

# MANAJEMEN STRATEGI

The image features a hand in the foreground moving a dark chess piece on a checkered board. The background is a collage of Indonesian Rupiah banknotes, including 10,000 and 20,000 denominations. The overall scene is semi-transparent, allowing the text to be clearly visible.

# **BAB 1**

## **PENGANTAR EKONOMI STRATEGI**

# TUJUAN BAB 1

- **Menjelaskan manfaat belajar strategi**
- **Menjelaskan manfaat belajar ekonomika**
- **Menguraikan berbagai hal mengenai globalisasi dan tantangan manajemen stratejik**
- **Menjelaskan defiisi manajemen stratejik**
- **Mendeskrripsikan peranan manajemen *stakeholders***

# **MENGAPA MEMPELAJARI STRATEGI: Definisi dan Alasan**

- **Strategi berkaitan dengan keputusan “besar” yang dihadapi organisasi dalam melakukan bisnis, berkaitan dengan perilaku yang konsisten, dan seharusnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan**
- **Strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan organisasi, sehingga inilah yang menjadi alasan mengapa mempelajari strategi menjadi amat bermanfaat dan menjanjikan**

# **MENGAPA MEMPELAJARI STRATEGI: Manfaat Manajemen Stratejik**

- **Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah**
- **Dapat ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik**
- **Dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategi pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka**
- **Penolakan atas perubahan dapat dikurangi**

# **MENGAPA MEMPELAJARI EKONOMIKA: Manfaat dan Model Ekonomika**

- **Dalam menganalisis pengambilan keputusan, baik yang dilakukan perorangan maupun organisasional, analisis ekonomika dapat digunakan untuk mengetahui elemen kunci dari proses yang dijalaninya**
- **Hal-hal yang harus diidentifikasi oleh model ekonomika, yaitu: pembuat keputusan, tujuan, pilihan, serta hubungan antara pilihan dan hasil**



# **GLOBALISASI: Dua Faktor Penyebab Globalisasi**

- **Adanya dorongan investasi yang dimulai dari Marshall Plan**
- **GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) merupakan penarik utama di sisi permintaan (*demand pull*)**

# **GLOBALISASI:**

## **Kecenderungan yang Mendukung Globalisasi**

- **Aliran dana dan modal semakin mudah menembus batas negara**
- **Investor asing semakin giat membeli dan menjual aset finansial dan riil**
- **Institusi keuangan asing semakin gencar menembus pusat keuangan dunia dan regional**
- **Banyak perusahaan mencatatkan dan menawarkan sahamnya di pasar modal internasional**
- **Liberalisasi dan deregulasi sektor finansial**



# **GLOBALISASI:**

## **Dimensi Globalisasi**

- **Terjadinya pergeseran kekuatan ekonomi global memunculkan tiga *megamarkets* ekonomi dunia, yaitu MEE, Amerika Utara, dan Asia Timur & Tenggara**
- **Globalisasi investasi mendorong tumbuh dan menyebarnya perusahaan transnasional (TNC)**

# **MANAJEMEN STRATEJIK: Definisi**

- **Manajemen stratejik terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif**

# **MANAJEMEN STRATEJIK: Atribut Kunci**

- **Mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya**
- **Melibatkan semua *stakeholders* dalam pengambilan keputusan**
- **Mebutuhkan penggabungan perspektif jangka pendek dan jangka panjang**
- **Menyadari *trade-off* antara efisiensi dan efektivitas**

# MANAJEMEN STAKEHOLDERS: Dua Cara Melihat Peranan Manajemen

- “zero sum” → peranan manajemen adalah untuk melihat *stakeholder* berebut untuk mendapatkan perhatian dan sumber daya organisasi
- Simbiosis antar *stakeholder* → manajer mengakui adanya saling ketergantungan antara para karyawan, pemasok, konsumen, pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya



# GAMBAR

## 1.1

Model Hubungan Interaktif antara Bisnis dan Masyarakat Sosial



Sumber: Kuncoro (2004)



# MANAJEMEN STAKEHOLDERS: Tahapan Analisis

- Memetakan hubungan antar *stakeholder*
- Memetakan koalisi *stakeholder*
- Mengidentifikasi kepentingan masing-masing *stakeholder*
- Mengidentifikasi kekuatan masing-masing *stakeholder*
- Menyusun matriks prioritas *stakeholder*
- Dan memantau kemungkinan pergeseran koalisi

The background of the slide is a composite image. On the left, a hand is shown moving a dark chess piece on a light-colored chessboard. The rest of the background is a soft-focus collage featuring a cityscape with buildings and a hand holding a pen over a document.

## **BAB 2**

# **STRATEGI DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEJIK**

## **TUJUAN BAB 2**

- **Menjelaskan beberapa konsep dasar dalam manajemen stratejik**
- **Menguraikan proses manajemen stratejik**
- **Menguraikan tiga model alternatif untuk meraih keunggulan kompetitif**

# KONSEP DASAR DALAM MANAJEMEN STRATEGIK:

- *Strategic Competitiveness*
- **Strategi**
- *Sustained Competitive Advantage*
- *Above Average Returns*

# **PROSES MANAJEMEN STRATEJIK: Tahapan Utama**

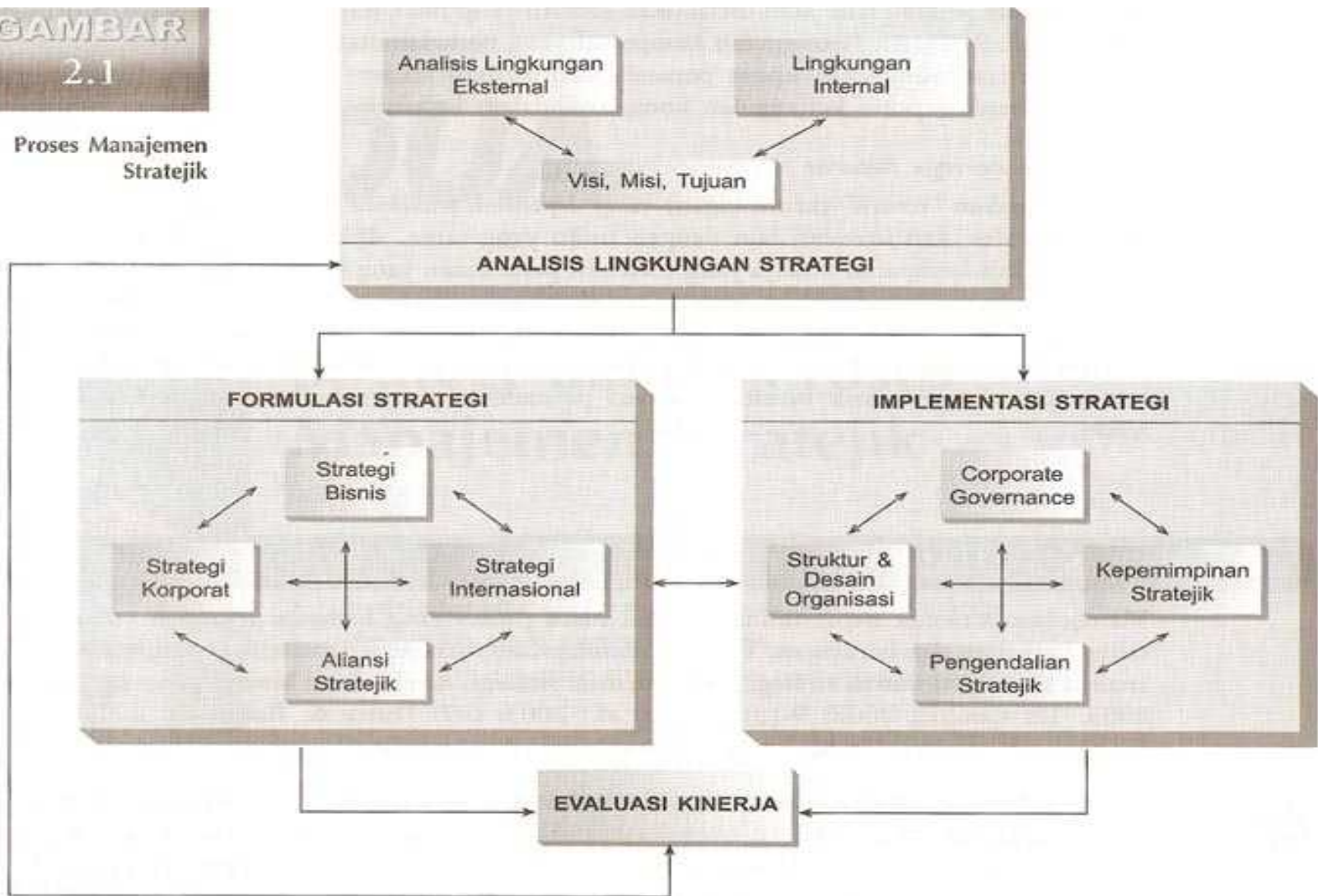
The background of the slide features a semi-transparent image of a hand moving a chess piece on a board. The chessboard is overlaid on a pattern of Indonesian Rupiah banknotes, including 10,000 and 20,000 denominations. The overall aesthetic is professional and strategic.

- **Analisis lingkungan**
- **Formulasi Strategi**
- **Implementasi Strategi**
- **Evaluasi Strategi**



**GAMBAR**  
**2.1**

**Proses Manajemen**  
**Stratejik**



# **KEUNGGULAN KOMPETITIF:**

## **Definisi**

- **Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain**

# KEUNGGULAN KOMPETITIF: Tiga Alternatif Model

- Model Organisasi-Industri (*Industrial-Organization* atau I/O)
- Model berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau RBV)
- Model Gerilya (*Guerilla*)

TABEL  
2.1

Perbandingan Pendekatan I/O, *Resource-Based*, dan Gerilya

	I/O	Resource-Based	Gerilya
Keunggulan Kompetitif	<i>Positioning</i> dalam industri	Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas	Sementara
Penentu Profitabilitas	Karakteristik industri; posisi perusahaan dalam industri	Jenis, jumlah, dan <i>nature</i> sumber daya perusahaan	Kemampuan untuk berubah dan mengejutkan pesain dengan tindakan stratejik
Fokus	Eksternal	Internal	Eksternal dan Internal
Perhatian Utama	Persaingan	Sumber daya kompetensi	Situasi yang terus berubah berubah secara radikal
Pilihan Strategik	Memilih industri yang menarik; posisi yang sesuai	Mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang khas	Menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan terjadi secara berulang; mengejutkan pesaing

Sumber: Coulter (2002: 35)



# **KEUNGGULAN KOMPETITIF: Tahapan Model I/O**

- **Pelajari lingkungan eksternal**
- **Pilih industri yang menarik**
- **Formulasikan strategi**
- **Kembangkan dan peroleh aset yang diperlukan**
- **Implementasi strategi**
- **Gunakan kekuatan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi**
- **Berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata industri**



# **KEUNGGULAN KOMPETITIF: Tahapan Model Resource-Based**

- **Mengidentifikasi sumber daya perusahaan**
- **Tentukan kapabilitas perusahaan**
- **Tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif**
- **Lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi**
- **Pilih strategi terbaik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri**
- **Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri**

# **KEUNGGULAN KOMPETITIF: Model Gerilya**

- **Berbagai macam gangguan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan**
- **Sebuah organisasi yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi**

# **KEUNGGULAN KOMPETITIF: Hiperkompetisi dalam Model Gerilya**

- **Hiperkompetisi yaitu lingkungan bisnis yang diwarnai dengan perubahan terus-menerus**
- **Untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan yang hiperkompetitif, diperlukan visi terhadap perubahan dan gangguan, kapabilitas, dan taktik**

The background of the slide features a semi-transparent image of a hand moving a chess piece on a board. The chessboard is overlaid on a blurred background of Indonesian Rupiah banknotes, including a 10,000 Rupiah note. The overall image has a light purple tint.

**LINGKUNGAN EKSTERNAL  
PERUSAHAAN: ANALISIS INDUSTRI  
DAN PESAING**

# TUJUAN

- **Menjelaskan definisi lingkungan bisnis**
- **Melakukan analisis terhadap lingkungan bisnis**
- **Menjelaskan pengaruh lima kekuatan persaingan terhadap profitabilitas suatu perusahaan**
- **Menguraikan kluster dan konsep persaingan terkini**



# **LINGKUNGAN BISNIS:**

## **Definisi**

- **Lingkungan bisnis memiliki arti yang luas karena menunjukkan seluruh pengaruh eksternal terhadap organisasi**
- **Memiliki tiga konsep, yaitu 1) fakta objektif, 2) fakta subjektif, 3) pembagian antara organisasi dan lingkungan tidak jelas, dan lingkungan tercipta dan didefinisikan oleh individu**

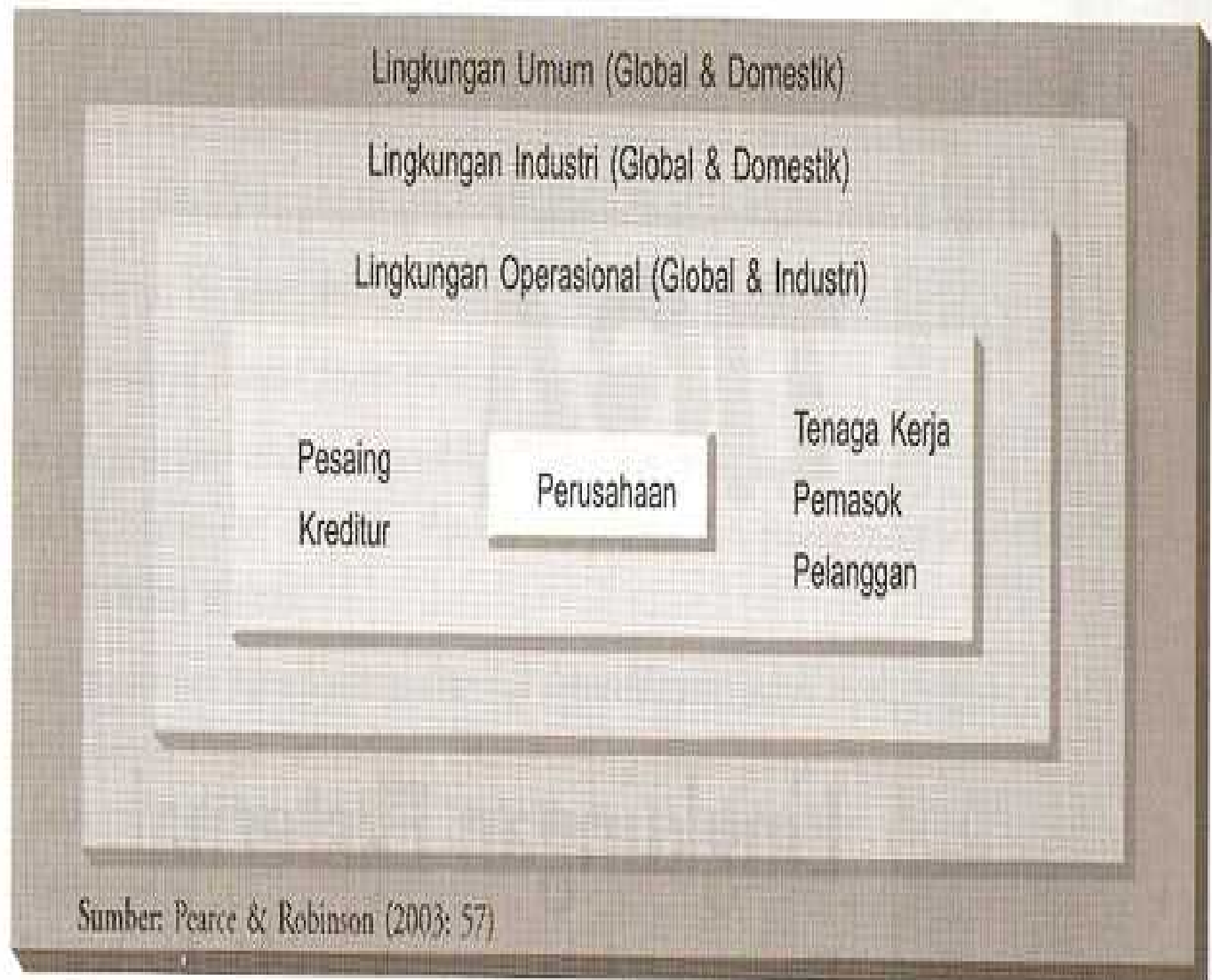
# **LINGKUNGAN BISNIS: Analisis Lingkungan Organisasi**

- **Lingkungan bisnis secara fundamental berpengaruh terhadap aktivitas bisnis**
- **Perlunya identifikasi faktor-faktor lingkungan dan perubahan untuk memastikan kesuksesan bisnis**
- **Laba dan organisasi yang baik merupakan hal penting dalam kaitannya dengan kondisi lingkungan**
- **Rencana stratejik harus turut mempertimbangkan kemungkinan adanya perubahan dalam lingkungan bisnis**

GAMBAR

3.1

Lingkungan Eksternal  
Perusahaan



Sumber: Pearce & Robinson (2003: 57)

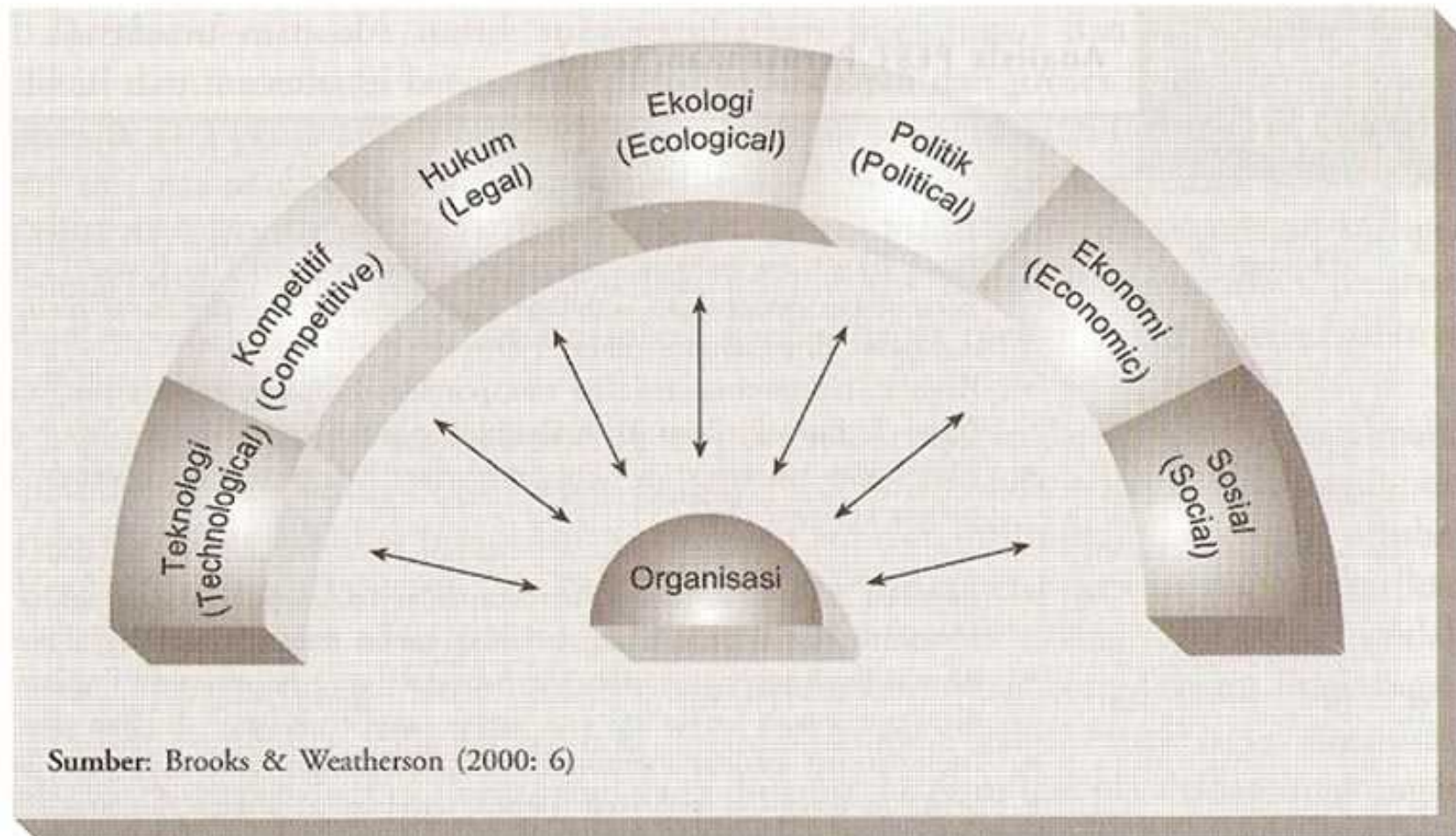
# ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS: Kekuatan Lingkungan

- **PEST: *Political, Economic, Social, dan Technology***

**MENJADI**

- **LE PEST C: ditambahkan dengan *Legal, Ecological, dan Competitive***

# LE PEST C





# **ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS: Metode**

- **Analisis PEST → membantu menyusun gambaran yang komprehensif dan logis mengenai lingkungan mereka dari berbagai aspek**
- **Alat analisis Dartboard → menggambarkan lingkungan dan membantu untuk mengidentifikasi dan memahami betapa kompleksnya kekuatan dan proses lingkungan**

# MODEL DARTBOARD



Sumber: Daft (1992) dalam Brook dan Weatherson ( 2000)

# ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS: Kategori Lingkungan Eksternal

- **Lingkungan terpencil (*remote environment*)**
- **Lingkungan industri (*environment industry*) atau kekuatan kompetitif (*competitive forces*)**
- **Lingkungan operasi (*operating environment*)**



# **ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS: Perspektif**

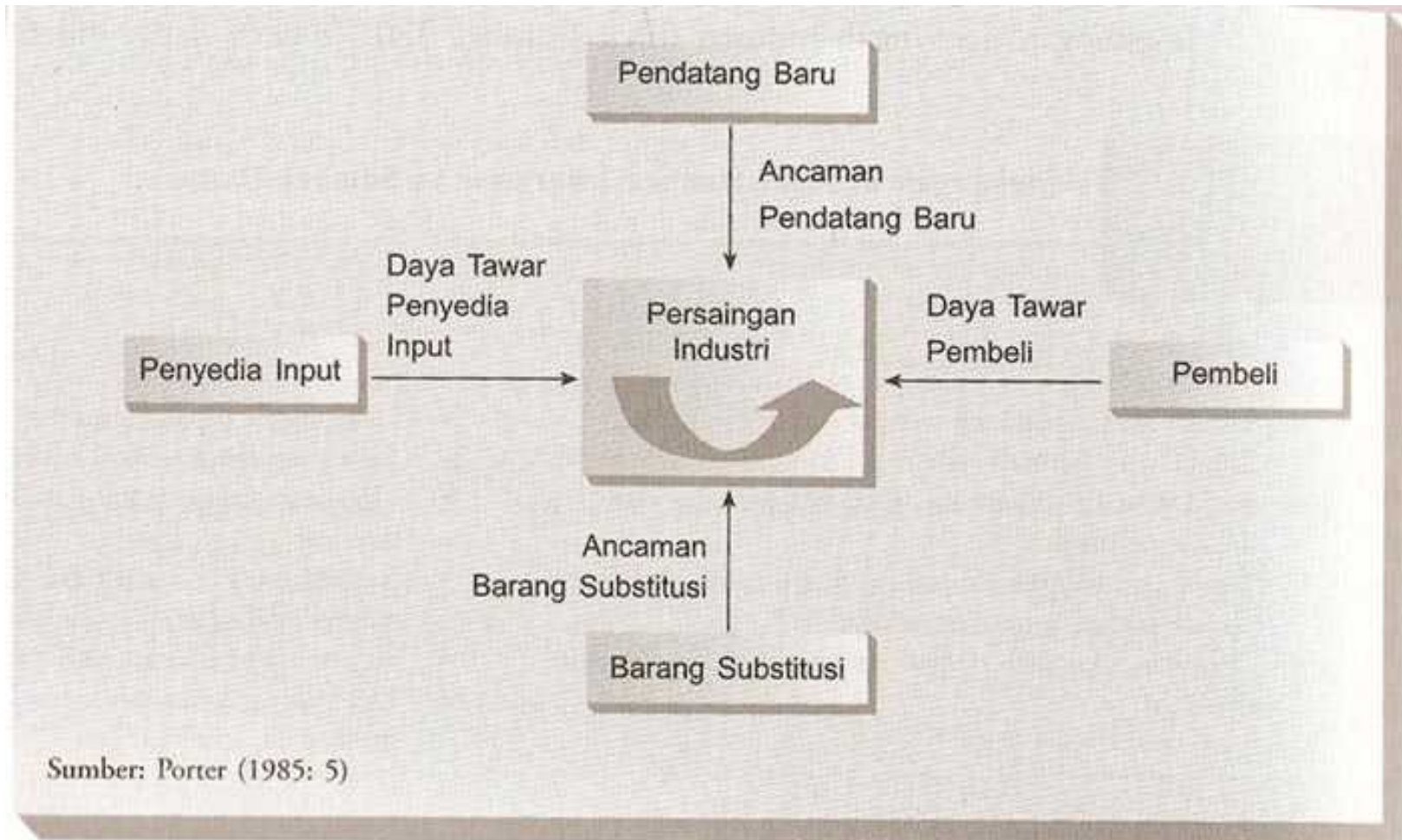
<b>Sumber Informasi</b>	<b>Sumber Daya</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lingkungan dipandang sebagai sumber informasi</li><li>• Lingkungan berbeda dalam hal jumlah ketidakpastian</li><li>• Ketidakpastian ditentukan oleh kompleksitas dan derajat perubahan</li><li>• Jumlah ketidakpastian menentukan jumlah dan tipe informasi yang dibutuhkan</li><li>• Informasi diperoleh dengan menganalisis lingkungan eksternal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lingkungan dipandang sebagai sumber dari sumber daya yang langka dan bernilai</li><li>• Organisasi bergantung pada lingkungan sumber daya tersebut</li><li>• Ketergantungan ditentukan oleh kesulitan dalam memperoleh dan mengendalikan sumber daya</li><li>• Sumber daya didapat dari persaingan organisasi</li><li>• Mengurangi ketergantungan berarti mengendalikan sumber daya lingkungan</li></ul>

# **ANALISIS STRUKTUR KEKUATAN PERSAINGAN: Five Forces Model (Porter, 1985)**

- **Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama**
- **Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru**
- **Ancaman barang substitusi**
- **Daya tawar pembeli**
- **Daya tawar penjual**



# FIVE FORCES MODEL



# **KLUSTER: Definisi**

- **Kluster (*Cluster*):** Konsentrasi geografis dari subsektor-subsektor manufaktur yang sama
- **Yang muncul kemudian adalah jaringan (*network*) yang disebut sebagai kawasan industri (*industrial district*)**

# **KLUSTER: Kompetisi Global**

**Pengaruh kluster terhadap kompetisi global:**

- **Peningkatan produktivitas perusahaan-perusahaan dalam wilayah tertentu**
- **Kluster mendorong arah dan langkah inovasi**
- **Kluster menciptakan stimulus untuk penciptaan formasi bentuk bisnis baru yang pada gilirannya akan memperkuat kluster itu sendiri**

The background of the slide is a composite image. On the left, a hand is shown in the process of moving a dark chess piece on a checkered board. The rest of the image is a soft-focus background featuring a cityscape with buildings and a person's face, possibly a professional, looking intently at something off-camera. The overall color palette is muted, with greys, blues, and soft yellows.

**LINGKUNGAN INTERNAL: SUMBER  
DAYA, KAPABILITAS DAN  
KOMPETENSI INTI**

# TUJUAN

- **Menjelaskan model berdasarkan sumber daya (*Resource-Based View / RBV*)**
- **Menerangkan berbagai jenis sumber daya**
- **Menemukan kompetensi inti**
- **Melakukan analisis rantai nilai (*value chain*)**
- **Melakukan analisis SWOT**



# MODEL RBV

- ***Above-average returns* sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan**
- **Fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas**
- **Sumber daya meliputi seluruh aset-aset keuangan, fisik, manusia, dan budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasanya**

# **MODEL RBV:**

## **Ciri Utama**

- **Perusahaan pada intinya adalah sekumpulan kapabilitas**
- **Efektivitas suatu perusahaan tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan**
- **Pertumbuhan suatu perusahaan dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya**
- **Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan dan tersedia bagi semua perusahaan. Namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat atau relatif sulit ditiru**

# SUMBER DAYA (RESOURCES)

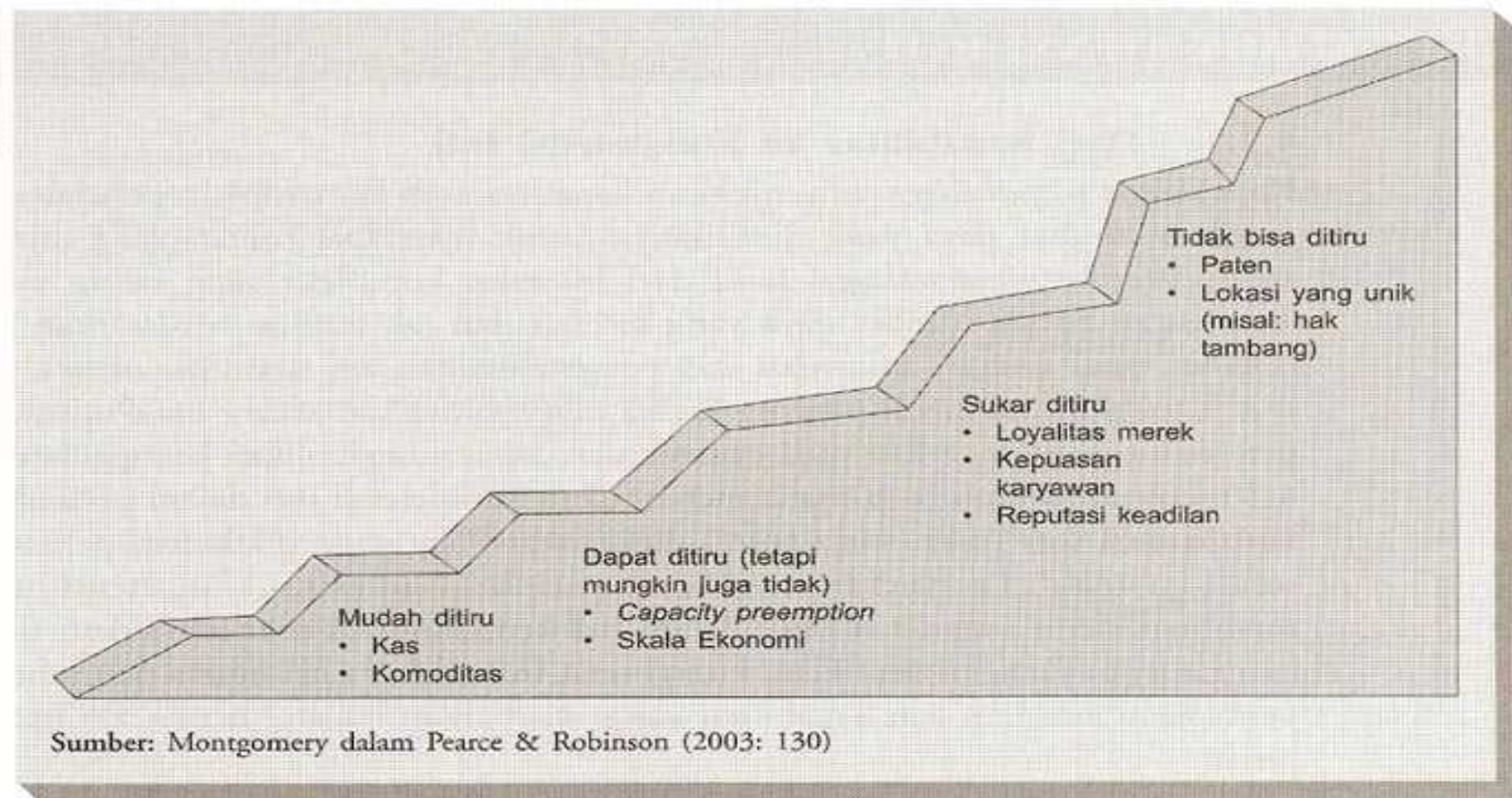
- **Tiga sumber daya dasar: aset yang terlihat, aset tak terlihat, dan kapabilitas organisasi**
- **Karakteristik sumber daya yang berharga: menambah nilai (*value*), langka (*rare*), sukar ditiru (*hard to imitate*), dan kemampuan dalam memanfaatkan (*ability to exploit*)**

# **SUMBER DAYA (RESOURCES): Mekanisme Isolasi**

- **Superioritas kompetitif**
- **Kelangkaan sumber daya**
- **Kemudahan ditiru**
- ***Appropriability***
- **Daya tahan**
- **Dapat digantikan (*substitutability*)**



# TINGKAT KESULITAN MENIRU SUMBER DAYA

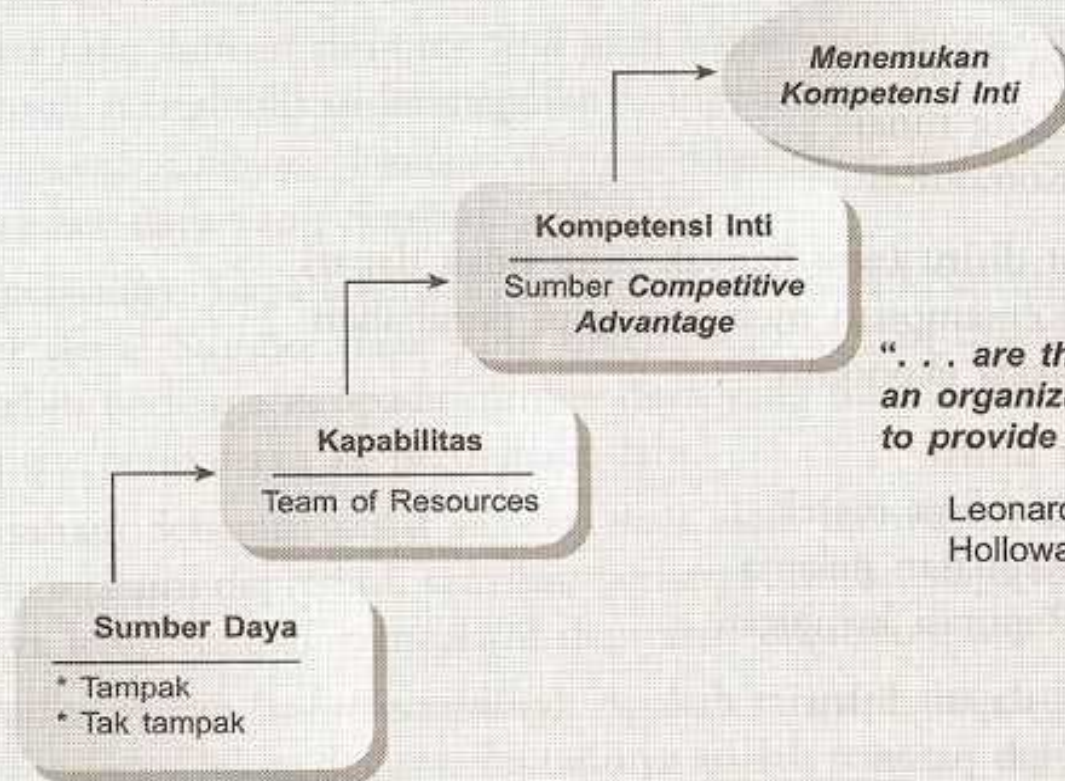


# KOMPETENSI INTI

- **Kapabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan**
- **Kapabilitas dapat dikombinasikan untuk menciptakan kompetensi inti**
- **Kompetensi inti (*core competence*): apa yang dilakukan perusahaan, yang bernilai secara strategik**

# MENEMUKAN KOMPETENSI INTI

Apa yang *Dilakukan* perusahaan yang *Bernilai Secara Strategik*



*“... are the essence of what makes an organization unique in its ability to provide value to customers.”*

Leonard-Barton, Bowen, Clark, Holloway & Wheelwright

Sumber: Hitt, *et al.* (2003:102)



## Kompetensi Inti

### Sumber Daya

- Input untuk proses produksi perusahaan

Sumber dari

### Kapabilitas

- Integrasi berbagai sumber daya

Apakah kapabilitas memenuhi kriteria *sustainable competitive advantage*?

Ya

Tidak

### Kompetensi Inti

- Kapabilitas Strategik

### Kapabilitas

- Sekelompok sumber daya nonstrategik

Sumber: Dimodifikasi dari Barney (1991)



# KOMPETENSI INTI

- **Kompetensi inti memiliki potensi untuk menjadi kekakuan inti (*core rigidities*)**
- ***Core rigidities* adalah bentuk lampau kompetensi inti yang menebarkan benih kelambanan, inersia organisasi, strategic myopia, dan menghalangi perusahaan merespons perubahan lingkungan eksternal secara layak**
- **Kondisi yang mempengaruhi keputusan manajerial tentang sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti: ketidakpastian, kompleksitas, dan konflik intraorganisasi**

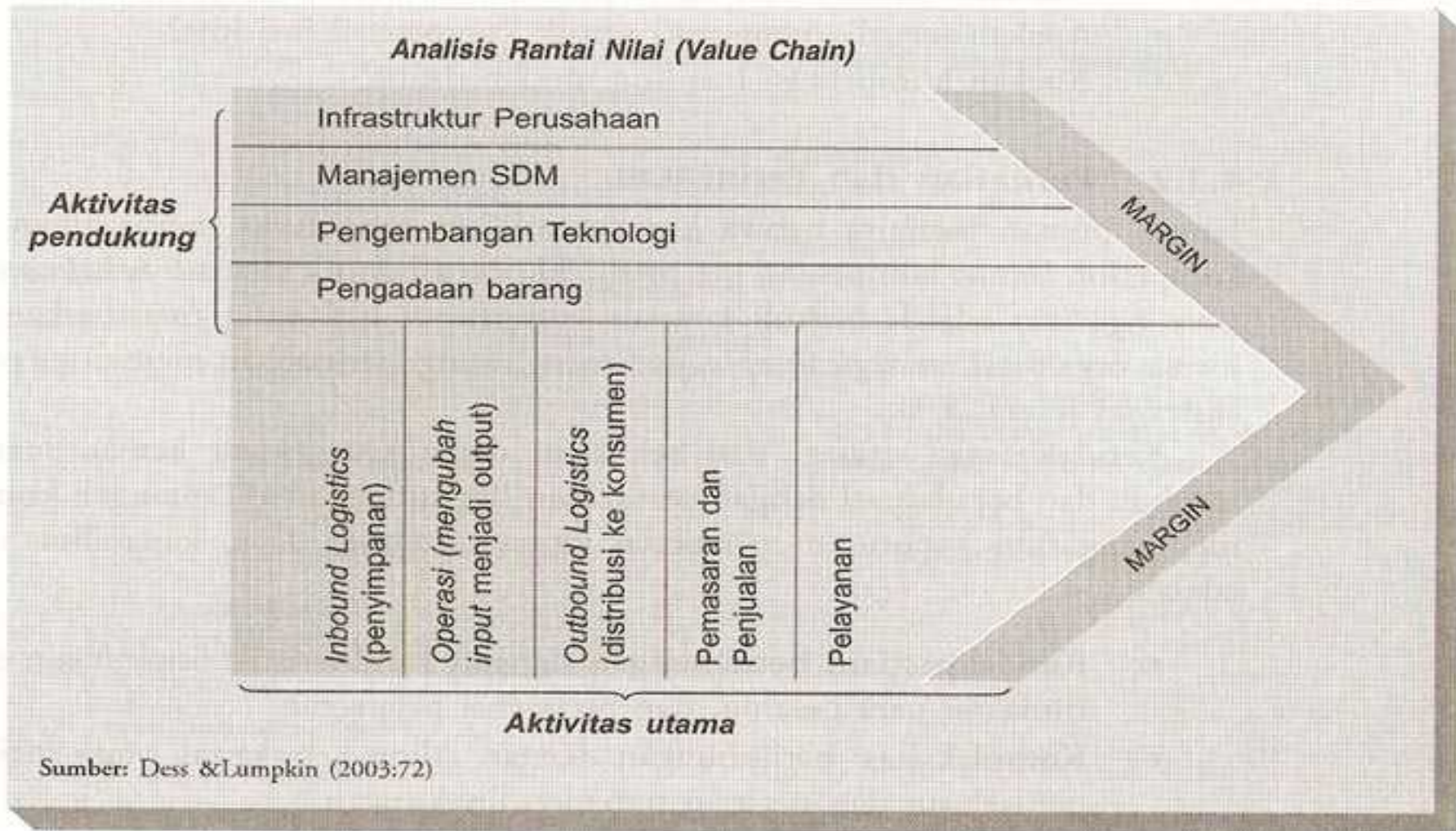
# ANALISIS RANTAI NILAI (VALUE CHAIN): Aktivitas Utama

- **Logistik *inbound***
- **Operasi**
- **Logistik *outbond***
- **Pemasaran dan penjualan**
- **Jasa**

# **ANALISIS RANTAI NILAI (VALUE CHAIN): Aktivitas Pendukung**

- **Pengadaan**
- **Pengembangan teknologi**
- **Manajemen sumber daya manusia**
- **Infrastruktur perusahaan**

# ANALISIS RANTAI NILAI PORTER





# SWOT

- **SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)**
- **Digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan**
- **Analisis SWOT:**  
matriks SWOT (4 alternatif strategi) → *positioning* →  
dinilai menggunakan hasil identifikasi SWOT →  
pemberian skor untuk setiap aspek internal maupun  
eksternal → skor total → grafik *positioning*

## TABEL

## 4.3

## Matriks Analisis SWOT

	<i>STRENGTH (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	<i>WEAKNESS (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.
<i>THREATS (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: Kuncoro & Suharjono (2003; Bab 9)

# **SWOT: Keterbatasan**

- **Kekuatan tidak selalu menjadi suatu keunggulan**
- **Analisis SWOT terhadap lingkungan eksternal terlalu sempit**
- **SWOT memberikan analisis pada keadaan statis dan tidak dinamis**
- **SWOT terlalu menekankan pada strategi satu dimensi**

A hand is shown moving a dark chess piece on a chessboard. The background is a blurred image of a cityscape and a document, suggesting a strategic or business context. The text is overlaid on the image.

# **BAB 5**

## **MERUMUSKAN VISI DAN MISI**



## TUJUAN BAB 5

- **Menyusun visi**
- **Membedakan antara visi dan misi**
- **Menyusun *strategic intent***
- **Membandingkan beberapa visi dan misi daerah provinsi, kabupaten, dan kota di Daerah Istimewa Jogjakarta dalam konteks “Jogja Incorporated”**

# MENYUSUN VISI

- **Visi yang baik (*Vision of success*):** deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya
- **Memiliki dua unsur utama, yaitu *ideologi inti* dan *menggambarkan masa depan***

# **MENYUSUN VISI: Ideologi Inti**

- **Menunjukkan posisi dan eksistensi**
- **Menunjukkan karakter abadi sebuah organisasi dan merupakan identitas yang begitu penting**
- **Terdiri dari dua unsur:**
  1. ***Nilai inti*: sistem yang mengarahkan ajaran-ajaran dan prinsip**
  2. ***Tujuan inti*: alasan paling fundamental mengenai keberadaan sebuah organisasi**

# **MENYUSUN VISI: Menggambarkan Masa Depan**

- **Visi BHAG**
- **Organisasi harus memiliki tujuan (*Goals*) yang besar (*Big*), panjang (*Hairy*), dan kuat (*Audacious*)**
- **Dibutuhkan juga suatu gambaran yang hidup (*vivid description*) selain BHAG**



## TABEL

## 5.1

## Sony: Ideologi Inti dan Gambaran Masa Depan Tahun 1950-an

<b>Ideologi Inti (<i>Core Ideology</i>)</b>	
<b>Nilai Inti (<i>Core Value</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengangkat budaya status nasional Jepang</li> <li>• Menjadi pionir, tidak meniru yang lain, mengerjakan yang dianggap tidak mungkin.</li> <li>• Mendorong kemampuan dan kreativitas individu.</li> </ul>
<b>Tujuan Inti (<i>Core Purpose</i>)</b>	Merasakan kenikmatan inovasi dan penerapan teknologi untuk keuntungan dan kesenangan masyarakat luas.
<b>Menggambarkan Masa Depan</b>	
<b>Tujuan yang Besar, Panjang, dan Kuat (<i>BHAG</i>)</b>	Menjadi perusahaan yang dikenal sebagai pengubah citra dunia mengenai produk buatan Jepang
<b>Gambaran yang Hidup (<i>vivid discription</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami akan menciptakan produk yang menembus dunia.</li> <li>• Kami akan menjadi perusahaan Jepang yang pertama kali memasuki pasar Amerika.</li> <li>• Kami akan berhasil mengembangkan teknologi di mana perusahaan Amerika tidak bisa melakukannya (seperti radio transistor)</li> <li>• Lima puluh tahun dari sekarang nama dan merek perusahaan kami akan terkenal di dunia dan akan bersaing dalam hal inovasi dan kualitas dengan perusahaan manapun di dunia.</li> <li>• "Made in Japan" akan berarti sesuatu yang baik, dan tidak jelek.</li> </ul>

Sumber: Collins & Porras (1998)

# **MENYUSUN VISI: Empat Komponen**

- **Visi dibangun berdasarkan nilai inti**
- **Visi perlu mengelaborasi tujuan organisasi**
- **Visi perlu memasukkan gambaran singkat mengenai bagaimana cara organisasi mencapai tujuannya**
- **Visi perlu merumuskan sasaran umum**

# **MISI:**

## **Definisi**

- **Suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi**
- **Pernyataan misi bersifat eksternal, fokus pada pasar dan pelanggan, dan menspesifikasikan pada usaha tertentu**
- **Organisasi dibedakan berdasarkan misinya, yaitu berorientasi laba atau nirlaba**

# **MISI:**

## **Jenis Organisasi Berdasarkan Misi**

- **Organisasi berorientasi laba**
- **Asosiasi**
- **Organisasi Jasa**
- **Organisasi *commonwealth***



# STRATEGIC INTENT

- ***Strategic intent*** menggambarkan suatu sikap yang agresif dalam menjalankan strategi yang tidak menjadi bagian dari visi, misi, tujuan dan sasaran dari suatu perusahaan dalam mencapai *strategic fit* sebuah strategi
- **Sasaran:** misi perusahaan dalam konteks beberapa wilayah hasil kunci
- **Sasaran tidak sespesifik tujuan (*objective*), tujuan mendefinisikan sasaran**

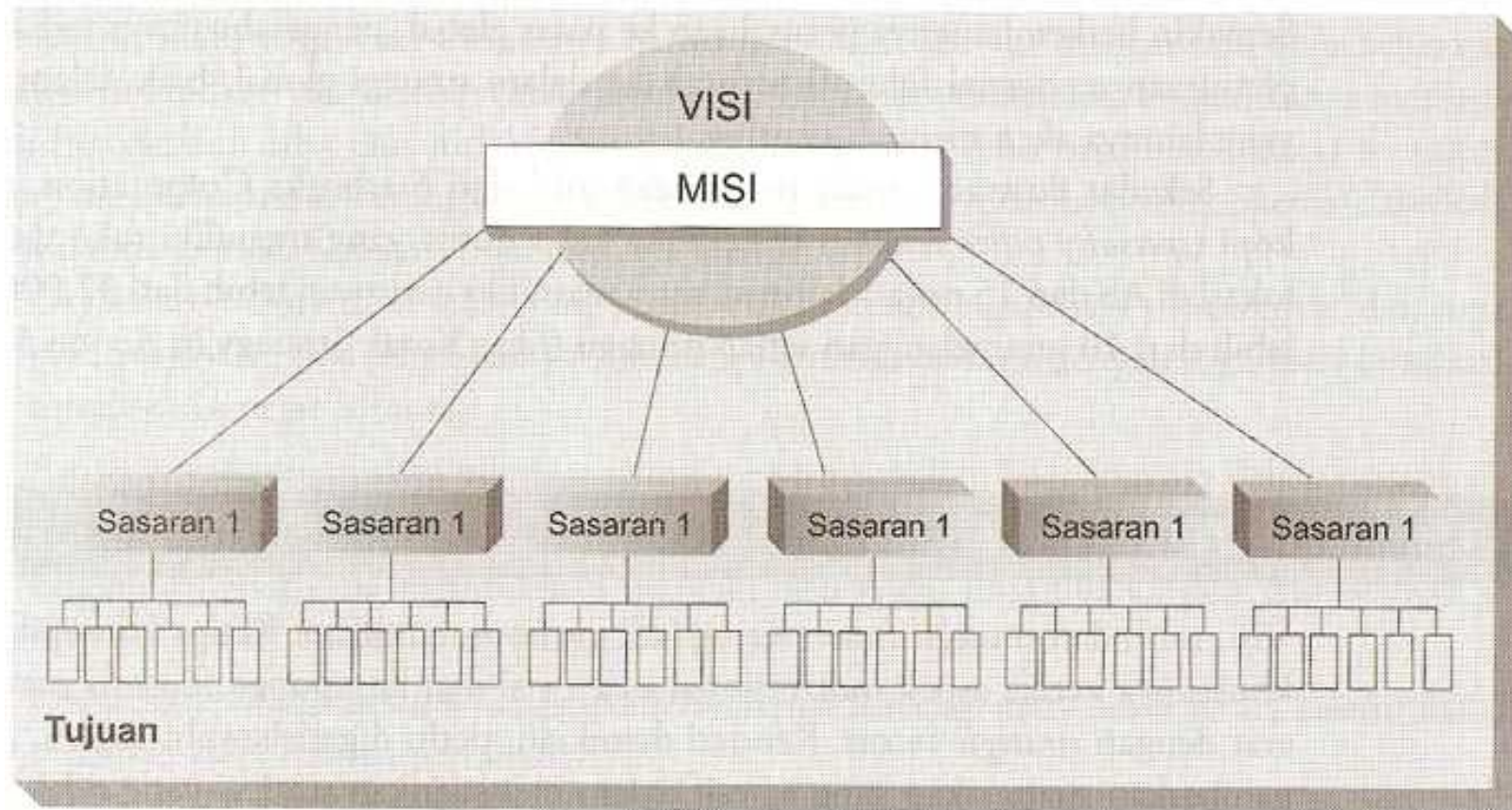
# **STRATEGIC INTENT:**

## **Sasaran (Goals)**

**Organisasi harus mempunyai tujuan dalam setiap area sasaran berikut:**

- ***Market standing***
- **Inovasi**
- **Produktivitas**
- **Pengukuran fisik dan keuangan**
- **Profitabilitas**
- **Kinerja manajer dan pengembangan**
- **Kinerja dan sikap pekerja**
- **Tanggung jawab sosial**

# HUBUNGAN ANTARA VISI DENGAN TUJUAN ORGANISASI PERUSAHAAN



Sumber: Higgins, *et al.* (1994:65)

# **STRATEGIC INTENT:**

## **Tujuan Stratejik (Strategic Objective)**

- **Tujuan mengarahkan organisasi ke arah yang diinginkan dalam batasan SWOT perusahaan dalam perspektif arah stratejik**
- **Tujuan mencakup: atribut yang dilihat, indeks untuk mengukur kemajuan, target atau hambatan, dan kerangka waktu untuk bisa mencapai target atau mengatasi masalah**
- **Tiga tingkatan tujuan: stratejik, menengah, dan operasional**



## TABEL

## 5.2

## Komponen Misi, Sasaran, Tujuan Dan Kebijakan Strategik

Misi	Sasaran	Tujuan	Kebijakan Strategik
Bisnis	Pangsa pasar	20%	<i>Return on Investment</i>
Pasar Target	Inovasi	20% dari keuntungan harus datang dari produk yang kurang dari 5 tahun	Lingkup ( <i>scope</i> )
Lingkup bisnis	Produktivitas	Margin keuntungan kotor sebesar 32% 0,01% limbah dari bahan baku	Tindakan dasar
Filosofi perusahaan	Sumber daya fisik dan keuangan	15% ROI	Industri-industri Kualifikasi produk Budaya dan filosofi
Lokasi geografis	Keuntungan	20% dari semua manajer mengikuti program pengembangan	Lokasi geografis
<i>Self-concept</i>	Kinerja manajer dan pengembangan Kinerja dan sikap pekerja Tanggung jawab sosial	75% dari tenaga penjualan memenuhi kuota penjualan Menjadi pekerja yang afirmatif 100% kualitas produk	Nilai organisasi dalam masyarakat
Citra Masyarakat	Pelayanan Pelanggan		

Sumber: Higgins, *et al.* (1994:81)

# KASUS JOGJA INCORPORATED

- **Perlunya suatu perencanaan jangka panjang dan rencana aksi bagi Yogyakarta → memformulasikan visi dan misi**
- **Dikhawatirkan DIY akan mengalami ‘*strategic myopia*’ karena masing-masing provinsi, kabupaten, dan kota di DIY memiliki visi dan misinya masing-masing**
- **Perlunya ‘kesamaan’ visi antar provinsi, kabupaten, dan kota**

A hand is shown moving a dark chess piece on a chessboard. The background is a faded image of a cityscape with buildings and a street. The text 'BAB 6' is centered in the upper half of the image.

## **BAB 6**

# **FORMULASI DAN SAFARI STRATEGI**



www.gps-4rs.com



## **TUJUAN BAB 6**

- **Menjelaskan definisi sukses dalam dunia bisnis**
- **Menerangkan hakikat strategi, terutama bagaimana memformulasikan strategi dan memilih strategi dari berbagai macam perspektif**
- **Menguraikan safari strategi, yang menjelaskan strategi dari perspektif sepuluh mazhab sejarah pemikiran strategi berdasarkan perspektif formasi strategi dan analoginya di Taman Safari**

# SUKSES

- **Dapat dilihat dari prestasi perusahaan yang diukur dari kemampuannya memberikan tambahan nilai (*added value*), yaitu menciptakan output yang bernilai lebih dari biaya input yang digunakan**
- **Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu menciptakan kapabilitas khusus pada hubungan yang dibuatnya dan juga perusahaan yang beroperasi pada lingkungan yang mampu memaksimalkan nilai dari kekhususannya**

# **SUKSES:**

## **Formula Sukses**

$$A \times B \times C \times D = 1$$

**(A: Alat    B: Bekerja    C: Cita-cita    D: Doa)**

- **Unsur A,B,C,D semuanya harus bernilai 1 (satu)**
- **Bila unsur A,B,C,D tersebut tidak terpenuhi salah satu atau semuanya, maka ia akan bernilai 0 (nol) → gagal**

# **SUKSES:**

## **Karakteristik Perusahaan yang Sukses**

- **Pemberian pelayanan berkualitas tinggi dari perusahaan**
- **Inovatif dalam merespons secara cepat keinginan konsumen**
- **Memiliki visi jangka panjang**
- **Kesehatan finansial**
- **Keberhasilan yang membuat perusahaan lain untuk menirunya**



# **SUKSES:**

## **Keunggulan Khusus**

- **Diambil dari karakteristik yang tidak dimiliki perusahaan lain**
- **Harus memiliki faktor berkelanjutan (*sustainability*) dan kesesuaian (*appropriability*)**
- **“Berkelanjutan” → apabila dapat bertahan dalam waktu yang lama**
- **“Kesesuaian” → apabila secara eksklusif mampu memberikan manfaat bagi perusahaan yang mempunyai keunggulan tersebut**

# **SUKSES**

The background of the slide is a composite image. On the left, a hand is shown moving a blue chess piece on a chessboard. The chessboard is semi-transparent, revealing architectural drawings of buildings and stacks of Indonesian Rupiah banknotes (50,000 and 100,000 denominations) underneath. The overall theme is business strategy and success.

**Tiga faktor dalam kinerja perusahaan yang sukses:**

- **Inovasi**
- **Arsitektur**
- **Reputasi**

# FORMULASI STRATEGI

The background of the slide features a hand moving a chess piece on a board. The board is overlaid with a grid of images, including stacks of Indonesian Rupiah banknotes and a calculator, symbolizing business strategy and financial planning.

**Isu “sukses” merupakan lingkup:**

- **Strategi korporat: pilihan bisnis, pasar, dan aktivitas perusahaan**
- **Strategi bersaing: posisi perusahaan relatif dibandingkan para pesaingnya dalam pasar yang dipilih**

# STRATEGI: Mazhab Dilihat Dari Formasi Strategi

<b>Mazhab</b>	<b>Formulasi Strategi Sebagai</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desain</b></li><li>• <b>Perencanaan</b></li><li>• <i>Positioning</i></li><li>• <b>Kewirausahaan</b></li><li>• <b>Kognitif</b></li><li>• <b>Pembelajaran</b></li><li>• <b>Kekuatan</b></li><li>• <b>Budaya</b></li><li>• <b>Lingkungan</b></li><li>• <b>Konfigurasi</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proses Penggambaran / Konseptual</b></li><li>• <b>Proses Formal</b></li><li>• <b>Proses Analitikal</b></li><li>• <b>Proses Pencarian Ide / Visioner</b></li><li>• <b>Proses Mental</b></li><li>• <b>Proses Pemunculan (<i>Emergent</i>)</b></li><li>• <b>Proses Negosiasi</b></li><li>• <b>Proses Kolektif</b></li><li>• <b>Proses Reaktif</b></li><li>• <b>Proses Transformasi</b></li></ul>



# **STRATEGI: Penggolongan Mazhab**

## **1. Pendekatan Preskriptif**

### **Mencakup:**

- **Mazhab desain**
- **Mazhab perencanaan**
- **Mazhab positioning**

# **STRATEGI:**

## **Penggolongan Mazhab**

### **2. Pendekatan Deskriptif**

#### **Mencakup:**

- Mazhab kewirausahaan**
- Mazhab kognitif**
- Mazhab pembelajaran**
- Mazhab kekuatan**
- Mazhab budaya**
- Mazhab lingkungan**

# **STRATEGI:**

## **Penggolongan Mazhab**

### **3. Mazhab Konfigurasi**

- **Mazhab ini berusaha mencari penyatuan**
- **Mengelompokkan berbagai elemen dari strategi (proses pembuatan strategi, isi dari strategi, struktur organisasi dan isinya) ke dalam tahap khusus**
- **Menjelaskan proses sebagai sebuah transformasi**



www.999.com



A hand is shown moving a chess piece on a board. In the background, there is a stack of money, suggesting a connection between business strategy and financial success. The text is centered over the image.

**STRATEGI BERSAING PADA  
UNIT BISNIS**

# TUJUAN

- Mendefinisikan lingkungan persaingan, mengidentifikasi para pesaing, menjelaskan kelompok stratejik, mendiskusikan keunggulan kompetitif
- Menjelaskan hubungan keunggulan bersaing dengan strategi bersaing, strategi adaptif Miles dan Snow, definisi kerangka kerja bisnis Abell, mendiskusikan strategi bersaing generik Porter
- Menjelaskan arti “*stuck in the middle*”, menjelaskan strategi terintegrasi diferensiasi biaya-rendah, menjelaskan strategi persaingan generik Mintzberg

# **PERSAINGAN:**

## **Lingkungan Persaingan**

- **Keunggulan kompetitif merupakan konsep kunci dalam manajemen stratejik**
- **Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi**
- **Keunggulan kompetitif bersifat sementara sehingga muncul hiperkompetisi, yaitu situasi dengan tingkat kompetisi yang intensif dan terus-menerus meningkat**

# PERSAINGAN:

## Persaingan Tradisional vs Hiperkompetisi

Jenis persaingan	Strategi	Aksi	Tujuan	Metode menghindari persaingan sempurna
<b>Tradisional dalam lingkungan yang stabil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cocok secara internal</li><li>• Kokoh, stabil</li><li>• Menciptakan komitmen yang sulit berubah sehingga yang lainnya tahu harus menghindar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perlahan-lahan bergerak menaiki tangga</li><li>• Mencari pasar/ segmen yang tidak terdapat pesaing lain</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menopang keuntungan dari pemain yang sedang berada di depan</li><li>• Membangun “keseimbangan” yang stabil di antara para pemain, mempersilakan pemain menghasilkan uang dan bertahan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perusahaan-perusahaan tak pernah mencapai puncak tangga di setiap arena</li><li>• Meskipun jika para pemain mencapai keadaan keseimbangan persaingan, kelompok bekerja sama secara taktis untuk menaikkan harga dan menurunkan persaingan</li></ul>
<b>Hiperkompetisi dalam lingkungan yang cepat berubah</b>	Seringkali mengubah strategi berdasarkan pada “The New 7-S’s”	Cepat, pergerakan yang agresif dalam menaiki tangga ekskalasi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keuntungan temporer</li><li>• Kejutan yang tak henti-hentinya terhadap <i>status quo</i> di antara para pemain</li><li>• Yang berada di depan, menghancurkan pesaing di belakangnya</li></ul>	Perusahaan-perusahaan mengubah arena dengan cepat, dan bergegas melampaui puncak tangga di masing-masing arena untuk memulai kembali ( <i>restart</i> ) <i>hypercompetition</i>



# PERSAINGAN

The background of the slide is a composite image. On the left, a hand is shown moving a dark chess piece on a light-colored chessboard. The right side of the image is a faded, semi-transparent overlay of a building and several stacks of banknotes, suggesting a connection between business strategy and finance.

- **Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan**
- **Lima kekuatan persaingan Porter (1985)**

# **PERSAINGAN: Definisi Pesaing**

**Dilihat dari berbagai perspektif**

- **Perspektif Industri: pesaing merupakan organisasi yang membuat produk atau jasa yang sama**
- **Perspektif Pemasaran: pesaing adalah organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang sama**
- **Perspektif Kelompok Stratejik: kelompok stratejik adalah kumpulan perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri yang mempunyai kesamaan strategi dan sumber daya**

# PENDEKATAN PEMASARAN DAN INDUSTRI UNTUK MENDEFINISIKAN PARA PESAING



Sumber: Coulter (2002: 212)

# **STRATEGI BERSAING:**

## **Strategi Adaptif Miles & Snow (1978)**

- **Strategi Prospektor (*Prospector*)**  
→ mengutamakan keberhasilan dalam berinovasi
- **Strategi Bertahan (*Defender*)**  
→ mementingkan stabilitas pasar yang menjadi targetnya
- **Strategi Penganalisis (*Analyzer*)**  
→ menganalisis ide bisnis baru sebelum organisasi memasuki bisnis tersebut
- **Strategi Reaktor**  
→ organisasi yang bereaksi terhadap perubahan lingkungan



# **STRATEGI BERSAING:**

## **Kerangka Definisi Bisnis Abell (1980)**

**Bisnis dibedakan ke dalam tiga dimensi:**

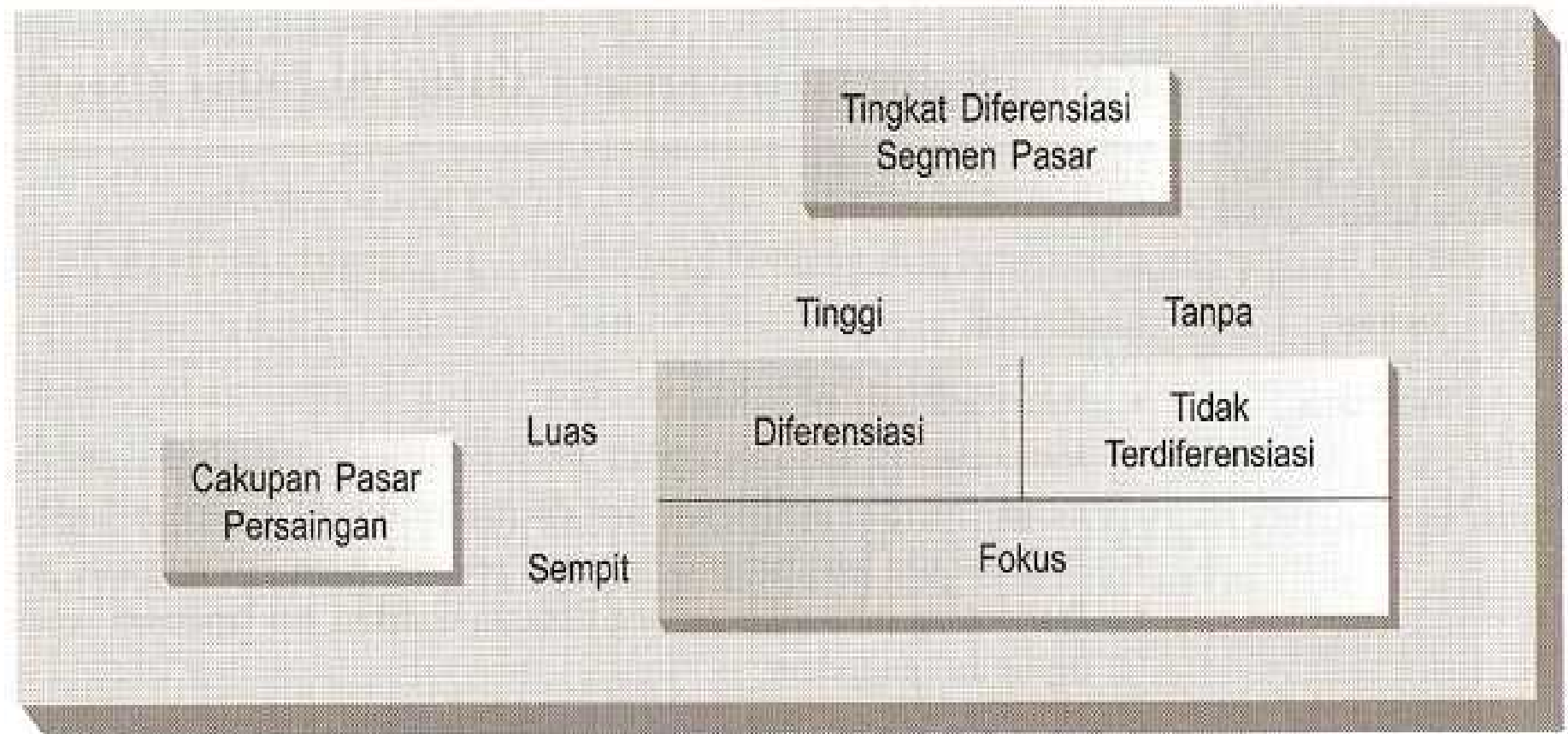
- **Kelompok pelanggan: siapa yang dilayani oleh organisasi**
- **Kebutuhan pelanggan: apa yang dibutuhkan konsumen yang bisa dipenuhi oleh organisasi**
- **Teknologi atau kompetensi inti: bagaimana organisasi akan memenuhi kebutuhan tersebut**

# **STRATEGI BERSAING:**

## **Kerangka Definisi Bisnis Abell (1980)**

- **Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, bisnis dapat dibedakan melalui dua aspek penting: (1) cakupan persaingannya, dan (2) seberapa jauh diferensiasi produk dan jasa yang ditawarkan**
- **Kombinasi dari keduanya menjadi dasar tiga kemungkinan strategi bersaing: ‘Terdiferensiasi’, ‘Tidak terdiferensiasi’, dan ‘Fokus’**

# STRATEGI BERSAING VERSI ABELL



Sumber: Chrisman, *et al.* (1988)

# STRATEGI BERSAING:

## Strategi Bersaing Generik Porter

- **Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)**  
→ digunakan apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan luas
- **Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)**  
→ digunakan apabila perusahaan ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan
- **Strategi Fokus (*berbasis biaya atau diferensiasi*)**  
→ digunakan apabila perusahaan ingin melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*)



# STRATEGI PERSAINGAN GENERIK PORTER



Sumber: Porter (1980)

# TIGA PERSPEKTIF BARU DALAM STRATEGI BERSAING

## 1. Strategi Diferensiasi Biaya Rendah Terintegrasi

→ perusahaan mengembangkan sebuah keunggulan kompetitif yang secara bersamaan mencapai biaya rendah dan diferensiasi pada tingkat yang tinggi

- Salah satu kekurangannya, perusahaan yang tidak berhasil menerapkan strategi kombinasi ini akhirnya akan terjebak di tengah-tengah (*stuck in the middle*)

# **TIGA PERSPEKTIF BARU DALAM STRATEGI BERSAING**

## **2. Strategi Persaingan Generik Mintzberg**

- **Diferensiasi melalui harga**
- **Diferensiasi melalui citra pasar**
- **Diferensiasi melalui desain produk**
- **Diferensiasi melalui kualitas produk**
- **Diferensiasi melalui pendukung produk**
- **Strategi tidak terdiferensiasi**



# TIGA PERSPEKTIF BARU DALAM STRATEGI BERSAING

## 3. Strategi 7S baru (new 7S) versi D'Aveni

- **S-1: *Superior Stakeholder Satisfaction***
- **S-2: *Strategic Soothsaying***
- **S-3: *Speed***
- **S-4: *Surprise***
- **S-5: *Shifting The Rules***
- **S-6: *Signaling***
- **S-7: *Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts***



The background of the slide is a composite image. On the left, a hand is shown in the process of moving a dark chess piece on a checkered board. The rest of the image is a faded overlay of various financial and business-related elements, including line graphs, bar charts, and stacks of paper or documents. The overall color palette is muted, with greys, blues, and light greens.

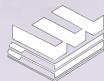
# **BAB 8**

# **STRATEGI KORPORAT**



## **TUJUAN BAB 8**

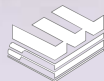
- **Mendefinisikan strategi korporat**
- **Menjelaskan organisasi bisnis tunggal dan organisasi multibisnis**
- **Memilih berbagai alternatif strategi pertumbuhan**
- **Memilih berbagai alternatif strategi stabilitas**
- **Memilih berbagai alternatif strategi pembaruan**
- **Mendiskusikan strategi korporat untuk kasus BUMN di Indonesia**



# **STRATEGI KORPORAT:**

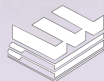
## **Definisi**

- **Strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2002: 250)**
- **Suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya (Collis & Montgomery, 1998: 5)**



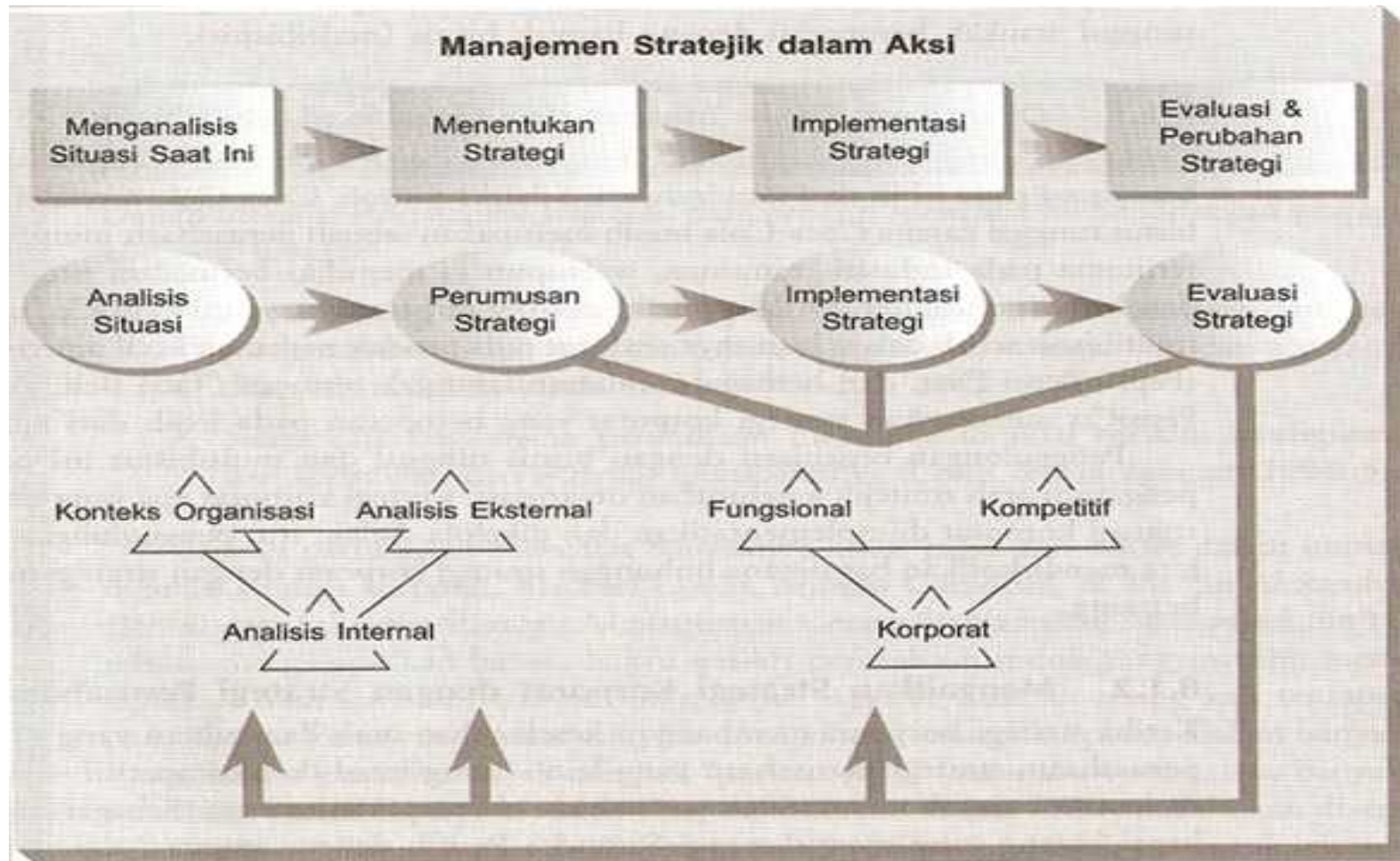
# STRATEGI KORPORAT

- **Organisasi Bisnis Tunggal:** beroperasi pada satu industri  
→ contoh: Coca Cola
- **Organisasi Multibisnis:** beroperasi pada lebih dari satu industri  
→ contoh: PepsiCo

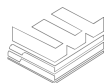




# STRATEGI KORPORAT DALAM MANAJEMEN STRATEGIK



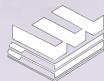
Sumber: Coulter (2002: 252)



# STRATEGI KORPORAT:

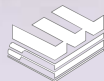
## Arah Strategi

- Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)  
→ bagaimana menggerakkan organisasi ke depan
- Strategi stabilitas (*stability strategy*)  
→ bagaimana menjaga organisasi agar stabil
- Strategi pembaruan (*renewal strategy*)  
→ bagaimana membalik kinerja organisasi yang cenderung menurun



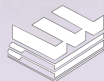
# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Sasaran Pertumbuhan**

- **Bagi perusahaan: peningkatan omzet, laba, atau kinerja yang lain**
- **Bagi organisasi nirlaba: peningkatan jumlah klien/ masyarakat yang dilayani, perluasan cakupan geografis, atau peningkatan program yang ditawarkan**



# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Alternatif Strategi**

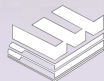
- **Strategi Konsentrasi**
- **Strategi Integrasi Vertikal**
- **Strategi Integrasi Horizontal**
- **Strategi Diversifikasi**
- **Strategi Internasional**





# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Strategi Konsentrasi**

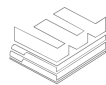
- **Strategi konsentrasi:**  
**Strategi pertumbuhan di mana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya**
- **(+) Perusahaan menjadi sangat tahu dan menguasai apa yang dilakukannya**
- **(-) Perusahaan menjadi mudah diserang oleh industri lain dan oleh perubahan lingkungan eksternal lainnya**



# PILIHAN KONSENTRASI

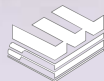


Sumber: Coulter (2002:254)



# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Integrasi Vertikal**

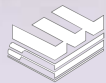
- **Strategi integrasi vertikal:**  
Usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (*backward*), terhadap outputnya (*forward*), atau keduanya
- **(+) Mengurangi biaya penjualan dan pembelian, memperbaiki koordinasi antar fungsi dan kapabilitas, melindungi hak kepemilikan terhadap teknologi**
- **(-) Mengurangi fleksibilitas, kesulitan dalam mengintegrasikan bermacam operasi, beban finansial ketika memulai usaha atau akuisisi**





# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Integrasi Horizontal**

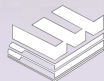
- **Strategi integrasi horizontal:  
Memperluas operasi perusahaan dengan menggabungkan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan melakukan hal yang sama dengannya**
- **Dilakukan melalui merger antar perusahaan dalam industri yang sama**



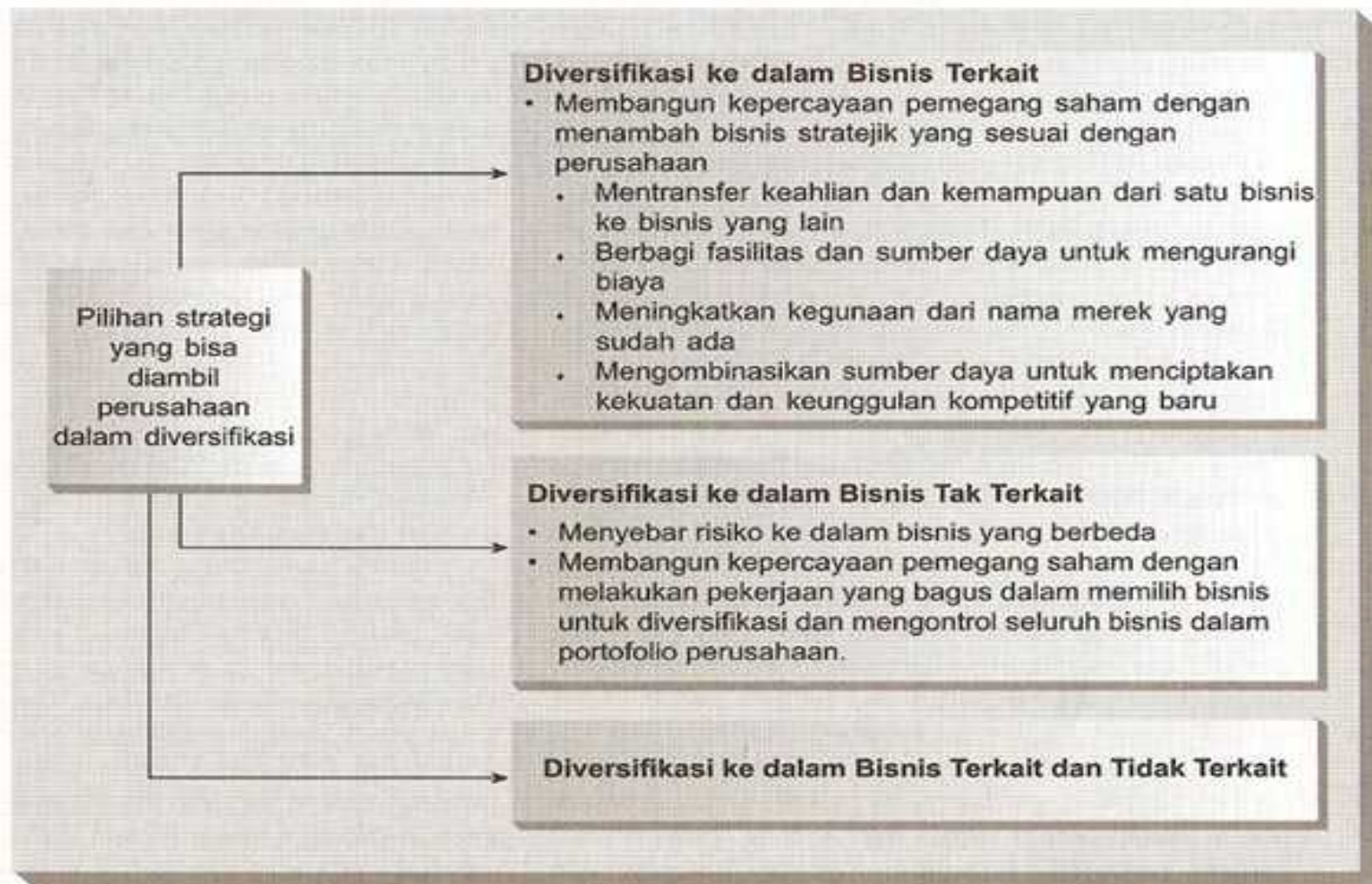


# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Strategi Diversifikasi**

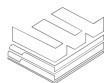
- **Strategi diversifikasi:**  
**Strategi pertumbuhan sebuah korporasi dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda**
- **Dua tipe diversifikasi:**  
**Diversifikasi terkait (*concentric*)**  
**Diversifikasi tak terkait (konglomerat)**



# TIPE DIVERSIFIKASI

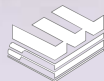


Sumber: Thompson & Strickland (2001:286)



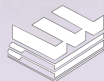
# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Alasan Diversifikasi**

- **Faktor pendorong eksternal**
  - **Adanya dorongan kesempatan yang lebih menjauh ke dalam dari luar perusahaan yang membawanya melakukan diversifikasi masuk ke bisnis baru**
- **Faktor pendorong internal**
  - **Kondisi-kondisi di dalam perusahaan itu sendiri yang mendesaknya untuk melakukan diversifikasi**



# STRATEGI PERTUMBUHAN: Strategi Internasional

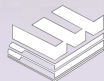
<b>Keuntungan</b>	<b>Kerugian</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mampu memperendah biaya operasi</li><li>• Memberi jalan/ cara dengan menambahkan atau memperkuat pertumbuhan domestik</li><li>• Memberi kontribusi dalam mencapai skala ekonomi</li><li>• Menjadi pesaing yang lebih kuat baik secara domestik maupun internasional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menghadapi risiko ekonomi, stratejik dan keuangan yang lebih besar</li><li>• Proses mengelola secara stratejik menjadi penuh tantangan dan lebih kompleks</li><li>• Menemukan kesamaan di pasar maupun kapabilitas menjadi lebih sulit</li><li>• Untuk memperoleh dan mengeksploitasi keuntungan adalah tidak mudah ataupun tidak otomatis</li></ul>





# **STRATEGI PERTUMBUHAN: Implementasi**

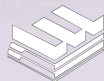
- **Merger: transaksi yang sah di mana dua atau lebih perusahaan menggabungkan operasionalnya melalui bursa saham, namun hanya tinggal satu entitas perusahaan yang masih ada**
- **Akuisisi: pembelian secara sekaligus suatu perusahaan oleh perusahaan lain**



# STRATEGI STABILITAS

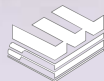
Dapat diterapkan dalam situasi:

- **Industri berada pada fase pergolakan dengan beberapa industri kunci dan tekanan dari luar yang secara drastis berubah menyebabkan situasi masa depan menjadi sangat tidak dapat diprediksi**
- **Ketika tidak adanya peluang pada industri atau hanya terdapat sedikit peluang pertumbuhan pada industri**
- **Ketika organisasi berada dalam tahap awal pertumbuhan**
- **Digunakan oleh organisasi besar pada tahap *maturity* dalam *industri life cycle***



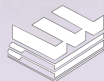
# STRATEGI STABILITAS

- **Strategi stabilitas merupakan strategi jangka pendek, karena itu sebaiknya strategi ini tidak digunakan organisasi dalam jangka waktu yang lama**
- **Strategi stabilitas memberikan organisasi waktu “istirahat” dan mempersiapkan diri kembali untuk menghadapi persaingan ke depan**



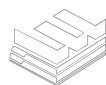
# STRATEGI PEMBARUAN: Dua Tipe Strategi Pembaruan

- **Pengurangan (*retrenchment*)**  
**Strategi jangka pendek yang didesain untuk mengatasi kelemahan organisasi yang mengakibatkan penurunan kinerja organisasi**
- **Perubahan haluan (*turnaround*)**  
**Strategi yang didesain untuk situasi ketika kinerja organisasi semakin memburuk**



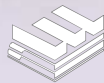


# PENYEBAB PENURUNAN KINERJA ORGANISASI



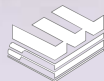
# STRATEGI PEMBARUAN: Implementasi

- **Pemotongan Biaya**
- **Restrukturisasi**
  - dengan jalan menjual beberapa bisnisnya, *spin off*, likuidasi, rekayasa ulang (*reengineering*), atau penurunan skala usaha (*downsizing*)



# STRATEGI KORPORAT BUMN

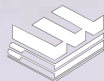
- **Privatisasi BUMN**
- **Reformasi BUMN seharusnya mencakup dimensi:**
  - **Internal korporat BUMN**
  - ***Positioning* BUMN dalam konfigurasi sistem ekonomi nasional**



# STRATEGI KORPORAT BUMN

## Tiga Strategi Privatisasi:

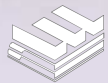
- **Privatisasi segera**
- **Restrukturisasi sebelum privatisasi**
- **Restrukturisasi dan privatisasi secara paralel**





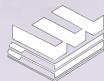
The image features a hand in the foreground moving a dark chess piece on a checkered board. The background is a collage of architectural drawings and a stack of money, suggesting a strategic and financial context. The text 'STRATEGI INTERNASIONAL' is centered in a bold, black, serif font.

# **STRATEGI INTERNASIONAL**



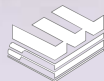
# TUJUAN

- **Mengidentifikasi apa yang dimaksud dengan bisnis internasional**
- **Memilih metode apa saja yang dapat ditempuh bagi perusahaan yang hendak melakukan ekspansi produksi ke luar negeri (*go international*)**
- **Memahami motivasi melakukan internasionalisasi bisnis**
- **Menjelaskan cara memperoleh keunggulan kompetitif di pasar global**
- **Menerangkan tentang strategi global total**



# **BISNIS INTERNASIONAL**

- **Bisnis internasional adalah segala aktivitas bisnis yang melewati batas-batas wilayah suatu negara**
- **Penggolongan bisnis internasional**
  - **Berdasarkan jenis aktivitas bisnisnya**  
(Jenisnya: perdagangan luar negeri, perdagangan jasa, investasi portofolio, investasi asing langsung)
  - **Berdasarkan tahapan evolusioner**



# **BISNIS INTERNASIONAL:**

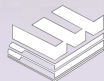
## **Lima Tahap Internasionalisasi Bisnis**

	<b>Tahap 1</b>	<b>Tahap 2</b>	<b>Tahap 3</b>	<b>Tahap 4</b>	<b>Tahap 5</b>
<b>Kontak dengan pasar internasional</b>	Tidak langsung, pasif	Langsung, aktif	Langsung, aktif	Langsung, aktif	Langsung, aktif
<b>Fokus operasi internasional</b>	Domestik	Domestik	Domestik & internasional	Domestik & internasional	Internasional
<b>Orientasi perusahaan</b>	Domestik	Domestik	Terutama domestik	Multinasional/ multidomestik	Global (dengan modifikasi domestik)
<b>Macam aktivitas internasional</b>	Perdagangan luar negeri dalam barang dan jasa	Perdagangan luar negeri dalam barang dan jasa	Perdagangan luar negeri, bantuan luar negeri, investasi asing langsung	Perdagangan luar negeri, bantuan luar negeri, investasi asing langsung	Perdagangan luar negeri, bantuan luar negeri, investasi asing langsung
<b>Struktur organisasi</b>	Domestik tradisional	Departemen internasional	Divisi internasional	Struktur global	Struktur global



# **METODE GO INTERNATIONAL**

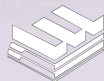
- 1. Ekspor**
- 2. Pemberian Lisensi**
- 3. *Franchising***
- 4. Kontrak Manajemen**
- 5. Kontrak Manufaktur**
- 6. Investasi Langsung**
- 7. Patungan**
- 8. Pembukaan Cabang**
- 9. Operasi Global**
- 10. Investasi Portofolio**



# **METODE GO INTERNATIONAL: Ekspor (1)**

**Perusahaan dapat menjadi:**

- **Eksportir langsung**
- **Eksportir tidak langsung → menggunakan perantara**
- **Jenis jasa perantara:**
  - 1. agen ekspor manufaktur**
  - 2. wakil manufaktur**
  - 3. agen komisi ekspor**
  - 4. pedagang ekspor**



# **METODE GO INTERNATIONAL: Ekspor (2)**

<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Risiko amat kecil dan meningkatkan penjualan serta mengurangi stok barang perusahaan</li><li>• Eksportir tidak terlibat dalam masalah yang berkaitan dengan iklim usaha di luar negeri</li><li>• Merupakan cara mudah untuk mengidentifikasi potensi pasar dan memperkenalkan merek dagang</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melakukan ekspor mungkin lebih mahal dibanding metode lain dilihat dari per unit biaya terutama biaya komisi, bea ekspor, pajak, dan transportasi; dan juga karena kesalahan yang sering dilakukan pemula</li><li>• Kurang dapat digunakan sebagai alat penetrasi pasar yang optimal karena pengepakan atau promosi yang kurang digarap dengan benar</li><li>• Tambahan pangsa pasar dapat hilang bila pesaing lokal menjiplak produk/ jasa yang ditawarkan eksportir</li></ul>

# **METODE GO INTERNATIONAL: Lisensi (1)**

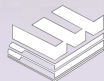
- **Melalui lisensi, suatu perusahaan pemberi lisensi menghibahkan beberapa hak (*intangible rights*) kepada perusahaan asing, yang meliputi pemberian hak untuk memproses, hak paten, program, merek, hak cipta, atau keahlian**





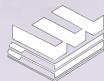
# **METODE GO INTERNATIONAL: Lisensi (2)**

<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pemberi lisensi menerima tambahan keuntungan dibanding hanya terpaku pada suatu proses/ metode di dalam negeri</li><li>• Dapat memperluas siklus hidup produk perusahaan</li><li>• Perusahaan pemberi lisensi sering mengalami peningkatan penjualan atas penggantian suku cadang di luar negeri</li><li>• Bagi perusahaan penerima lisensi akan mendapat hak memproses dan teknologi, yang pada gilirannya mengurangi biaya riset dan pengembangan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Membatasi kesempatan mendapat keuntungan di masa depan karena hak khusus perusahaan diperluas sampai periode tertentu</li><li>• Dengan memberikan hak kepada perusahaan lain, perusahaan pemberi lisensi kehilangan kontrol terhadap kualitas produk dan proses, penyalahgunaan kekayaan, dan bahkan perlindungan terhadap reputasi perusahaan</li></ul>



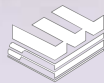
# **METODE GO INTERNATIONAL: Franchising**

- **Waralaba (*franchising*): hampir sama dengan pemberian lisensi. Selain menghibahkan izin penggunaan nama, proses, metode, atau merek, perusahaan induk membantu penerima *franchise* dalam operasi dan atau pasok bahan mentah**
- **(+) Meningkatnya penerimaan dan perluasan nama merek produk, serta perluasan pasar**
- **(-) Bagaimana mengatasi masalah kontrol terhadap kualitas dan standar operasi**
- **(-) Perlunya melakukan sedikit adaptasi terhadap produk atau jasa yang sudah distandardisasi**



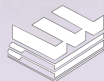
# **METODE GO INTERNATIONAL: Kontrak Manajemen**

- **Kontrak manajemen terjadi bila suatu perusahaan menyewakan keahliannya atau pengetahuannya kepada pemerintah atau perusahaan luar negeri dalam bentuk orang yang datang kepada pemerintah/ perusahaannya dan mengelola kepentingan mereka**



# **METODE GO INTERNATIONAL: Kontrak Manufaktur**

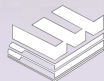
- **Dalam kontrak manufaktur, TNC melakukan kontrak dengan mitra lokalnya dalam jasa manufaktur, namun TNC tidak mendirikan lokasi produksi sendiri, melainkan melakukan subkontrak produksi yang dapat berupa:**
  - **Kontrak produksi penuh**
  - **Kontrak jasa manufaktur parsial**





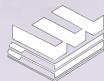
# **METODE GO INTERNATIONAL: Investasi Langsung**

- **Investasi asing dapat berupa:**
  - 1. Patungan**
  - 2. Mendirikan cabang yang dimiliki penuh**
- **Alasan investasi:**
  - **Memperoleh akses terhadap pasar yang lebih besar**
  - **Mengambil keuntungan atas perbedaan biaya di pasar luar negeri**
  - **Sebagai strategi bertahan untuk menghadapi gerakan pesaing utamanya atau untuk mengikuti *market leader* yang memasuki pasar baru**



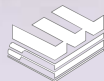
# **METODE GO INTERNATIONAL: Patungan (1)**

- **Patungan (*joint ventures*):** kerja sama bisnis dimana satu atau lebih perusahaan bergabung bersama untuk mendirikan beberapa jenis operasi
- **Dapat dilakukan antara dua TNC, suatu TNC dengan pemerintah, atau suatu TNC dengan pelaku bisnis lokal**
- **Bila lebih dari dua pihak → *konsorsium***



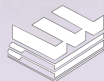
# **METODE GO INTERNATIONAL: Patungan (2)**

<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dengan patungan, TNC dapat meningkatkan pertumbuhan dan akses ke pasar baru sekaligus menghindari tarif dan pajak yang berlebihan</li><li>• Dapat menetralisasi persaingan yang ada dan potensial, sekaligus melindungi perusahaan dari risiko dinasionalisasi karena pemerintah lokal berkepentingan terhadap suksesnya operasi perusahaan</li><li>• Lebih mudah memperoleh modal di pasar lokal</li><li>• Pemerintah lokal memberikan keringanan pajak sebagai insentif bagi perusahaan asing melakukan patungan dengan perusahaan lokal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bagi TNC, patungan berarti membatasi pengembalian keuntungan ke kantor pusatnya</li><li>• Bila operasi usaha berhasil, seringkali mengundang nasionalisasi oleh pemerintah negara tuan rumah</li><li>• Menimbulkan masalah kontrol dan pengambilan keputusan</li></ul>



# **METODE GO INTERNATIONAL: Cabang yang Dimiliki Penuh**

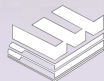
- **Dengan mendirikan cabang di luar negeri yang dimiliki penuh, perusahaan dapat menjaga kontrol menyeluruh terhadap pemasaran, penentuan harga, keputusan produksi, dan mempertahankan kelebihan teknologi**
- **Perusahaan berhak memperoleh 100% laba yang dihasilkan oleh cabangnya di luar negeri**
- **Dalam mendirikan cabang, perusahaan dapat memilih: mengakuisisi perusahaan yang telah berjalan, atau mendirikan pabrik sendiri**





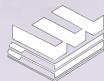
# **METODE GO INTERNATIONAL: Operasi Global**

- **Bila dunia semakin berkembang menjadi pasar global di mana produk menjadi standar di semua budaya, maka perusahaan dapat memproduksi dan menjual produk yang dapat diandalkan dengan biaya yang murah di seluruh dunia**
- **Contoh: Levi-Strauss, PepsiCo, dan Coca Cola**



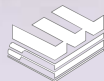
# **METODE GO INTERNATIONAL: Investasi Portofolio**

- **Investasi dalam bentuk surat-surat berharga yang dapat diperjualbelikan di pasar internasional**
  - **uang, obligasi, surat dagang, sertifikat deposito, dan saham; investasi dalam rekening bank di luar negeri atau pinjaman luar negeri**
- **Alasan:**
  - **Melakukan diversifikasi portofolionya di berbagai pasar dan lokasi**
  - **Untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi**
  - **Menghindari risiko politik**
  - **Berspekulasi di pasar valuta asing**



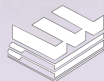
# INTERNASIONALISASI BISNIS: Motivasi

- **Teori Pasar Tidak Sempurna**
  - Masing-masing negara mempunyai sumber daya yang berbeda dalam memproduksi suatu barang
- **Teori Keunggulan Komparatif**
  - Negara atau perusahaan dianjurkan untuk melakukan spesialisasi produksi dan ekspor pada produk yang mempunyai keunggulan komparatif dan mengimpor produk yang tidak mempunyai keunggulan komparatif
- **Teori Siklus Produk**
  - Perkembangan hidup suatu produk mengikuti siklus: *masa awal, masa pertumbuhan, masa kematangan, masa proses penurunan*



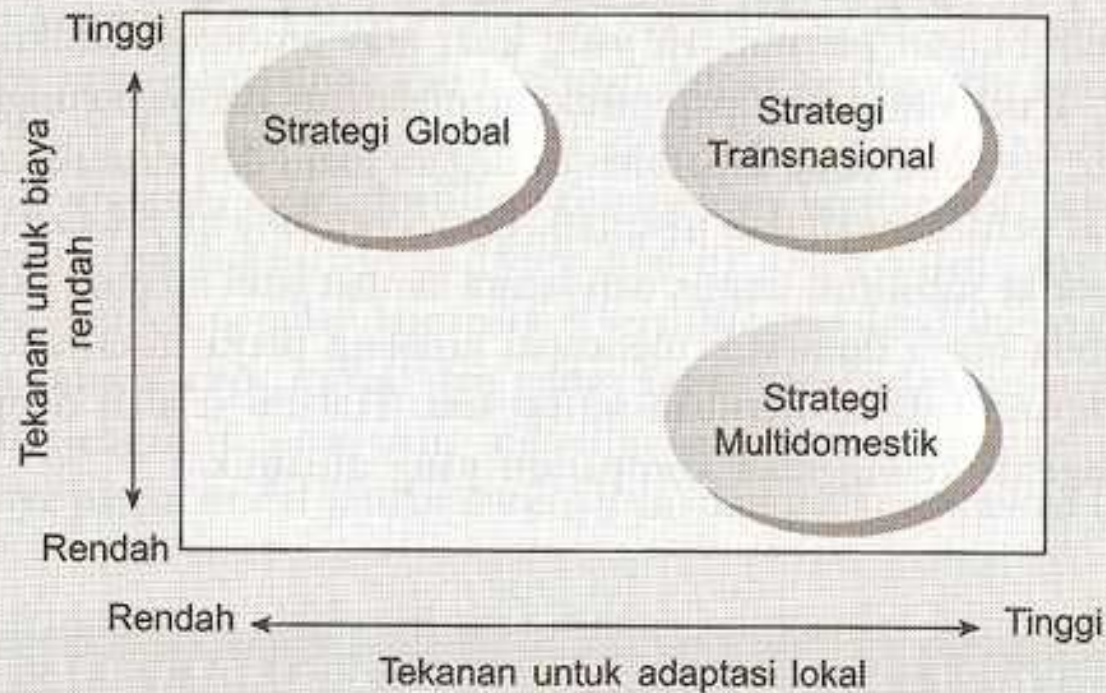
# MEMPEROLEH KEUNGGULAN KOMPETITIF DI PASAR GLOBAL

- **Mengurangi Biaya vs Adaptasi pada Pasar Lokal**
- **Tiga Strategi Internasional:**
  - **Strategi Global**  
Menekankan pada skala ekonomi dengan produk dan jasa yang terstandarisasi dan tersentralisasi pada operasi di beberapa lokasi
  - **Strategi Multidomestik**  
Menekankan pada diferensiasi produk dan jasa untuk dapat beradaptasi dengan pasar lokal
  - **Strategi Transnasional**  
Mencoba mengoptimalisasi *trade-off* antara efisiensi, adaptasi lokal, dan pembelajaran

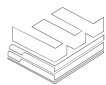




# TEKANAN YANG BERLAWANAN DAN TIGA STRATEGI INTERNASIONAL



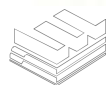
Sumber: Dess & Lumpkin (2003:242)



# STRATEGI GLOBAL TOTAL

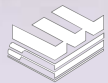


Sumber: Yip (2003:254)



The background image is a composite. On the left, a hand is shown moving a blue chess piece on a checkered board. The rest of the image is a faded overlay featuring stacks of Indonesian Rupiah banknotes and a close-up of a person's face, likely a businessman, looking thoughtful.

# **STRATEGI ALIANSI STRATEJIK**





# TUJUAN

- **Mengupas faktor pendorong aliansi**
- **Mendiskusikan kelebihan dan kelemahan strategi aliansi**
- **Menjabarkan peta aliansi stratejik dalam skala global**
- **Membahas bagaimana aliansi strategi dipraktikkan dalam skala global dan nasional**
- **Membahas aliansi stratejik yang diterapkan pada KLM dan Northwest**
- **Menelusuri strategi aliansi yang diterapkan oleh Grup Salim**



**Penerbit Erlangga**



# ALIANSI STRATEJIK

- **Globalisasi ekonomi meningkatkan jalinan kerjasama antara pelaku ekonomi di berbagai kawasan**
- **Syarat aliansi: bergesernya fokus perhatian dari ROI (*Return on Investment*) menjadi ROS (*Return on Sale*)**
- **Tujuan aliansi stratejik adalah memungkinkan suatu perusahaan atau grup untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri**



# **ALIANSI STRATEJIK:**

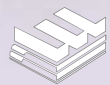
## **Faktor Pendorong Eksternal (1)**

- 1. Proses globalisasi menjadi kekuatan utama di balik pertumbuhan aktivitas nilai tambah lintas batas negara, yang juga meningkatkan saling ketergantungan ekonomi**
- 2. Meningkatnya internasionalisasi dan persaingan menimbulkan kebutuhan untuk bekerja sama secara regional**
- 3. Perkembangan teknologi yang cepat, siklus umur produk yang lebih pendek, dan kenaikan biaya litbang mendorong perusahaan-perusahaan untuk mewujudkan riset bersama dan berbagi sumber daya yang langka**



# **ALIANSI STRATEJIK: Faktor Pendorong Eksternal (2)**

- 4. Munculnya banyak pesaing baru dalam bisnis tradisional memaksa perusahaan yang ada untuk membina hubungan dan memperluas jaringan yang erat**
- 5. Pergeseran dari produk menuju kompetensi memaksa perusahaan untuk keluar dan mencari pengetahuan yang saling melengkapi dan kompetensi yang baru**



# **ALIANSI STRATEJIK: Faktor Pendorong Internal**

- **Adanya kebutuhan untuk bekerja sama untuk mencapai fleksibilitas, kompetensi inti, dan insentif yang berasal dari otonomi, pada waktu yang sama memanfaatkan sumber daya yang saling melengkapi bagi pembelajaran dan efisiensi**
- **Motif dan tujuan dibentuknya aliansi stratejik meliputi: Teknologi (*know-how*); Aset finansial; Persaingan; Akses pada segmen pasar; Akses terhadap input, output, dan pengalaman manajemen; Sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi**





# KELEBIHAN DAN KELEMAHAN ALIANSI

<b>Kelebihan</b>	<b>Kelemahan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Akses terhadap aset pelengkap</b></li><li>• <b>Kecepatan</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kurangnya kontrol</b></li><li>• <b>Membantu pesaing potensial</b></li><li>• <b>Kelangsungan jangka panjang dipertanyakan</b></li><li>• <b>Sukar untuk mengintegrasikan pembelajaran</b></li></ul>



# PETA GLOBAL ALIANSI STRATEJIK

Aliansi stratejik dalam skala global dikategorikan menjadi:

- Aliansi patungan (*alliance joint venture*), dengan ciri mitra kerja (*partner*) tetap sebagai badan usaha yang terpisah
- Aliansi khusus fungsional (*functional-specific alliance*), dengan ciri tidak terjadi pemisahan badan hukum dan aliansi terbatas pada satu atau beberapa fungsi khusus tertentu



Penerbit Erlangga

# PETA GLOBAL ALIANSI STRATEGIK

<i>Alliance Joint Ventures</i>	<i>Functional-Spesific Competitive Alliances</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Badan hukum terpisah dengan, atau kadang-kadang tanpa kontribusi ekuitas</li><li>• Kerja sama dapat terbatas pada suatu fungsi atau mencakup fungsi yang luas</li><li>• Adalah umum bagi partner untuk bekerja sama dalam suatu produk atau segmen pasar tertentu, sementara pada saat yang sama tetap beroperasi sebagai pesaing di pasar yang lain</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Badan hukum tidak terpisah</li><li>• Kerja sama terbatas pada satu atau sejumlah fungsi tertentu, misalnya: (a) dalam litbang; (b) persetujuan distribusi silang; (c) persetujuan lisensi silang; (d) persetujuan kerjasama manufaktur; (e) <i>joint bidding</i></li></ul>



# ALIANSI STRATEJIK KLM-NORTHWEST

## ELEMEN ALIANSI PATUNGAN KLM-NORTHWEST

<b>Jenis kemitraan</b>	<b>Kesepakatan patungan namun tanpa badan hukum yang baru</b>
<b>Jenis kontrak perjanjian</b>	<b>Kontrak Evergreen, minimal tenggat sampai 2010. Setelah tahun 2007 mereka dapat membatalkan aliansi tersebut dengan pemberitahuan dalam jangka 3 tahun</b>
<b>Ketergantungan</b>	<b>KLM dan Northwest masih sebagai perusahaan yang terpisah</b>
<b>Mengurangi ketidakpastian</b>	<b>Tercapainya target Trans-Atlantik</b>
<b>Minat umum</b>	<b>Keduanya dalam pasar yang sama</b>
<b>Koordinasi/ pelaksanaan</b>	<b>Koordinasi penuh/ penjualan bersama</b>
<b>Fokus aktivitas</b>	<b>Penumpang dan usaha kargo</b>
<b>Pengaruh</b>	<b>Komite pengendali aliansi</b>
<b>Dampak finansial</b>	<b>Pembagian kontribusi/ pendapatan: 50/50</b>





# **ALIANSI STRATEGIK KLM-NORTHWEST: Pelajaran yang dapat Dipetik (1)**

## **Fase Formasi**

- **Kedua perusahaan penerbangan mempunyai motivasi yang sama, yaitu: perluasan jaringan di seluruh dunia, perbaikan dalam pendapatan bisnis, dan mencapai suatu tingkat biaya kompetitif**

## **Fase Operasi**

- **Variabel yang perlu diperhatikan: (1) Kontribusi mitra bisnis, (2) Pengendalian, (3) Wilayah yang rawan konflik dan hubungan dengan kontribusi mitra kerja dan pengendalian, (4) Peranan komunikasi dalam aliansi**



# **ALIANSI STRATEGIK KLM-NORTHWEST: Pelajaran yang dapat Dipetik (2)**

## **Fase Evaluasi**

- **Kedua perusahaan sangat optimis dan memandangi positif aliansi ini. Kedua perusahaan itu juga menyatakan bahwa mereka memiliki komitmen jangka panjang**



**Penerbit Erlangga**

# PETA ALIANSI STRATEGIK GRUP SALIM

- **Praktik aliansi bisnis di Asia Tenggara dan Asia Timur tidak sekedar didorong oleh motif ekonomi, namun banyak diwarnai motif membina hubungan “khusus” dengan pihak penguasa politik**
- ***Development state*: Berjalannya mekanisme pasar, tetapi negara (pemerintah) pada saat yang sama melakukan campur tangan yang aktif dalam perekonomian**



Penerbit Erlangga

# PETA ALIANSI STRATEGIK GRUP SALIM

- Grup Salim melakukan diversifikasi → bisnis bank, semen, industri baja, otomotif, kimia, kayu, estat real, makanan, dan agrobisnis
- Strategi aliansi Grup Salim:
  - (1) *Joint ownership-management* → Grup Salim sebagai “pendatang baru” dan berada di belakang layar
  - (2) Liem Investor → Grup Salim menjadi pelopor dalam bidang bisnis baru
- Strategi aliansi dikombinasikan dengan strategi “mendominasi pasar”, baik dengan strategi integrasi horizontal maupun integrasi vertikal







# **BAB 11**

# **TATA KELOLA KORPORAT YANG BAIK**



**Penerbit Erlangga**

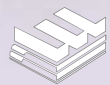
# TUJUAN BAB 11

- **Menjelaskan apa yang dimaksud dengan tata kelola**
- **Menerangkan tentang tata kelola yang kuat dan yang lemah**
- **Menguraikan analisis berbasis biaya transaksi**
- **Mendesripsikan tata kelola korporat di lingkungan BUMN**
- **Memahami tata kelola di era otonomi daerah**
- **Menjelaskan penyebab kegagalan tata kelola**



# **CORPORATE GOVERNANCE: Definisi**

- **Perspektif Luas (Perspektif *Stakeholder*)**  
“Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan tata kelola korporat ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)”



# **CORPORATE GOVERNANCE:**

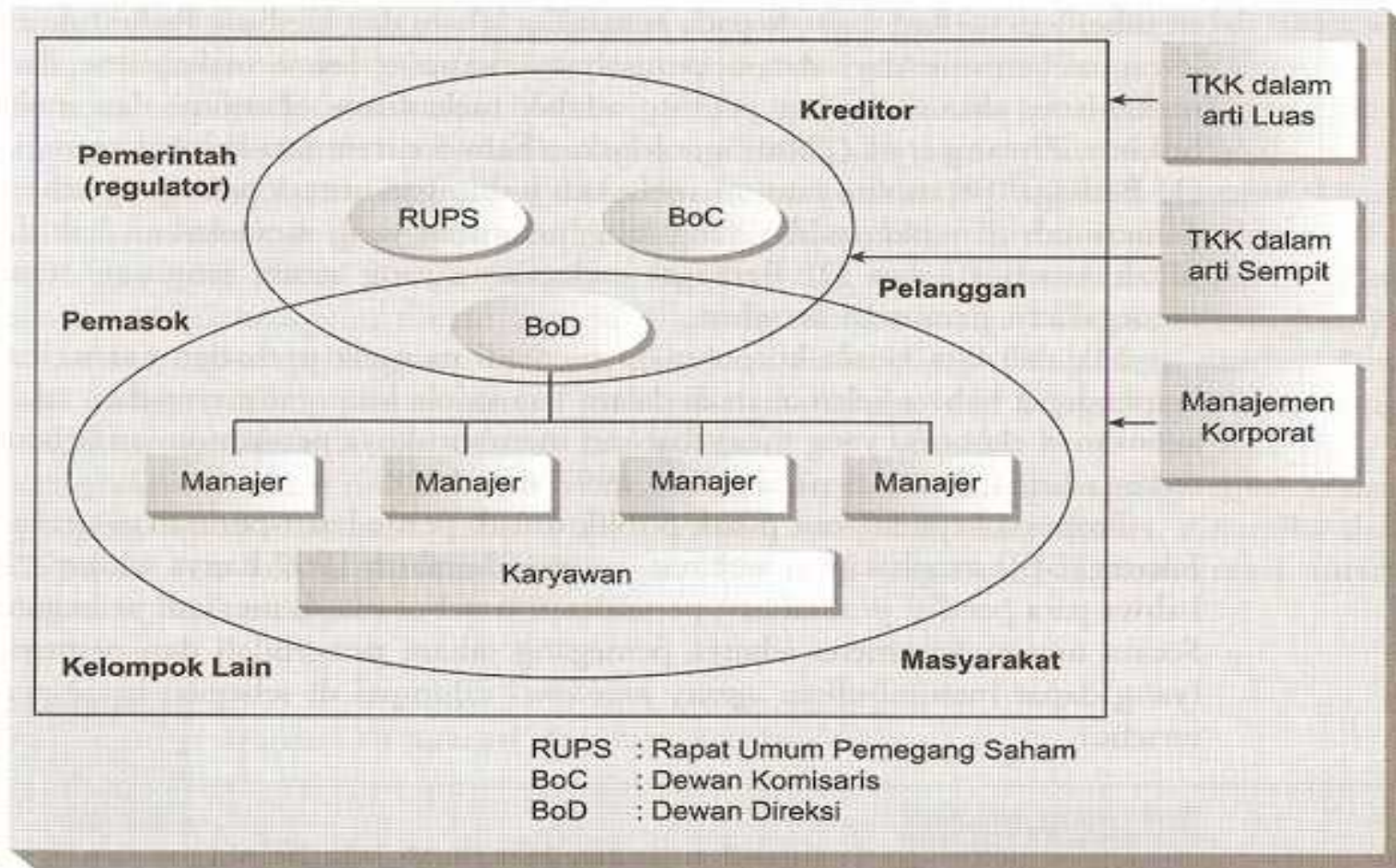
## **Definisi**

- **Perspektif Sempit (Perspektif *Shareholder*)**  
“Struktur dimana manajer pada berbagai tingkat organisasi dikendalikan melalui dewan direksi, struktur yang berkaitan, insentif eksekutif dan skema lainnya”
- **Sistem tata kelola korporat terdiri dari:**
  - (1) **Berbagai peraturan yang menjelaskan hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, dan *stakeholders* yang lain (menjelaskan hak dan kewajiban pihak tersebut)**
  - (2) **Berbagai mekanisme yang secara langsung ataupun tidak langsung menegakkan peraturan tersebut**

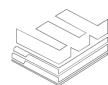




# TATA KELOLA KORPORAT (TKK) DALAM PERSPEKTIF



Sumber: Dimodifikasi dari Tjager, *et al.* (2003:27)



Penerbit Erlangga

# **CORPORATE GOVERNANCE: Evolusi Pandangan Mengenai Tata Kelola**

<b>1960-an dan 1970-an</b>	<b>Awal 1980-an</b>	<b>Akhir 1980-an</b>	<b>1990-an</b>
<b>Keyakinan tentang Tata Kelola</b>	<b>Keengganan dalam membuat perencanaan Tata Kelola</b>	<b>Adanya kemungkinan kompleksitas dalam Tata Kelola</b>	<b><i>Self Governance</i></b>



# TATA KELOLA YANG LEMAH vs KUAT: Transisi Demokrasi dan Tata Kelola

	Tidak Demokratis	Agak Demokratis	Demokratis
Tata Kelola yang lemah	A	B	C Indonesia
Tata Kelola yang lebih kuat	D	E Malaysia	F Thailand Filipina
Tata Kelola yang kuat	G	H Singapura	I Taiwan (Cina) Rep. Korea

- Tingkat demokrasi di Indonesia dinilai sudah bergerak dari A ke C, artinya dunia mengakui adanya perubahan penting dari rezim yang tidak demokratis menuju sistem yang lebih demokratis
- Namun dilihat dari sisi tata kelola, harus diakui bahwa tata kelola pemerintahan Indonesia masih tergolong lemah dan belum banyak berubah

# **TATA KELOLA YANG LEMAH vs KUAT**

**Lemahnya tata kelola menimbulkan dampak sebagai berikut:**

- 1. Kaum miskin tidak mendapatkan akses pelayanan publik yang dibutuhkan karena selalu berkompromi dengan birokrasi yang korup**
- 2. Para investor takut dan enggan menanam modal di Indonesia karena ketidakmampuan sistem peradilan untuk melaksanakan kontrak, meningkatnya kerusakan, dan tingkat pelanggaran hukum dan keamanan**
- 3. Langkanya sumber daya pemerintah ternyata hilang karena sistem manajemen keuangan dan pengadaan barang yang tidak transparan, manipulatif, dan banyak kebocoran**



**Penerbit Erlangga**

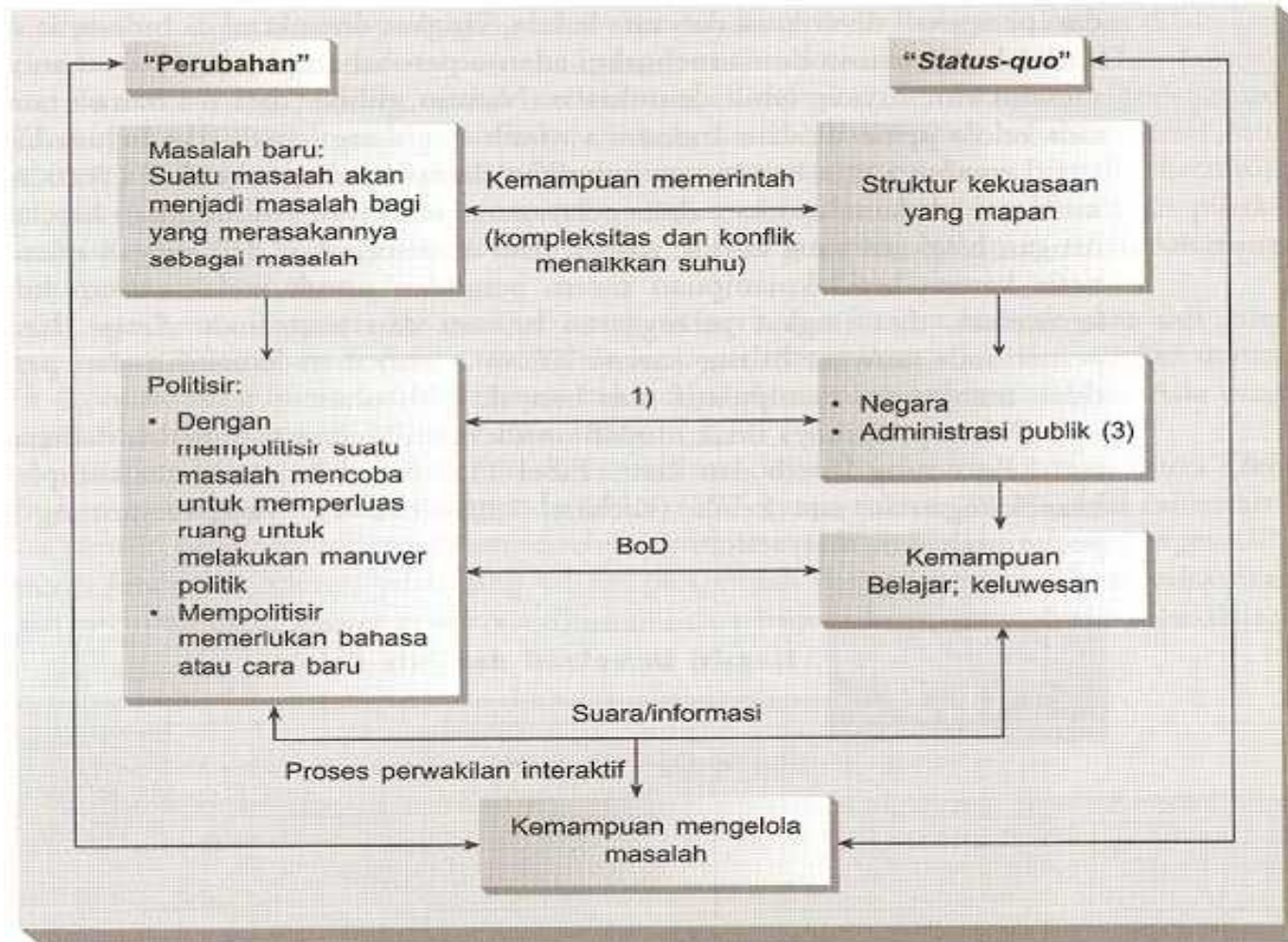


# TATA KELOLA YANG LEMAH vs KUAT

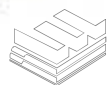
## Kompleksitas, Dinamika, dan Keanekaragaman Tata Kelola

	<b>“do-it-alone” Government</b>	<b>“co”-arrangement</b>
<b>Kompleksitas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hubungan sebab-akibat</li><li>• Ketergantungan unilateral</li><li>• Dibagi dalam hal unit atau disiplin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keseluruhan dan sebagian</li><li>• Saling ketergantungan multidimensional</li><li>• Menangani jaringan komunikasi</li></ul>
<b>Dinamika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Linearitas dan prediktabilitas</li><li>• Kontinu dan berubah-ubah</li><li>• Penggunaan mekanisme <i>feed-forward</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pola nonlinier dan <i>chaos</i></li><li>• Tidak kontinu dan tidak berubah-ubah</li><li>• Penggunaan mekanisme <i>feed-while/feed-back</i></li></ul>
<b>Keanekaragaman</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendekatan/ analisis berdasarkan rata-rata</li><li>• <i>From rules to exception</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisis situasional dan diskrit</li><li>• <i>From exception to rules</i></li></ul>

# TATA KELOLA SEBAGAI PROSES REPRESENTATIF INTERAKTIF



Sumber: Kooiman (1993:216)



Penerbit Erlangga

# ANALISIS BERBASIS BIAYA TRANSAKSI

- **Ronald Coase (1960) → Analisis Biaya Transaksi (ABT)**
- **Definisi:**  
“Untuk melakukan suatu transaksi pasar, diperlukan identifikasi dengan siapa seseorang bertransaksi, menginformasikan kepada masyarakat bahwa seseorang ingin berurusan beserta persyaratan yang dipenuhi, melakukan negosiasi hingga penawaran, menulis kontrak, melakukan pemeriksaan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa syarat-syarat kontrak telah diikuti, dan seterusnya”



Penerbit Erlangga



# ANALISIS BERBASIS BIAYA TRANSAKSI

- **Kelemahan analisis Coase → Dietrich (1994)**
  - (1) Masalah sentralnya adalah kurangnya kerangka teoritis yang mendalam
  - (2) Analisis Coase dinilai tidak konsisten karena perusahaan dan pasar merupakan metode alternatif dalam mengoordinasikan produksi
- **Oliver Williamson → ilmu ekonomi modern mengenai biaya transaksi**





# ANALISIS BERBASIS BIAYA TRANSAKSI: Sumber-sumber dan Jenis Biaya Transaksi

	<b>Spesifikasi Aset</b>	<b>Ketidakpastian Lingkungan</b>	<b>Ketidakpastian Perilaku</b>
<b>A. Sumber Biaya Transaksi</b> <i>Hakikat Masalah Tata Kelola</i>	<b>Penjagaan</b>	<b>Adaptasi</b>	<b>Evaluasi kinerja</b>
<b>B. Jenis Biaya Transaksi</b> <i>Biaya Langsung</i> <i>(Direct Costs)</i>	<b>Biaya menjalin penjagaan</b>	<b>Biaya komunikasi, negosiasi, dan koordinasi</b>	<b>Biaya pemeriksaan dan seleksi (<i>ex-ante</i>)</b> <b>Biaya pengukuran (<i>ex-post</i>)</b>
<i>Biaya Oportunitas</i> <i>(Opportunity Costs)</i>	<b>Gagal melakukan investasi ke dalam aset produktif</b>	<b>Kesalahan adaptasi; Gagal untuk mengadaptasi</b>	<b>Kegagalan mengidentifikasi mitra yang sesuai (<i>ex-ante</i>)</b> <b>Kehilangan produktivitas melalui upaya penyesuaian (<i>ex-post</i>)</b>

# TATA KELOLA KORPORAT DI LINGKUNGAN BUMN

- **Good Corporate Governance (GCG) di lingkungan BUMN**
- **Paradigma GCG yang baru menekankan pentingnya nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dasar yang bercirikan prinsip-prinsip utama: *Transparency, Fairness, Accountability, dan Responsibility***

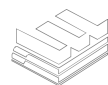


Penerbit Erlangga

# REFORMASI BUMN DARI PERSPEKTIF GCG



Sumber: Dimodifikasi dari Tjager, *et al.* (2003:220)



Penerbit Erlangga

# **TATA KELOLA KORPORAT DI LINGKUNGAN BUMN**

**Sepuluh prinsip tata kelola yang perlu diterapkan di Indonesia:**

- 1. Partisipasi**
- 2. Penegakan Hukum**
- 3. Transparansi**
- 4. Responsif**
- 5. Pemerataan**
- 6. Visi Strategik**
- 7. Efektivitas & Efisiensi**
- 8. Profesionalisme**
- 9. Akuntabilitas**
- 10. Pengawasan**



**Penerbit Erlangga**



# TATA KELOLA DI ERA OTONOMI DAERAH

- ***Bad governance*** dalam implementasi otonomi daerah di Indonesia: (1) kuatnya semangat memungut retribusi, pajak, maupun pungutan lainnya dengan kurang memperhatikan pelayanan publik secara optimal; (2) rendahnya akuntabilitas pemerintah daerah maupun DPRD
- **Utomo (2005: 16-17) → tata kelola dari sisi makro dan mikro**
- **Makro: menghendaki interaksi atau kompatibilitas di antara pemerintah, swasta, dan masyarakat**
- **Mikro: adanya kompatibilitas antara komponen yang ada di dalam pemerintahan daerah, yakni DPRD, Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, Perangkat Daerah, dan komponen masyarakat serta swasta**



# TATA KELOLA DI ERA OTONOMI DAERAH

- Pelaksanaan otonomi daerah dalam memperbaiki kinerja pelayanan publik → dirangkum dalam dua studi, yaitu Dwiyanto *et al.* (2002) dan Kuncoro *et al.* (2004)
- Hasil survei menemukan fakta berikut:
  1. Setahun setelah pelaksanaan otonomi daerah, kinerja penyelenggaraan otonomi daerah belum memiliki banyak perbaikan
  2. Kesimpulan yang sama diperoleh para pengusaha terutama pelayanan yang berkaitan dengan perizinan dan investasi
  3. Dalam hal perizinan dan investasi, biaya yang dibayar oleh masyarakat jauh di atas biaya resmi yang telah ditentukan dalam peraturan daerah



# REFORMASI TATA KELOLA

**Peluang untuk melakukan perubahan mendasar bagi Indonesia:**

- 1. Mengubah sumber pertumbuhan ekonomi yang ditopang oleh konsumsi menjadi digerakkan oleh investasi dan ekspor → Perbaiki iklim bisnis/investasi: (1) reformasi pelayanan investasi, (2) penyederhanaan sistem dan perizinan, penurunan berbagai pungutan yang tumpang tindih, dan transparansi biaya perizinan, (3) reformasi peraturan**
- 2. Menjadikan para birokrat dan pejabat di pusat maupun daerah sebagai fasilitator bagi dunia bisnis → menghilangkan “grease money”**
- 3. Diperlukan rencana reformasi yang komprehensif dan berjangka menengah, setidaknya 5 tahun ke depan**



**Penerbit Erlangga**



# **BAB 12**

## **STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI**



**Penerbit Erlangga**



# TUJUAN BAB 12

- **Menjelaskan definisi struktur organisasi**
- **Menerangkan pentingnya struktur organisasi dalam mengimplementasikan strategi**
- **Menggambarkan pola pertumbuhan perusahaan secara umum dan hubungan antara strategi perusahaan dan strukturnya**
- **Mengklasifikasikan tipe-tipe tradisional dari struktur organisasi dan mendeskripsikan keunggulan serta kelemahan dari masing-masing tipe**
- **Membahas kasus restrukturisasi Astra**



# STRUKTUR ORGANISASI

- **Struktur organisasi pada dasarnya merupakan konfigurasi peran formal, prosedur, tata kelola, mekanisme pengendalian, kewenangan, dan proses pengambilan kebijakan**
- ***Structure follows strategy*: Struktur organisasi menyesuaikan dengan strategi yang dipilih dan diformulasikan**



# **POLA PERTUMBUHAN PERUSAHAAN (1)**

- **Tahap 1**

**Strategi:** Pendapatan rendah, jangkauan produk-pasar yang kecil

**Struktur:** Sederhana

- **Tahap 2**

**Strategi:** Meningkatkan pendapatan; berhubungan dengan integrasi vertikal (ke belakang dan atau ke depan)

**Struktur:** Fungsional



**Penerbit Erlangga**

# **POLA PERTUMBUHAN PERUSAHAAN (2)**

- **Tahap 3**

**Strategi:** Memperluas usaha ke dalam pasar baru, produk-pasar yang berhubungan, dan atau area geografis

**Struktur:** Divisional

- **Tahap 4**

**Strategi:** Pengembangan ke dalam pasar internasional

**Struktur:** Divisi Internasional, Area Geografis, Divisi Produk Internasional, Fungsional Internasional, dan Matriks Internasional





# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI: Struktur Sederhana (1)**

- **Umumnya digunakan oleh organisasi yang sangat kecil dan mempunyai satu atau sedikit lini produk**
- **Karakteristik utamanya adalah biasanya pemilik perusahaan bertindak merangkap sebagai manajer dan membuat hampir semua keputusan perusahaan**
- **Struktur sederhana bersifat informal dan koordinasi tugas dilaksanakan dengan pengawasan langsung**



# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI:**

## **Struktur Sederhana (2)**

- **Keunggulan:**
  1. Pengambilan keputusan tersentralisasi
  2. Spesifikasi tugas kecil
  3. Hanya terdapat sedikit kebijakan dan aturan
  4. Evaluasi dan sistem *reward* bersifat informal
  5. Sering kali bisa meningkatkan kreativitas dan individualisme
- **Kelemahan:**
  1. Sering kali karyawan bertindak sesuai dengan keinginannya sendiri karena sedikitnya aturan
  2. Sistem informal dapat menimbulkan ketidakpastian karyawan akan tugas dan kewajibannya
  3. Struktur organisasi “datar” sehingga berkurangnya kesempatan karyawan untuk bisa meningkatkan kariernya



# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI: Struktur Fungsional (1)**

- **Ditemukan dalam organisasi di mana produk dan jasanya berhubungan, mempunyai volume produksi yang tinggi, dan berintegrasi vertikal**
- **Perusahaan cenderung untuk memperluas keseluruhan jangkauan operasi mereka dengan cara melakukan penetrasi pada pasar yang ada, memperkenalkan produk yang sama ke pasar yang baru, atau meningkatkan tingkat integrasi vertikal**



# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI:**

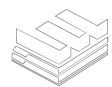
## **Struktur Fungsional (2)**

<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Penyatuan spesialis meningkatkan koordinasi dan pengawasan</b></li><li>• <b>Pengambilan keputusan yang tersentralisasi meningkatkan perspektif antarfungsi dalam organisasi</b></li><li>• <b>Penggunaan bakat manajerial dan teknikal yang efisien</b></li><li>• <b>Jenjang karier dan pengembangan profesional pada bidang spesialisasi menjadi dipermudah</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Perbedaan orientasi bidang fungsional menghambat komunikasi dan koordinasi</b></li><li>• <b>Kecenderungan para spesialis mengembangkan perspektif jangka pendek dan orientasi fungsional yang sempit</b></li><li>• <b>Konflik antarbidang fungsional bisa membebani pengambilan keputusan manajemen puncak</b></li><li>• <b>Sulit untuk menetapkan standar kinerja yang seragam</b></li></ul>





# STRUKTUR FUNGSIONAL



Penerbit Erlangga

# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI: Struktur Divisional (1)**

- **Struktur divisi/ struktur multidivisi terorganisasi di sekitar produk, proyek, atau pasar**
- **Menekankan pada kesatuan unit otonom relatif yang diatur oleh kantor korporat pusat**
- **Divisi operasi secara relatif berdiri sendiri dan terdiri dari produk dan jasa yang berbeda dari divisi yang lain**
- **Dua variasi bentuk struktur organisasi divisional:  
Unit Bisnis Stratejik (UBS) dan Struktur perusahaan induk (*holding company*)**



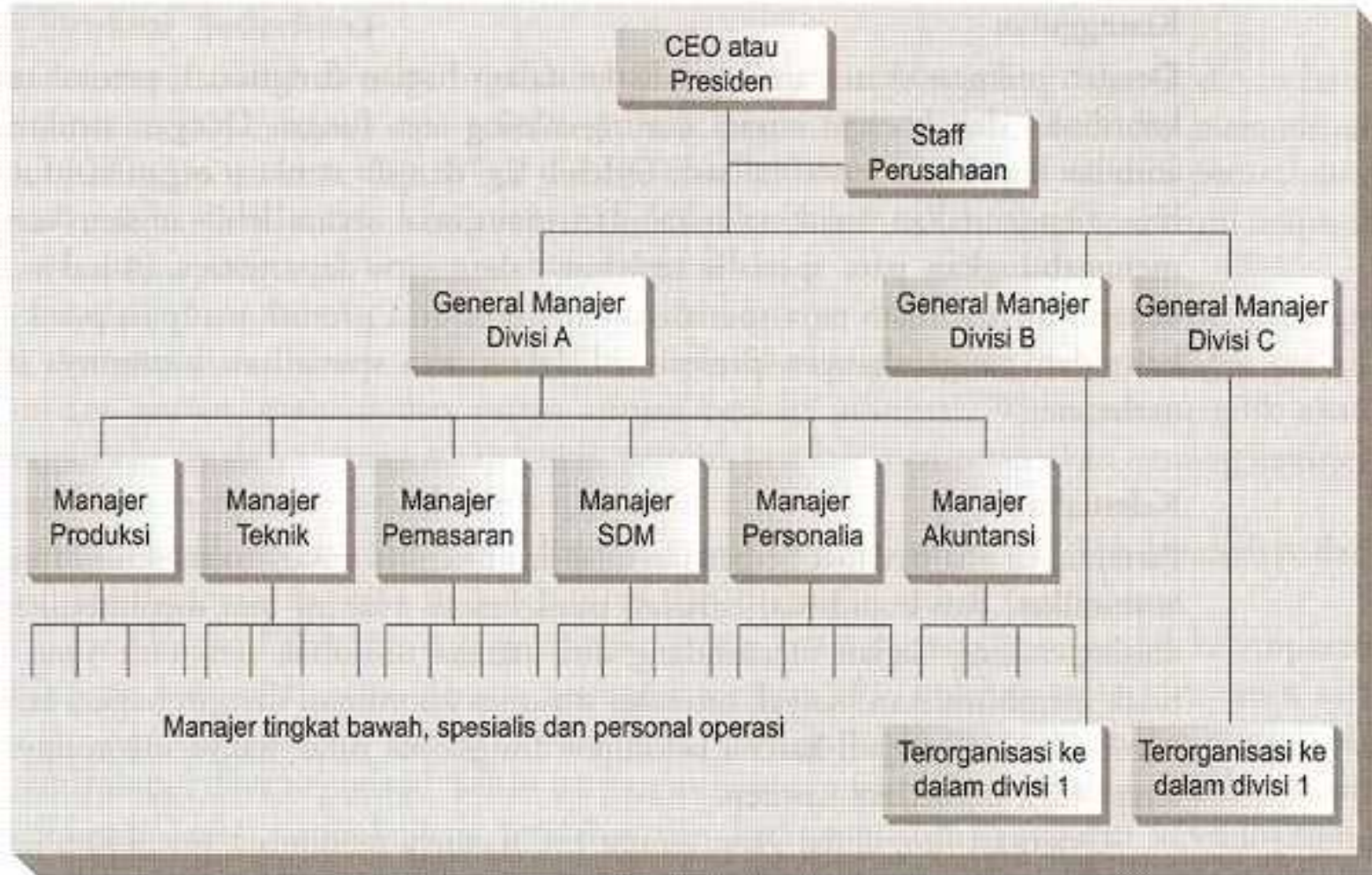
# BENTUK STRUKTUR ORGANISASI:

## Struktur Divisional (2)

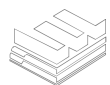
<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Peningkatan pengendalian stratejik dan operasional memudahkan CEO untuk menyelesaikan isu-isu stratejik</li><li>• Respons yang cepat terhadap perubahan</li><li>• Meningkatkan fokus pada produk dan pasar</li><li>• Meminimalkan masalah yang berhubungan dengan pembagian sumber daya antarbidang fungsional</li><li>• Memfasilitasi kemajuan <i>general manager</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menambah biaya karena adanya duplikasi karyawan, operasi, dan investasi</li><li>• Kompetisi disfungsional antardivisi bisa mengurangi kinerja perusahaan secara keseluruhan</li><li>• Kesulitan dalam mempertahankan citra perusahaan</li><li>• Terlalu menekankan pada kinerja jangka pendek</li></ul>



# STRUKTUR DIVISIONAL



Sumber: Dess & Lumpkin (2003:325)



Penerbit Erlangga



# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI:**

## **Struktur Divisional (3)**

### **Unit Bisnis Stratejik (UBS)**

- **Dengan struktur UBS, divisi dengan produk, pasar dan atau teknologi yang sama dikelompokkan menjadi satu kelompok yang homogen dengan maksud untuk mendapatkan sinergi**
- **(+) Perencanaan tugas dan pengawasan oleh kantor pusat dapat lebih teratur; Pengambilan keputusan terdesentralisasi sehingga divisi bisa bereaksi terhadap perubahan dengan cepat**
- **(-) Sangat sulit bagi divisi untuk memperoleh sinergi antar UBS; Tingkatan dalam manajemen meningkat sehingga meningkatkan jumlah karyawan dan pengeluaran *overhead* serta semakin menjauhkan kantor pusat dengan divisinya**



# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI: Struktur Divisional (4)**

## **Struktur Perusahaan Induk ( *Holding Company*)**

- **Struktur perusahaan induk (konglomerat) sering digunakan ketika bisnis dalam portofolio perusahaan tidak mempunyai banyak kesamaan → *unrelated diversification***
- **(+) Menghemat biaya perusahaan; Otonomi yang diberikan akan meningkatkan motivasi manajer divisional dan memungkinkan mereka untuk merespons lebih cepat terhadap peluang dan ancaman**
- **(-) Kurangnya pengawasan dan ketergantungan manajer pada level perusahaan terhadap manajer divisi**



# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI: Struktur Matriks (1)**

- **Struktur matriks adalah gabungan dari struktur fungsional dan divisional**
- **Umumnya digunakan oleh perusahaan multinasional untuk mengkombinasikan dimensi produk dan unit geografi**
- **Manajer produk mempunyai tanggung jawab global untuk pengembangan, manufaktur, dan distribusi pada bawahannya**
- **Manajer wilayah bertanggung jawab atas keuntungan bisnis pada wilayahnya masing-masing**



# **BENTUK STRUKTUR ORGANISASI:**

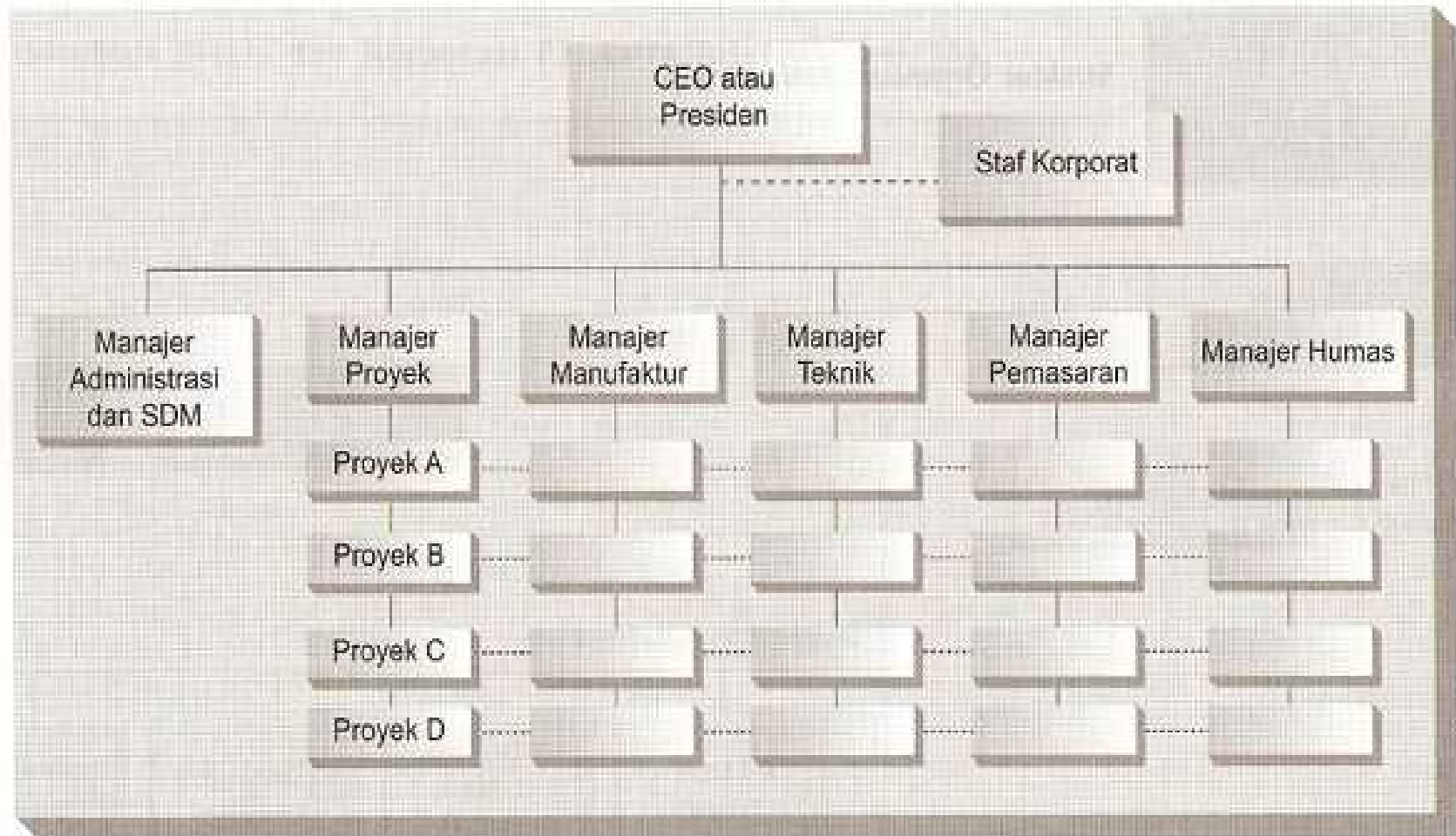
## **Struktur Matriks (2)**

<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Meningkatkan respons pasar lewat kolaborasi dan sinergi antarbidang, divisi, dan cabang</li><li>• Memungkinkan penggunaan sumber daya yang lebih efisien</li><li>• Meningkatkan fleksibilitas, koordinasi dan komunikasi</li><li>• Meningkatkan pengembangan profesional lewat tanggung jawab yang lebih besar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pelaporan ganda bisa menyebabkan ketidakpastian akuntabilitas</li><li>• Perang kekuatan bisa menimbulkan meningkatnya konflik</li><li>• Hubungan kerja menjadi lebih rumit dan terjadi duplikasi SDM</li><li>• Ketergantungan yang berlebihan terhadap proses kelompok dan kerja tim bisa memperlambat pengambilan keputusan</li></ul>

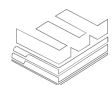




# STRUKTUR MATRIKS VERSI 1

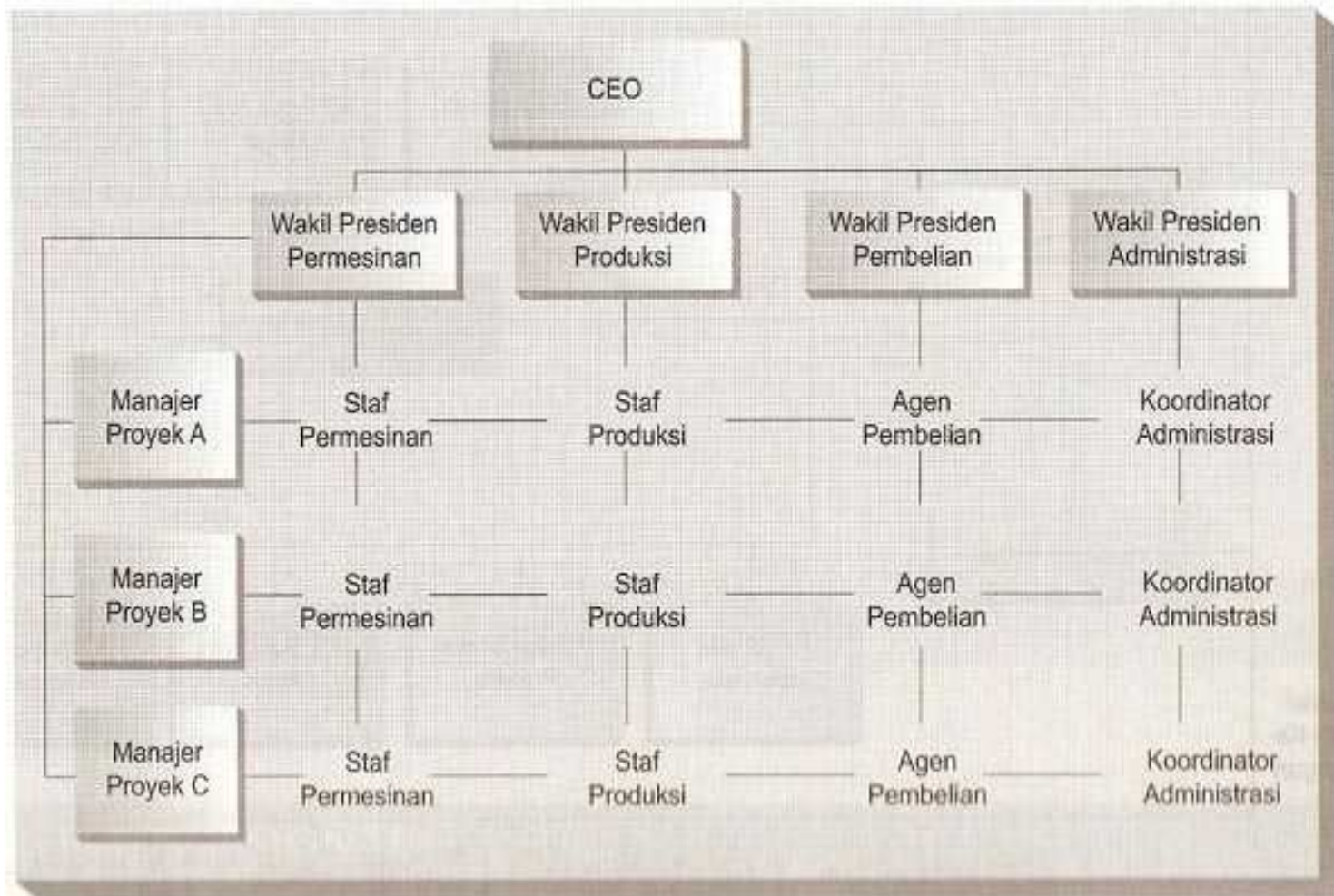


Sumber: Dess & Lumpkin (2003:329)

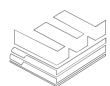


Penerbit Erlangga

# STRUKTUR MATRIKS VERSI 2



Sumber: Pearce & Robinson (2003: 317)



Penerbit Erlangga

# OPERASI INTERNASIONAL

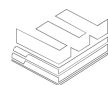
- **Tiga hal yang mempengaruhi struktur yang diadopsi perusahaan dalam operasi internasionalnya, yaitu: (1) Tipe strategi yang mendorong perusahaan dalam operasi di luar negeri, (2) Keanekaragaman produk, dan (3) Perluasan di mana perusahaan bergantung pada penjualan luar negeri**
- **Tipe struktur yang digunakan untuk mengatur operasi internasional suatu perusahaan:**
  - **Divisi internasional**
  - **Divisi area geografis**
  - **Divisi produk internasional (*worldwide product division*)**
  - **Matriks Internasional (*worldwide matriks*)**
  - **Campuran Internasional (*worldwide mixed*)**



# STRUKTUR ORGANISASI INTERNASIONAL BERBASIS AREA GEOGRAFIS



Sumber: Pearce & Robinson (2003: 314)



Penerbit Erlangga



# **OPERASI INTERNASIONAL: Struktur Berbasis Area Geografis**

<b>Keunggulan Strategik</b>	<b>Kelemahan Strategik</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Memungkinkan penggabungan strategi untuk kepentingan masing-masing pasar geografi</li><li>• Delegasi keuntungan/kerugian sampai tingkat stratejik terendah</li><li>• Meningkatkan koordinasi fungsional dalam pasar yang dituju</li><li>• Mengambil keunggulan ekonomi dari operasi lokal</li><li>• Menyediakan pelatihan bagi general manager dengan tingkat yang lebih tinggi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengandung masalah dalam memutuskan apakah pusat harus menyeragamkan setiap area geografi atau memperbolehkan adanya perbedaan</li><li>• Sulit untuk menjaga kekonsistenan citra/reputasi perusahaan</li><li>• Menambah tingkatan manajemen untuk menjalankan unit tiap area geografi</li><li>• Bisa menimbulkan duplikasi pelayanan staf pada perusahaan induk dan tingkat distrik</li></ul>



# **BAB 13**

# **KEPEMIMPINAN STRATEJIK**



**Penerbit Erlangga**

## TUJUAN BAB 13

- **Menjelaskan peran dan makna kepemimpinan stratejik**
- **Menguraikan kepemimpinan stratejik dan proses manajemen stratejik**
- **Menjabarkan kepemimpinan stratejik dalam menghadapi perubahan**
- **Menyebutkan berbagai karakteristik kepemimpinan stratejik yang baik dan efektif**
- **Menjelaskan cara menjadi pemimpin pasar dengan pendekatan *competing on the edge*, pionir, dan nonpionir**



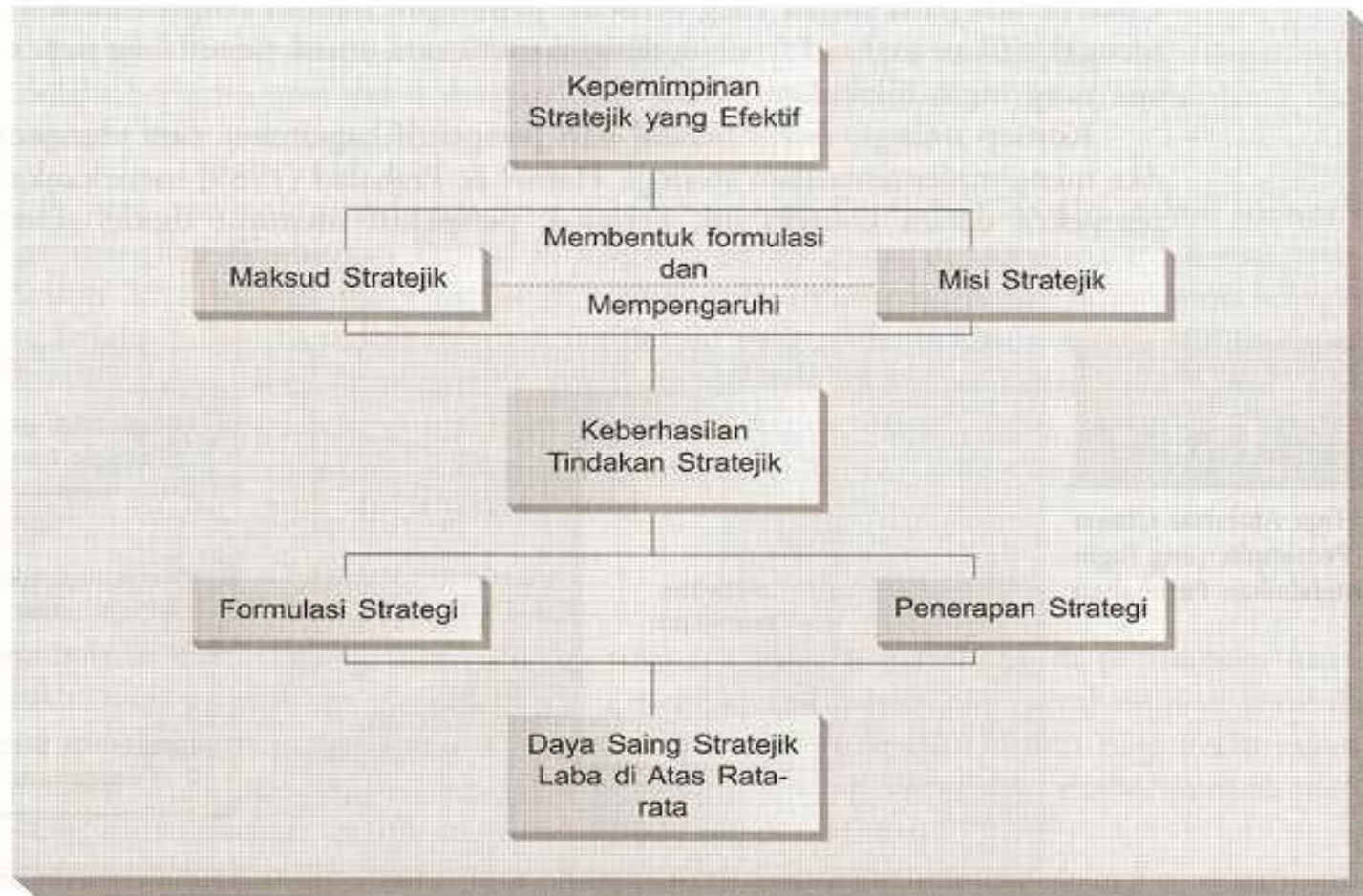
# KEPEMIMPINAN STRATEJIK

- **Kepemimpinan stratejik adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan stratejik yang diinginkan**
- **Kepemimpinan stratejik perlu dikembangkan karena:**
  - **Kepemimpinan stratejik merupakan syarat bagi sukses tidaknya strategi**
  - **Banyak organisasi yang kinerjanya buruk akibat tidak dipimpin dengan baik atau terlalu banyak diatur**

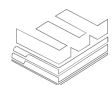




# KEPEMIMPINAN STRATEJIK DAN PROSES MANAJEMEN STRATEJIK



Sumber: Hitt, *et al.* (2001:488)



Penerbit Erlangga

# KEPEMIMPINAN STRATEJIK DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

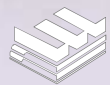
- Tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengarahkan komitmen semua orang dalam suatu perusahaan dan para *stakeholder* di luar perusahaan untuk meraih perubahan dan mengimplementasikan strategi yang dirumuskan
- Pemimpin mengarahkan komitmen untuk mencapai perubahan dengan tiga aktivitas utama yang saling berkaitan: klarifikasi maksud stratejik (*strategic intent*), mengembangkan organisasi, dan membentuk budaya perusahaan



# MENGEMBANGKAN STRATEGIC INTENT

- **Contoh klarifikasi maksud strategik dari Roberto Goizueta, CEO dan pendiri Coca-Cola:**

*“Perusahaan kami adalah sebuah sistem bisnis global yang untuknya kami meningkatkan modal untuk mencapai inti dan menjualnya pada laba berjalan. Kemudian kami yang membayar biaya modal tersebut. Pemegang saham yang mengantongi selisihnya”*



Penerbit Erlangga

# MENGEMBANGKAN STRATEGIC INTENT

- Konsep *strategic intent* berasal dari perspektif bagaimana cara mengembangkan perusahaan dan mengimplementasikan strategi
- Dua macam perspektif:
  1. Perspektif menurut model *strategic fit*
  2. Perspektif *leveraging resources*





# MENGEMBANGKAN ORGANISASI PERUSAHAAN

**Untuk dapat meraih perubahan, maka para pemimpin perlu membangun kembali hal-hal seperti:**

- Memastikan pemahaman umum mengenai prioritas organisasi
- Klarifikasi tanggung jawab di antara para manajer dan unit-unit perusahaan
- Memberdayakan para manajer yang lebih baru dan mendorong kewenangan yang lebih rendah di perusahaan
- Menemukan dan mengobati permasalahan dalam hal koordinasi dan komunikasi dalam perusahaan
- Mencapai komitmen personal untuk berbagi visi dengan para manajer melalui organisasi
- Selalu berhubungan dekat dengan “apa” yang sedang terjadi di dalam perusahaan dan dengan para pelanggannya



**Penerbit Erlangga**

# MEMBENTUK BUDAYA PERUSAHAAN

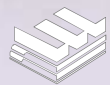
- Nilai dan kepercayaan yang berkembang di perusahaan akan membentuk kinerja perusahaan
- Pembentukan kembali budaya perusahaan merupakan aktivitas yang memakan waktu → para pemimpin menggunakan sistem hadiah (*rewards*), simbol-simbol, dan struktur yang dimaksudkan untuk membentuk budaya perusahaan



# CIRI PEMIMPIN YANG BAIK

Empat macam karakter paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

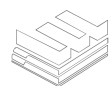
- *Honest* (jujur)
- *Forward-looking* (selalu memandang ke depan)
- *Inspiring* (mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya)
- *Competent* (mampu menjalankan semua tugas)



# PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF



Sumber: Hitt *et. al* (2001: 500)



Penerbit Erlangga



# MENJADI PEMIMPIN PASAR: Pergeseran Paradigma

	Five Forces	Kompetensi Inti	Competing on the Edge
<b>Asumsi</b>	Struktur industri yang stabil	Perusahaan sebagai ikatan kompetensi	Industri dalam perubahan yang cepat dan tidak bisa diperkirakan
<b>Tujuan</b>	Mempertahankan posisi	Keunggulan yang terus menerus	Keunggulan yang terus berkelanjutan
<b>Penggerak Kinerja</b>	Struktur industri	Kompetensi unik perusahaan	Kemampuan untuk berubah
<b>Strategi</b>	Memilih industri, memiliki posisi strategi, dan menyesuaikan organisasi	Menciptakan visi, membangun dan mengeksploitasi kompetensi untuk merealisasikan visi	Mendapatkan “edges” (ujung daya saing), time pace, membentuk arah semi koheren strategik
<b>Sukses</b>	Keuntungan	Dominasi jangka panjang	Penemuan kembali yang berkelanjutan



# **MENJADI PEMIMPIN PASAR: Competing on the Edge (1)**

- **Brown & Eisenhardt (1998) → *competing on the edge* adalah strategi yang tidak bisa diprediksi, sering tidak terkontrol, dan tidak efisien namun merupakan best practice untuk mengelola perubahan**
- ***Competing on the edge* menawarkan pedoman kontemporer dalam desain dan implementasi strategi yang relevan dalam kondisi industri yang relatif kacau atau hiperkompetisi**



# **MENJADI PEMIMPIN PASAR: Competing on the Edge (2)**

**Karakteristik utama strategi *competing on the edge*:**

- **Keunggulan bersifat temporer**
- **Strategi beragam, muncul begitu saja, dan kompleks**
- **Reinventing tujuan utama**
- **Hidup untuk saat ini**
- **Belajarlah dari masa lalu**
- **Raihlah masa depan**
- **Kecepatan waktu perubahan terus berganti**
- **Kembangkan strategi**
- **Kendalikan strategi dari tingkat bisnis**
- **Sesuaikan bisnis dengan pasar dan artikulasikan semuanya**



**Penerbit Erlangga**

# **MENJADI PEMIMPIN PASAR: Competing on the Edge (3)**

**Tiga tingkatan perubahan dalam strategi *competing on the edge*:**

## **1. *Reacting***

**Perusahaan hanya sekedar bereaksi terhadap perubahan**

## **2. *Anticipating***

**Perusahaan harus mengantisipasi perubahan akibat globalisasi pasar, munculnya segmen pelanggan yang baru, dan munculnya pengetahuan**

## **3. *Leading***

**Perusahaan harus berupaya mengungguli para pesaingnya**

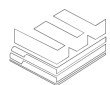


**Penerbit Erlangga**



# TINGKAT PERUBAHAN DAN STRATEGI

Level perubahan	Kejadian	Strategi
<i>Leading</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menciptakan teknologi dan produk baru</li><li>- Memasuki pasar baru</li><li>- Meningkatkan standar industri</li><li>- Meredefinisi harapan konsumen</li><li>- Meningkatkan kecepatan siklus produk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Memaksa perusahaan lain untuk mengikuti</li></ul>
<i>Anticipating</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Globalisasi pasar</li><li>- Munculnya segmen pelanggan yang baru</li><li>- Munculnya pengetahuan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifikasi sumber daya yang dimiliki</li><li>- Mengembangkan jalur pemasaran</li><li>- Menciptakan teknik baru</li></ul>
<i>Reacting</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pergerakan pesaing</li><li>- Kebijakan pemerintah baru</li><li>- Permintaan konsumen yang tidak diduga sebelumnya</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mengeluarkan produk yang lebih baik</li><li>- Menciptakan pelayanan yang memanfaatkan perubahan</li><li>- Memodifikasi paket produk yang ada</li></ul>



# MENJADI PEMIMPIN PASAR:

## Pionir Pasar

- Ajaran pertama dari *The Law of Leadership* mengatakan: *“it is better to be first than it is to be better”*
- Pionir pasar mampu membuat hambatan masuk (*barrier to entry*) bagi pendatang baru dan menikmati keuntungan yang berlebih sebagai yang pertama (*first mover*) dibandingkan dengan pengikut yang masuk kemudian (*later entrant*)



# **MENJADI PEMIMPIN PASAR: Nonpionir (1)**

- **Porter (1983) → nonpionir bisa juga mencapai keunggulan kompetitif dan memperoleh pangsa pasar yang superior, apabila: (1) nonpionir bisa mempelajari kesalahan yang telah dibuat oleh pionir, (2) mengubah teknologi yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen, dan (3) melakukan diferensiasi produk ataupun keunggulan biaya**
- **Liberman dan Montgomery (1988) → keuntungan bagi nonpionir: (1) kemampuan untuk menjadi “penumpang gratis”, (2) mengatasi ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian pasar, (3) diskontinuitas teknologi yang membuka peluang masuknya pendatang baru, (4) bermacam keengganan pemain lama yang menyulitkannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan**





# **MENJADI PEMIMPIN PASAR: Nonpionir (2)**

**Nonpionir dapat merebut pasar dengan kondisi:**

- 1. Perubahan yang sangat cepat dimana belum ada standardisasi produk**
- 2. Loncatan teknologi yang lebih baik dibanding pionir pasar**
- 3. Menggunakan strategi produk “aku juga bisa” (*me-too products*) dengan biaya produksi rendah atau diferensiasi produk**
- 4. Strategi sesuai dengan kapabilitas dan tantangan**



**Penerbit Erlangga**





# **BAB 14**

## **PENGENDALIAN STRATEJIK**



**Penerbit Erlangga**

## **TUJUAN BAB 14**

- **Menjelaskan pendekatan tradisional dalam pengendalian stratejik**
- **Menerangkan pendekatan kontemporer dalam pengendalian stratejik**
- **Menjelaskan bahwa implementasi strategi secara efektif membutuhkan 3 kunci pengendalian stratejik, yaitu: budaya, penghargaan, dan batasan**



# PENGENDALIAN STRATEJIK

Dalam pengendalian stratejik, terdapat dua jenis sistem:

1. *Pendekatan tradisional* → didasarkan pada pendekatan umpan balik. Strategi, sasaran, dan tujuan organisasi hanya sedikit berubah atau bahkan tidak ada perubahan sama sekali sampai batas waktu yang ditentukan
2. *Pendekatan kontemporer* → menekankan pada pentingnya evaluasi lingkungan (internal dan eksternal) yang berkelanjutan untuk melihat apabila terdapat tren dan kejadian penting yang memberikan sinyal terhadap pentingnya melakukan modifikasi strategi, sasaran dan tujuan organisasi



# **PENGENDALIAN STRATEJIK: Pendekatan Tradisional**

- Pendekatan tradisional mengikuti tahapan yang berurutan, yaitu: (1) strategi diformulasikan dan manajemen puncak menetapkan sasaran, (2) strategi diimplementasikan, dan (3) kinerja diukur berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
- Chris Argyris → sistem ini dinamakan *single-loop*
- Dengan sistem ini, sistem pengendalian hanya membandingkan kinerja aktual dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
- Akan tepat digunakan apabila lingkungan bisnis berada dalam keadaan yang stabil dan relatif sederhana





# **PENGENDALIAN STRATEJIK: Pendekatan Kontemporer (1)**

- Dinamakan *double-loop*, dimana asumsi, dasar pemikiran, sasaran dan strategi organisasi dievaluasi, diuji, dan dikaji ulang secara terus-menerus
- Dua tipe berbeda dari pengendalian stratejik:
  1. Pengendalian informasi → apakah organisasi melakukan hal-hal yang benar dalam implementasi strategi
  2. Pengendalian perilaku → apakah organisasi melakukan segala sesuatunya dengan benar dalam implementasi strategi



# **PENGENDALIAN STRATEJIK: Pendekatan Kontemporer (2)**

**Agar sistem pengendalian kontemporer efektif:**

- **Harus fokus pada informasi yang terus berubah yang dapat diidentifikasi oleh manajer puncak sehingga mempunyai arti stratejik yang penting**
- **Informasi harus cukup penting untuk dapat menarik perhatian manajer operasi pada semua tingkatan organisasi secara rutin dan terus-menerus**
- **Data dan informasi yang dihasilkan oleh sistem pengendalian paling baik bila diinterpretasikan dan didiskusikan pada pertemuan tatap muka dengan atasan, bawahan, dan rekan bisnis**
- **Sistem pengendalian kontemporer adalah katalis kunci bagi perdebatan tentang data, asumsi dan rencana aksi yang dilakukan terus-menerus**



**Penerbit Erlangga**

# **PENGAWASAN PERILAKU**

- **Implementasi strategi yang efektif membutuhkan tiga kunci pengendalian: budaya, penghargaan, dan batas organisasi**
- **Pendekatan tradisional menekankan pada batas dan kendala organisasi, sedangkan pendekatan kontemporer mengandalkan keseimbangan antara tiga kunci pengendalian**



**Penerbit Erlangga**

# **PENGAWASAN PERILAKU: Budaya (1)**

- **Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang membentuk karyawan, struktur organisasi dan sistem pengendalian perusahaan untuk memproduksi norma-norma keyakinan**
- **Budaya mengatur suatu batasan yang implisit, yaitu aturan-aturan tidak tertulis dari perilaku yang diperbolehkan**
- **Budaya korporat:**
  - *Visible artifacts* → **cara orang berperilaku, simbol (logo perusahaan, lambang merek, dll.)**
  - **Budaya yang mewakili nilai-nilai yang lebih dalam dari para anggotanya → nilai-nilai dasar, filosofi, keyakinan, asumsi, kepercayaan, dll.**





# **PENGAWASAN PERILAKU: Budaya (2)**

- **Budaya organisasi lebih bersifat organis daripada mekanis**
- **Budaya tidak dapat “dibangun” atau “dirakit”, tetapi harus dibudidayakan, diusahakan, dan “dikembangbiakkan”**
- **Dalam keadaan apapun, seorang manajer akan selalu ditempatkan sebagai *role model*, sehingga konsistensi dalam perkataan dan perbuatan bisa menjadi pendorong yang baik dalam pembentukan budaya dan komitmen yang tinggi bagi karyawan**



# MENGELOLA HUBUNGAN STRATEGI-BUDAYA

**TABEL**  
**14.1**

Mengelola Hubungan Strategi-Budaya

Perubahan faktor kunci organisasi yang diperlukan untuk mengimplementasi strategi baru	Banyak	Menghubungkan perubahan dengan misi dasar dan norma-norma fundamental organisasi	Reformulasi strategi atau menyiapkan perubahan budaya secara hati-hati dan berdimensi jangka panjang
	Sedikit	Sinergistik – fokus pada memperkuat budaya	Mengelola budaya

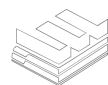
1 4  
2 3

Tinggi

Rendah

Kesesuaian potensial antara perubahan dengan budaya organisasi

Sumber: Pearce & Robinson (2003: 301)



**Penerbit Erlangga**

# **PENGAWASAN PERILAKU: Penghargaan (1)**

- **Sistem penghargaan (*rewards*) dan insentif merupakan perwujudan dari niat kuat untuk bisa mempengaruhi budaya organisasi, berfokus pada pekerjaan dengan prioritas tinggi, dan memotivasi individu dan kinerja individu ke tingkat yang lebih tinggi**
- **Merupakan suatu motivator dan kontrol mekanisme yang efektif**



# **PENGAWASAN PERILAKU: Penghargaan (2)**

**Karakteristik penghargaan dan insentif yang efektif:**

- **Tujuannya jelas, mudah dimengerti, dan bisa diterima secara luas**
- **Penghargaan berhubungan langsung dengan kinerja dan perilaku yang diinginkan**
- **Pengukuran kinerja jelas dan dapat dilihat**
- **Umpan balik cepat, jelas, dan tidak meragukan**
- **Sistem kompensasi adil dan pantas**
- **Struktur fleksibel; bisa beradaptasi dengan perubahan**



**Penerbit Erlangga**



# **PENGAWASAN PERILAKU: Batas dan Hambatan Organisasi**

- **Batas dan hambatan organisasi dapat memberikan banyak tujuan yang berguna bagi organisasi, termasuk:**
  - **Berfokus pada usaha individu dan prioritas organisasi**
  - **Memberikan tujuan jangka pendek dan rencana kegiatan yang akan diusahakan**
  - **Meningkatkan efisiensi dan efektivitas**
  - **Meminimalkan perilaku yang tidak diperbolehkan dan tidak etis**
- **Tujuan jangka pendek harus: (1) spesifik dan bisa diukur, (2) mempunyai batasan waktu yang spesifik dalam usaha pencapaian, (3) dapat dicapai dan cukup menantang untuk bisa memotivasi manajer menyelesaikannya**



# **PERKEMBANGAN DARI BATASAN KE PENGHARGAAN DAN BUDAYA**

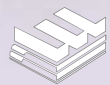
- **Organisasi perlu menyediakan suatu sistem penghargaan dan insentif, digabung dengan budaya yang kuat sehingga hambatan dapat diinternalisasi.**
- **Dapat dicapai dengan:**
  - **Mempekerjakan orang yang tepat yang telah mempunyai nilai dominan yang diinginkan perusahaan dan konsisten dengan nilai-nilai tersebut**
  - **Memberikan pelatihan dan melakukan indoktrinasi**
  - **Pentingnya panutan dalam pihak manajemen**
  - **Sistem penghargaan harus sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan**





# **BAB 15**

## **EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA**



**Penerbit Erlangga**

# TUJUAN BAB 15

- Mengevaluasi strategi
- Menjelaskan model *Return On Equity* (ROE)
- Mengukur kinerja bisnis
- Menganalisis rasio dan kinerja
- Menggunakan rasio sebagai sebuah sistem
- Melakukan analisis CAMEL untuk perbankan
- Menggunakan matriks arah stratejik dengan DMAIC
- *Total Quality Management, Six-Sigma, dan ISO 9001*
- *Balanced Scorecard*





# **EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Posisi Perusahaan dalam Industri (1)**

- **Rencana bisnis yang efektif harus mendefinisikan secara jelas di mana posisi perusahaan hari ini dan posisi yang diinginkan tiga hingga lima tahun mendatang**
- **Strategi adalah cara pemimpin bisnis perusahaan merealisasikan filosofinya**
- **Dengan audit strategi, perusahaan menguji asumsi-asumsi yang dibutuhkan untuk bersaing di dalam pasar**
- **Perusahaan yang sukses mengkombinasikan dua karakteristik utama strategi, yaitu: (1) sasaran jangka panjang, dan (2) analisis lingkungan persaingan**



**Penerbit Erlangga**

# **EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Posisi Perusahaan dalam Industri (2)**

- **Daya tarik industri sangat berhubungan dengan struktur dari industri tertentu dan arah kompetisi industri yang telah beroperasi**
- **Secara tradisional, dua faktor penting dalam menentukan daya tarik tersebut adalah ukuran industri dan tingkat pertumbuhannya**
- **Daya tarik industri dapat diukur secara kuantitatif menggunakan 10 kriteria**



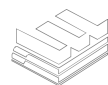
# KRITERIA UNTUK MENGUKUR DAYA TARIK INDUSTRI

Kriteria Industri yang Menarik	Faktor Pembobot	Peringkat menurut para <i>stakeholder</i> yang berbeda (1-10)			Sub-total/10
	(A)%	Anggota tim unit bisnis strategik	Menurut Pelanggan	Menurut Pemasok	(B)
1. Ukuran segmen industri (↑ lebih baik)	100%				
2. Tingkat pertumbuhan rata-rata dalam lima tahun mendatang (↑ lebih baik)	15%				
3. ROI lima tahun yang lalu (↑ lebih baik)	20%				
4. Persaingan antar pesaing dalam segmen ini (↓ lebih buruk)	15%				
5. Daya tawar pembeli (↓ lebih buruk)	8%				
6. Daya tawar pemasok (↓ lebih buruk)	8%				
7. Peluang kemajuan teknologi (↑ lebih baik)	6%				
8. Hambatan masuk (↑ lebih baik)	6%				
9. Hambatan keluar (↓ lebih buruk)	6%				
10. Substitusi produk (↓ lebih buruk)	6%				
Total	100%				

Kunci	Nilai total= (A) × (B)
↑ Semakin tinggi ↓ Semakin rendah	

Sumber: Chien, et al. (2005: 171)



Penerbit Erlangga

# **EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Posisi Perusahaan dalam Industri (3)**

- **Posisi daya saing perusahaan dapat diklasifikasikan dalam lima kompetensi utama dan empat fungsi pendukung**
- **Kompetensi utama → logistik *inbound*, operasi, logistik *outbond*, penjualan dan pemasaran, dan jasa**
- **Fungsi pendukung → infrastruktur, manajemen, sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian**
- **Dengan menggabungkan dua analisis (daya tarik industri dan daya saing relatif), dapat diperoleh kerangka dasar untuk analisis stratejik → Matriks Kekuatan Bisnis (MKB)**

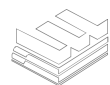




# PILIHAN STRATEJIK BERDASARKAN POSISI DAYA TARIK DAN DAYA SAING INDUSTRI

		Daya tarik Industri		
		Tinggi	Menengah	Rendah
Kekuatan Persaingan yang Relatif	Tinggi	Pertumbuhan Mencari dominasi Maksimasi keuntungan	Identifikasi segmen pertumbuhan Investasi besar-besaran Mempertahankan posisi di mana saja	Mempertahankan seluruh posisi Mencari arus kas Investasi pada tahap pemeliharaan
	Menengah	Mengevaluasi potensi untuk mendukung kepemimpinan melalui segmentasi Mengidentifikasi kelemahan Membangun kekuatan	Identifikasi segmen pertumbuhan Spesialisasi Berinvestasi secara selektif	Memangkas jalur Meminimalkan investasi Posisi untuk melepaskan
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangkan Akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangkan keluar	Waktu keluar dan divestasi

Sumber: Chien, et al (2005: 176)



Penerbit Erlangga

# **EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Sustainability**

- **Rencana bisnis stratejik dapat efektif hanya bila asumsi-asumsi kunci yang mendasari, seperti kompetensi teknis dan cakupan pasar, dapat berkelanjutan (*sustainable*)**
- **Hal-hal yang harus dipertimbangkan untuk mengidentifikasi faktor umum bagi keberhasilan perusahaan:**
  - 1. Tanpa komitmen dari manajemen senior tidak akan mungkin untuk mempraktikkan analisis faktor keberhasilan**
  - 2. Analisis enam kunci keberhasilan membutuhkan pengorganisasian yang lengkap**
  - 3. Seluruh kontak langsung analisis dilakukan bersama manajer**

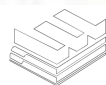


**TABEL**  
**15.1**

**Contoh Praktis untuk Menekankan Faktor-faktor Keberhasilan**

Faktor Keberhasilan	I Permulaan	II Ekspansi	III Konsolidasi	IV Pertumbuhan	V Integrasi
Strategi	Tidak ada pertimbangan strategis	Pengaturan jangka pendek	Strategi jangka menengah	Harmonisasi strategi	Strategi jangka panjang yang berorientasi pada pasar
Organisasi	Improvisasi tingkat tinggi	Berupaya mencapai standar tinggi	Standardisasi tingkat tinggi	Pengaturan lebih bersifat individual	Organisasi inovatif
Staf	Memenuhi tugas menurut uraian pekerjaan	Sedikit kebebasan untuk manuver	Kelompok kerja berorientasi pada tindakan	Staf bermotivasi tinggi	Pekerja adalah sub-entrepreneur
Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan alami yang diwariskan	Lebih banyak delegasi	Gaya kepemimpinan kooperatif	Metode dan prinsip manajemen yang memadai	Gaya kepemimpinan memastikan implementasi strategi yang optimal
Sistem informasi	SI mendatangkan penghematan biaya	Meningkatkan penggunaan SI	Kematangan tingkat tinggi dengan aplikasi standar	Mengembangkan kepuasan pengoperasian (proses secara individu)	SI menciptakan keunggulan bersaing yang strategis
Orientasi pelanggan	Pelanggan adalah suatu peluang bisnis	Hubungan yang normal dengan pelanggan	Pelanggan turut dipertimbangkan	Diberikan solusi terhadap masalah	Tingkat tertinggi dari orientasi pelanggan

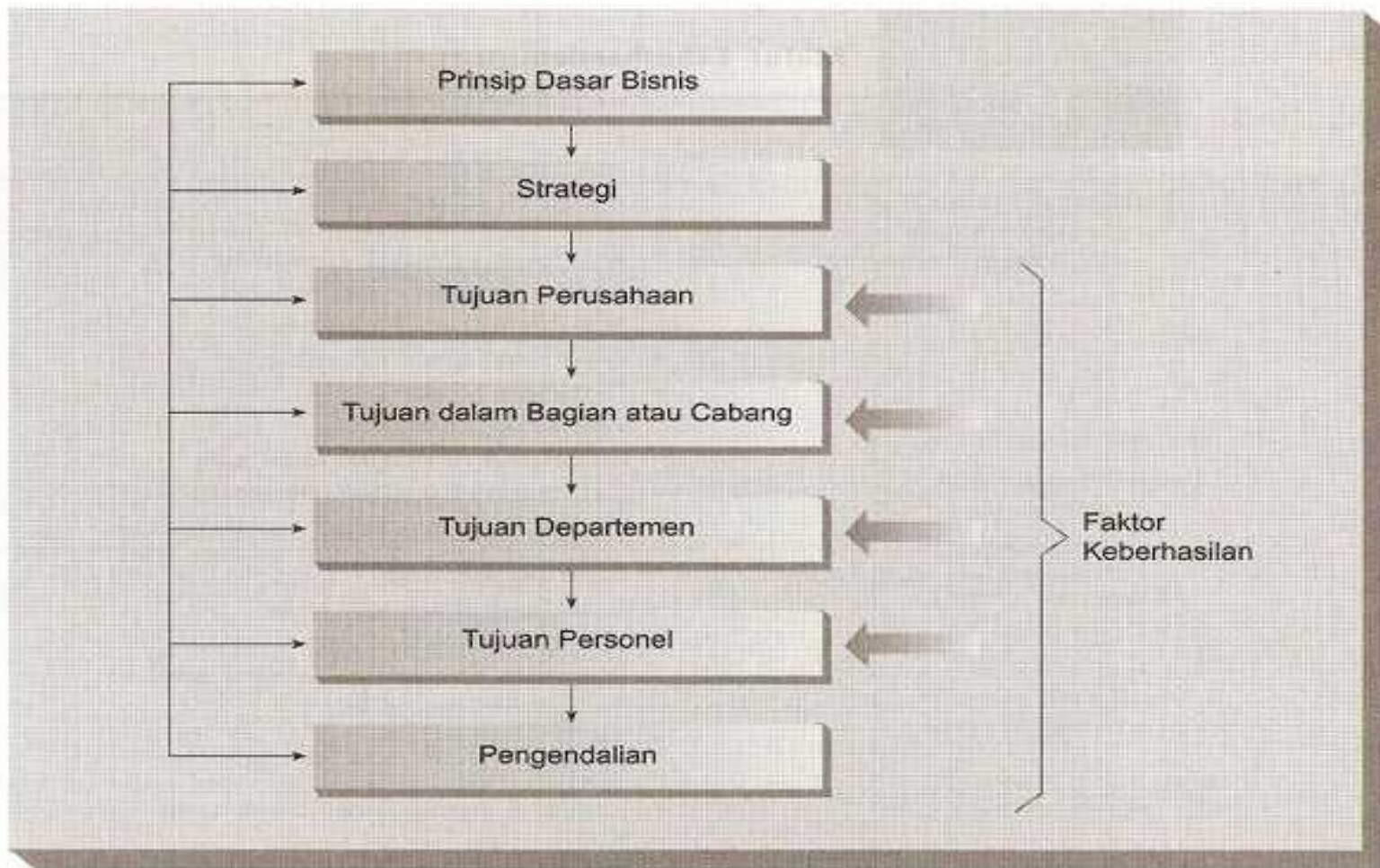
Sumber: Nagel (1996:163)



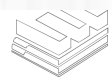
**Penerbit Erlangga**



# FAKTOR KEBERHASILAN DAN PENERAPANNYA



Sumber: Nagel (1996:164)



Penerbit Erlangga



# **EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Penilaian (1)**

- **Penilaian adalah ukuran nilai ekonomis pada suatu periode berdasarkan tingkat diskonto yang mencerminkan biaya modal**
- **Rencana bisnis yang baik harus terus menghasilkan “nilai” melebihi biaya modal yang digunakan**
- **Asumsi utama mengenai kondisi pasar akan membawa dampak bagi kelayakan bisnis segmen tersebut**
- **Penilaian kinerja → berdasarkan model ROE, analisis profitabilitas, rasio pengeluaran, dan pemanfaatan aset**



# EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Penilaian (2)

Penilaian kinerja dengan model *Return on Equity* (ROE)

- ROE dapat digunakan untuk menganalisis tingkat profitabilitas perusahaan dan membahas *trade-off* antara *return* dan risiko yang dihadapi oleh perusahaan
- Tujuannya untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan



Penerbit Erlangga

# EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Penilaian (3)

Catatan dalam menghitung rasio:

1. Data neraca merupakan *stock*, sedangkan data pada laporan laba rugi merupakan data *flow* selama periode tertentu
2. Perhitungan rasio tanpa ada pembandingan tidak akan memberikan makna yang sempurna bagi rasio tersebut
3. Jika pembandingan yang dipilih berupa perusahaan yang sejenis, maka hendaknya dipilih perusahaan yang sama dalam hal jenis usahanya, jasa yang diberikan, strategi yang digunakan, dan ukurannya



Penerbit Erlangga

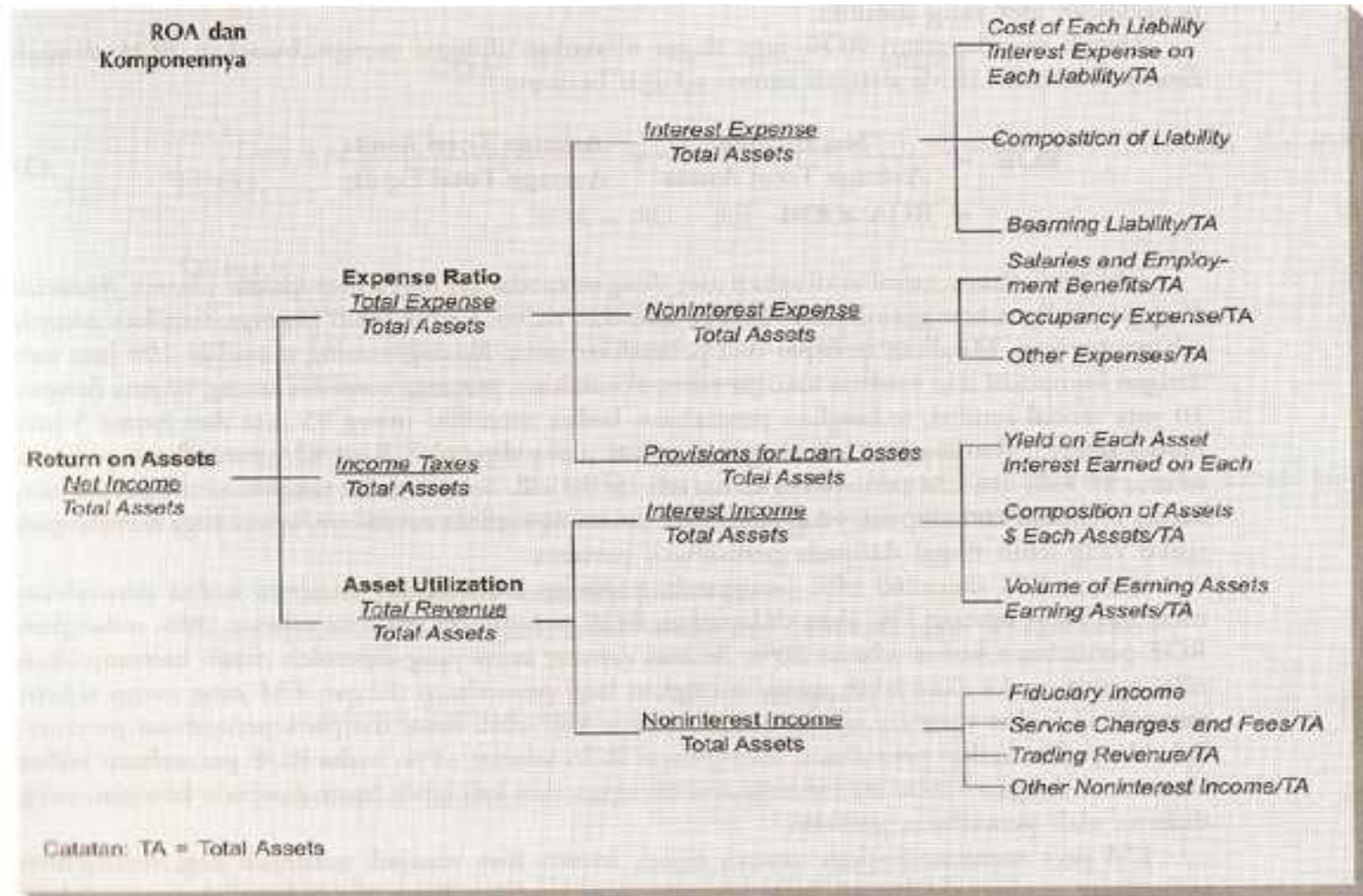
# EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Penilaian (4)

- Rasio yang biasa digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja profitabilitas adalah ROE (*Return on Equity*) dan ROA (*Return on Assets*)
- $ROE = \text{Net Income} / \text{Total Equity}$   
→ menunjukkan kemampuan manajemen perusahaan dalam mengelola modal yang tersedia untuk mendapatkan *net income*
- $ROA = \text{Net Income} / \text{Total Assets}$   
→ menunjukkan kemampuan manajemen perusahaan dalam menghasilkan *income* dari pengelolaan aset yang dimiliki

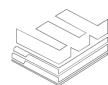




# ROA DAN KOMPONENNYA



Sumber: Koach & McDonald dalam Kumoro & Sulandjono (2002:549)



Penerbit Erlangga

# **EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA: Fleksibilitas**

- **Fleksibilitas rencana bisnis dapat diuji dengan menginvestigasi kemampuan rencana bisnis untuk bertahan dalam skenario kondisi yang paling buruk**
- **Dukungan fungsional yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis, meliputi: penelitian dan pengembangan (litbang), manufaktur, pelayanan, pelanggan, keuangan, dan pengendalian**
- **Dukungan ini diperlukan sejak dari formulasi strategi hingga implementasi strategi**



# **PENGUKURAN KINERJA BISNIS:**

## **Analisis Rasio dan Kinerja**

- **Rasio berhubungan dengan beberapa besaran yang saling terkait satu dengan yang lain**
- **Sebelum memulai analisis, elemen yang harus ditentukan antara lain: sudut pandang yang akan digunakan, tujuan analisis, dan standar pembandingan**
- **Tiga sudut pandang utama dalam analisis kinerja keuangan:**
  - **Pemilik (investor)**
  - **Manajer**
  - **Kreditor**

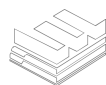




# UKURAN KINERJA MENURUT AREA DAN SUDUT PANDANG

<b>Manajemen</b>	<b>Pemilik</b>	<b>Pemberi Pinjaman</b>
<b>Analisis Operasional</b>	<b>Profitabilitas</b>	<b>Likuiditas</b>
<i>Gross margin Profit margin Operating expense analysis Contribution analysis Operating leverage Comparative analysis</i>	<i>Return on total net worth Return on common equity Earnings per share Cash flow per share Share price appreciation Total shareholder return Shareholder value analysis</i>	<i>Current ratio Acid test Quick sale value Cash flow patterns</i>
<b>Manajemen Sumber daya</b>	<b>Disposisi Penghasilan</b>	<b>Financial Leverage</b>
<i>Assets turnover Working capital management - Inventory turnover - Accounting receivable patterns - Account payable patterns Human resources effectiveness</i>	<i>Dividends per share Dividend yield Payout/retention of earnings Dividend coverage Dividends to assets</i>	<i>Debt to assets Debt to capitalization Debt to equity Risk/reward trade-off</i>
<b>Profitabilitas</b>	<b>Indikator Pasar</b>	<b>Debt Service</b>
<i>Return on assets (total or net) Return before interest and taxes Return on current value basis Investment project economics Cash flow return on investment Free cash flow</i>	<i>Cash flow analysis Price/earnings ratio Cash flow multiples Market to book value Relative price movements Value of the firm</i>	<i>Interest coverage Burden coverage Cash flow analysis</i>

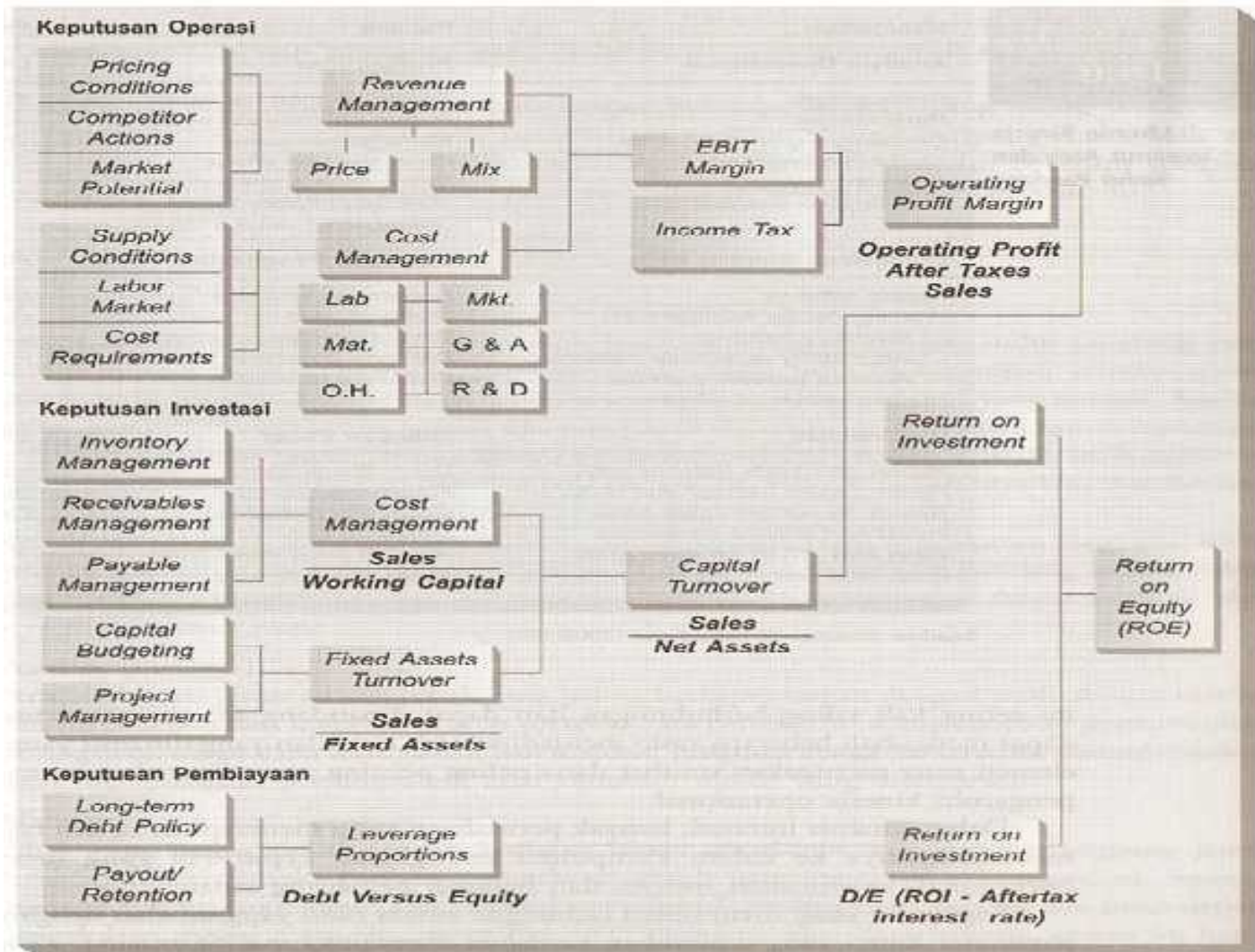
Sumber: Kuncoro & Suhardjono (2002:559)



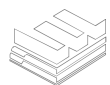
**Penerbit Erlangga**



# SISTEM RASIO KUNCI DAN ELEMENNYA



Sumber: Kuncoro & Suhardjono (2002:561)



Penerbit Erlangga

# ANALISIS CAMEL UNTUK PERBANKAN

**CAMEL** merupakan metode penilaian kesehatan bank yang meliputi lima kriteria, yaitu:

- *Capital Adequacy*
- *Assets Quality* (kualitas aktiva produktif)
- *Management Quality* (kualitas manajemen)
- *Earning* (rentabilitas)
- *Liquidity* (likuiditas)



Penerbit Erlangga

# ARAH STRATEJIK DENGAN DMAIC

- Suatu pendekatan sistematis untuk mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi dengan menggunakan matriks arah stratejik atau dalam target angka kuantitatif yang disebut DMAIC
- DMAIC meliputi tahapan:
  - *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*
- Pendekatan *continuous improvement* dalam konteks DMAIC dengan TQM, Six-Sigma, dan ISO 9001



**TABEL**  
**15.5**

**Proses DMAIC**

*Define*

- Definisi proyek
- *Project Charter*
- Mengumpulkan suara konsumen
- Mengubah keinginan konsumen menjadi keperluan yang spesifik

*Measure*

- Membuat peta proses (*As-Is process*)
- Perlengkapan data (*Continuous Vs. Discrete*)
- Analisis sistem ukuran
- Menaksir kemampuan pengulangan kembali dan kemampuan reproduksi
- Mengukur kemampuan proses
- Menghitung proses level Sigma
- Memperlihatkan pelaksanaan garis dasar secara visual

*Analyze*

- Memunculkan data visual (Histogram, Run Chart, Pareto Chart, Scatter Diagram)
- Analisis *Value-Added*
- Analisis Sebab dan Akibat (Fisbone, Ishikawa)
- Verifikasi *Root Causes*
- Menentukan kesempatan (kerusakan dan keuangan) untuk perbaikan
- Meninjau dan Merevisi *Project Charter*

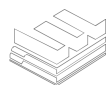
*Improve*

- *Brainstorming*
- Penyebaran fungsi kualitas (*House of Quality*)
- *Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)*
- *Piloting your solution*
- Rencana implementasi
- Rencana modifikasi budaya untuk organisasi anda

*Control*

- Peninjauan *Statistical Process Control (SPC)*
- Mengembangkan rencana proses pengawasan
- Mendokumentasikan proses tersebut

Sumber: Pearce & Robinson (2003: 331-332)



**Penerbit Erlangga**



# **TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

## **Elemen TQM (1)**

**Sepuluh elemen penting untuk mengimplementasikan TQM:**

- 1. Mendefinisikan kualitas dan nilai pelanggan (*customer value*)**
- 2. Mengembangkan orientasi pada pelanggan**
- 3. Berfokus pada proses bisnis perusahaan**
- 4. Mengembangkan hubungan kerja sama dengan pelanggan dan pemasok**
- 5. Mengambil pendekatan pencegahan**



**Penerbit Erlangga**

# **TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

## **Elemen TQM (2)**

- 6. Mengadopsi perilaku yang bebas kesalahan**
- 7. Melihat pada fakta**
- 8. Mendukung setiap manajer dan karyawan agar berpartisipasi**
- 9. Menciptakan suatu atmosfer untuk menciptakan keterlibatan total**
- 10. Bekerja keras untuk bisa melakukan perbaikan terus-menerus**



# **PENDEKATAN SIX-SIGMA (1)**

- **Tujuan Six-Sigma adalah untuk meningkatkan keuntungan lewat pengurangan kerusakan, peningkatan pendapatan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan memiliki kinerja paling baik di kelasnya**
- **Perbedaan Six-Sigma dengan TQM:**
  - **Mengenal konsumen dan produk atau jasa yang ditawarkan dengan sangat baik**
  - **Menekankan pada ilmu statistik dan pengukuran**
  - **Mengembangkan pelatihan yang terstruktur dan sangat teliti**
  - **Metodologi yang ketat dan berfokus pada proyek**
  - **Menekankan pada Juran's doctrines, seperti dukungan manajemen puncak dan pendidikan yang berkelanjutan**



## **PENDEKATAN SIX-SIGMA (2)**

- **Tahap Six-Sigma:**
  - *Mendefinisikan* proyek, tujuan, dan dapat diserahkan kepada pelanggan (internal dan eksternal)
  - *Mengukur* kinerja sekarang dari proses-proses itu
  - *Menganalisis* dan menetapkan akar penyebab cacat itu
  - *Memperbaiki* proses untuk menghilangkan cacat
  - *Mengendalikan* kinerja proses-proses itu
- **Konsep kunci Six-Sigma: (1) Cacat; (2) Variasi; (3) Kritis terhadap kualitas; (4) Kemampuan proses; (5) Desain untuk Six-Sigma**



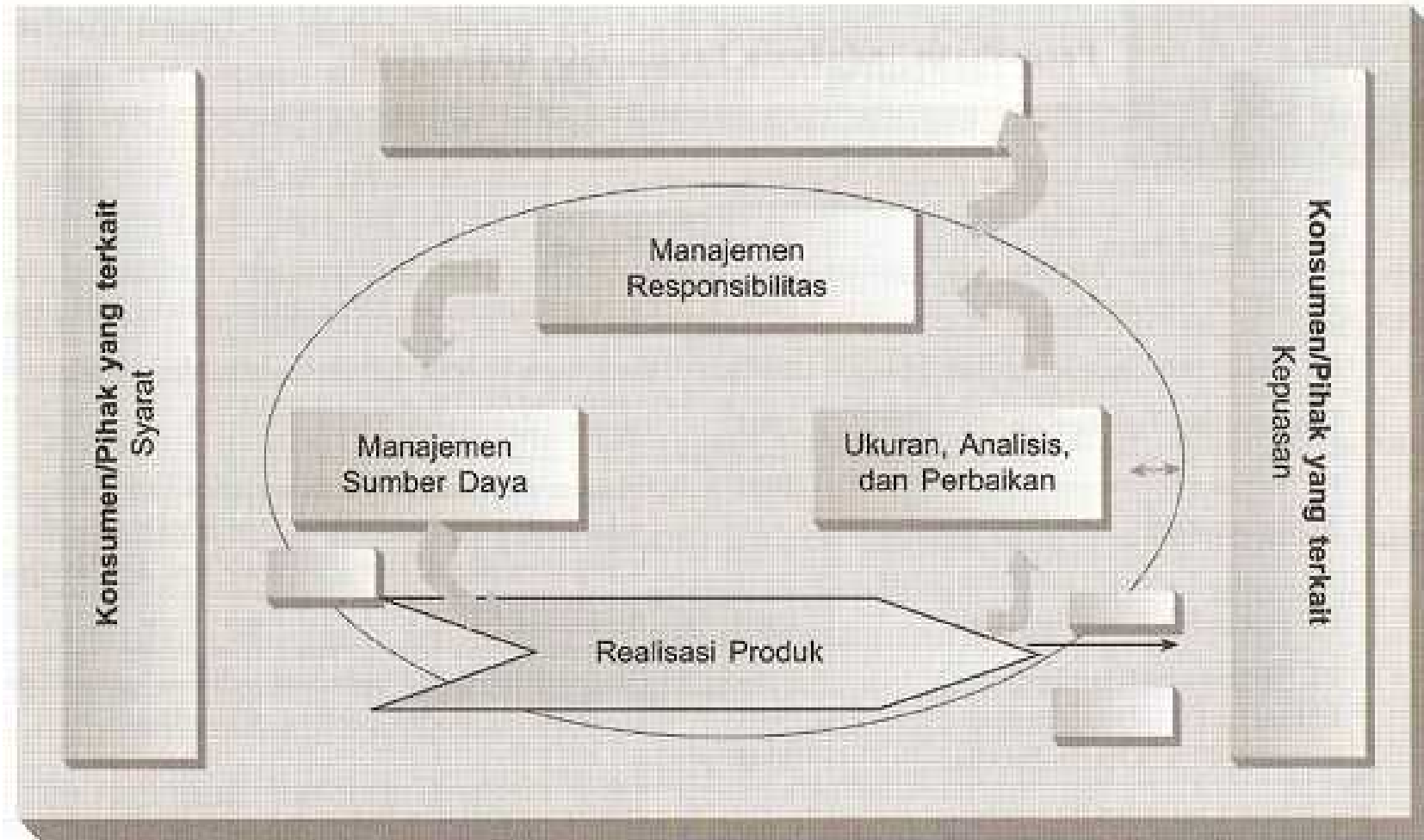


# ISO 9001

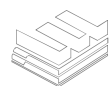
- **Standar ISO 9001 berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan lewat pengukuran yang berkelanjutan, dokumentasi, penilaian, dan penyesuaian**
- **Empat area fokus dari proses pendekatan ISO 9001:**
  - **Tanggung jawab manajemen**
  - **Manajemen sumber daya**
  - **Realisasi produk**
  - **Analisis, pengukuran, dan perbaikan**



# PENDEKATAN PROSES ISO 9001



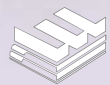
Sumber: Pearce & Robinson (2003:334)



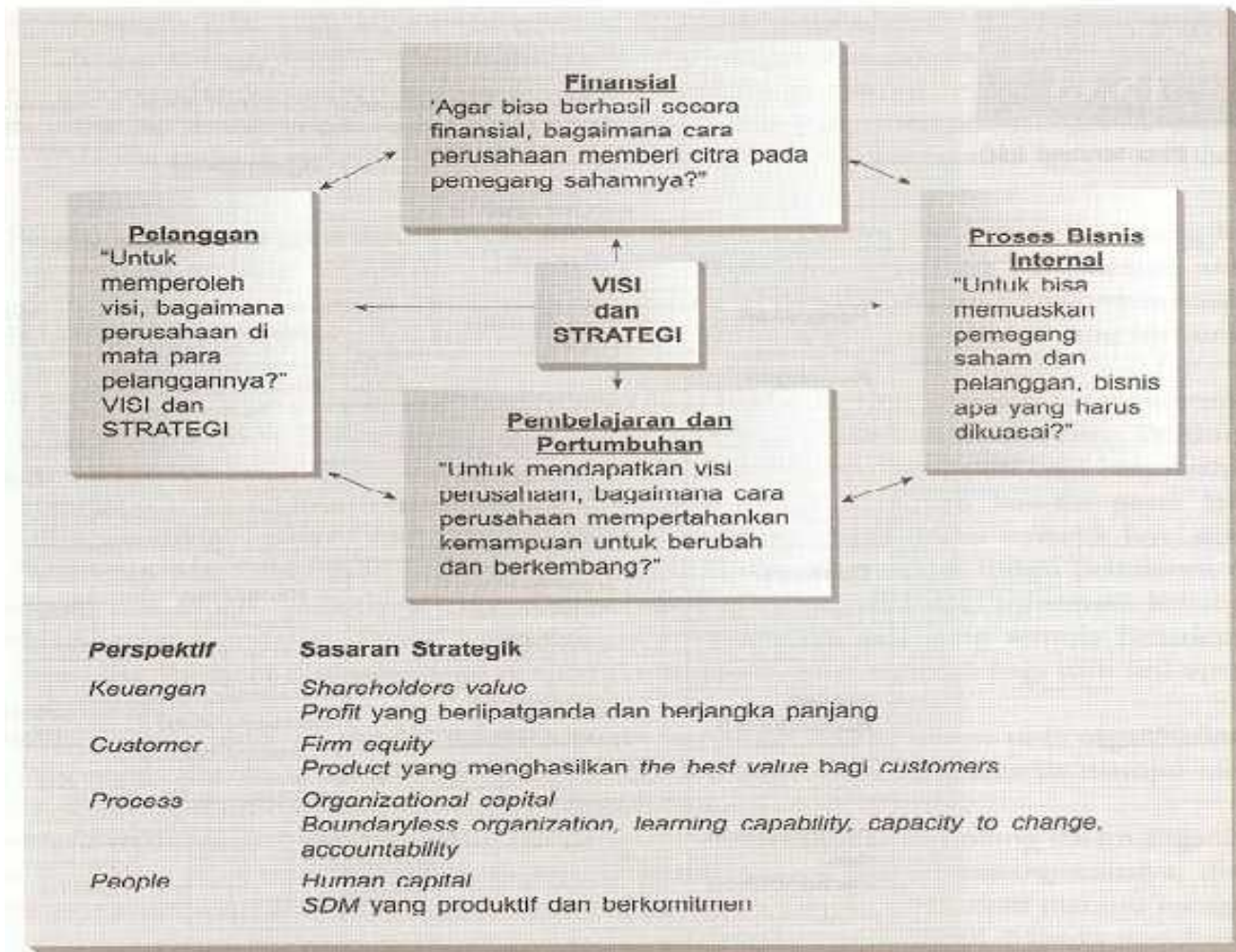
Penerbit Erlangga

# BALANCED SCORECARD (BSC)

- **Peta strategi dan BSC membantu pemimpin untuk mengkomunikasikan strategi kepada para *stakeholders* perusahaan (karyawan, pemasok, pelanggan, dan komunitas) yang utama dan memfokuskan keseluruhan organisasi mereka untuk memperkuat hubungan mitra strategik dengan para unsur pokok perusahaan ini yang mendorong dan mempertahankan penciptaan nilai perusahaan untuk jangka panjang**



# BSC: MENERJEMAHKAN VISI DAN STRATEGI KE DALAM EMPAT PERSPEKTIF



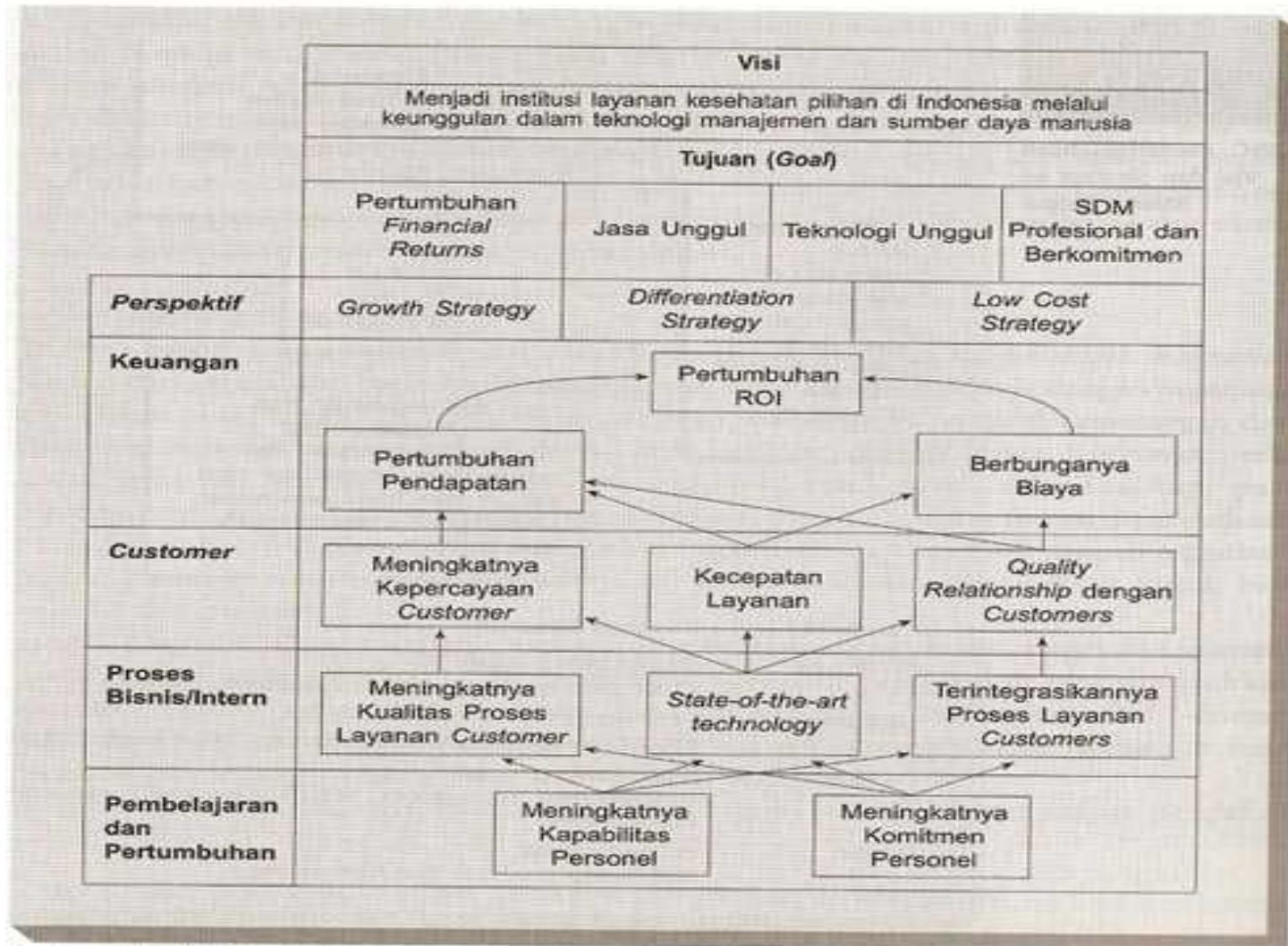
Sumber: Mulyadi (2001:125); Dess & Lumpkin (2003:95)



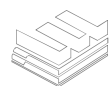
**Penerbit Erlangga**



# PETA STRATEGI BSC



Sumber: Mulyadi (2001:128)



Penerbit Erlangga









