ke 4 (empat) atribut ini, cenderung akan berhasil.
- Keempat atribut ini saling menunjang dan memperkuat satu dengan yang lainnya.

Atribut Intan Porter:

- Faktor Anugerah (*Endowments*) atau Kondisi:
 - Biaya dan kualitas faktor-faktor produksi.
 - Faktor-faktor *Basic*: lahan, tenaga kerja, modal dan bahan mentah.
 - *Advanced factors*: teknologi, manajerial, infrastruktur.
- Kondisi Permintaan Lokal:
 - Permintaan dalam negeri sangat berperan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.
 - Perusahaan paling sensitif terhadap keperluan pelanggannya yang paling dekat.
- *Competitiveness* dan Industri-industri Penunjang terkait:
 - *Spill-over benefits* dari investasi industri-industri penunjang.
- Intensitas Persaingan:
 - Setiap negara memiliki sifat berbeda dalam “*management ideologies*”.
 - Ada keterkaitan antara persaingan yang keras dalam negeri dengan terbentuknya persistensi

dalam keunggulan kompetitif dalam suatu industri.

Pokok bahasan adalah bagaimana perusahaan dapat memperoleh profit dengan melakukan ekspansi global. Strategi apa yang diterapkan untuk ekspansi global, serta pilihan-pilihan cara masuk (*entry mode*) untuk masuk ke pasar luar negeri serta masalah-masalah strategi aliansi:

- Agar dengan memasuki industri dan pasar global perusahaan dapat memperoleh kompetensi distinktif dari keahlian dalam produknya - yang tidak dimiliki oleh pesaing dalam negeri.
- Karena dengan memasuki negara lain, maka perusahaan harus mendasarkan *value creation activity*-nya kepada kondisi-kondisi faktor yang kondusif di negara yang dimasukinya. Dalam hal ini strategi yang ditempuh mem-fokus untuk memperoleh ekonomi lokasi.
- Untuk membangun volume penjualan secara cepat, ekspansi global dapat menurunkan kurva pengalaman (*experience curve*).
- Dua tekanan yang mempengaruhi adalah tekanan dalam upaya menurunkan biaya dan tekanan karena *local responsiveness* (respon lokal). Tekanan upaya menurunkan biaya terutama dialami oleh perusahaan yang menghasilkan komoditi, sedangkan respon lokal adalah disebabkan oleh perbedaan dalam selera dan preferensi infrastruktur, saluran distribusi dan permintaan (*demand*) pemerintah tuan rumah.

- Perusahaan yang memasuki strategi internasional mentransfer *skill* dan produk yang dihasilkan dari *distinctive competencies* ke pasar luar negeri dan sekaligus secara terbatas menyesuaikan dengan kebiasaan setempat.
- Jika menempuh strategi multi-domestik maka produk yang ditawarkan, strategi pasar, dan strategi bisnis harus disesuaikan dengan kondisi nasional.
- Perusahaan yang menempuh *global strategy* hendaknya mengambil manfaat dari *cost reduction* yang berasal dari *experience curve effect* dan *location economies*.
- Karena kebanyakan industri sekarang demikian kompetitifnya maka perlu mengadopsi strategi transnasional, yang secara simultan memfokus kepada *cost reduction*, *transferring skills and product*, dan *local responsiveness* - yang tidak mudah untuk menjalankannya.
- Lima cara untuk memasuki *foreign market* (pasar luar negeri): *exporting*, *licensing*, *franchising*, *joint venture* dan *wholly owned subsidiary*. Mana yang dipilih, tergantung strategi.
- *Strategic alliances* merupakan kesepakatan antara *actual* dan *potential competitors*:
 - Keuntungan dari aliansi adalah: memudahkan (*to facilitate*) *entry* ke pasar luar negeri (*foreign market*), *sharing fixed costs* dan *risks* berkaitan dengan produk baru dan proses produksi, dan membantu dalam menetapkan

standar-standar teknis (*establishing technical standards*).

- Kerugiannya adalah, perusahaan memberikan *technological know how* dan *market access* kepada partners, sedangkan mungkin imbalan yang diperoleh hanya sedikit. Kerugian dapat dikurangi jika perusahaan memilih partner secara hati-hati, dengan memperhatikan reputasi, dan membentuk aliansi demikian rupa sehingga tidak terjadi pengalihan *know-how* yang tidak direncanakan.

Opening Case

IKEA, sejak 1940 sekarang menjadi *world largest retailers of home furnishing*. Dalam memasuki pasar global, tidak mempedulikan *national tastes*, sebagai syarat retailing internasional, untuk sukses. IKEA sangat *strick* kepada visi Ingvar Kamprad sedo (**Founder**), yaitu produk harus *typical Swedish*. *Production oriented*, ditentukan oleh manajemen dari Swedia, tak ada riset tentang preferensi pasar global, iklan internasional, semua toko berwarna biru dan kuning. Ini semua berhasil. Tahun 74 hanya satu toko di luar Swedia (10 di Swedia), tahun 1994 - 125 toko di 26 negara, pendapatan tahunan meningkat dari 210 juta USD menjadi 5 milyar USD. Sukses ini karena barang dinilai tinggi. IKEA mendapat kontrak pemasok dengan harga rendah karena dijamin kelangsungannya. *Low cost production*. Produk *knock down*, sama untuk seluruh dunia. Harga rata-rata 30% di bawah pesaing.

Tahun 1985 IKEA masuk Amerika Utara, tetapi gagal mendapat keuntungan karena selera pasar: tempat tidur sempit, dan sebagainya. Tahun 1990 barulah IKEA menyadari perlu menyesuaikan desain. Tahun 1994 penjualan meningkat 3 x dari 1990.

12.2. STRATEGI GLOBAL

- **Manfaat Ekspansi Global:**

- **Mentransfer *Distinctive Competencies*.**

Distinctive Competencies adalah landasan utama dari keunggulan kompetitif yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai yang bermuara pada diferensiasi dan keunggulan harga. Perusahaan dapat mentransfer *distinctive competencies* ke pasar global, di mana pesaing tidak memiliki *distinctive competencies* yang serupa, untuk meraup keuntungan. Misalnya: Mc. Donald, Procter & Gamble, Coca Cola.

- **Merealisir *Location Economies*.**

Location economies adalah manfaat yang didapat karena menyelenggarakan kegiatan penciptaan nilai di lokasi optimal. Dengan melakukan kegiatan yang tepat di lokasi yang tepat akan menghasilkan keunggulan biaya (*low cost position*) atau keunggulan diferensiasi yang mengarah pada premium harga.

Perusahaan yang merealisir prinsip *location economies* pada hakikatnya menerapkan strategi diferensiasi dan keunggulan biaya (*low cost*). Contohnya seperti Swan Optical; Boeing.

- **Memanfaatkan Kurva Pengalaman.**

Perusahaan yang memanfaatkan kurva pengalaman adalah yang menganut strategi *cost leadership*. Agar dapat memanfaatkan kurva pengalaman secepatnya adalah dengan mengakumulasi volume produksi secepat mungkin.

Perusahaan yang mampu melayani pasar global dari suatu lokasi akan lebih mampu memanfaatkan kurva pengalaman dibanding perusahaan yang memproduksi dari berbagai lokasi.

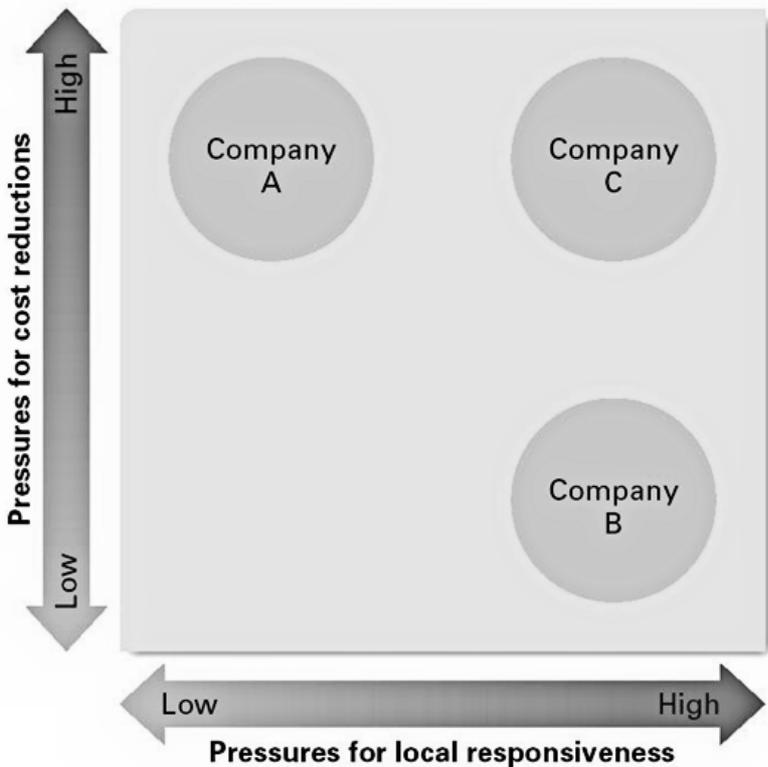
Bila lokasi untuk memproduksi identik dengan lokasi optimal berarti perusahaan akan memperoleh dua keunggulan sekaligus: kurva pengalaman dan *location economies*. Contohnya seperti Matsushita melayani pasar dunia dari basis produksi di Jepang.

- **Tekanan terhadap Reduksi Biaya dan Respon Lokal:**

Untuk mereduksi biaya, perusahaan harus memproduksi di lokasi yang paling murah, dan/atau memproduksi barang standar (*standardized*) agar dapat memanfaatkan kurva pengalaman.

Untuk merespon permintaan lokal, perusahaan harus melakukan diferensiasi agar dapat mengakomodasi perbedaan *taste* dan preferensi dan kondisi-kondisi pasar lokal; ini akan menaikkan biaya produksi.

Merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi tekanan terhadap reduksi biaya dan respon lokal; perlu mengerti betul tentang masing-masing tekanan tersebut. Tekanan reduksi biaya yang sangat tinggi jika perusahaan berbisnis *commodity-type products* karena hanya harga yang menjadi alat saing utama, misalnya minyak, baja, gula dan lainnya, dapat terjadi *excess capacity*.



Source: Hill & Jones

Gambar 12.2. Tekanan pada Perusahaan untuk Reduksi Biaya dan Respon Lokal.

Strategi yang ditempuh tergantung jenis tekanan yang perlu diatasi, berkaitan dengan “Reduksi Biaya” atau “Respon Lokal”.

Tekanan yang muncul dengan melakukan tindakan mereduksi biaya:

Tekanan ini tinggi pada industri memproduksi tipe komoditas di mana harga merupakan senjata untuk bersaing:

- Jika diferensiasi pada faktor *non-price* sulit dilaksanakan.
- Jika pesaing berada di lokasi *low-cost*.
- Jika pelanggan kuat dan *switching cost* rendah.
- Jika selalu terjadi kapasitas berlebih.
- Liberalisasi perdagangan dunia dan lingkungan investasi.

Tekanan yg muncul dari mereduksi biaya

Tekanan ini tinggi pada industri memproduksi tipe komoditas di mana harga merupakan senjata untuk bersaing:

- **Jika diferensiasi pada faktor non-price sulit dilaksanakan**
- **Jika pesaing berada di lokasi low-cost**
- **Jika pelanggan kuat dan switching costs rendah**
- **Jika selalu terjadi excess capacity**
- **Liberalisasi perdagangan dunia dan lingkungan investasi.**

Gambar 12.3. Tekanan yang Muncul dari Mereduksi Biaya.

Tekanan oleh respon lokal dapat terjadi akibat karena:

- Perbedaan selera dan preferensi, sehingga ada tekanan untuk mendelegasi fungsi produksi dan pemasaran ke perusahaan lokal. Pendapat Levitt bahwa *taste* dan preferensi global sudah cenderung menyatu masih dianggap sebagai pendapat ekstrim.
- Perbedaan infrastruktur dan/atau praktek tradisional. Misalnya perbedaan voltase listrik di USA vs Eropa, mengendara di kiri vs kanan.
- Perbedaan saluran distribusi. Saluran distribusi obat di USA (*hard sell*), di Inggris dan Jepang (*soft sell*).
- Persyaratan pemerinlah lokal dan permintaan. Misalnya, perusahaan obat harus terdaftar dan melakukan uji klinis lokal. Permintaan untuk obat di banyak negara dipengaruhi oleh pemerintah. Sering kali sangat sulit bagi perusahaan memproduksi lokal (secara murah) untuk melayani pasar global untuk memanfaatkan kurva pengalaman karena produk harus disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Harus selalu ada konsesi untuk kondisi-kondisi lokal.

Tekanan dari Respon Lokal

Tekanan sebagai respons lokal yg muncul dari:

- **Perbedaan selera dan preferensi**
- **Perbedaan infrastruktur dan tradisi**
- **Perbedaan dalam saluran distribusi.**
- **Permintaan pemerintah “tuan rumah”**

Respons lokal jika ada merupakan tantangan strategi yang sulit diatasi dan cenderung meningkatkan biaya.

Gambar 12.4. Tekanan dari Respon Lokal.

- **Pilihan Strategi:**

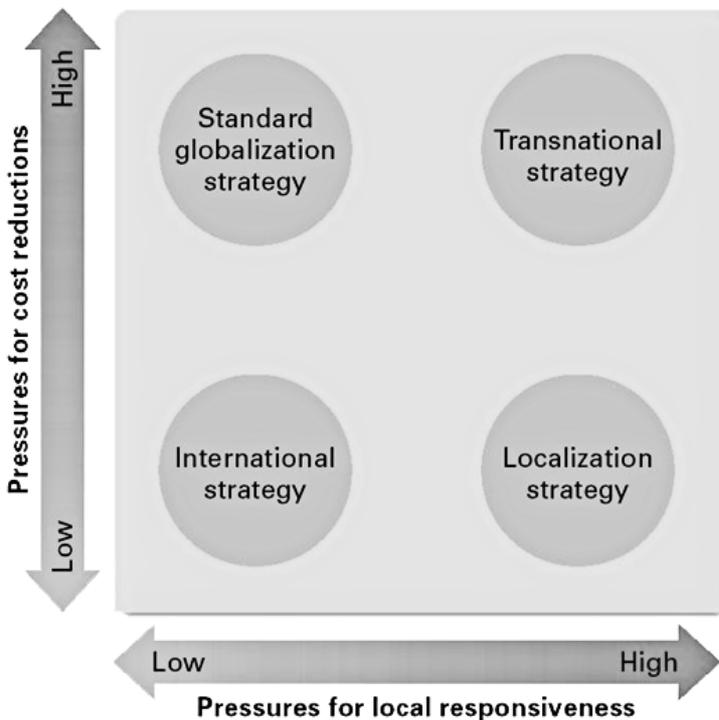
Untuk memasuki dan bersaing di pasar internasional perusahaan memiliki 4 (empat) strategi dasar:

- **Strategi Internasional.** Menciptakan nilai di pasar internasional dengan mentransfer keahlian-keahlian dan produk-produk bernilai tinggi; produk yang unik (berbeda) di buat di negara asal dan di jual di negara lain. Cenderung memusatkan fungsi *R&D* dan produksi di negara sendiri. Meski kadang-kadang fungsi produksi dan pemasaran didesentralisir, kantor pusat umumnya mengendalikan secara ketat. Contoh: P&G memiliki fungsi produksi dan pemasaran di pasar utama tetapi desain dan pesan-pesan pemasaran di buat di USA. Strategi ini hanya sesuai bila pasar asing tidak memiliki *distinct competency*, dan tekanan untuk reduksi harga

dan respon lokal lemah. Bila tekanan meningkat, strategi ini menjadi tidak sesuai.

- **Strategi Multidomestik.** Mengupayakan respon lokal maksimal; menyesuaikan produk pada kondisi-kondisi lokal. Cenderung membentuk semua fungsi (lengkap) di pasar utama dan cenderung memiliki struktur biaya tinggi. Cocok dipakai bila ada tekanan berat untuk respon lokal tetapi tekanan reduksi biaya kecil. Perusahaan di luar negeri cenderung jadi *autonomous* dan lupa untuk *transfer distinctive competencies*. Contoh: Philips di USA menolak VCR V 2000 dan memasarkan produk Matsushita.
- **Strategi Global.** Mereduksi biaya dengan memanfaatkan kurva pengalaman dan *location economies*; ini adalah strategi *leadership* (global). Fungsi *R & D*, produksi dan pemasaran dipusatkan di beberapa lokasi menguntungkan; cenderung memproduksi produk-produk standar dan memasarkannya secara agresif. Cocok bila ada tekanan kuat untuk reduksi biaya dan tekanan respon lokal lemah, misalnya Intel, TI, Motorola dalam memproduksi produk-produk industri.
- **Strategi Transnasional.** Mereduksi biaya dan merespon lokal dengan memanfaatkan kurva pengalaman dan *location economies* melalui *global learning*. *Global learning* Sesuai bila ada tekanan kuat untuk reduksi biaya dan respon lokal sehingga cocok dengan strategi diferensiasi dan *cost leadership*. Contoh:

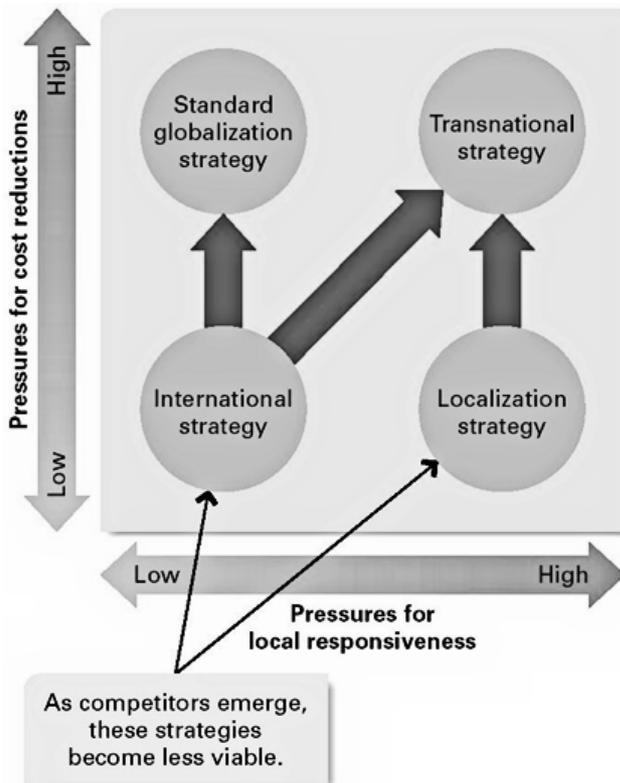
Caterpillar, menggunakan banyak komponen yang sama dan diproduksi besar-besaran di beberapa tempat. Menggunakan *assembly plants* di berbagai pasar utama untuk mengakomodasi keinginan lokal.



Source: Hill & Jones

Gambar 12.5. Empat Strategi Dasar.

Empat strategi global yang ditempuh pada persaingan global. Strategi yang dipilih ditentukan dengan mempertimbangkan tekanan untuk mereduksi biaya dan tekanan oleh respon lokal.



Source: Hill & Jones

Gambar 12.6. Perubahan Strategi Sejalan dengan Perubahan Waktu.

- Dengan berjalannya waktu, muncul pesaing-pesaing sehingga untuk dapat bertahan perlu *cost reduction*.
- Dengan meningkatnya persaingan perusahaan beralih status ke Standar Globalisasi atau Strategi Transnasional.

- **Cara Memasuki Pasar Global:**
 - **Exporting.** Kebanyakan perusahaan global mulai dengan cara ini, memproduksi lokal dan menjual global. Kurva pengalaman, *location economies* dan volume global menghasilkan keunggulan biaya.
 - **Licensing.** Penerima lisensi mendapat hak untuk memproduksi barang pemberi lisensi dengan biaya yang disepakati. Cocok bila pemberi lisensi tidak memiliki sumber daya untuk memulai operasi dan resiko di negara lain. Dikenal juga "*licensing agreement*" dimana disepakati bahwa penerima lisensi juga harus memberi lisensi atas sebagian *technological know-how*-nya kepada pemberi lisensi untuk menghindari perilaku oportunistik satu sama lain.
 - **Franchising.** Perusahaan menjual hak menggunakan *brand name* secara terbatas kepada perusahaan lain dengan bayaran *lump-sum* (jumlah bulat) dan pembagian laba dan keharusan melakukan bisnis sesuai aturan dan penjual hak. Contoh: Mc. Donald's.
 - **Joint Ventures.** Merupakan cara memasuki pasar asing yang paling disenangi. Umumnya dengan saham 50:50 atau 51:49 kontrol operasi oleh kedua belah pihak.
 - **Membuka cabang perusahaan sendiri.** Membuka baru atau membeli perusahaan yang sudah berjalan; seluruh saham dimiliki

perusahaan induk/asli. Banyak dipakai perusahaan teknologi tinggi dan paling mahal.

Untuk memilih cara yang paling baik perlu melihat kekuatan dan kelemahan dari setiap cara.

Penentuan Basic Entry utk Strategi Global

- 1. Ke Pasar Internasional mana? (DI MANA)**
 - Asesmen thd potensi profit utk jangka panjang
 - Keseimbangan benefits, costs, dan risks
- 2. Timing utk masuk (KAPAN)**
 - First-mover advantages: preempt and build share
 - First-mover disadvantages: pioneering costs
- 3. Skala Entry (BAGAIMANA)**
 - Skala besar merupakan komitmen besar
 - Manfaat dan kerugian jika small-scale entry

Gambar 12.7. Penentuan *Basic Entry* untuk Strategi Global.

Keuntungan dan Kerugian dari berbagai Entry Modes

Entry Mode	Advantages	Disadvantages
Exporting	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to realize location and experience-curve economies 	<ul style="list-style-type: none"> • High transport costs • Trade barriers • Problems with local marketing agents
Licensing	<ul style="list-style-type: none"> • Low development costs and risks 	<ul style="list-style-type: none"> • Inability to realize location and experience-curve economies • Inability to engage in global strategic coordination • Lack of control over technology
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> • Low development costs and risks 	<ul style="list-style-type: none"> • Inability to engage in global strategic coordination • Lack of control over quality
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none"> • Access to local partner's knowledge • Shared development costs and risks • Political dependency 	<ul style="list-style-type: none"> • Inability to engage in global strategic coordination • Inability to realize location and experience-curve economies • Lack of control over technology
Wholly owned subsidiaries	<ul style="list-style-type: none"> • Protection of technology • Ability to engage in global strategic coordination • Ability to realize location and experience-curve economies 	<ul style="list-style-type: none"> • High costs and risks

Source: Hill & Jones

Gambar 12.8. Keuntungan dan Kerugian dari Berbagai Entry Modes.

- **Aliansi Strategis Global:**

Perjanjian kerjasama antara perusahaan yang bukan pesaing atau pesaing satu sama lain.

Tujuannya antara lain adalah untuk:

- Dapat masuk pasar asing; misalnya Motorola dengan Toshiba.
- Membagi beban *fixed cost* dan resiko pembuatan produk baru.
- Saling melengkapi *skill* dan *asset* (kompetensi unik); bentuk aliansi yang banyak berhasil.
- Membantu perusahaan membuat *standard technology* yang menguntungkan perusahaan. Misalnya Philips & Matsushita dalam *Digital*

Compact Cassette, untuk menyaingi Sony. Bentuk aliansi dapat berupa *joint venture*.

Kelemahan aliansi strategis:

- Memberi pesaing jalan mendapatkan teknologi baru dan akses pasar secara murah.
- Aliansi memiliki banyak resiko; ada yang berhasil; banyak yang gagal.

Berbagai kondisi agar aliansi strategik berhasil:

- Seleksi partner memiliki *capability* yang tidak dimiliki perusahaan, misalnya dalam pemasaran, modal, kompetensi bernilai, dan lain-lain. Kedua pihak memiliki visi yang sama tentang manfaat aliansi. Misalnya antara GM & Daewoo. Partner tidak oportunistik (hanya ingin memperoleh *tech-know how* perusahaan tanpa imbalan seimbang).
- Struktur aliansi yang mencegah terjadinya resiko beralihnya teknologi unggul yang menjadi keunggulan salah satu pihak berpindah ke pihak lain, dengan berbagai cara (*walling off*, *contractual safeguards*, *cross-licensing agreement*, dan sebagainya).
- Manajemen aliansi. Saling pengertian dalam perbedaan budaya para manajer dan hubungan interpersonal yang baik dan keinginan antar personel untuk saling belajar.

Strategi Aliansi Global

Strategi Alliances Global – perjanjian kerjasama di antara perusahaan dari berbagai negara yg mungkin saling bersaing- bisa jangka pendek, kontrak kerjasama, joint venture dsb dgn partisipasi yg sama.

Keuntungan

- Facilitate entry into a foreign market
- Share fixed costs and associated risks
- Bring together complementary skills and assets
- Set technological standards for its industry

Kerugian

- Give competitors a low-cost route to gain new technology and market access

Some alliances benefit the company.
Beware, alliances can end up giving away technology and market access with very little gained in return.

Gambar 12.9. Strategi Aliansi Global.

Agar Strategi Aliansi Global bisa jalan

The failure rate for international strategic alliances is quite high. Success seems to be a function of three main factors:

1. Pilihan Partner yg baik/cocok:

- Helps the company achieve strategic goals
- Shares the firm's vision for the purpose of the alliance
- Is unlikely to try to exploit the alliance to its own ends
- ↳ Conduct research on potential partners

2. Struktur Aliansi

- Risk of giving too much away is at an acceptable level
- Guard against opportunism by partner in alliance agreement

3. Cara Manajemen Aliansi sensitivity to cultural Differences

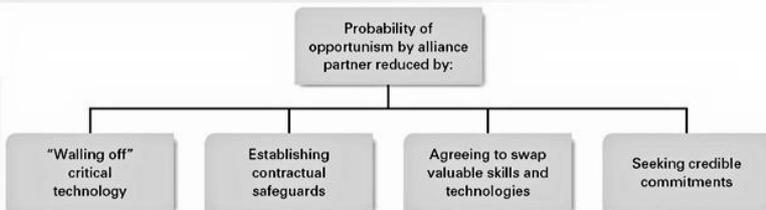
- Build relationship capital through interpersonal relationships

Successful partners view the alliance as an opportunity to learn rather than purely as a cost- or risk-sharing device.

Gambar 12.10. Agar Strategi Aliansi Global dapat Berjalan.

Struktur Aliansi utk mengurangi Oportunisme

Opportunism includes the expropriation of technology or markets



Source: Hill & Jones

Gambar 12.11. Struktur Aliansi untuk Mengurangi Oportunisme.

BAB 13



STRATEGI DAN TEKNOLOGI

13.1. STANDAR TEKNIS DALAM INDUSTRI HI-TECH

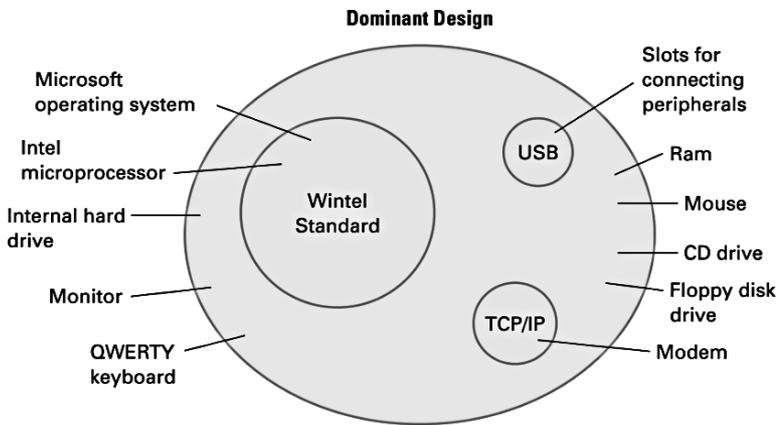
Menggunakan IPTEK yang berkembang sangat cepat untuk pengembangan atribut-atribut produk dan jasanya yang juga berkembang sangat cepat.

Standar teknis adalah spesifikasi teknis yang menjadi acuan produsen dalam memproduksi suatu barang atau komponen. Spesifikasi ini merupakan format yang sering menyebabkan perselisihan (“perang”), karena masing-masing pihak saling mempertahankan standar antar industri “*Hi-Tech*”.

Pada Industri *Hi-Tech*, diferensiasi produk dan keunggulan bersaing bersumber dari Standar Teknis.

“Pihak yang lebih dahulu tiba di medan perang dan menunggu datangnya musuh akan lebih segar untuk bertempur; sedangkan pihak lain yang datangnya kemudian, tergesa-gesa dan kelelahan untuk bertempur.”

- Sun-Tzu



Gambar 13.1. Standar Teknis untuk PC.

Manfaat Standar Teknis:

- Menjamin kompatibilitas antar produk dan komponen-komponennya.
- Mengurangi kebingungan konsumen.
- Menekan biaya produksi melalui produksi massal.

Adanya standar memungkinkan biaya menurun dan keunggulan diferensiasi.

Mengelola Hak milik intelektual (*Intellectual property right* merupakan produk intelektual dan kreativitas):

- *Patent*, *copyright*, dan *trademark* memberikan insentif bagi pencipta dan perusahaan pemilik hak tersebut yang telah mengeluarkan biaya untuk menciptakannya.
- Digitalisasi dan pembajakan - kini banyak masalah sehingga diperlukan pemecahan teknologi:

- Strategi untuk mengatur hak materi digital perlu mempertimbangkan mengingat materi ini mudah/murah di-copy demikian pula pendistribusiannya.
- Mungkin diperlukan *software* untuk enkripsi agar tidak mudah di-copy.

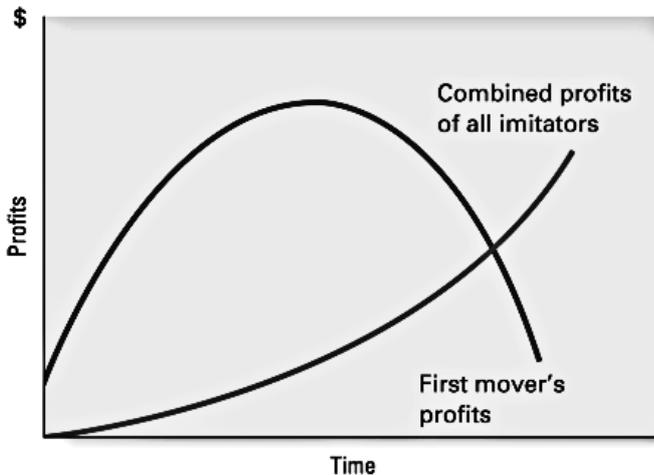
13.2. FIRST MOVER DAN IMITASI

Keuntungan dari *First-Mover*:

First-mover (penggerak pertama) adalah pengembang dan pencipta pertama/pionir produk baru, yang kelak memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan yang bersangkutan:

- Jika permintaan terhadap produk baru ini tinggi maka perusahaan dapat menduduki posisi monopoli dan meraup keuntungan besar.
- Hal ini dapat memunculkan pesaing-pesaing potensial.
- Jika tidak ada barrier terhadap imitasi (*BTI*) maka pesaing-pesaing ini dapat meniru (imitasi) produk tersebut.
- Jadi menjadi *first mover* tidak serta merta menjamin sukses tanpa adanya strategi.

Dampak Imitasi thd Profit dari First Mover



Source: Hill & Jones

Gambar 13.2. Dampak Imitasi terhadap Keuntungan dari *First Mover*.

Mengapa *First-Mover* menjadi Unggul?

- Memanfaatkan efek jaringan dan umpan balik positif - Konsumen tersandera oleh teknologi.
- Membentuk *brand loyalty* - Merupakan *BTI* (*Barrier To Imitation*) bagi pendatang baru.
- *Economies of scale* dan *learning effects*. *First-mover* mencapai keunggulan biaya rendah sehingga dapat menurunkan harga - *BTI*.

- Menciptakan *switching costs* untuk konsumen - Meningkatkan *BTI*.
- Memperoleh tambahan pengetahuan/pengalaman-Berkaitan dengan konsumen/pelanggan, distribusi, dan teknologi - yang mempersulit masuknya pendatang baru.

Hal yang merugikan *First Mover*:

- Biaya pengembangan/*R&D* untuk produk, saluran distribusi dan mendidik konsumen. Yang masuk kemudian merupakan '*free-ride*', tidak mengeluarkan biaya.
- Lebih peka melakukan kesalahan Karena pasar masa depan sulit ditebak - pendatang kemudian belajar dari kesalahan *first-mover*.
- Risiko mengembangkan sumber dan kemampuan yang keliru. *First-mover* menanggung risiko "terjerumus dalam jurang", karena apa yang diperlukan pendahulu beda dengan yang sekarang.
- Dapat berinvestasi untuk teknologi yang sudah usang atau inferior. Pengembang yang datang kemudian dapat memanfaatkan teknologi yang jauh lebih tinggi karena kemajuan teknologi berlangsung sangat cepat.

Strategi *First-Mover* agar unggul:

- Kembangkan dan lakukan inovasi sendiri.
- Aliansi Strategik atau *Joint Venture*.
- Berikan lisensi kepada pihak kedua untuk memasarkan inovasi.

Pertanyaan kunci dalam memilih strategi:

- Apakah perusahaan memiliki aset pelengkap memanfaatkan inovasinya?
- Seberapa sulit bagi para peniru untuk meniru inovasi perusahaan (ketinggian hambatan untuk meniru)?
- Adakah kompetitor yang mampu dengan cepat meniru inovasi?

Strategy	Does the Innovator Have the Required Complementary Assets?	Likely Height of Barriers to Imitation	Number of Capable Competitors
Going it alone	Yes	High	Very few
Entering into an alliance	No	High	Moderate number
License the innovation	No	Low	Many

Source: Hill & Jones

Gambar 13.3. Strategi untuk Mendapat Profit Imitasi.

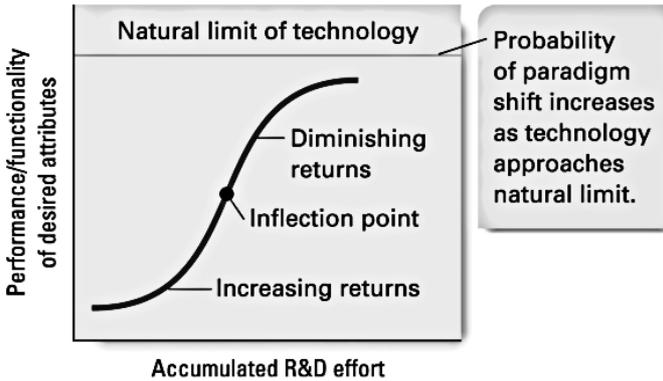
13.3. PERUBAHAN PARADIGMA TEKNOLOGI

Hal ini terjadi jika teknologi baru bersifat revolusioner, mengubah struktur industri, secara dramatis mengubah persaingan sehingga perusahaan-perusahaan perlu mengubah strategi.

Perubahan paradigma cenderung terjadi jika:

- Perkembangan teknologi sudah mencapai batas (contoh: elektronika: tabung -> transistor; fotografi: film -> memori dan sebagainya).
- Disruptif teknologi yang baru - masuk *niche* pasar yang tidak terjangkau lagi oleh perusahaan-perusahaan yang masih menggunakan teknologi yang mapan.

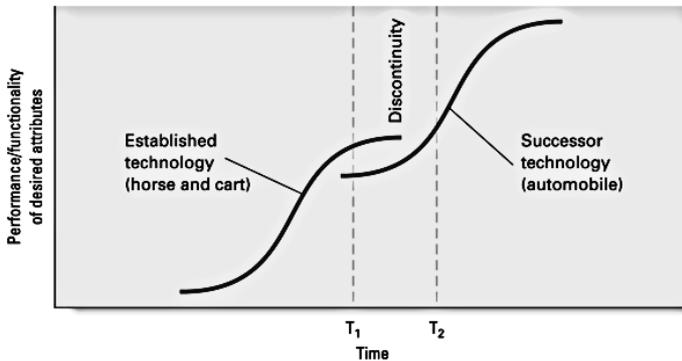
Kurva S Teknologi



Source: Hill & Jones

Gambar 13.4. Kurva S Teknologi.

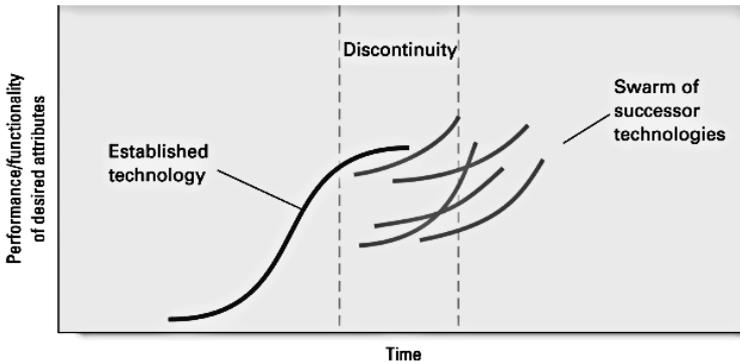
Teknologi mapan dan pengganti



Source: Hill & Jones

Gambar 13.5. Kurva Teknologi Mapan dan Pengganti.

Muncul banyak (Swarm) Teknologi pengganti



Source: Hill & Jones

Gambar 13.6. Kurva Muncul Banyak Teknologi Pengganti.

Teknologi Disruptif

Adalah teknologi baru yang menginvasi arus pasar dan merupakan perbaikan dari yang lama tapi bukan lanjutan dari yang lama:

- Menyebabkan terjadinya revolusi dalam struktur industri dan persaingan.
- Menyebabkan perubahan paradigma teknologi.

Teknologi Disruptif sering menyebabkan menurunnya perusahaan-perusahaan yang sudah mapan - karena mereka mendengar dari pelanggan (yang tidak menginginkan perubahan karena belum tahu tentang produk inovatif yang baru itu).

Implikasi Strategik dari Perubahan Paradigma pada Perusahaan yang sudah mapan:

- Perusahaan yang sudah mapan (*established*) memiliki akses terhadap pengetahuan sehingga ada peluang untuk mengembangkan teknologi disruptif.
- Perlu investasi bagi teknologi-teknologi baru untuk mengembangkan teknologi disruptif.
- Komersialisasi teknologi disruptif mungkin memerlukan rantai nilai yang berbeda dan struktur biaya yang berbeda pula.

Kondisi Internal sering menghalangi perubahan. Keberhasilan dalam mengembangkan dan komersialisasi teknologi disruptif akan meningkat, jika ini dilaksanakan oleh sendiri oleh organisasi yang bersangkutan.

Implikasi Strategik dari Perubahan Paradigma pada Pendetang Baru:

Keuntungan:

- Tekanan untuk terus dengan model bisnis yang *out-of-date* tidak menghalangi pendatang baru.
- Pendetang baru tak perlu terpengaruh oleh pelanggan yang sudah *established*, saluran distribusi dan supplier.

Tantangan:

- Terhambat jika modal kurang.
- Masalah pertumbuhan yang terlampau cepat perlu diatur.

- Upaya memindahkan teknologi dari ceruk (*niche*) yang kecil ke pasar yang besar.
- Perlu diputuskan apakah maju sendiri atau berpartner dengan perusahaan yang sudah mapan.

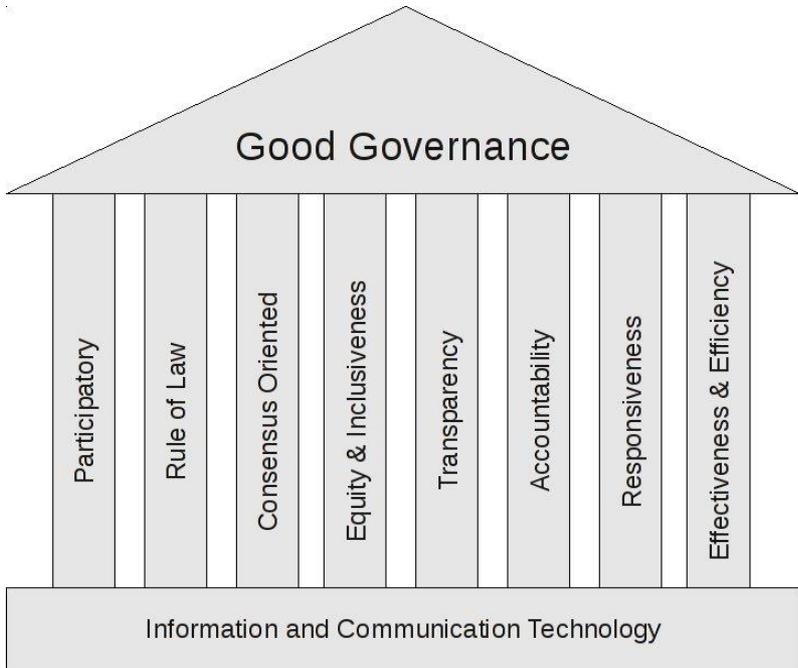
Pihak yang unggul dalam persaingan adalah yang menguasai teknologi terbaik.

- Walter Wriston

Fleksibilitas suatu bisnis dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan dinamika pasar akan menentukan siapa pemenang dalam era internet sekarang ini yang sangat cepat berubah.

- Michael Dell

BAB 14



BMC, KPI, DAN GOOD GOVERNANCE

14.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas (BMC) merupakan suatu kerangka kerja yang membahas model bisnis dengan disajikan dalam bentuk visual berupa kanvas lukisan, agar dapat dimengerti dan dipahami dengan mudah. Model ini digunakan untuk menjelaskan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah suatu model bisnis, agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

BMC dapat digunakan untuk semua lini bisnis tanpa terbatas sektor usahanya. *BMC* sangat membantu untuk mempercepat proses analisa kekuatan dan kekurangan bisnis. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan, maka analisa kebutuhan dan profit dapat dilakukan dengan cepat.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

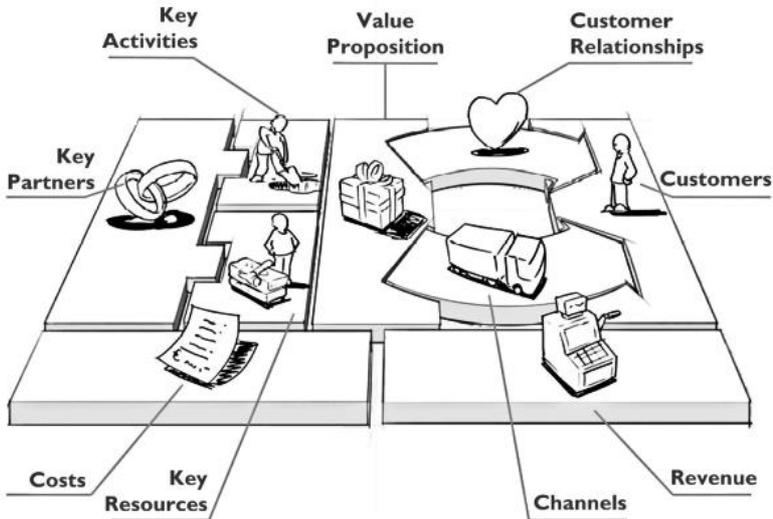
Ref: Osterwalder, Pigneur & al.

Gambar 14.1. Sembilan blok model bisnis, Osterwalder, Pigneur & al. 2010 (Model Blok).

Model Blok:

Business Model Canvas dapat menjelaskan hubungan 9 (sembilan) elemen model bisnis yang digambarkan secara visual, sehingga inovasi yang

dibuat pada model bisnis perusahaan akan lebih mudah dipahami dan dimengerti.



Source: drawing by JAM

Gambar 14.2. Sembilan blok model bisnis, Osterwalder, Pigneur & al. 2010 (Model Gambar).

9 (sembilan) Blok Bangunan Kanvas Model Generasi Bisnis:

- *Customer Segments (CS)* (Segmen Pelanggan): Siapa pelanggan dan mengapa mereka membeli? Apa pola dasar pelanggan. Ketahui dan pahami pelanggan secara detail.
- *Value Proposition (VP)*: Produk/layanan apa yang dibuat dan untuk siapa? Apa yang dibutuhkan? Masalah apa yang sedang dipecahkan? Permasalahan berat apa, yang sedang diatasi?

- *Channels (CH)*: Bagaimana produk/layanan akan dikirim dari ke pelanggan? Apakah saluran distribusi virtual atau fisik?
- *Customer Relationships (CR)* (Hubungan Pelanggan): Bagaimana rencana untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan? Bagaimana mendapat lalu lintas ke situs web atau ke lokasi fisik? Bagaimana rencana menumbuhkan basis pelanggan?
- *Revenue Streams (RS)*: Bagaimana rencana menghasilkan uang? Apa nilai yang dibeli pelanggan?
- *Key Resources (KR)* (Sumber Daya Utama): Apa yang dibutuhkan agar bisnis berjalan? Apa aset utama yang dibutuhkan? Sumber daya manusia? Pembiayaan? Pergudangan? Daftar pelanggan?
- *Key Activities (KA)* (Kegiatan Utama): Tindakan apa yang harus Anda ambil untuk menjalankan bisnis? Apa hal terpenting yang harus dilakukan agar bisnis berjalan?
- *Key Partnerships (KP)* (Kemitraan Utama): Kegiatan apa yang akan dilakukan mitra? Apa yang diperoleh dari mitra?
- *Cost Structure (CS)* (Struktur Biaya): Berapa biaya tetap dan variabel untuk mengoperasikan bisnis? Apa kegiatan paling mahal? Apakah ada skala ekonomi?

Setelah memahami 9 (sembilan) blok bangunan, sekarang saatnya untuk menjawab pertanyaan pada *Post-it notes* dan tempelkan pada kanvas model bisnis

(*Business Model Canvas*) yang diperbesar. Jika memulai bisnis baru, kemungkinan harus menggunakan perkiraan terbaik saat menjawab setiap pertanyaan.

14.2. KEY PERFORMANCE INDEX

Indikator Kinerja Utama (*KPI*) adalah indikator penting (utama) kemajuan menuju hasil yang diinginkan. *KPI* menyediakan fokus untuk perbaikan strategis dan operasional, membuat dasar analitis untuk pengambilan keputusan dan membantu memusatkan perhatian pada apa yang paling penting. Seperti yang dikatakan Peter Drucker dengan terkenal, "Apa yang diukur akan dilakukan?".

Pengelolaan dengan menggunakan *KPI* termasuk menetapkan target (tingkat kinerja yang diinginkan) dan melacak kemajuan terhadap target itu. Mengelola dengan *KPI* seringkali berarti bekerja untuk meningkatkan indikator utama yang nantinya akan mendorong manfaat yang tertinggal. Indikator utama adalah pelopor dari kesuksesan masa depan; indikator yang tertinggal menunjukkan seberapa sukses organisasi mencapai hasil di masa lalu.

***KPI* yang baik:**

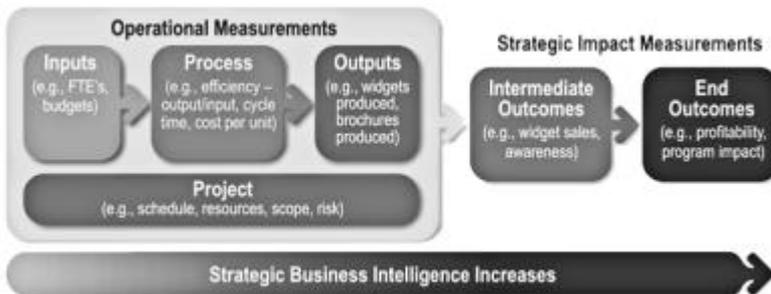
- Berikan bukti objektif kemajuan menuju pencapaian hasil yang diinginkan.
- Ukur apa yang dimaksudkan untuk diukur untuk membantu menginformasikan pengambilan keputusan yang lebih baik.

- Tawarkan perbandingan yang mengukur tingkat perubahan kinerja seiring waktu.
- Dapat melacak efisiensi, efektivitas, kualitas, ketepatan waktu, tata kelola, kepatuhan, perilaku, ekonomi, kinerja proyek, kinerja personel, atau pemanfaatan sumber daya.
- Seimbang antara indikator terkemuka dan tertinggal.

Nilai kecerdasan bisnis relatif dari serangkaian pengukuran sangat meningkat ketika organisasi memahami bagaimana berbagai metrik digunakan dan bagaimana berbagai jenis tindakan berkontribusi pada gambaran bagaimana organisasi melakukan. *KPI* dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis:

- Masukan (*Input*) mengukur atribut (jumlah, jenis, kualitas) sumber daya yang dikonsumsi dalam proses yang menghasilkan *output* (keluaran).
- Langkah-langkah proses atau kegiatan fokus pada bagaimana efisiensi, kualitas, atau konsistensi proses spesifik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tertentu; mereka juga dapat mengukur kontrol pada proses itu, seperti alat/peralatan yang digunakan atau pelatihan proses.
- Keluaran (*Output*) adalah ukuran hasil yang menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang dilakukan dan menentukan apa yang dihasilkan.

- Hasil berfokus pada pencapaian atau dampak, dan diklasifikasikan sebagai Hasil Antara, seperti kesadaran merek pelanggan (hasil langsung dari, katakanlah, hasil pemasaran atau komunikasi), atau Hasil Akhir, seperti retensi atau penjualan pelanggan (yang didorong oleh peningkatan kesadaran merek).
- Ukuran proyek menjawab pertanyaan tentang status hasil dan kemajuan pencapaian terkait dengan proyek atau inisiatif penting.



Ref: <https://kpi.org/KPI-Basics>

Gambar 14.3. Peningkatan Kecerdasan Bisnis Strategis.

Setiap organisasi membutuhkan tindakan strategis dan operasional, dan beberapa sudah ada. Gambar 14.3. menggambarkan langkah-langkah strategis, operasional dan lainnya seperti yang dijelaskan di bawah ini:

- Tindakan Strategis melacak kemajuan menuju tujuan strategis, dengan fokus pada hasil yang

diinginkan/diinginkan dari Hasil Akhir atau Hasil Antara. Ketika menggunakan *balanced scorecard*, langkah-langkah strategis ini digunakan untuk mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya yang digambarkan dalam masing-masing dari 4 (empat) perspektif *scorecard* seimbang berikut:

- Pelanggan/Pemangku Kepentingan.
 - Keuangan.
 - Proses Internal.
 - Kapasitas Organisasi.
- Tindakan Operasional, yang difokuskan pada operasi dan taktik, dan dirancang untuk menginformasikan keputusan yang lebih baik seputar pengiriman produk/layanan sehari-hari atau fungsi operasional lainnya.
 - Ukuran Proyek, yang difokuskan pada kemajuan dan efektivitas proyek.
 - Pengukuran Risiko, yang difokuskan pada faktor-faktor risiko yang dapat mengancam kesuksesan kita.
 - Tindakan Karyawan, yang berfokus pada perilaku manusia, keterampilan, atau kinerja yang diperlukan untuk melaksanakan strategi.
 - Seluruh tindakan, termasuk yang dari masing-masing kategori ini, dapat digunakan untuk

membantu memahami seberapa efektif strategi dapat dijalankan.

14.3. GOOD GOVERNANCE

Good governance (Tata laksana pemerintahan yang baik) adalah seperangkat proses yang diberlakukan dalam berbagai organisasi “baik swasta maupun negara” untuk menentukan keputusan. Tata laksana pemerintahan yang baik ini, walaupun tidak dapat menjamin sepenuhnya segala sesuatu akan menjadi sempurna, namun bila dijalankan akan mengurangi penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Banyak badan-badan donor internasional, seperti *IMF* dan Bank Dunia, mensyaratkan diberlakukannya unsur-unsur tata laksana pemerintahan yang baik, sebagai dasar bantuan dan pinjaman yang akan mereka berikan.

Istilah *governance* sudah dikenal dalam literatur administrasi dan ilmu politik hampir 120 tahun, sejak Woodrow Wilson memperkenalkan bidang studi tersebut sekitar 125 tahun yang lalu. Pada waktu itu *governance* hanya digunakan dalam konteks pengelolaan organisasi korporat dan lembaga pendidikan tinggi. Wacana tentang *governance* yang baru terutama setelah berbagai lembaga pembiayaan internasional mempersyaratkan *good governance* pada berbagai program bantuannya.



Ref: UNESCAP

Gambar 14.4. Karakteristik *Good Governance*.

8 (Delapan) Karakteristik *Good Governance*:

- Partisipasi Masyarakat, Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif.
- Tegaknya Supremasi Hukum, Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia.
- Transparansi, Tranparansi harus dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi

perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.

- Peduli pada *Stakeholder*, Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
- Berorientasi pada Konsensus, Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dan yang terbaik bagi kelompok masyarakat, dan terutama dalam kebijakan dan prosedur.
- Kesetaraan, Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka.
- Efektifitas dan Efisiensi, Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
- Akuntabilitas, Para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggung jawaban tersebut tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan.

Dengan berlakunya karakteristik di atas dapat menjadi jaminan untuk:

- Meminimalkan terjadinya korupsi.
- Pandangan minoritas terwakili dan dipertimbangkan.
- Pandangan dan pendapat kaum yang paling lemah didengarkan dalam pengambilan keputusan.

Visi Strategis, Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan untuk mewujudkannya, harus memiliki pemahaman atas kompleksitas kesejarahan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sri Wahyudi, 2001. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Chandra Suwondo, 2003. *Outsourcing Implementasi di Indonesia*. Jakarta: Elex Media.
- _____, 2013. *Manajemen Produksi dan Operasi - Buku Ringkasan Eksekutif untuk MM*. Jakarta: Halaman Moeka Publishing.
- _____, 2013, *Ekonomi Manajerial - Buku Ringkasan Eksekutif untuk MM*. Jakarta: Halaman Moeka Publishing.
- Coulter, Mary A., 2012. *Strategic Management in Action (6th Edition)*. Pearson.
- David, Fred R. , 2011. *Strategic Management: Concepts (13th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Formisano, Roger A., 2003. *Manager's Guide to Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Hill, Charles W.J. & Jones, Gareth R., 2015. *Strategic Management Theory, An Integrated Approach (11th Edition)*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, Michael A. & Hoskisson, Robert E., 1999. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Concepts*. Nashville, TN USA: South-Western College Publishing.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market*

Space and Make the Competition Irrelevant.
Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Manktelow, James, 2007. *Mind Tools, Essential Skills for an Excellent Career.* London: Mind Tools Limited.
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson Jr., 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control.* Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Rudy C. Tarumingkeng & Chandra Suwondo, 2017. *Kreativitas & Inovasi - Kunci Kesuksesan.* Jakarta: Halaman Moeka Publishing.
- Rothaermel, Frank T., 2016. *Strategic Management. 3rd Edition.* New York: McGraw-Hill Education.
- Sadler, Phillip, 2004. *Strategic Management MBA Masterclass.* London: Koran Page Ltd.
- Schilling, Melissa A., 2013. *Strategic Management of Technological Innovation. 4th Edition.* New York: McGraw-Hill.
- Vivek, Bindra, 2014. *Everything About Leadership.* New Delhi: Diamond Pocket Books Pvt. Ltd.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, 2000. *Strategic Management & Business Policy (Seventh Edition).* Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- www.wikipedia.com

TENTANG PENULIS 1



Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, Ph.D.

Lahir di Kakas (Minahasa), Profesor Emeritus Institut Pertanian Bogor (sejak 2007), Guru Besar Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis UKRIDA (sejak 1991) dan Professorial Lecturer in Management, Graduate Program, Technological University of The Philippines (sejak 1998). Memperoleh Doctor of Philosophy dalam Life Sciences dari University of Wisconsin Madison (1975), Master of Science (Forestry) dari Duke University (1965) dan Insinyur Pertanian, Universitas Indonesia (1962). Diangkat menjadi Asisten Perguruan Tinggi di Universitas Indonesia Bogor (1960), menjadi Lektor Muda (1962), Lektor (1965), Lektor kepala (1971); dengan SK Presiden RI diangkat Profesor Institut Pertanian Bogor (1978) dan setelah pensiun tahun 2006 diangkat Profesor Emeritus (2007). Telah menyelesaikan pembimbingan S3 lebih dari 40 Doktor di IPB, UGM, UNSRAT dan TUP (Filipina), dan lebih

dari 300 Magister (Manajemen) dan Magister (Sains) di berbagai perguruan tinggi di Indonesia. Tiga kali menjadi Dekan Fakultas Kehutanan IPB (1967, 1969 dan 1977), Rektor PTN: Universitas Cenderawasih Papua (1978-1988) dan Rektor PTS: Universitas Kristen Krida Wacana Jakarta (1991-2000) dan Plt. Rektor IBM-asmi (Okt-Nov. 2017), Ketua Dewan Guru Besar Institut Pertanian Bogor (2004-2005), Anggota MPR-RI (1982-1987). Kredensi akademik dan biodata lebih lengkap dapat dilihat di www.rudyct.com .

TENTANG PENULIS 2



Dr. Ir. Chandra Suwondo, M.M.

Dosen Pasca Sarjana Magister Manajemen di IBM ASMI, Universitas Kristen Krida Wacana (UKRIDA), STIE Pertiba, STM Labora, dan lain-lain

Riwayat Pendidikan:

- Dr. Ekonomi (S3) lulusan Universitas Borobudur.
- Magister Manajemen (S2) lulusan Sekolah Tinggi Manajemen Labora.
- Insinyur (S1) lulusan Universitas Kristen Indonesia.

Buku-buku karangan dari Chandra Suwondo yang pernah dipublikasikan, antara lain:

- Outsourcing - Implementasi di Indonesia, Desember 2003 -Terbitan Elex Media.
- Mencapai Posisi Top Management, April 2003 - Terbitan Elex Media.
- Kumpulan Formula Sukses. September 2004 - Terbitan Metanoia Publishing.

- Kebiasaan Baik - Hiasan Terindah. Maret 2005 - Terbitan Metalexia Publishing.
- Kumpulan Formula Bahagia, Terlengkap dan terpopuler, April 2005 - Terbitan Metanoia Publishing.
- Sikap Positif - Pesona Diri yang Terindah. Agustus 2005 - Terbitan Metanoia Publishing.
- Karakter Keindahan Sejati dari Manusia, Februari 2007 - Terbitan Metanoia Publishing.
- 100 Renungan Populer Sepanjang Masa 1. Desember 2003 - Terbitan Metanoia Publishing.
- 100 Renungan Populer Sepanjang Masa 2. September 2004 - Terbitan Metanoia Publishing.
- 50 Renungan Populer Sepanjang Masa 1. Maret 2005 - Terbitan Metanoia Publishing.
- 50 Renungan Populer Sepanjang Masa 2. Maret 2005 - Terbitan Metanoia Publishing.
- 50 Renungan yang Membawa Berkah. Februari 2006 - Terbitan Metanoia Publishing.
- Komik 3D - Grace & Jane - Keliling Dunia. Mei 2008 - Terbitan Abiyah Pratama.
- Sistem Informasi Manajemen - Pengenalan dan Implementasi. November 2012 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Manajemen Produksi dan Operasi - Buku Ringkasan Eksekutif untuk MM. Juli 2013 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.

- Ekonomi Manajerial - Buku Ringkasan Eksekutif untuk MM. Agustus 2013 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Strategi Pemasaran - Pengenalan dan Implementasi. (Tulisan bersama dengan Bapak A.M. Haris Munandar). Januari 2014 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Metode Kuantitatif - Buku Ringkasan Eksekutif untuk MM. Maret 2014 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Budaya Kerja Super (Seiri-Seiton-Seiso-Seiketsu-Shitsuke) - Implementasi 5S di Indonesia, Agustus 2014 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Metodologi Penelitian - Buku Ringkasan Eksekutif untuk MM. (Tulisan bersama dengan Bapak Mohamad Makrus). November 2015 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Digital Marketing & Social Media Analytics - Implementasi di Indonesia (Tulisan bersama dengan Prof. Rudy C. Tarumingkeng). Agustus 2017 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Kreativitas dan Inovasi - Kunci Kesuksesan (Tulisan bersama dengan Prof. Rudy C. Tarumingkeng). Oktober 2017 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.
- Human Capital Management - Strategi & Implementasi (Tulisan bersama dengan Dr. Adrie Frans Assa, S.E., M.M.). Januari 2018 - Terbitan Halaman Moeka Publishing.

Dalam bidang ekonomi khususnya dalam lingkungan bisnis yang mengembangkan manajemen secara teoritis dan praktis, Manajemen Strategis telah lama dikenal dan dikembangkan. Saat ini Manajemen Strategis menjadi kebutuhan yang sangat penting bagi suatu perusahaan/organisasi, hal ini disebabkan karena keputusan yang diambil akan menentukan apakah suatu perusahaan/organisasi tersebut akan berkembang, bertahan hidup ataupun menuju kehancuran dan kematiannya, karena itu diperlukan pemahaman tentang konsep dan implementasi dari Manajemen Strategis.

Suatu strategi dapat berjalan dengan baik, bila manajemen dapat memanfaatkan segala sumber daya perusahaan/ organisasi, dalam lingkungan yang dinamis dan selalu berubah dengan cepat.

Manajemen Strategis yang tepat, merupakan suatu kebutuhan yang harus selalu diterapkan dan dikembangkan dalam suatu perusahaan/organisasi, untuk dapat bertahan dan berkembang dengan cepat. Saat ini kita telah memasuki era globalisasi, sangat perlu bagi kita untuk selalu mempelajari dan menerapkan Manajemen Strategis, sesuai dengan konsep serta pemikiran yang tepat.

Dengan mempelajari Manajemen Strategis, diharapkan dapat membantu mahasiswa maupun praktisi dalam menyelesaikan setiap masalah yang ditemuinya, demikian juga untuk keperluan pengembangan usaha/pekerjaannya.

Buku “Manajemen Strategis – Konsep dan Implementasi” ini, diharapkan dapat membantu mahasiswa maupun praktisi, sebagai dasar untuk memahami dan menerapkan dalam perusahaan/organisasi nya ataupun untuk menambah ilmu pengetahuan. Buku ini disajikan secara sederhana, ringkas dan praktis, agar para pembaca mudah memahaminya.



Halaman Moeka Publishing
www.halamanmoeka.net
www.halamanmoeka.com
E: halamanmoeka@gmail.com

