

MANAJEMEN STRATEGI

KONSEP DAN MODEL BISNIS

Dr. Juliansyah Noor, S.E.,M.M



La Tansa Mashiro Publisher
2020

MANAJEMEN STRATEGI KONSEP DAN MODEL BISNIS

Penulis

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

© 2020 La Tansa Mashiro Publisher

IKAPI: 018/BANTEN/2015

ISBN: 978-623-91124-9-3

Desain Cover: TIM Redaksi

Layout: TIM Redaksi

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak buku referensi ini sebagian atau seluruhnya, baik dalam bentuk fotokopi, cetak, mikrofilm, elektronik maupun bentuk lainnya, kecuali untuk keperluan pendidikan atau non-komersial lainnya dengan mencantumkan sumbernya sebagai berikut:

Noor. 2020. Manajemen Strategi: Konsep dan Model Bisnis. La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia.

Diterbitkan oleh:

La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia

Jl. Jl. Soekarno Hatta No.1, Rangkasbitung, Banten 42357, Indonesia. Telp/Fax: +62- (0252) 204223

–Ed.1. –Cet.1. – Banten: La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia, 2020. 1 jil., viii + 201 hlm.; illus.; 21 x 29,7 cm

Kata Pengantar

Lingkungan yang bergejolak, mengglobal, cepat berubah, dan penuh persaingan usaha, sehingga organisasi dengan mudah kehilangan visi dan misi. Oleh karena itu, kebutuhan untuk strategi sebagai instrumen (alat) pengawasan organisasi. Instrumen yang dimaksud adalah manajemen strategis, manajemen strategis memiliki pengaruh yang besar dan mendorong anggota organisasi untuk berpikir futuristik, melihat peluang dan ancaman baru, dan memungkinkan perusahaan untuk fokus pada visi dan misinya.

Singkatnya, dunia bisnis dan persaingan dalam dinamika perubahan lingkungan mempersulit organisasi bisnis, jika tindakan tidak dimaksudkan untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Perusahaan yang proaktif dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan berhasil. Kita harus menyadari bahwa kita hidup dalam dunia yang berubah, oleh karena itu, organisasi bisnis dan entitas lainnya harus menyesuaikan dan beradaptasi untuk bertahan hidup. Melalui perencanaan dan pemikiran strategis, kita dapat mengantisipasi masa depan sebagai upaya proaktif untuk mengelola perubahan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, penulis menyajikan buku "Manajemen Strategis: Konsep dan model bisnis"

Buku ini dirancang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, akademisi dan manajer strategis untuk memenuhi tantangan masa depan. Selain itu, buku ini memberikan analisis yang komprehensif dari konsep manajemen strategis dengan contoh-contoh nyata untuk memperkaya pengetahuan strategis. Isu-isu yang disajikan dalam buku ini adalah isu yang dihadapi manajer saat ini dan di masa depan. Buku ini dapat berfungsi sebagai referensi semua jenis organisasi, baik besar, menengah, atau kecil, bisnis atau non-bisnis, nasional atau internasional. Selain itu, buku ini memberikan informasi tentang membuat keputusan strategis saat ini untuk pengembangan organisasi di masa depan.

Buku ini merupakan hasil ringkasan pengalaman penulis sebagai konsultan dan akademisi bidang strategis bisnis dan human capital strategis, serta kajian dari literatur terbaru baik dari *teks book* maupun jurnal-jurnal ilmiah. sehingga diharapkan dapat menginspirasi para akademisi, praktisi bisnis, dan mahasiswa program sarjana maupun pascasarjana dalam mengembangkan strategi bisnis baik sebagai akademisi maupun praktisi. Adapun uraian pembahasan dalam buku ini terdiri dari dua belas bab:

- Bab 1: Membahas tentang pemikiran strategis para pemimpin organisasi yang berpikir tentang masa depan dalam dunia VUCA pada Revolusi Industri 4.0.
- Bab 2 Membahas konsep manajemen strategis dan berpikir strategis
- Bab 3 Menjelaskan konsep dan menulis pernyataan visi dan misi bisnis, serta menjelaskan kerangka kerja praktis untuk mengembangkan dan menciptakan visi dan pernyataan misi yang efektif.
- Bab 4 Membahas alat dan konsep yang diperlukan untuk melakukan pemindaan lingkungan eksternal, mengungkapkan peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.
- Bab 5 Merupakan pemindaan lingkungan memfokuskan pada identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta analisis rantai nilai.
- Bab 6 Menyajikan inovasi model bisnis yang merupakan kelanjutan dari hasil pemindaan lingkungan internal dan eksternal.
- Bab 7 Menjelaskan strategi peningkatan posisi kompetitif produk atau jasa perusahaan atau unit bisnis dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan atau unit bisnis.

- Bab 8 Menjelaskan strategi perusahaan dalam tiga hal, yaitu, strategi pertumbuhan, analisis portofolio, dan pola sinergi perusahaan melalui pembagian sumber daya dan pengembangan.
- Bab 9. Menjelaskan pengembangan kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis.
- Bab 10 Menjelaskan manfaat internasionalisasi bagi perusahaan bisnis, memungkinkan perusahaan bisnis berkembang ke pasar yang lebih besar dan lebih menguntungkan, mengeksploitasi skala ekonomi, memanfaatkan kekuatan negara-negara asing.
- Bab 11 Menjelaskan kegiatan dan pilihan yang diperlukan dalam melaksanakan rencana strategis (formulasi strategis). Bab ini membahas pelaksanaan (eksekusi) tujuan, strategi, dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.
- Bab 12 Menyajikan kerangka kerja yang dapat memandu upaya manajer untuk mengevaluasi kegiatan manajemen strategis, untuk memastikan evaluasi dan pengawasan strategis bekerja, dan untuk membuat perubahan tepat waktu

Banyak rekan-rekan penulis dalam membantu menyusun buku ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih bagi rekan-rekan penulis yang telah berkontribusi sehingga terbitnya buku ini. Penulis berterima kasih kepada editor penerbit, untuk saran dan masukannya pada edisi perdana ini. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua rekan-rekan dosen dan guru besar bidang ilmu manajemen dari perguruan tinggi baik Negeri dan Swasta yang telah memberikan umpan balik pada berbagai aspek pada edisi perdana buku ini. Baik dengan memberikan umpan balik pada bab atau menghadiri kelompok diskusi, masukan mereka membuat buku ini jauh lebih baik

Jakarta, 20 Mei 2020

Juliansyah Noor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
PERSEMBAHAN	viii
BAB SATU – Pendahuluan	1
A. Revolusi Industri 4.0.....	3
B. Dinamika Bisnis Berkelanjutan	7
C. Model Manajemen Strategis 4.0	7
Daftar Pustaka	12
BAB DUA - Konsep dan Pemikiran Strategis	13
A. Konsep Militer Strategis	14
B. Konsep Bisnis Strategis	14
C. Militer Strategis Versus Bisnis Strategis	15
D. Konsep Manajemen Strategis	15
E. Konsep Pemikiran Strategis	16
F. Konsep Tingkatan Strategis	17
Daftar Pustaka	22
BAB TIGA - Visi dan Misi Strategis	23
A. Inten Strategis.....	24
B. Visi Strategis.....	25
C. Misi Strategis	27
D. Misi, Strategi, Sasaran dan Taktik.....	29
Daftar Pustaka	31
BAB EMPAT - Lingkungan Eksternal.....	32
A. Lingkungan Umum.....	33
B. Lingkungan Industri.....	35
C. Lingkungan Pesaing.....	39
Daftar Pustaka	42
BAB LIMA - Lingkungan Internal	43
A. Sumber Daya.....	44
B. Membangun Kompetensi Inti.....	45
C. Struktur Organisasi	50
D. Analisis Internal Strategis.....	52
Daftar Pustaka	54
BAB ENAM - Model Bisnis Strategis.....	55
A. Model Bisnis	56
B. Model Bisnis Kanvas.....	58
C. Navigator Model Bisnis	65
D. Model Bisnis dan Strategis.....	69
E. Model Bisnis Digital.....	72
F. Inovasi Model Bisnis	76
Daftar Pustaka	81

BAB TUJUH - Bisnis Strategis	82
A. Kompetitif Strategis	83
B. Pilihan Kompetitif Strategis	85
C. Analisis SWOT	88
D. Matriks TOWS	95
Daftar Pustaka	96
 BAB DELAPAN - Korporasi Strategis	 98
A. Pilihan Korporasi Strategis	99
B. Analisis Portofolio Korporasi	108
 BAB SEMBILAN - Fungsional Strategis	 126
A. Pemasaran Strategis	126
B. Sumber daya Manusia Strategis	134
C. Keuangan Strategis	143
D. Operasional Strategis	147
E. MIS Strategis	148
Daftar Pustaka	148
 BAB SEPULUH – Internasional Strategis	 150
A. Kerangka Kerja Integrasi-Responsif	151
B. Kerangka Kerja Diamond	156
 BAB SEBELAS - Implementasi Strategis	 159
A. Struktur Organisasi Strategis	161
B. Kepemimpinan Strategis	167
C. Mempertahankan Kompetensi Inti	177
D. Budaya Organisasi Efektif	172
Daftar Pustaka	176
 BAB DUA BELAS - Pengendalian Strategis	 177
A. Pengendalian Strategis	180
B. Perspektif Baru	180
C. Proses Pengendalian Strategis	182
D. Analisis Keuangan	184
E. Balanced Scorecard	191
F. Peta Strategis	194
Daftar Pustaka	199

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Siklus *Foresight, Insight, and Action*
- Gambar 1.2 Respons Dunia VUCA
- Gambar 1.3 Generasi Revolusi Industri
- Gambar 1.4 Perusahaan berdampak pada Industri 4.0
- Gambar 1.5 Model Manajemen Strategis 4.0
- Gambar 2.1 Tingkatan Strategis
- Gambar 3.1 slogan kata-kata dalam *strategic intent*
- Gambar 3.2 Hubungan Misi, Sasaran, dan Taktik
- Gambar 4.1 Lingkungan Eksternal
- Gambar 4.2 *Porter's Five Forces Analysis*
- Gambar 5.1 Analisis Rantai Nilai
- Gambar 6.1 Konsep model bisnis dan strategi
- Gambar 6.2 Model bisnis Kanvas
- Gambar 6.3 Lima Fase Saluran
- Gambar 6.4 Model Bisnis Kanvas
- Gambar 6.5 Model Bisnis Kanvas: Perusahaan Asuransi
- Gambar 6.6 Model Bisnis Kanvas: Perbankan
- Gambar 6.7 Model Bisnis Kanvas: Penerbangan
- Gambar 6.8 Model Bisnis Kanvas: Online Shop
- Gambar 6.9 Navigator Model Bisnis
- Gambar 6.10 Model Bisnis Digital
- Gambar 6.11: Model Digital Bisnis Ekosistem
- Gambar 6.12 Inovasi Bisnis Model
- Gambar 6.13 Model Bisnis Digital Perguruan Tinggi
- Gambar 7.1 Strategi Kompetitif *Generic Porter*
- Gambar 7.2 Strategi Serangan Umum
- Gambar 7.3 Matriks Analisis TOWS
- Gambar 7.4 Analisis TOWS
- Gambar 8.1. Posisi Kompetitif pada Pertumbuhan Pasar Potensial
- Gambar 8.2 BCG *Growth- Share Matrix*
- Gambar 8.3 Pertumbuhan Bisnis
- Gambar 8.4 Matriks pertumbuhan-pangsa-pasar
- Gambar 8.5 Matriks Model General Electric
- Gambar 8.6 Matriks Internal-Eksternal dengan Matriks BCG
- Gambar 8.7 Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan
- Gambar 8.8 Matrix SPACE
- Gambar 8.9 Profil Agresif
- Gambar 8.10 Profil Konservatif
- Gambar 8.11 Profil Kompetitif
- Gambar 8.12 Profil Defensif
- Gambar 8.13 Matriks Grand Strategi
- Gambar 9.1 Lapisan Diskresi Manajer
- Gambar 9.2 Strategi Kepemimpinan
- Gambar 9.3 Lima Pola Pikir Manajerial
- Gambar 9.4 Alternatif Penghargaan
- Gambar 10.1 Globalisasi 3.0: Abad ke-21

Gambar 10.2 Kerangka Kerja Integrasi-Responsif
Gambar 10.3 Posisi Strategis Dinamis: Saluran Musik MTV
Gambar 10.4 *Porter's Diamond of National Competitive Advantage*
Gambar 11.1 Struktur Organisasi Sederhana
Gambar 11.2 Struktur Organisasi Fungsional
Gambar 11.3 Struktur Organisasi Divisi
Gambar 11.4 Struktur Organisasi Matriks
Gambar 11.5 Struktur Organisasi Jaringan/Virtual
Gambar 11.6 Alokasi Waktu kerja CEO
Gambar 11.7 Latihan Kepemimpinan Strategis yang Efektif
Gambar 12.1 Proses Evaluasi dan Pengawasan
Gambar 12.2 Analisis Keuangan
Gambar 12.3 Pendekatan *Balanced-Scorecard*
Gambar 12.4 Empat Perspektif BSC
Gambar 12.5 Peta Strategi
Gambar 12.6 *Manufacturing Scorecard*
Gambar 12.7 *Software Scorecard*
Gambar 12.8 *Scorecard Insurance*

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Definisi Manajemen Strategis
Tabel 2.2	Definisi Pemikiran Strategis
Tabel 2.3	Pemikiran strategi dan operasional
Tabel 4.1	Analisis Lingkungan Eksternal
Tabel 4.2	Ancaman Pendatang Baru
Tabel 4.3	Contoh Matriks Profil Kompetitif
Tabel 4.4	Matriks EFE Kompleks Bioskop 21 Kota Bekasi
Tabel 5.1	Sumber Daya Berwujud
Tabel 5.2	Sumber Daya Tak Berwujud
Tabel 5.3	Empat Kriteria Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan
Tabel 5.4	Kegiatan Utama
Tabel 5.5	Kegiatan Pendukung
Tabel 5.6	Matriks Evaluasi Faktor Internal Toko Komputer Ritel
Tabel 6.1	Definisi Model Bisnis Menurut Para Pakar
Tabel 6.2	Model Bisnis Navigator
Tabel 6.3	Model Bisnis berbasis Lingkungan
Tabel 7.1	Persyaratan Strategi Kompetitif Generik
Tabel 7.2	Peluang dan Ancaman
Tabel 7.3	Analisis Lingkungan Eksternal
Tabel 7.4	Rangking Peluang
Tabel 7.5	Rangking Ancaman
Tabel 7.6	<i>External Factors Evaluation</i> (EFE)
Tabel 7.7	Peluang dan Ancaman
Tabel 7.8	Daya Tarik industri
Tabel 7.9	Rangking Kekuatan
Tabel 7.10	Rangking Kelemahan
Tabel 7.11	<i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)
Tabel 7.12	Rencana Strategis berbasis SWOT
Tabel 8.1	Pertumbuhan Pasar Korporasi X
Tabel 8.2	Hasil Analisis Internal-Eksternal
Tabel 8.3	<i>Space Matrix Bank X</i>
Tabel 9.1	Variabel Bauran Pemasaran
Tabel 12.1	Analisis Rasio PT A dan PT B

PERSEMBAHAN

Untuk Mahasiswa,

Kami ucapkan terima kasih yang telah menggunakan buku ini sebagai tambahan pengetahuan ilmu manajemen terapan khususnya manajemen strategis

Untuk rekan-rekan Dosen,

Kami ucapkan terima kasih karena telah memilih buku ini sebagai bahan referensi untuk pengayaan bidang ilmu manajemen khususnya manajemen strategis.

Untuk keluarga tercinta

Dewi Husniati, Habib Rizky Zakaria, Ghaniyyu Rahmani

BAB I

PENDAHULUAN

Pemimpin organisasi adalah seorang pemikir strategis yang berpikir tentang organisasi bisnis masa depan (*foresight*) di tengah fenomena **VUCA**¹; volatilitas (*Volatile*), ketidakpastian (*Uncertain*), kerumitan (*Complexity*), dan ambiguitas (*Ambiguity*). Fenomena VUCA, beranjak dari perspektif "Perang Dingin", saat itu Angkatan Darat Amerika dihadapkan pada lingkungan global dan multilateral, ditandai oleh berbagai pasukan militer yang bertindak cepat, terstruktur, seperti yang ada di Irak, Afghanistan, dan Somalia yang membutuhkan pemikiran dan pendekatan yang berbeda (Mack dan Khare, 2015).

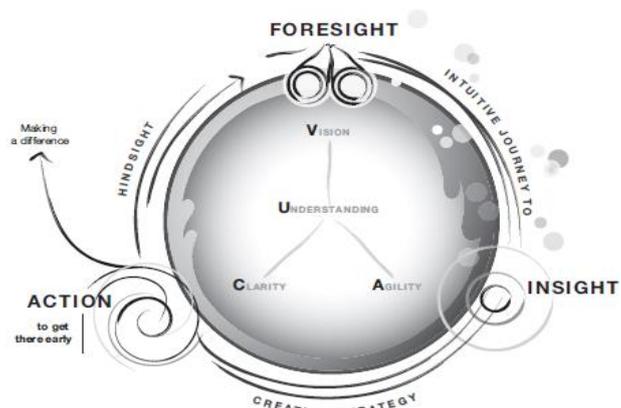
Fenomena ini sudah masuk dalam dunia bisnis, beberapa respons dari para pemimpin organisasi dalam menghadapi fenomena VUCA antara lain: banyak dari mereka merespons secara sinis tentang prospek kepemimpinan di masa depan yang tidak menentu. Beberapa pemimpin terlalu cepat menilai dan menarik kesimpulan sederhana, sementara yang lain akan memutuskan dengan hati-hati karena kurangnya keberanian dalam mengambil keputusan, karena kelambanan mereka, Beberapa dari mereka merasa tidak berdaya, sementara yang lain akan mempertanyakan segala sesuatu di sekitar mereka (tidak melakukan apa pun), beberapa orang akan bereaksi dengan amarah, dan beberapa akan menyangkal krisis atau benar-benar percaya bahwa kekacauan akan berlalu begitu saja. Berkenaan dengan berbagai respons para pemimpin organisasi tersebut, penulis akan menguraikan siklus VUCA dalam konteks bisnis strategis (Gambar 1.1).

¹ **Volatile** (Volatilitas) dapat didefinisikan sebagai ukuran statistik, yang menggambarkan jumlah ketidakpastian tentang perubahan, contohnya, peningkatan fluktuasi harga di pasar bahan mentah global atau pasar saham. Volatilitas tinggi sebagai lompatan nilai yang signifikan dari waktu ke waktu, yang dapat dilihat sebagai indikator peningkatan perubahan lingkungan

Uncertain (Ketidakpastian): Dengan meningkatnya volatilitas lingkungan, semakin sulit untuk memprediksi masa depan. Ketidakpastian juga dapat digambarkan sebagai kurangnya kejelasan untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang.

Complexity (Kompleksitas): Dalam lingkungan yang saling terhubung dan berjaring, semakin sulit untuk menghubungkan sebab dan akibat. Contohnya organisasi atau jaringan aliansi antar organisasi yang lebih rumit di mana *input* yang sama dapat menyebabkan *output* yang berbeda pada titik waktu yang berbeda.

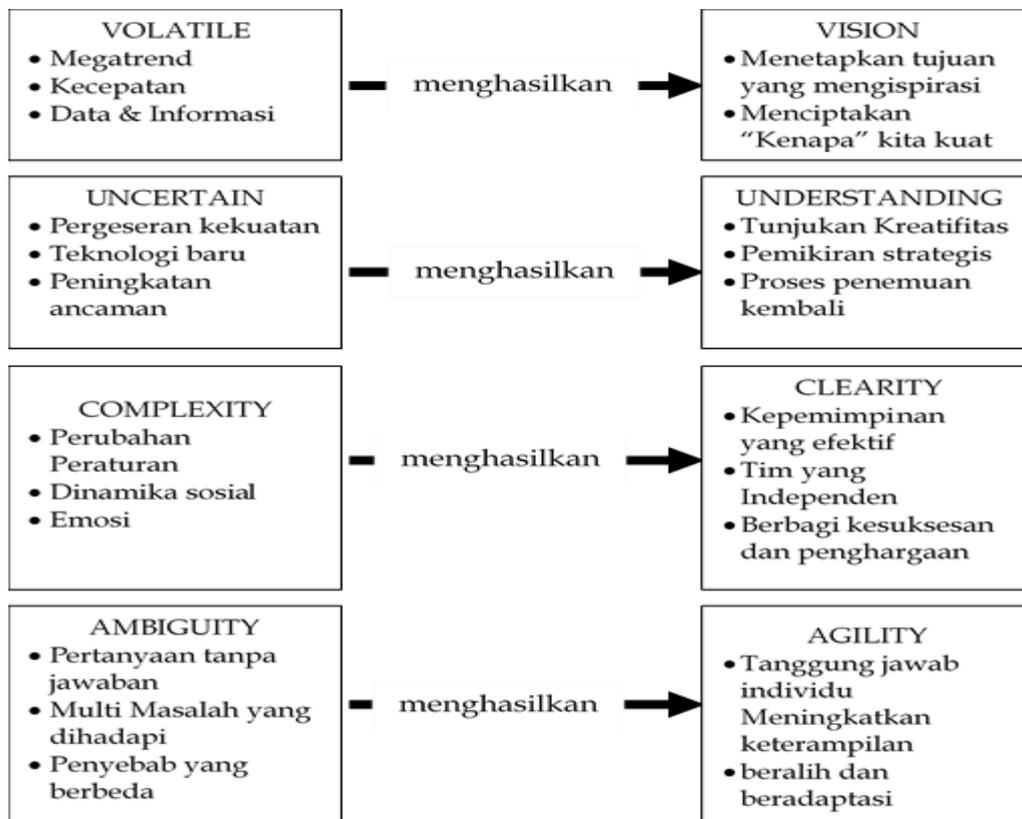
Ambiguity (Ambiguitas): Ditandai oleh fakta bahwa hubungan sebab akibat benar-benar tidak jelas. Contohnya, keputusan bisnis menjadi semakin ambigu, karena sering kali ada lebih dari satu solusi yang mungkin untuk suatu masalah dan tidak ada proses analitis untuk memutuskan, opsi mana yang harus dipilih. Jika seseorang meminta orang yang berbeda untuk mengevaluasi situasi dan rencana tindakan tertentu, orang akan mendapatkan jawaban berbeda yang sama-sama valid.



Gambar 1.1 Siklus Foresight, Insight, and Action: sumber Johnson (2009)

Gambar 1.1 merangkum Siklus Pandangan ke depan (*Foresight*) menuju ke wawasan (*Insight*) untuk bertindak (*Action*). Pandangan ke depan (ramalan), walaupun kita tidak setuju dengan kata “ramalan”, namun ramalan sangat berguna untuk menstimulus wawasan. Tujuan peramalan bukan untuk memprediksi masa depan (hanya Allah yang bisa melakukan) tetapi untuk membuat keputusan yang lebih baik di masa sekarang.

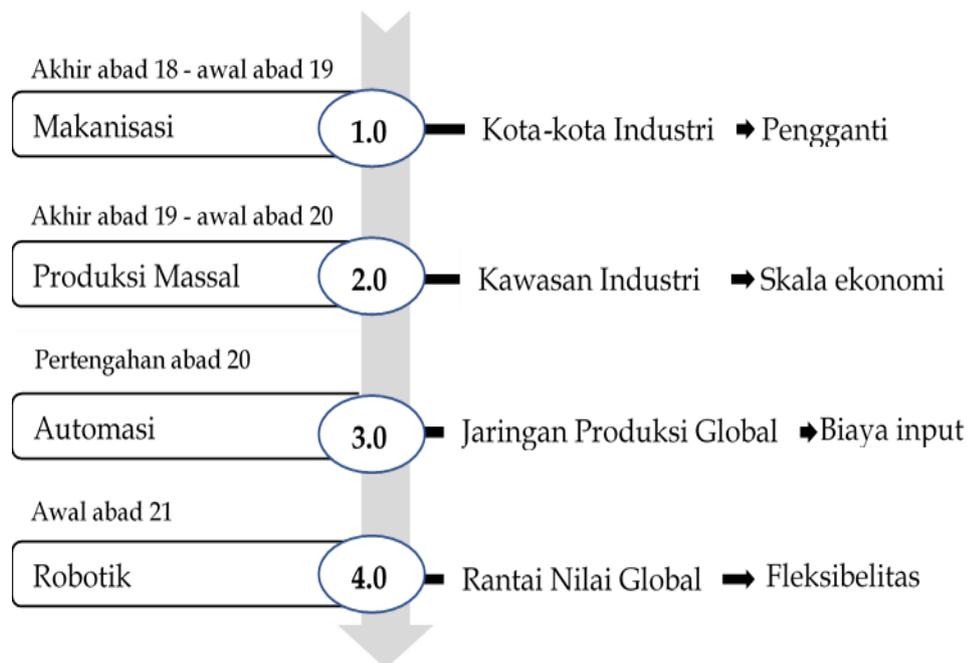
Fenomena VUCA dalam Siklus *Foresight, Insight, and Action*, mengisyaratkan pemimpin perlu memiliki Visi (*Vision*), Pemahaman (*Understanding*), Kejelasan (*Clearly*), dan Keberanian (*Agility*). Pada dasarnya, pemimpin organisasi harus menaklukkan fenomena VUCA dengan kepemimpinan strategis yang efektif mengikuti prinsip-prinsip (Gambar 1.2) di bawah ini.



Gambar 1.2 Respons Dunia VUCA

A. Revolusi Industri

Fenomena VUCA berkaitan dengan perubahan lingkungan supercepat di setiap era revolusi industri yaitu, industri 1.0 (generasi pertama), industri 2.0 (generasi kedua), industri 3.0 (generasi ketiga), dan industri 4.0 (generasi keempat). Dunia telah mengalami empat generasi revolusi industri dan masing-masing memiliki manfaat bagi kemanusiaan. Setiap revolusi industri selalu disertai dengan peningkatan produktivitas yang memengaruhi peningkatan upah, kinerja, produktivitas, dan pasar, sehingga berdampak pada kualitas hidup masyarakat. Kita dapat memahaminya dengan baik dengan mempelajari setiap generasi revolusi industri (Gambar 1.3).



Gambar 1.3 Generasi Revolusi Industri



Industri 1.0 adalah generasi pertama dari revolusi industri yang dimulai pada akhir abad kedelapan belas (1770) di Inggris dan menyebar ke seluruh Eropa dan Amerika Serikat (Stevenson, 2015). Selama generasi ini, pertama kali mesin (menggantikan tenaga hewani) mendukung manusia dalam proses produksi. Penemuan turbin air dan mesin uap, interaksi substansial antara manusia dan mesin membantu meningkatkan produktivitas industri, karena (1) pabrik memiliki sistem pembangkit listrik; (2) jutaan orang yang bermigrasi dari pertanian pedesaan ke daerah perkotaan; (3) pengembangan teknik pembuatan besi dan penggunaan batu bara yang lebih besar; (4) pembangunan infrastruktur dalam bentuk pembangunan kanal, perbaikan jalan dan kereta api. Inovasi dalam revolusi industri 1.0 memunculkan teknologi baru yang membawa perubahan dalam kerja sama dan peningkatan persaingan bisnis. Struktur manajemen piramidal dan feodal. Produktivitas lebih tinggi dari sebelumnya, dan tingkat intervensi manusia sangat tinggi, pada gilirannya, menciptakan sistem produksi yang sama sekali baru, misalnya sektor yang berubah dari pertanian ke manufaktur, dari komunikasi ke transportasi.

Manajemen Strategi pada industri 1.0 memfokuskan pada strategi struktur organisasi, dengan inovasi industri 1.0 menghasilkan teknologi baru menyebabkan pergeseran dalam kerja sama dan persaingan bisnis. Struktur manajemen unit-unit produksi sangat piramidal dan

feodal. Produktivitasnya lebih tinggi dari sebelumnya, dan tingkat intervensi manusia sangat tinggi, pada gilirannya, menciptakan sistem produksi, pertukaran dan distribusi nilai yang sepenuhnya baru, dan sektor yang berubah dari pertanian ke manufaktur, dari komunikasi ke transportasi.



Industri 2.0 adalah hasil dari evolusi industri 1.0 setelah diperkenalkannya listrik pada akhir abad kesembilan belas dan awal abad kedua puluh (1890). Mesin bertenaga listrik semakin mengubah prospek industri. Ini meningkatkan produktivitas industri. Di era ini, produktivitas lebih tinggi dan lebih mudah, mengarahkan lebih banyak perusahaan yang terlibat dalam kegiatan produksi dan manufaktur. Hendry Ford mengganti pabrik mobilnya dengan ban berjalan yang menyebabkan biaya produksi lebih rendah, dapat mengurangi biaya produksi hingga 300%, Ford mengendalikan pasar otomotif. Akibatnya, banyak pabrik mobil ditutup karena mereka tidak dapat bersaing dengan Ford. Puncaknya pada tahun 1930, industri otomotif turun drastis dari 250 perusahaan menjadi 20 perusahaan. Mobil diproduksi secara massal, gelombang baru teknologi yang saling terhubung menambah pertumbuhan dan peluang yang muncul dari industri 2.0. Radio, telepon, televisi, peralatan rumah tangga, dan penerangan listrik menunjukkan kekuatan transformasi listrik. Mesin pembakaran internal memungkinkan mobil, pesawat terbang dan, pada akhirnya, ekosistem (termasuk manufaktur dan infrastruktur jalan). Ketika permintaan untuk mobil model Ford T sangat tinggi, perusahaan mengalami kesulitan dalam memenuhi pesanan. Selain itu, jalur perakitan seluler dibuat dengan penggunaan listrik intensif untuk menghasilkan produk terstandarisasi (dengan tenaga kerja, keterampilan khusus, dan rendahnya biaya/unit). Industry 2.0 memberikan banyak pekerjaan manufaktur dengan gaji yang tinggi dan secara signifikan meningkatkan standar hidup masyarakat.

Manajemen Strategi 2.0 memfokuskan pada strategi persaingan, dengan kapasitas pasar yang terbatas, ini menyebabkan meningkatnya persaingan. Persaingan juga mengarah pada inovasi yang lebih cepat, menghasilkan pembagian kerja dan penataan studi bisnis dan manajemen ke bidang yang lebih khusus. Ini juga merupakan era, ketika perusahaan-perusahaan Eropa secara agresif mencari pasar baru terutama di negara-negara ketiga. Teori-teori manajemen ilmiah dirumuskan selama ini. Ini juga periode ketika sekolah bisnis mulai muncul dan struktur manajemen mulai mengambil peran penting.



Industri 3.0 berevolusi dari revolusi industri 2.0. Industri 3.0 dimulai sekitar pertengahan abad 20 (1970-an) ketika sistem informasi manajemen terintegrasi dengan *Information technology* (IT). IT secara signifikan mengurangi biaya transaksi dan mengendalikan biaya pengelola dalam menjalankan bisnis. Penggunaan teknologi dan mesin otomatisasi, menyebabkan adanya terobosan revolusioner dalam informasi dan teknologi digital menghasilkan otomatisasi produksi dan layanan. Dengan demikian, manufaktur berevolusi dari produksi massal ke kustomisasi massal, sebuah strategi pembuatan produk dengan bantuan mesin yang dapat diprogram untuk menghasilkan produk terstandarisasi dengan biaya input² yang rendah di sub-rakitan atau rakitan akhir. Revolusi industri 3.0 mengantarkan globalisasi.

Strategi manajemen 3.0 berfokus pada strategi globalisasi. Sistem manajemen berbasis TI juga memungkinkan pemisahan kekuatan inti dari organisasi manufaktur. Setelah industri

² perangkat dalam pembentukan produk, layanan, dan ide.

2.0, kompetensi inti organisasi dan proposisi nilai dipisahkan dari manufaktur dan produksi. Sebagai contoh, Nike, Zara, General Motor, Apple dan Dell dikenal di seluruh dunia untuk produk mereka. Perusahaan-perusahaan ini memiliki merek, penelitian dan pengembangan (R & D) dan hak intelektual dari produk, tetapi mereka tidak memiliki manufaktur. Industry 3.0 memungkinkan produksi sebagai layanan. Ini adalah perubahan besar dalam Industri 1.0 dan 2.0. Desain organisasi dibagi menjadi fungsi-fungsi yang lebih khusus, seperti pemasaran, keuangan, manufaktur, kewirausahaan perusahaan, R&D dan TI. Penelitian manajemen menjadi lebih ilmiah dan mulai menggunakan metode yang lebih maju untuk inovasi. Akibatnya, studi manajemen diklasifikasikan ke dalam bidang studi yang lebih khusus.



Industri 4.0 berada pada awal abad 21 (dimulai pada tahun 2010). Industri generasi keempat ini merupakan kelanjutan inovasi dari Industri 3.0 dengan integrasi AI (*Artificial intelligence*)³ dan IoT (*Internet of Things*)⁴, berdampak pada produktivitas yang lebih besar daripada industri 3.0. Pengenalan penggunaan mesin terintegrasi dengan jaringan internet/IoT, menyebabkan munculnya perkembangan teknologi yang signifikan melalui *Information and Communication Technologies (ICT)*⁵, *cyber physical system (CPS)*⁶, dan *Internet of things*⁷ (Xu, in press). IoT adalah suatu konsep dimana konektivitas internet dapat bertukar informasi satu sama lainnya dengan benda-benda yang ada di sekelilingnya. Banyak yang memprediksi bahwa *Internet of Things (IoT)* merupakan “*the next big thing*” di dunia teknologi informasi. Hal ini dikarenakan banyak sekali potensi yang bisa dikembangkan dengan teknologi *Internet of Things (IoT)* tersebut.

Istilah Industri 4.0 pertama kali digunakan di kalangan asosiasi dan perusahaan manufaktur Jerman yang pertama kali mengadopsi teknologi Industri 4.0 dengan cepat. Platform Industry 4.0 adalah *think tank* yang didanai pemerintah Jerman yang menyebarkan informasi tentang Industri 4.0. Menurut mereka, Industry 4.0 merupakan integrasi lebih lanjut dari komputerisasi, IT, robotika, Internet, data besar (*big data*)⁸, dan mesin berbasis AI yang terdesentralisasi yang dapat mengambil keputusan korektif saat manufaktur. Dalam Industri 4.0, orang, mesin, peralatan, sistem logistik, dan produk secara langsung terintegrasi sama satu sama. Proses produksi dan logistik terintegrasi secara cerdas melintasi batas-batas perusahaan untuk membuat manufaktur lebih efisien dan fleksibel (Schweichhart, 2016). Menurut McKinsey and Company, Industri 4.0 adalah integrasi sektor manufaktur dengan kerangka kerja IoT dengan menggunakan sensor terbaru, mengintegrasikan sistem produksi

³ Kemampuan mesin untuk belajar dan berpikir secara logis.

⁴ Komunikasi dari mesin ke mesin memerlukan keberadaan saluran informasi, seperti internet. Sebenarnya, IoT adalah koneksi jaringan dan pertukaran data objek, peralatan, kendaraan, bangunan atau perangkat elektronik lainnya.

⁵ segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan alat bantu untuk memproses dan mentransfer data dari perangkat yang satu ke lainnya.

⁶ integrasi dari komputasi, jaringan, dan proses fisik. Komputer dan jaringan yang tertanam memantau dan mengontrol proses fisik, dengan *loop* umpan balik di mana proses fisik memengaruhi komputasi dan sebaliknya.

⁷ suatu konsep dimana konektivitas internet dapat bertukar informasi satu sama lainnya dengan benda-benda yang ada di sekelilingnya. Banyak yang memprediksi bahwa *Internet of Things (IoT)* merupakan “*the next big thing*” di dunia teknologi informasi.

⁸ Sistem yang beroperasi sebagai jaringan cerdas membutuhkan informasi dalam jumlah sangat besar dan hampir tidak dapat dikelola.

dengan rantai pasokan *back-end*⁹, dan permintaan pasar *front-end*¹⁰ menggunakan kekuatan analitik, dan lebih lanjut mengurangi risiko kontrak dengan menggunakan teknologi *blockchain* dan teknik manufaktur terbaru, menghilangkan intervensi manusia (Wee, Kelly, Cattel, & Breunig, 2015). Sebuah strategi pembuatan produk dengan bantuan mesin robotik dengan berbagai fleksibilitas menguntungkan lebih banyak orang di dunia daripada dua revolusi industri sebelumnya (2.0 dan 3.0). Kekayaan telah didistribusikan kembali di antara negara-negara industri, ekonomi baru, dan negara berkembang. Perusahaan yang terdampak positif revolusi industri 4.0 (Gambar 1.4)



Gambar 1.4 Perusahaan berdampak pada Industri 4.0

Ruang lingkup industri 4.0 mewujud dari kustomisasi massal akan mengarah ke ukuran *batch*¹¹ sekaligus mempertahankan skala ekonomi produksi massal (Lasi et al., 2014). Digitalisasi dan teknologi manufaktur dalam era revolusi industri 4.0 akan menghasilkan perubahan paradigma fundamental baru, lebih dari sekadar kemajuan manufaktur yang sederhana. Ling Li (2018) membandingkan "Made-in-China 2025" China dengan "Industri 4.0" dan memperkirakan lokus China di Made-in-China 2025. "Made-in-China 2025" memiliki tujuan, ukuran, dan fokus sektor yang jelas. Prinsip panduannya adalah untuk meningkatkan kemampuan industri melalui manufaktur yang didorong oleh inovasi, menekankan kualitas daripada kuantitas, mencapai pembangunan lingkungan hijau, mengoptimalkan struktur industri Cina, dan membina bakat manusia. Perusahaan Cina telah mengakui penggunaan *Internet of Things*¹² di bidang manufaktur, menggunakan jejaring produksi digital untuk menciptakan sistem manufaktur yang cerdas di dalam dan di luar manufaktur untuk pelanggan dan pemasok, dan menciptakan lanskap manufaktur global yang sangat responsif, inovatif, dan kompetitif.

Strategi manajemen berfokus pada strategi digitalisasi. Industri 4.0 adalah babak baru dalam pengembangan manusia, setara dengan Industri 1.0, 2.0 dan 3.0, dan sekali lagi didorong oleh meningkatnya ketersediaan dan interaksi seperangkat teknologi. Teknologi yang muncul yang mendorong Revolusi Industri 4.0 membangun pengetahuan dan sistem

⁹ aplikasi yang secara tidak langsung mendukung aplikasi *front end*. Semua aktivitas yang berkaitan dengan pemesanan barang, manajemen inventori, proses pembayaran, *packaging*, dan pengiriman barang termasuk dalam bisnis proses *back end*.

¹⁰ aplikasi web yang dapat berinteraksi dengan pengguna secara langsung. Beberapa proses bisnis pada *front end* ini antara lain: portal penjual, katalog elektronik, *shopping cart*, mesin pencari dan *payment gateway*.

¹¹ aktivitas yang dilakukan setiap suatu *batch* barang diproduksi. Contoh: persiapan, pemeriksaan, jadwal produksi, penanganan bahan.

¹² sebuah konsep dimana suatu objek yang memiliki kemampuan untuk mentransfer data melalui jaringan tanpa memerlukan interaksi manusia ke manusia atau manusia ke komputer.

revolusi industri sebelumnya, khususnya kemampuan digital dari Industri 3.0, seperti robot. Konsep manufaktur rantai pasokan tidak lagi sekadar integrasi vertikal dalam perusahaan, tetapi telah menjadi integrasi virtual di seluruh dunia. Strategi membuat produk dengan bantuan mesin robot dengan berbagai fleksibilitas memberi manfaat lebih banyak orang di dunia daripada dua era industri sebelumnya (2.0 dan 3.0). Struktur organisasi Industri 4.0 lebih terdesentralisasi dan datar, dengan fungsi organisasi yang baru, seperti pengalaman manajemen, menganalisis pembaruan data.

B. Dinamika Bisnis Berkelanjutan

Fenomena VUCA di era industri 4.0 merupakan dinamika bisnis berkelanjutan, memaksa pemimpin bisnis melakukan Inovasi model bisnis. Menghadapi dinamika bisnis berkelanjutan, pemimpin bisnis sebagai pemikir strategis harus melakukan transformasi bisnis. Transformasi bisnis adalah cara melakukan, mengatur dan mengorganisir bisnis (Jonker et al., 2013). Transformasi bisnis membutuhkan inovasi model bisnis yang eksploratif berfokus pada peningkatan kapasitas refleksif, memobilisasi jaringan dan "belajar sambil melakukan (*learning by doing*)", hal ini dilakukan agar dapat mengeksplorasi peran masa depan, kolaborasi, dan pengaturan organisasi baru.

Literatur sangat terbatas yang membahas tentang bagaimana keberlanjutan bisnis dapat memandu inovasi model bisnis, agar dapat bertransformasi ke dalam sistem industri (Stubbs dan Cocklin, 2008). Lintasan inovasi bertujuan mengoptimalkan praktik bisnis generik (*business as usual*) sehingga melanggengkan *status-quo* (Blühdorn, 2013). Tantangan terbesar inovasi adalah mengubah logika penciptaan nilai dan membentuk model bisnis baru yang lebih sesuai pada saat ini (Bocken et al., 2014).

Dengan kata lain, dinamika bisnis berkelanjutan merupakan transformasi secara sistemis menuju konfigurasi berkelanjutan (Evans, 2009) agar bisnis beralih dari "melakukan hal-hal yang baik" ke "melakukan hal-hal yang lebih baik" melalui pendekatan inovasi model bisnis. Oleh karena itu, pendekatan inovasi model bisnis dapat merangsang pemikiran inovatif yang mendukung skema transformasi yang lebih tepat dan berkelanjutan.

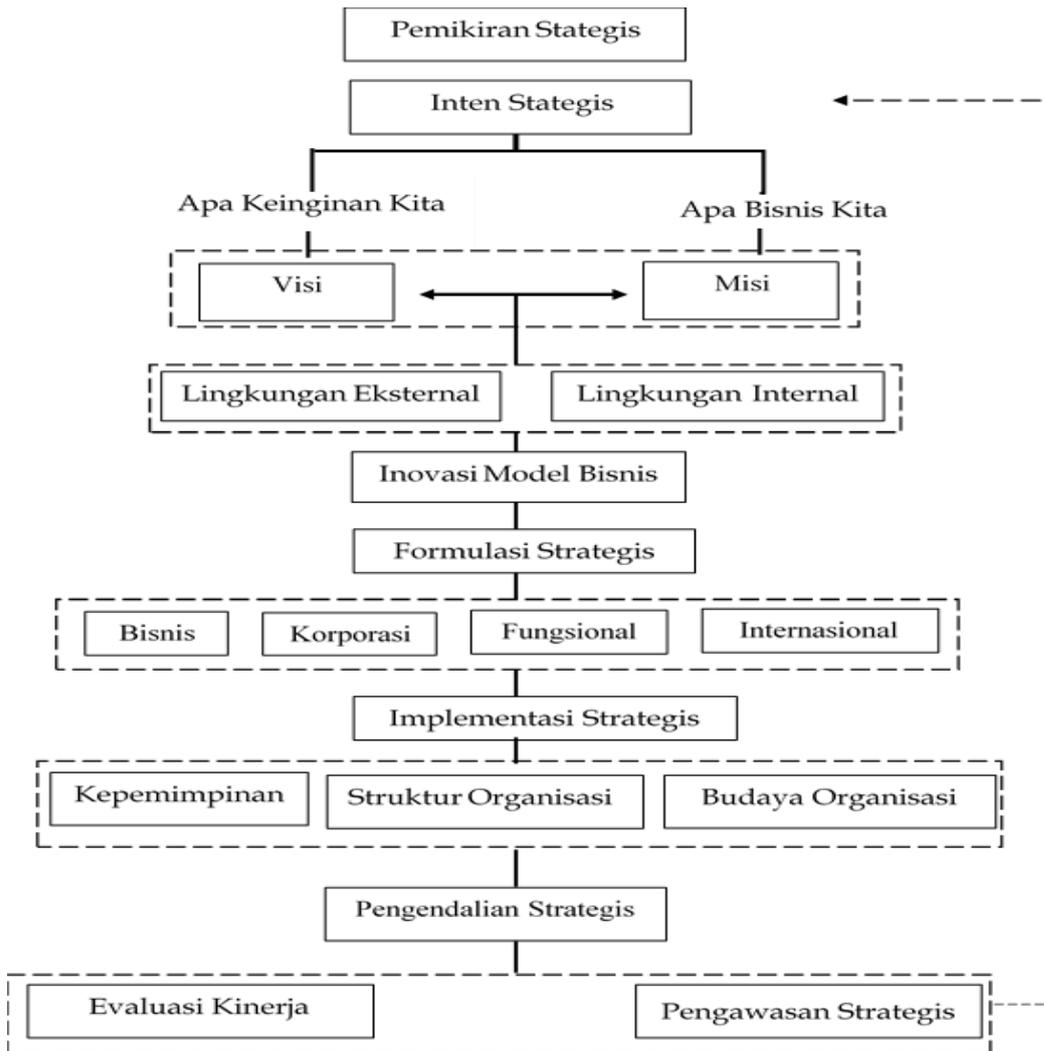
Konsep model bisnis adalah metafora yang menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010), hubungan dengan dampak yang lebih luas dalam hal keberlanjutan sering diabaikan. Terlebih lagi, penelitian model bisnis tradisional yang berkonsentrasi pada nilai ekonomi, dan nilai bagi pelanggan (Hvass, 2015) sehingga memperkuat paradigma Neo liberal yang sudah ada. Literatur model bisnis yang berorientasi bisnis keberlanjutan, dibangun di atas gagasan bahwa nilai harus dipahami dalam istilah yang lebih luas dengan perspektif perusahaan (Stubbs dan Cocklin, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan strategi model bisnis berkontribusi pada pengembangan konsep manajemen strategi dalam memobilisasi sumber daya.

C. Model Manajemen Strategis

Para ahli strategis secara eksplisit menangani masalah keberlanjutan bisnis dalam dinamika perubahan lingkungan bisnis. Keberlanjutan bisnis didefinisikan sebagai transformasi radikal menuju masyarakat yang berkelanjutan dalam menanggapi serangkaian masalah yang terus-menerus dihadapi masyarakat modern kontemporer" (Grin et al., 2010). Oleh karena itu, perusahaan memerlukan pendekatan strategis untuk menyelaraskan perusahaan dengan fenomena VUCA dan industri 4.0. Perumusan, implementasi dan evaluasi strategis menentukan posisi perusahaan di lingkungan industrinya. Ini berarti membawa perubahan mendasar dalam cara pengorganisasian (struktur), cara berpikir (budaya) dan bagaimana melakukan (praktik).

Pemikir strategis mengembangkan serangkaian sudut pandang untuk meningkatkan pemahaman kita tentang model manajemen strategis yang menggambarkan interaksi antara pemikiran strategis dan pengawasan strategis dengan menyelaraskan dengan industri 4.0 (Gambar 1.5) dengan beberapa tahapan; (1) menganalisis lingkungan umum, industri dan bisnis; (2) perluasan inovasi model bisnis; (3) perumusan strategis dalam lingkungan perusahaan, perusahaan, fungsional dan internasional; dan (4) melaksanakan eksekusi dan implementasi strategis.

Dari model manajemen strategi, dinamika keberlanjutan perusahaan membutuhkan pendekatan sistemis berfokus pada perubahan co-evolusi dalam teknologi, budaya, ekonomi dan struktur organisasi (Loorbach et al., 2010).



Gambar 1.5 Model Manajemen Strategis

Model manajemen strategis merupakan sebuah alat manajemen untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin dicapai, dan bagaimana cara mencapainya pada Industri 4.0 (Gambar 1.5). Manajemen strategi merupakan kombinasi langkah yang saling menguatkan dan kegiatan terkait mulai dari pemikiran strategis sampai dengan pengendalian strategi. Dengan lima tahapan yaitu; pertama proses berpikir strategis, kedua *strategic intent* (Inten strategis), ketiga formulasi strategis, keempat implementasi strategis, dan tahap kelima adalah pengendalian strategis.

1. Pemikiran strategis

Pemikiran strategis mencakup masa lalu, sekarang dan masa depan. Memahami pola dan pelajaran masa lalu akan menginformasikan masa depan, tetapi dengan lingkungan bisnis yang dinamis, bergolak dan tidak pasti yang mempengaruhi banyak industri dan organisasi. Sangat berbahaya, jika pijakan masa lalu dan masa kini akan menjadi tren di masa depan. Macmillan dan Tampoe (2000) menekankan bahwa pemikiran strategis terkait erat dengan tindakan strategis dan merupakan bagian penting dari manajemen strategis. Selain itu, Macmillan dan Tampoe (2000) menyatakan bahwa pemikiran strategis adalah bagian sentral dari proses perumusan strategi dengan maksud mengembangkan niat strategis, pilihan strategis dan evaluasi strategis. Saloner et al. (2001) menggambarkan pemikiran strategis sebagai kemampuan untuk mengembangkan dan memelihara peta bisnis konseptual dan kemampuan untuk menghubungkan perubahan bersama yang dimulai di luar konteks, tindakan dan kinerja perusahaan. Pemikiran strategis memerlukan konseptualisasi strategi baru dan kemudian berpikir tentang bagaimana perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal akan berdampak pada formulasi strategis, implementasi strategis dan kontrol strategis.

2. Inten strategis

Inten strategis (*strategic intent*) dapat diartikan sebagai bentuk komitmen strategis berbasis pada visi dan misi perusahaan. Dengan demikian *strategic intent* lebih berorientasi pada mimpi di masa depan. *Strategi Intent* pada dasarnya memiliki tiga atribut/sifat utama, yaitu:

- a. *Sense of Direction* sudut pandangan tentang pasar jangka panjang atau posisi kompetitif perusahaan yang dibangun satu dasawarsa yang akan datang. haruslah melihat ke masa depan dan ini harus cepat memberikan petunjuk yang valid dan dibuat menurut selera.
- b. *Sense of Discovery: strategic intent* cara bersaing yang unik di masa depan. Hal ini akan memaksa pemimpin organisasi menemukan wilayah kompetitif yang baru.
- c. *Sense of Destiny: strategic intent* memiliki sisi emosional dan menjadi tujuan pemimpin organisasi yang tak terpisahkan dan sangat berharga.

Strategic intent mengimplikasikan besarnya ruang lingkup jangkauan suatu perusahaan yang dapat diukur secara tepat. Sumber-sumber daya dan kapabilitas yang ada tidak akan cukup untuk meraih ruang lingkup tersebut. Hal ini mendorong perusahaan lebih inovatif, untuk melakukan semua yang terbaik dengan menggunakan sumber-sumber daya yang terbatas. *Strategic intent* menciptakan ketidakseimbangan antara sumber-sumber daya dan ambisi-ambisi yang harus diraih. Kemudian para pemimpin organisasi berusaha menutupi kesenjangan (*gap*) tersebut dengan cara membangun keunggulan-keunggulan baru secara sistematis.

3. Visi dan misi organisasi

Proses *strategic intent* dimulai dengan penyusunan visi organisasi. Visi merupakan pernyataan yang menggambarkan organisasi di masa depan dalam kurun waktu 10 sampai 15 tahun. Komponen pernyataan visi dapat mencakup enam pertanyaan yaitu;

- a. Seberapa besar lingkup pekerjaan?
- b. Apa yang organisasi lakukan?
- c. Apa perannya?
- d. Organisasiii ingin terlihat seperti apa?
- e. Siapa mitra terbesar?
- f. Apa sumber pendanaan utama?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan asumsi-asumsi yang memengaruhi pernyataan visi. Secara ringkas, pernyataan visi menguraikan produk, pasar, teknologi yang diterapkan perusahaan mencerminkan nilai perusahaan.

Selanjutnya menyusun misi organisasi. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi merupakan tujuan mendasar berupa a) Keunikan organisasi yang membedakan dengan organisasi lain; b) Mengidentifikasi jangkauan produk dan segmen pasar yang dilayani. Dengan perkataan lain bahwa pernyataan misi organisasi merupakan sarana untuk menyampaikan secara ringkas dengan cara menarik tentang perbedaan organisasi dengan organisasi sejenis lainnya. Artinya organisasi menginginkan agar pemangku kepentingan (*stakeholder*= b) mengingat organisasi ini di masa depan. Uraian lengkap visi dan misi perusahaan akan di bahas di bab 3.

4. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) mengacu pada tren dan peristiwa, ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan organisasi secara signifikan di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali satu organisasi. Prinsip dasar manajemen strategis adalah perusahaan perlu merumuskan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Untuk alasan ini, mengidentifikasi, memantau, dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, mengacu pada Gambar 1.5, konsep dan pendekatan lingkungan eksternal strategis dibahas dalam Bab 4.

5. Lingkungan internal

Lingkungan internal terdiri *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari kegiatan organisasi yang dapat dikontrol dan dilakukan dengan baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan muncul dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen (MIS) suatu bisnis. Organisasi strategis adalah organisasi yang dapat memanfaatkan kekuatan organisasi dan menghilangkan kelemahan organisasi. Kekuatan dan kelemahan organisasi ditentukan kekuatan dan kelemahan pesaing. Kekuatan dan kelemahan dapat juga ditentukan oleh unsur-unsur dari kinerja. Misalnya, kekuatan dapat melibatkan kepemilikan sumber daya alam. Sebagai contoh, tingkat perputaran persediaan yang tinggi mungkin tidak menjadi kekuatan bagi perusahaan yang berusaha untuk tidak kehabisan persediaan. Konsep dan pendekatan lingkungan eksternal strategis di Bab 5.

6. Inovasi model bisnis

Penekanan penerapan model bisnis pada gambar 1.5 Pendekatan *business model canvas* (BMC) adalah pendekatan untuk memvisualisasikan unsur-unsur model bisnis (proposisi nilai, struktur, pelanggan, dan keuangan) dan digunakan sebagai alat berinovasi dalam model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Dijkman et al. (2015) mengadopsi model bisnis kanvas untuk model bisnis IoT. Dalam studinya, mitra utama dalam model IoT adalah produsen perangkat keras, pengembang perangkat lunak, dan pemasok lainnya, integrasi data, pelanggan, distributor, logistik, dan mitra layanan.

- a. Kegiatan utama adalah pengembangan pelanggan, pengembangan produk, implementasi / layanan, pemasaran / penjualan, pengembangan platform, pengembangan perangkat lunak, manajemen mitra, logistik.

- b. Sumber daya utama adalah sumber daya fisik, kekayaan intelektual, kemampuan karyawan, sumber daya keuangan, perangkat lunak, dan hubungan.
 - c. Proposisi nilai adalah kebaruan, kinerja, penyesuaian, penyelesaian pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, mitigasi risiko, aksesibilitas, kemudahan/kegunaan, kenyamanan, dan kemungkinan untuk pembaruan.
 - d. Komponen hubungan pelanggan adalah bantuan pribadi, bantuan khusus, layanan mandiri, layanan otomatis, komunitas, dan kreasi bersama. Saluran adalah tenaga penjualan, penjualan web, toko sendiri, toko mitra, dan grosir.
 - e. Segmen pelanggan adalah pasar massal, ceruk pasar, segmentasi, diversifikasi, dan platform Multi-sisi.
 - f. Struktur biaya adalah biaya pengembangan produk, biaya TI, biaya personal, biaya perangkat keras/produksi, biaya logistik, pemasaran, dan biaya penjualan. Penjualan aset, penggunaan, sewa, langganan, lisensi, instalasi, dan biaya iklan adalah aliran pendapatan utama.
- Konsep dan inovasi model bisnis akan dibahas di Bab 6.

7. Formulasi strategis

Formulasi strategis menyangkut pilihan strategi dalam bersaing. Sebaliknya, implementasi strategi menyangkut organisasi, koordinasi, dan integrasi cara kerja dilakukan. Singkatnya, pelaksanaan formulasi strategi dibagi dalam tiga area yang berbeda yaitu korporasi, bisnis, dan fungsional. Strategi korporasi menyangkut pertanyaan yang berkaitan dengan tempat bersaing dalam industri, pasar, dan geografi dibahas di bab 8 dan 10. Strategi bisnis berkaitan dengan pertanyaan tentang bagaimana bersaing. Tiga strategi bisnis generik tersedia: kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau inovasi nilai, dibahas di bab 7. Strategi fungsional menyangkut pertanyaan tentang bagaimana menerapkan strategi bisnis yang dipilih, di bab 9.

8. Implementasi strategis

Implementasi strategis merupakan tahapan dari tindakan (*action*) manajemen strategis. Dalam tahapan ini organisasi menetapkan atau merumuskan tujuan organisasi tahunan (*annual objective of organization*), memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategis meliputi budaya yang mendukung pengembangan organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, merefleksikan berbagai usaha pemasaran, mempersiapkan anggaran, serta mengembangkan dan memanfaatkan teknologi informasi. Implementasi strategis akan dibahas pada bab 11.

9. Pengendalian strategis

Pengendalian strategis merupakan tahap terakhir dalam proses strategis. Semua strategis merupakan subyek modifikasi di masa yang akan datang, karena faktor-faktor internal dan eksternal akan selalu mengalami perubahan. Evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu (1) mereviu faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategis yang sedang berlangsung, (2) mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan (3) mengambil berbagai tindakan perbaikan. Evaluasi sangat diperlukan bagi suatu organisasi, sebab keberhasilan usaha saat ini tidak akan menjadi keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Pengendalian strategis akan dibahas di bab 12.

Daftar Pustaka

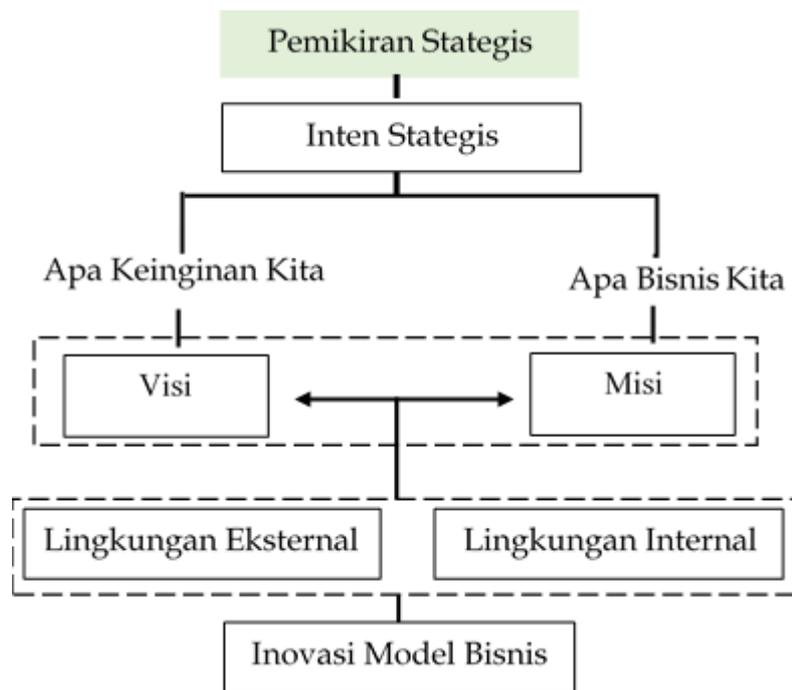
- Jonker, J. Nieuwe Business Modellen. 2014. *Samen Werken Aan Waardecreatie. Stichting Our Common Future 2.0; Doetinchem & Jan Jonker. Stichting OCF 2.0 and Academic service*: Den Haag, The Netherlands.
- Stubbs, W.; Cocklin, C. Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*. 2008, 21, 103–127. DOI: 10.1177/1086026608318042.
- Blühdorn, I. The governance of unsustainability: Ecology and democracy after the postdemocratic turn. *Environment Politics*. 2013, 22, 16–36. DOI: 10.1080/09644016.2013.755005.
- Bocken, N.M.P.; Short, S.W.; Rana, P.; Evans, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014, 65, 42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
- Evans, S.; Bergendahl, M.N.; Gregory, M.; Ryan, C. (2009), *Towards a Sustainable Industrial System. With Recommendations for Education, Research, Industry and Policy*; University of Cambridge: Cambridge, UK.
- Grin, J.; Rotmans, J.; Schot, J. (2010), *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*; Routledge: Oxon, UK.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*; John Wiley and Sons: Hoboken, NJ, USA, 2010.
- Ling Li. 2018, China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of “Made-in-China 2025” and “Industry 4.0”, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 135, Pages 66-74. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.05.028.
- Hvass, K.K. (2015), Business Model Innovation through Second Hand Retailing: A Fashion Industry Case. *The Journal of Corporate Citizenship*. Volume 57, pp. 11–32. DOI: 10.9774/gleaf.4700.2015.ma.00004.
- Loorbach, D.; van Bakel, J.C.; Whiteman, G.; Rotmans. (2010), Business strategies for transitions towards sustainable systems. *Business Strategy and the Environment*, Volume, 19, pp. 133–146. DOI: 10.1002/bse.645.
- Schwab, K., 2016. *Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Johansen, Bob. 2009. *Leaders Make the Future Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mack, Oliver., and Khare, Anshuman. (2015), *Managing in a VUCA World*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Dijkman RM, Sprenkels B, Peeters T, Janssen A (2015) Business models for internet of things. *International Journal of Information Management*, Volume 35, pp.672–678. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.008.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H., Feld, T., Hoffmann, M., 2014. Industry 4.0. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 6 (4), 239–242.
- Stevenson, W.J., 2015. *Operations Management*, 12th ed. McGraw-Hill, New York, NY.
- Macmillan, Hugh., dan Tampoe, Mahen. (2001), *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. USA: Oxford University Press.
- Saloner, Garth, Shepard, Andrea and Polodny, Joel (2001) *Strategic Management*. New York: Wiley.
- Wee, D., Kelly, R., Cattel, J., & Breunig, M. (2015). Industry 4.0—how to navigate digitization of the manufacturing sector. McKinsey & Company.

BAB II

KONSEP DAN PEMIKIRAN STRATEGIS

Bab dua membahas konsep manajemen strategis dan berpikir strategis. Bab ini membahas cara berpikir strategis dalam fenomena VUCA di era industri 4.0. Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Mengetahui bahwa strategi berasal dari militer
2. Mendefinisikan manajemen strategis
3. Membedakan strategi militer dengan bisnis
4. Mendefinisikan pemikiran strategis



Konsep strategi adalah konsep kuno berasal dari studi tentang kesuksesan dalam perang. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani '*stratus*' (tentara) dan '*agein*' (untuk memimpin). '*Strategos*' di Athena adalah seorang jenderal terpilih, sebuah jabatan yang dibuat ketika Athena berperang dengan Persia pada 506 SM. Orang Yunani melihat pengaturan strategi sebagai salah satu tanggung jawab seorang pemimpin, suatu koneksi yang berlanjut dalam pemikiran modern. Orang Yunani memikirkan dengan serius orang seperti apa yang cocok untuk peran pemimpin dan bagaimana cara melatihnya.

Menariknya, orang Yunani menyimpulkan bahwa keterampilan intelektual, meskipun penting bagi ahli strategi namun tidak cukup, kecuali didukung oleh pengalaman praktis. Pada waktu yang hampir bersamaan, dan cukup independen, jenderal Cina. Sun Tzu (1997) menulis tentang strategi, juga mengaitkannya dengan tugas seorang pemimpin. 'Hanya penguasa yang cemerlang dan pemimpin yang unggul, yang mampu melakukan dengan kecerdasan dan pengalaman praktis akan mencapai hasil luar biasa. Seluruh kekuatan bergantung pada kecerdasan dan pengalaman praktis dalam setiap strategi peperangan.

A. Konsep Strategi Militer

Sun Tzu melihat tujuan strategi adalah mengalahkan musuh dengan bertarung sesedikit mungkin pertempuran. Dia mendefinisikan strategi peperangan sebagai prioritas untuk mendapatkan keuntungan dari musuh. Prioritas pertama adalah menggagalkan rencana musuh, kedua, menghancurkan aliansinya, ketiga, menyerang pasukannya, dan keempat, mengepung kastinya. Dalam pandangannya, Strategi adalah cara menghindari pertempuran seperti halnya melawan mereka.

Buku Sun Tsu *The Art of War* telah beberapa kali digunakan sebagai teks manajemen karena ada relevansinya dengan strategi bisnis. Ahli strategi militer terkenal dari sejarah, Carl Von Clausewitz (1832) menyatakan satu kalimat yang sering dikutip, sebagai paradoks tentang strategi, karena strategi yang baik pada dasarnya sederhana tetapi sulit dipahami: 'Jadi, Strategi sangat sederhana, tetapi tidak mudah'. Von Clausewitz melihat strategi sebagai sulit dipahami, bahkan lebih sulit untuk diterapkan sehingga hanya sedikit orang yang berhasil sebagai ahli strategi.

Jenderal tahu persis bagaimana mengatur perangnya sesuai dengan objek dan caranya, yang tidak perlu jenius, tetapi mengikuti cara strategi dengan mudah, membutuhkan kekuatan karakter, kejernihan dan kemantapan pikiran yang besar, dan hanya 1 orang dari seribu orang yang mampu mengungkapkan pikiran strategisnya, sedangkan yang lain karena keberaniannya, dan tidak seorang pun akan menggabungkan dalam dirinya semua kualitas-kualitas yang diperlukan untuk mengangkat seseorang seorang jendera dalam karier militernya.

Pemikiran militer tentu memiliki relevansi dengan strategi bisnis. Penekanannya pada kemenangan, kepemimpinan, dan mengambil tindakan (action) untuk mencapai hasil yang diinginkan. Di sisi lain. kampanye perang adalah analogi terbatas pada realitas yang dihadapi perusahaan modern. Analogi militer tidak memiliki padanan dengan pelanggan. Perusahaan modern jarang memiliki struktur hierarkis yang sederhana atau kepatuhan terhadap pesanan sebagaimana yang diasumsikan model militer. Jika kita menerima analogi bahwa bisnis adalah perang maka model strategi militer dapat menjadi titik awal yang dapat mengeksplorasi strategi bisnis.

B. Konsep Bisnis Strategis

Ansoff (1965) mendefinisikan strategi sebagai aturan membuat keputusan. Ansoff membedakan antara kebijakan dan strategi. Kebijakan adalah keputusan umum yang dibuat dengan cara yang sama setiap kali keadaan sama muncul. Strategi menerapkan prinsip-

prinsip serupa, tetapi keputusan berbeda karena situasinya berbeda. Ohmae (1983:92) mendefinisikan strategi sebagai cara perusahaan membedakan dirinya dari para pesaingnya, dengan cara menggunakan kekuatan untuk lebih memuaskan kebutuhan pelanggan. Definisi ini membahas aspek kompetitif strategi dan kebutuhan untuk membangun kemampuan. Secara eksplisit menyebutkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai pendorong strategi.

Kare-Silver (1997) mengemukakan bahwa strategi seharusnya memiliki dua elemen yaitu; niat strategis (*strategic intent*) dan sumber keunggulan. Karena itu ia menyatakan kembali pandangan bahwa niat dan strategi tidak dapat dipisahkan. Kata 'sumber keunggulan' memiliki arti yang mirip dengan kemampuan tetapi menekankan bahwa kemampuan hanya memiliki nilai ketika mereka memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa strategi adalah pikiran, perkataan dan tindakan dalam memahami masa depan.

C. Strategis Militer Versus Strategis Bisnis

Webster mendefinisikan strategi sebagai 'ilmu perencanaan dan mengarahkan operasi militer'. James (1984) menuliskan bahwa manajemen strategis menggunakan prinsip-prinsip strategi militer. Dengan demikian, strategi akan dilihat sebagai seperangkat kebijakan yang digunakan untuk melakukan konflik dan mengamankan keuntungan dari persaingan. Namun kita perlu berhati-hati dengan analogi militer. Bisnis bukan untuk mengalahkan semua musuhnya tetapi menciptakan peluang untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Bisnis ada untuk jangka panjang. Sedangkan peperangan didasarkan pada penghancuran kekuatan lawan dan penggunaan sumber daya yang lebih besar dari musuh, sehingga menghadirkan pemenang dengan peluang untuk menghancurkan musuh. Ini tidak terjadi dalam bisnis.

Perbedaan mendasar antara strategi militer dengan strategi bisnis, adalah perbedaan asumsi, strategi bisnis dengan asumsi persaingan (lawan tanding), sedangkan strategi militer didasarkan pada asumsi konflik (musuh). Meskipun demikian, konflik militer dan persaingan bisnis sangat mirip, yaitu sama-sama merumuskan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi. Metafora militer mengaitkan strategi dan taktik dengan perang gerilya, yang relevan dalam memahami strategi dan bisnis kecil. Pemilik usaha kecil biasanya kekurangan sumber daya dan sering kali bersaing dengan organisasi yang jauh lebih besar.

Kurangnya sumber daya ini berupa kurangnya pengetahuan manajemen strategis, kurangnya keterampilan manajerial fungsional, dan modal yang tidak mencukupi untuk eksploitasi peluang bisnis. Manajer sekaligus pemilik bisnis kecil dipaksa untuk mengadopsi kerangka referensi kognitif sehari-hari. Pada dasarnya, ini adalah skenario gerilya.

Hinterhuber dan Popp (1992) memberikan contoh dua karakteristik penting yang membuatnya menjadi ahli strategi yang unggul; (1) kemampuan memahami situasi dan mengubah sikap; (2) kemampuan membuat keputusan dan mengambil tindakan dengan cepat. Dua karakteristik ini, saling mendukung dan berlaku bagi manajer dan pengusaha selayaknya seorang jenderal perang dan pemimpin nasional.

D. Konsep Manajemen Strategis

Saat ini arti kata strategi bukan hanya untuk perang fisik akan tetapi digunakan perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis. Strategi adalah keterpaduan dan koordinasi atas sekumpulan komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keuntungan kompetitif. Ketika memilih strategi, perusahaan membuat pilihan antara alternatif bersaing sebagai jalur untuk memutuskan bagaimana mereka memperoleh daya saing strategis. (Hitt, Ireland, dan Hoskisson, 2010). Dalam hal ini,

strategi yang dipilih menunjukkan apa yang perusahaan lakukan dan apa yang perusahaan tidak lakukan.

Tabel 2.1 Definisi Manajemen Strategis

Pakar	Definisi Manajemen Strategis
Chandler (1962)	Penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, adopsi tindakan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan dan sasaran tersebut.
Porter (1979)	Manajemen strategis adalah tentang memilih posisi unik produk dan jasa perusahaan, dengan melakukan hal-hal secara berbeda atau lebih baik daripada pesaing, dan dengan cara yang biasanya menurunkan biaya atau melayani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik
Mintzberg (1987).	Manajemen strategis menjelaskan makna dan visi perusahaan kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal dengan mendefinisikan batas-batas kebijakan perusahaan, dan berkontribusi pada identitas dan budaya perusahaan
Hill dan Jones (2008)	Menggambarkan analisis lingkungan perusahaan internal dan eksternal dan pemilihan strategi perusahaan sebagai perumusan strategi; sedangkan implementasi strategi berarti menerapkan strategi yang dipilih ke dalam tindakan.
Zhang et al. (2013)	Manajemen strategis adalah kombinasi dari analisis strategis, pilihan strategis, dan implementasi strategis.
Hunger dan Wheelen (2016)	Manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
David (2018)	Manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektif/tujuannya.

E. Konsep Pemikiran Strategis

Manajemen strategis membutuhkan pemikiran (*think*) dan tindakan (*action*). Manajemen strategis hanya terjadi ketika tindakan mengikuti pemikiran. Pemikiran strategis merupakan kemampuan intelektual dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengendalikan strategis. Ada batas kemampuan manajer untuk meramalkan masa depan, memahami perubahan, dan menerapkan strategi dengan sukses. Manajer perlu menyadari batasan ini tetapi tidak dapat menghindari tanggung jawab mereka untuk mengambil tindakan. Singkatnya, perspektif strategi seorang manajer memiliki tiga karakteristik. Pertama-tama, perhatian manajer pada perusahaan tertentu dan waktu tertentu. Kedua, manajer perlu memiliki konsep seperti apa masa depan. Ketiga, manajer harus mengambil tindakan. Inilah esensi manajemen strategis.

Para pakar manajemen strategis mendefinisikan pemikiran strategis berbeda-beda (Table 2.2). Namun, pada intinya pemikiran strategis memiliki karakteristik: visioner, kreatif, sintetis, analitis, konseptual, divergen, dan sistematis. Bonn (2005) mendefinisikan pemikiran strategis sebagai cara untuk memecahkan masalah strategis, menggabungkan pendekatan strategis yang rasional dan konvergen dengan proses konseptual pemikiran strategis (visi) dan pemikiran sistem (misi).

Tabel 2.2 Definisi Pemikiran Strategis

Pakar	Definisi Pemikiran Strategis
Rowe et al. (1986:23)	Pemikiran strategis sebagai proses berpikir tentang suatu organisasi dan bagaimana cara mengembangkan strategi yang mencakup visi, kreativitas, fleksibilitas, dan kewirausahaan.
Mintzberg (1994)	Pemikiran strategis sebagai kreatif, sintesis, dan intuitif.
Hanford (1995)	Pemikiran strategis merupakan kemampuan konsep berpikir, keterampilan berpikir, gaya berpikir, dan teknik berpikir.
Thompson dan Strickland (1996)	Pemikiran strategis sebagai analitis, konseptual, dan visioner.
Liedtka (1998)	Pemikiran strategis mencakup lima elemen: perspektif sistem, fokus, berpikir dalam waktu, dan bertindak dengan cara oportunistis yang cerdas
Graetz (2000)	Pemikiran strategis sebagai mencari inovasi dan membayangkan masa depan yang baru dan sangat berbeda yang dapat mengarahkan perusahaan untuk mendefinisikan kembali strategi inti dan industrinya.
Tavakoli dan Lawton (2005)	Pemikiran strategis menandakan bahwa semakin besar jumlah pemikir strategis dalam organisasi, semakin efektif organisasi dapat merespons yang terjadi di lingkungan bisnis saat ini.

Hanford (1995) mengusulkan konsep perbedaan antara pemikiran strategis dan operasional pada tabel 2.3

Tabel 2.3 Pemikiran strategi dan operasional

Pemikiran strategis	Pemikiran operasional
Jangka panjang	Jangka pendek;
Konseptual	Konkret
Reflektif / belajar	Tindakan / perbuatan
Menciptakan peluang	Penyelesaian pekerjaan
Non rutin (Masa depan)	Rutin/sedang berlangsung
Efektivitas	Efisiensi

F. Konsep Tingkatan Strategis

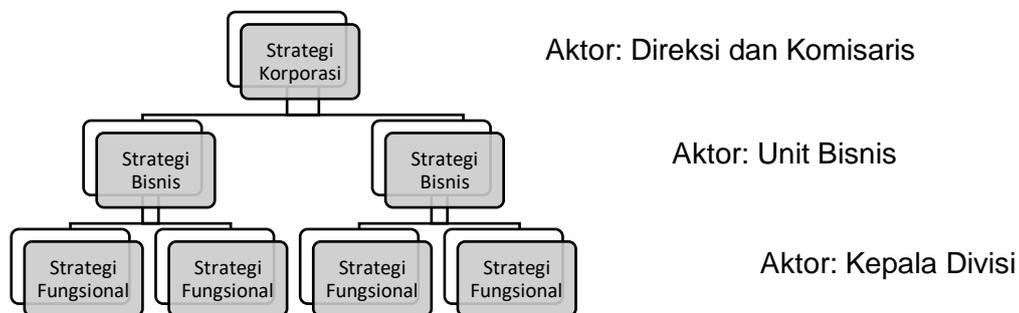
Strategi bisnis menentukan bisnis apa yang harus ada dalam organisasi dan bagaimana keseluruhan kelompok kegiatan harus disusun dan dikelola. Porter menjelaskan

bahwa 'rencana diversifikasi bisnis secara keseluruhan, meskipun bisnis memilih tetap fokus pada hanya satu produk atau jasa. Hal ini banyak terjadi di perusahaan usaha kecil. Dalam suatu organisasi besar, proses perumusan strategi terdapat pada 3 (tiga) tingkatan strategis (Gambar 2.1).

Pertama adalah strategi korporasi (*Corporate strategy*), yang terdiri atas dewan komisaris dan dewan direksi berada di puncak hierarki. Mereka bertanggung jawab atas pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan, seperti mempertahankan citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya. Sebagian besar sikap pada tingkat korporasi mencerminkan pandangan pemegang saham dan masyarakat secara luas.

Kedua adalah strategi bisnis (*business strategy*), atas General manajer bisnis dan korporasi (Kepala Group). Kepala grup menerjemahkan pernyataan arah dan maksud yang dirumuskan pada tingkat korporasi menjadi tujuan dan strategi yang nyata bagi setiap grup bisnis individual atau SBU (*Strategic Business Unit*).

Ketiga adalah strategi fungsional (*functional strategy*), terdiri atas manajer produksi, manajer operasi, manajer penelitian dan pengembangan, manajer keuangan dan akuntansi, manajer pemasaran serta manajer hubungan pelanggan. Mereka mengembangkan tujuan tahunan serta strategi jangka pendek untuk bidang-bidang seperti produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan akuntansi, pemasaran serta hubungan masyarakat. Namun, tanggung jawab utama mereka adalah menerapkan atau melaksanakan rencana strategis perusahaan. Sementara para manajer di tingkat korporasi atau bisnis memusatkan perhatiannya pada “melakukan hal yang benar”, para manajer di tingkat fungsional memusatkan perhatian mereka pada “melakukan dengan benar”. Dengan demikian mereka menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektivitas sistem pada bagiannya masing-masing dalam meningkatkan pangsa pasar perusahaan.



Gambar 2.1 Tingkatan Strategis

Gambar 2.1 merangkum tiga tingkat strategi yang berbeda, tetapi saling terkait dan saling tergantung: korporat (strategi korporasi seluruh organisasi), kompetitif (strategi berbeda untuk setiap bisnis, produk atau jasa dalam organisasi) dan fungsional (implementasi strategi kompetitif). Sebagian besar organisasi memilih untuk menghasilkan satu atau lebih produk atau jasa yang terkait atau tidak terkait untuk satu atau lebih segmen pasar.

Strategi korporasi dirumuskan oleh sebuah Komite Eksekutif yang terdiri atas Dewan Direksi dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan organisasi. Merumuskan strategi korporasi harus berkonsentrasi pada strategi-strategi yang adaptif dan inovatif. Tekanannya lebih pada memerhatikan lingkungan karena dihadapkan pada tingkat ketidakpastian yang tinggi dalam kaitannya dengan perolehan masukan (*input*) dari lingkungan. Merumuskan strategi korporasi di perusahaan besar sangat rumit sebab banyak sekali strategi tingkat bisnis yang berbeda dan memerlukan koordinasi guna mencapai tujuan organisasi secara

keseluruhan, karenanya diperlukan portofolio bisnis strategis. Portofolio bisnis strategis adalah tipe strategi tingkat korporasi yang berhubungan dengan bauran antara unit-unit bisnis dan lini-lini produk yang sesuai satu sama lain dalam cara-cara yang masuk akal sehingga memberikan keunggulan kompetitif perusahaan.

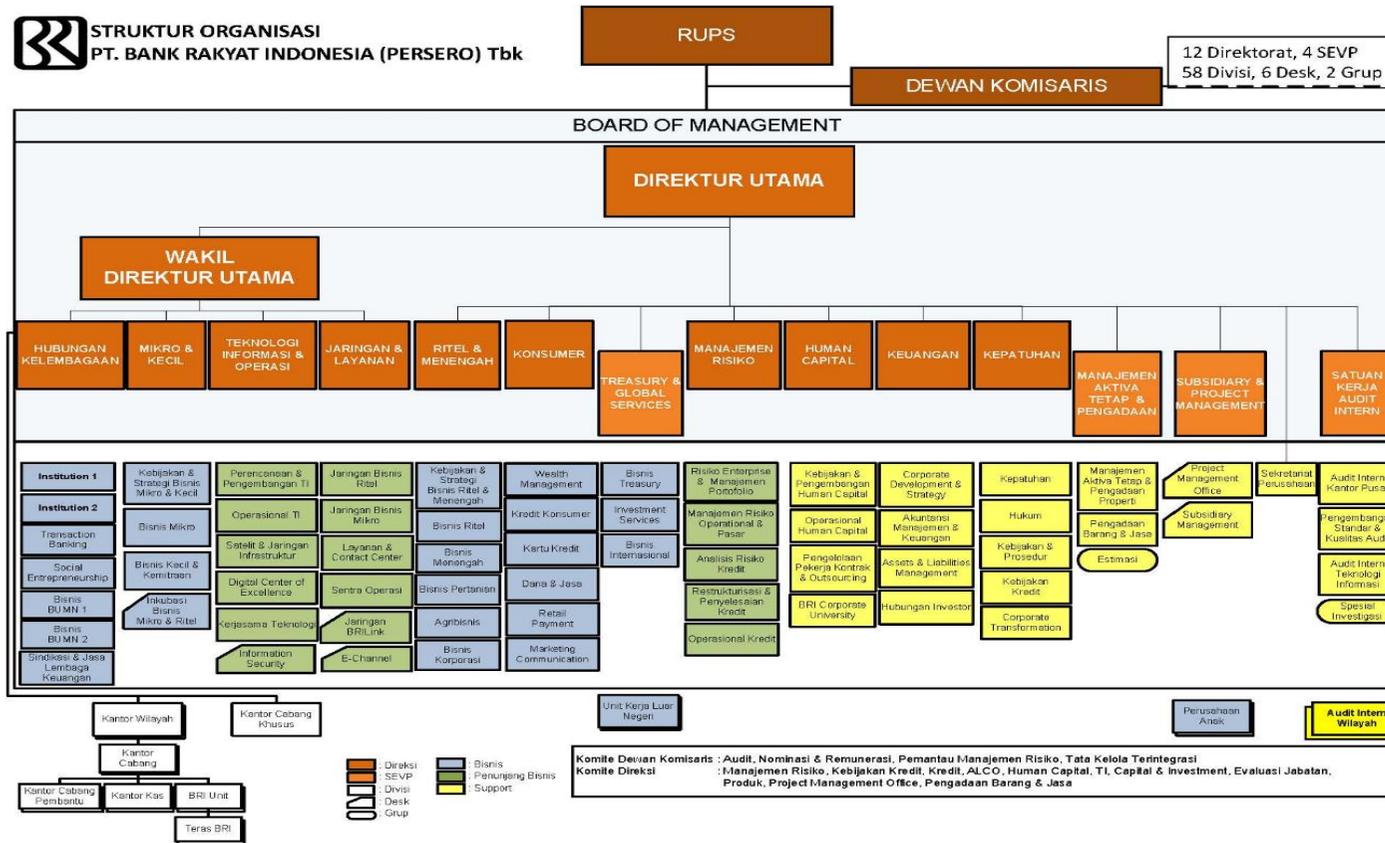
Strategi kompetitif berkaitan dengan 'menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di setiap bidang bisnis' (Porter, 1980). Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui salah satu fungsi atau kombinasi antar fungsi yang unik dan khas. Ketika jumlah dan keragaman produk dan jasa meningkat, struktur cenderung berpusat pada divisi yang sering disebut sebagai strategis bisnis unit (SBU). SBU semacam ini bertanggung jawab secara individu untuk mengembangkan, membuat, dan memasarkan produk. Oleh karena itu, setiap SBU akan memiliki strategi kompetitif.

Strategi fungsional berkaitan dengan fungsional bisnis, seperti produksi, pemasaran, dan sumber daya manusia, perusahaan akan memiliki strategi fungsional. Karenanya perusahaan mengordinasikan perancangan dan pengelolaan strategi fungsional, sehingga saling terkait satu sama lain. Pada saat yang sama, perusahaan mengimplementasikan strategi fungsional dan strategi kompetitif secara kolektif. Strategi kompetitif dan fungsional yang berhasil menambah nilai pemangku kepentingan perusahaan, terutama pelanggannya, dan membantu membedakan perusahaan dari para pesaingnya. Pada dasarnya, keunggulan kompetitif adalah posisi dan kecocokan suatu organisasi dalam industri atau pasarnya, dan keberhasilan didasarkan pada perbedaan dengan pesaing serta manajemen biaya.

Organisasi Bisnis

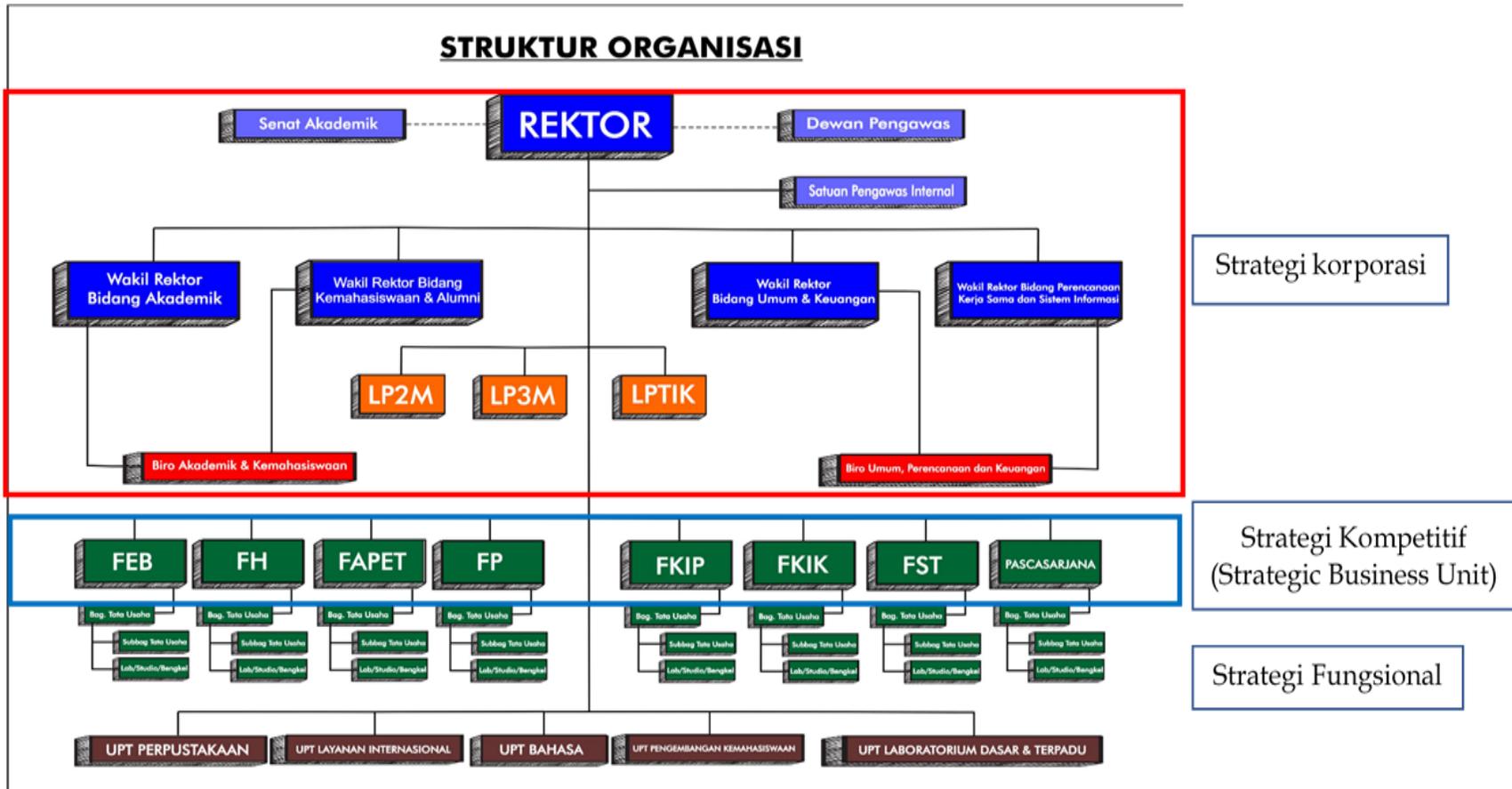


**STRUKTUR ORGANISASI
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk**



Gambar 2.2 Organisasi Bisnis

Organisasi Non Bisnis



Gambar 2.3 Organisasi Non Bisnis

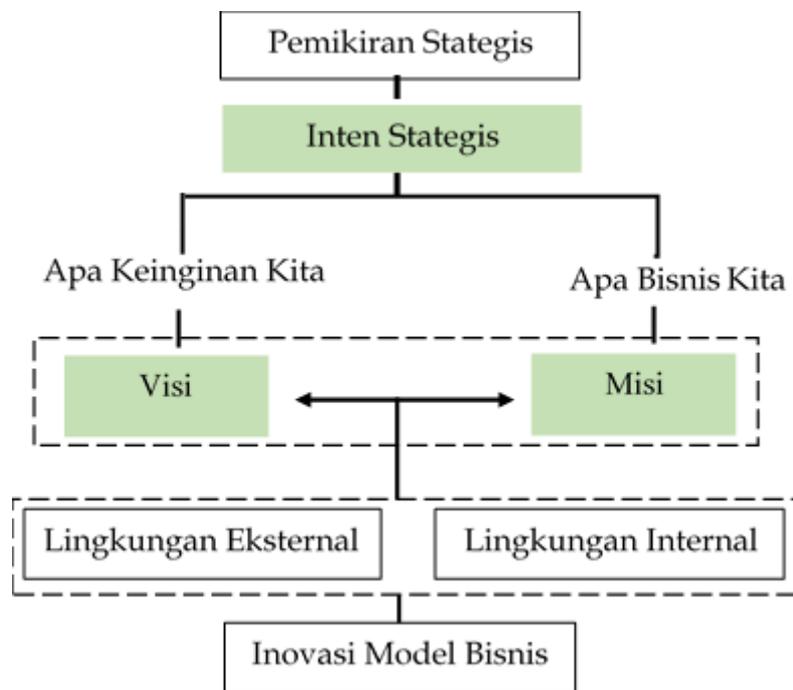
Daftar Pustaka

- Bawany, S. (2016). Leading change in today's VUCA world. *Leadership Excellence Essentials*, 33(2), 31–32.
- Bonn, I. (2005), "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure*. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge.
- Graetz, F. (2000), "Strategic change leadership", *Management Decision*, Vol. 38 No. 9, pp. 550-562.
- Garratt, B. (Ed.), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, pp. 157-186.
- Hanford, P. (1995), "Developing director and executive competencies in strategic thinking", in Hitt, Michael A., R., Ireland, Duane., Hoskisson Robert E. (2017), *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases*. USA: Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, January, pp. 107-114.
- Mintzberg, H., 1987. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*. 30(1), 25–32.
- Rowe, A.J., Mason, R.O. and Dickel, K.E. (1986), *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publishing Company International, Boston, MA.
- Tavakoli, I. and Lawton, J. (2005), "*Strategic thinking and knowledge management*", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 No. 1, pp. 155-160.
- Thompson, A. Jr and Strickland, A.J. III (1996), *Strategic Management – Concepts & Cases*, 9th ed., Irwin International, Homewood, IL.
- Porter, M.E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 57(2), 137–145.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. USA: Prentice Hall

BAB III VISI DAN MISI STRATEGIS

Bab tiga menjelaskan konsep dan menulis pernyataan visi dan misi bisnis. Bab ini juga menjelaskan kerangka kerja praktis untuk mengembangkan dan menciptakan visi dan pernyataan misi yang efektif. Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Menjelaskan peran pernyataan visi dan misi dalam manajemen strategis.
2. Menjelaskan karakteristik pernyataan visi dan misi.
3. Mengidentifikasi komponen pernyataan misi.
4. Mengevaluasi pernyataan misi dari berbagai organisasi dan menulis visi dan efektif.



Strategi berkaitan dengan tujuan dan sarana. Strategis berkaitan dengan tujuan adalah menggabungkan tujuan perusahaan dan visi masa depan, membuat visi itu menjadi kenyataan. Visi adalah gambaran dalam pikiran. Visi adalah yang paling jelas dari Indera dan kata visi menunjukkan gambar masa depan yang lebih baik. Visi harus mendefinisikan produk atau jasa masa depan yang akan ditawarkan oleh perusahaan. Andrews (1971) melihat penciptaan maksud dan tujuan yang jelas sebagai pusat strategi dan tanggung jawab yang jelas dari manajemen puncak. Dalam pandangan penulis, pernyataan visi memberikan gambar visual yang inspiratif, menarik dan membangkitkan semangat.

Visi dan misi selalu dibicarakan dalam manajemen strategis. Banyak buku manajemen strategis mengutamakan misi dibandingkan dengan visi. Namun, secara umum, visi diprioritaskan karena visi dipandang lebih luas daripada misi. Visi adalah hasil dari mimpi seorang pemimpin bisnis tentang sesuatu yang belum ada dan kemampuan pemimpin bisnis untuk melukis gambar mimpi agar dilihat semua orang. Beberapa perusahaan bisnis kecil sudah memiliki visi, tetapi apakah efektif? Bagaimana seharusnya pemimpin bisnis kecil mengembangkan visi yang efektif? Kita tahu bahwa visi adalah titik awal dari setiap proses transformasi organisasi, dan harus mendukung strategi bisnis.

Tetapi pemimpin bisnis sering mengembangkan pernyataan visi tanpa menyadari apa yang dibuktikan oleh bukti empiris tentang membangun visi yang efektif. Rafferty dan Griffin, (2004) menyatakan bahwa pemimpin bisnis perlu membedakan antara visi "kuat" dan "lemah" untuk memastikan visi mereka efektif. Kantabutra dan Avery (2010) mengungkapkan bahwa visi kuat berdampak signifikan pada kepuasan pelanggan dan karyawan (garis bawah bisnis apa pun) memiliki karakteristik tertentu: keringkasan, kejelasan, abstrak, tantangan, orientasi masa depan, stabilitas, dan keinginan atau kemampuan untuk menginspirasi, memiliki implikasi penting bagi para pemimpin bisnis di berbagai industri dengan budaya yang berbeda.

Visi adalah bagian penting dari inten strategis (*strategic intent*), oleh karena itu, maksud strategis harus menggabungkan visi dengan kemauan dan sarana untuk membuat visi menjadi kenyataan. Hampir semua penulis tentang strategi sepakat bahwa memperjelas dan memperluas tujuan utama perusahaan adalah bagian penting dari strategi.

A. Inten Strategis (*Strategic Intent*)

Hamel dan Prahalad (1989 dan 1994) yang pertama kali menggunakan ungkapan *strategic intent* melihatnya sebagai jantung strategi dan memberikan mimpi masa depan, memberikan arah, penemuan, dan takdir bagi setiap orang di perusahaan. Jelas, itu adalah tanggung jawab utama manajemen puncak untuk menghasilkan *strategic intent* seperti itu dan untuk memastikan bahwa itu menarik. Hamel dan Prahalad berpendapat bahwa *strategic intent* harus memperluas aspirasi dan tidak boleh dibatasi oleh sumber daya yang ada. Sebaliknya *strategic intent* harus memfokuskan pencarian untuk sumber daya yang diperlukan dan mendorong perusahaan melampaui batasan sumber daya yang ada.

Strategic intent harus menguraikan sesuatu yang unik dan inspiratif. Perusahaan besar selalu memiliki aspirasi selain keuntungan yang membuat mereka unik. *Strategic intent* harus menginspirasi setiap orang yang bekerja di perusahaan dan memiliki efek pada pelanggan dan pemasok. Oleh karena itu, manfaat jika *strategic intent* dapat dinyatakan dalam bentuk slogan yang mudah diingat.

Strategic intent yang efektif biasanya dapat diungkapkan dengan slogan (*tag lines*), sebuah slogan lebih efektif daripada kata-kata yang panjang. Pernyataan Misi dapat digunakan sebagai sarana untuk mempublikasikan *strategic intent* perusahaan.

 Melayani Dengan Setulus Hati	 Sponsors of Tomorrow.™	 Garuda Indonesia The Airline of Indonesia	Memang Beda www.tvo1news.tv
 An Ojek For Every Need	 "Solutions for a small planet"	 "Don't Be Evil"	 proven over time

Gambar 3.1 Slogan kata-kata dalam *strategic intent*

B. Visi Strategis

Visi adalah tujuan unik dari perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Visi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan perusahaan. Visi mengandung filosofi bisnis dari pengambil keputusan strategi perusahaan, menyiratkan citra yang dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan dan mengidentifikasikan bidang produk (barang, jasa, gagasan) utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang dipenuhi perusahaan. Secara ringkas, visi menguraikan produk, pasar, teknologi yang diterapkan perusahaan, dan ini dilakukan sedemikian sehingga mencerminkan nilai dan prioritas dari pengambil keputusan strategi perusahaan. Sedangkan misi merupakan operasionalisasi dari visi.

Visi merupakan deklarasi alasan keberadaan suatu organisasi, itu menjawab pertanyaan yang amat penting tentang "apa keinginan kita". Visi sering kali dinyatakan sebagai cara unik untuk menggabungkan pengaruh kompetitif dengan cara mengarahkan suatu perusahaan untuk menganut strategi yang revolusioner. Pernyataan visi mengartikulasikan deskripsi yang ideal dari suatu organisasi dan memberikan bentuk untuk masa depan yang diinginkan. Visi adalah "gambaran besar" berpikir dengan semangat yang membantu orang merasa apa yang seharusnya mereka lakukan dalam organisasi. Orang merasa apa yang mereka lakukan ketika visi perusahaan sederhana, positif, dan emosional. Namun, visi yang efektif luas dan menantang orang-orang dalam organisasi.

Dengan demikian visi merupakan titik permulaan dari kenyataan hari esok suatu perusahaan. Visi strategis merupakan (1) suatu gagasan yang dapat membuat loncatan ke masa depan dengan memadukan segala sumber daya; (2) memiliki daya tarik dan menyebabkan orang lain membuat komitmen; (3) membangkitkan tenaga dan semangat, mampu menciptakan makna bagi kehidupan perusahaan; (4) mampu menciptakan standar yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan; (5) dapat digunakan orang luar (pelanggan) untuk mengukur manfaat perusahaan baginya; (6) menjadi jembatan utama antara apa yang dikerjakan perusahaan sekarang dengan apa yang diinginkan perusahaan di masa depan; (7) merupakan landasan untuk merumuskan misi perusahaan. Jika pernyataan misi menjawab pertanyaan "apa bisnis kita" pernyataan visi menjawab pertanyaan "kita ingin menjadi seperti apa"

1. Pernyataan visi strategis

Pernyataan visi (*vision statement*) strategis merupakan pernyataan aspirasi dari eksekutif puncak. Pernyataan visi strategis menyajikan maksud strategis perusahaan, yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan.

2. Analisis pernyataan visi

Paling tidak, pernyataan visi harus mengungkapkan jenis bisnis yang dilakukan perusahaan. Misalnya, untuk memiliki visi yang mengatakan, "menjadi perusahaan retail terbaik di Indonesia" terlalu luas, karena perusahaan itu bisa menjual apa saja dari kapal ke kelinci. Perhatikan contoh dari pernyataan visi Intel Corporation dan Unilever Indonesia yang dapat di tingkatkan.

- a. Visi Intel Corporation: ***"If it is smart and connected, it is best with Intel"*** Visi intel corporation merupakan gambaran umum tentang apa yang dilakukan perusahaan. Berikut ini adalah karakteristik dari pernyataan visi perusahaan:

Cerdas dan terhubung (*Smart and connected*)

Terbaik dengan Intel (*Best with Intel*)

Karakteristik pertama *Smart and connected* menggambarkan output organisasi Intel. Misalnya, produk cerdas dan terhubung termasuk perangkat komputasi seluler yang menggunakan prosesor perusahaan. Fitur pernyataan visi ini mendefinisikan jenis produk yang ingin disediakan Intel untuk pasar sasarannya.

Karakteristik kedua *Best with Intel* menggambarkan bahwa perusahaan melihat dirinya sebagai yang paling berkualitas dan mampu menyediakan produk yang cerdas dan terhubung.

Pernyataan visi Intel Corporation kurang detail untuk memenuhi konvensi tentang cara menulis pernyataan visi perusahaan. Misalnya, pernyataan visi tidak menggambarkan skenario masa depan yang ingin dicapai perusahaan. Sebaliknya, visi perusahaan hanya menggambarkan apa yang dapat dilakukan Intel. Saran penulis, Pernyataan visi Intel Corporation disarankan untuk memasukkan deskripsi skenario masa depan tersebut. Sebagai contoh, Intel dengan menambahkan perincian tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam 25 tahun ke depan, terhadap kondisi pasar global untuk semikonduktor dan mikroprosesor.

- b. Visi Unilever Indonesia ***"To earn Indonesia's love and respect by touching the lives of every Indonesian every day"*** Pernyataan visi ini menekankan pada kecintaan dan rasa hormat (*love and respect*) di kalangan konsumen Indonesia. Karakteristik berikut penting dalam pernyataan visi Unilever Indonesia:

Cinta dan hormat Indonesia (*Indonesia's love and respect*)

Menyentuh kehidupan setiap orang Indonesia setiap hari (*touching the lives of every Indonesian every day*)

Karakteristik pertama, (*Indonesia's love and respect*) menunjukkan upaya perusahaan dalam mengubah produknya agar sesuai dengan kondisi pasar di Indonesia. Misalnya, melalui desain untuk produk halal, Unilever membantu konsumen Indonesia mencapai tujuan mereka untuk mengintegrasikan rasa cinta dan hormat dalam kehidupan orang-orang Indonesia.

Karakteristik kedua, *touching the lives of every Indonesian every day*, mencerminkan pandangan perusahaan tentang rasa cinta dan hormat dengan memahami kehidupan orang Indonesia sehari-hari untuk mempertahankan bisnis dalam jangka panjang. Pernyataan visi ini sejalan dengan strategi tanggung jawab sosial perusahaan Unilever Indonesia untuk menangani pemangku kepentingan bisnis industri barang konsumen di Indonesia.

Pernyataan visi Unilever Indonesia menyiratkan kondisi yang diinginkan sebagai pemimpin dalam mewujudkan kehidupan dengan rasa cinta dan hormat bagi

pelanggan Indonesia melalui barang-barang konsumen. Namun, pernyataan itu tidak merinci kondisi yang diinginkan perusahaan sebagai organisasi bisnis. Pernyataan visi perusahaan yang sehat berisi perincian tentang situasi masa depan organisasi yang diinginkan. Misalnya, perlu untuk menentukan posisi pasar perusahaan di masa depan, untuk memandu pengembangan organisasi. Dengan demikian, rekomendasi untuk pernyataan visi Unilever Indonesia adalah untuk memperbaikinya dengan memasukkan informasi tambahan tentang posisi pasar atau peran kepemimpinan dalam industri barang konsumen.

C. Misi Strategis

Misi perusahaan adalah alasan utama untuk bisnis ini. Ackoff (1986), mengklaim, banyak pernyataan misi perusahaan terbukti tidak efektif, salah satu alasannya adalah pernyataan misi yang terlalu luas seperti 'memaksimalkan potensi pertumbuhan' atau 'menyediakan produk dengan kualitas terbaik'. Bagaimana, ia bertanya, dapatkah suatu perusahaan menentukan apakah ia telah mencapai potensi pertumbuhan maksimum atau kualitas tertinggi? Poinnya masih berlaku sampai hari ini. Terutama, pernyataan misi tidak boleh membahas apa yang harus dilakukan organisasi untuk bertahan hidup, tetapi apa yang telah dipilihnya untuk dilakukan agar dapat berkembang. Oleh karena itu, misi harus positif, visioner dan memotivasi.

1. Pernyataan misi

Pernyataan misi dapat disebut sebagai pernyataan keyakinan, pernyataan tujuan, pernyataan filosofi, pernyataan prinsip bisnis, atau pernyataan definisi bisnis. Pernyataan misi mengungkapkan keinginan organisasi dan siapa pelanggannya. Semua organisasi memiliki alasan untuk tetap ada. Dengan demikian, pernyataan misi adalah dasar untuk prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja. Misi strategis merupakan titik awal untuk desain pekerjaan dan struktur organisasi. Khalifa (2011) mengklasifikasikan tiga persyaratan pernyataan misi yang berkualitas, yaitu fungsi, fokus terkait, dan bentuk.

a. Fungsi

Fungsi pernyataan misi harus jelas, mudah dipahami, dan dapat memberi arahan; sehingga meyakinkan karyawan untuk melaksanakannya.

b. Fokus,

Fokus pernyataan misi harus memberi arah, komunikatif, dan inspiratif, karenanya fokuslah pada satu atau dua aspek kinerja perusahaan untuk keberhasilan bisnis di masa depan.

c. Bentuk.

Bentuk pernyataan misi yang baik harus: (1) **singkat**, sehingga karyawan dapat mengingatnya; (2) **dapat dicapai**, sehingga orang dapat mengetahui apakah dapat dicapai; (3) **dapat dibaca** dan diucapkan dengan cara yang dapat menyampaikan emosi yang diinginkan; (4) menggunakan **bahasa yang jelas**; (5) **unik** untuk organisasi; (e) **terkini dan relevan**; (6) **pragmatis**; dan (7) **komprehensif**.

Baetz dan Bart (1996) menganalisis isi pernyataan misi dengan mengacu pada sembilan komponen yang telah ditentukan sebelumnya;

a. Pelanggan: Siapa pelanggan perusahaan?

b. Produk atau layanan: Apa produk atau layanan utama perusahaan?

c. Pasar: Secara geografis, di mana perusahaan bersaing?

d. Teknologi: Apakah perusahaan itu mutakhir secara teknologi?

- e. Kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas: Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kesehatan finansial?
- f. Filosofi: Apa keyakinan dasar, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?
- g. Konsep diri (kompetensi khas): Apa keunggulan kompetitif utama perusahaan?
- h. Citra publik: Apakah perusahaan responsif terhadap masalah sosial, komunitas, dan lingkungan?
- i. Karyawan: Apakah karyawan merupakan aset berharga perusahaan?

Dengan demikian misi strategis dapat didefinisikan sebagai pernyataan formal tentang tujuan usaha dan mengapa suatu organisasi ada sebagai tujuan fundamentalnya.

2. Analisis pernyataan misi strategis

Secara umum diterima bahwa di perusahaan yang sukses, manajer menengah dan junior tahu di mana para pemimpin strategis membawa perusahaan dan mengapa. Dalam organisasi yang kurang berhasil, sering ada kebingungan tentang hal ini. Pernyataan misi, seperti pernyataan visi, dapat dengan mudah hanya 'menyatakan yang jelas' dan sebagai hasilnya memiliki sedikit nilai nyata.

a. Misi Intel Corporation:

“Utilize the power of Moore’s Law to bring smart, connected devices to every person on earth.”

Misi perusahaan ini dengan jelas menunjukkan apa yang ingin dilakukan perusahaan untuk tumbuh secara strategis dan merebut pasar global. Berikut ini adalah karakteristik utama dari pernyataan misi Intel:

Kekuatan Hukum Moore (*the power of Moore’s Law*).

Perangkat cerdas dan terhubung (*bring smart, connected devices*).

Setiap orang di bumi (*every person on earth*).

Karakteristik pertama dari pernyataan misi perusahaan mendefinisikan bagian dari strategi Intel, *the power of Moore’s Law*, menyatakan bahwa jumlah transistor dalam *chip* sirkuit terintegrasi berlipat ganda setiap satu hingga dua tahun. Fitur pernyataan misi ini adalah panduan strategis langsung untuk pengembangan produk.

Karakteristik kedua dari misi perusahaan Intel *bring smart, connected devices*, dalam menentukan *output* organisasi, lebih spesifik dalam memasukkan "perangkat" dalam fitur ini.

Karakteristik ketiga, perusahaan Intel *every person on earth*, menunjukkan target pasar, perusahaan menargetkan pasar global untuk semikonduktor, mikroprosesor, dan teknologi komputasi.

Pernyataan misi Intel Corporation memuaskan konvensi tentang penulisan pernyataan misi perusahaan. Konvensi-konvensi ini memerlukan perincian spesifik tentang apa yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai visi perusahaannya. Jelas dalam pernyataan misi bahwa Intel berencana untuk terus meningkatkan produk-produknya, berdasarkan Hukum Moore, dan untuk membawa produk-produk pintar dan terhubung ini ke semua pelanggan di seluruh dunia. Meskipun demikian, penulis menyarankan untuk menambahkan rincian mengenai strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan dominasi industri global.

b. Misi Unilever Indonesia

1) *We work to create a better future every day.*

2) *We help people feel good, look good and get more out of life with brands and services that are good for them and good for others.*

- 3) *We inspire people to take small, everyday actions that can add up to a big difference for the world.*
- 4) *We will develop new ways of doing business that will allow us to double the size of our business while reducing our environmental impact and increasing social impact.*

Pernyataan misi ini menggarisbawahi bagaimana perusahaan memuaskankan pelanggan Indonesia dalam berbagai aspek kehidupan mereka. Berikut ini adalah empat karakteristik penting dalam pernyataan misi Unilever Indonesia:

- Menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari.
- Membantu orang merasa lebih baik,
- Menginspirasi orang untuk mengambil tindakan kecil sehari-hari.
- Mengembangkan cara-cara baru dalam melakukan bisnis.

Karakteristik pertama, menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari adalah indikator umum strategi bisnis dalam pernyataan misi perusahaan Unilever Indonesia. Menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari adalah nilai yang dapat diharapkan konsumen Indonesia dari produk-produk perusahaan.

Karakteristik kedua, membantu orang merasa lebih baik melalui produk-produknya, perusahaan menarik pelanggan yang ingin merasa baik, terlihat baik, dan mendapatkan lebih banyak dari kehidupan.

Karakteristik ketiga, menginspirasi orang untuk mengambil tindakan kecil, sehari-hari, misalnya, menciptakan produk makanan bernutrisi untuk memenuhi kebutuhan masa depan konsumen Indonesia.

Karakteristik keempat, mengembangkan cara-cara baru dalam melakukan bisnis, spesifikasi pernyataan misi dari jenis-jenis produk memberikan dasar untuk bauran produk dalam bauran pemasaran Unilever Indonesia.

Pernyataan misi Unilever Indonesia mencakup informasi terperinci tentang apa yang harus dilakukan oleh bisnis. Misalnya, perusahaan menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari melalui produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dalam nutrisi, kebersihan, dan perawatan pribadi. Dalam hal ini, pernyataan misi perusahaan memenuhi standar yang memerlukan kekhususan pada pendekatan strategis umum. Namun, saran penulis, untuk meningkatkan pernyataan misi Unilever Indonesia dengan menambahkan lebih banyak informasi tentang bagaimana perusahaan secara strategis mencapai tujuannya dalam menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari dalam kehidupan konsumen Indonesia.

D. Misi, Strategi, Sasaran dan Taktik

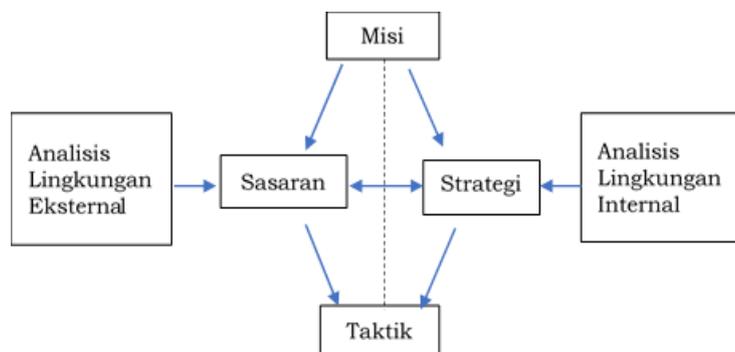
Misi adalah tujuan penting dari organisasi, terutama mengenai mengapa organisasi ada meliputi sifat bisnis dan pelanggan yang ingin dilayani dan dipuaskan. *Strategi* adalah sarana untuk mencapai tujuan, menyangkut tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*) organisasi bisnis, sesuai dengan peta jalan (*road map*), dan pengambilan keputusan untuk keberhasilan organisasi. *Sasaran* adalah hasil yang diinginkan terkait dengan rentang waktu tertentu, seperti ukuran dan jenis organisasi, sifat dan ragam bidang bisnis, dan tingkat keberhasilan. *Taktik* adalah kegiatan khusus yang menerapkan strategi untuk memenuhi sasaran dan mencapai misi dalam jangka pendek, Taktik dapat diubah jika diperlukan.

Gambar 3.2 menunjukkan misi, strategi, sasaran dan taktik saling berhubungan secara hierarkis dalam perspektif lingkungan eksternal dan internal. Strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan. Di mana strategi direncanakan secara terperinci akan berhubungan dengan target tertentu. Baik tujuan dan strategi yang ditetapkan dan diupayakan dapat mencapai misi

organisasi. Taktik dan tindakan, yang dilakukan manajer dan staf dalam implementasi strategi di satu sisi dan memberdayakan ide-ide strategis baru. di sisi lain.

Bagian sebelah kiri Gambar 3.2 menyoroiti bagaimana misi dan strategi dapat menetapkan sasaran, yang pada gilirannya mengarah taktik. Dengan strategi yang muncul - bagian kanan Gambar 3.2- manajer diharapkan menghargai dan mendukung sasaran dan arah organisasi yang luas, dan itu adalah peran kunci dari pemimpin strategis untuk memastikan bahwa mereka benar-benar melakukan ini. Dalam konteks ini mereka kemudian diberi wewenang untuk memutuskan, dan mencoba, ide-ide strategis baru. Apa yang mereka lakukan menentukan tingkat pencapaian dan kinerja organisasi. Di sini kita dapat melihat bagaimana keberhasilan taktik mendorong strategi dan kinerja. Dalam kedua kasus, pertimbangan lingkungan dan sumber daya akan memandu pengambilan keputusan, tetapi informasi tersebut akan digunakan oleh orang yang berbeda di tingkat yang berbeda dalam hierarki.

Dengan strategi, kita dapat mengevaluasi kinerja secara langsung menyangkut pencapaian (atau tidak) sasaran yang dinyatakan dengan strategi dan taktik yang digunakan. Dalam kasus strategi, evaluasi kinerja benar-benar merupakan penilaian terhadap pencapaian misi.



Gambar 3.2 Hubungan Misi, Sasaran, dan Taktik

Akhirnya, penting untuk mengetahui bahwa masalah dan peristiwa spesifik akan dirasakan secara berbeda pada tingkat hierarki organisasi yang berbeda, sebagian karena bisnis individu dalam organisasi yang beragam dapat - dan sering kali akan - memiliki pernyataan misi mereka sendiri. Walaupun mereka mungkin berbeda, mereka harus saling melengkapi.

Kita telah melihat bagaimana strategi berawal pada peperangan, dan sebuah contoh militer baru-baru ini memberikan ilustrasi yang berguna tentang pokok-pokok ini. Dalam Perang Dunia II, misi pemerintah Inggris adalah, secara sederhana, untuk memenangkan perang. Ini membutuhkan kontribusi dari masing-masing dinas bersenjata dan dari yang lain. Oleh karena itu, Memenangkan Pertempuran Inggris adalah satu sasaran, didukung oleh berbagai strategi yang berkaitan dengan, misalnya, melatih pilot dan membangun pesawat. Perekrutan perempuan untuk bekerja di pabrik pesawat terbang adalah salah satu dari banyak taktik. Namun, satu skuadron garis depan individu akan mendefinisikan misinya secara berbeda. Misalnya, mungkin berkaitan dengan menembak jatuh pesawat musuh dan meminimalkan kerugian. Bagi pemerintah, dengan sasaran tingkat yang lebih tinggi, ini akan dilihat sebagai sasaran. Demikian pula, maju melawan musuh dan menangkap bukit mungkin menjadi misi saat ini untuk sekelompok prajurit; bagi mereka pada saat itu tidak ada hal lain

yang penting. Namun, dalam konteks perang secara keseluruhan, ini akan menjadi taktik tingkat rendah dan jangka pendek.

Daftar Pustaka

Rafferty dan Griffin, (2004)

Khalifa (2011)

Baetz dan Bart (1996)

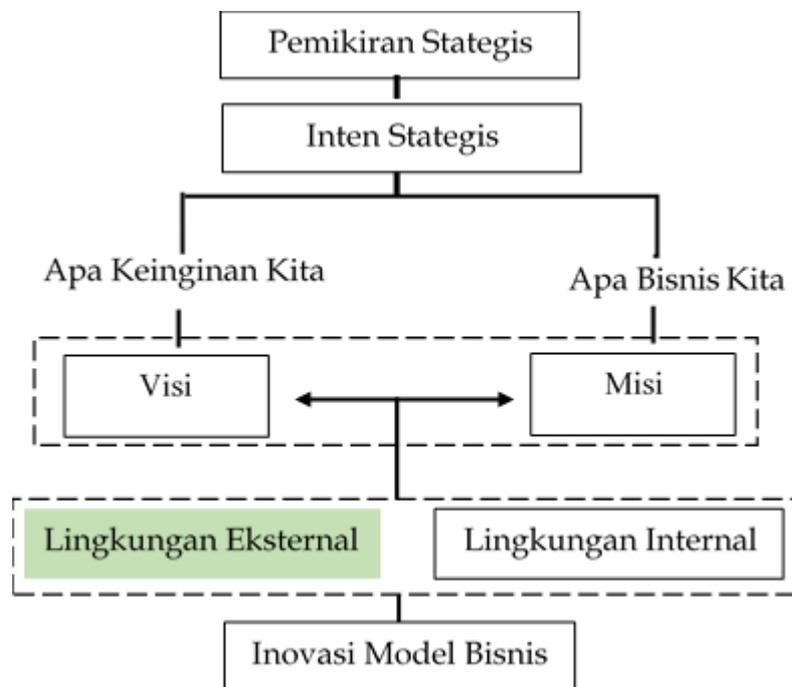
Ackoff (1986),

BAB IV LINGKUNGAN EKSTERNAL

Bab empat membahas konsep dan instrumen lingkungan eksternal. Bab ini membahas pemindaan lingkungan eksternal, mengungkapkan peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Menjelaskan lingkungan eksternal.
2. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman
3. Menjelaskan *Five Forces Model Porter*.
4. Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan menggunakan Matriks Profil Kompetitif.



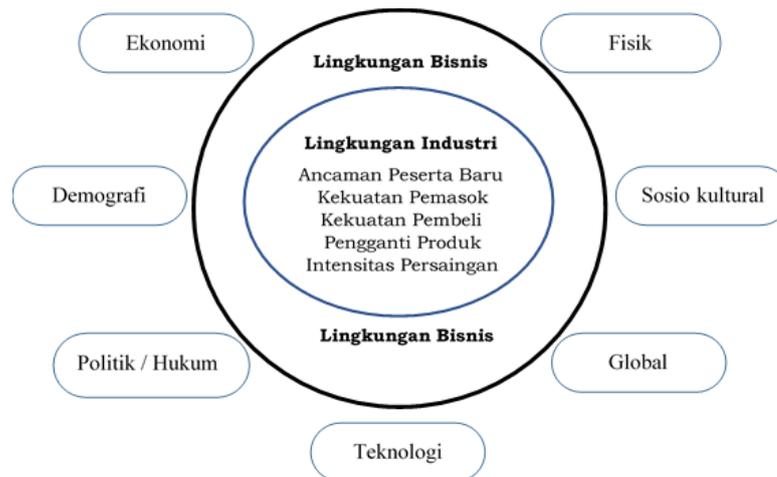
A. Lingkungan Umum

Sebagian besar perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang turbulen, kompleks, dan global. Kondisi ini, membuat penafsiran lingkungan itu sulit. Untuk mengatasi data lingkungan yang ambigu dan tidak lengkap dan untuk meningkatkan pemahaman tentang lingkungan umum, perusahaan melakukan analisis lingkungan eksternal. Analisis ini memiliki empat bagian: pemindaian, pemantauan, perkiraan, dan penilaian (Tabel 4.1)

Tabel 4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Pemindaian (<i>Scanning</i>)	Mengidentifikasi sinyal awal dari perubahan dan tren lingkungan
Pemantauan (<i>Monitoring</i>)	Mendeteksi makna melalui pengamatan berkelanjutan terhadap perubahan dan tren lingkungan
Perkiraan (<i>Forecasting</i>)	Mengembangkan proyeksi hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan tren yang dipantau
Penilaian (<i>Assessing</i>)	Menentukan waktu dan pentingnya perubahan lingkungan dan tren untuk strategi perusahaan.

Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2017) mengelompokkan tujuh dimensi lingkungan eksternal yang memengaruhi perusahaan, seperti: demografi, ekonomi, politik / hukum, sosiokultural, teknologi, global, dan fisik. Contoh elemen yang dianalisis di masing-masing segmen ini ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Gambar 4.1 Lingkungan Eksternal

1. Demografi

Dimensi demografi berkaitan dengan ukuran populasi, struktur usia, distribusi geografis, campuran etnis, dan distribusi pendapatan. Dimensi demografis umumnya dianalisis berdasarkan global karena efek potensial mereka melintasi batas negara dan karena banyak perusahaan bersaing di pasar global.

2. Ekonomi

Dimensi ekonomi mengacu pada sifat dan arah ekonomi di mana perusahaan bersaing. Secara umum, perusahaan berusaha bersaing di ekonomi yang relatif stabil dengan potensi pertumbuhan yang tinggi. Karena negara-negara saling berhubungan sebagai hasil dari ekonomi global, perusahaan harus memindai, memantau, memperkirakan, dan menilai

kesehatan negara tuan rumah (*home country*) serta kesehatan ekonomi di luarnya. Misalnya, ekonomi di sejumlah negara Eropa masih menderita dari resesi besar (misalnya, Yunani, Spanyol).

Yang menjadi perhatian perusahaan adalah fakta bahwa secara historis, tingkat ketidakpastian ekonomi yang tinggi bertepatan dengan periode pertumbuhan yang lebih rendah.

Misalnya:

- Tingkat inflasi
- Suku bunga
- Defisit atau surplus perdagangan
- Defisit atau surplus anggaran
- Tingkat tabungan individu
- Tingkat tabungan bisnis
- Produk domestik bruto

3. Politik dan hukum

Dimensi politik dan hukum adalah tempat di mana organisasi dan kelompok kepentingan bersaing untuk mendapatkan perhatian, sumber daya, dan suara dalam mengawasi badan hukum dan peraturan yang memandu interaksi antar negara serta antara perusahaan dan berbagai lembaga pemerintah daerah. Pada dasarnya, Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana organisasi mempengaruhi pemerintah dan bagaimana mereka memahami pengaruh (saat ini dan yang diproyeksikan) dari pemerintah-pemerintah tersebut pada tindakan dan tanggapan daya saingnya. Pada umumnya, perusahaan mengembangkan strategi politik untuk menentukan bagaimana mereka akan mempelajari Dimensi politik dan hukum serta pendekatan yang di ambil (seperti upaya melobi) agar berhasil menangani peluang dan ancaman yang muncul di dalam Dimensi ini.

Misalnya:

- Undang-undang anti monopoli
- UU perpajakan
- Deregulasi
- Undang-undang tenaga kerja
- Kebijakan pendidikan

4. Sosial budaya

Segmen sosial dan budaya berkenaan dengan sikap dan nilai-nilai budaya masyarakat. Karena sikap dan nilai-nilai membentuk landasan masyarakat, sosial budaya memicu perubahan demografis, ekonomi, politik / hukum, dan teknologi. Sikap dan nilai-nilai budaya masing-masing masyarakat sama sekali tidak stabil, artinya perusahaan harus dengan hati-hati memindai, memantau, memperkirakan, dan menilai lingkungan sosial budaya untuk mengenali dan mempelajari peluang dan ancaman terkait dengan perusahaan. Perusahaan yang sukses juga harus memiliki kesadaran terkait dengan perubahan budaya yang terjadi di masyarakat dan budaya di mana perusahaan berada.

Misalnya:

- Angkatan kerja wanita
- Keragaman tenaga kerja
- Sikap tentang kualitas kehidupan kerja
- Pergeseran dalam preferensi pekerjaan dan karier

- Pergeseran preferensi mengenai produk dan karakteristik layanan

5. Teknologi

Dimensi teknologi berkenaan dengan pengaruh perubahan teknologi terhadap produk, proses, dan bahan baru. Dimensi teknologi menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan itu ke dalam keluaran, produk, proses, dan bahan baru. Dengan perubahan teknologi yang cepat dan risiko bisnis, sangat penting bagi perusahaan mempelajari Dimensi teknologi secara menyeluruh. Dengan demikian, perusahaan besar dan kecil harus terus memindai lingkungan umum untuk mengidentifikasi pengganti potensial untuk teknologi yang digunakan saat ini, serta mengidentifikasi teknologi yang baru muncul dari mana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif.

Misalnya:

- Inovasi produk
- Aplikasi pengetahuan
- Fokus yang didukung swasta dan pemerintah
- Pengeluaran litbang
- Teknologi komunikasi terkini

6. Global

Dimensi global mencakup pasar global baru yang relevan, pasar yang sedang berubah, peristiwa politik internasional, dan karakteristik budaya dari pasar global. Sebagai contoh, perusahaan yang bersaing dalam industri mobil harus mempelajari Dimensi global.

Misalnya:

- Peristiwa politik
- Pasar global
- Negara industri baru
- Atribut budaya dan kelembagaan yang berbeda

7. Lingkungan fisik

Dimensi lingkungan fisik yang berkelanjutan mengacu pada perubahan potensial dan aktual dalam lingkungan fisik dan praktik bisnis. Lingkungan fisik merespons secara positif terhadap perubahan tersebut dengan maksud menciptakan lingkungan yang berkelanjutan. Tren perusahaan yang berorientasi pada pelestarian lingkungan fisik, berarti perusahaan mengakui bahwa sistem ekologi, sosial, dan ekonomi secara interaktif, yang merupakan mandat perusahaan sebagai bagian dari masyarakat global yang saling terhubung dengan lingkungan fisik.

Misalnya:

- Konsumsi energi
- Praktik yang digunakan untuk mengembangkan sumber energi
- Upaya energi terbarukan
- Meminimalkan jejak lingkungan perusahaan
- Ketersediaan air sebagai sumber daya
- Menghasilkan produk yang ramah lingkungan
- Bereaksi terhadap bencana alam atau buatan manusia

B. Lingkungan Industri

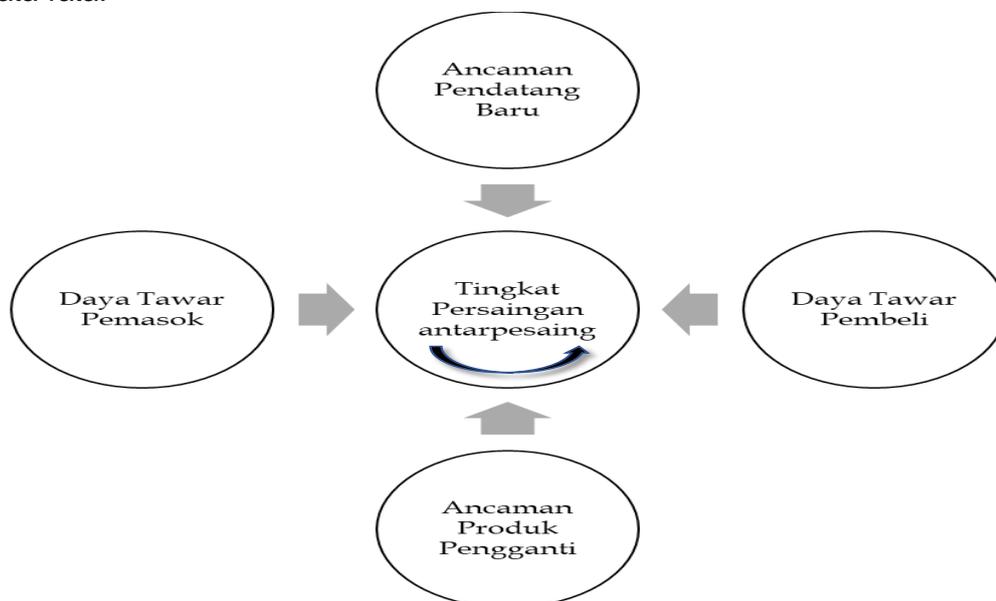
Suatu industri adalah sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk yang sangat dekat. Dalam perjalanan kompetisi, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhi.

Biasanya, perusahaan menggunakan campuran yang kaya dari berbagai strategi kompetitif untuk mengejar pengembalian di atas rata-rata ketika bersaing dalam industri tertentu. Karakteristik struktural suatu industri memengaruhi pilihan strategi perusahaan (Schimmer dan Brauer, 2012).

Dibandingkan dengan lingkungan umum, lingkungan industri (diukur dalam bentuk karakteristiknya) memiliki efek yang lebih langsung pada tindakan kompetitif dan tanggapan yang dilakukan perusahaan untuk berhasil (Tarzijan & Ramirez, 2011). Dalam mempelajari suatu industri, perusahaan menganalisis Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Analysis*) yang memengaruhi kemampuan operasional perusahaan dalam meraih keuntungan pada industri tertentu (Porter, 1985), yaitu:

- Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*).
- Kekuatan daya tawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*).
- Daya tawar pembeli (*Bargaining power of buyers*).
- Ancaman produk pengganti (*Threat of substitutes*).
- Tingkat persaingan di antara pesaing (*Rivalry among existing competitors*)

Porter (1985:7-10) menjelaskan interaksi antara lima faktor ini menentukan potensi keuntungan suatu industri (Gambar 4.2). Potensi keuntungan industri memengaruhi pilihan strategis dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman. Peluang adalah kondisi di lingkungan eksternal, jika dieksploitasi secara efektif, membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Dalam hal peluang yang memungkinkan, kombinasi faktor budaya, politik, dan ekonomi. Ancaman adalah kondisi di lingkungan eksternal yang dapat menghambat upaya perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Peluang dan ancaman memengaruhi lima faktor yang dapat mempertahankan kesuksesan perusahaan. Semakin besar keuntungan perusahaan, semakin besar kemungkinan bahwa perusahaan akan memperoleh keuntungan di atas rata-rata.



Gambar 4.2 Porter's Five Forces Analysis

Lima Kekuatan Kompetitif Porter Pendekatan Porter didasarkan atas analisis 5 (lima) kekuatan persaingan. Tekanan persaingan mencakup:

1. Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*),

Perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan bersaing dalam suatu industri ingin menghambat masuk calon pesaing baru (Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Ancaman Pendatang Baru

Hambatan Masuk Industri	<p><i>Skala ekonomis</i>, peningkatan efisiensi bertahap melalui pengalaman saat perusahaan tumbuh lebih besar. Oleh karena itu, biaya produksi setiap unit menurun karena jumlah produk yang diproduksi selama periode tertentu meningkat.</p> <p><i>Diferensiasi Produk</i>, Seiring berjalannya waktu, pelanggan percaya bahwa produk perusahaan itu unik.</p> <p><i>Kebutuhan Modal</i>, Bersaing dalam industri baru membutuhkan perusahaan untuk memiliki sumber daya untuk diinvestasikan.</p> <p><i>Biaya Pengalihan</i>, biaya satu kali yang dikeluarkan pelanggan ketika mereka membeli dari pemasok yang berbeda.</p> <p><i>Akses Saluran Distribusi</i>, Seiring waktu, peserta industri biasanya belajar bagaimana cara mendistribusikan produk mereka secara efektif.</p> <p><i>Biaya Tidak tergantung pada Skala</i>, pesaing mapan memiliki keunggulan biaya yang tidak dapat diduplikasi oleh pendatang baru.</p> <p><i>Kebijakan Pemerintah</i> Melalui keputusan pemberian lisensi dan izin, pemerintah juga dapat mengontrol masuknya suatu industri.</p>
Harapan Masuk Industri	<p>Perusahaan yang ingin memasuki suatu industri juga mengantisipasi reaksi perusahaan dalam industri ini. Harapan akan respons kompetitif yang cepat dan kuat mengurangi kemungkinan masuk.</p>

2. Daya tawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

Pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun.

Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan pembeli. Menurut Mol dan Brewster (2014) kelompok pemasok sangat kuat ketika:

- a. Didominasi oleh beberapa perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi daripada produk lain yang di jual dalam industri.
- b. Produk pengganti yang memuaskan yang tidak tersedia di industri.
- c. Perusahaan dalam industri bukan pelanggan signifikan kelompok pemasok.
- d. Produk pemasok sangat unik.
- e. Efektivitas produk pemasok menciptakan biaya peralihan yang tinggi untuk perusahaan dalam industri.

3. Daya tawar pembeli (*Bargaining power of buyers*)

Pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatutnya) maka pembeli tidak akan membeli produk perusahaan. Pelanggan (kelompok pembeli) kuat ketika:

- a. Mereka membeli sebagian besar produk dari total output industri.
- b. Penjualan produk yang dibeli bertanggung jawab atas sebagian besar pendapatan tahunan penjual.
- c. Mereka dapat beralih ke produk lain dengan sedikit biaya, jika ada.
- d. Produk industri tidak dibeda-bedakan atau distandarisasi, dan pembeli menjadi ancaman yang kredibel jika mereka berintegrasi ke belakang ke dalam industri penjual.

Pembeli yang memiliki informasi tentang biaya produksi dan kekuatan Internet sebagai alternatif belanja dan distribusi telah meningkatkan daya tawar di banyak industri.

4. Daya tawar produk pengganti (*Threat of substitutes*)

Produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya. Membedakan produk bagi pelanggan (seperti kualitas, layanan setelah penjualan, dan lokasi) mengurangi daya tarik produk pengganti.

5. Persaingan antar pesaing (*Rivalry among existing firms*)

Karena perusahaan industri saling bergantung, tindakan yang diambil oleh satu perusahaan biasanya mengundang respons. Persaingan kompetitif meningkat ketika perusahaan ditantang oleh tindakan pesaing atau ketika perusahaan meningkatkan posisi pasarnya. Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Pembeli merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati pembeli maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat pembeli maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

Ancaman perusahaan baru ke dalam industri meliputi skala ekonomi, diferensiasi produk, identitas merek, biaya beralih pemasok, kebutuhan modal, akses ke jaringan distribusi, keunggulan biaya mutlak, kebijakan pemerintah dan perlawanan dari perusahaan yang ada. Kekuatan/daya tawar pemasok ditentukan oleh diferensiasi masukan, biaya pemasok dari pemasok dan perusahaan dalam industri, adanya substitusi, konsentrasi pemasok, volume penjualan bagi pemasok, biaya relatif terhadap pembelian total dalam industri, dampak masukan terhadap biaya atau diferensiasi dan ancaman integrasi ke depan

relatif terhadap ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri. Ancaman produk substitusi terdiri dari harga dan kinerja produk substitusi, biaya pemasok dan kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi.

C. Lingkungan Pesaing

Analisis lingkungan umum memfokuskan pada tren lingkungan umum sedangkan analisis lingkungan industri memfokuskan pada faktor-faktor dan kondisi yang memengaruhi profitabilitas potensi industri dan analisis lingkungan operasional memfokuskan pada prediksi tindakan, tanggapan, dan niat pesaing. Jika digabungkan, dari hasil tiga analisis ini dapat memengaruhi visi, misi, dan langkah strategis perusahaan. Meskipun kita membahas analisis masing-masing secara terpisah, dapat meningkatkan kinerja ketika perusahaan mengintegrasikan wawasan yang disediakan oleh analisis lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional.

1. Analisis industri: matriks profil kompetitif

Analisis lima kekuatan dalam industri tertentu memungkinkan perusahaan untuk menentukan daya tarik industri dalam hal potensi untuk mendapatkan pengembalian rata-rata atau di atas rata-rata. Secara umum, semakin kuat kekuatan kompetitif, semakin rendah potensi perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menerapkan strateginya. Industri yang tidak menarik memiliki hambatan masuk yang rendah, pemasok dan pembeli dengan posisi tawar yang kuat, ancaman kompetitif yang kuat dari pengganti produk, dan persaingan yang ketat di antara para pesaing. Karakteristik industri ini menyulitkan perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan pengembalian di atas rata-rata. Sebagai alternatif, industri yang menarik memiliki hambatan masuk yang tinggi, pemasok dan pembeli dengan daya tawar yang rendah, sedikit ancaman persaingan dari produk pengganti, dan persaingan yang relatif moderat. Selanjutnya, kami menjelaskan kelompok strategis sebagai aspek dari persaingan industri dengan menggunakan Matriks Profil Kompetitif (MPK).

MPK merangkum faktor-faktor kunci keberhasilan dalam industri tertentu, misalnya, teknologi, kualitas produk, kebijakan penetapan harga, saluran distribusi, dan pelanggan layanan adalah dimensi strategis. Perusahaan dapat memperlakukan dimensi strategis dalam kelompok strategis yang sama. Dengan demikian, keanggotaan dalam kelompok strategis tertentu mendefinisikan karakteristik penting dari strategi perusahaan.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.3 menunjukkan contoh MPK, pemberian bobot pada matriks untuk setiap faktor berdasarkan seberapa pentingnya faktor tersebut untuk keberhasilan dalam industri. Matriks ini juga menentukan seberapa baik para pesaing merespons setiap faktor. Untuk menghasilkan matriks industri menggunakan tiga pesaing industri (disebut A, B, dan C), dengan langkah-langkah berikut.

- a. Dalam Kolom Faktor Kunci Sukses, buat 8 hingga 10 faktor yang menentukan keberhasilan dalam industri.
- b. Dalam Kolom Bobot, tetapkan bobot untuk setiap faktor, dari 1,0 (Paling Penting) hingga 0,0 (Tidak Penting) berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu terhadap keberhasilan industri saat ini dan masa depan. (Seluruh bobot harus berjumlah 1,0 terlepas dari jumlah faktor strategis.)
- c. Dalam Kolom Peringkat Perusahaan, periksa perusahaan tertentu di dalam industri — misalnya, Perusahaan A. Tetapkan peringkat untuk setiap faktor mulai dari 5 (Posisi terbaik) hingga 1 (Posisi terburuk) berdasarkan respons faktor Perusahaan A saat ini terhadap hal tersebut. Setiap peringkat adalah penilaian mengenai seberapa baik perusahaan menangani setiap faktor kunci keberhasilan.

Tabel 4.3 Contoh Matriks Profil Kompetitif

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Perusahaan A		Perusahaan B		Perusahaan C	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Iklan	0,20	1,00	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60
Kualitas produk	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20
Daya Saing	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	1,00	0,10
Harga							
Manajemen	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	1,00	0,10
Posisi keuangan	0,15	4,00	0,60	2,00	0,30	3,00	0,45
Kesetiaan Pelanggan	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20
Ekspansi Global	0,20	4,00	0,80	1,00	0,20	2,00	0,40
Saham	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15
Total	1,00		3,15		2,60		2,20

Contoh Matriks Profil Kompetitif (MPK) disediakan pada Tabel 4.3. Dalam contoh ini, dua faktor paling penting untuk menjadi sukses di industri adalah "iklan" dan "ekspansi global," seperti yang ditunjukkan oleh bobot 0,20. Jika tidak ada kolom bobot dalam analisis ini, perhatikan bahwa masing-masing faktor maka akan sama pentingnya. Dengan demikian, memiliki kolom bobot membuat analisis yang lebih kuat karena memungkinkan analisis untuk menetapkan angka yang lebih tinggi dan lebih rendah untuk menangkap tingkat kepentingan yang dirasakan atau aktual. Perhatikan pada Tabel 4.3 bahwa Perusahaan A paling kuat dalam "kualitas produk," sebagaimana ditunjukkan oleh peringkat 4, sedangkan Perusahaan B paling kuat dalam "periklanan." Secara keseluruhan, Perusahaan A paling kuat, seperti yang ditunjukkan oleh skor total tertimbang dari 3.15 dan Perusahaan 3 paling lemah.

2. Analisis industri: matriks evaluasi faktor eksternal

David dan David (2017) menganalisis industri pada lingkungan internal menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) membantu pengambil keputusan strategis dalam mengorganisir faktor-faktor lingkungan eksternal ke dalam kategori yang diterima secara umum, yaitu mengenai peluang dan ancaman. Matriks EFE untuk mengukur seberapa baik manajemen (*rating*) merespons faktor berdasarkan tingkat pentingnya (bobot) faktor tersebut bagi perusahaan.

Langkah-langkah dalam membuat faktor evaluasi eksternal sebagai berikut:

- a. Identifikasikan 20 faktor eksternal utama, termasuk peluang dan ancaman yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Pertama identifikasikan peluang kemudian ancaman. Buat sespesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, atau angka perbandingan jika memungkinkan.
- b. Tetapkan setiap bobot faktor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses di industrinya. Penilaian faktor bobot Peluang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat menerima bobot faktor tinggi jika sangat mengancam. Penentuan faktor bobot dengan cara membandingkan kesuksesan perusahaan dengan pesaing. Jumlah semua bobot yang ditetapkan untuk faktor harus sama dengan 1.0.

- c. Tetapkan peringkat antara 1 sampai 4 (skala 4) setiap faktor eksternal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons faktor tersebut, di mana 4 = respons lebih unggul, 3 = respons di atas rata-rata, 2 = respons rata-rata, dan 1 = respons di bawah rata-rata.
- d. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian peringkat didasarkan pada perusahaan, sedangkan faktor bobot pada Langkah b berbasis industri. Perlu dicatat bahwa baik ancaman maupun peluang dapat diberi ranking 1, 2, 3, atau 4.
- e. Kalikan faktor bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
- f. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap faktor kunci untuk menentukan total skor tertimbang organisasi.

Tabel 4.4 Matriks EFE Kompleks Bioskop 21 Kota Bekasi

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1. Dua lingkungan baru berkembang dalam 2 KM	0,09	1	0,09
2. Universitas berkembang 6% setiap tahun	0,08	4	0,32
3. Pesaing utama di kota baru-baru ini tutup	0,08	3	0,24
4. Penonton bioskop tumbuh 10%	0,07	2	0,14
5. Penghasilan warga negara naik 5%	0,06	3	0,18
6. Penduduk kota tumbuh 8% setiap tahun	0,05	3	0,15
7. Tingkat pengangguran di Kota turun 3,1%	0,03	2	0,06
Ancaman			
8. Tren ke arah penjualan makanan sehat	0,12	4	0,48
9. Permintaan film DVD <i>online</i> tumbuh 10%	0,06	2	0,12
10. Properti komersial berdekatan dengan bioskop	0,06	3	0,18
11. Universitas memasang bioskop di kampus	0,04	3	0,12
12. Pajak Film meningkat 25%	0,08	2	0,16
13. Kelompok agama lokal keberatan dengan film	0,04	3	0,12
14. Film disewa di penyewaan setempat	0,08	2	0,16
15. Film disewa kuartal terakhir dari Tempat sewa	0,06	1	0,06
Total	1,00		2,58

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman yang termasuk dalam Matriks EFE, total skor tertimbang tertinggi adalah 4,0 dan total skor tertimbang terendah adalah 1,0. Total skor tertimbang 4,0 menunjukkan bahwa organisasi merespons peluang dan ancaman dengan cara yang luar biasa di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan potensi dampak buruk dari ancaman. Sedangkan, total skor tertimbang 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman.

Contoh Matriks EFE disediakan pada Tabel 4.4 untuk kompleks bioskop 21. Perhatikan dalam tabel bahwa faktor paling penting untuk menjadi sukses dalam bisnis ini adalah "Tren ke arah penjualan makanan sehat yang mengikis penjualan konsesi," seperti yang ditunjukkan oleh bobot 0,12. Juga perhatikan bahwa bioskop lokal melakukan sangat baik dalam menangani dua faktor, "Universitas TDB berkembang 6 persen per tahun" dan "Tren menuju makan sehat mengikis penjualan konsesi." Mungkin bioskop 21 menempatkan selebaran di

kampus dan juga menambahkan yoghurt dan sehat minuman ke menu konsesinya. Perhatikan bahwa perusahaan mungkin memiliki 1, 2, 3, atau 4 di mana saja di kolom Rating.

Perhatikan juga bahwa semua faktor “dapat ditindaklanjuti”. Akhirnya, perhatikan bahwa total skor tertimbang 2,58 berada di atas rata-rata (titik tengah) 2,5, sehingga bisnis bioskop 21 ini berjalan cukup baik, mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dihadapi bioskop 21. Namun, pasti ada ruang untuk perbaikan, karena total skor tertimbang tertinggi adalah 4,0. Dengan perkataan lain, bioskop 21 perlu memanfaatkan lebih banyak pada peluang “Dua lingkungan baru yang berkembang” dan ancaman “film yang disewa dari tempat penyewaan”. Perhatikan bahwa ada banyak faktor berbasis persentase di antara kelompok faktor kunci. Jadikan kuantitatif dengan memberikan *rating* (peringkat) berkisar dari 1 hingga 4 pada peluang dan ancaman.

Daftar Pustaka

- David, Fred r., David, Forest r. (2017)., *Strategic Management concepts and cases* (Sixteenth Edition). England: Pearson Education Limited.
- Hitt, Michael A., R., Ireland, Duane., Hoskisson Robert E. (2017), *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases*. USA: Cengage Learning.
- Mol, M. J., Brewster C. (2014), The outsourcing strategy of local and multinational firms: A supply base perspective, *Global Strategy Journal*, 4: 20–34
- Schimmer, M., Brauer M. (2012), Firm performance and aspiration levels as determinants of a firm’s strategic repositioning within strategic group structures, *Strategic Organization*, 10, pp. 406–435.
- Tarzijan, J. J. & Ramirez, C. C., 2011, Firm, industry and corporation effects revisited: A mixed multilevel analysis for Chilean companies, *Applied Economics Letters*, 18, pp. 95–100.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. USA: Prentice Hall

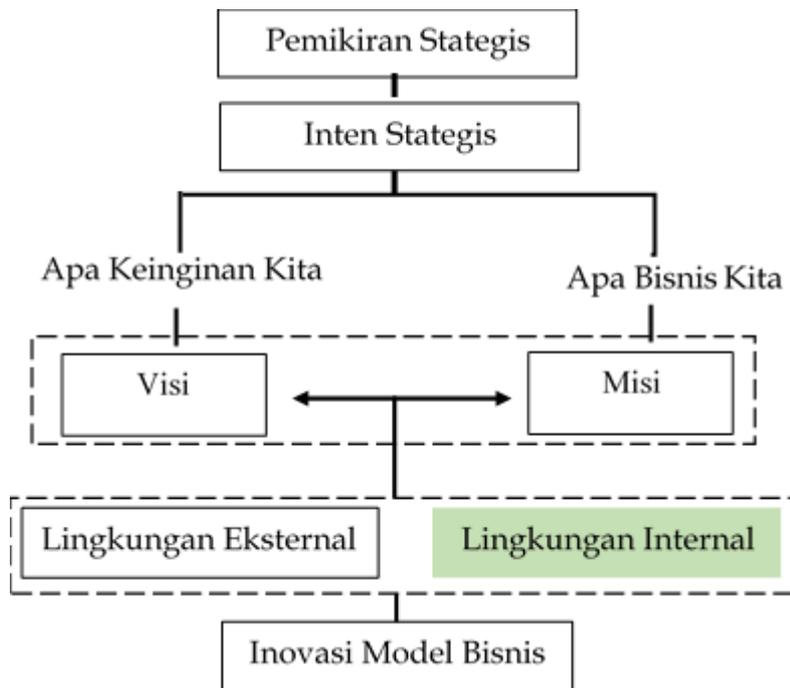
BAB V

LINGKUNGAN INTERNAL

Bab lima merupakan pemindaan lingkungan. Bab ini berfokus pada pengidentifikasian dan evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dan analisis rantai nilai.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Menjelaskan peran penilaian internal.
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
3. Menjelaskan analisis rantai nilai dan relevansinya dalam merumuskan strategi.
4. Mengembangkan dan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal / *Internal Factor Analysis* (IFE).



A. Sumber Daya

Sumber daya mencakup fenomena individu, sosial, dan organisasi. Penggabungan sumber daya dapat menciptakan nilai pelanggan (Lipparini, Lorenzoni, dan Ferriani, 2014). Misalnya, Pizza Hut menghubungkan bahan-bahan segar dengan beberapa sumber daya lainnya termasuk pelatihan berkelanjutan yang diberikannya kepada warga organisasi yang mengelola Pizza Hut sebagai restoran cepat saji. Penggabungan sumber daya sebagai dasar penciptaan nilai bagi pelanggan, juga merupakan kompetensi inti untuk Pizza Hut.

Sumber daya berwujud memiliki atribut fisik dan terlihat. Contoh sumber daya berwujud adalah tenaga kerja, modal, tanah, bangunan, pabrik, peralatan, dan persediaan. Sumber daya tidak berwujud tidak memiliki atribut fisik dan karenanya tidak terlihat. Contoh sumber daya tak berwujud adalah budaya, pengetahuan, merek, reputasi, dan kekayaan intelektual perusahaan (Raithel, dan Schwaige, 2015). Hitt et al (2015:80) menganalisis sumberdaya berwujud dan tak berwujud dalam empat kategori yaitu keuangan, organisasi, fisik, dan teknologi (Tabel 5.1), dan Tiga kategori sumber daya tak berwujud, yaitu manusia, inovasi, dan reputasi (Tabel 5.2).

Tabel 5.1 Sumber Daya Berwujud

Sumber Daya Keuangan	<ul style="list-style-type: none">• Kapasitas perusahaan untuk meminjam• Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana melalui operasi internal
Sumber Daya Organisasi	<ul style="list-style-type: none">• Struktur pelaporan formal
Sumber Daya Fisik	<ul style="list-style-type: none">• Kecanggihan pabrik dan peralatan perusahaan dan daya tarik lokasinya• Fasilitas distribusi• Persediaan produk
Sumber Daya Teknologi	<ul style="list-style-type: none">• Ketersediaan sumber daya terkait teknologi seperti hak cipta, paten, merek dagang, dan rahasia dagang

Tabel 5.2 Sumber Daya Tak Berwujud

Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none">• Pengetahuan• Kepercayaan• Keterampilan• Kemampuan untuk berkolaborasi dengan orang lain
Sumber Daya Inovasi	<ul style="list-style-type: none">• Ide-ide• Kemampuan ilmiah• Kapasitas untuk berinovasi
Sumber Daya Reputasi	<ul style="list-style-type: none">• Nama merek• Persepsi kualitas produk, daya tahan, dan keandalan• Reputasi positif dengan para pemangku kepentingan seperti pemasok dan pelanggan

Nilai sumber daya berwujud dapat dilihat melalui laporan keuangan, namun, sumber daya tidak berwujud tidak terlihat pada laporan keuangan, misalnya nilai modal manusia, intelektual, dan pelanggan. Pada hal nilai-nilai tersebut tidak terbatas dan dapat di tingkatkan

seiring dengan perkembangan perusahaan. Lain halnya dengan nilai sumber daya berwujud terbatas karena sulit untuk meningkatkan nilai tambah. Misalnya, pesawat terbang adalah sumber daya berwujud, tetapi “Kita tidak dapat menggunakan pesawat yang sama di lima rute berbeda secara bersamaan. Kita tidak dapat menempatkan awak pesawat yang sama di lima rute penerbangan berbeda sekaligus.

Sumber daya tidak berwujud adalah sumber kompetensi inti (Gómez dan Vargas, 2012). Bahkan, menurut Jain dan Thietart (2014) semakin tak tak berwujud sumber daya, semakin berharga untuk menciptakan kompetensi inti. Contohnya, berbagi pengetahuan di antara karyawan tidak mengurangi nilainya bagi satu orang. Sebaliknya, dua orang berbagi pengetahuan dapat dimanfaatkan untuk menciptakan tambahan pengetahuan baru bagi setiap individu. Pengetahuan baru setiap individu memengaruhi peningkatan kinerja perusahaan.

Faktanya, dalam ekonomi global, modal intelektual perusahaan memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan daripada sumber daya berwujud (Lee, Bachrach, dan Rousseau, 2015). Oleh karena itu, Raffiee dan Coff, (2015) menyarankan pemimpin bisnis mengembangkan keterampilan dan kemampuan agar dapat mengelola modal intelektual secara efektif. Karena, sumber daya tidak berwujud kurang terlihat dan lebih sulit bagi pesaing untuk memahami, membeli, meniru, atau menggantikannya, maka perusahaan mengandalkan sumber daya tidak berwujud daripada pada sumber daya berwujud sebagai dasar kompetensi inti perusahaan.

B. Membangun Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah kemampuan yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti. Pada gilirannya, kompetensi inti mengarah pada keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan para pesaingnya. Hitt at al., (2017) menyatakan bahwa perusahaan mengidentifikasi kompetensi inti dengan dua alat analisis. Pertama, empat kriteria spesifik keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dapat digunakan untuk menentukan kapabilitas kompetensi inti (Tabel 5.3). Kedua adalah analisis rantai nilai. Perusahaan menggunakan alat analisis rantai nilai untuk memilih kompetensi penciptaan nilai yang harus dipertahankan, ditingkatkan, dikembangkan dan yang harus dialih daya-kan.

1. Empat kriteria keunggulan kompetitif berkelanjutan

Tabel 5.3 Empat Kriteria Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Kemampuan Bernilai	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu perusahaan menetralsir ancaman atau mengeksploitasi peluang
Kemampuan Langka	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak dimiliki oleh banyak orang lain
Kemampuan Tidak dapat ditiru	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan Mahal untuk Ditiru • Historis: Budaya atau nama merek organisasi yang unik dan bernilai • Penyebab ambigu: Penyebab dan penggunaan kompetensi tidak jelas • Kompleksitas sosial: Hubungan interpersonal, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer, pemasok, dan pelanggan
Kemampuan tidak dapat diganti	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada strategi yang setara

a. Kemampuan bernilai

Sumber daya bernilai berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Secara khusus, sumber daya yang berharga memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan penciptaan nilai ekonominya. Misalnya, pendapatan naik jika perusahaan mampu meningkatkan nilai produk atau layanannya yang dirasakan pelanggan dengan menawarkan desain yang unggul dan menambahkan fitur yang menarik (dengan asumsi biaya tidak meningkat). Contoh lainnya, biaya produksi turun jika perusahaan mampu menempatkan proses manufaktur yang efisien dan manajemen rantai pasokan yang ketat (dengan asumsi nilai yang dirasakan tidak menurun). Kemampuan Beats Electronics untuk merancang dan memasarkan headphone premium yang memberikan udara dingin bagi pemakainya adalah sumber daya yang berharga. Margin laba untuk headphone perancang Beats sangat besar: Biaya produksi untuk headphone diperkirakan tidak lebih dari \$ 15, sementara mereka dijual seharga \$ 150 hingga \$ 450, dengan beberapa edisi khusus lebih dari \$ 1.000. Dengan demikian, kompetensi Beats dalam merancang dan memasarkan headphone premium adalah sumber daya berharga dalam kerangka kerja VRIO.

b. Kemampuan langka

Kemampuan langka terjadi jika hanya satu atau beberapa perusahaan yang memilikinya. Jika kemampuan langka tetapi umum, akan menghasilkan persaingan sempurna di mana tidak ada perusahaan yang mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Kemampuan bernilai tetapi langka dapat menghasilkan paritas kompetitif yang terbaik. Sebuah perusahaan berada di jalur menuju keunggulan kompetitif hanya jika ia memiliki kemampuan bernilai yang juga langka.

Kemampuan dan jangkauan Beats Electronics dalam penempatan produk dan dukungan selebriti yang membangun faktor kesejukannya tentu jarang terjadi. Tidak ada merek lain di dunia, bahkan Apple atau Nike, yang memiliki banyak selebritas dari musik, film, dan olahraga yang menggunakan produknya di depan umum. Dengan demikian, sumber daya ini tidak hanya berharga tetapi juga langka.

c. Kemampuan tidak dapat ditiru

Kemampuan tidak dapat ditiru ialah kemampuan yang sulit dikembangkan perusahaan pesaing. Jika perusahaan memiliki kemampuan bernilai, langka, dan tidak bias ditiru, maka itu adalah kekuatan internal dan kompetensi inti. Jika pesaing perusahaan gagal untuk menduplikasi strategi berdasarkan kemampuan bernilai, langka, dan tidak dapat ditiru, maka perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif sementara.

Kompetensi inti Beats dalam membangun merek yang mengkomunikasikan kesejukan dibangun di atas intuisi dan rasa untuk musik dan tren budaya Dr. Dre, salah satu pemikir pemasaran paling cerdas dalam musik. Meskipun kualitas suara headphone Beats cukup baik, mereka terutama menjual sebagai aksesoris fashion untuk faktor kesejukan dan citra merek mereka. Karena penciptanya Dr. Dre mengandalkan insting dalam membuat keputusan daripada riset pasar, sumber daya ini mahal untuk ditiru. Bahkan jika suatu perusahaan ingin menyalin kompetensi inti Beats — bagaimana hasilnya? Bakat musik dan bakat membuat tren serta modal sosial Dr. Dre dan Jimmy Iovine, dua orang yang memiliki koneksi terbaik di industri musik, mungkin mustahil untuk ditiru. Bahkan Apple dengan kumpulan talenta mendalamnya memutuskan untuk tidak membangun lini headphone premiumnya sendiri tetapi memilih untuk mengakuisisi lini Beats Electronics seharga \$ 3 miliar, dan menempatkan kontrak kerja

di tempat yang membuat eksekutif senior Dr. Dre dan Jimmy Iovine di Apple Inc. Kombinasi dari tiga atribut sumber daya (V + R + I) telah memungkinkan Beats Electronics untuk menikmati keunggulan kompetitif. Namun, perusahaan yang menikmati keunggulan kompetitif menarik perhatian yang signifikan dari para pesaingnya. Mereka akan berusaha untuk meniadakan keunggulan sumber daya perusahaan dengan cara langsung meniru sumber daya yang dimaksud (imitasi langsung) atau dengan bekerja di sekitarnya untuk menyediakan produk atau layanan yang sebanding (substitusi).

d. Kemampuan yang tidak dapat diganti

Kemampuan yang tidak dapat diganti adalah kemampuan yang tidak memiliki padanan strategis. Dengan perkataan lain, tidak boleh ada sumber daya bernilai secara strategis yang tidak langka atau tidak dapat ditiru. Nilai kelangkaan dan tidak dapat ditiru secara strategis, ketika masing-masing dapat dieksploitasi secara terpisah untuk menerapkan strategi yang sama.

2. Analisis rantai nilai

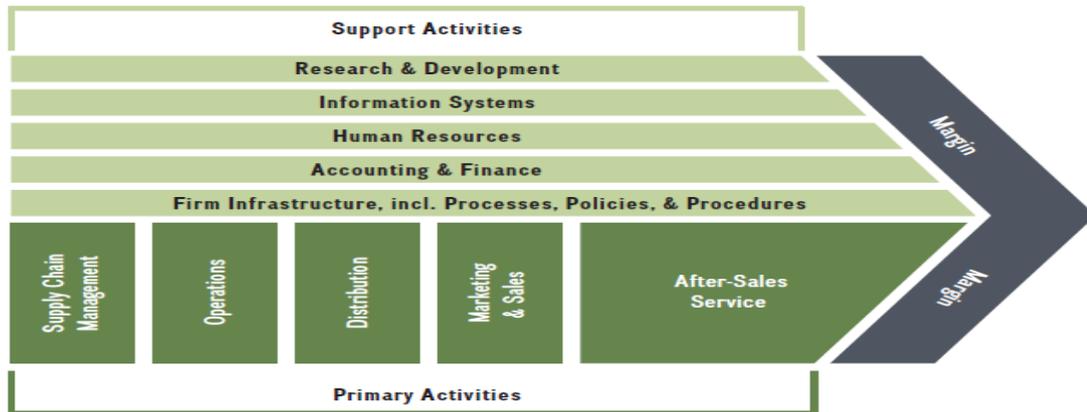
Porter mendeskripsikan Analisis Rantai Nilai/*Value Chain Analysis* (VCA) sebagai rantai nilai di mana keuntungan (total pendapatan dikurangi total biaya operasional/aktivitas) dapat mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang menghasilkan nilai. Merujuk pada proses di mana organisasi menentukan hubungan biaya/pendapatan dan seluruh proses aktivitas organisasi. VCA ini dapat membantu organisasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahannya bila dibandingkan dengan VCA organisasi lain yang sejenis.

Rantai nilai diidentifikasi sebagai serangkaian hubungan yang menciptakan nilai tambah mulai dari aktivitas dasar bahan baku sampai dengan aktivitas penambahan nilai, melibatkan produksi, pemasaran barang dan jasa dan akhirnya distributor menyampaikan pada konsumen akhir.

Menurut Porter "*Differences among competitor's value chain are key source of competitive advantage*" Analisis ini melibatkan:

1. Menguji rantai nilai produk atau jasa tertentu dari berbagai aktivitas yang terlibat di dalamnya.
2. Menguji keterkaitan antar semua kegiatan.
3. Menguji sinergi potensial di antara produk dan unit bisnis.

Cara termudah untuk menganalisis rantai nilai perusahaan adalah menguji fungsi internal berupa kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Fungsi internal tidak hanya keuangan dan fisik, tetapi juga kemampuan karyawan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi. Porter menganalisis fungsi internal dengan mengembangkan alat analisis yang disebut analisis rantai nilai (Gambar 5.1). Pendekatan ini merupakan cara memandang secara sistematis perusahaan dalam melayani pelanggannya.



Gambar 5.1 Analisis Rantai Nilai
 Sumber : Michael E. Porter, *On Competition*, 1998

Rantai nilai menunjukkan bagaimana sebuah produk bergerak dari tahap bahan baku ke konsumen akhir. Rantai nilai mengelompokkan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan strategis untuk memahami perilaku biaya dan diferensiasi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan menemukan faktor-faktor kunci dari keunggulan kompetitif dengan melakukan kegiatan-kegiatan strategis dengan biaya lebih rendah atau lebih baik dibandingkan pesaing.

Rantai nilai perusahaan tersegmentasi menjadi kegiatan utama (*primary activities*) dan kegiatan pendukung (*supported activities*). Kegiatan utama yang terlibat dengan penciptaan produk fisik, penjualan dan distribusi kepada pembeli, dan layanan setelah penjualan. Mendukung kegiatan memberikan bantuan yang diperlukan untuk kegiatan utama berlangsung. Sedangkan kegiatan penunjang mencakup penyediaan infrastruktur atau masukan yang memungkinkan kegiatan-kegiatan utama berlangsung secara terus menerus. Kegiatan pendukung mencakup pembelian, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan prasarana perusahaan. Kedua kegiatan tersebut dijelaskan pada tabel 5.4 dan 5.5.

Tabel 5.4 Kegiatan Utama

Inbound Logistics	Kegiatan, seperti penanganan material, pergudangan, dan pengendalian persediaan, digunakan untuk menerima, menyimpan, dan penyebaran masukan untuk produk
Operasional	Kegiatan yang diperlukan untuk mengonversi input yang disediakan oleh elatif yang masuk ke bentuk produk akhir. Permesinan, kemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan adalah contoh kegiatan operasi.
Outbound Logistics	Kegiatan yang terlibat dengan mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan secara fisik produk akhir kepada pelanggan. Contoh kegiatan tersebut termasuk pergudangan barang jadi, penanganan material, dan pemrosesan order.

Pemasaran dan Penjualan	Kegiatan yang diselesaikan untuk menyediakan sarana di mana pelanggan dapat membeli produk dan untuk membujuk mereka untuk melakukannya. Secara efektif memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan dan promosi kampanye, memilih saluran distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.
Pelayanan	Kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai suatu produk. Perusahaan terlibat dalam berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian. Setiap kegiatan harus diperiksa elatif terhadap kemampuan pesaing. Dengan demikian, perusahaan menilai setiap kegiatan sebagai superior, setara, atau lebih rendah.

Sumber: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (Michael E. Porter, hal. 39–40).

Tabel 5.5 Kegiatan Pendukung

Pembelian	Kegiatan lengkap untuk membeli input yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk perusahaan. Input yang dibeli termasuk barang-barang sepenuhnya dikonsumsi selama pembuatan produk (misalnya, bahan baku dan perlengkapan, serta aset tetap-mesin, peralatan laboratorium, peralatan kantor, dan bangunan).
Pengembangan Teknologi	Kegiatan diselesaikan untuk meningkatkan produk perusahaan dan proses yang digunakan untuk memproduksi. Perkembangan teknologi memiliki banyak bentuk, seperti proses peralatan, penelitian dan produk desain dasar, serta prosedur pelayanan
Manajemen Sumber Daya Manusia	Kegiatan yang terlibat dengan perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan dan kompensasi seluruh personil.
Prasarana Perusahaan	Prasarana perusahaan mencakup kegiatan seperti manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, bantuan hukum, dan hubungan pemerintah yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai. Melalui infrastruktur, perusahaan berusaha untuk secara efektif dan konsisten mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan, dan mendukung kompetensi inti. Setiap kegiatan harus diperiksa relatif terhadap kemampuan pesaing. Dengan demikian, perusahaan menilai setiap kegiatan sebagai superior, setara, atau lebih rendah.

Sumber: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (Michael E. Porter, hal. 40–43).

Seperti ditunjukkan dalam gambar 5.1, rantai nilai dibagi menjadi kegiatan utama dan pendukung. Kegiatan utama menambah nilai secara langsung ketika perusahaan mengubah *input* menjadi *output* — dari bahan mentah melalui fase produksi hingga penjualan dan pemasaran dan akhirnya layanan pelanggan, khususnya

- Manajemen rantai pasokan.
- Operasi.
- Distribusi.
- Pemasaran dan penjualan.
- Layanan purna jual.

Kegiatan lain, yang disebut kegiatan pendukung, menambah nilai secara tidak langsung. Kegiatan-kegiatan ini termasuk

- Penelitian dan pengembangan (R&D).
- Sistem informasi.
- Sumber daya manusia.
- Akuntansi dan keuangan.
- Infrastruktur perusahaan termasuk proses, kebijakan, dan prosedur.

Untuk membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif, setiap aktivitas berbeda yang dilakukan perlu menambah nilai tambahan ke produk atau penawaran layanan atau menurunkan biaya relatifnya. Aktivitas perusahaan yang spesifik dan diskrit adalah unit dasar yang dapat digunakan untuk memahami keunggulan kompetitif karena merupakan pendorong biaya relatif perusahaan dan tingkat diferensiasi yang dapat diberikan perusahaan kepada pelanggannya. Meskipun pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan membantu mengidentifikasi rangkaian sumber daya dan kapabilitas terintegrasi yang merupakan blok pembangun kompetensi inti, perspektif rantai nilai memungkinkan manajer untuk melihat bagaimana keunggulan kompetitif mengalir dari serangkaian kegiatan perusahaan yang berbeda. Ini karena kompetensi inti perusahaan umumnya ditemukan dalam jaringan yang menghubungkan kegiatan yang berbeda tetapi berbeda, masing-masing berkontribusi pada posisi strategis perusahaan sebagai pemimpin atau pembeda yang berbiaya rendah.

Mari kita pertimbangkan The Vanguard Group, salah satu perusahaan investasi terbesar di dunia, dengan aset \$ 3 triliun yang dikelola. Ini melayani investor individu, profesional keuangan, dan investor institusi seperti dana pensiun negara. Misi Vanguard adalah untuk membantu klien mencapai tujuan keuangan mereka dengan menjadi penyedia produk dan layanan investasi bernilai tertinggi. Oleh karena itu menekankan investasi murah dan layanan berkualitas untuk kliennya. Rasio pengeluaran rata-rata Vanguard (biaya sebagai persentase dari total aset bersih yang dibayarkan oleh investor) umumnya yang terendah di industri. Kompetensi inti Vanguard dalam berinvestasi dengan biaya rendah sambil memberikan layanan berkualitas bagi kliennya dicapai melalui serangkaian kegiatan primer dan pendukung yang saling terkait termasuk kontrol biaya yang ketat, distribusi langsung, biaya rendah dengan penghematan yang diteruskan ke klien, beragam reksa dana, pendekatan manajemen investasi yang efisien, dan komunikasi dan pendidikan klien langsung.

C. Struktur Organisasi

Meskipun terdapat variasi bentuk struktural yang hampir tak terbatas, tipe-tipe dasar tertentu mendominasi dalam organisasi modern. Gambar 5.2 menggambarkan tiga struktur organisasi dasar. Struktur konglomerat adalah varian dari struktur divisi dan karenanya tidak

digambarkan sebagai struktur keempat. Secara umum, setiap struktur cenderung mendukung beberapa strategi perusahaan.

1. Struktur sederhana

Struktur sederhana tidak memiliki kategori fungsional atau produk dan sesuai untuk perusahaan kecil yang didominasi pengusaha dengan satu atau dua lini produk yang beroperasi di ceruk pasar yang cukup kecil dan mudah diidentifikasi. Karyawan cenderung generalis dan jacksof all-trade. Dalam hal tahap pengembangan, ini adalah perusahaan Tahap I.



Gambar 5.2 Struktur Sederhana

2. Struktur fungsional

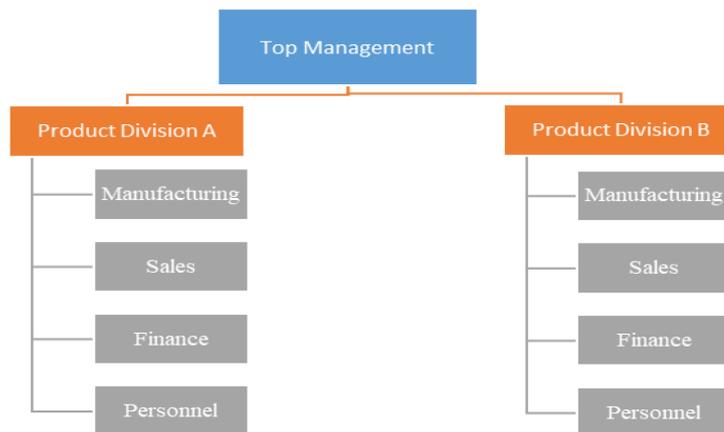
Struktur fungsional sesuai untuk perusahaan berukuran sedang dengan beberapa lini produk dalam satu industri. Karyawan cenderung menjadi spesialis dalam fungsi bisnis yang penting bagi industri itu, seperti manufaktur, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Dalam hal tahap pengembangan, ini adalah perusahaan Tahap II.



Gambar 5.3 struktur Fungsional

3. Struktur divisi

Struktur divisi cocok untuk perusahaan besar dengan banyak lini produk di beberapa industri terkait. Karyawan cenderung menjadi spesialis fungsional yang diatur berdasarkan perbedaan produk / pasar. General Motors, misalnya, mengelompokkan berbagai jalur otomatisnya ke dalam divisi Saturnus, Chevrolet Pontiac, Buick, dan Cadillac yang terpisah. Manajemen berupaya menemukan sinergi di antara kegiatan-kegiatan divisi melalui penggunaan komite dan hubungan horizontal. Dalam hal tahap pengembangan, ini adalah perusahaan Tahap III.



Gambar 5.4 Struktur Divisi

4. Strategis bisnis unit

Strategi Bisnis Unit (SBU) adalah modifikasi dari struktur divisi. Unit bisnis strategis adalah divisi atau grup divisi yang terdiri dari segmen pasar produk independen yang diberi tanggung jawab dan wewenang utama untuk pengelolaan area fungsional mereka sendiri. Suatu SBU dapat dari berbagai ukuran atau level, tetapi harus memiliki (1) misi unik, (2) pesaing yang dapat diidentifikasi, (3) fokus pasar eksternal, dan (4) kontrol fungsi bisnisnya.

Idenya adalah desentralisasi berdasarkan elemen strategis daripada berdasarkan ukuran, karakteristik produk, atau rentang kendali dan untuk menciptakan hubungan horizontal antar unit yang sebelumnya tetap terpisah. Sebagai contoh, daripada mengatur produk berdasarkan teknologi pengemasan seperti makanan beku, makanan kaleng, dan makanan kantong, General Foods mengatur produknya menjadi SBU berdasarkan segmen menu yang berorientasi konsumen: makanan sarapan, minuman, makanan utama, makanan penutup, dan makanan hewan peliharaan. Dalam hal tahap pengembangan, ini juga merupakan Tahap III perusahaan.

5. Struktur konglomerat

Struktur konglomerat cocok untuk perusahaan besar dengan banyak lini produk di beberapa industri yang tidak terkait. Varian dari struktur divisi, struktur konglomerat (kadang-kadang disebut *holding company*) biasanya merupakan kumpulan perusahaan yang secara hukum independen (anak perusahaan) yang beroperasi di bawah satu payung perusahaan tetapi dikendalikan melalui dewan direksi anak perusahaan. Sifat tidak terkait dari anak perusahaan mencegah upaya untuk mendapatkan sinergi di antara mereka. Dalam hal tahap pengembangan, ini juga merupakan perusahaan Tahap III.

D. Analisis Lingkungan Internal

Kekuatan dan kelemahan organisasi dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestasi perusahaan, rekam jejak perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi organisasi, sistem pengendalian organisasi, budaya dan iklim organisasi, penggunaan sistem yang efektif dalam pengambilan keputusan, sistem perencanaan strategis, sinergi dalam organisasi, sistem informasi, dan kualitas manajemen.

1. Matriks evaluasi faktor internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) merupakan ringkasan dalam melakukan audit internal. Matriks EFI merangkum, mengidentifikasi, dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam bisnis strategi. Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan Matriks IFE, karenanya, pemahaman menyeluruh tentang faktor-faktor kunci kekuatan dan kelemahan

lebih penting daripada angka aktual. Mirip dengan Matriks EFE dan Matriks Profil Kompetitif (MPK) yang dijelaskan dalam Bab 3, Matriks EFI dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- a. Identifikasi 10-20 faktor-faktor kunci internal sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal, termasuk kekuatan dan kelemahan. Identifikasikan kekuatan terlebih dahulu dan kemudian kelemahan. Buat sespesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, dan angka pembandingan.
- b. Tetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semua penting) untuk setiap faktor. Pemberian faktor bobot menunjukkan kepentingan dari faktor untuk menjadi sukses di industri. Terlepas dari apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh terbesar pada kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Tetapkan peringkat 1 hingga 4 untuk setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mewakili sangat lemah (peringkat = 1) lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus menerima peringkat dan kelemahan 3 atau 4 harus menerima peringkat 1 atau 2. Karenanya peringkat didasarkan pada perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah b berbasis industri.
- d. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap faktor.
- e. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap faktor untuk menentukan total skor tertimbang organisasi.

Tabel 5.6 Matriks Evaluasi Faktor Internal Toko Ritel Komputer

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
1. Perputaran persediaan meningkat dari 5,8 menjadi 6,7	0,05	3	0,15
2. Rata-rata pembelian pelanggan meningkat dari \$ 97 menjadi \$ 128.	0,07	4	0,28
3. Moral karyawan sangat baik.	0,10	3	0,30
4. Promosi menghasilkan peningkatan penjualan sebesar 20%.	0,05	3	0,15
5. Pengeluaran iklan koran meningkat 10%.	0,02	3	0,06
6. Pendapatan dari perbaikan / layanan di toko naik 16%.	0,15	3	0,45
7. Personil dukungan teknis dalam toko memiliki gelar sarjana MIS.	0,05	4	0,20
8. Rasio utang terhadap total aset Store turun menjadi 34%.	0,03	3	0,09
9. Pendapatan per karyawan naik 19%.	0,02	3	0,06
Kelemahan			
1. Pendapatan dari segmen perangkat lunak toko turun 12%.	0,10	2	0,2
2. Lokasi toko terkena dampak negatif oleh pelebaran jalan.	0,15	2	0,3
3. Karpet dan cat di toko agak rusak.	0,02	1	0,02
4. Kamar mandi di toko perlu diperbaharui.	0,02	1	0,02

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Peringkat	Skor
5. Pendapatan dari bisnis turun 8%.	0,04	1	0,04
6. Toko tidak memiliki situs web.	0,05	2	0,1
7. Pemasok pengiriman tepat waktu meningkat menjadi 2,4 hari.	0,03	1	0,03
8. Sering kali pelanggan harus menunggu untuk check out	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,5

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total skor tertimbang dapat berkisar dari rendah 1,0 hingga tinggi 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor tertimbang jauh di bawah 2,5 menjadi ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor signifikan di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Contoh IFE Matrix disediakan pada Tabel 5.6 untuk toko ritel komputer. Tabel 5.6 mengungkapkan bahwa dua faktor paling penting untuk menjadi sukses dalam bisnis toko ritel komputer adalah "Pendapatan dari perbaikan / layanan di toko" dan "moral karyawan." Perhatikan bahwa toko melakukan yang terbaik pada jumlah "Pembelian pelanggan rata-rata" dan "Dukungan teknis dalam toko." Toko ini mengalami masalah besar dengan karpet, kamar mandi, cat, dan prosedur check out. Secara keseluruhan, toko ini menerima skor tertimbang total 2,5, yang pada skala 1 hingga 4 persis rata-rata / setengah, menunjukkan pasti ada ruang untuk perbaikan dalam operasi, strategi, kebijakan, dan prosedur toko.

Matriks IFE menyediakan informasi penting untuk perumusan strategi. Misalnya, toko ritel komputer ini mungkin ingin mempekerjakan orang check out dan memperbaiki masalah karpet, cat, dan kamar mandi. Juga, toko mungkin ingin meningkatkan iklan untuk perbaikan / layanannya, karena itu adalah faktor yang sangat penting (bobot 0,15) untuk menjadi sukses dalam bisnis ini.

Daftar Pustaka

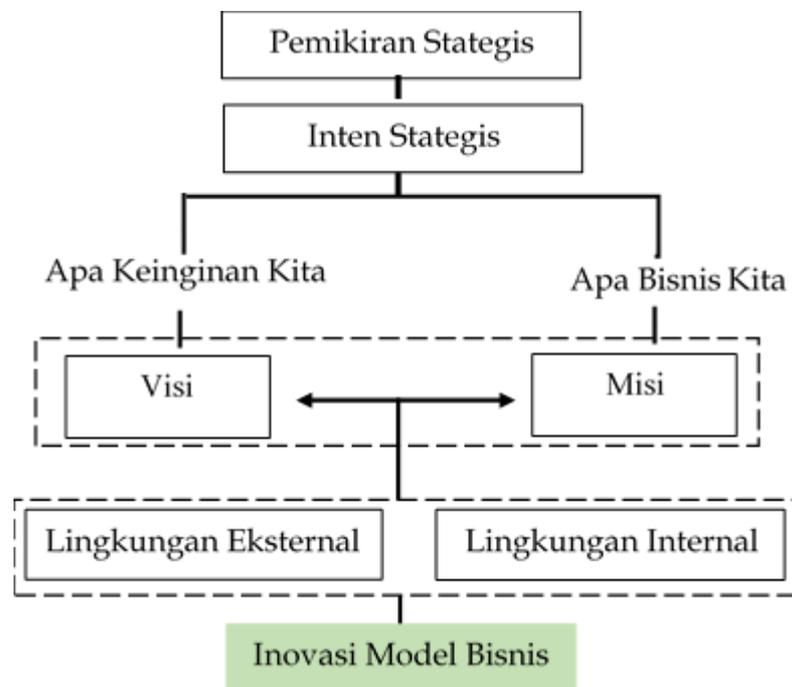
- Raithel, Sascha., and Schwaiger, Manfred. (2015), The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value, *Strategic Management Journal*, Volume 36, Issue 6, pp.945-956.
- Gómez, Jaime., Vargas, Pilar. (2012), Intangible resources and technology adoption in manufacturing firms, *Research Policy*, Volume 41, Issue 9, pp.1607–1619.
- Jain, Amit., Thietart Raymond, Alain. (2014), Capabilities as shift parameters for the outsourcing decision, *Strategic Management Journal*, 35 ,Issue 12 1881–1890.
- Lipparini, A., Lorenzoni, G., and Ferriani, S. (2014), From core to periphery and back: A study on the deliberate shaping of knowledge flows in interfirm dyads and networks, *Strategic Management Journal*, pp. 35: 578–595.
- Lee, Jeong-Yeon., Bachrach, Daniel., & Rousseau, Denise M. (2015), Internal labor markets, firm-specific human capital, and heterogeneity antecedents of employee idiosyncratic deal requests, *Organization Science*, Volume 26, Issue 3, pp. 633-940.
- Raffiee Joseph & Coff, Russell. (2015), Micro foundations of firm-specific human capital: When do employees perceive their skills to be firm-specific? *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 3, pp. 1-54.

BAB VI INOVASI MODEL BISNIS

Bab enam menyajikan inovasi model bisnis yang merupakan kelanjutan dari hasil pemindaan lingkungan internal dan eksternal. Bab ini memfokuskan inovasi model bisnis perusahaan di lingkungan revolusi industri 4.0.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Menjelaskan karakteristik model bisnis perusahaan.
2. Mengidentifikasi cara perusahaan menghasilkan uang.
3. Menjelaskan keunggulan kompetitif.
4. Menjelaskan cara perusahaan menyediakan produk/jasa.



Model bisnis adalah metode perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis saat ini. Para ahli berpendapat bahwa model bisnis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berbeda dari posisi pasar produk perusahaan (Christensen, 2001). Model bisnis menggambarkan koherensi dalam pilihan strategis yang menciptakan nilai pada tingkat operasional, taktis dan strategis dalam organisasi. Oleh karena itu model bisnis adalah platform yang menghubungkan sumber daya, proses dan penyediaan layanan yang dapat menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang. (Nielsen, Christian; Lund, Morten, 2014).

A. Model Bisnis

Osterwalder et al. (2005) mendefinisikan model bisnis sebagai deskripsi nilai yang ditawarkan perusahaan kepada satu atau beberapa segmen pelanggan dan arsitektur perusahaan dan jaringan mitra untuk menciptakan, memasarkan, dan memberikan nilai ini dan modal hubungan, untuk menghasilkan aliran pendapatan yang menguntungkan dan berkelanjutan. Model bisnis biasanya dibagi menjadi berbagai komponen (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Komponen yang paling banyak digunakan dalam literatur model bisnis adalah segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, kegiatan utama, kemitraan kunci, dan struktur biaya (Osterwalder et al., 2005).

Tabel 6.1 Definisi Model Bisnis Menurut Para Pakar

Pakar Model Bisnis	Definisi
Timmers (1998:2).	Model bisnis adalah "arsitektur produk, layanan, dan arus informasi, termasuk deskripsi berbagai pelaku bisnis dan peran mereka; uraian tentang potensi manfaat bagi berbagai pelaku usaha; deskripsi sumber pendapatan "
Magretta (2002:4)	Model bisnis adalah "cerita yang menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja. Model bisnis yang baik menjawab pertanyaan lama Peter Drucker: Siapa pelanggannya? Dan apa nilai pelanggan? Ini juga menjawab pertanyaan mendasar yang harus ditanyakan oleh setiap manajer: Bagaimana kita menghasilkan uang dalam bisnis ini? Apa logika ekonomi yang mendasari yang menjelaskan bagaimana kita dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan biaya yang sesuai?
Johnson, Christensen, & Kagermann (2008: 52)	Model bisnis "terdiri dari empat elemen yang saling terkait, yang, secara bersama-sama, menciptakan dan memberikan nilai" yaitu proposisi nilai pelanggan, formula laba, sumber daya utama, dan proses utama.

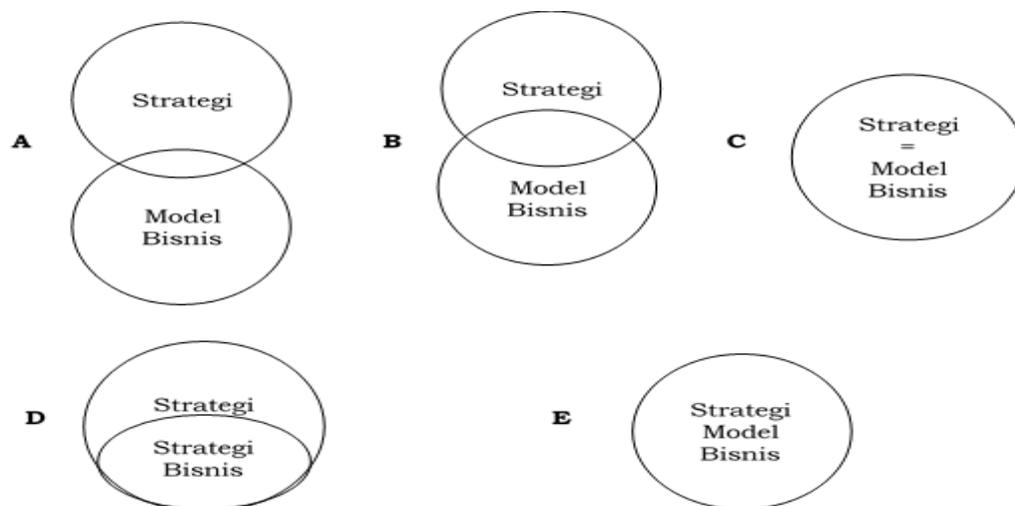
Definisi - definisi tersebut pada tabel 6.1, pada intinya menekankan perlunya fokus pada pemahaman koneksi dan keterkaitan bisnis dan operasinya. Inti dari deskripsi model bisnis adalah koneksi yang menciptakan nilai. Misalnya dengan merenungkan dan mendiskusikan laporan tahunan dengan para manajer. Hasil diskusi antar manajer mendeskripsikan hubungan pelanggan, kompetensi karyawan, berbagi pengetahuan, kegiatan inovasi dan risiko perusahaan sebagai model bisnis. Chesbrough dan Rosenbloom (2002) menggambarkan aspek-aspek penting yang dipertimbangkan secara komprehensif menggambarkan model bisnis perusahaan. Chesbrough dan Rosenbloom (2002)

mendefinisikan model bisnis sebagai konstruksi yang mengintegrasikan perspektif bisnis sebelumnya ke dalam kerangka kerja yang koheren dengan mengambil karakteristik dan potensi teknologi sebagai input, dan mengubahnya menjadi output ekonomi melalui pelanggan dan pasar. Penulis berpendapat bahwa perusahaan perlu memahami peran kognitif dari model bisnis, untuk mengomersialkan teknologi dengan cara menangkap nilai dari teknologinya.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) mendefinisikan enam elemen yang membentuk model bisnis:

- Mengartikulasikan proposisi nilai, yaitu nilai yang dibuat untuk pelanggan dengan penawaran berdasarkan teknologi.
- Identifikasi segmen pasar, yaitu pelanggan yang menggunakan teknologi.
- Tetapkan struktur rantai nilai dalam perusahaan yang dibutuhkan.
- Perkirakan struktur biaya dan potensi keuntungan dari hasil penawaran, proposisi nilai dan struktur rantai nilai yang dipilih.
- Jelaskan posisi nilai perusahaan di dalam jaringan yang menghubungkan pemasok dan pelanggan, dan pesaing.
- Merumuskan strategi kompetitif, dimana perusahaan berinovasi agar meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing.

Selanjutnya Chesbrough dan Rosenbloom menyatakan bahwa hubungan antara model bisnis dan strategi. Model bisnis adalah sebagai cara perusahaan bekerja, sedangkan strategi, dipahami sebagai cara mengalahkan pesaing, Seddon et al. (2004) merancang kemungkinan hubungan antara model bisnis dengan strategi (Gambar 3) di bawah ini.

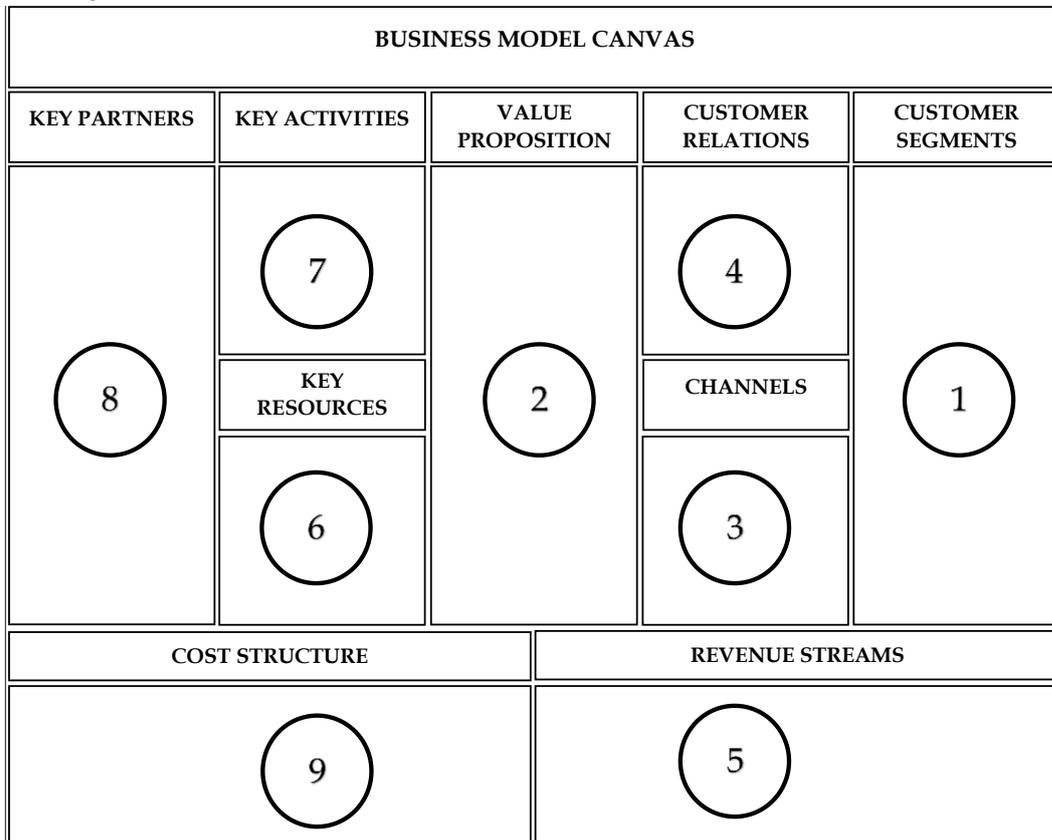


Gambar 6.1 Konsep model bisnis dan strategi (Seddon et al. 2004).

Jika kita rangkum definisi model bisnis yang diberikan di atas: Sebuah model bisnis menggambarkan koherensi dalam pilihan strategis yang memfasilitasi penanganan proses dan hubungan yang menciptakan nilai pada level operasional, taktis dan strategis dalam organisasi. Oleh karena itu model bisnis adalah platform yang menghubungkan sumber daya, proses dan penyediaan layanan yang menghasilkan fakta bahwa perusahaan menguntungkan dalam jangka panjang, jelas bahwa itu mengambil sikap Seddon et al. (2004) opsi E, karena melihat model bisnis sebagai platform yang memungkinkan eksekusi strategi.

B. Model Bisnis Kanvas

Osterwalder dan Pigneur (2010) membangun *Business Model Canvas* (BMC). BMC terdiri dari 9 blok bangunan (Gambar 6.2), menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Blok bangunan ini disusun dalam empat kategori: (1) infrastruktur (*Key Activities, Key Resources, Key Partners*); (2) penawaran (*Value Proposition*); (3) pelanggan (*Customer Segments, Channels, Customer Relations*); dan (4) keuangan (*Cost Structure, Revenue Streams*).



Gambar 6.2 Model Bisnis Kanvas

1. Blok kesatu: Segmen pelanggan (*Customer Segments*)

Blok ini mendefinisikan berbagai sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau dan dilayani oleh perusahaan. Pelanggan merupakan inti dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan lama. Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lainnya. Model bisnis dapat menentukan satu atau beberapa Segmen Pelanggan, besar atau kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah model bisnis dapat dirancang dengan hati-hati dan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan pelanggan yang spesifik.

Kelompok pelanggan mewakili segmen terpisah jika:

- Kebutuhan pelanggan membutuhkan dan memerlukan penawaran yang berbeda
- Pelanggan diperoleh melalui Saluran Distribusi yang berbeda
- Pelanggan membutuhkan berbagai jenis hubungan yang berbeda
- Pelanggan pada intinya memiliki profitabilitas yang berbeda
- Pelanggan bersedia membayar untuk berbagai aspek penawaran yang berbeda.

2. Blok kedua: Proposisi nilai (*Value Proposition*)

Blok ini menguraikan gabungan produk dan jasa yang menciptakan nilai untuk Segmen Pelanggan tertentu. Proposisi Nilai adalah alasan pelanggan beralih ke satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Proposisi Nilai dapat memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Setiap Proposisi Nilai terdiri dari gabungan produk dan / atau jasa yang dapat memenuhi Segmen Pelanggan tertentu. Dalam pengertian ini, Proposisi Nilai adalah gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan. Proposisi Nilai menciptakan nilai untuk Segmen Pelanggan melalui gabungan elemen yang berbeda yang memenuhi kebutuhan segmen pelanggan. Nilai dapat berupa kuantitatif (misalnya. Harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya. Desain, pengalaman pelanggan).

3. Blok ketiga: Membangun saluran (*Channels*)

Blok ini menjelaskan cara perusahaan berkomunikasi dengan Segmen Pelanggan untuk memberikan Proposisi Nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan langsung perusahaan dengan pelanggannya. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang memainkan peran penting dalam pengalaman pelanggan.

Saluran melayani beberapa fungsi, termasuk:

- Meningkatkan kesadaran pelanggan tentang produk dan jasa perusahaan
- Membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan
- Mengizinkan pelanggan membeli produk dan jasa tertentu
- Menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan
- Memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian

Saluran memiliki lima fase yang berbeda. Setiap saluran dapat mencakup beberapa atau semua fase ini. Kita dapat membedakan antara Saluran langsung dan Saluran tidak langsung, serta antara Saluran yang dimiliki dan Saluran mitra. Menemukan bauran Saluran yang tepat untuk memuaskan bagaimana pelanggan ingin dihubungi sangat penting dalam membawa Proposisi Nilai ke pasar. Suatu organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggannya melalui Salurannya sendiri, melalui Saluran mitra, atau melalui gabungan keduanya. Saluran yang Dimiliki dapat langsung, seperti tenaga penjualan *in-house* atau situs Web, atau dapat bersifat tidak langsung, seperti toko ritel yang dimiliki atau dioperasikan oleh organisasi. Saluran Mitra bersifat tidak langsung dan menjangkau seluruh jajaran opsi, seperti distribusi grosir, eceran, atau situs web milik mitra. Saluran Mitra mengarah pada margin yang lebih rendah, tetapi memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauannya dan mendapat manfaat dari kekuatan mitra. Saluran yang dimiliki dan terutama yang langsung memiliki margin yang lebih tinggi, tetapi dapat mahal untuk dipasang dan dioperasikan. Kuncinya adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara berbagai jenis Saluran, untuk mengintegrasikannya dengan cara menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan untuk memaksimalkan pendapatan.

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Sales force					
	Web sales	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
Partner	Indirect					
	Partner stores					
	Wholesaler					

Gambar 6.3 Lima Fase Saluran

4. Blok keempat: Hubungan pelanggan (*Customer Relations*)

Blok ini menjelaskan jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan Segmen Pelanggan tertentu. Perusahaan harus memastikan jenis hubungan yang ingin dibangun dengan setiap Segmen Pelanggan. Hubungan dapat pribadi hingga otomatis. Motivasi hubungan pelanggan didorong oleh:

- Akuisisi pelanggan
- Retensi pelanggan
- Meningkatkan penjualan (peningkatan penjualan).

Hubungan Pelanggan Pada hari-hari awal, misalnya, operator jaringan seluler Hubungan Pelanggan didorong oleh strategi akuisisi agresif yang melibatkan telepon seluler gratis. Ketika pasar mulai jenuh, operator memfokuskan pada retensi pelanggan dan meningkatkan pendapatan rata-rata per pelanggan. Hubungan Pelanggan dalam model bisnis sangat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

5. Blok kelima arus pendapatan (*Revenue Streams*)

Blok ini menjelaskan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap Segmen Pelanggan (pendapatan dikurangi biaya untuk menghasilkan keuntungan) Jika pelanggan merupakan inti dari model bisnis, *Revenue Streams* adalah jantungnya. Perusahaan harus bertanya pada diri sendiri, untuk nilai apa pelanggan bersedia membayar? Jika jawabannya sesuai, memungkinkan perusahaan menghasilkan satu atau beberapa Aliran Pendapatan dari setiap Segmen Pelanggan. Setiap *Revenue Stream* memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti harga daftar yang tetap, penawaran, pelelangan, ketergantungan pasar, ketergantungan volume, atau manajemen hasil.

Arus Pendapatan

Model bisnis dapat melibatkan dua jenis Aliran Pendapatan yang berbeda:

- Pendapatan transaksi dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali
- Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan atau memberikan dukungan pelanggan pasca-pembelian.

6. Blok keenam: Sumber daya utama (*Key Resources*)

Blok ini menjelaskan aset terpenting diperlukan agar model bisnis berfungsi. Setiap model bisnis membutuhkan Sumber Daya Utama. Sumber daya perusahaan menciptakan

Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan mendapatkan pendapatan. Sumber Daya Kunci yang berbeda diperlukan tergantung pada jenis model bisnis. Produsen microchip membutuhkan fasilitas produksi padat modal, sedangkan desainer microchip lebih berfokus pada sumber daya manusia. Sumber daya utama dapat berupa fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

7. Blok ketujuh: Aktivitas utama (*Key Activities*)

Blok ini menjelaskan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnisnya berfungsi. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah Aktivitas Utama. Ini adalah tindakan paling penting yang harus dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti Sumber Daya Utama, mereka diharuskan untuk membuat dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan mendapatkan pendapatan. Dan seperti Sumber Daya Utama.

8. Blok kedelapan adalah Kemitraan (*Key Partners*)

Blok ini menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berfungsi Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Penulis dapat membedakan antara empat jenis kemitraan:

- Aliansi strategis antara non-pesaing
- *Coopetition*: kemitraan strategis antar pesaing
- Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
- Hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pasokan yang dapat diandalkan.

9. Blok kesembilan adalah Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Blok ini menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok ini menjelaskan biaya yang dikeluarkan saat beroperasi di bawah model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, semua menimbulkan biaya. Biaya tersebut dapat dihitung dengan relatif mudah setelah mendefinisikan Sumber Daya Utama, Kegiatan Utama, dan Kemitraan Kunci. Namun, beberapa model bisnis lebih didorong oleh biaya daripada yang lain. Apa yang disebut maskapai "tanpa embel-embel", misalnya, telah membangun model bisnis sepenuhnya di sekitar Struktur Biaya rendah.

<p>Kemitraan</p>  <p>Beberapa kegiatan dialihdayakan dan beberapa sumber daya diperoleh di luar perusahaan.</p>	<p>Kegiatan</p>  <p>dengan melakukan sejumlah Kegiatan Utama</p>	<p>Nilai Proposisi</p>  <p>Memecahkan masalah pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan proposisi nilai.</p>	<p>Hubungan Pelanggan</p>  <p>Ditetapkan dan dikelola dengan setiap Segmen Pelanggan</p>	<p>Segmen Pelanggan</p>  <p>Organisasi melayani satu atau beberapa Segmen Pelanggan.</p>
	<p>Sumber daya</p>  <p>Sumber daya utama adalah aset yang diperlukan untuk ditawarkan dan memberikan elemen yang dijelaskan sebelumnya</p>		<p>Saluran</p>  <p>Proposisi nilai dikirim ke pelanggan melalui saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan.</p>	
<p> Struktur Biaya</p> <p>Elemen model bisnis menghasilkan struktur biaya.</p>		<p> Arus Pendapatan</p> <p>Aliran pendapatan dihasilkan dari proposisi nilai yang berhasil ditawarkan kepada pelanggan.</p>		

Gambar 6.4 Templat Model Bisnis Kanvas

Contoh Model Bisnis Kanvas

Penulis akan menyajikan beberapa contoh Model Bisnis Kanvas (Osterwalder, 2010) sebagai berikut.

BUSINESS MODEL CANVAS ASURANSI				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> Investor Perbankan Vendor IT Regulasi Penyedia rantai asuransi 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen Risiko Investasi keuangan Pelayanan klien Manajemen klaim Asuransi Umum Asuransi Kredit 	<ul style="list-style-type: none"> Membantu klien mengidentifikasi risiko yang tidak terlihat. Layanan keuangan untuk perorangan dan bisnis Menjaga klien kami lebih aman dan dengan data dan informasi lebih baik Penjamin asuransi komersial dan industri terbesar 	<ul style="list-style-type: none"> Transparansi Keamanan Kepercayaan Bantuan kepada klien Agen penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> Perorangan Keluarga Bisnis Perusahaan
	<p style="text-align: center;">KEY RESOURCES</p>		<p style="text-align: center;">CHANNELS</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Jaringan global Staf profesional Basis pelanggan Merek ternama Teknologi canggih Data informasi lengkap (<i>big data</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> Kantor Cabang Jaringan agen (perwakilan) Situs web Aplikasi seluler Call center 	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
<ul style="list-style-type: none"> Pembayaran klaim Pengembangan dan pemeliharaan IT Komisi investasi keuangan Gaji karyawan dan Pajak Iklan 		<ul style="list-style-type: none"> Pendapatan dari investasi keuangan Pendapatan dari premi Pendapatan dari jasa layanan 		

Gambar 6.5 Model Bisnis Kanvas: Perusahaan Asuransi

BUSINESS MODEL CANVAS PERBANKAN (STUDI KASUS BANK RAKYAT INDONESIA)				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> Investor BRI Beberapa anak perusahaan Komunitas keuangan dan investor. Pemerintah dan perusahaan besar. Otoritas Jasa Keuangan Lembaga Penjamin Simpanan Bank Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> Perbankan ritel, dan korporasi, dan investasi Pelayanan nasabah Manajemen kekayaan Layanan transaksi 	<p>Layanan keuangan untuk setiap kebutuhan dengan misi:</p> <ul style="list-style-type: none"> Memberikan yang terbaik Menyediakan pelayanan yang prima Bekerja dengan Optimal dan Baik 	<ul style="list-style-type: none"> Otomatisasi Komunitas Kepercayaan Keamanan Reputasi Kenyamanan 	<ul style="list-style-type: none"> Perorangan Bisnis konsumen Bisnis korporasi Bisnis institusional (setiap ukuran dan sektor)
	<p style="text-align: center;">KEY RESOURCES</p>		<p style="text-align: center;">CHANNELS</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Bank terbesar di Indonesia. 70 juta nasabah Jaringan global 92.898 karyawan Merek dan tradisi Kinerja keuangan 		<ul style="list-style-type: none"> Global Banking Kantor Cabang Spesialis keuangan E-banking 	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
<ul style="list-style-type: none"> Biaya keuangan Infrastruktur fisik dan IT 		<ul style="list-style-type: none"> Pendapatan keuangan (bunga kredit), komisi dan biaya layanan Konsultasi dan penasehat keuangan 		

Gambar 6.6 Model Bisnis Kanvas: Perbankan

BUSINESS MODEL CANVAS PENERBANGAN (STUDI KASUS GARUDA INDONESIA)				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Pabrik pesawat terbang • Bandara • Bank • Hotel • Rental Mobil • Perusahaan ritel & gaya hidup • Pemasok makanan • Penyedia lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Operasi & Pemeliharaan • Marketing & Layanan penumpang • Keamanan • Katering 	<ul style="list-style-type: none"> • Kekuatan dunia dalam perjalanan dan pariwisata • Layanan prima dengan kualitas terbaik (<i>first quality</i>) disertai dengan efisiensi dan teknologi terbaik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suite pribadi kelas satu • Pengalaman pelanggan • Keamanan • Media sosial • Jaringan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelas utama • Kelas bisnis • Kelas ekonomi • Wisatawan bisnis • Wisatawan lainnya
	<p style="text-align: center;">KEY RESOURCES</p>		<p style="text-align: center;">CHANNELS</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tenaga kerja ramping • Struktur organisasi yang datar • Staf • Rute • Platform IT 		<ul style="list-style-type: none"> • Bandara • On line • Agen perjalanan • Agregator • Aplikasi jejaring sosial 	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
Bahan bakar Bandara Biaya Pengguna Kompensasi staf Pemeliharaan Depresiasi Pajak Pembayaran sewa		<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan Tiket • Layanan terkait penjualan silang • Iklan • Tagihan lain 		

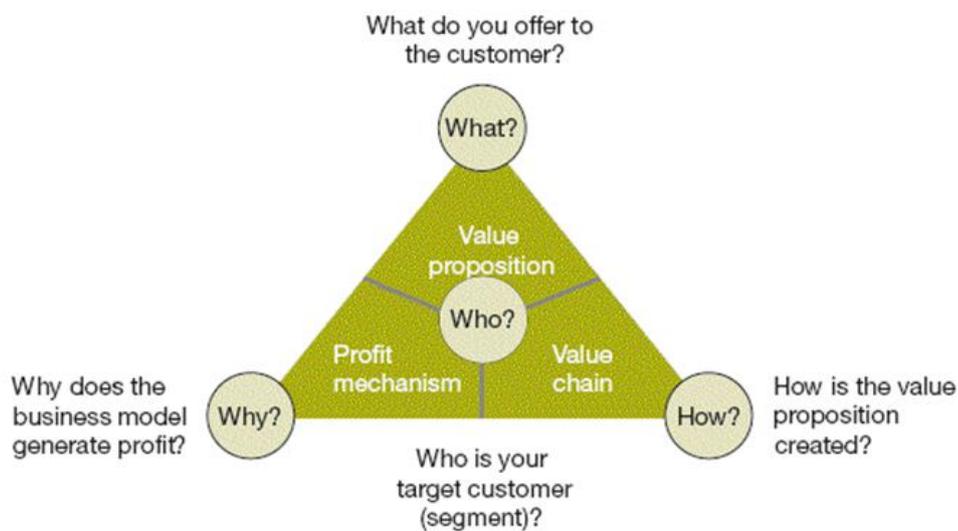
Gambar 6.7 Model Bisnis Kanvas: Penerbangan

BUSINESS MODEL CANVAS ONLINE SHOP (STUDI KASUS OLX)				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Konsorsium Merek (Avito, Letgo, Dubizzle, Stadia, Storia, Antara lain) • Investors (grup media Afrika Selatan Naspers antara lain) • Perusahaan modal ventura 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekayasa TI • Integrasi web 2.0 • <i>Traffic acquisitions</i> • Perjanjian merek • Hukum • Pelayanan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • OLX (pasar memfasilitasi pembelian dan penjualan layanan dan barang) • Platform iklan baris online yang memungkinkan pengguna untuk membuat iklan dan menampilkannya di jejaring sosial • Menghasilkan uang (bagi penulis aktikel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Swalayan • On line • Otomatisasi • Offline (penjualan langsung antar pengguna) 	Orang yang ingin menjual barang dan jasa
	<p style="text-align: center;">KEY RESOURCES</p>		<p style="text-align: center;">CHANNELS</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Merek • Platform • Menargetkan blogger • Operasi di 45 negara • Ketenaran 		<ul style="list-style-type: none"> • Iklan • Menargetkan blog • Media sosial • Situs web • Aplikasi • Toko aplikasi 	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan & pemeliharaan Platform • Akuisisi Pelanggan • Biaya Staf • Pemasaran Pembayaran antara pembeli dan penjual dilakukan secara offline • Pelayanan pelanggan 		<ul style="list-style-type: none"> • Iklan online • Pengguna dapat membayar untuk pembelian produk mereka 		

Gambar 6.8 Model Bisnis Kanvas: Online Shop

C. Navigator Model Bisnis

Gassmann dan Frankenberger (2014) mengembangkan Business Model Navigator, berdasarkan analisis 250 *Business Model* (BM), selanjutnya Gassmann dan Frankenberger (2014) mendefinisikan 55 pola BM. Semua pola ini mempengaruhi komponen BM yang digambarkan dalam segitiga yang sangat abstrak yang berbeda. (Gassmann dan Frankenberger, 2014) menggambarkan kerangka model bisnis (*Business Model Frame/BMF*) berfokus pada menjawab empat pertanyaan terkait dengan keunggulan kompetitif, yaitu; menjelaskan target pelanggan, proposisi nilai terhadap pelanggan, rantai nilai di balik penciptaan nilai ini, dan model pendapatan yang menangkap nilai. Dengan melakukan itu, model bisnis suatu perusahaan menjadi nyata dan mudah dimengerti



Gambar 6.9 Navigator Model Bisnis

Siapa (*who*): Setiap model bisnis melayani kelompok pelanggan tertentu. Dengan demikian, harus menjawab pertanyaan "Siapa pelanggan?" Kegagalan dalam mendefinisikan pasar adalah faktor kunci yang terkait dengan kegagalan usaha. Karenanya, dimensi ini mengidentifikasi target pelanggan sebagai satu dimensi utama dalam merancang model bisnis baru.

Apa (*what*): Dimensi kedua menggambarkan apa yang ditawarkan kepada target pelanggan, atau, dengan kata lain, apa yang dihargai pelanggan. Gagasan ini biasanya disebut sebagai proposisi nilai pelanggan atau, lebih sederhana, proposisi nilai. Ini dapat didefinisikan sebagai pandangan holistik dari bundel produk dan layanan perusahaan yang bernilai bagi pelanggan.

Bagaimana (*how*): Dimensi ketiga, membangun dan mendistribusikan proposisi nilai, perusahaan harus menguasai beberapa proses dan kegiatan. Proses dan kegiatan ini, bersama dengan sumber daya dan kemampuan yang terlibat, ditambah orkestrasi mereka dalam rantai nilai internal perusahaan utama membentuk dimensi ketiga dalam desain model bisnis baru.

Mengapa (*why*): Dimensi keempat menjelaskan mengapa model bisnis layak secara finansial, sehingga ini terkait dengan model pendapatan. Pada dasarnya, ini menyatukan aspek-aspek seperti, misalnya, struktur biaya dan mekanisme pendapatan yang diterapkan, dan menunjuk ke pertanyaan mendasar dari setiap perusahaan, yaitu bagaimana menghasilkan uang dalam bisnis.

Dengan menjawab empat pertanyaan terkait dan menjelaskan (1) target pelanggan, (2) proposisi nilai terhadap pelanggan, (3) rantai nilai di belakang penciptaan nilai ini, dan (4) model pendapatan yang menangkap nilai, model bisnis suatu perusahaan menjadi nyata dan landasan bersama untuk berpikir ulang tercapai. Keutamaan utama dari model bisnis adalah model ini memungkinkan gambaran menyeluruh bisnis dengan menggabungkan faktor-faktor yang terletak di dalam dan di luar perusahaan. Untuk alasan ini, Gassmann at al., (2015) menyebutnya sebagai konsep batas yang menjelaskan bagaimana keterkaitan perusahaan fokus dan berinteraksi dengan ekosistem sekitarnya. Tugas yang paling umum dikaitkan dengan model bisnis adalah menjelaskan bagaimana perusahaan fokus menciptakan dan menangkap nilai untuk dirinya sendiri dan berbagai pemangku kepentingan dalam ekosistem.

Mempertimbangkan ruang lingkup luas yang dimasukkan di bawah payung model bisnis, menjadi jelas bahwa, di dunia nyata, model bisnis perusahaan adalah sistem kompleks yang penuh dengan saling ketergantungan dan efek samping. Mengubah - atau berinovasi - model bisnis karenanya dapat dianggap sebagai usaha besar yang dapat dengan cepat menjadi sangat menantang.

Generasi manajer telah dilatih dalam lima kekuatan analisis industri Porter. Michael Porter mengajarkan penulis untuk menganalisis industri dan mencoba untuk mendapatkan keunggulan kompetitif komparatif karena *positioning* yang lebih baik. Ini adalah mantra bagi inovator bisnis seperti yang telah kita lihat dalam penelitian dan pelatihan perusahaan kita sendiri selama dekade terakhir. IKEA merevolusi bisnis furnitur, Apple berhasil mendefinisikan kembali batas-batas industri, dan Zara menciptakan kembali industri mode Eropa dengan siklus kecepatan tinggi. Banyak orang lain merevolusi industri mereka dengan cara yang sangat radikal: Berbagi mobilitas mobil, Cargo, TomTom, Wikipedia, Asuransi mikro, Better Place, Verizon, dan Bombardier Flexjet hanyalah beberapa contoh perusahaan yang lolos dari logika industri tradisional dan karenanya meredefinisikan industri mereka masing-masing.

Jadi, mengapa tidak lebih banyak perusahaan datang dengan model bisnis baru dan pindah ke 'samudra biru'? Ini karena sulit berpikir di luar kotak - hambatan mental menghalangi jalan menuju ide-ide inovatif. Manajer berjuang untuk membalikkan logika dominan dari industri 'mereka', yang telah mereka habiskan dengan memahami seluruh karier mereka. Pertama, banyak manajer tidak melihat mengapa mereka harus meninggalkan zona nyaman mereka selama mereka masih menghasilkan keuntungan. Kedua, sudah menjadi rahasia umum bahwa semakin keras Anda berusaha menjauh dari sesuatu, semakin dekat Anda dengan itu. Membawa ide-ide luar mungkin tampak menjanjikan dalam kasus ini - namun, sindrom 'tidak ditemukan di sini' (*'not invented here' / NIH syndrome*) sudah dikenal luas dan akan segera membatalkan ide luar sebelum bisa lepas landas di perusahaan.

Mengingat hambatan ini, pendekatan yang berhasil yang mengarah ke ide-ide model bisnis yang inovatif harus menguasai tindakan penyeimbangan membawa rangsangan eksternal ke industri untuk mencapai hal baru sementara, pada saat yang sama, memungkinkan orang-orang dalam suatu industri untuk mengembangkan sendiri ide-ide model bisnis yang inovatif.

Tabel 6.2 Model Bisnis Navigator

Elemen Bisnis Model	Aktivitas	Pertanyaan
Siapa (<i>Pelanggan</i>)	<i>Pelanggan</i> <i>Kepentingan pemilik</i> <i>Jalur distribusi</i>	Siapa Target Pelanggan ? Kepada Siapa kita memberi Nilai ? Dengan cara apa distributor kita menjangkau pelanggan ?

Elemen Bisnis Model	Aktivitas	Pertanyaan
Apa (<i>Proposisi nilai</i>)	<i>Segmen Pelanggan</i>	Apakah jalur distribusi ini terintegrasi dengan usaha kita yang lain ? Apakah jalur distribusi ini cocok dengan kebutuhan pelanggan kita ? Apakah kita sudah mengelompokkan pelanggan kita ? Hubungan bisnis apa yang tepat untuk segmen pelanggan kita ?
	<i>Proposisi nilai</i>	Apakah kita sudah mengelompokkan pelanggan kita ? Hubungan bisnis apa yang tepat untuk segmen pelanggan kita ? Apa saja masalah pelanggan yang ingin kita pecahkan ? Apa saja kebutuhan pelanggan yang ingin kita penuhi ? Apa saja barang dan jasa yang kita tawarkan untuk tiap segmen pelanggan ? Nilai apa yang kita berikan kepada pelanggan ? Apakah nilai proposisi kita berbeda dengan proposisi pesaing kita ?
Bagaimana (<i>Rantai nilai</i>)	<i>Sumber daya internal</i>	Sumber daya apa yang penting untuk memastikan bahwa kita mampu memberikan proposisi nilai ? Bagaimana cara kita untuk mengalokasikan sumber daya tersebut dengan tepat ?
	<i>Aktivitas kompetensi</i>	Apa yang harus dilakukan agar dapat menghasilkan proposisi nilai tersebut ? Apa yang sudah kita lakukan dengan kompetensi yang kita miliki ? Apa saja aktivitas dan kompetensi baru yang kita perlukan ?
	<i>Mitra</i>	Siapakah mitra kita ? Siapakah pemasok utama kita ? Siapakah mitra kita yang paling penting ? Apa aktivitas yang dilakukan oleh mitra utama kita ? apa kompetensi utama yang mereka miliki ? Apa yang mereka dapat dari kerja sama dengan mitra? Bagaimana kita dapat memperkuat kerja sama ini ?
Mengapa (<i>Mekanisme laba</i>)	<i>Faktor biaya</i>	Apa saja biaya pokok dalam model bisnis kita ? Apa saja risiko keuangannya? Bagaimana untuk meminimalisir risiko tersebut?
	<i>Aliran pendapatan</i>	Apa sumber pendapatan kita ? Barang/jasa apa yang ingin dibeli pelanggan ? Bagaimana cara konsumen dalam membayar saat ini dan waktu mendatang ? Seberapa besar kontribusi tiap sumber pendapatan terhadap penjualan secara keseluruhan ?

Gassmann at al., (2015) mengubah konsep utama (menciptakan ide-ide model bisnis dengan memanfaatkan kekuatan kombinasi ulang) menjadi metodologi siap pakai, yang telah membuktikan kegunaannya dalam bengkel kerja yang tak terhitung jumlahnya dan format lainnya. Tiga langkah membuka jalan menuju model bisnis baru:

Langkah 1: Inisiasi (mempersiapkan perjalanan)

Sebelum memulai perjalanan menuju model bisnis baru, penting untuk menentukan titik awal dan arah yang kasar. Menggambarkan model bisnis saat ini, logika nilainya, dan interaksinya dengan dunia luar adalah latihan yang baik untuk masuk ke dalam logika pemikiran model bisnis. Ini juga membangun pemahaman umum tentang mengapa model bisnis saat ini akan membutuhkan perbaikan, faktor mana yang membahayakan masa depannya, atau peluang mana yang tidak dapat dieksploitasi karena cara berbisnis saat ini. Menjelaskan kesengsaraan ini dan logika industri yang dominan memberikan arahan kasar yang menurutnya pola-pola model bisnis generik harus ditafsirkan dalam langkah 2.

Faktor keberhasilan:

- Libatkan anggota tim yang berpikiran terbuka dari berbagai fungsi; keterlibatan orang luar industri mendukung pemikiran di luar kotak.
- Mengatasi logika industri yang dominan: Dilarang adalah kalimat seperti 'ini selalu bekerja seperti itu di industri penulis'. Sebaliknya, pidato pemakaman untuk bisnis sendiri membantu mengatasi masa lalu. Mengapa perusahaan itu mati? Ini adalah latihan yang menarik, yang sering digunakan McKinsey dengan sukses dalam proyek perubahan ketika individu perlu mengatasi hambatan mental.
- Gunakan dukungan metodologis, mis., Set kartu, perangkat lunak inovasi model bisnis (lihat www.bmi-lab.ch untuk pendekatan metodologis dan informasi latar belakang penulis).

Langkah 2: *Ideation* (pindah ke arah baru)

Menggabungkan kembali konsep yang ada adalah alat yang ampuh untuk keluar dari kotak dan menghasilkan ide untuk model bisnis baru. Untuk mempermudah proses ini, penulis telah memusatkan 55 pola yang diperlukan untuk memahami konsep di balik pola: judul, deskripsi tentang logika umum, dan contoh nyata dari perusahaan yang menerapkan pola tersebut dalam model bisnisnya. Selama tahap ideasi, tingkat informasi pada kartu tepat untuk memicu penciptaan ide-ide inovatif.

Cara menerapkan kartu disebut konfrontasi pola untuk menggambarkan proses mengadaptasi pola dengan situasi awal seseorang. Peserta, biasanya dibagi menjadi kelompok-kelompok yang terdiri dari tiga hingga lima orang, bertanya pada diri sendiri bagaimana pola akan mengubah model bisnis mereka jika diterapkan pada situasi khusus mereka.

Pada pandangan pertama, kartu-kartu itu mungkin tampak tidak terkait dengan masalah, namun hasilnya cukup mengejutkan. Sering kali rangsangan, dalam bentuk kartu pola, menyebabkan ide-ide inovatif muncul, yang menginspirasi diskusi di antara anggota kelompok. Dalam satu contoh, misalnya, tugas menyesuaikan pola SUB-SCRIPTION dengan model bisnis produsen mesin menyebabkan gagasan pelatihan yang dicari operator pabrik dan menyewakannya kepada pelanggan. Konsep ini diterapkan dan sekarang berkontribusi pada pergantian perusahaan sementara pada saat yang sama memperkuat ikatan dengan pelanggan - yang telah menjadi alasan awal untuk memikirkan model bisnis baru.

Faktor keberhasilan:

- Cobalah tidak hanya pola tutup, tetapi juga pola yang lebih jauh. Penulis memiliki hasil yang sangat mengejutkan ketika pemasok otomotif tingkat 1 menerapkan pertanyaan: "Bagaimana McDonald akan menjalankan bisnis Anda?" Sebagai contoh, karyawan meja depan McDonald sepenuhnya produktif setelah 30 menit perkenalan. Pemasok

otomotif harus belajar bahwa mengurangi kompleksitas akan mengarah pada model bisnis yang sama sekali baru dan juga akan merangsang pembelajaran cepat.

- Tetap mencoba. Pada awalnya, tampaknya mustahil untuk belajar sesuatu dari orang luar industri. Khususnya individu dengan latar belakang yang mendalam di industri yang ada mengalami kesulitan dalam mengatasi logika industri yang dominan.

Langkah 3: Integrasi (melengkapi gambar)

Tidak ada ide yang cukup jelas untuk segera diimplementasikan dalam suatu perusahaan. Sebaliknya, ide-ide yang menjanjikan perlu secara bertahap diuraikan menjadi model bisnis lengkap yang menggambarkan keempat dimensi - Siapa-Apa-Bagaimana-Nilai? - dan juga mempertimbangkan pemangku kepentingan, mitra baru, dan konsekuensi untuk pasar. Serangkaian daftar periksa dan alat, seperti metodologi jaringan nilai, tersedia di Business Model Navigator untuk memudahkan proses penjabaran dan penjelajahan model bisnis di sekitar ide yang menjanjikan. Daftar perusahaan contoh pada setiap kartu pola memungkinkan untuk menarik inspirasi dari perusahaan lain yang menerapkan pola yang sama.

Faktor keberhasilan:

- Konsisten. Konsistensi antara dunia internal dan eksternal diperlukan. Harus ada kesesuaian antara kompetensi inti internal, perspektif pesaing, dan nilai pelanggan yang dirasakan.
- Berusaha keras. Mengembangkan model bisnis dan mengimplementasikan ide di perusahaan sendiri membutuhkan banyak pekerjaan.

D. Model Bisnis dan Strategis

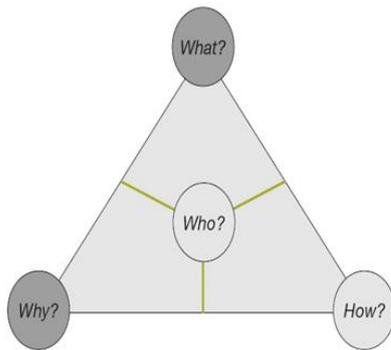
Strategi adalah seperangkat tindakan yang diarahkan pada tujuan yang diambil perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan kinerja yang unggul relatif terhadap pesaing atau rata-rata industri. Penerjemahan strategi menjadi tindakan dilakukan dalam model bisnis perusahaan, yang merinci taktik dan inisiatif kompetitif perusahaan. Sederhananya, model bisnis perusahaan menjelaskan bagaimana perusahaan bermaksud menghasilkan uang. Model bisnis menetapkan bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya dengan pembeli, pemasok, dan mitranya (Benner dan Tushman (2003). Bagaimana perusahaan melakukan bisnis kadang-kadang bisa sama pentingnya untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif seperti apa yang mereka lakukan. Ini juga menyiratkan bahwa inovasi model bisnis mungkin sama pentingnya dengan inovasi produk atau proses.

Untuk menghasilkan model bisnis yang efektif, manajer perusahaan pertama-tama mengubah strategi mereka tentang bagaimana bersaing menjadi cetak biru tindakan dan inisiatif yang mendukung tujuan menyeluruh. Pada langkah kedua, manajer menerapkan cetak biru ini melalui struktur, proses, budaya, dan prosedur. Jika perusahaan gagal menerjemahkan strategi menjadi model bisnis yang menguntungkan, perusahaan akan mengalami masalah. Mengingat pentingnya mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif, model bisnis terus berkembang. Di bawah ini kita akan membahas beberapa model bisnis yang lebih populer (Gassmann at al., 2015).

- Silet cukur
- Berlangganan
- Bayar per pemakaian
- Freemium.
- Pendapatan tersembunyi
- Add-On

■ Penjualan silang

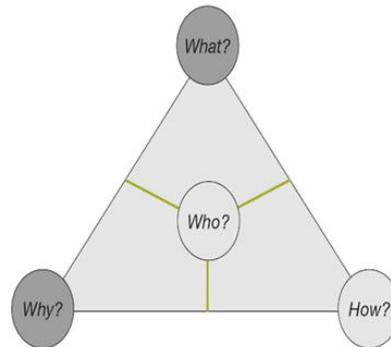
Memahami model bisnis yang lebih populer saat ini akan meningkatkan alat dalam perangkat strategi sebagaimana beberapa contoh yang di tulis oleh Gassmann at al., (2015) sebagai berikut.



Model silet cukur ditemukan di banyak aplikasi bisnis saat ini. Misalnya, HP sedikit membebankan biaya untuk printer lasernya tetapi membebankan harga tinggi untuk kartrid toner pengganti.

■ Silet cukur (*Razor and Blade*)

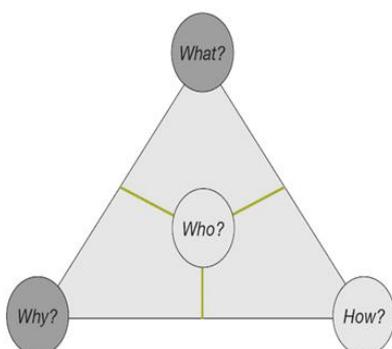
Dalam model bisnis silet cukur (*Razor and Blade*), produk dasar dijual dengan harga murah di bawah biaya produksi atau bahkan gratis. Sedangkan, produk tambahan yang dibutuhkan pelanggan agar dapat menggunakan produk dasar, justru dijual dengan harga yang mahal. Hasilnya produk tambahan inilah yang menghasilkan sebagian besar pendapatan (dimensi apa? dan mengapa?). Contohnya Gillette, yang memberikan pisau cukur dan menjual kartrid pengganti dengan harga



menghemat waktu dan uang. Manfaat lain dari model bisnis ini adalah harga langganan lebih murah daripada membeli produk atau jasa berulang kali (dimensi apa?). Banyak perusahaan menawarkan diskon kepada pelanggan mereka ketika mereka berlangganan, karena ini merupakan janji untuk membeli produk atau layanannya berulang kali, menandakan pengembalian yang dapat diperkirakan untuk bisnis (dimensi mengapa?). Agar model berlangganan bertahan dalam jangka panjang, maka pelanggan harus bisa merasakan manfaat dari sistem ini dan pelanggan tidak pernah merasa ditipu.

■ Berlangganan (*Subscription*)

Model berlangganan secara memungkinkan pelanggan mendapatkan produk atau jasa secara teratur. Perusahaan dengan pelanggan menandatangani kontrak untuk menentukan frekuensi dan durasi layanan tersebut. Kemudian, pelanggan membayar layanan di muka atau secara berkala, biasanya secara bulanan atau tahunan (dimensi mengapa?). Pelanggan menghargai Berlangganan karena mereka tidak perlu repot membeli setiap produk atau jasa berulang kali, sehingga lebih

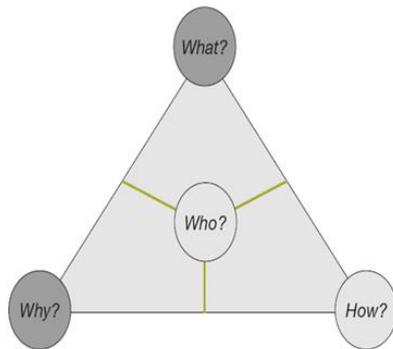


yang dipakai atau durasi pemakainya (dimensi mengapa?). Manfaat lainnya, pelanggan dapat merasakan bahwa sumber biaya yang dikeluarkan sangat transparan (dimensi apa?). Model

■ Bayar per pemakaian (*Pay Per Use*).

Dalam model bisnis *Pay Per Use* ini, pemakai produk atau jasa layanan atau produk tertentu oleh pelanggan diukur dan dikenakan biaya. Model ini digunakan dalam pasar media konsumen (contohnya, televisi kabel dan layanan *online*). Dengan kata lain, model bisnis *Pay Per Use*, pelanggan membayar untuk layanan berdasarkan pemakaiannya yang efektif dengan tarif tetap (dimensi apa?). Pelanggan ditagih dengan cara yang berbeda, sesuai dengan layanan, contohnya berdasarkan jumlah unit

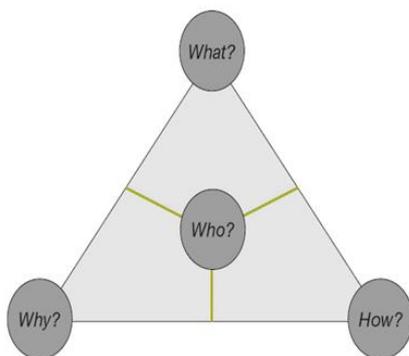
ini juga sangat adil, karena pelanggan yang memakai layanan sedikit akan membayar jauh lebih sedikit (dimensi apa?). Sebaliknya, karena pelanggan biasanya memakai layanan secara spontan, mungkin sulit bagi perusahaan untuk membuat estimasi penjualan. Untuk memastikan perencanaan yang andal dan penghasilan tetap, banyak perusahaan menetapkan penggunaan minimum layanan dalam kontrak dengan pelanggan, menjamin pemasukan perusahaan stabil.



■ Freemium.

Model bisnis freemium (gratis + premium) menyediakan fitur-fitur dasar dari suatu produk atau jasa gratis, tetapi membebani pengguna untuk layanan premium seperti fitur-fitur canggih (dimensi apa?) Misalnya, perusahaan dapat menyediakan versi dukungan minimal perangkat lunak mereka sebagai uji coba (misalnya, aplikasi bisnis atau permainan video) untuk memberi pengguna kesempatan untuk mencoba produk. Pengguna nantinya memiliki opsi untuk membeli

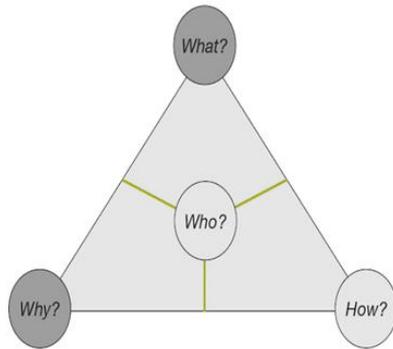
versi perangkat lunak yang didukung, yang mencakup serangkaian fitur produk dan dukungan produk (dimensi mengapa?). Indikator kinerja utama model ini adalah tingkat konversi, yang mengukur perbandingan jumlah pelanggan berbayar dengan jumlah pelanggan gratis. Persentase akan bervariasi sesuai dengan model bisnis tertentu, tetapi umumnya terletak dalam rentang satu digit. Mengingat bahwa sebagian besar orang menggunakan versi gratis produk, yang karenanya perlu disubsidi silang oleh pelanggan premium, maka biaya penawaran produk dasar harus sangat rendah, idealnya nol. Dalam banyak kasus, bahwa pelanggan produk gratis tetap mendapatkan dukungan layanan ini dan model bisnis ini dapat menghasilkan laba bagi perusahaan (dimensi mengapa?).



■ Pendapatan tersembunyi (*Hidden Revenue*).

Model bisnis *Hidden Revenue*, tidak menggunakan logika bahwa bisnis harus bergantung pada penjualan produk atau jasa. Justru, sumber utama pendapatan berasal dari pihak ketiga, yang melakukan pembiayaan silang atas penawaran gratis atau harga murah untuk pelanggan (dimensi apa? Bagaimana? Mengapa?). Model ini diterapkan dengan mengintegrasikan iklan ke dalam penawaran, sehingga menarik pelanggan kepada pengiklan yang mendanai (dimensi siapa?). Manfaat

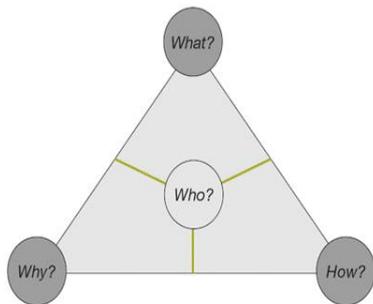
utama dari model *Hidden Revenue* adalah model ini mengakses sumber pendapatan alternatif yang dapat menambah atau bahkan sepenuhnya menggantikan pendapatan yang dihasilkan oleh penjualan produk konvensional (dimensi apa? Mengapa?). Memperoleh pemasukan melalui iklan dapat berdampak positif pada proposisi nilai aslinya. Biasanya banyak pelanggan yang mau melihat beberapa iklan jika pelanggan mendapatkan penawaran yang lebih baik untuk barang atau jasa Anda (apa?). Contohnya, Google menerima pendapatan berdasarkan biaya per tayang (setiap kali iklan ditampilkan) atau biaya per klik (setiap kali pengguna mengklik iklan). Dengan skema ini, perusahaan menarik lebih banyak pelanggan dan pada gilirannya meningkatkan pendapatan iklan. Model bisnis Google memungkinkannya menghasilkan pendapatan miliaran dolar setiap tahun dan mempertahankan pangsa pasar iklan *online* lebih dari 60 persen.



biaya bagasi.

■ Add-On

Dalam model bisnis Add-on, meskipun perusahaan harga yang kompetitif, banyak fitur tambahan memengaruhi harga akhir. Pada akhirnya, pelanggan membayar lebih mahal dari harga semula, tetapi mendapat manfaat dari opsi-opsi yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Contohnya, tiket pesawat, pelanggan membayar tiket dengan harga murah, namun biaya keseluruhannya lebih mahal karena termasuk biaya tambahan (*add-on*) seperti biaya makanan dan



■ Penjualan silang (*Cross-selling*)

Model bisnis penjualan silang adalah produk atau jasa yang permintaannya berkorelasi negatif dengan diskon. komponen bisnis yang digunakan *apa?/what?*, *mengapa?/why?*, dan *bagaimana?/how?* (penjelasan pada tabel 6.2). *Cross-selling* bentuk penawaran produk dan jasa pelengkap di luar produk dan jasa standar perusahaan, dengan tujuan memanfaatkan hubungan pelanggan yang ada untuk menjual lebih banyak barang. *Cross-selling* juga menawarkan peluang untuk memanfaatkan sumber daya dan kompetensi yang ada seperti penjualan dan pemasaran (dimensi bagaimana? Mengapa?).

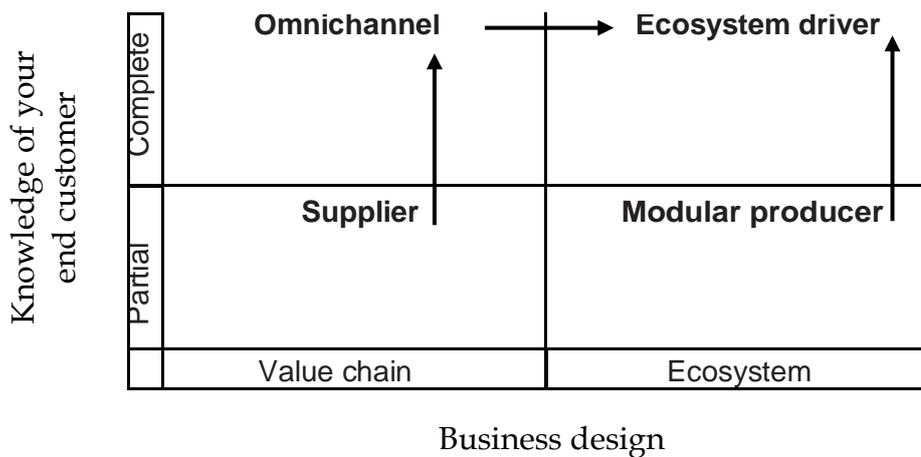
Bagi pelanggan, manfaat utama dari *Cross-selling* terletak pada memperoleh nilai lebih dari satu sumber, sehingga menghemat biaya mencari produk tambahan (dimensi apa?). Manfaat lainnya dari model *Cross-selling* adalah rasa aman. Pelanggan yang sudah memiliki hubungan baik dengan perusahaan tidak akan merasa mengambil risiko jika mereka memercayai perusahaan itu lagi, dan ini tidak dimiliki perusahaan baru (dimensi apa?). Ketika menawarkan produk dan layanan tambahan, kita harus menjaga kepuasan pelanggan untuk memastikan bahwa pelanggan yang tidak puas tidak meninggalkan produk yang semula. Karenanya, model ini menuntut perencanaan dan pelaksanaan portofolio produk perusahaan yang cermat.

E. Model Bisnis Digital

Weill dan Woerner (2018) mengamati perubahan besar dalam kebutuhan dan perilaku pelanggan karena perubahan teknologi. Contohnya para pelanggan saat ini lebih tertarik untuk menyelesaikan kebutuhan kehidupannya dalam satu tempat, seperti produk perbankan. Misalnya, ketika meminjam uang untuk membeli mobil, seorang pelanggan menginginkan mobil dikirimkan, dan asuransi serta pembiayaan diatur melalui bank. Pelanggan tidak lagi ingin harus bolak-balik dari bank ke agen asuransi ke dealer mobil untuk membuat kesepakatan bersama.

Selanjutnya Weill dan Woerner (2018) menyatakan bahwa perusahaan berhasil mengubah ekonomi digital dan menemukan cara untuk menciptakan proposisi nilai baru yang persuasif (merupakan terobosan dalam pengalaman pelanggan). Dengan teknik digital, perusahaan dapat mengetahui lebih banyak tentang pelanggan mereka, baik hubungan bisnis dengan bisnis lain (B2B) atau pelanggan akhir (B2C)) dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam kehidupan mereka sehari-hari.

Kuncinya adalah membedakan bisnis kita dengan menawarkan kepada pelanggan sesuatu yang baru dan menarik. Hasil penelitian Weill dan Woerner (2018) menunjukkan bahwa diversifikasi mendorong perusahaan memindahkan model bisnis mereka pada dua dimensi. Pertama, perusahaan bergerak dari rantai nilai yang terkontrol ke sistem yang bekerja dengan jaringan. Kedua, perusahaan bergerak dari pemahaman parsial tentang kebutuhan konsumen akhir ke pemahaman yang lebih lengkap. Dengan dua dimensi bisnis tersebut, Weill dan Woerner (2018) menggambarkan empat model bisnis yang berbeda, masing-masing dalam kuadran mewakili kemampuan yang berbeda dan kinerja keuangan rata-rata yang berbeda-beda (gambar 6.10).



Gambar 6.10 Model Bisnis Digital.

Sumber: P. Weill and S. L. Woerner, "Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem," MIT Sloan Management Review 56, no. 4 (June 16, 2015): 27–34.

1. *Supplier* (Pemasok)

Perusahaan-perusahaan di kuadran ini, memiliki pemahaman parsial tentang konsumen akhir, biasanya beroperasi dalam rantai nilai perusahaan lain yang sering kali lebih kuat. Pemasok mencakup perusahaan yang menjual asuransi melalui agen independen¹³ (misalnya Asuransi Buana Independent), barang elektronik seperti TV melalui pengecer (misalnya Sony), atau reksa dana melalui broker (misalnya Bareksa.com). Ketika perusahaan terus mendigitalkan, pemasok cenderung kehilangan daya dan terus menurunkan harga. P&G (pemasok utama di banyak rantai nilai perusahaan lain) merasakan potensi kehilangan daya dan pertumbuhan datar baru-baru ini. Untuk mendapatkan lebih banyak pengaruh, P&G memulai kampanye untuk mempelajari lebih lanjut, dan terhubung langsung dengan, lebih dari empat miliar pelanggan akhir di seluruh dunia, menggunakan berbagai merek, media sosial, langsung ke pelanggan (misalnya, Pampers.com) dan pendekatan berbasis data, bergerak secara efektif dalam kerangka DBM. Misalnya, P&G telah membangun lebih dari lima puluh ruang konferensi "ruang bisnis" yang mendalam secara visual di seluruh dunia, para eksekutif perusahaan mengatasi tantangan bisnis tertentu, seperti meningkatkan penjualan Pampers di

¹³ Agen asuransi independen berfungsi secara identik dengan broker asuransi karena mereka mewakili beberapa perusahaan asuransi. Perbedaan utama antara broker dan agen independen adalah bahwa komisi broker asuransi sering kali lebih besar daripada agen asuransi independen. Namun, agen independen dan broker mendekati bisnis dengan cara yang sama, yaitu bahwa mereka mewakili pelanggan.

Singapura. Data dikumpulkan dan ditampilkan di ruang seperti planetarium, dan eksekutif melakukan analisis, memperdebatkan bukti, dan memutuskan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Keputusan saat itu juga (*real-time*) dapat dilakukan dengan cepat, dan keputusan tersebut berdampak selama beberapa minggu berikutnya. P&G mempraktikkan pengujian dan pembelajaran, saat ia membuat keputusan berdasarkan bukti dan kemudian melacak hasilnya beberapa minggu berikutnya, menyesuaikan arahnya sesuai kebutuhan selama beberapa minggu berikutnya. Secara bersamaan, perusahaan belajar lebih banyak tentang pelanggannya saat itu juga (*real time*).

2. Omnichannel

Perusahaan-perusahaan di kuadran ini, menggunakan model bisnis *omnichannel*, model bisnis ini memiliki pemahaman menyeluruh tentang konsumen akhir, beroperasi dalam rantai nilai perusahaan yang kuat. Model bisnis *omnichannel* memberikan pelanggan akses ke produk mereka di berbagai saluran, termasuk saluran fisik dan digital. Pelanggan bisa menggunakan lebih dari satu *channel* penjualan seperti toko fisik, *e-Commerce*/internet, mobile (m-Commerce), *social Commerce*, dan lain untuk melakukan riset, membeli, mendapatkan dan mengembalikan atau menukar barang dari peritel. Contohnya city bank, meluncurkan MobilePASS, solusi digital baru yang meniadakan keharusan bagi pengguna korporasi untuk menggunakan token saat hendak melakukan login. MobilePASS adalah token non-fisik berbasis aplikasi yang memungkinkan penggunanya memanfaatkan *smartphones* miliknya untuk mendapatkan kode akses tanpa harus terhubung dengan jaringan konektivitas untuk masuk ke dalam berbagai platform unggulan e-banking yang ditujukan bagi institusi, termasuk CitiDirect BE, Mobile dan CitiDirect BE Tablet. MobilePASS menggabungkan kemampuan login cepat dan keamanan yang kuat dalam menyediakan pengalaman perbankan institusional *omnichannel* yang lebih nyaman (Baihaqi, 2017).

3. Produsen Modular

Perusahaan-perusahaan di kuadran ini, menggunakan model bisnis *modular producer*, model bisnis ini memiliki pengetahuan parsial tentang konsumen akhir, beroperasi dalam ekosistem. Model Bisnis ini menyediakan produk atau layanan *plug-and-play*¹⁴ yang dapat beradaptasi dengan ekosistem. Untuk bertahan hidup, mereka harus menjadi salah satu produsen terbaik dari aktivitas inti mereka (seperti pembayaran). Untuk berkembang, perusahaan harus terus berinovasi dalam produk dan layanan mereka, memastikan bahwa penjualan produk atau jasa ini adalah salah satu pilihan terbaik yang tersedia dan dengan harga kompetitif. Produsen modular biasanya beroperasi di pasar yang sangat kompetitif, karena biasanya mudah bagi pelanggan untuk mencari alternatif dan beralih, inti dari menjadi produsen modular adalah *plug-and-play*, contohnya Gojek, Toko Pedia, Traveloka, Bukalapak.

4. *Ecosystem driver*

Perusahaan-perusahaan di kuadran ini, menggunakan model bisnis *Ecosystem driver*, model bisnis ini memiliki pengetahuan lengkap tentang konsumen akhir, beroperasi dalam ekosistem. Perusahaan dengan DBM ini membentuk ekosistem digital (jaringan perusahaan, perangkat, dan pelanggan yang terkoordinasi untuk menciptakan nilai bagi semua peserta) dengan membina hubungan dengan penyedia lain yang menawarkan layanan pelengkap (dan kadang-kadang bersaing) ke perusahaan mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan dengan lebih lengkap pelanggan. Karena model ini memiliki kinerja terbaik pada margin bersih,

¹⁴ istilah teknologi informasi yang mengacu kepada fitur di komputer yang memperbolehkan suatu perangkat ditambahkan ke sistem komputer tanpa perlu untuk melakukan konfigurasi ulang.

pertumbuhan pendapatan, pengalaman pelanggan, dan inovasi, menjadi pendorong ekosistem adalah tujuan bagi banyak perusahaan.

Contohnya, Aetna, Amazon, Apple, Microsoft, dan WeChat menyediakan platform bagi para peserta, misalnya, ekosistem Apple lebih tertutup daripada ekosistem Google yang lebih terbuka. Model bisnis ini menawarkan berbagai layanan kepada sebagian pelanggannya baik dari kemampuannya sendiri maupun dari mitranya. Penggerak ekosistem mengekstrak uang sewa dari peserta dalam ekosistem dan mengandalkan kekuatan merek, kecanggihan data, dan membangun reputasi perusahaan.

Kasus perubahan model bisnis dari *Supplier-omnichannel- Ecosystem driver* (Gambar 6.10)

Lebih dari lima belas tahun, strategi digital Aetna menggerakkan perusahaan ke atas dan ke kanan pada kerangka DBM. Aetna berubah dari pemasok asuransi kesehatan (2000) menjadi bisnis *omnichannel* yang memudahkan pelanggan berinteraksi dengan Aetna di berbagai saluran (2010), menjadi penggerak ekosistem dengan kemampuan digital menjadi perantara antara perusahaan, pelanggan, dan mitranya.

Misalnya, untuk lebih memahami pelanggan dan memperkuat umpan balik (*customer's voice*¹⁵) di dalam perusahaan (bergerak ke atas dalam kerangka kerja model bisnis), organisasi *information technology* (IT) Aetna memimpin upaya untuk mengintegrasikan berbagai sistem di seluruh perusahaan untuk memberikan tampilan data 360 derajat¹⁶ dari setiap anggota. Untuk lebih memberikan bukti, Aetna menggunakan mesin integrasi, mesin aturan bisnis, dan wawasan ilmu data untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan dan pemanfaatan rencana kesehatan. Untuk meningkatkan suara pelanggan di dalam perusahaan, Aetna menggunakan *Net Promoter Score* (NPS)¹⁷, terlibat dengan pelanggan di Twitter dan media sosial lainnya, dan menggunakan analisis data untuk melacak sentimen sosial.

Untuk bergerak ke kanan, menjadi penggerak ekosistem (*Ecosystem driver*) yang efektif, Aetna memilih untuk menjadi tujuan bagi kebutuhan kesehatan dan kesejahteraan (bukan asuransi kesehatan) posisi pasar yang sangat berbeda. Karena perubahan model bisnisnya, maka Aetna harus mengembangkan visi yang jelas untuk menjadi tujuan baru bagi pelanggan, mengintegrasikan serangkaian akuisisi (perekrutan pelanggan baru) dan kemitraan, dan membuka kemampuan bisnisnya sehingga orang lain dapat terhubung. Misalnya, grup IT memimpin program *Application Program Interface* (API)¹⁸, memungkinkan banyak kemampuan bisnis utama Aetna sehingga kolega internal dan afiliasi eksternal dapat menggunakan inovasi dan menyediakan layanan.

¹⁵ Alat (*tool*) yang memungkinkan perusahaan untuk mendapat umpan balik pelanggan atas pengalaman yang mereka rasakan saat menggunakan produk atau jasa perusahaan terkait.

¹⁶ platform yang menyatukan analisis transaksional pelanggan dengan analisis pemasaran.

¹⁷ *Net Promoter Score* (NPS) adalah salah satu metric utama bagi semua bisnis eCommerce. Net Promoter Score dapat menunjukkan secara langsung tipe konsumen yang loyal dan dapat memberikan prediksi tingkah laku konsumen terhadap bisnis Anda. Score ini menjadi indikator berapa banyak konsumen Anda yang mau merekomendasikan website ke orang lain. Selain itu, NPS Menunjukkan interaksi personal berdasarkan pemahaman mendalam yang membuat konsumen menyukai produk dan layanan Anda

¹⁸ Serangkaian aturan kesepakatan antara kode aplikasi dan kode aplikasi lain bisa saling berbicara. Pengembang digital bisa memperoleh manfaat maksimal dengan API karena data, layanan, dan bisnis bisa terkoneksi ke konsumen, partner, pengembang, aplikasi mobile, hingga layanan awan (cloud services) sekaligus. Contohnya, memesan gojek sembari tahu lokasi kendaraan tersebut berada dan sudah menuju lokasi atau belum, bisa terjadi karena penggunaan *Application Program Interface* (API).

Aetna membangun pendekatan berlapis untuk mendukung berbagai sistem keterlibatan; sistem ini mencakup perangkat bergerak, platform yang dapat dipakai, dan aplikasi web. Keamanan, manajemen, skalabilitas, dan pemeliharaan adalah pendorong arsitektur yang signifikan untuk Aetna. Tujuan mengaktifkan integrasi API adalah menghadirkan pengalaman yang menyenangkan dan intuitif bagi pelanggan, seperti pengalaman yang disampaikan oleh integrasi yang diaktifkan API dari penjualan paket tradisional Aetna dengan penjualan kesehatan kepada pelanggan.

Melihat ke masa depan, Aetna kemungkinan besar akan melanjutkan perjalanannya untuk menjadi pendorong ekosistem terkemuka di bidang kesehatan dan kesejahteraan dengan menawarkan semakin banyak layanan yang semakin terintegrasi dari berbagai mitra. Kami mengantisipasi bahwa Aetna akan menggunakan data yang dikumpulkannya untuk meningkatkan layanannya dan untuk membuat penawaran baru kepada pelanggan. Akhirnya, jenis layanan seperti iTriage mungkin akan berkembang di banyak perusahaan, dengan satu atau dua perusahaan menjadi dominan di setiap domain.

Kasus perbankan menggunakan model bisnis empat kuadran sekaligus.

Sebagian besar bank, juga, biasanya beroperasi di beberapa kuadran — sering kali keempatnya dan sering kali dengan margin laba yang sangat berbeda. Sebagai contoh, tipikal bank besar akan bertindak sebagai *Supplier* (pemasok) dengan menjual hipotek, produk investasi, dan layanan lainnya melalui penasihat keuangan. Sebagian besar bank juga bekerja keras untuk meningkatkan penjualan produk dan jasa melalui *omnichannel*, sering kali dengan menata ulang cabang menjadi lebih banyak lokasi akuisisi, penjualan, dan penasihat pelanggan dengan sebagian besar transaksi dilakukan secara digital (perangkat seluler). Bank-bank yang sama ini beroperasi sebagai *modular producer* yang menjual berbagai layanan, termasuk pembayaran dan pertukaran mata uang asing, menggunakan platform otomatis. Dan akhirnya, banyak bank yang terjun ke model *ecosystem driver*, sering kali dengan menawarkan layanan yang lebih lengkap untuk acara-acara kehidupan seperti membeli rumah, memiliki mobil, atau mempersiapkan masa pensiun.

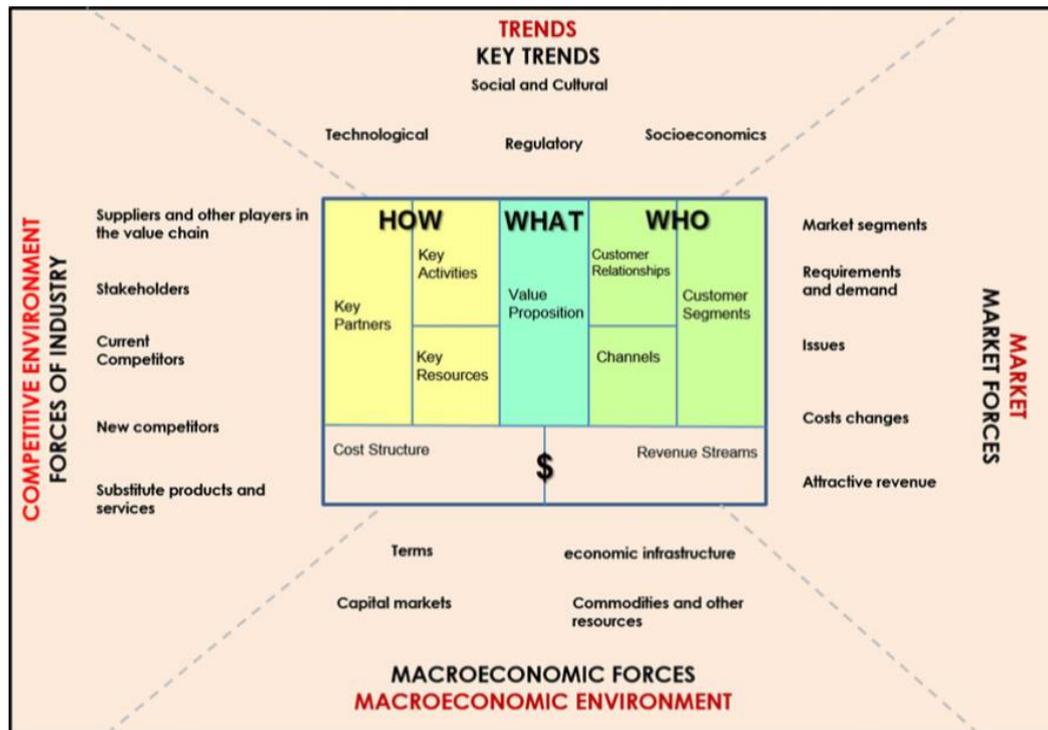
F. Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis menjadi semakin penting dalam praktik bisnis. Hasil penelitian IBM (2008) menemukan bahwa 98% CEO menyatakan bahwa perusahaan mereka akan melakukan inovasi model bisnis yang radikal (69%) dan evolusioner (29%) dalam tiga tahun berikutnya. Agar tetap kompetitif di saat perubahan, perusahaan harus beradaptasi dan berinovasi di setiap dimensi. Karena inovasi produk dan proses dianggap tidak memadai lagi (Chesbrough 2007). Kondisi bisnis baru mengharuskan perusahaan untuk mengubah seluruh cara mereka melakukan bisnis.

Faktor-faktor eksternal, seperti inovasi teknologi, meningkatnya persaingan, dan perubahan pasar serta perubahan hukum atau peraturan dipandang sebagai pemicu dominan dari inovasi model bisnis (IBM 2008, Linder dan Cantrell 2000). Melalui inovasi model bisnis, perusahaan dapat membedakan dari pesaing dan membangun keunggulan kompetitif. Dengan mengejar pendekatan yang didorong oleh peluang, perusahaan dapat mengambil manfaat dari keuntungan penggerak pertama.

León et al., (2016) mendefinisikan inovasi model bisnis sebagai ekosistem digital yang mengintegrasikan dan menggunakan konsep-konsep dari domain alami; berkembang ke ekosistem khusus sektor yang diintegrasikan oleh infrastruktur digital, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan digital untuk layanan jaringan dan organisasi dengan sumber daya atau harapan yang sama. Ekosistem digital membangun komunitas yang secara dinamis

berbagi wilayah geografis, bisnis, pengetahuan, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Tipe unit ini (Gambar 6.11) disebut *Digital Business Ecosystem* (Serbanati dan Vasilateanu, 2011).



Gambar 6.11: Model Digital Bisnis Ekosistem

Sumber: León, M. C., Nieto-Hipólito, J. I., Garibaldi-Beltrán, J., Amaya-Parra, G. A., Luque-Morales, P., Magana-Espinoza, P., & Aguilar-Velazco, J. (2016). *Designing a Model of a Digital Ecosystem for Healthcare and Wellness Using the Business Model Canvas*. *Journal of Medical Systems*, 40 (144), 1-9.

Model Digital Bisnis Ekosistem (MDBE) mengombinasikan 9 blok bangunan Business Model Canvas (BMC) dengan tiga elemen dari dimensi dari navigator model bisnis dengan tiga pertanyaan yaitu; Bagaimana, Apa dan Siapa. MDBE mengartikulasikan logika dan menunjukkan bagaimana bisnis menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan. "(Teece, 2010: 173). MDBE bertujuan menghubungkan strategi dengan proses organisasi, menempatkan penciptaan nilai pelanggan dengan lingkungan multidimensi (Rytönen & Nenonen, 2013). MDBE terdiri dari elemen-elemen dengan urutan prioritas konseptual (Tabel 6.3).

Tabel 6.3 Model Bisnis berbasis Lingkungan

Dimensi Model Bisnis	Kelompok	Model BMC	Blok BMC
Siapa?	Pelanggan	• Segmen pelanggan	1
		• Saluran	3
		• Hubungan pelanggan	4
		• Nilai proposisi	2
Apa?	Penawaran	• Nilai proposisi	2
	Infrastruktur	• Sumber Daya Utama	6
• Kegiatan Utama		7	
• Kemitraan Kunci		8	
Keuangan		• Arus Pendapatan	5

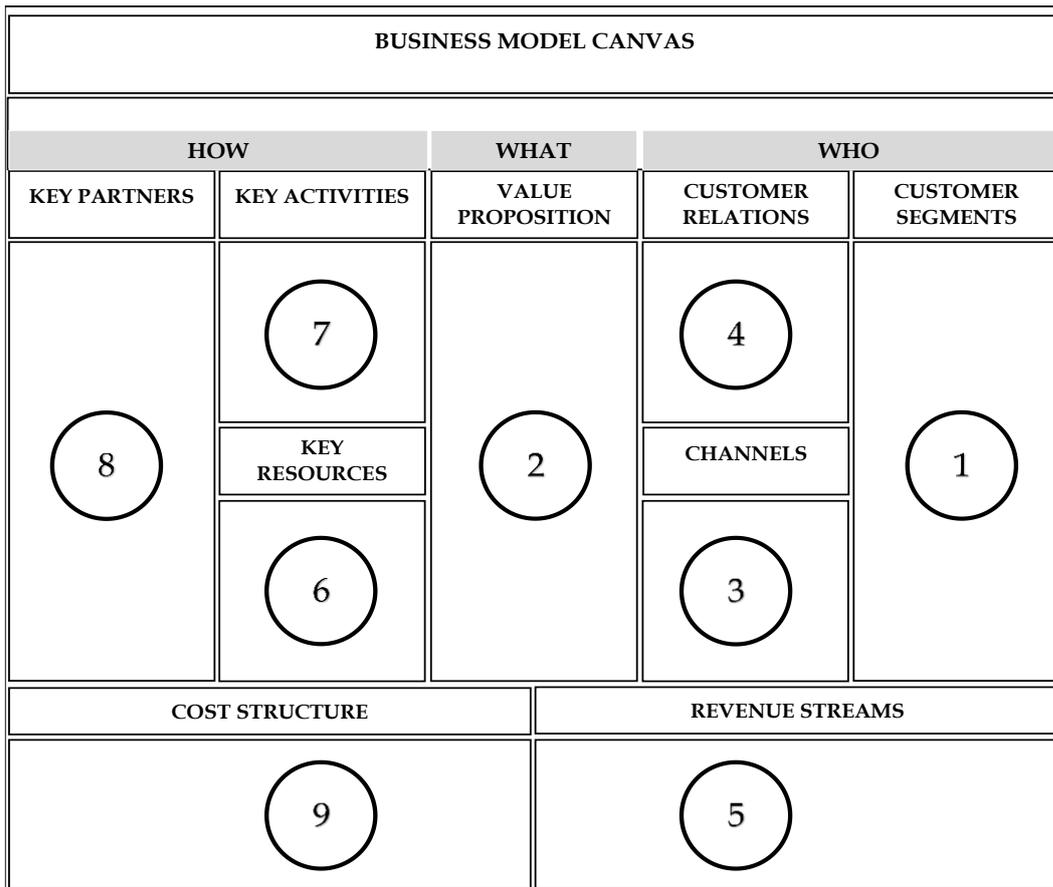
Dimensi Model Bisnis	Kelompok	Model BMC	Blok BMC
		• Struktur biaya	9

Kelompok pertama adalah tentang pelanggan (**Siapa?/Who?**), Fokus dari setiap model bisnis. Saluran adalah titik kontak di mana organisasi berinteraksi dengan pelanggan dan blok hubungan pelanggan berarti jenis hubungan yang dibangun dengan segmen pelanggan yang berbeda. Dianjurkan membedakan antara segmen pelanggan karena pelanggan dapat sangat berbeda dalam hal kebutuhan dan karakteristik.

Kelompok kedua adalah tentang penawaran (**Apa?/What?**), Inti dari model ini ialah nilai yang diciptakan organisasi yang diharapkan dapat memecahkan masalah pelanggan atau memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk segmen pelanggan yang berbeda, proposisi nilai pelanggan dapat berbeda.

Kelompok ketiga adalah tentang infrastruktur (**Bagaimana?/How?**), Yang merupakan bagian yang lebih luas untuk sumber daya. Kita harus mempertimbangkan sumber daya utama organisasi yang penting untuk menciptakan nilai pelanggan. Infrastruktur dapat berupa sumber daya keuangan, manusia, dan lainnya. Selanjutnya, kegiatan utama merupakan prioritas yang dilakukan organisasi untuk menciptakan nilai pelanggan. Terakhir, kemitraan utama yang merupakan jaringan pemasok dan mitra, membantu organisasi menciptakan nilai pelanggan. Bagian terakhir adalah keuangan, di mana struktur biaya (apa yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis) dan struktur pendapatan (uang tunai yang diperoleh dari setiap segmen pelanggan) harus dipertimbangkan.

Model bisnis independen dari lingkungannya sehingga disarankan untuk mempertimbangkan tren utama (sosial dan budaya, teknologi, regulasi dan sosial ekonomi), kekuatan pasar (segmen pasar, persyaratan dan permintaan, masalah, perubahan biaya dan pendapatan yang menarik), ekonomi makro kekuatan (syarat, pasar modal, infrastruktur ekonomi, komoditas dan sumber daya lainnya) dan kekuatan industri (pemasok dan pemain lain dalam rantai nilai, pemangku kepentingan, pesaing saat ini, pesaing baru, produk dan layanan pengganti) seperti yang digambarkan pada Gambar 6.12. (León et al., 2016).



Gambar 6.12 Inovasi Bisnis Model

Contoh Inovasi Model Bisnis Perguruan Tinggi

Penulis mengidentifikasi model bisnis perguruan tinggi secara umum dengan menggunakan MDBE (Gambar 6.13), penulis melihat gambaran yang beragam. Model bisnis Perguruan Tinggi dibangun di atas pemisahan dan koordinasi dari tiga jenis bisnis yang berbeda. Konsep MDBE terdapat tiga jenis bisnis yang berbeda yang mendasari model ini, yaitu; bisnis hubungan pelanggan (*customer relationship*), bisnis inovasi produk (*businesses, product innovation businesses*), dan bisnis infrastruktur (*infrastructure businesses*). Setiap jenis bisnis memiliki imperatif ekonomi, kompetitif, dan budaya yang berbeda. Ketiga jenis ini dapat hidup berdampingan dalam satu perusahaan, tetapi idealnya, mereka "tidak diikat" menjadi entitas yang terpisah untuk menghindari konflik atau pertukaran (*trade off*) yang tidak diinginkan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Penulis menganalisis model bisnis perguruan tinggi menemukan banyak aspek serupa dari perguruan tinggi yang berbeda. Keserupaan ini dapat dijelaskan oleh proses desentralisasi yang saat ini sedang berlangsung dalam sistem pendidikan Indonesia. Kesamaan hanya dikenali sebagai pola, karena pada kenyataannya elemen-elemen ini sangat berbeda. Pola yang diakui dapat digunakan untuk menyimpulkan ringkasan atau model bisnis standar perguruan tinggi. Model standar ini dapat digunakan untuk mengevaluasi perguruan tinggi sesuai dengan logika dan kontennya.

Salah satu aspek penting dari model standar perguruan tinggi adalah pelanggan utama secara inheren merupakan mitra kunci dalam proses penciptaan nilai dari berbagai perspektif. Ini berarti bahwa kinerja perguruan tinggi jauh lebih saling berhubungan dan dapat dicirikan sebagai sistem yang kompleks di mana hubungan antara sebab dan akibat sulit dipahami. Ini

bisa menjadi indikator untuk perguruan tinggi yang luar biasa yang menganggap pelanggan utama (mahasiswa) sebagai mitranya juga dalam mewujudkan proses belajar mengajar (ini berarti pendekatan yang berpusat pada peserta didik).

Juga merupakan aspek penting bagi perguruan tinggi adalah tenaga kependidikan (pegawai) dan mitra juga sebagai proses penciptaan nilai. Aspek ini memperkuat agenda pengembangan profesional berkelanjutan, sementara penekanan pada dosen sebagai pelanggan dari proses penciptaan nilai, itu berarti bahwa pembelajaran formal dan informal di tempat kerja mereka dipertimbangkan sebagai kegiatan utama perguruan tinggi yang menghasilkan sumber daya utama (kompetensi, kualifikasi dan pengalaman dosen) yang secara langsung berkaitan dengan proposisi nilai. Terakhir, perlu disebutkan bahwa dalam sistem pendidikan tinggi Indonesia pada saat ini perguruan tinggi tidak memiliki otonomi atas anggaran mereka, yang berarti secara formal Rektor universitas/ketua sekolah tinggi tidak memiliki wewenang terhadap anggaran biaya dan pendapatan. Ada beberapa celah, seolah-olah ada Yayasan yang mendukung perguruan tinggi, atau orang tua dan dosen dapat berkontribusi dengan kerja sukarela atau dengan dukungan keuangan.

BUSINESS MODEL CANVAS PERGURUAN TINGGI				
HOW		WHAT	WHO	
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa • Orang tua • Dosen • Universitas Luar negeri • Universitas Negeri dan swasta dalam negeri • Tingkat sekolah sebelumnya (Alumni) • Badan pemerintah • Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses Belajar dan mengajar • Ekstrakurikuler • Pengembangan kompetensi • Pengkayaan Pengajaran melalui penelitian • Pembangunan komunitas melalui pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama dengan institusi lain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tridarma Perguruan Tinggi • Bea Siswa • Tujuan kurikuler khusus (Pengajaran Bahasa asing, pengembangan kewirausahaan) • Akreditasi Nasional dan Internasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan Dosen dan Mahasiswa • Pelayanan Akademik • Berbagai jenis dan lembaga kegiatan mahasiswa. • Pertemuan orang tua mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa • Orang tua • Dosen • Lingkungan lokal • Lulusan Sekolah Menengah Atas, Strata 1, dan Strata 2
	<p style="text-align: center;">KEY RESOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bahan ajar • Infrastruktur Pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat • Dukungan dosen profesional • Dukungan finansial 		<p style="text-align: center;">CHANNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi interpersonal (rapat dosen, ruang kelas) • Komunikasi tertulis (Ujian, Nilai, Brosur) • Komunikasi online (Media sosial) • Komunikasi eksternal (Media Cetak). 	
<p style="text-align: center;">COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaji & Honor Dosen • Gaji dan Honor Tenaga Pendidikan • Dana Penelitian dan Pengabdian Masyarakat • Biaya pemeliharaan • Biaya material lainnya 			<p style="text-align: center;">REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontribusi orang tua mahasiswa • Dukungan dari yayasan dan mitra lain • Pengelolaan Bisnis Kampus • Anggaran pemerintah. 	

Gambar 6.13 Model Bisnis Digital Perguruan Tinggi

Daftar Pustaka

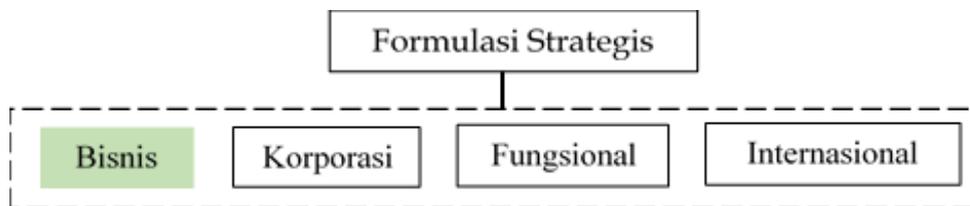
- Baihaqi Muhamad Bari. (2017), Citi Luncurkan MobilePASS - Digitalisasi Layanan Perbankan www.neraca.co.id/article/81285/citi-luncurkan-mobilepass. Di akses 10 Maret 2019.
- Benner, M., and M.A. Tushman (2003), "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited," *Academy of Management Review* 28: 238–256.
- Chesbrough, H. & R.S. Rosenbloom. 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.
- Gassmann, Oliver., Frankenberger Karolin., Csik, Michaela. (2015), *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. USA: FT Press
- León, M. C., Nieto-Hipólito, J. I., Garibaldi-Beltrán, J., Amaya-Parra, G. A., Luque-Morales, P., Magana-Espinoza, P., & Aguilar-Velazco, J. (2016). Designing a Model of a Digital Ecosystem for Healthcare and Wellness Using the Business Model Canvas. *Journal of Medical Systems*, Volume 40 (144), pp 1-9.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Nachira, F., and et al.: Towards a network of digital business ecosystems fostering the local development (2002). Retrieved on 16, 2007.
- Nielsen, Christian; Lund, Morten (2014). *An introduction to business models*. In *The Basics of Business Models*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579454
- Rytkönen, E., & Nenonen, S. (2013). The Business Model Canvas in university campus management. *Intelligent Buildings International*, 6 (3), 138-154.
- Serbanati, L. D., and Vasilateanu, A., Conceptual modeling of the healthcare ecosystem. In: Proceedings of 23rd international conference of the european federation for medical informatics, MIE.2011, 2011.
- Seddon, P.B., G.P.Lewis, P.Freenman and G. Shanks. 2004. The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.13, No. 1, pp.427-442.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172–194.
- Weill Peter., and Woerner L Stephanie. (2018), *What's Your Digital Business Model? Six Questions To Help You Build The Next-Generation Enterprise*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press.

BAB VII BISNIS STRATEGIS

Bab tujuh merupakan bagian dari formulasi strategis (perencanaan strategis). Bab ini menjelaskan strategi peningkatan posisi kompetitif produk atau jasa perusahaan atau unit bisnis dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan atau unit bisnis.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Menggunakan analisis dengan matriks SWOT
2. Menghasilkan opsi-opsi strategis dengan menggunakan matriks TOWS
3. Memahami strategi kompetitif dan kooperatif yang tersedia bagi perusahaan
4. Menjelaskan taktik strategi kompetitif
5. Mengidentifikasi aliansi strategis



Bisnis strategis memfokuskan pada peningkatan posisi kompetitif produk atau jasa perusahaan, unit bisnis dalam industri, dan segmentasi. Bisnis Strategis berpengaruh terhadap unit bisnis dan kinerja perusahaan (Misangyi et al., 2006).

A. Kompetitif Strategis

Strategi bisnis dapat menjadi kompetitif (mampu bersaing untuk mendapatkan keuntungan) dan / atau kooperatif (bekerja dengan satu atau lebih banyak perusahaan untuk memenangkan persaingan dan meraih keuntungan). Sama seperti strategi korporasi yang menanyakan industri apa yang harus dimasuki perusahaan, sedangkan strategi bisnis bertanya bagaimana perusahaan atau unitnya harus bersaing atau bekerja sama dalam setiap industri.

Kompetitif strategis mempertanyakan;

- ✓ Haruskah kita bersaing berdasarkan biaya yang lebih rendah (dalam hal ini harga murah), atau haruskah kita bedakan produk atau jasa kita berdasarkan kualitas atau layanan?
- ✓ Haruskah kita bersaing berhadapan langsung (*head to head*) dengan pesaing utama kita, untuk merebut pangsa pasar, atau kita fokus pada ceruk pasar yang menguntungkan?

Porter mengusulkan dua kompetitif strategis yaitu; biaya yang lebih rendah dan diferensiasi (Porter, 1990:37-40). Strategi-strategi ini disebut generik strategis, strategi ini dapat dilakukan oleh semua jenis atau ukuran perusahaan bisnis, juga organisasi nirlaba:

- ✓ Strategi berbiaya rendah (*Lower cost strategy*) adalah kemampuan perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk yang sama lebih murah daripada pesaingnya.
- ✓ Strategi diferensiasi (*Differentiation strategy*) adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai yang unik dan unggul kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur khusus, atau layanan purna jual.

Selanjutnya, Porter mengusulkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dalam suatu industri ditentukan oleh lingkup kompetitifnya (*competitive scope*), yaitu, luasnya target pasar perusahaan atau unit bisnis. Sebelum menggunakan salah satu dari dua strategi kompetitif generik/*generic competitive strategies* (biaya rendah atau diferensiasi), perusahaan atau unit bisnis harus memilih rentang varietas produk yang dihasilkannya, saluran distribusi yang digunakan, jenis pembeli yang dilayaninya, wilayah geografis, produk yang akan dijual, dan berbagai industri terkait persaingan. Generik strategis harus mencerminkan pemahaman tentang sumber daya unik perusahaan.

Dengan perkataan lain, sebuah perusahaan (unit bisnis) dapat memilih pasar sasaran yang luas (pasar massal) atau pasar sasaran yang sempit (pasar ceruk). Jika, kita gabungkan kedua jenis pasar sasaran (*target market*) dengan dua strategi persaingan akan menghasilkan empat variasi strategi generik (Gambar 7.1). Ketika strategi biaya rendah dan diferensiasi memiliki pasar massal, maka kita gunakan kepemimpinan biaya (*Cost leadership*) dan diferensiasi. Ketika perusahaan berfokus pada ceruk pasar, maka perusahaan dapat menggunakan strategi fokus biaya dan fokus diferensiasi.

		Keunggulan Kompetitif	
		Biaya Rendah	Diferensiasi
Lingkup Kompetitif	Pasar massal	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
	Pasar ceruk	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Gambar 7.1 Strategi Kompetitif Generik Porter

a. Kepemimpinan biaya (*Cost leadership*)

Kepemimpinan biaya adalah strategi kompetitif berbiaya rendah untuk pasar massal, membutuhkan pembangunan fasilitas skala efisien yang agresif, pengurangan biaya, control biaya ketat dan *overhead*, dan minimalisasi biaya di bidang-bidang seperti R&D, layanan, tenaga penjualan, iklan, dan sebagainya. "Karena biayanya yang lebih rendah, pemimpin biaya mampu membebaskan harga yang lebih rendah untuk produk-produknya daripada para pesaingnya dan masih menghasilkan keuntungan yang memuaskan. Beberapa perusahaan yang berhasil mengikuti strategi ini adalah Wal-Mart (ritel diskon), McDonald (restoran cepat saji), Dell (komputer), dan Airasia (Airlines). Memiliki posisi berbiaya lebih rendah juga memberi perusahaan atau unit bisnis pertahanan terhadap saingan. Biaya yang lebih rendah memungkinkannya untuk terus mendapatkan keuntungan selama masa kompetisi yang ketat. Pangsa pasarnya yang tinggi berarti ia akan memiliki daya tawar tinggi relatif terhadap para pemasoknya (karena ia membeli dalam jumlah besar). Harga rendahnya juga akan berfungsi sebagai penghalang untuk masuk karena beberapa pendatang baru akan dapat menyamai keunggulan biaya pemimpin. Akibatnya, kepemimpinan biaya cenderung mendapatkan pengembalian investasi di atas rata-rata.

b. Diferensiasi (*Differentiation*)

Diferensiasi untuk pasar massal melibatkan penciptaan produk atau layanan yang dirasakan di seluruh industrinya sebagai sesuatu yang unik. Kemudian, perusahaan (unit bisnis) membebaskan tambahan biaya untuk produknya, dikaitkan dengan desain, citra merek, teknologi, fitur, jaringan deler, atau layanan pelanggan. Diferensiasi adalah strategi yang layak untuk mendapatkan pengembalian (*Return on Investment*) di atas rata-rata dalam bisnis tertentu karena loyalitas merek yang dihasilkan menurunkan sensitivitas pelanggan terhadap harga. Loyalitas pembeli berfungsi sebagai penghalang masuk. Perusahaan baru harus mengembangkan kompetensi khas mereka sendiri untuk membedakan produk mereka dalam beberapa cara agar dapat bersaing dengan sukses. Caves dan Ghemawat (1992) menyatakan bahwa strategi diferensiasi menghasilkan keuntungan lebih tinggi daripada strategi biaya rendah, karena diferensiasi menciptakan penghalang masuk yang lebih baik. Namun, strategi biaya rendah menghasilkan peningkatan pangsa pasar.

c. Fokus biaya

Fokus biaya adalah strategi kompetitif biaya rendah yang berfokus pada kelompok pembeli tertentu atau pasar geografis dan hanya melayani ceruk pasar. Perusahaan menggunakan strategi fokus biaya, untuk mencari keunggulan biaya di pasar sasaran.

d. Fokus diferensiasi

Fokus diferensiasi, seperti fokus biaya, berkonsentrasi pada kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk, atau pasar geografis. Perusahaan menggunakan strategi focus diferensiasi agar lebih mampu melayani kebutuhan khusus daripada para pesaingnya.

B. Pilihan Kompetitif Strategis

Sebelum memilih salah satu dari generic strategies, manajemen perusahaan (unit bisnis) harus menilai kelayakannya sumber daya dan kemampuan perusahaan (unit bisnis). Beberapa kelayakan sumber daya dan kemampuan perusahaan (unit bisnis) yang dibutuhkan, serta persyaratan organisasi, pada Tabel 7.1.

Tabel 7.1 Persyaratan Strategi Kompetitif Generik

Generik Strategis	Kelayakan dan Kemampuan Sumber Daya	Persyaratan Organisasi
Kepemimpinan Biaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi modal berkelanjutan dan akses ke modal. 2. Keterampilan proses rekayasa. 3. Pengawasan kerja yang intensif. 4. Produk dirancang untuk kemudahan pembuatan. 5. Sistem distribusi berbiaya rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan biaya yang ketat. 2. Laporan pengawasan yang sering dan terperinci. 3. Organisasi dan tanggung jawab terstruktur. 4. Insentif didasarkan pada pemenuhan target kuantitatif yang ketat
Diferensiasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pemasaran yang kuat. 2. Rekayasa produk. 3. Bakat kreatif 4. Kemampuan yang kuat dalam penelitian dasar 5. Reputasi perusahaan untuk kualitas atau kepemimpinan teknologi. 6. Tradisi panjang di industri atau kombinasi unik keterampilan yang diambil dari bisnis lain. 7. Kerja sama yang kuat dari saluran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi fungsi-fungsi riset pengembangan produk, dan pemasaran 2. Pengukuran kualitatif 3. Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan, atau orang-orang kreatif
Fokus	Kombinasi kebijakan di atas diarahkan pada target strategis tertentu	Kombinasi kebijakan di atas diarahkan pada target strategis tertentu

1. Taktik: Waktu bersaing

Taktik bersaing berkaitan dengan strategi. Perusahaan pelopor (*first mover*) merupakan perusahaan yang memproduksi dan menjual produk atau jasa baru. Beberapa keuntungan menjadi pelopor adalah bahwa perusahaan dapat membangun reputasi sebagai pemimpin industri, menurunkan kurva pembelajaran untuk mengambil posisi pemimpin biaya, dan mendapatkan keuntungan tinggi, karena produk atau jasa sangat tinggi. Pelopor yang sukses menetapkan standar semua produk-produknya di industri. Perusahaan yang menetapkan standar "mengunci" pelanggan dan kemudian dapat menjual produk berdasarkan standar itu.

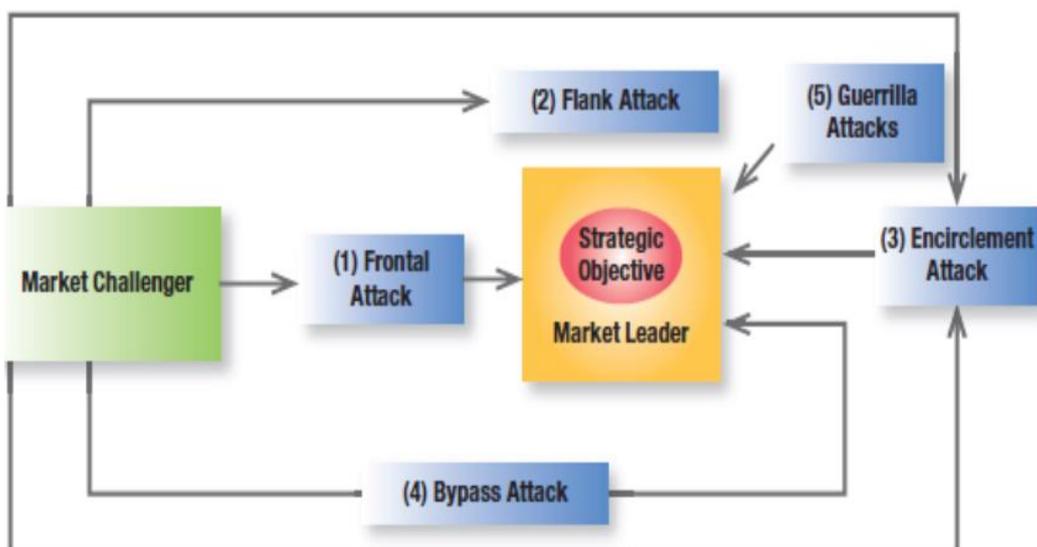
Namun, menjadi pelopor memiliki kekurangan. Karena keuntungan yang dinikmatinya, karena ada perusahaan yang bergerak lambat. Menurut Ethiraj dan Zhu, (2008) perusahaan yang bergerak lambat (*late mover*) meniru kemajuan teknologi perusahaan lain, sehingga biaya R&D rendah, risiko tetap rendah sampai ada standar teknologi baru, dan memanfaatkan kecenderungan alami pelopor untuk mengabaikan segmen pasarnya. Namun demikian, Schoenecker dan Cooper (1998) menemukan bahwa keuntungan dan kerugian dari penggerak pertama dan akhir tidak selalu menggeneralisasi lintas industri karena perbedaan dalam hambatan masuk dan sumber daya dari pesaing tertentu.

2. Taktik: Tempat bersaing

Taktik lokasi pasar berkaitan dengan di mana perusahaan menerapkan strategi. Perusahaan atau unit bisnis dapat menerapkan strategi kompetitif baik secara ofensif maupun defensif (Fahey, 1989:178–205).

a. Taktik ofensif

Taktik ini biasanya terjadi di lokasi pasar pesaing yang sudah mapan. Taktik defensif biasanya terjadi di posisi pasar perusahaan saat ini sebagai pertahanan terhadap kemungkinan serangan oleh saingannya. Taktik Ofensif (Kotler, Philip. and Keller, 2015). Beberapa metode yang digunakan untuk menyerang posisi pesaing (Gambar 7.2)



Gambar 7.2 Strategi Serangan Umum

1) Serangan frontal (*Frontal attack*)

Dalam serangan frontal, perusahaan penyerang menyesuaikan produk, iklan, harga, dan distribusi pesaingnya (pemimpin pasar). Prinsip kekuatan dengan sumber daya yang lebih besar akan menang. Serangan frontal yang menggunakan pemotongan harga, dapat berhasil, jika pemimpin pasar tidak membalas dan meyakinkan pasar bahwa produknya sama dengan pemimpin pasar.

2) Serangan sisi (*Flank attack*)

Daripada langsung ke posisi kekuatan pesaing dengan serangan frontal, perusahaan dapat menyerang bagian pasar di mana pesaing lemah.

3) Serangan Bypass (*Bypass attack*)

Daripada menyerang secara langsung pesaing yang didirikan secara frontal atau di sisi-sisinya, perusahaan atau unit bisnis dapat memilih untuk mengubah aturan main. Taktik ini mencoba untuk memotong pasar dari bawah bek yang sudah mapan dengan menawarkan jenis produk baru yang membuat produk pesaing tidak perlu.

4) Serangan mengepung (*Encirclement attack*)

Biasanya berkembang dari serangan frontal atau serangan sisi, pengepungan terjadi ketika perusahaan atau unit penyerang mengelilingi posisi pesaing dalam hal produk atau pasar atau keduanya. Serangan mengepung memiliki variasi produk yang lebih besar (misalnya, Lini produk yang lengkap, mulai dari harga rendah hingga tinggi) dan / atau melayani lebih banyak pasar (misalnya, Mendominasi setiap pasar sekunder).

5) Serangan gerilya (*Guerrilla attack*)

Perang gerilya ditandai dengan penggunaan serangan kecil, berselang pada segmen pasar yang berbeda yang dimiliki oleh saingan. Dengan cara ini, peserta baru atau perusahaan kecil dapat memperoleh beberapa keuntungan tanpa secara serius mengancam pesaing besar yang sudah mapan dan membangkitkan beberapa bentuk pembalasan. Agar berhasil, perusahaan atau unit yang melakukan perang gerilya harus cukup sabar untuk menerima keuntungan kecil dan untuk menghindari mendorong pesaing yang sudah mapan ke titik yang harus ditanggapi atau kehilangan muka.

b. Taktik Defensif.

Menurut Porter, taktik pertahanan bertujuan untuk menurunkan kemungkinan serangan, mengalihkan serangan ke arah yang tidak mengancam, atau mengurangi intensitas serangan. Bukan hanya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif semata, tetapi membuat keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan membuat pesaing menyimpulkan bahwa serangan tidak menarik. Taktik ini dengan sengaja mengurangi keuntungan jangka pendek untuk memastikan keuntungan jangka panjang:

1) Memblokir akses masuk pesaing

- Tawarkan lini produk penuh di setiap segmen pasar yang menguntungkan untuk menutup semua titik masuk (misalnya, Coca-Cola menawarkan minuman non-karbon yang tidak menguntungkan untuk menjauhkan pesaing dari rak toko);
- Memblokir akses saluran dengan menandatangani perjanjian eksklusif dengan distributor;
- Naikkan biaya beralih pembeli dengan menawarkan pelatihan biaya rendah kepada pengguna;

- Naikkan biaya untuk mendapatkan pengguna percobaan dengan menjaga harga tetap rendah pada item yang paling mungkin dibeli oleh pengguna baru;
- Meningkatkan skala ekonomi untuk mengurangi biaya unit;
- Menyita teknologi alternatif melalui paten atau lisensi;
- Batasi akses luar ke fasilitas dan personel;
- Mengikat pemasok dengan mendapatkan kontrak eksklusif atau membeli lokasi-lokasi utama;
- Hindari pemasok yang juga melayani pesaing; dan
- Mendorong pemerintah untuk meningkatkan hambatan, seperti standar keselamatan dan polusi atau kebijakan perdagangan yang menguntungkan.

2) Meningkatkan pembalasan

Taktik ini adalah tindakan apa pun yang meningkatkan ancaman pembalasan terhadap serangan yang dirasakan. Sebagai contoh, manajemen dapat dengan kuat mempertahankan setiap erosi pangsa pasar dengan memotong harga secara drastis atau mencocokkan promosi penantang melalui kebijakan penerimaan kupon pengurangan harga untuk produk pesaing. Serangan balik ini sangat penting di pasar yang sangat penting bagi perusahaan atau unit bisnis yang bertahan. Misalnya, ketika Clorox Company menantang P&G di pasar deterjen dengan Clorox Super Detergent, P&G membalas dengan menguji pemasaran cairan pemutihnya, Lemon Fresh Comet, dalam upaya menakut-nakuti Clorox agar mundur dari pasar deterjen. Penelitian menunjukkan bahwa pembalasan dengan cepat tidak berhasil memperlambat penurunan pangsa pasar dengan respons yang lebih lambat, tetapi lebih terkonsentrasi dan agresif.

3) Turunkan dorongan untuk menyerang: Jenis taktik defensif ketiga adalah mengurangi harapan penantang akan keuntungan di masa depan di industri. Seperti Airasia, sebuah perusahaan dapat dengan sengaja menjaga harga tetap rendah dan terus berinvestasi dalam langkah-langkah pengurangan biaya. Dengan harga yang dipertahankan sangat rendah, ada sedikit insentif untung bagi pendatang baru (Stalk, 2006).

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT mengidentifikasi berbagai faktor internal (*kekuatan/strengths* dan *kelemahan/weaknesses*) dan eksternal (*peluang/opportunities* dan *ancaman/threats*) secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis SWOT dapat menghasilkan rumusan strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Jadi, analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dengan faktor internal.

1. Analisis *opportunities* dan *threats* (Peluang dan Ancaman)

Analisis eksternal merupakan analisis industri akan menghasilkan gambaran tentang peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam periode tertentu. Peluang adalah suatu kondisi di lingkungan industri, bahwa dengan mengeksploitasi secara efektif, membantu perusahaan meraih daya saing strategis. Sedangkan ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan industri yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk meraih daya saing strategis.

Alat analisis industri pada lingkungan eksternal menggunakan *External Factor Evaluation* (EFE) Matrix (David dan David, 2017). EFE Matrix membantu pengambil keputusan

strategis dalam mengorganisir faktor-faktor lingkungan eksternal ke dalam kategori yang diterima secara umum, mengenai peluang dan ancaman. EFE Matrix mengukur seberapa baik manajemen menanggapi faktor-faktor eksternal (*rating*) dalam hal tingkat pentingnya faktor (bobot) tersebut bagi perusahaan.

- a. Langkah-langkah dalam membuat EFE Matrix adalah sebagai berikut: Susun daftar faktor-faktor eksternal utama, isikan 9 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Isikan terlebih dahulu peluang, kemudian ancaman dengan menggunakan persentase, rasio, dan perbandingan jika diperlukan. Contohnya:

Tabel 7.2 Peluang dan Ancaman

Peluang	Ancaman
1. Pertumbuhan ekonomi	1. Kebebasan membuka cabang.
2. Dukungan Pemerintah	2. Kemudahan pendirian bank baru.
3. Kesadaran masyarakat akan pentingnya bank	3. Tumbuhnya bank syariah.
4. Pertumbuhan Teknologi perbankan	4. Pendapat sebagian masyarakat bunga bank haram
	5. Pesaing (bank lain)

- b. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor eksternal tersebut di atas, maka faktor-faktor tersebut diisikan ke dalam tabel daya tarik industri (Tabel 7.3). Peluang diberi bobot sesuai dengan kemungkinan faktor keberhasilan perusahaan (T = tinggi, S = sedang, R = rendah), sedangkan ancaman diberi bobot sesuai dengan kemungkinan daya rusak terhadap perusahaan (T = tinggi, S = sedang, R = rendah). Maka matrik daya tarik industri dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 7.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor kunci sukses	Analisa Lingkungan Eksternal											
	Peluang						Ancaman					
	Probabilita Sukses			Daya Atraktif			Probabilita Terjadi			Daya Rusak		
	T	S	R	T	S	R	T	S	R	T	S	R
Dukungan Pemerintah	X			X								
Pertumbuhan Ekonomi		X			X							
Kesadaran Masyarakat		X		X								
Pertumbuhan Teknologi Perbankan	X			X								
Kebebasan membuka cabang								X		X		
Kemudahan pendirian bank baru							X			X		
Kesadaran masyarakat akan sebagian haram bunga							X			X		
Pesaing bank lain								X		X		
Pesaing							X			X		

- c. Setelah kita membuat matriks daya tarik industri, selanjutnya kita membuat tabel ranking (tabel 7.4 dan 7.5) untuk masing-masing faktor. Misalnya pertumbuhan ekonomi terjadi disebabkan adanya dukungan kebijakan pemerintah mengenai industri tersebut dan kesadaran masyarakat, maka di kolom O2 dan O3 diberi tanda silang (x). Faktor pertumbuhan ekonomi pada *horizontal cross* terdapat dua tanda silang (x) maka totalnya 2. *Vertical blank* (kotak kosong yang tidak diberi tanda silang). Maka faktor-faktor eksternal dapat di ranking sebagai berikut.

Tabel 7.4 Ranging Peluang

FAKTOR EKTERNAL						
NO	PELUANG (O)	O1	O2	O3	O4	TOTAL
1	O1: Pertumbuhan ekonomi	x	x			2
2	O2: Dukungan Pemerintah				x	1
3	O3: Kesadaran masyarakat				x	1
4	O4: Pertumbuhan Teknologi Bank					0
	Vertical Blank	0	0	1	1	
	Horizontal Cross	2	1	1	0	
	Total	2	1	2	1	
	Ranking	1	3	2	4	
URUTAN RANKING PELUANG (4) 1: Pertumbuhan ekonomi 2: Kesadaran masyarakat 3: Dukungan Pemerintah 4: Pertumbuhan Teknologi Bank						

Tabel 7.5 Ranging Ancaman

FAKTOR EKTERNAL							
No	Ancaman (T)	T1	T2	T3	T4	T5	Total
1	T1: Kebebasan membuka cabang		x	x	x		3
2	T2: Kemudahan pendirian bank baru			x	x		2
3	T3: Tumbuhnya Bank Syariah				x	x	2
4	T4: Bunga bank haram					x	1
5	T5: Pesaing (bank lama)						0
	Vertical Blank	0	0	0	0	2	
	Horizontal Cross	3	2	2	1	0	
	Total	3	2	2	1	2	
	Ranking	1	4	2	5	3	
URUTAN RANKING ANCAMAN (4) 1: Kebebasan membuka cabang 2: Tumbuhnya Bank Syariah 3: Pesaing (bank lama) 4: Bunga bank haram							

- d. Setelah kita meranking faktor-faktor eksternal, selanjutnya setiap faktor beri bobot 0,0 sampai 1,0 (dari tidak penting sampai paling penting). Kemudian berilah peringkat 1 sampai 4 untuk peluang dan ancaman (4 = responsnya sangat bagus, 3 =

responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, 1 = responsnya di bawah rata-rata). Kalikan bobot setiap faktor dengan rangking untuk menentukan skor. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap faktor guna menentukan skor bobot total untuk perusahaan.

Tabel 7.6 *External Factors Evaluation (EFE)*

Faktor-faktor Strategi Eksternal (1)	Bobot (2)	Rangking (3)	Skor (4)
Peluang: O1: Pertumbuhan ekonomi O2: Kesadaran masyarakat akan pentingnya bank O3: Dukungan Pemerintah O4: Pertumbuhan Teknologi perbankan	0,15 0,10 0,15 0,10	3 3 2 2	0,45 0,30 0,30 0,20
Sub Total Peluang	0,50		1,25
Ancaman: T1: Kebebasan membuka cabang. T2: Tumbuhnya bank Syariah T3: Pesaing Lama T4: Bunga bank haram T5: Kemudahan pendirian bank baru	0,15 0,15 0,10 0,05 0,05	4 4 3 1 2	0,60 0,60 0,30 0,05 0,10
Sub Total Ancaman	0,50		1,65
Total	1,00		2,90

2. Analisis *strength* dan *weakness* (Kekuatan dan Kelemahan)

Alat ukur yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan maupun kelemahan dalam faktor lingkungan internal, biasanya berupa matriks yang berisi faktor kunci dari setiap kekuatan maupun kelemahan yang telah dievaluasi. Tiap faktor akan diberi bobot dan rating yang akan dikalikan hingga menghasilkan total nilai pembobotan. Alat analisis internal menggunakan analisa *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* (David dan David, 2017). IFE Matrix membantu pengambil keputusan strategis dalam mengorganisir faktor-faktor lingkungan internal ke dalam kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. Dan dalam alat analisa tersebut merupakan analisa untuk mengukur seberapa baik manajemen (*rating*) menanggapi faktor tertentu dalam hal tingkat pentingnya (bobot) faktor tersebut bagi perusahaan.

Langkah-langkah dalam membuat faktor evaluasi lingkungan internal sebagai berikut:

- a. Susun daftar faktor-faktor internal utama, isikan 9 sampai 20 faktor, termasuk kekuatan dan kelemahan, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Isikan terlebih dahulu kekuatan, kemudian kelemahan dengan menggunakan persentase, rasio, dan perbandingan jika diperlukan. Contohnya:

Tabel 7.7 Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan	Kelemahan
1. Motivasi dan Loyalitas Kerja	1. Keuangan (Modal)
2. Variasi Produk	2. Keahlian Manajemen
3. Kualitas Pelayanan	3. Promosi
4. Lokasi dan Lay out	4. Teknologi ATM

Kekuatan	Kelemahan
	5. Penelitian dan Pengembangan
	6. Sistem Informasi

- b. Setelah dibuat daftar faktor-faktor internal tersebut di atas, maka faktor-faktor tersebut dimasukkan ke dalam tabel daya tarik industri (tabel 7.8). Kekuatan diberi bobot sesuai dengan kemungkinan faktor keberhasilan perusahaan (T = tinggi, S = sedang, R = rendah), sedangkan kelemahan diberi bobot sesuai dengan kemungkinan penurunan kinerja organisasional terhadap perusahaan (T = tinggi, S = sedang, R = rendah). Maka matriks daya tarik industri dapat digambarkan Analisis lingkungan internal sebagai berikut:

Tabel 7.8 Daya Tarik industri
Analisis Lingkungan Internal

Faktor kunci sukses	2017			2018			Kompetitor		
	T	S	R	T	S	R	T	S	R
Motivasi		x		x				x	
Keuangan		x			x		x		
Kualitas Pelayanan	x			x			x		
Keahlian Manajemen		x			x		x		
Variasi Produk		x		x				x	
Lokasi dan Lay out		x		x				x	
Promosi			x		x		x		
Teknologi ATM		x			x		x		
Penelitian dan Pengembangan			x			x		x	
Sistem Informasi		x			x		x		

- c. Setelah kita membuat tabel daya tarik industri, selanjutnya, kita membuat ranking untuk masing-masing faktor (tabel 7.9 dan 7.10). Misalnya Motivasi dan Loyalitas kerja terjadi disebabkan adanya variasi produk dan loyalitas kerja mengenai industri tersebut, maka di kolom S2 dan S3 diberi tanda silang (x). Faktor pertumbuhan ekonomi pada *horizontal cross* terdapat dua tanda silang (x) maka totalnya 2. *Vertical blank* (kotak kosong yang tidak diberi tanda silang). Maka faktor-faktor eksternal dapat diranking sebagai berikut:

Tabel 7.9 Ranking Kekuatan

FAKTOR INTERNAL						
NO	KEKUATAN (S)	S1	S2	S3	S4	TOTAL
1	S1: Motivasi dan Loyalitas kerja		x	x		2
2	S2: Variasi produk				x	1
3	S3: Kualitas pelayanan				x	1
4	S4: lokasi dan lay out					0
	Vertical Blank	0	0	1	1	
	Horizontal Cross	2	1	1	0	
	Total	2	1	2	1	
	Ranking	1	3	2	4	
<p>URUTAN RANKING KEKUATAN (4) 1: Motivasi dan Loyalitas kerja 2: Kualitas pelayanan 3: Variasi produk Variasi 4: Lokasi dan layout</p>						

Tabel 7.10 Ranking Kelemahan

FAKTOR INTERNAL								
NO	KELEMAHAN (W)	W1	W2	W3	W4	W5	W6	TOTAL
1	W1: Keuangan (Modal)			x	x	x		3
2	W2: Keahlian Manajemen/Bankir			x	x		x	3
3	W3: Promosi					x		1
4	W4: Teknologi ATM					x	x	2
5	W5: Penelitian & Pengembangan							0
6	W6: Sistem informasi							0
	Vertical Blank	0	1	0	1	1	3	
	Horizontal Cross	3	3	1	2	0	0	
	Total	3	4	1	3	1	3	
	Ranking	2	1	6	4	5	3	
<p>URUTAN RANKING KELEMAHAN (4) 1: Keahlian Manajemen/Bankir 2: Keuangan (Modal) 3: Sistem informasi 4: Teknologi ATM 5: Penelitian dan pengembangan 6: Promosi</p>								

- d. Setelah faktor-faktor internal dapat diranking, selanjutnya setiap faktor beri bobot 0,0 sampai 1,0 (dari tidak penting sampai paling penting). Kemudian berilah peringkat 1 sampai 4 untuk kekuatan dan kelemahan (4 = responsnya sangat bagus, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, 1 = responsnya di bawah rata-rata). Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap faktor guna menentukan skor bobot total untuk perusahaan.

Tabel 7.11 Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor-faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)
Kekuatan:			
S1: Motivasi dan Loyalitas kerja	0,10	3	0,30
S2: Kualitas pelayanan	0,15	2	0,30
S3: Variasi produk	0,15	3	0,45
S4: lokasi dan lay out	0,10	1	0,10
Sub Total Kekuatan	0,50		1,15
Kelemahan:			
W1: Keuangan (Modal)	0,15	4	0,60
W2: Keahlian Manajemen/Bankir	0,10	3	0,30
W3: Sistem informasi	0,10	2	0,20
W4: Teknologi ATM	0,05	2	0,10
W5: Penelitian dan pengembangan	0,05	1	0,05
W6: Promosi	0,05	1	0,05
Sub Total Kelemahan	0,50		1,30
Total Kekuatan dan Kelemahan	1,00		2,15

Tabel 7.12 Rencana Strategis berbasis SWOT

Faktor Strategis	B	R	S	JPK	JM	JPJ
				Durasi		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
S2: Kualitas pelayanan	0,15	2	0,30	x		
S3: Variasi produk	0,15	3	0,45	x		
W1: Keuangan (Modal)	0,15	4	0,60		x	x
W2: Keahlian Manajemen/Bankir	0,10	3	0,30	x	x	
O1: Pertumbuhan ekonomi	0,15	3	0,15	x		x
O3: Dukungan Pemerintah	0,15	2	0,45	x		
T1: Kebebasan membuka cabang.	0,15	4	0,45		x	
T2: Tumbuhnya bank Syariah	0,15	4	0,45		x	

Keterangan:

B: bobot, R: Rating, S: Skor, JPK: Jangka Pendek, JM: Jangka Menengah, JPJ: Jangka Panjang.

Untuk menyusun tabel 7.12, dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- Dalam kolom peluang (O), membuat daftar peluang dari lingkungan eksternal dari Tabel EFE (tabel 7.6).
- Dalam kolom ancaman (T), membuat daftar ancaman dari lingkungan eksternal dari Tabel EFE (tabel 7.6)
- Dalam kolom kekuatan (S), membuat daftar dari kekuatan perusahaan atau unit bisnis dari Tabel IFE (tabel 7.11)
- Dalam kolom kelemahan (W), membuat daftar dari kelemahan perusahaan atau unit bisnis dari Tabel IFE (tabel 7.11)

Menghasilkan serangkaian strategi yang memungkinkan perusahaan atau bisnis unit untuk mempertimbangkan berdasarkan kombinasi tertentu dari faktor empat strategi:

- Strategi SO menghasilkan cara-cara di mana sebuah perusahaan atau unit bisnis bisa menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

- Strategi ST mempertimbangkan kekuatan perusahaan atau unit bisnis sebagai cara untuk menghindari ancaman.
- Strategi WO berusaha untuk memanfaatkan peluang dengan mengatasi kelemahan.
- Strategi WT pada dasarnya bersikap defensif dan utamanya bertindak untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

D. Matriks TOWS

Hasil analisis SWOT, terdapat empat alternatif strategi yang tersedia yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Matriks TOWS digambarkan sebagai berikut:

IFE \ EFE	S	W
O	<p>Strategi SO Menghasilkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>Strategi WO Menghasilkan strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengatasi kelemahan</p>
T	<p>Strategi ST Menghasilkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman</p>	<p>Strategi WT Menghasilkan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Gambar 7.3 Matriks Analisis TOWS

Matriks TOWS dalam bisnis strategis (Gambar 7.3) dapat dijelaskan berikut ini.

- Strategi SO: ini merupakan situasi yang menguntungkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- Strategi ST: dalam situasi ini perusahaan menghadapi berbagai ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Strategi WO: dalam situasi ini perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi juga menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi pada situasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Strategis WT: ini merupakan situasi yang tidak menguntungkan, sehingga perusahaan harus menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Matriks TOWS mengilustrasikan bagaimana lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi perusahaan tertentu dapat dicocokkan dengan lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) untuk menghasilkan empat alternatif strategi. (Gambar 7.2). Matriks TOWS adalah cara yang baik untuk menggunakan *brainstorming* untuk menciptakan strategi alternatif yang mungkin tidak dipertimbangkan. Matriks TOWS sebagai alat bagi manajer strategis untuk menghasilkan strategi bisnis.

Untuk menghasilkan Matriks TOWS untuk XYZ, misalnya, gunakan Tabel Analisis Faktor Eksternal (EFE) yang tercantum dalam Tabel 7.6 dan Tabel Analisis Faktor Internal (IFE) yang tercantum dalam Tabel 7.11. Untuk membuat Gambar 7.4, ambil langkah-langkah berikut:

- Peluang/*Opportunity* (O), identifikasi peluang eksternal yang tersedia di lingkungan perusahaan atau unit bisnis saat ini dan di masa mendatang dari Tabel EFE (Tabel 7.6)
- Ancaman/*Treats* (T), identifikasi ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan atau unit sekarang dan di masa depan dari Tabel EFE (Tabel 7.6).
- Kekuatan/*Strengths* (S), identifikasi area spesifik dari kekuatan saat ini dan masa depan untuk perusahaan atau unit dari Tabel IFE (Tabel 7.11).
- Kelemahan/*Weaknesses* (W), identifikasi area spesifik dari kelemahan saat ini dan di masa depan untuk perusahaan atau unit dari Tabel IFE (Tabel 7.11).

Matriks TOWS sangat berguna untuk menghasilkan serangkaian alternatif yang mungkin tidak dipertimbangkan oleh pembuat keputusan di perusahaan atau unit bisnis. Ini dapat digunakan untuk perusahaan secara keseluruhan (Gambar 7.4), atau dapat digunakan untuk unit bisnis.

INTERNAL	Strengths	Weaknesses
	S1: Motivasi dan Loyalitas kerja S2: Kualitas pelayanan S3: Variasi produk S4: lokasi dan lay out	W1: Keuangan (Modal) W2: Keahlian Manajemen/Bankir W3: Sistem informasi W4: Teknologi ATM W5: Penelitian dan pengembangan W6: Promosi
EKSTERNAL	SO Strategies	WO Strategies
Opportunities Peluang: O1: Pertumbuhan ekonomi O2: Kesadaran masyarakat akan pentingnya bank O3: Dukungan Pemerintah O4: Pertumbuhan Teknologi perbankan	<ul style="list-style-type: none"> • Menarik Nasabah dengan kualitas layanan di seluruh cabang untuk menjual produk dan jasa dengan variasi produk sesuai dengan kebutuhan masyarakat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjual saham ke Publik melalui Bursa Efek Indonesia. • Meningkatkan sertifikasi manajemen risiko melalui pelatihan intensif.
Threats T1: Kebebasan membuka cabang. T2: Tumbuhnya bank Syariah T3: Pesaing Lama T4: Bunga bank haram T5: Kemudahan pendirian bank baru	<ul style="list-style-type: none"> • Variasi produk dan jasa perbankan untuk meningkatkan pangsa pasar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan efisiensi biaya operasional untuk meningkatkan pendapatan bank.

Gambar 7.4 Analisis TOWS

Namun demikian menggunakan Matriks TOWS hanyalah satu dari banyak cara untuk menghasilkan strategi alternatif. Pendekatan lain adalah mengevaluasi setiap unit bisnis dalam suatu perusahaan dalam hal strategi bersaing.

Daftar Pustaka

- Caves, Richard E., and Ghemawat, Pankaj. (1992), Identifying Mobility Barriers, *Strategic Management Journal*, Volume 13, Issue 1, pp. 1–12. DOI: 10.1002/smj.4250130102.
- David, Fred r., David, Forest r. (2017)., *Strategic Management concepts and cases* (Sixteenth Edition). England: Pearson Education Limited.
- Ethiraj Sendil K., and Zhu David. H., (2008), Performance Effects of Imitative Entry, *Strategic Management Journal*, Volume 29, Issue 8, pp. 797–817. DOI: 10.1002/smj.696.
- Fahey, L. 1989., *The Strategic Management Reader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

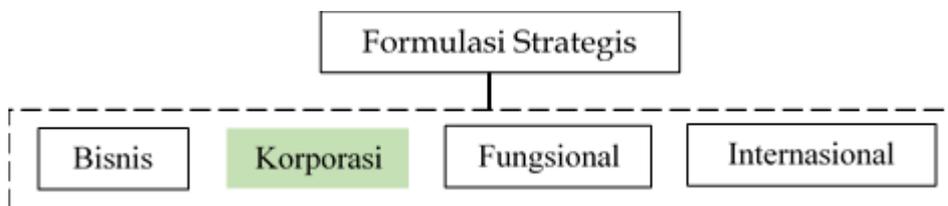
- Kotler, Philip. and Keller, Lane, Kevin .2015. 15 e. Management Marketing. England: Pearson Education Limited.
- Misangyi, V. F., H. Elms, T. Greckhamer, and J. A. Lepine, (2006), A New Perspective on a Fundamental Debate: A Multilevel Approach to Industry, Corporate, and Business Unit Effects, *Strategic Management Journal*, Volume 27, Issue 6, pp. 571–590. DOI: 10.1002/smj.530.
- Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, (1990). New York: The Free Press.
- Stalk, George. (2006), Curveball Strategies to Fool the Competition, *Harvard Business Review*, Volume 84, issue 9. pp. 115–122.
- Schoenecker, Timothy S., and Cooper, Arnold. C. (1998), The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study, *Strategic Management Journal*, Volume 19, Issue 2, pp. 1127–1143. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266.

BAB VIII KORPORASI STRATEGIS

Bab delapan merupakan bagian dari formulasi strategis (perencanaan strategis), bab ini menjelaskan strategi perusahaan dalam tiga hal, yaitu, strategi pertumbuhan, analisis portofolio, dan pola sinergi perusahaan melalui pembagian sumber daya dan pengembangan.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Memahami tiga aspek strategi perusahaan
2. Menerapkan strategi arah pertumbuhan, stabilitas, dan penghematan
3. Memahami perbedaan pertumbuhan Perusahaan
4. Mengidentifikasi opsi strategis untuk memasuki negara asing
5. Menerapkan analisis portofolio produk dan bisnis



Korporasi saat ini terus-menerus dihadapkan dengan kebutuhan untuk mengembangkan dan secara efektif menerapkan strategi untuk mencapai keberhasilan di pasar kompetitif dunia. Strategi korporasi adalah bidang usaha organisasi dan bagaimana ia memilih bisnis untuk bersaing. Ini menjawab pertanyaan, "Area bisnis apa yang harus kita miliki untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjang dari organisasi?" Bagi banyak organisasi, bersaing dengan sukses sering melibatkan integrasi vertikal. Integrasi vertikal mengacu pada ekspansi korporasi dalam bisnis terkait baik untuk memperoleh sumber bahan baku (integrasi ke belakang) atau untuk mengakuisisi pengecer agar lebih dekat dengan konsumen (integrasi ke depan). Ini juga dapat melibatkan diversifikasi ke area bisnis baru. Aliansi strategis adalah alternatif untuk integrasi dan diversifikasi vertikal. Lebih khusus, strategi korporasi menjawab pertanyaan-pertanyaan ini:

- Apakah organisasi memiliki keuntungan strategis dalam beberapa bisnis?
- Apakah organisasi menginginkan persaingan, atau memilih ceruk?
- Apakah organisasi ingin fokus pada satu lini produk atau banyak lini produk?
- Apakah korporasi akan inovatif atau mengintimidasi?
- Apakah perlu bagi organisasi untuk memperluas, menstabilkan, mempertahankan diri, membalikkan, atau mengurangi investasinya?

Diperlukan strategi korporasi untuk mengelola korporasi yang memiliki beberapa lini bisnis. Kegiatan bisnis ini, atau kepemilikan, membentuk portofolio korporasi. Strategi korporasi berfokus pada dua bidang utama: (1) membentuk apa yang organisasi bisa dan tidak bisa lakukan, dan (2) memilih penekanan pada masing-masing kegiatan bisnis yang dipilih organisasi dan peran masing-masing bisnis.

Mengembangkan strategi korporasi yang tepat dan efektif membutuhkan praktik. Setelah dikembangkan, strategi harus dievaluasi. Beberapa matriks telah terbukti berhasil dalam mengevaluasi portofolio yang beragam, termasuk yang berikut:

- a. Matriks Pertumbuhan-Saham BCG (*Boston Consultant Group*) empat sel, yang mengukur tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif. Analisis ini bergantung pada efek kurva belajar dan kurva pengalaman, yang dihasilkan dari efek belajar, skala ekonomi, substitusi, inovasi, dan rekayasa nilai.
- b. GE Matrix sembilan sel, yang merencanakan daya tarik jangka Panjang kekuatan bisnis / posisi kompetitif. Seperti model BCG, model GE hanya menghasilkan resep umum yang bertentangan dengan strategi tertentu.
- c. IE Matrix yang menggabungkan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan matriks BCG

A. Pilihan Korporasi Strategis

Empat pilihan korporasi strategis untuk memenuhi kebutuhan berbagai jenis bisnis.

1. Spesialisasi

Strategi spesialisasi berfokus pada pasar tunggal atau teknologi tunggal. Bahkan, sebagian besar organisasi mulai dengan satu atau dua produk atau layanan seperti hanya menjual es krim atau hanya hamburger. Korporasi yang memasarkan satu produk atau layanan, atau serangkaian produk atau layanan terkait, biasanya dianggap sebagai bisnis fokus tunggal. Beberapa alasan untuk fokus atau strategi khusus adalah:

- a. korporasi berusaha untuk menegakkan ukuran dan lini bisnis saat ini;
- b. biaya untuk memodifikasi strategi seperti itu jauh melebihi manfaatnya;
- c. skala ekonomi dapat dikelola;

- d. kualitas adalah untuk meningkatkan dengan berkonsentrasi pada satu produk atau layanan;
- e. korporasi beroperasi di pasar dengan pertumbuhan rendah; dan
- f. ada modal terbatas untuk diversifikasi.

Sebuah korporasi dapat berspesialisasi dalam segmen pasar tertentu, wilayah geografis, atau saluran distribusi. Contoh spesialisasi adalah Candella Laser Corporation, yang berfokus semata-mata pada pembuatan laser by-merdu untuk aplikasi medis, ilmiah, dan pertahanan.

Studi kasus spesialisasi strategis

Sejumlah besar organisasi berspesialisasi dalam bisnis produk tunggal, pasar tunggal, atau teknologi tunggal. Korporasi seperti McDonald, Holiday Inn, Campbell Soup Company, dan Anheuser-Busch telah berhasil dengan berkonsentrasi pada satu bisnis pada waktu yang tepat. Banyak kekuatan dan keunggulan datang dengan strategi konsentrasi. Dengan fokus tunggal, manajemen dapat mengembangkan pengetahuan mendalam tentang bisnis, pasar, organisasi, pesaing organisasi, dan pelanggannya. Beberapa keuntungan menggunakan strategi konsentrasi adalah sebagai berikut:

- Berfokus pada melakukan satu hal dengan sangat baik
- Lebih jelas mengidentifikasi kebutuhan spesifik pelanggan tertentu.
- Lebih siap mengantisipasi perubahan dan tren kebutuhan pelanggan dan siap merespons ketika terjadi.
- Mencapai kemahiran dalam mengembangkan pendekatan baru untuk kebutuhan pelanggan, dalam menghadapi persaingan yang ketat, dan dalam bereaksi terhadap tren dan perkembangan industri.
- Menciptakan keunggulan strategis melalui reputasi dan kekuatan pasar kekuatan kompetitif dengan mengembangkan kompetensi yang berbeda.

Namun, ada risiko besar dalam memilih strategi spesialisasi. Dengan spesialisasi, suatu organisasi menempatkan semua telurnya dalam satu keranjang. Mengubah kebutuhan pelanggan, inovasi teknologi, atau produk pengganti baru dapat menghilangkan, atau menghancurkan, satu korporasi bisnis. Juga, dengan berkonsentrasi di pasar khusus, organisasi pada akhirnya mungkin kehilangan keahlian untuk melakukan diversifikasi. Selalu, semua produk, layanan, dan teknologi suatu hari nanti dihadapkan pada penurunan pangsa pasar; Oleh karena itu, satu bisnis harus menjaga terhadap prospek ini dengan selalu membuka beberapa opsi.

2. Pertumbuhan internal

Beberapa korporasi lebih suka melakukan ekspansi secara internal melalui peningkatan penjualan, produksi, lokasi, dan tenaga kerja. Pertumbuhan internal memungkinkan untuk pengambilan keputusan tambahan yang dapat mengakomodasi perubahan kondisi lingkungan.¹ Manajemen berkonsentrasi pada peningkatan kapasitas produksi dan bukan pada perolehan atau penggabungan dengan korporasi lain. Strategi semacam itu digunakan untuk menjaga citra, budaya, kualitas, dan efisiensi korporasi. Sebagai contoh, McDonald memilih untuk tumbuh secara internal dan tidak melalui perolehan bisnis baru. McDonald, Pizza Hut, dan banyak restoran cepat saji lainnya memilih untuk memperluas secara internal dengan meningkatkan kapasitas produksi, memilih lokasi geografis yang baik, dan membuat perjanjian waralaba baru.

3. Diversifikasi

Strategi diversifikasi cocok untuk organisasi yang ingin menambahkan produk baru yang memiliki sinergi teknologi dan / atau pemasaran dengan lini produk yang ada. Suatu korporasi dapat melakukan diversifikasi dengan beberapa cara.

a. Integrasi vertikal

Integrasi vertikal adalah salah satu jenis diversifikasi yang bergerak ke depan atau ke belakang pada rantai vertikal dari pemasok bahan baku ke konsumen akhir. Integrasi vertikal ke belakang terjadi ketika sebuah organisasi mencari kepemilikan atau peningkatan kontrol sistem pasokannya untuk mengamankan aliran bahan baku. Dalam beberapa tahun terakhir, strategi ini diupayakan untuk memastikan kualitas bahan baku bagi korporasi yang mengadopsi total kualitas manajemen. Integrasi vertikal ke depan terjadi ketika suatu organisasi mencari kepemilikan, atau meningkatkan kontrol atas pesaing dengan mengamankan lebih banyak saluran distribusi atau lebih banyak kegiatan dalam pengiriman barang ke konsumen akhir. Korporasi yang mengadopsi strategi ini untuk lebih dekat dengan pelanggan untuk menilai kebutuhan mereka dengan lebih baik. Beberapa korporasi sepenuhnya terintegrasi (maju dan mundur), seperti korporasi minyak yang mengeksplorasi, memproduksi, mengangkut, memurnikan, dan memasarkan produk mereka sendiri. Ini biasanya terjadi dengan diversifikasi produk terkait. Korporasi memilih strategi seperti itu untuk memiliki kontrol lebih besar atas bahan baku yang mereka butuhkan dan untuk menjadi dekat dengan pelanggan mereka untuk menilai dengan lebih baik kebutuhan dan keinginan pelanggan dan untuk menghilangkan biaya pasar yang terlibat. Sebagai contoh, GM sangat bergantung pada bahan yang diproduksi dari dalam. IBM menghabiskan \$ 3,5 miliar mencoba mengintegrasikan secara vertikal ke dalam perangkat lunak komputer pribadi dengan mengakuisisi Lotus Development Corporation. Akuisisi Disney's Capital Cities / ABC senilai \$ 20 miliar dapat dianggap sebagai langkah integrasi vertikal ke industri hiburan.

b. Integrasi pertumbuhan horizontal

Integrasi ini melibatkan perluasan bisnis yang ada dalam struktur pasar produk saat ini, mis., Menambah lebih banyak outlet di area geografis tambahan. Korporasi selanjutnya dapat meningkatkan volume penjualannya dengan melakukan penetrasi baik secara domestik maupun internasional. Korporasi juga dapat meningkatkan jangkauan produk atau layanan yang ditawarkan ke pasar saat ini. Tujuan utamanya adalah meningkatkan pangsa pasar. Korporasi juga akan mendapat manfaat dari sinergi, situasi di mana kombinasi dua atau lebih unit bisnis atau lini produk menghasilkan efisiensi yang lebih besar daripada total yang dihasilkan oleh bisnis atau produk tersebut ketika dioperasikan secara terpisah. 2 Masalah dengan pendekatan ini meningkat biaya administrasi. Contoh dari ini adalah akuisisi Philip Morris di industri pembuatan bir. Coca-Cola mencoba mengakuisisi Dr. Pepper Company; Namun, Komisi Perdagangan Federal menyimpulkan bahwa merger semacam itu dapat menyebabkan kekuatan oligopoli untuk Coca-Cola.

c. Diversifikasi konglomerat

Diversifikasi ini tidak terkait penambahan produk atau bisnis baru yang tidak memiliki hubungan dengan teknologi, produk, atau pasar saat ini korporasi. Diversifikasi jenis ini juga cenderung kurang menguntungkan dalam jangka panjang dibandingkan jenis lainnya. Para kritikus berpendapat bahwa diversifikasi yang tidak terkait diilhami oleh

upaya manajemen puncak untuk meningkatkan basis kekuatan mereka. Peter Lynch, manajer bintang Magellan Mutual Fund, menyebut diversifikasi seperti itu karena energi manajer dihamburkan ke berbagai arah. Dia lebih suka korporasi yang dekat dengan intinya. Contoh dari jenis ini adalah Aktivitas Layanan Keuangan Xerox, Jaringan Keuangan Sears, dan akuisisi dari Columbia Motion Pictures dari Coca-Cola Company.

d. Akuisisi

Akuisisi terjadi ketika satu korporasi membeli korporasi lain. Prosesnya terjadi dengan memperoleh bisnis yang tidak efisien dan tidak dikelola dengan baik serta berupaya meningkatkan efisiensinya. Sebuah studi pada korporasi-korporasi besar AS yang dilakukan oleh Michael Porter untuk periode antara 1956 dan 1986 mengindikasikan bahwa sebagian besar korporasi telah mengalihkan banyak akuisisi yang lebih beragam daripada yang mereka pertahankan.

e. Diversifikasi geografis

Diversifikasi ini mencakup perluasan bisnis ke wilayah lain di negara tersebut atau pergi ke luar negeri. Ini terkait dengan globalisasi.

Studi kasus diversifikasi strategis

Dua faktor memicu pertimbangan strategi integrasi vertikal:

- Berkurangnya potensi keuntungan dari ekspansi lebih lanjut dari jalur produk utama ke pasar geografis baru.
- Ketidakmampuan untuk merealisasikan skala ekonomi dan potensi kinerja dari ukuran organisasi yang tidak memadai.

Item pertama, mengurangi keuntungan, hasil dari kejenuhan pasar dan ketidakpraktisan dari cakupan pasar yang terlalu besar. Faktor kedua memiliki beragam penyebab yang mendasarinya, tetapi ada tanda-tanda peringatan yang mudah terlihat. Misalnya, jika satu, atau beberapa, dari produk organisasi atau kegiatan distribusi tidak proporsional, mungkin sulit bagi organisasi untuk mendukung volume, lini produk, atau kedudukan pasar yang diperlukan untuk operasi ekonomi dan persaingan jangka panjang bertahan hidup.

Integrasi vertikal adalah strategi yang baik untuk menangani dua faktor ini. Integrasi ke belakang, di mana suatu organisasi mencari kepemilikan atau kendali atas sistem pasokannya, menawarkan potensi untuk mengubah pusat biaya menjadi penghasil laba. Ini sangat menarik ketika pemasok memiliki margin laba yang luas. Integrasi vertikal mundur juga memiliki potensi untuk mengurangi ketergantungan pada pemasok dan memungkinkan organisasi untuk mengoordinasikan dan secara rutin menjalankan siklus operasinya. Ini membantu melindungi pabrikan terhadap biaya persediaan yang hilang selama periode inflasi yang panas. Integrasi vertikal mundur akan membantu memastikan kualitas bahan baku. Ini terutama penting bagi korporasi yang mengadopsi manajemen kualitas total. Selain itu, integrasi ke belakang mungkin merupakan cara terbaik dan paling praktis untuk mendapatkan tingkat komitmen yang dapat diterapkan dari para pemasok.

Integrasi ke depan, di mana organisasi mencari kendali atas saluran distribusi atau operasi pembiayaannya, misalnya., GMAC untuk General Motors, memiliki banyak akar yang sama dengan integrasi ke belakang. Saluran penjualan dan distribusi yang tidak dapat diandalkan dapat mengakibatkan tumpukan inventaris yang mahal atau penghentian produksi, dan melemahkan ekonomi dari operasi produksi yang stabil. Tiga faktor ini dapat memaksa organisasi untuk mendapatkan akses pasar yang lebih kuat melalui integrasi ke depan agar

tetap kompetitif. Korporasi yang mengadopsi TQM memanfaatkan strategi integrasi ke depan agar lebih dekat dengan pelanggan sehingga mereka dapat menilai kebutuhan dan harapan mereka dengan lebih baik.

Ada kerugian untuk integrasi vertikal. Persyaratan modal besar kadang-kadang menyertai strategi vertikal dapat menyaring sumber daya keuangan organisasi. Integrasi juga memperkenalkan lebih banyak kerumitan ke dalam proses manajemen karena integrasi membutuhkan keterampilan baru dan asumsi risiko baru. Integrasi memerlukan pembelajaran bisnis baru. Pada saat pasokan bahan baku langka, mungkin menguntungkan; atau jika kualitas menjadi perhatian, maka integrasi menjadi kekuatan organisasi.

Apakah organisasi memilih integrasi vertikal ke depan atau ke belakang tergantung pada beberapa faktor:

- Kompatibilitas dengan kepentingan strategis jangka panjang organisasi dan tujuan kinerja.
- Kemampuannya untuk memperkuat posisi organisasi dalam bisnis utamanya.
- Tingkat kemampuannya untuk memungkinkan eksploitasi yang lebih penuh atas bakat teknis organisasi.
- Bagaimana badan pengawas melihat penataan tersebut.

Masalah-masalah ini harus diatasi untuk memastikan bahwa integrasi vertikal adalah strategi korporasi yang tepat untuk diadopsi.

Studi kasus konglomerat strategis

Ada satu kriteria sederhana untuk diversifikasi konglomerat: "Apakah itu memenuhi standar minimum penulis untuk profitabilitas yang diharapkan?" Organisasi memilih untuk mengadopsi strategi ini ketika kompetensi khas mereka terlalu sempit atau kurang mendalam. Ketika kompetensi khas suatu organisasi terlalu sempit, itu mungkin menemukan sedikit kesamaan dengan bisnis lain. Jika mereka tidak memiliki kedalaman, indikasi bahwa segala jenis diversifikasi akan secara inheren membawa organisasi menjadi sesuatu yang sama sekali baru. Beberapa memandang diversifikasi konglomerat sebagai cara untuk melarikan diri dari industri yang menurun atau semuanya.

Jika mereka tidak memiliki kedalaman, indikasi bahwa segala jenis diversifikasi akan secara inheren membawa organisasi menjadi sesuatu yang sama sekali baru. Beberapa orang memandang diversifikasi konglomerat sebagai cara untuk keluar dari industri yang menurun atau mengurangi ketergantungan berlebihan pada satu area pasar produk tunggal. Strategi ini ditujukan untuk mengurangi risiko. Ada enam skenario alternatif di mana strategi diversifikasi konglomerat sesuai, termasuk yang berikut:

- Mencari kecocokan antara korporasi kaya uang dan miskin uang.
- Diversifikasi ke area dengan pola penjualan *counter counsel* atau *counter cyclical* untuk memperlancar fluktuasi penjualan dan laba.
- Mencoba untuk menggabungkan korporasi yang miskin peluang, kaya keterampilan dengan korporasi yang kaya akan peluang, miskin keterampilan.
- Mencari aliansi strategis dari korporasi yang sangat berpengaruh, peluang-kaya dan korporasi bebas utang untuk menyeimbangkan struktur modal yang lama dan meningkatkan kapasitas pinjamannya.
- Mendapatkan masuk ke pasar produk baru melalui perjanjian lisensi atau pembelian hak manufaktur atau distribusi.
- Mengakuisisi korporasi mana pun di bidang bisnis apa pun selama peluang laba yang diproyeksikan sama atau melebihi kriteria minimum.

4. Aliansi Strategis

Aliansi strategis adalah hubungan jangka panjang antara dua atau lebih korporasi untuk berbagi biaya, risiko, dan manfaat yang dihasilkan dari pengembangan peluang bisnis baru. Pengaturan tersebut termasuk usaha patungan, perjanjian pemasaran bersama, waralaba, perjanjian lisensi, dan penelitian dan pengembangan bersama. Aliansi ini menciptakan pengaturan di mana korporasi menyediakan sumber daya dan keterampilan untuk menghasilkan berbagai produk baru untuk bisnis baru dan dengan demikian meminimalkan risiko. Banyak dari aliansi ini dibuat untuk berpartisipasi dalam proyek R&D. Ini adalah respons operasional yang penting bagi bisnis internasional. Sebagai contoh: Texas Instruments dan Hitachi memiliki perjanjian untuk berkolaborasi dalam pengembangan chip komputer super. Kebijakan TI sebelumnya menghambat kerja sama dengan semua kecuali korporasi AS. General Motors dan Mitsubishi telah membentuk kemitraan, yang membuktikan bahwa Anda dapat memiliki aliansi dengan pesaing Anda. Contoh bagus lainnya adalah GE yang menyediakan chip semikonduktor kepada IBM.

Ada beberapa batasan penting pada diversifikasi konglomerat. Pertama, sementara diversifikasi yang tidak terkait dapat menyebabkan peningkatan penjualan, laba, dan pertumbuhan, organisasi harus skeptis terhadap "peluang yang menjanjikan" dalam bisnis di mana ia tidak memiliki keterampilan atau pengalaman sebelumnya. Jadi, ketika sebuah korporasi menantang diversifikasi ke daerah-daerah baru, yang tidak terkait, ia harus bertanya, "Jika bisnis baru mendapat masalah, apakah kita tahu bagaimana cara menyelamatkannya?" Kedua, terlepas dari kenyataan bahwa kinerja dapat meningkat, harga yang dibayar konglomerat untuk menemukannya dalam industri yang sedang tumbuh dapat mengganggu pendapatan pemegang saham. Ketiga, kecuali ada semacam kecocokan strategis yang efektif, korporasi konglomerat akan cenderung melakukan tidak lebih baik daripada jika divisinya adalah korporasi independen, dan kinerja bahkan mungkin lebih buruk sejauh kebijakan manajemen tersentralisasi melumpuhkan divisi operasi. Akhirnya, jika diversifikasi mencoba untuk menggabungkan satu bisnis kaya uang tunai dengan bisnis lain yang memiliki kebutuhan uang tunai yang besar, sinergi keuangan yang diinginkan mungkin tidak terwujud jika dua bisnis tidak cocok satu sama lain dalam keahlian atau bidang utama lainnya. Dengan demikian, sinergi keuangan, bukan sinergi produk-pasar, adalah penekanannya.

5. Usaha Patungan (*Join Venture*)

Strategi usaha patungan mensyaratkan dua atau lebih bisnis memasuki perjanjian atau kemitraan untuk sementara menggabungkan kekuatan untuk mengatasi hambatan dalam melaksanakan proyek atau bekerja sama dalam area bisnis tertentu yang akan melarang satu entitas memasuki pasar. Setiap korporasi memberikan kontribusi aset, memiliki ekuitas, dan risiko saham. Setiap korporasi mempertahankan identitasnya sendiri seperti sebelum usaha. Korporasi yang terlibat akan berbagi teknologi, keahlian pasar, dan risiko. Ini juga disebut konsorsium. Usaha patungan memungkinkan korporasi untuk menyebarkan biaya pengembangan.

Studi kasus usaha patungan strategis

Masuk ke dalam pengaturan konsorsium adalah cara untuk membuat keseluruhan yang dapat dikerjakan dari tingkat aktivitas yang terlalu kecil. Usaha patungan membawa keuntungan berbagi, dan karena itu mengurangi, risiko masing-masing korporasi yang berpartisipasi. Usaha patungan dapat melibatkan dua atau lebih organisasi independen yang membentuk bisnis yang dimiliki bersama secara terpisah. Dalam hal ini, masing-masing organisasi induk dapat menyumbang faktor-faktor yang tidak dimiliki oleh yang lain, dan ketika faktor-faktor ini digabungkan, mereka menciptakan korporasi baru yang jauh berbeda dari

induk yang lain. Usaha patungan juga dapat dibuat terutama untuk mengatasi hambatan politik dan budaya. Dalam kasus ini, realitas politik nasionalisme mungkin mengharuskan korporasi non nasional untuk membentuk korporasi patungan dengan korporasi nasional untuk mendapatkan persetujuan pemerintah untuk beroperasi di dalam batas-batas nasional.

6. Strategi Penghematan

Strategi penghematan melibatkan korporasi yang mundur dan berkumpul kembali dengan menyingkirkan kepemilikan apa pun yang tidak efisien dan yang secara negatif memengaruhi kesejahteraan keuangan organisasi. Pemotongan biaya, menghilangkan kelemahan, dan membangun kekuatan juga tepat. Ketika kelangsungan hidup dipertaruhkan, langkah-langkah ekstrem dijamin. Alasan penghematan adalah keinginan untuk fokus pada usaha menguntungkan organisasi; batasi ukuran, ruang lingkup, dan paparan risiko; atau untuk bertahan hidup. Penghematan biasanya merupakan upaya sementara. Tiga strategi utama digunakan.

Studi kasus penghematan strategis

Penghematan di tingkat korporasi dapat mengasumsikan salah satu dari dua variasi:

- Ekonomi internal yang ketat, menyeluruh, yang bertujuan meredam kelonggaran organisasi dan meningkatkan efisiensi.
- Pemangkasan dan pembenahan selektif dari bisnis yang paling lemah kinerjanya dalam portofolio korporasi.

Penghematan korporasi adalah reaksi khas terhadap kesulitan internal atau eksternal. Biasanya, ini adalah strategi sementara atau jangka pendek untuk mengatasi kemerosotan ekonomi. Penghematan mengambil salah satu dari bentuk berikut: divestasi, likuidasi, *turnaround*, atau kombinasi dari ketiganya.

6. Divestasi

Divestasi melibatkan korporasi yang menjual unit bisnis atau memutarkannya ke korporasi lain. Ini biasanya terjadi ketika unit berkinerja buruk atau tidak lagi sesuai dengan profil korporasi. Alasan lain untuk divestasi termasuk memiliki pangsa pasar yang terlalu kecil untuk dapat bersaing, kebutuhan untuk meningkatkan investasi, atau tindakan hukum yang mengharuskannya.

Studi kasus divestasi strategis

Potensi pasar berubah seiring waktu. Diversifikasi yang awalnya bermanfaat dapat berhenti berjalan sesuai harapan, sehingga memerlukan evaluasi ulang kesesuaiannya untuk organisasi. Selain itu, beberapa unit operasi yang beragam mungkin tidak melengkapi keseluruhan organisasi seperti yang direncanakan. Dalam kasus-kasus ini lini bisnis tertentu mungkin menjadi tidak cocok, menjadikan divestasi bisnis itu sebagai strategi korporasi yang paling menarik.

Ada tiga opsi saat mempertimbangkan divestasi:

- Penjualan langsung. Ini paling baik dilakukan dengan mengidentifikasi korporasi yang sudah ada dalam bisnis, atau korporasi yang ingin masuk.
- Spin-off dengan menurunnya ekuitas. Korporasi biasanya mempertimbangkan spin-off ketika dihadapkan dengan sumber daya keuangan yang tidak memadai atau kekayaan bersih bisnis yang tidak memadai. Spin-off menciptakan korporasi terpisah dan korporasi induk menjual saham kepada pembeli (potensial). Dengan spin-off, ada transisi kepemilikan secara bertahap.

- Dijual ke karyawan. Karyawan memiliki saham terbesar dalam bisnis ini, dan berkali-kali karyawan mampu mengubah bisnis dengan laba rendah menjadi bisnis yang lebih menguntungkan. Health Care Agency (HCA) mengikuti strategi ini ketika menjual rumah sakit berkinerja buruk kepada karyawan dengan menggunakan dana pensiun mereka.

7. Likuidasi

Likuidasi terjadi ketika organisasi multiproduk menunda operasi unit atau ketika organisasi bisnis tunggal mengakhiri keberadaannya dan menjual aset. Ini biasanya terjadi setelah korporasi menghabiskan upayanya untuk menemukan pembeli untuk asetnya. Likuidasi adalah strategi penghematan yang paling ekstrem, dan biasanya merupakan alternatif terakhir karena banyaknya pemangku kepentingan yang terkena dampak.

Studi kasus divestasi strategis

Likuidasi berarti mengakhiri keberadaan organisasi. Likuidasi adalah strategi korporasi yang paling tidak menyenangkan dan menyakitkan, lebih dari itu untuk korporasi bisnis tunggal daripada korporasi multibisnis. Di korporasi multibisnis, liabilitas unit bisnis yang gagal bisa menjadi langkah positif dengan membuat organisasi yang ada lebih layak. Kemungkinan lain adalah meminta bantuan dari kreditor dengan mengajukan kebangkrutan. Ini mungkin memberi korporasi cukup waktu untuk memutar operasinya untuk mencapai profitabilitas. Baru-baru ini, banyak maskapai dan rantai toko ritel telah mengadopsi strategi ini. Kebangkrutan memiliki manfaat utama kelangsungan hidup organisasi dan pelestarian aset.

8. Perputaran (*Turnaround*)

Turnaround terjadi ketika korporasi diubah menjadi bisnis yang lebih ramping dan lebih efisien. Ini dapat dicapai dengan menghilangkan *output* yang tidak menguntungkan, mengurangi jumlah karyawan, memotong biaya distribusi, dan menyusun ulang strategi pasar. Contoh yang baik dari strategi ini adalah kembalinya Chrysler setelah masalah tahun 1970-an.

Studi kasus turnaround strategis

Perputaran terbaik terjadi ketika masalah korporasi meresap, tetapi belum kritis. Dua fase strategi *turnaround* adalah (1) kontraksi, yang merupakan perbaikan cepat melalui pengurangan yang menyeluruh dalam hal ukuran dan biaya; dan (2) konsolidasi, implementasi program untuk menstabilkan korporasi yang sekarang lebih ramping. Mengurangi *overhead* dan membenarkan kegiatan fungsional adalah tujuan utama. Lingkungan ekonomi dan tekanan kompetitif memaksa korporasi menggunakan strategi ini untuk melihat proses bisnis internal dan menilai keselarasan proses ini untuk mencapai keunggulan kompetitif baru.

9. Kombinasi

Kombinasi diperlukan ketika dua atau lebih jenis bisnis digunakan dalam kombinasi, yaitu, menggunakan lebih dari satu strategi pada saat yang sama di segmen bisnis yang berbeda. Organisasi harus selalu waspada terhadap kemungkinan mendefinisikan kembali strategi bisnis mereka. Bisnis dan lingkungannya berubah seiring waktu, dan oleh karena itu variabel strategis juga berubah. Mereka juga harus terus mempertimbangkan kembali tindakan dasar yang mereka lakukan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan agar dapat bersaing.

Agar kompetitif, portofolio bisnis perlu dikelola lebih baik dan diberi otonomi yang diperlukan. Studi menunjukkan probabilitas bahwa jika SBU dibiarkan independen, profitabilitas individu mereka akan lebih besar. Karena itu, strategi harus mencakup langkah-langkah otonomi. Manajer perlu membawa keterampilan dan aset ke akuisisi untuk

meningkatkan kemungkinan mencapai ketinggian yang lebih besar daripada yang akan mereka raih SBU tetap independen.⁵

Dengan staf korporasi yang lebih ramping, mengaitkan pembayaran dengan strategi sangat diperlukan. Tingkat partisipasi karyawan yang tinggi dan pembagian keuntungan dapat menghasilkan manfaat besar. Pembayaran biasanya ditentukan oleh kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan bonus dan gaji pantas bekerja paling baik dalam beberapa situasi, rencana opsi saham karyawan dan kenaikan gaji terbukti bermanfaat bagi orang lain. Strategi korporasi harus menentukan rencana imbalan. Terlepas dari organisasi atau keadaan, penting bahwa tujuan dan jadwal terkait dinyatakan dengan jelas, serta imbalan untuk upaya tersebut.

Studi kasus kombinasi strategis

Strategi kombinasi adalah strategi campuran, oleh karena itu, organisasi dapat membuat strategi individualnya sendiri untuk mencocokkan situasi tertentu. Biasanya, posisi pasar korporasi dan kekuatan kompetitif menunjukkan bahwa satu strategi korporasi tertentu lebih logis daripada yang lain. Gambar 8.1 menggambarkan posisi kompetitif korporasi pada matriks pertumbuhan pasar / posisi kompetitif.

		Pertumbuhan Pasar Potensial	
		Tinggi	Rendah
Posisi Kompetitif	Kuat	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan di bidang terkait • Vertikal/horizontal strategi • Diversifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifikasi di bidang terkait atau daerah yang tidak terkait. • Join venture. • Merger
	Lemah	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan di bidang terkait. • Horizontal strategi. • Merger. • Divestasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Penghematan • Pertumbuhan ke dalam bidang terkait • Join Ventures • Merger • Likuidasi

Gambar 8.1. Posisi Kompetitif pada Pertumbuhan Pasar Potensial

Korporasi di kuadran I berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Strategi terkait memiliki daya tarik, dan integrasi vertikal diinginkan untuk mempertahankan kedudukan pasar korporasi dan melindungi margin keuntungan. Diversifikasi terkait adalah cara untuk menyebarkan risiko bisnis dan memanfaatkan kompetensi khas korporasi.

Korporasi di kuadran II memiliki banyak peluang untuk mengukir ceruk pasar yang layak menggunakan strategi konsentrasi, asalkan kekurangan strategis dan organisasional dapat diatasi dan basis sumber daya yang dibutuhkan dapat dikembangkan. Alternatif lain dalam kuadran ini adalah merger horizontal dengan korporasi lain, yang memiliki uang tunai dan sumber daya lain yang diperlukan untuk mendukung pengembangan tambahan. Jika semuanya gagal, divestasi untuk

korporasi multiproduk atau likuidasi untuk korporasi produk tunggal harus dipertimbangkan.

Korporasi di kuadran III harus mempertimbangkan pengurangan sumber daya tidak produktif gratis untuk kemungkinan pemindahan. Alternatif lain dalam kuadran ini adalah diversifikasi konsentris atau konglomerat, tergantung pada peluang apa yang ada di tempat lain. Akhirnya, divestasi atau likuidasi dapat dianggap sebagai upaya terakhir.

Korporasi di kuadran IV harus mempertimbangkan diversifikasi konsentris, berdasarkan pada kompetensi khas yang memungkinkan posisi dominan awal. Diversifikasi konglomerat dapat dipertimbangkan ketika konsentris strategis.

B. Analisis Portofolio Korporasi

Matriks portofolio adalah salah satu yang paling penting dari beberapa teknik manajemen portofolio yang digunakan oleh banyak korporasi SBU. Beberapa matriks yang lebih umum digunakan adalah (1) Matriks Portofolio Bisnis BCG, (2) Layar Bisnis GE, dan (3) Matriks Produk / Pasar / Industri. Ahli strategi akan menggunakan matriks spesifik tergantung pada keadaan yang dihadapi. Matriks BCG sebagian besar telah digantikan oleh teknik yang lebih maju. Matriks gaya-GE terutama digunakan ketika produk dan segmen pasar beragam. Matriks Evolusi Portofolio Produk / Pasar / Industri digunakan ketika jenis produk dan segmen pasar terbatas. Berikut ini adalah deskripsi dari dua matriks pertama yang disebutkan di atas.

1. Matriks boston consulting group (BCG)

Boston Consulting Group (BCG) berkiprah sebagai korporasi konsultan manajemen terkemuka, mengembangkan dan mempopulerkan matriks pertumbuhan-pangsa pasar (*growth-share matrix*). *Growth Share Matrix* (Gambar 8.2) menjelaskan bahwa tingkat pertumbuhan pasar di sumbu tegak menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar tahunan di tempat bisnis beroperasi. Rentang pertumbuhan dari 0 persen sampai 20 persen. Pertumbuhan di atas 10 persen termasuk tinggi. Pangsa pasar relatif, yang ditunjukkan di sumbu horizontal, menunjukkan pangsa pasar relatif *Strategic Business Unit* (SBU) dibandingkan pesaing terbesar. Pangsa pasar relatif menggambarkan ukuran kekuatan korporasi di pasar itu. Pangsa pasar relatif 0,1x berarti volume penjualan korporasi hanya 10 persen dari volume penjualan pemimpin pasar; dan 10 persen artinya SBU korporasi tersebut memimpin pasar dengan penjualan sebesar 10 kali lipat dari pesaing terdekat. Pangsa pasar relatif dibagi menjadi pangsa pasar tinggi dan pangsa pasar rendah, dengan tingkat 1,0 sebagai garis batasnya. Pangsa pasar relatif digambarkan dalam skala logaritma, sehingga jarak yang sama menunjukkan peningkatan persentase yang sama.

Pertumbuhan Bisnis	20%	BINTANG	TANDA
	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi Mundur, Maju, atau Horizontal • Penetrasi Pasar • Pengembangan Pasar • Pengembangan produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrasi Pasar • Pengembangan Pasar • Pengembangan produk • Divestasi
	10%	SAPI PERAH	ANJING
	Rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan produk • Diversifikasi • Penghematan • Divestasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Penghematan • Divestasi • Likuidasi
	0		
		10 x Tinggi	0.5 x Rendah 0.1 x
		Pangsa Pasar Relatif	

Gambar 8.2 BCG Growth- Share Matrix

- **Sel 1:** Tanda tanya (*question mark*) korporasi berada pada bisnis dengan potensi pertumbuhan tinggi tetapi pangsa pasar rendah. Potensi keuntungan di sel ini dipertanyakan. Korporasi dapat beralih ke status bintang atau anjing dari posisi bisnis ini, tetapi menciptakan bintang mungkin memerlukan investasi yang besar. Namun, potensi keuntungan sama dengan risiko investasi. Bisnis di sel ini harus dipantau dengan cermat. Bisnis-bisnis ini biasanya merupakan “*cash hogs*” karena mereka membutuhkan tingkat investasi yang tinggi untuk memastikan pertumbuhan yang cepat dan pengembangan produk. Perputaran kas internal SBU dalam bisnis ini rendah karena pangsa pasar mereka yang rendah memberikan akses ke efek kurva pengalaman dan skala ekonomi, sehingga menghasilkan margin yang tipis dibandingkan pemimpin pasar. Korporasi harus memutuskan apakah perlu berinvestasi dalam bisnis tanda tanya.
- **Sel 2:** Bintang (*Star*) bisnis berada pada industri dengan pertumbuhan tinggi, dengan pangsa pasar yang tinggi. Bisnis di sel ini menawarkan peluang pertumbuhan dan laba yang luar biasa. Strategi yang baik untuk korporasi dalam posisi ini adalah melanjutkan tindakannya saat ini dan melakukan segala upaya untuk mempertahankan status quo walaupun ini mungkin memerlukan investasi besar. Bintang biasanya memerlukan uang tunai yang cukup besar untuk mendukung perluasan fasilitas produksi dan kebutuhan modal kerja. Mereka juga cenderung menghasilkan arus kas internal yang besar. Bisnis-bisnis ini adalah yang akan diandalkan oleh korporasi untuk mendorong kinerja portofolio secara keseluruhan.
- **Sel 3:** Sapi perah (*cash cow*) berada pada bisnis di industri dengan pertumbuhan rendah, tetapi yang memiliki posisi kompetitif yang relatif baik di industri itu. Bisnis-bisnis ini mampu menghasilkan arus kas yang baik dengan investasi yang relatif sedikit. Tipikal Strategi bisnis ini adalah mempertahankan sebagai sapi perah selama mungkin, menggunakan keuntungan untuk membiayai usaha lain. Dengan demikian,

sebuah bisnis dalam sel ini akan "diperah" dari uangnya untuk mendukung SBU lain dalam organisasi. Korporasi harus menjaga sel ini, jangan sampai sapi perah berubah menjadi seekor anjing. Strategi yang disarankan untuk organisasi dengan SBU di sel ini adalah untuk memperoleh uang tunai dari sel sapi perah, jika memungkinkan.

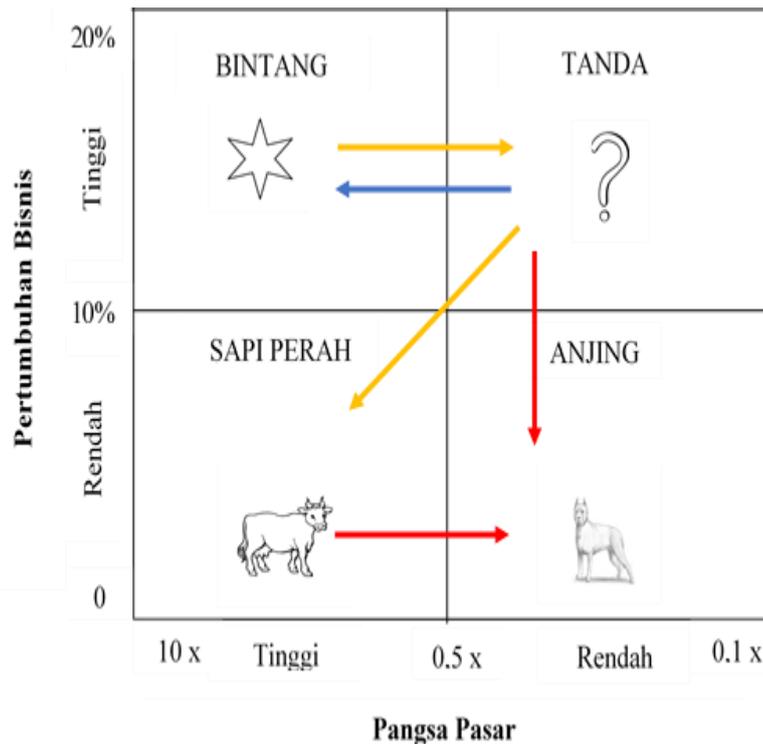
- **Sel 4:** Anjing (*dog*) berada pada posisi pertumbuhan industri rendah dan pangsa pasar rendah. Bisnis ini menghasilkan laba rendah, jika ada,. Bisnis di sel anjing harus divestasi, atau dilikuidasi, tergantung pada alternatif mana yang memberikan arus kas paling positif. Kadang-kadang, penyelesaian strategi ini menguntungkan bagi bisnis ini. SBU yang berada dalam posisi kompetitif yang lemah dan memiliki potensi laba rendah yang terkait dengan pertumbuhan yang lambat atau penurunan pasar yang akan datang. SBU dalam sel Anjing biasanya tidak dapat menghasilkan arus kas dalam jangka panjang.

Matriks BCG dirancang untuk menarik perhatian pada arus kas berbagai unit bisnis dan tingkat investasi dan untuk membantu alokasi sumber daya keuangan secara keseluruhan. Tujuan menggunakan matriks BCG adalah untuk meningkatkan seluruh portofolio. Dua urutan bencana dalam skema BCG dapat terjadi: (a) bisnis di sel bintang dapat menurun menjadi posisi tanda tanya dan kemudian ke posisi anjing, atau (b) bisnis *cash cow* dapat kehilangan pangsa pasar dan akhirnya menjadi anjing (Gambar 8.3).

Analisis BCG menetapkan bahwa garis pemisah antara pangsa pasar relatif tinggi dan rendah ditempatkan pada 1,0. Pangsa pasar relatif adalah rasio pangsa pasar bisnis terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh korporasi saingan terbesar di industri, dengan pangsa pasar diukur dalam satuan volume, bukan rupiah. Unit bisnis yang jatuh di sebelah kiri garis ini adalah pemimpin dalam industrinya, sedangkan yang jatuh di sebelah kanan adalah pemimpin pangsa pasar. Kriteria yang kurang ketat adalah untuk memperbaiki batas sehingga bisnis di sebelah kiri menikmati posisi sebagai pemimpin pasar (tetapi tidak harus pemimpin), sedangkan yang di sebelah kanan dianggap dalam posisi pangsa pasar yang tidak diunggulkan.

BCG juga memiliki sejumlah kelemahan. Pertama, matriks bekerja lebih baik di ekonomi yang sedang tumbuh daripada di ekonomi yang menurun. Kedua, sebuah mesin empat sel menyembunyikan fakta bahwa banyak bisnis berada di pasar pertumbuhan rata-rata atau posisi saham rata-rata. Ketiga, meskipun kategorinya dapat bermanfaat, mereka dapat menyebabkan penyederhanaan yang berlebihan. Tidak semua bisnis dengan pangsa pasar relatif rendah benar-benar anjing atau tanda tanya — beberapa memiliki rekam jejak yang terbukti untuk pertumbuhan dan profitabilitas. Keempat, matriks ini bukan indikator yang andal dari peluang investasi relatif di seluruh unit bisnis. Matriks tidak menunjukkan apakah bisnis tanda tanya adalah pemenang potensial atau kegagalan potensial.

Matriks pertumbuhan pangsa pasar dibagi menjadi empat sel, masing-masing menunjukkan jenis bisnis yang berbeda:



Gambar 8.3 Pertumbuhan Bisnis

a. Tanda Tanya (*Question mark*)

unit bisnis yang beroperasi di pasar dengan pertumbuhan yang tinggi, namun pangsa pasar relatifnya rendah. Sebagian besar bisnis dimulai dengan tanda Tanya, karena korporasi baru memasuki pasar yang pertumbuhannya tinggi di mana telah terdapat pemimpin pasar. Berada di sel tanda Tanya memerlukan dana yang besar, karena korporasi harus mengeluarkan uang untuk pabrik, peralatan, dan karyawan untuk mengikuti pertumbuhan pasar yang cepat, dan juga karena korporasi ingin mengambil alih peran pemimpin pasar. Istilah tanda Tanya adalah tepat karena korporasi harus berpikir keras untuk menentukan apakah dia akan tetap mengucurkan dana ke bisnisnya. Korporasi dalam gambar 7.3 menjalankan lima bisnis yang termasuk dalam kategori tanda tanya, yang mungkin terlalu banyak baginya. Akan lebih baik bagi korporasi bila menanamkan dananya dalam jumlah yang lebih besar pada satu atau dua bisnis saja daripada menyebarkan dananya ke dalam tiga bisnis.

b. Bintang (*star*):

jika bisnis tanda tanya berhasil, bisnis tersebut akan masuk ke kategori bintang. Bintang adalah pemimpin pasar yang berada di pasar yang tumbuh dengan cepat. Akan tetapi, tidak berarti bahwa bintang akan memberikan arus kas positif bagi korporasi. Korporasi harus mengeluarkan banyak uang supaya tumbuh secepat pertumbuhan pasar dan mampu mengalahkan pesaingnya. Dalam gambar 7.2, korporasi memiliki dua bisnis bintang. Korporasi patut merasa cemas bila dia tidak memiliki bisnis yang berkategori bintang.

c. Sapi perah (*cash cow*)

Bila pertumbuhan pasar tahunan turun menjadi kurang dari 10 persen, sang bintang menjadi sapi perahan jika masih memiliki pangsa pasar yang relatif terbesar. Sapi perah menghasilkan banyak kas bagi korporasi. Korporasi tidak perlu lagi membiayai pengembangan kapasitas bisnis karena pertumbuhan pasar telah melambat. Dan

karena SBU tersebut merupakan pemimpin pasar, dia dapat menikmati skala ekonomis dan margin laba yang lebih tinggi. Korporasi menggunakan bisnis sapi perahnya untuk membayar tagihan dan mendukung bisnis kategori lainnya. Dalam Gambar 7.2, korporasi hanya memiliki satu sapi perah dan hal itu dapat membahayakan korporasi. Kalau sapi perah itu kehilangan pangsa pasar relatifnya, korporasi harus menanamkan ulang dana ke SBU itu agar dapat tetap memimpin pasar. Akan tetapi, jika korporasi tidak menanamkan ulang dananya ke SBU itu, sapi perah yang kuat itu akan menurun menjadi seekor anjing.

d. Anjing (*dog*)

Anjing menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah di pasar yang tumbuh dengan lambat. Umumnya SBU anjing menghasilkan laba yang rendah, atau bahkan menderita rugi, walaupun kadang-kadang juga menghasilkan kas. Korporasi dalam contoh di sini, memiliki tiga buah SBU kategori anjing, dan jumlah itu mungkin terlalu banyak. Korporasi perlu mempertimbangkan apakah SBU anjing tersebut memang patut dipertahankan dengan alasan yang kuat (misalnya, adanya harapan bahwa tingkat pertumbuhan pasar akan berubah atau adanya kemungkinan untuk menjadi pemimpin pasar) atau hanya untuk alasan emosional.

Setelah menempatkan berbagai bisnisnya ke matriks pertumbuhan pangsa pasar, korporasi harus memutuskan apakah portofolio bisnisnya sehat. Portofolio yang tidak seimbang adalah yang mempunyai terlalu banyak anjing atau tanda tanya dan/atau terlalu sedikit bintang dan sapi perah. Tugas korporasi selanjutnya adalah menentukan tujuan, strategi dan anggaran yang diberikan kepada masing-masing SBU. Ada empat strategi yang dapat dilakukan:

- **Kembangkan**
Tujuannya adalah meningkatkan pangsa pasar SBU, meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Strategi itu cocok untuk tanda Tanya yang pangsa pasarnya harus ditingkatkan jika dia ingin menjadi bintang.
- **Pertahankan**
Tujuannya adalah mempertahankan pangsa pasar SBU. Strategi itu cocok untuk sapi kas yang kuat agar dapat terus memberikan arus kas yang positif.
- **Panen**
Tujuannya adalah meningkatkan pemasukan kas jangka pendek SBU dengan mengabaikan akibat jangka panjangnya. Strategi panen mencakup keputusan untuk menarik diri dari bisnis dengan menjalankan suatu program pengurangan biaya secara berkelanjutan. Korporasi “menuai atau memetik hasil usahanya” untuk “menyusul bisnis lainnya”. Panen umumnya juga meliputi penghapusan pengeluaran penelitian dan pengembangan, tidak mengganti pabrik fisik yang telah rusak, tidak menambah tenaga penjual, mengurangi pengeluaran iklan, dan lain-lain. Harapannya adalah untuk mengurangi biaya dengan lebih cepat dibandingkan pengurangan penjualan, sehingga menghasilkan peningkatan arus kas positif bagi korporasi. Pengurangan biaya itu harus dilakukan dengan hati-hati sehingga tidak mencemaskan karyawan, pelanggan, dan distributor korporasi. Strategi itu cocok untuk sapi perah yang lemah yang memiliki masa depan suram dan yang ada pada akhirnya justru memerlukan suntikan dana yang lebih besar. Strategi itu dapat juga diterapkan pada kategori tanda tanya dan anjing. Korporasi yang menjalankan strategi tuai akan menghadapi pertanyaan-

pertanyaan sosial dan etis menyangkut seberapa banyak informasi yang diberikan kepada berbagai para pelanggannya.

- Divestasi

Tujuannya adalah untuk menjual suatu bisnis karena sumber daya akan lebih baik digunakan di bisnis lain. Strategi itu cocok untuk bisnis kategori anjing dan tanda tanya yang menghambat laba korporasi.

Korporasi harus hati-hati dalam memutuskan untuk menuai atau melepas/divestasi merupakan strategi terbaik bagi unit bisnis yang lemah. Menuai akan mengurangi nilai masa depan bisnis tersebut, dengan demikian, harganya bila bisnis itu akan dijual akan memiliki penawaran yang rendah. Keputusan divestasi yang dilakukan lebih awal cenderung akan menghasilkan harga penawaran yang tinggi jika bisnis dalam keadaan relatif baik dan memiliki nilai lebih dibandingkan korporasi lainnya.

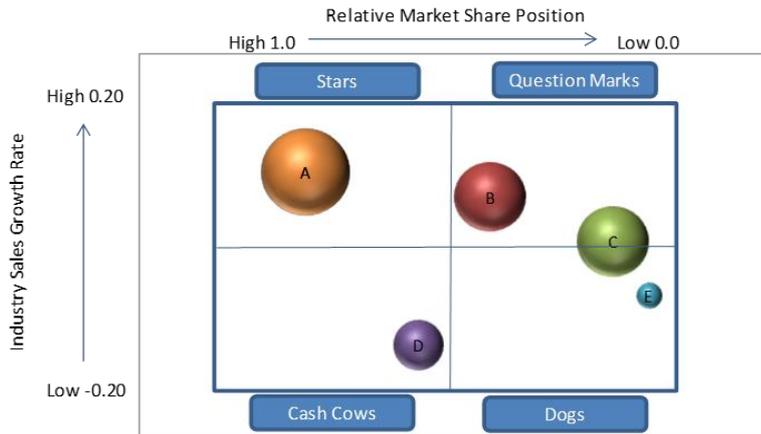
Dengan berjalannya waktu, posisi SBU pada matriks pertumbuhan pangsa pasar dapat berubah. SBU memiliki sebuah siklus hidup, mulai dengan tanda tanya, menjadi bintang, lalu menjadi sapi perah, dan akhirnya menjadi anjing menjelang akhir siklus hidupnya. Oleh karena itu, korporasi tidak hanya perlu memperhatikan posisi bisnis mereka saat ini di dalam matriks (seperti dalam gambar lingkaran), tetapi juga pergerakan posisi mereka (seperti dalam gambar bergerak). Masing-masing bisnis harus ditinjau posisi usahanya pada tahun-tahun sebelumnya dan perkembangan posisinya di tahun-tahun mendatang. Kalau perkembangan SBU dinilai tidak memuaskan, korporasi-korporasi perlu meminta manajer SBU untuk mengusulkan strategi baru dan kemungkinan hasil perkembangan strategi baru itu.

Contoh analisis BCG: Sebuah korporasi X memiliki 5 SBU terdiri dari Divisi A, B, C, D, dan E (Tabel 7.1)

Tabel 8.1 Pertumbuhan Pasar Korporasi X

Divisi	Pendapatan Divisi Korporasi (Jutaan Rupiah)	Pendapatan Korporasi Tertinggi di Divisi Industri (Jutaan Rupiah)	Tingkat Pertumbuhan Pasar Divisi	Posisi Pangsa Pasar Relatif
A	60.000	70.000	0,15	0,86
B	40.000	95.000	0,10	0,42
C	40.000	300.000	0,01	0,13
D	20.000	34.000	-0,20	0,59
E	5.000	100.000	-0,10	0,05

Berdasarkan perhitungan dari Excel (lihat latihan CD Analisis Profil Korporasi versi 16.1.1) terbentuk matriks pertumbuhan pasar (Gambar 7.4) di bawah ini.



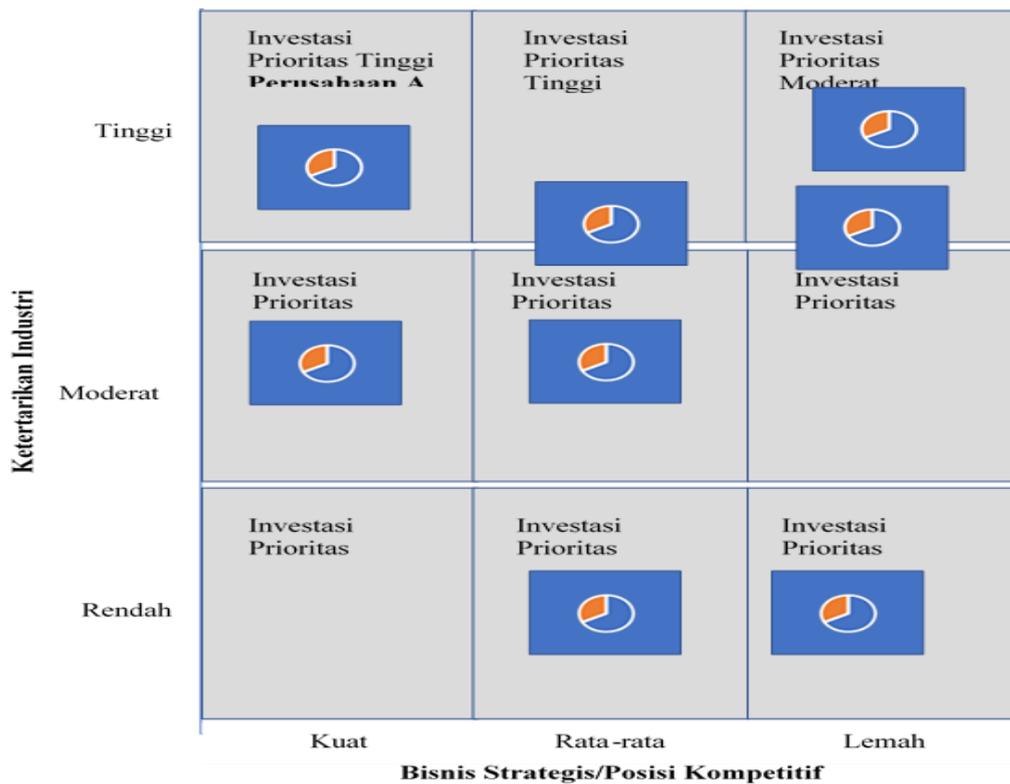
Gambar 8.4 Matriks pertumbuhan-pangsa-pasar

Contoh Matriks BCG disediakan pada Gambar 8.4, yang menggambarkan sebuah organisasi yang terdiri dari lima divisi dengan penjualan tahunan mulai dari Rp. 5.000 hingga Rp. 60.000. Divisi A memiliki volume penjualan terbesar, sehingga lingkaran yang mewakili divisi tersebut adalah yang terbesar dalam matriks. Lingkaran yang terkait dengan Divisi E adalah yang terkecil karena volume penjualannya (Rp. 5.000) paling sedikit di antara semua divisi. Irisan pai di dalam lingkaran mengungkapkan persentase laba perusahaan yang dikontribusikan oleh setiap divisi. Perhatikan dalam diagram bahwa Divisi A dianggap bintang, Divisi B adalah tanda tanya, Divisi C juga tanda tanya, Divisi D adalah sapi perah, dan Divisi E adalah seekor anjing.

Kesalahan terbesar yang dibuat korporasi adalah mengharuskan semua SBU-nya mencapai tingkat pertumbuhan atau tingkat pengembalian modal yang sama. Bagian terpenting dari analisis SBU pada matriks BCG adalah bahwa masing-masing bisnis memiliki potensi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penetapan tujuan tersendiri. Kesalahan lainnya meliputi: menahan terlalu sedikit dana di dalam sapi perah (sehingga usaha menjadi lemah itu) atau menahan dana terlalu banyak (sehingga korporasi gagal menanamkan dana ke bisnis yang memiliki potensi untuk tumbuh); menanamkan banyak dana ke unit bisnis (dalam pertumbuhan) anjing, dengan harapan memperbaikinya, namun selalu gagal; menjalankan terlalu banyak ke unit bisnis tanda tanya dan kurang menanamkan modal ke masing-masing unit tersebut. Dengan pertumbuhan tanda tanya seharusnya diberi dukungan supaya dapat mendominasi segmen pasar atau ditinggalkan sama sekali.

2. Matriks General Electric

General Electric menggunakan matriks portofolio canggih (Matrix GE) dalam menentukan SBU atau produk utama dalam portofolio GE. Matriks GE juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kemungkinan akuisisi, merger, dan / atau pengembangan produk baru (Gambar 7.5). Tujuan yang paling tepat bagi sebuah SBU tidak dapat ditentukan hanya dari posisinya di matriks pertumbuhan pangsa pasar. Jika beberapa faktor tambahan dipertimbangkan, matriks pertumbuhan pangsa pasar dapat dilihat sebagai kasus khusus dari matriks portofolio multifaktor yang dipelopori oleh General Electric (GE). Model itu ditunjukkan dalam Gambar 8.5, di situ digambarkan tujuh unit bisnis suatu korporasi. Dalam hal ini ukuran lingkaran menunjukkan ukuran pasar tertentu, bukannya ukuran bisnis tersebut. Jadi, bisnis andalan korporasi beroperasi di pasar yang berukuran menengah dengan pangsa pasar yang mendekati 30 persen.



Sumber: Adapted from *Strategic Management in GE, Corporate Planning and Development*, General Electric Corporation, Reprinted by permission of General Electric Company.

Gambar 8.5 Matriks Model General Electric

Matriks GE menghilangkan sebagian besar kelemahan inheren dari matriks BCG dengan menggunakan ukuran gabungan kekuatan bisnis dan daya tarik industri. Dengan matriks GE, ahli strategi dapat merencanakan bisnis di salah satu dari sembilan posisi, yang bertentangan dengan empat posisi BCG. matriks GE juga mencakup peningkatan yang sesuai dalam jumlah strategi yang disarankan yang diidentifikasi. Matriks GE terdiri dari sembilan sel dengan warna berbeda yang menunjukkan strategi yang tepat untuk berbagai bisnis atau produk. Sumbu vertikal mewakili daya tarik industri sementara sumbu horizontal mewakili kekuatan bisnis atau produk. Kedua sumbu memiliki lokasi tinggi, sedang, dan rendah.

Dalam matriks GE, ada tiga Prioritas investasi berlabel Tinggi, moderat, dan Rendah. Jika suatu korporasi atau produk yang dianalisis jatuh di persimpangan dalam K Kotak G, atau sel "hijau", maka strategi investasi dan pertumbuhan harus digunakan. Organisasi atau produk yang jatuh di persimpangan dalam *Grid R*, atau sel "merah", juga harus (1) dipanen dan akhirnya divestasi atau (2) menerapkan strategi penghematan dan *turnaround*, mengurangi atau mengurangi investasi dalam bisnis, dan mengekstrak sebanyak mungkin sebelum bisnis divestasi. *Grid Y* menggambarkan korporasi yang bersinggungan dalam sel "kuning", di mana korporasi atau produk memiliki kekuatan bisnis yang rendah tetapi daya tarik industri yang tinggi. Di sini, organisasi harus menggunakan strategi selektivitas / pendapatan. Jika ini menunjukkan potensi penghasilan yang baik untuk bisnis, itu harus menerima strategi investasi dan tumbuh dan dipantau terus-menerus. Jika tidak terbukti bermanfaat, itu harus divestasikan.

Model GE memiliki beberapa keunggulan dibandingkan matriks BCG. Pertama, memungkinkan untuk peringkat menengah antara tinggi dan rendah. Kedua, ia memasukkan

berbagai variabel yang relevan secara strategis. Ketiga, ini menekankan penyaluran sumber daya korporasi untuk bisnis yang menggabungkan daya tarik pasar dengan kekuatan bisnis.

Model GE memiliki beberapa kelemahan dengan model BCG. Ini hanya menghasilkan resep umum yang bertentangan dengan strategi khusus. Meskipun strategi seperti "tahan dan tahan" mungkin berguna sebagai titik awal, pendekatan spesifik untuk menerapkan strategi tetap terbuka lebar. Lebih lanjut, model gagal untuk menunjukkan kapan bisnis akan muncul sebagai pemenang karena produk memasuki tahap lepas landas. Oleh karena itu disarankan untuk menggunakan lebih dari satu model untuk mengatasi beberapa masalah ini. Menggunakan satu model dapat membantu manajer untuk memecahkan masalah tertentu tetapi mengabaikan kemungkinan lain.

Untuk menggambarkan lini produk atau unit bisnis pada matriks GE, dapat mengikuti empat langkah berikut:

- Pilih kriteria untuk menilai industri untuk setiap lini produk atau unit bisnis. Menilai daya tarik industri secara keseluruhan untuk setiap lini produk atau unit bisnis pada skala dari 1 (sangat tidak menarik) sampai 5 (sangat menarik).
- Pilih faktor-faktor kunci sukses yang diperlukan untuk di setiap lini produk atau unit bisnis. Menilai kekuatan bisnis/posisi kompetitif untuk setiap lini produk atau unit bisnis pada skala 1 (sangat lemah) sampai 5 (sangat kuat).
- Plot posisi matriks pada setiap lini produk atau unit bisnis sebagai yang digambarkan dalam Gambar 7.5
- Plot portofolio korporasi masa depan, dengan asumsi bahwa strategi korporasi dan bisnis yang ada sekarang tetap tidak berubah. Apakah ada kesenjangan kinerja antara proyeksi dan diinginkan portofolio? Jika demikian, kesenjangan ini harus berfungsi sebagai stimulus untuk meninjau secara serius misi korporasi saat ini, tujuan, strategi, dan kebijakan.

Masing-masing bisnis dinilai dua dimensi utamanya, yaitu daya tarik pasar dan kekuatan bisnisnya. Kedua faktor itu cocok untuk menilai suatu bisnis dari sudut pandang pemasaran. Korporasi-korporasi akan berhasil kalau terjun ke pasar yang menarik dan mereka juga memiliki kekuatan bisnis yang diperlukan untuk berhasil di pasar tersebut. Kalau salah satu syarat tersebut tidak terpenuhi, bisnis tersebut tidak akan membuahkan hasil yang baik. Baik korporasi kuat yang beroperasi di pasar yang kurang menarik maupun korporasi lemah yang beroperasi di pasar yang menarik, tidak akan menjadi korporasi yang sukses.

Untuk mengukur kedua dimensi tersebut, perencana strategi harus memahami faktor-faktor yang melandasi masing-masing dimensi dan menemukan cara untuk mengukur serta menggabungkannya ke dalam suatu indeks. Sebenarnya, matriks GE terdiri dari sembilan sel yang terbagi menjadi tiga bagian (Gambar 7.5). Tiga sel di bagian kiri atas menunjukkan SBU yang kuat di mana korporasi harus menanamkan investasi dan mengusahakannya agar bertumbuh. Sel diagonal dari kiri bawah ke kanan atas menunjukkan SBU yang memiliki daya tarik keseluruhan yang sedang-sedang saja. Korporasi seharusnya memilih dengan selektif dan mengelola laba SBU-SBU itu. Tiga sel di kanan bawah menunjukkan SBU yang rendah daya tarik keseluruhannya. Korporasi mempertimbangkan dengan serius untuk melakukan strategi panen atau melepas jenis bisnis itu. Misalnya, bisnis Katup Pengaman merupakan SBU yang memiliki pangsa pasar yang kecil di pasar menengah yang tidak begitu menarik, dan posisi kompetitif korporasi lemah: SBU itu merupakan calon yang tepat untuk dipanen atau dilepas.

Manajemen juga harus memprediksi posisi yang diharapkan dari tiap SBU dalam tiga sampai lima tahun mendatang dengan menjalankan strategi tertentu. Tugas itu meliputi

analisis posisi produk dalam siklus hidupnya demikian juga perkiraan strategi pesaing, teknologi baru, kejadian ekonomi, dan sebagainya.

Tujuan korporasi tidak selalu meningkatkan penjualan tiap-tiap SBU. Lebih dari itu, tujuannya mungkin mempertahankan tingkat permintaan dengan menggunakan dana pemasaran yang lebih sedikit, atau menarik dana dari bisnis itu dan membiarkan permintaannya berkurang. Jadi, tugas manajemen pemasaran adalah mengelola permintaan atau penerimaan untuk mencapai tingkat target yang dibicarakan bersama dengan manajemen korporasi. Pemasaran memberikan sumbangan pada penilaian atas potensi penjualan dan laba tiap-tiap SBU, namun bila tujuan dan anggaran tiap SBU ditetapkan, tugas pemasaran adalah melaksanakan rencana tersebut secara efisien dan menguntungkan.

Akan tetapi, model portofolio harus digunakan dengan hati-hati. Model-model tersebut dapat membuat korporasi terlalu menekankan pada pertumbuhan pangsa pasar dan hanya memasuki pasar yang tumbuh cepat atau mengabaikan usahanya yang sekarang. Hasil dari model tersebut bergantung pada pemberian peringkat dan bobot yang dapat dimanipulasi untuk mencapai lokasi yang diinginkan di dalam matriks. Selain itu, karena model tersebut menggunakan proses perataan, terdapat kemungkinan dua atau lebih bisnis akan berada dalam posisi sel yang sama, padahal peringkat dan bobot yang mendasarinya jauh berbeda. Akan banyak unit bisnis yang berada di tengah matriks karena adanya kompromi dalam pemberian peringkat, sehingga sulit untuk menentukan strategi yang tepat. Akhirnya, model-model tersebut gagal mencerminkan adanya sinergi antara dua atau lebih usaha, yang berarti bahwa pengambilan keputusan atas sebuah unit bisnis yang merugi, walau sebenarnya dia memberikan kompetensi yang diperlukan oleh beberapa unit bisnis lainnya. Bagaimanapun secara keseluruhan, model portofolio telah meningkatkan kemampuan analisis dan kemampuan strategis manajer serta memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang lebih baik daripada keputusan yang diambil berdasarkan perasaan.

3. Matriks internal-eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) memosisikan berbagai divisi (segmen) organisasi dalam tampilan sembilan sel, diilustrasikan dalam Gambar 8-10. Matriks IE mirip dengan Matriks BCG di mana kedua alat melibatkan merencanakan divisi korporasi dalam diagram skematis; inilah mengapa keduanya disebut matriks portofolio. Juga, dalam Matriks BCG dan IE, ukuran setiap lingkaran mewakili persentase kontribusi penjualan setiap divisi, dan irisan pai mengungkapkan persentase kontribusi laba dari masing-masing divisi. Tetapi ada empat perbedaan penting antara Matriks BCG dan Matriks IE, sebagai berikut:

- Sumbu x dan y berbeda.
- Matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi tentang divisi daripada Matriks BCG.
- Implikasi strategis dari setiap matriks berbeda. Untuk alasan-alasan ini.
- Matriks IE memiliki sembilan kuadran versus empat dalam Matriks BCG.

Karena empat alasan sebelumnya, ahli strategi di korporasi multidivisional sering mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE dalam merumuskan strategi alternatif. Praktik umum adalah untuk mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE untuk saat ini, dan kemudian mengembangkan matriks yang diproyeksikan untuk mencerminkan harapan masa depan. Analisis sebelum dan sesudah ini bisa sangat efektif dalam presentasi lisan, memungkinkan ahli strategi untuk membuka jalan bagi (membenarkan atau memberikan alasan untuk) rekomendasi mereka di seluruh divisi korporasi.

Meskipun memiliki sembilan sel (atau kuadran), Matriks IE memiliki tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, sebagai berikut:

- Wilayah 1 — divisi yang masuk ke dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi-strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi yang paling tepat untuk divisi-divisi ini. Ini adalah wilayah terbaik untuk divisi, mengingat skor IFE dan EFE mereka yang tinggi. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di Wilayah 1.
- Wilayah 2 — divisi yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan sebagai strategi memegang dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang biasa digunakan untuk jenis divisi ini.
- Wilayah 3 —divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX dapat digambarkan sebagai panen atau divestasi.

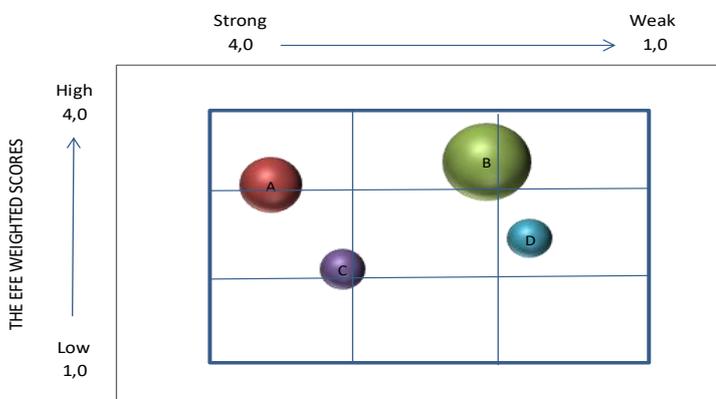
Contoh analisis IE: Sebuah korporasi X memiliki 5 SBU terdiri dari Divisi A, B, C, D, dan E (Tabel 8.2)

Tabel 8.2 Hasil Analisis Internal-Eksternal

Divisi	Pendapatan Divisi Korporasi (Milyaran Rupiah)	Taksiran Skor IFE	Taksiran Skor EFE
A	100	3,6	3,2
B	200	2,1	3,5
C	50	3,1	2,1
D	50	1,8	2,5

Berdasarkan perhitungan dari excel (lihat latihan CD Analisis Profil Korporasi versi 16.1.1)

terbentuk matriks pertumbuhan pasar (Gambar 7.6) di bawah ini.



Gambar 8.6 Matriks Internal-Eksternal dengan matriks BCG

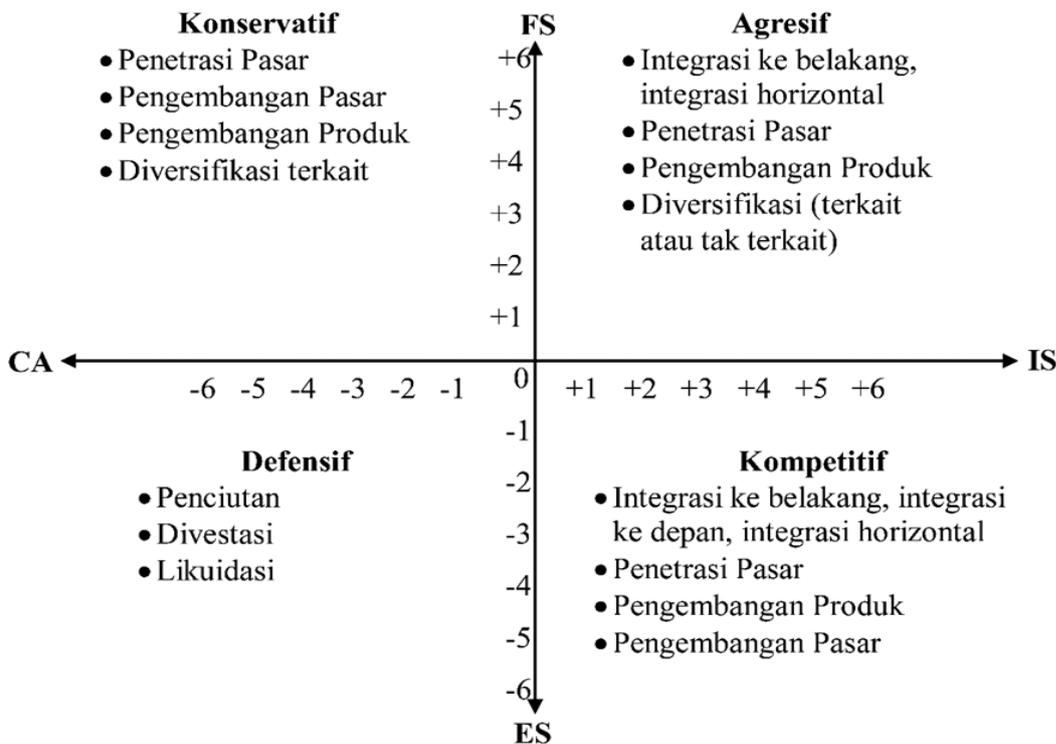
Contoh Matriks IE empat divisi diberikan pada Gambar 8.6. Sebagaimana ditunjukkan oleh penentuan posisi keempat lingkaran, strategi tumbuh dan bangun sesuai untuk Divisi 1, 2, dan 3. Tetapi Divisi 4 adalah kandidat untuk panen atau divestasi. Divisi 2 menyumbang persentase terbesar dari penjualan perusahaan dan dengan demikian diwakili oleh lingkaran terbesar. Divisi 1 berkontribusi pada proporsi terbesar dari total laba; ini memiliki persentase irisan lingkaran terbesar.

4. Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation Matrix-SPACE*)

SPACE Matriks dipakai untuk memetakan kondisi korporasi dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram Cartesius yang terdiri atas

empat sel dengan skala ukuran yang sama. Hasil analisisnya mengidentifikasi pemakaian strategi agresif (*aggressive*), konservatif (*conservative*), defensif (*defensive*), atau kompetitif (*competitive*). Masing-masing sumbu dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi yaitu:

- Dimensi internal yang terdiri atas kekuatan finansial (*Financial Strength-FS*) dan keuntungan kompetitif (*Competitive Advantage-CA*).
- Dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (*Environmental Stability-ES*) dan kekuatan industri (*Industry Strength-IS*).



Gambar 8.7 Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan

Langkah-langkah membuat matriks SPACE:

- Pilihlah sejumlah variabel untuk mengukur *Financial Strength (FS)*, *Competitive Advantage (CA)*, *Environmental Stability (ES)*, dan *Industry Strength (IS)*.
- Beri tanda dengan angka berurutan dari +1 (paling buruk) sampai 6 (Paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
- Hitung nilai rata-rata variabel tiap dimensi FS, CA, IS, dan ES. Kemudian petakan nilai rata-rata FS, CA, IS, dan ES pada sumbu di SPACE Matrix.
- Jumlahkan kedua nilai pada X dan petakan hasilnya pada sumbu X. Juga jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y.
- Selanjutnya, petakan perpotongan kedua titik X dan Y. Gambarkan arah vektor dari koordinat 0.0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk korporasi, apakah strategi *aggressive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservative*.

Contoh: Faktor-faktor yang ada di matriks SPACE

Internal**Eksternal**

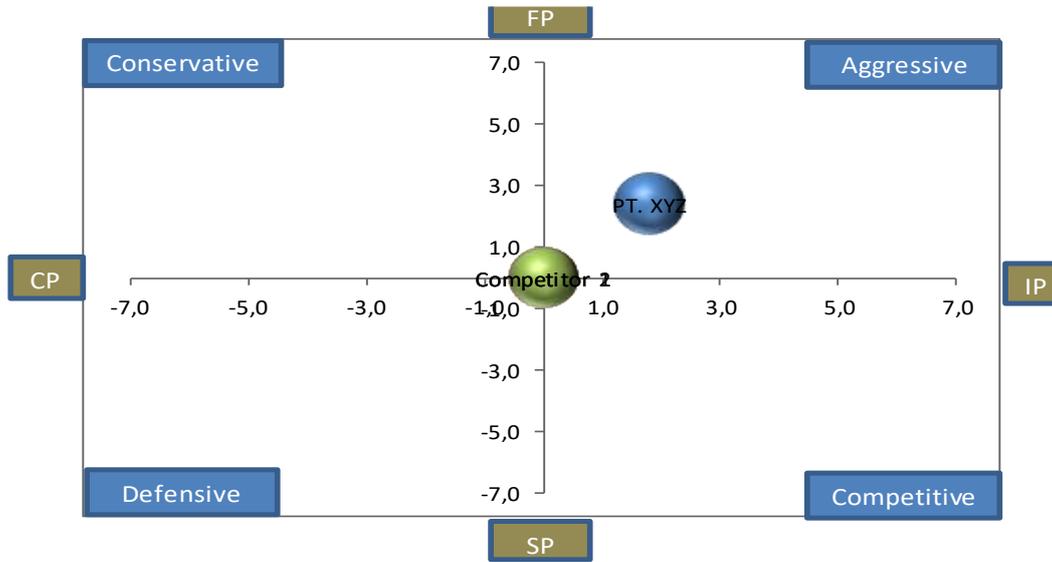
Financial Strength (FS): Return on investment Leverage Liquidity Working Capital Cash Flow Ease of exit from market Risk involved in business	Environmental Stability (ES): Technological change Rate of inflation Demand variability Price range of competing product Barriers to entry into market Competitive pressure Price elasticity of demand
Competitive Advantage (CA): Market Share Product Quality Product Life Cycle Customer loyalty Competition's capacity utilization Technological know-how Control over supplier and utilization distributor	Industry Strength (IS): Growth potential Profit potential Financial stability Technology know-how Resource utilization Ease of entry into market Productivity, capacity

Contoh Pengerjaan Matriks

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	
Return on Investment (ROI)	6	Rate of Inflation	-4
Leverage	6	Technological Changes	-2
Liquidity	5	Price Elasticity of Demand	-3
Working Capital	5	Competitive Pressure	-3
Cash Flow	5	Barriers to Entry into Market	-3
Financial Position (FP) Average	5,4	Stability Position (SP) Average	-3,0

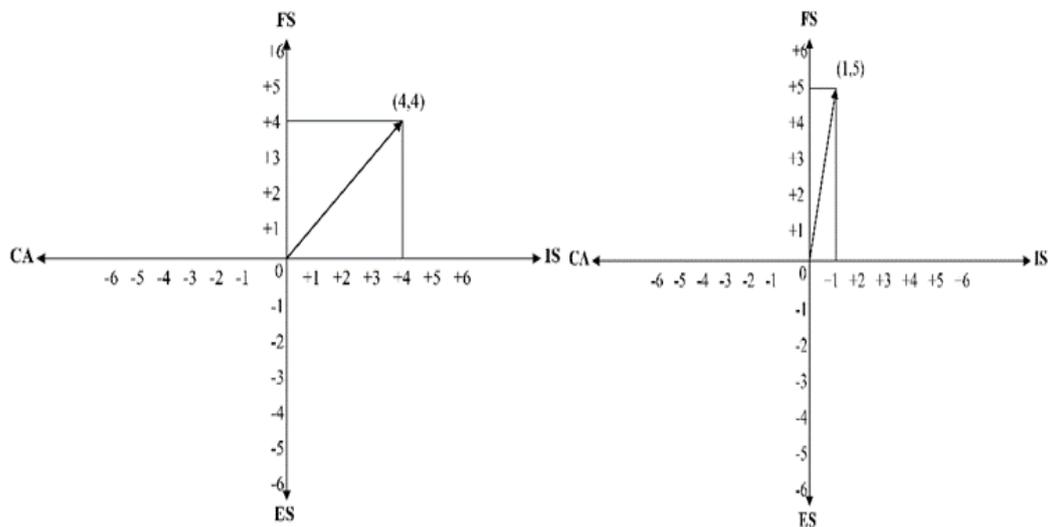
<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Market Share	-5	Growth Potential	4
Product Quality	-2	Financial Stability	4
Customer Loyalty	-1	Ease of Entry into Market	6
Technological know-how	-4	Resource Utilization	4
Control over Suppliers and Distributors	-3	Profit Potential	6
	-		
Competitive Position (CP) Average	3,0	Industry Position (IP) Average	4,8

Hasil analisis excel



Gambar 8.8 Matrik SPACE

Analisis Arah Vektor
Profil Agresif

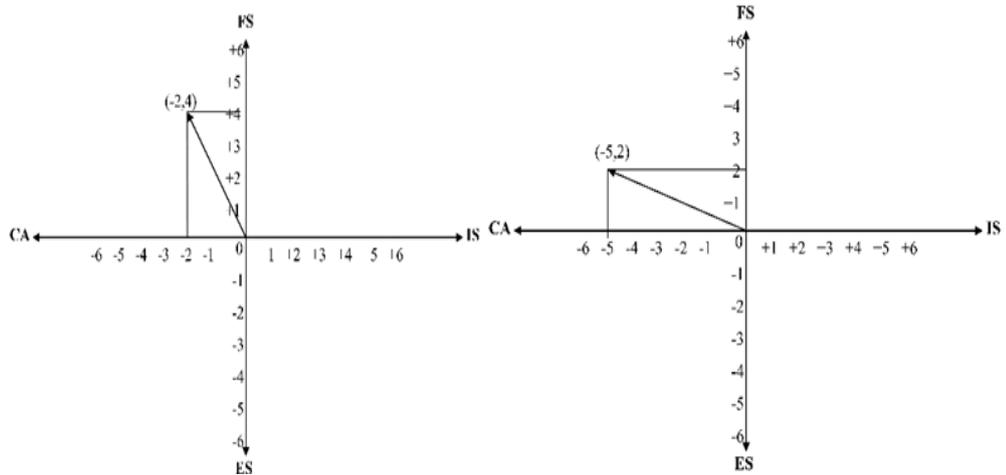


Keterangan:
Perusahaan yang secara finansial kuat dan memiliki keunggulan bersaing pada

Keterangan:
Perusahaan yang secara finansial mendominasi aktivitas pada industrinya.

Gambar 8.9 Profil Agresif

Profil Konservatif

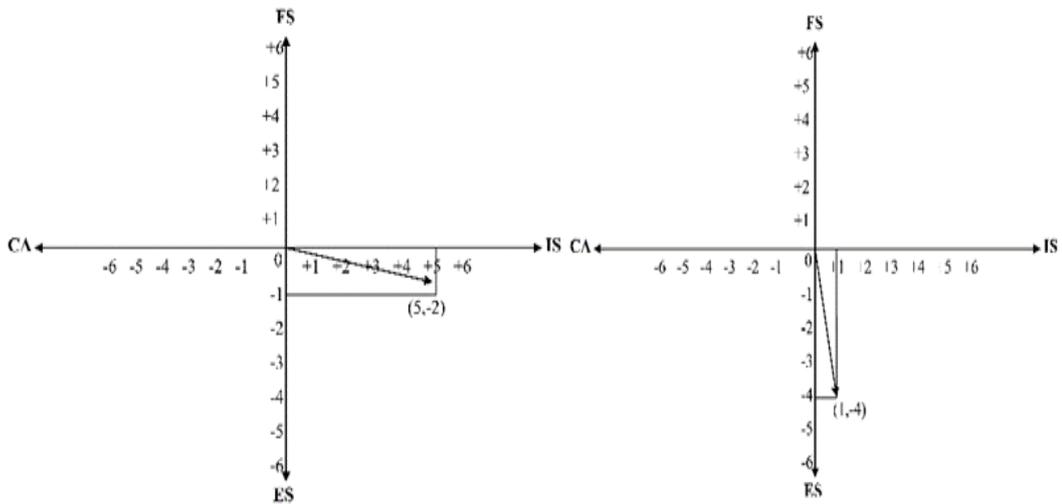


Keterangan:
Perusahaan memiliki kekuatan keuangan di industri yang stabil namun tidak berkembang perusahaan mempunyai keunggulan bersaing.

Keterangan:
Kerugian perusahaan akibat kekalahan persaingan dalam industri yang secara teknologi stabil namun penjualan menurun.

Gambar 8.10 Profil Konservatif

Profil Kompetitif

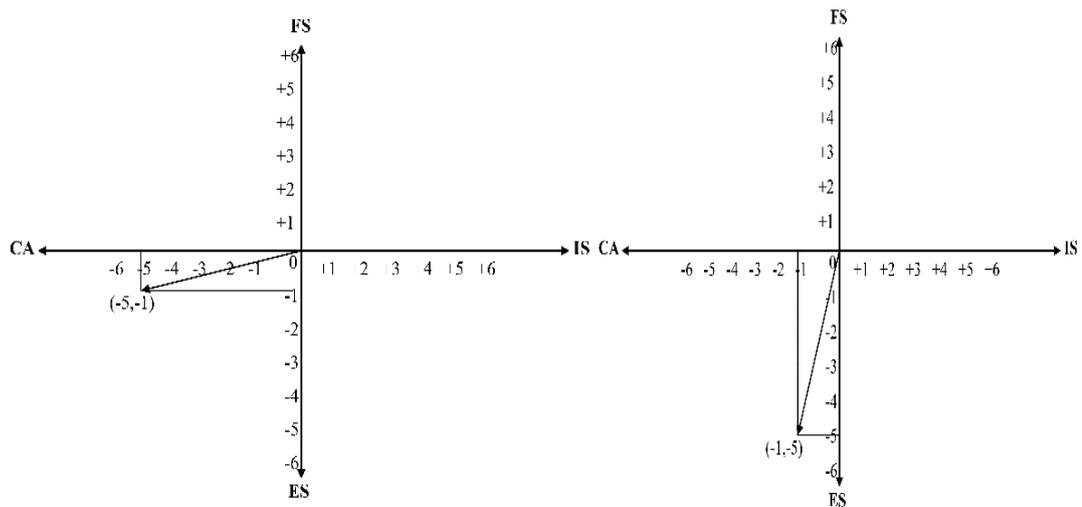


Keterangan:
Perusahaan dengan tingkat keunggulan bersaing tinggi pada industri yang pertumbuhannya cepat.

Keterangan:
Perusahaan yang sedang berkompetisi yang *fair* pada industri yang tidak stabil.

Gambar 8.11 Profil Kompetitif

Profil Defensif



Keterangan:
Perusahaan mempunyai posisi bersaing yang amat lemah dalam pertumbuhan negatif pada industri yang stabil.

Keterangan:
Perusahaan dengan kesulitan keuangan dalam industri yang amat tidak stabil.

Gambar 8.12 Profil Defensif

Tabel 8.3 Space Matriks Bank X

Penilaian Posisi Keuangan (FP):	
• Rasio modal (CAR) adalah 17,23%, di atas rasio diwajibkan sebesar 8 %.	1.0
• Bunga bank di atas aset negatif sebesar 0,77 dibandingkan rata-rata industri bank dengan rasio positif sebesar 0,70.	1.0
• Laba bersih bank adalah Rp 183.000.000, turun 9 % dari tahun sebelumnya.	3.0
• Pendapatan bank meningkat 7 % menjadi Rp 3.460.000.000.	4.0
Total	9.0
Posisi industri (IP)	
• Deregulasi memberikan kebebasan geografis dan produk.	4.0
• Deregulasi meningkatkan persaingan di industri perbankan.	2.0
• Hukum perbankan di Indonesia	4.0
Total	10.0
Posisi Stabilitas (SP)	
• Mengalami inflasi yang tinggi dan ketidakstabilan politik.	-4.0
• Berkantor pusat di Jakarta, Fokus Bisnis bank Properti, sedang lesu	-5.0
• Deregulasi bank menciptakan ketidakstabilan di seluruh industri.	-4.0
Total	-
	13.0
Posisi Kompetitif (CP)	
• Bank melayani lebih dari 450 lembaga di 33 Provinsi di Indonesia.	-2.0
• Bank-bank internasional, dan nonbanks menjadi semakin kompetitif.	-5.0

• Bank memiliki basis nasabah yang besar	-2.0
Total	-9.0

Kesimpulan

Rata-rata SP: $-13.0 \div 3 = -4.33$ Rata-rata IP: $+10.0 \div 3 = 3.33$

Rata-rata CP: $-9.0 \div 3 = -3.00$ Rata-rata FP: $+9.0 \div 4 = 2.25$

Directional Vector Coordinates:

x-axis: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$

y-axis: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$

Bank harus mengupayakan Strategi Kompetitif.

5. Grand strategi

Matriks Strategi Besar telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi *Grand Strategy Matrix*. Divisi perusahaan juga dapat diposisikan. Seperti diilustrasikan dalam Gambar 8-13, Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: (1) posisi kompetitif pada sumbu x dan (2) pertumbuhan pasar (industri) pada sumbu y. Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya tahunannya melebihi 5 persen dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh suatu organisasi tercantum dalam urutan daya tarik berurutan di setiap kuadran Grand Strategi Matrix.



Gambar 8.13 Matriks Grand Strategi

Perusahaan yang berlokasi di Kuadran I dari Grand Strategi Matrix berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Untuk perusahaan-perusahaan ini, konsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang tepat. Tidak bijaksana bagi perusahaan Kuadran I untuk bergeser dari keunggulan kompetitifnya. Posisi perusahaan ditinjau dari empat kuadran matriks Grand strategi:

- Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebihan, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal mungkin merupakan strategi yang efektif. Ketika perusahaan Kuadran I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi terkait dapat

mengurangi risiko yang terkait dengan lini produk yang sempit. Perusahaan Kuadran I mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal di beberapa bidang. Mereka dapat mengambil risiko secara agresif bila perlu.

- Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini ke pasar secara serius. Meskipun industri mereka berkembang, mereka tidak dapat bersaing secara efektif; mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat mengubah terbaik untuk meningkatkan daya saingnya. Karena organisasi Kuadran II berada dalam industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering kali merupakan alternatif yang diinginkan. Sebagai upaya terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang dibutuhkan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.
- Kuadran III bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari penurunan lebih lanjut dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif (pengurangan) harus dilakukan terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke area yang berbeda (diversifikasi). Jika semuanya gagal, opsi terakhir untuk bisnis kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.
- Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi berada dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program yang beragam ke bidang pertumbuhan yang lebih menjanjikan: Bisnis kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan terbatas kebutuhan pertumbuhan internal dan sering dapat mengejar diversifikasi terkait atau tidak terkait berhasil. Perusahaan kuadran IV juga dapat melakukan usaha patungan. Bahkan dengan *Grand Strategy Matrix*, pastikan bahwa Anda selalu, bila memungkinkan, nyatakan strategi alternatif Anda secara spesifik, dapat ditindaklanjuti, dan divisi sejauh mungkin.

Ketika kita mengetahui perusahaan tertentu, seperti dalam analisis kasus manajemen strategis, hindari menggunakan istilah seperti divestasi, misalnya. Sebaliknya, tentukan divisi yang tepat untuk dijual.

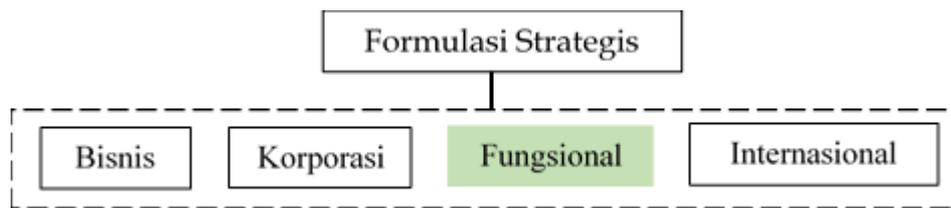
BAB IX

FUNGSIONAL STRATEGIS

Bab sembilan merupakan bagian dari formulasi strategis (perencanaan strategis), bab ini menjelaskan pengembangan kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Menjelaskan strategi fungsional dan strategis perusahaan.
2. Menjelaskan strategi kepemimpinan biaya.
3. Menjelaskan risiko strategi diferensiasi



Strategi fungsional adalah pendekatan yang dilakukan bidang fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi unit perusahaan dan bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya (Wheelen dan Hunger, 2012:298). Berkaitan dengan pengembangan dan pengembangan kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis. Sama seperti perusahaan multidivisional yang memiliki beberapa unit bisnis, masing-masing dengan strategi bisnisnya sendiri, masing-masing unit bisnis memiliki serangkaian departemen sendiri, masing-masing dengan strategi fungsionalnya sendiri.

Orientasi strategi fungsional ditentukan oleh strategi unit bisnis induknya (Skaggs dan Huffman, 2003). Sebagai contoh, unit bisnis yang mengikuti strategi kompetitif diferensiasi melalui kualitas tinggi membutuhkan strategi fungsional manufaktur yang menekankan proses penjaminan kualitas yang mahal atas produksi yang lebih murah, volume tinggi; strategi fungsional sumber daya manusia yang menekankan pada perekrutan dan pelatihan tenaga kerja yang sangat terampil, tetapi mahal; dan strategi fungsional pemasaran yang menekankan saluran distribusi “tarik,” menggunakan iklan untuk meningkatkan permintaan konsumen, lebih dari “mendorong,” menggunakan tunjangan promosi kepada pengecer. Namun, jika suatu unit bisnis mengikuti strategi kompetitif berbiaya rendah, diperlukan serangkaian strategi fungsional yang berbeda untuk mendukung strategi bisnis.

Salah satu cara melakukan analisis organisasi untuk memastikan kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan menggunakan Analisis Strategis Internal dalam berbagai fungsi di dalam organisasi seperti pemasaran strategis, sumber daya manusia strategis, keuangan strategis, dan operasional strategis.

A. Pemasaran Strategis

Industry 4.0 mengkarakterisasi evolusi industri manufaktur, yang memengaruhi cara mereka melakukan proses bisnis. Oleh karena itu, pembuat kebijakan harus memfokuskan tindakan mereka pada difusi pengetahuan tentang Industri 4.0 dan keuntungan yang terkait dengan adopsi teknologi baru. Selain itu, manajer pemasaran harus menganggap teknologi baru sebagai faktor yang memungkinkan yang menyelesaikan *trade-off* (pertukaran) antara area produksi dan pemasaran perusahaan, yang bertujuan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan, melalui keterlibatan yang lebih tinggi (dalam proses produksi) dan yang lebih tinggi, kustomisasi, di serta pasar B2C (*business to customers*/bisnis ke pelanggan) maupun B2B (*business to business*/bisnis ke bisnis). Secara teoritis, tujuan pemasaran tampaknya menjadi pendorong nyata dari industri 4.0 ini.

Pemasaran strategis harus sejalan dengan strategi organisasi, karena ‘menerjemahkan’ tujuan jangka panjang menjadi tujuan pemasaran dalam waktu tertentu, dengan mempertimbangkan riset pasar serta kapasitas internal organisasi. Pemasaran berfokus pada empat pilar strategis:

- Identifikasi profil, kebutuhan, dan sikap pelanggan terhadap produk dan jasa kreatif yang ditawarkan melalui riset pemasaran;
- Elaborasi dari keunggulan kompetitif dan keunikan organisasi, serta elemen inovasi baik dalam program kreatif dan perangkat pemasaran;
- Elaborasi dari bauran pemasaran untuk mengetahui bahan-bahan yang paling tepat terkait dengan produk, harga, tempat dan promosi yang akan ditawarkan kepada khalayak sasaran;
- Anggaran pemasaran.

1. Pemasaran digital

Praktik bisnis menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran strategis jika mengandung elemen inovatif. Inovasi tidak terbatas pada produk atau jasa baru. Akan tetapi, perlu dipikirkan untuk menerapkan model bisnis dan pemasaran baru. Umpan balik dari pelanggan adalah sumber ide-ide inovatif. Inovasi pemasaran berada dalam keadaan evolusi yang konstan, terutama peningkatan teknologi baru dan *online*. Beberapa tren terkini dalam inovasi terkait pemasaran yang memengaruhi perusahaan adalah sebagai berikut:

- Peran media sosial yang berkembang pesat sebagai perangkat komunikasi pemasaran.
- Perubahan peran pelanggan, dari pembeli pasif menjadi pembeli aktif dalam proses kreatif.
- Produksi dan penjualan produk dan jasa lebih banyak konten digital.
- Pemasaran seluler, menggunakan perangkat seluler untuk memasarkan produk dan jasa;
- Pemasaran bersama untuk meningkatkan pengembalian dan menurunkan biaya pemasaran.
- Pertimbangan sikap dan pendapat pelanggan tentang produk dan jasa.

Chaffey (2016) mendefinisikan pemasaran digital sebagai praktik mempromosikan produk dan jasa dengan cara yang inovatif, menggunakan saluran distribusi online berbasis data untuk menjangkau konsumen dan pelanggan secara tepat waktu, relevan, pribadi dan hemat biaya. Selanjutnya Chaffey (2016) mendefinisikan Internet marketing adalah istilah lain yang umum digunakan dalam praktik manajemen, merujuk pada produk dan jasa yang ditawarkan melalui Internet, serta melalui email, media nirkabel, dan perangkat Online. Pengguna, atau pengunjung Online, adalah istilah yang diterapkan pada orang-orang yang menelusuri situs web dan berpartisipasi dalam situs jejaring sosial Online dan perangkat Online lainnya. Pemasaran strategis pada perangkat digital berbeda dengan perangkat pemasaran tradisional karena fitur-fitur berikut:

- Interaktivitas. Pengguna Online memilih kapan harus memulai kontak/hubungan, dan berapa lama.
- Durasi. Sumber daya Online biasanya tersedia secara permanen dan tidak didorong oleh kampanye.
- Pendekatan pengguna aktif. Konten Online yang ditawarkan kepada pengguna secara berkelanjutan, dan pengguna dapat memilih untuk mengonsumsinya atau tidak.
- Dialog antar pengguna. Pemasaran Online memungkinkan kolaborasi antara pengguna dan ekspresi terbuka dari pendapat dan sikap pengguna terhadap produk (jasa) yang ditawarkan.
- Pengayaan konten. Pemasaran Online menawarkan konten yang praktis tidak terbatas, fleksibel, dan dapat diperbarui secara berkala.
- Terukur. Teknologi Online memungkinkan untuk menindaklanjuti partisipasi pengguna (aktif dan pasif) kapan saja.
- Dapat beradaptasi. Sangat mudah untuk mengubah konten Online berdasarkan umpan balik pengguna.

Elaborasi dari bagian pemasaran dari rencana strategis memerlukan pertimbangan yang cermat dari bauran yang ditargetkan dari perangkat pemasaran tradisional dan non-tradisional yang sesuai dengan tujuan strategis organisasi serta profil pelanggan dengan sangat baik.

2. Pengguna Online

Internet dan pemasaran digital mengubah metode berkomunikasi dengan pelanggan, serta proses pengembangan pelanggan secara keseluruhan. Pengguna Online bersifat global dan tidak berlokasi di tempat fisik tertentu. Karena itu, pengguna Online menciptakan peluang dan pasar terbuka secara berkesinambungan. Pengguna Online sangat kritis karena dapat dengan bebas mem-*posting* peringkat, komentar dan opini mereka secara Online. Mereka bisa anonim dan mungkin memiliki perilaku yang tidak terduga. Di jejaring sosial, pengguna adalah konsumen dan juga pembuat konten online: dari pengguna pasif mereka menjadi pengguna aktif.

Pengguna pasif adalah mereka yang membaca konten online (situs web, blog, dan forum), menonton video dan mendengarkan *podcast*, tetapi mereka tidak berpartisipasi di dalamnya. Konektor online menjaga profil di situs jejaring sosial dengan tujuan utama tetap berhubungan dengan orang lain dan mengamati. Mereka mungkin atau mungkin tidak memposting konten online, tetapi mereka mempertahankan profil. Pengumpul Online biasanya menambahkan tag ke foto atau halaman web mereka, menggunakan perangkat bookmark untuk dengan mudah mengumpulkan atau merujuk ke konten, dan berlangganan RSS feed (*Rich Site Summary*)¹⁹ untuk pembaruan rutin pada konten yang disukai.

Kontributor Online memberikan pendapat kritis, memposting ulasan, mengomentari blog lain dan berkontribusi ke forum Online dengan memposting pendapat. Kelompok pengguna online yang paling terlibat adalah pencipta konten online, yang menerbitkan blog mereka sendiri, membuka forum berdasarkan topik tertentu, atau mengunggah konten (teks, video atau audio). Mereka juga terlibat aktif dalam penciptaan artistik online (dalam hal bentuk seni multimedia).

Divisi pemasaran dari pemasaran strategis berfokus pada pemahaman, keterlibatan, dan menjaga pelanggan tetap dan pengguna online, serta memotivasinya untuk tetap terlibat, berpartisipasi dan membayar secara berkelanjutan. Ini juga berfokus pada menjangkau, menarik dan melibatkan pelanggan baru dan segmen pengguna, karena bisnis kontemporer tidak dapat eksis tanpa pelanggan dan pendukungnya, baik Online maupun offline.

3. Bauran pemasaran

Product, place, price and promotion (4P)²⁰ merupakan bauran pemasaran. 4P merupakan konsep yang paling umum digunakan dalam pemasaran strategis. Bauran yang efisien, biasanya menanggapi kebutuhan dan harapan pelanggan (pembeli) sementara pada saat yang sama memaksimalkan kinerja dan hasil keuangan organisasi, meningkatkan kualitas dan tingkat profesionalisme program dan produk atau jasa.

Pemahaman dari konsep bauran pemasaran mencakup orang (semua yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam kegiatan pemasaran, seperti manajer, staf dan sukarelawan), proses (mekanisme dan operasi) dan fasilitas fisik (ruang di mana produk atau jasa berada). Dalam elaborasi strategi bauran pemasaran dari sebuah organisasi, perlu mempertimbangkan 4P konvensional dan bagaimana 4P akan berubah di masa depan, serta 'terjemahan' 4P ke dunia internet. Pemasaran online menggunakan 4P secara berbeda

¹⁹ memfasilitasi blog agar dapat mendistribusikan konten artikel posting blog secara mudah ke setiap pelanggan blog yang berlangganan

²⁰ Pada 1953 presiden American Marketing Association, Neil Borden, menggunakan istilah bauran pemasaran untuk pertama kalinya. Jerome McCarthy adalah yang pertama menggunakan istilah empat P pemasaran pada tahun 1960, menunjukkan bahwa empat variabel yang paling umum digunakan dalam membangun bauran pemasaran adalah *product, place, price and promotion*.

tergantung pada jenis dan penggunaan ruang online. Pada prinsipnya, pemasaran online berkaitan dengan;

- menjual produk fisik (seperti, CD, buku, pakaian, makanan, barang elektronik) Dengan menggunakan perangkat *online* (*e-commerce*);
- membuat dan menjual produk virtual (seperti, foto digital, tiket pesawat dan kereta api, aplikasi, sewa hotel).
- menjual layanan *online* (seperti, informasi, hasil penelitian, *database*, layanan konsultasi dan / atau paket pendidikan);
- promosi dan iklan *online* (menggunakan perangkat *online* untuk agar program organisasi lebih terlihat);
- berkomunikasi, berbagi, dan berkolaborasi dengan pelanggan menggunakan situs jejaring sosial dan Web (seperti, blog, forum *WhatsApp's*, *Instagram*, *tweeter*, *Facebook*, dan bookmark)

Elaborasi dari bauran pemasaran tergantung pada strategi organisasi yang dipilih (atau serangkaian strategi), seperti strategi program-pasar, strategi kompetitif, strategi untuk integrasi dan kemitraan, dan lain-lain, yang dibahas dalam Bab 10. Pendekatan strategis 4P membutuhkan analisis yang cermat dan perubahan apa yang diharapkan dalam hal pengembangan di masa depan.

a. Strategi Produk

Produk atau jasa harus memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu (atau menargetkan kebutuhan yang tidak terpenuhi). Salah satu cara untuk mengartikulasikan ini adalah dengan mengembangkan proposisi penjualan unik (*unique selling proposition/USP*) dari produk atau jasa. Dengan perkataan lain, *unique selling proposition* (USP) adalah karakteristik (atau serangkaian karakteristik) yang hanya dimiliki oleh produk atau jasa kita, dan bahwa pesaing tidak dapat dan tidak akan menawarkan. USP harus cukup menarik untuk menarik pelanggan untuk membeli produk kita dan menghindari persyaratan seperti lebih murah (lebih murah sering dikaitkan dengan nilai lebih sedikit, yang bertentangan dengan apa yang USP) dan lebih baik. Ada empat strategi utama yang harus kita lakukan terhadap produk strategis perusahaan:

- Strategi kualitas: Kualitas produk terkait langsung dengan strategi pemasaran kita. Dengan demikian, jika perusahaan memutuskan untuk menjual produk kelas atas, investasi dalam kualitas akan menjadi keharusan.
- Strategi fitur: Perpaduan fitur yang optimal harus ditentukan sebelum komersialisasi. Meskipun mungkin ada beberapa opsi, perusahaan harus memilih yang lebih menjanjikan. Cara yang baik untuk memutuskan adalah bertanya pada diri sendiri: "Apakah fitur ini menambah manfaat yang dirasakan dan aktual dari produk?"
- Strategi kemasan: Strategi pengemasan yang harus perusahaan buat mencakup nilai pelindung kemasan, visibilitas (terutama jika tersedia dalam pengaturan ritel), biaya (beberapa kemasan dapat mencapai hingga 40% dari total biaya produk), dan persyaratan hukum.
- Strategi merek: Merek dapat menghasilkan penjualan serta meningkatkan kepercayaan terhadap kualitas dan keandalan produk. Citra merek dapat digunakan pada produk masa depan juga.

b. Strategi harga

Harga adalah jumlah yang bersedia dibayarkan pelanggan untuk produk Anda. Ini sering merupakan kombinasi dari nilai yang dirasakan dan relatif. Tentu saja, harga

juga terkait langsung dengan strategi pemasaran Anda. Seperti yang telah kita bahas sebelumnya, jika strategi pemasaran Anda adalah penetrasi pasar, strategi penetapan harga Anda harus mencerminkan keputusan ini secara langsung. Ketika mengembangkan strategi penetapan harga Anda, faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan meliputi produk itu sendiri (biaya pembuatan), daya tahan basi, kekhasan, dan ruangnya dalam siklus hidup. Strategi penetapan harga dasar berbasis biaya, berbasis kompetitif, atau berbasis nilai pelanggan.

- **Harga Berbasis Biaya**

Penetapan harga berbasis biaya adalah bahwa penjualan setiap produk harus menghasilkan nilai (yaitu, laba) untuk perusahaan. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan ini mendasarkan harga keseluruhan mereka pada biaya produk, dan dengan menambahkan persentase pada biaya itu sebagai margin keuntungan. Perusahaan harus menentukan biaya dasar produk mereka untuk menentukan harga mereka dengan tepat, yang akan didasarkan pada biaya tetap mereka (biaya yang tidak tergantung pada volume yang dijual) dan biaya variabel mereka (biaya yang bervariasi sesuai dengan total volume yang terjual). Tantangan utama dengan jenis penetapan harga ini adalah membenarkannya kepada pelanggan, yang mungkin tidak merasakan nilai yang sama pada produk atau jasa. Misalnya, jika Anda memiliki proses pembuatan yang mahal dan biaya produk cukup tinggi, bahkan menambahkan premi kecil (tambahan sedikit biaya) dapat memengaruhi harga produk atau jasa kita, sebagai akibat produk atau jasa kita terlihat mahal di mata pelanggan.

- **Harga Berbasis Kompetitif**

Harga kompetitif didasarkan pada melakukan tinjauan umum terhadap harga pesaing saat ini, dan kemudian menyesuaikan harga Anda relatif terhadap strategi Anda. Jika strategi Anda adalah penetrasi pasar, maka Anda akan menetapkan harga lebih rendah (karenanya terlibat dalam penetapan harga penetapan). Jika Anda memiliki strategi perbedaan harga, maka Anda akan mencoba untuk memberikan harga yang lebih tinggi (menggunakan harga premium). Salah satu masalah dengan memperjuangkan penetapan harga adalah bahwa "Perang dimulai kapan pun Anda mau, tetapi perang itu tidak berakhir saat Anda berkenan (Machiavelli)." Karena pesaing bebas bereaksi terhadap harga Anda, kemungkinan besar akan mengarah pada perang harga. Beberapa cara untuk menghindari perang harga dapat termasuk mengungkapkan niat strategis Anda, bersaing dalam kualitas, atau memilih kontributor. Jika Anda sudah terlibat dalam perang harga, beberapa cara untuk merespons termasuk terlibat dalam opsi penetapan harga yang kompleks (*bundling*, diskon kuantitas, dan program loyalitas) atau memperkenalkan produk-produk mengapit.

- **Harga Berbasis Nilai Pelanggan**

Harga berdasarkan nilai pelanggan yaitu menentukan harga produk berdasarkan pada apa yang bersedia dibayar oleh pelanggan. Ini mungkin memerlukan tes pasar atau survei pelanggan untuk menentukan harga dengan benar. Sangatlah sulit untuk menemukan titik harga yang akan memuaskan perusahaan dan pelanggan, karena pelanggan lebih suka barang yang harganya lebih murah.

- Harga Skimming
 Harga skimming terjadi pada dua titik waktu. Pada awalnya, harga untuk produk ini cukup tinggi, sehingga pengguna awal yang benar-benar menginginkan produk kita (dan yang jauh lebih tidak sensitif terhadap harga) akan membayar mahal untuk itu. Seiring berjalannya waktu, harga produk diturunkan, meningkatkan kecepatan penjualan, hingga perusahaan mencapai harga targetnya. Skimming memungkinkan perusahaan untuk mengganti biaya dengan cepat, karena beberapa penjualan yang dihasilkan pada awalnya di kompensasi oleh harga yang lebih tinggi per produk.
- Harga Freemium
 Harga freemium (kombinasi kata-kata gratis dan premium) digunakan sebagian besar dengan produk digital meskipun produk utama ditawarkan secara gratis, pelanggan harus membayar premi untuk mengakses fitur atau layanan canggih. Dasar dari model ini adalah bahwa produk freemium berfungsi penuh dengan sendirinya, dan opsi yang harus dibeli hanya berfungsi untuk meningkatkan program, dan dengan menawarkan versi gratis, desainer mengharapkan adopsi produk yang cepat.

c. Strategi promosi

Aspek promosi dalam pemasaran strategis memfokuskan cara kita berkomunikasi dengan pelanggan potensial. Tujuan dari strategi promosi adalah menghasilkan penjualan, meningkatkan kesadaran (*awareness*), dan meningkatkan posisi pasar kita. Ini akan dicapai dengan menggunakan perangkat seperti iklan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotions*), hubungan masyarakat (*public relations*), dan pemasaran langsung (*direct marketing*). Strategi promosi memfokuskan pada tujuan jangka pendek atau jangka panjang. Tujuan jangka pendek mencakup peningkatan penjualan, memasuki pasar baru, dan memperkenalkan penawaran baru, sementara tujuan jangka panjang mencakup membangun kesadaran merek (*brand awareness*) dan meningkatkan pengakuan produk (*product recognition*).

Ketika perusahaan belum dikenal oleh pelanggan potensial, strategi promosi dibangun dalam jangka panjang. Selama kampanye itu, perusahaan berusaha untuk meningkatkan jumlah orang yang mengakui perusahaan, sehingga meningkatkan peluang ketika membeli produk atau jasa. Dengan demikian, tujuannya adalah untuk meningkatkan pengakuan dibandingkan dengan pesaing lain melalui peningkatan kesadaran merek atau pengakuan produk. Kesadaran merek dan pengakuan produk biasanya meningkat seiring waktu melalui taktik jangka panjang seperti hubungan masyarakat dan iklan berulang.

Ketika tujuan perusahaan adalah jangka pendek, promosi strategis cenderung mendukung taktik berdampak langsung pada penjualannya. Taktik ini menghasilkan penjualan baru di pasar yang ada, memasuki pasar baru atau memperkenalkan produk baru. Ini akan terlibat dalam taktik seperti iklan, promosi penjualan, dan penjualan langsung, menggunakan pesan yang cocok dengan strategi yang dipilih produk. Ada banyak perangkat promosi yang dapat kita gunakan untuk mencapai tujuan promosi jangka pendek dan panjang.

- Iklan (*Advertising*) mencakup sebagian besar perangkat media massa yang memiliki jangkauan luas tetapi sedikit personalitas. Ini termasuk papan iklan, majalah, televisi, dan radio. Tentu saja, semakin khusus media, semakin besar personalitas yang dapat Anda sertakan dalam pesan Anda. Periklanan adalah sekutu digunakan

dalam perspektif jangka pendek (menghasilkan penjualan), meskipun jika digunakan secara konsisten, dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang di sekitar kesadaran merek.

- Promosi penjualan (*Sales promotions*) adalah inisiatif yang menargetkan konsumen secara langsung dengan memberi mereka akses ke manfaat langsung dan langsung. Tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan secara cepat dengan secara langsung mempengaruhi harga produk dan memotivasi klien untuk membeli. Promosi penjualan dapat mencakup kupon, sampel, program rujukan, dan insentif loyalitas.
- Penjualan pribadi (*Personal selling*) adalah perekrutan dan koordinasi individu untuk menjual produk secara tatap muka, mencakup mempekerjakan staf penjualan, menghadiri pameran dagang dan konferensi, dan memiliki ruang pameran khusus. Keuntungan dari penjualan pribadi adalah menciptakan percakapan dengan klien, dan dapat digunakan untuk menghasilkan penjualan jangka pendek (staf penjualan dan ruang pameran) atau lebih banyak hubungan jangka panjang (pameran dagang dan konferensi).
- Hubungan masyarakat (*Public relations/PR*) adalah sumber media untuk berbagi pesan dengan para pembuat keputusan utama. Dokumen PR dapat mencakup artikel di majalah perdagangan, siaran pers, acara media berita / konferensi pers, dan banyak lagi. Perbedaan antara hubungan masyarakat dan iklan adalah bahwa iklan adalah media berbayar di mana Anda mempertahankan kontrol penuh atas pesan tersebut, sementara PR biasanya menyertakan pihak ketiga yang melaporkan produk kita, yang menyiratkan hilangnya kendali atas pesan tersebut.
- Pemasaran digital (*Digital marketing*) berada pada pertemuan empat kategori sebelumnya dan mencakup unsur-unsur seperti media sosial, blog, YouTube, dan situs web perusahaan.

d. Strategi Distribusi

Distribusi dan logistik jarang membutuhkan banyak perhatian dari para pembuat keputusan: sementara upaya dicurahkan ke dalam keputusan branding dan promosi, distribusi sering kali merupakan renungan atau implementasi tanpa banyak pemikiran strategis. Namun, memilih model distribusi terbaik dan bekerja menuju optimasi dapat menghasilkan hampir 15% –20% penghematan pada total biaya produk dalam ilmu kehidupan.

- Pemilihan strategi distribusi

Banyak faktor yang memengaruhi pemilihan strategi distribusi. Pertama, bagaimana kita memosisikan dan merek produk kita akan memiliki pengaruh besar pada saluran distribusi mana yang tersedia untuk kita. Misalnya, jika kita telah memosisikan produk kita sebagai produk mewah / eksklusif, saluran distribusi kita akan mencakup metode penjualan kelas atas dan personal yang lebih disesuaikan dengan produk Anda. Jika kita telah memutuskan untuk memosisikan produk kita dengan posisi daya tarik pemasaran massal ("Widget di setiap rumah"), rantai distribusi skala besar akan lebih mempercepat kecepatan kita. Saluran distribusi kita juga akan memengaruhi kehadiran dan visibilitas merek Anda, jadi penting untuk mengambil keputusan itu secara simbiosis.

Kedua, bagaimana pelanggan kita mengevaluasi dan membeli produk atau jasa memiliki pengaruh besar pada saluran distribusi yang dipilih.

Terakhir, jika kita memilih beberapa saluran distribusi, kita harus berhati-hati untuk meminimalkan konflik harga di antara mereka. Jika kita meremehkan distributor kita

dengan upaya penjualan langsung kita sendiri, mereka tidak akan merasa termotivasi untuk mengembangkan produk kita. Ingat bahwa konsumen akan selalu mencari titik harga terendah ketika melihat produk yang setara / identik, dan penting untuk memetakan strategi penetapan harga kita di seluruh distributor.

- Jenis Distribusi

Saluran distribusi dipecah menjadi dua keluarga utama: ritel toko (fisik dan *e-commerce*) dan non-ritel (penjualan langsung [Internet, katalog, tim penjualan], grosir / distributor, pengecer nilai tambah (*value-added reseller/VAR*), dan agen penjualan / perwakilan pabrik).

Penjualan eceran adalah penjualan barang jadi kepada konsumen atau bisnis yang digerakkan oleh entitas ritel. Ini terjadi pada akhir rantai pasokan, dan menghalangi transformasi lebih lanjut oleh pihak ketiga. Penjualan eceran dapat dilakukan di toko batu bata dan mortir, di mana produk tersedia secara fisik, atau melalui saluran *e-commerce* (seperti Amazon, Ali Baba, atau eBay).

B. Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis terhadap ketenagakerjaan yang efektif dan pengembangan tenaga kerja yang sangat berkomitmen dan berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan (Armstrong, 2014). Sejak diperkenalkan pertama kali pada awal 1980-an, fungsi penting dari konsep ini adalah penyebaran sumber daya manusia serta rekrutmen, seleksi, staf, retensi dan pelepasan karyawan (Armstrong, 2014). Fungsi vital lainnya adalah pengembangan karyawan, sering disebut sebagai pengembangan sumber daya manusia. Berfokus pada semua kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan profesional, pembelajaran dan pelatihan individu dan tim, fungsi ini sangat mempengaruhi pengembangan organisasi dan dengan demikian, kinerja organisasi saat ini dan di masa depan [Beaumont, 1993].

Sumber daya manusia dianggap penting untuk keberhasilan organisasi di dunia saat ini, namun dalam revolusi Industry 4.0, para peneliti dan praktisi manajemen sudah memprediksi skenario ini untuk mengambil bentuk yang berbeda, mengingat karakteristik perubahan yang diantisipasi. Karakteristik modal manusia (*human capital*) yang merupakan kunci keberhasilan adalah pendidikan, pengalaman dan pengetahuan yang perlu dimanfaatkan organisasi untuk mencapai kesuksesan di dunia yang kompetitif. Agolla, (2018) menyatakan bahwa modal manusia sebagai pengetahuan dalam bentuk keterampilan kognitif individu, sehingga mendorong potensi produktivitas dan efisiensi mereka untuk mengembangkan kegiatan. Modal manusia dapat didefinisikan sebagai kumpulan pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dan yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi keberhasilan organisasi (Agolla, 2018). Definisi ini melihat bagaimana pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan pendidikan sangat penting dalam Industri 4.0.

1. Pemberdayaan manajer dan karyawan

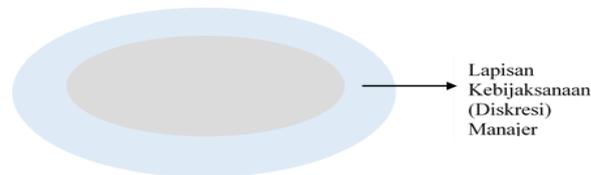
Pemberdayaan karyawan merupakan korporasi strategis yang digunakan perusahaan untuk memberikan karyawan membuat keputusan sesuai tujuan perusahaan (diskresi). Strategi ini membuat karyawan lebih punya rasa bangga dan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka. Adanya ruang untuk mengambil keputusan sendiri juga mendorong mereka berpikir kreatif serta berinovasi. Dengan demikian, Manajer harus bebas untuk melakukan perubahan yang sesuai dalam struktur yang didesentralisasi. Ada tiga tujuan utama pemberdayaan:

- Membuat organisasi lebih responsif terhadap tekanan eksternal.
- Menyederhanakan hirarki jabatan dalam struktur organisasi agar lebih efisien. Contohnya, British Airways, kini memiliki lima hirarki jabatan (sebelumnya sembilan

hierarki) antara *chief executive* dan garis depan (*front liner*) yang berinteraksi dengan pelanggan.

- Membuat jaringan karyawan dengan menampilkan kerja tim, kolaborasi, dan komunikasi horizontal. Ini menyiratkan perubahan dalam cara pengambilan keputusan.

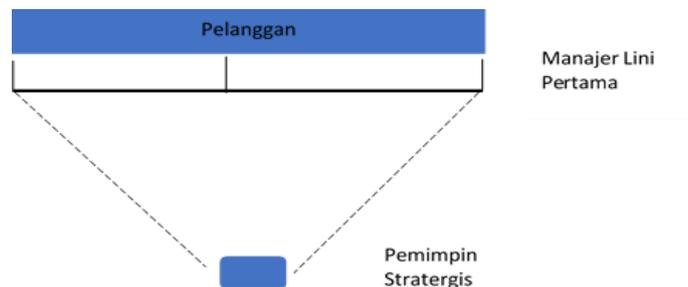
Bagi banyak organisasi, pemberdayaan menyiratkan bahwa strategi inti organisasi diputuskan secara terpusat, dengan manajer individu mendelegasikan lapisan diskresi di sekitar inti (Gambar 9.1).



Gambar 9.1 Lapisan Diskresi Manajer

Sangat penting menemukan keseimbangan yang tepat antara elemen inti dan kebijakan (*discretion*), dan kedua untuk memastikan bahwa manajer mendukung dan memiliki strategi inti. Faktor penentu adalah:

- Strategi kompetitif dan kepentingan relatif dari hubungan dekat dengan pelanggan untuk membedakan dan menyediakan layanan tingkat tinggi. Ketika ini menjadi pemberdayaan penting dapat menyiratkan struktur piramida terbalik (Gambar 9.2).



Gambar 9.2 Strategi Kepemimpinan

- Pemberdayaan yang berhasil berarti menempatkan orang yang "benar" di tempat yang "benar" sesuai dengan pekerjaannya pada waktu yang tepat (*the right people on the right place for the right job in the right time*) agar memastikan bahwa mereka mampu melakukan dan memahami pekerjaan sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya.
- Sejauh mana lingkungan itu bergejolak dan keputusan lebih bervariasi daripada rutin.
- Harapan dan preferensi manajer dan karyawan, serta kemampuan dan kemauan mereka untuk menerima tanggung jawab. Tidak semua orang menginginkan akuntabilitas dan visibilitas tinggi. Jika pemberdayaan disalahgunakan, ada kemungkinan bahwa pekerjaan akan didorong ke hierarki yang lebih pendek karena manajer berusaha menghindari tanggung jawab.

Pemberdayaan yang berhasil membutuhkan keterampilan melalui pelatihan. Gaya manajemen yang tepat adalah pembinaan. Selain itu, penting untuk menghubungkan dalam sistem pemantauan bersama dengan penghargaan dan sanksi. Akhirnya, pemberdayaan harus ditanggapi secara serius, tidak terbatas pada keputusan yang tidak penting.

2. Keterlibatan pemberdayaan karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan dilema keseimbangan pengawasan antara sentralisasi dan desentralisasi. Karenanya, terdapat dua pendekatan dalam mengelola SDM strategis yaitu, pendekatan 'keras' dan pendekatan 'lunak'. Kedua pendekatan tersebut menyiratkan gaya yang berlawanan, tetapi keduanya dapat sesuai dalam kondisi tertentu. Perusahaan menerapkan gaya 'keras' pada aspek-aspek tertentu dan gaya 'lunak' pada aspek lainnya. Selain itu, gaya dapat berubah sesuai tuntutan strategis pada suatu organisasi. Ketika masa sulit, di mana perusahaan harus merasionalisasi karyawannya dan merampingkan struktur organisasinya, maka perusahaan menerapkan gaya 'keras'. Sebaliknya, ketika perusahaan tumbuh dan membutuhkan inovasi baru sebagai sumber keunggulan kompetitif maka perusahaan menggunakan gaya 'lunak' agar karyawan dapat diberdayakan.

Gaya 'keras' mengasumsikan bahwa:

- Perusahaan memandang SDM sama seperti sumber daya lainya (sumber daya fisik).
- Perusahaan memandang SDM sebagai faktor produksi dengan menuntut produktivitas tinggi.
- Perusahaan menekankan kepada karyawan bahwa jika target tidak tercapai maka yang bertanggung jawab adalah karyawan.

Gaya 'lunak' mengasumsikan bahwa:

- Perusahaan menuntut komitmen karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.
- Perusahaan melibatkan karyawan secara kolektif dalam pengambilan keputusan tentang sistem kerja.
- Perusahaan mempercayai karyawan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya.

MSDM strategis menggunakan pendekatan 'lunak' berpandangan bahwa manusia berbeda dari sumber daya lain, karena SDM dapat menciptakan nilai tambah (*added value*) dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dari sumber daya lainnya. Oleh karena itu, Perusahaan dengan pendekatan 'lunak' cenderung menguntungkan dan lebih kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan dengan menggunakan pendekatan 'lunak' menekankan pada pengawasan dan evaluasi kinerja, sehingga karyawan lebih terkelola.

3. Kompetensi

Pertanyaan yang umum ditanyakan dalam SDM strategis adalah jenis kompetensi, keterampilan, dan kemampuan pribadi apa yang diperlukan agar pas dalam revolusi Industry 4.0? Enrol et al. (2016) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk bertindak secara reflektif dan otonom. Dengan perkataan lain, kompetensi terdiri dari kemampuan untuk belajar (mengembangkan kemampuan kognitif), untuk mengembangkan sikap sendiri dan sistem nilai etika yang dimiliki seseorang. Selain itu, pada level pekerja, Industri 4.0 telah menciptakan peningkatan otomatisasi tugas rutin yang belum pernah ada sebelumnya.

a. Kompetensi pribadi

Pekerja saat ini harus menghadapi kenyataan bahwa tugas mereka saat ini tidak lagi ada di masa depan, karena masa depan penuh dengan ketidakpastian. Tugas pekerja terus berubah dengan cepat dan ada kebutuhan untuk menjaga dengan perubahan dalam tugas. Alasannya adalah bahwa digital, *Internet of Things* dan *Networked Systems* telah menghapus sebagian atau sebagian besar tugas, yang saat ini dilakukan pekerja (Lanza et al., 2015). Ini mungkin memerlukan kemampuan untuk

melihat perspektif tugas seseorang dengan mempertimbangkan gambaran yang lebih besar, seperti, tantangan, kelangkaan sumber daya, peluang dan kekayaan. Selain itu, peluang untuk pengembangan diri seseorang dan komitmen untuk belajar sepanjang hayat harus menjadi tanggung jawab individu dan organisasi (Monostori, 2014). Namun, daripada mengembangkan teknologi naif, ketaatan sebagai sikap kritis terhadap perkembangan teknologi adalah aset utama bagi pekerja dan organisasi di masa depan dalam revolusi Industri 4.0 (Enrol et al., 2016). Fleksibilitas pribadi sehubungan dengan waktu kerja, konten pekerjaan, tempat kerja, dan pola pikir adalah prasyarat kompetensi untuk produksi yang cepat, untuk merespons dengan cepat kebutuhan pasar dan situasi lingkungan. Selain itu, Anderson et al. (2014) menyatakan bahwa manajer saat ini dan masa depan memerlukan kemampuan untuk mengubah gaya manajemen dan kepemimpinan mereka dari yang digerakkan oleh kekuatan (*powers*) ke yang digerakkan oleh nilai (*values*), karena tim kerja di era Industri 4.0 beragam baik dalam budaya, pendidikan dan lokasi geografis.

b. Kompetensi interpersonal

Lanza et al. (2015) memahami kompetensi interpersonal sebagai individu yang berada dalam lingkungan sosial, misalnya, seperti manusia dan organisasi juga membutuhkan kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja sama dan membangun koneksi sosial, struktur dengan individu dan kelompok lain. Organisasi adalah sistem sosial di mana interaksi terjadi antara pemain yang berbeda (manusia-mesin, manusia-manusia). Integrasi digital penuh dan otomatisasi dalam dimensi vertikal dan horizontal memerlukan otomatisasi komunikasi dan kolaborasi terutama di sepanjang proses standar. Akibatnya, pekerja bertanggung jawab atas ruang lingkup proses yang lebih luas dan membutuhkan kemampuan untuk memahami hubungan antara proses, arus informasi, kemungkinan gangguan dan solusi potensial untuk *interface*²¹ (antarmuka) tersebut. Peningkatan ruang lingkup dan kompleksitas Industri 4.0 membutuhkan pola pikir yang diarahkan untuk membangun dan memelihara jaringan para ahli yang mampu bekerja sama dalam menemukan solusi ideal untuk masalah tertentu. Saat ini, pekerjaan manusia sekarang berkonsentrasi di antarmuka di mana fleksibilitas manusia dalam penyelesaian masalah dan kreativitas adalah strategis. Oleh karena itu, memungkinkan kegiatan kreatif dilakukan dalam pengaturan sosial terdistribusi, yang melibatkan tim interdisipliner dan antar organisasi yang heterogen, memerlukan kemampuan untuk mengkomunikasikan masalah kompleks dalam berbagai bahasa juga (Gao et al., 2015). Oleh karena itu hari ini, manajer harus membangun atau bertindak sebagai mediator yang memungkinkan proses sosial seperti proses keputusan bersama, yang tidak hanya dalam batas-batas organisasi adat tetapi juga untuk seluruh jaringan (Cabrilo et al., 2014). Enrol et al. (2016) menambahkan bahwa media sosial memainkan peran penting sebagai teknologi pendukung dalam Industri 4.0. Neeliah dan Seetanah (2016) menyatakan bahwa manajer, insinyur dan pekerja sekarang harus menunjukkan literasi, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan dengan selera yang berbeda dari komunikasi teknis dan sistem pendukung.

²¹ interaksi tersebut bisa bersifat fisik (dengan bantuan software) 2) Tampilan luar sebuah objek sementara struktur yang menghubungkan antara komputer dengan piranti lain. 3) Perintah, pesan, citra, atau elemen lain yang memungkinkan terjadinya interaksi antara komputer dengan penggunaanya..

c. Kompetensi tindakan

Kompetensi yang berhubungan dengan tindakan seorang pekerja dapat dipahami sebagai 'kemampuan untuk mengambil ide yang dibangun secara individu atau sosial untuk bertindak' yang mengubah mimpi menjadi kenyataan di era Industri 4.0. Lanza et al., (2015) mendefinisikan kompetensi tindakan sebagai kemampuan seorang individu untuk mengintegrasikan konsep ke dalam agendanya sendiri, mentransfer rencana menjadi kenyataan, baik pada individu maupun pada tingkat organisasi.

Digitalisasi produksi mengarah pada upaya finansial dan teknologi tinggi di era Industri 4.0. Gao et al. (2015) mengaitkan risiko inheren dengan digitalisasi membutuhkan para pemikir strategis dan aktor pragmatis untuk menurunkan visi ke mayoritas pekerja terlibat. Baik manajer dan pekerja memerlukan keterampilan analitis yang kuat dan kemampuan untuk menemukan solusi spesifik domain dan praktis tanpa kehilangan tujuan keseluruhan, yang merupakan kompetensi utama. Oleh karena itu, Enrol et al., (2016) menyarankan; (1) manajer harus memecah konsep kompleks menjadi paket kerja yang realistis, untuk menemukan dan menetapkan orang dan tim yang tepat; (2) para pekerja dan manajer, orientasi "*out-of-the-box*" antar-disiplin yang kuat kemungkinan akan memfasilitasi penemuan solusi dalam lingkungan yang kompleks.

d. Kompetensi domain

Lanza et al. (2015) mendefinisikan kompetensi dominan adalah kemampuan mengakses dan menggunakan pengetahuan domain untuk suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Selanjutnya, Enrol et al. (2016) menjelaskan elemen kunci dari pengetahuan domain yaitu; metodologi, bahasa, dan alat yang dirancang untuk pemecahan masalah atau domain bisnis dan menjangkau melampaui marginal. Elemen inti dari revolusi industri 4.0 adalah digitalisasi penuh dari perencanaan dan eksploitasi data. Tindakan digitalisasi penuh memfasilitasi perencanaan cerdas, mengontrol proses produksi dan jaringan. Proses dan jaringan produksi (juga yang di masa depan) memiliki kekhasan domain yang memerlukan kompetensi khusus domain. Proses produksi yang dikelola secara digital dan dikelola secara cerdas membutuhkan pekerjaan yang mampu memahami dasar-dasar teknologi jaringan dan pemrosesan data (Gao et al., 2015). Oleh karena itu, pekerja perlu menilai apakah subsistem berkinerja seperti yang diharapkan dan harus dapat berinteraksi dengan sistem tersebut melalui antarmuka yang sesuai. Selain itu, Stonkiene et al. (2016) menyatakan bahwa metode statistik dan teknik penambangan data adalah kemampuan utama untuk tenaga kerja bagian produksi memproduksi produk masa depan. Dengan demikian, antarmuka manusia-mesin di era Industri 4.0 harus dikembangkan berdasarkan pada pendekatan yang berpusat pada pengguna dengan orientasi tugas dan situasi.

2. Penghargaan

Penghargaan adalah salah satu motivator penting bagi manajer dan karyawan, tetapi penting untuk menghargai bahwa seorang individu mungkin merasa dihargai oleh hal-hal selain uang atau promosi (lihat Gambar 9.3). Tuntutan dan tanggung jawab suatu pekerjaan, dan kebebasan yang diberikan orang untuk memutuskan bagaimana melakukan sesuatu, bisa bermanfaat. Selain itu, bekerja dengan kelompok orang tertentu, terutama jika mereka terlihat berhasil, dapat memberikan hasil. Jika orang merasa bahwa upaya mereka sedang dihargai dan bahwa upaya di masa depan juga akan dihargai, kualitas kerja mereka cenderung meningkat. Dengan cara ini, kualitas total dapat ditingkatkan. Selain itu, di mana perubahan

strategis tambahan tergantung pada manajer individu melihat, dan bertindak atas peluang dan ancaman, sistem imbalan harus sesuai dan memotivasi.



Gambar 9.3 Alternatif Penghargaan

Manajemen modal manusia dalam era Industri 4.0 memberi para pekerja harapan kinerja yang jelas dan dikomunikasikan secara konsisten. Dalam revolusi Industry 4.0, manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja karyawan mereka. Evaluasi ini memperhitungkan peringkat yang adil, penghargaan dan meminta pertanggungjawaban pekerja untuk mencapai tujuan bisnis tertentu. Satu-satunya tujuan evaluasi tersebut adalah menciptakan inovasi dan mendukung peningkatan berkelanjutan). Dalam revolusi Industry 4.0, manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai pendekatan untuk staf organisasi yang menghargai pekerja sebagai aset. Organisasi semacam itu memandang modal manusia sebagai aset yang nilainya saat ini dapat diukur dan nilai masa depan dapat ditingkatkan melalui investasi.

Modal manusia bertindak sebagai katalis untuk meningkatkan produktivitas dalam revolusi Industri 4.0. Revolusi Industry 4.0 tidak dapat bertahan jika tidak ada sumber daya manusia dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk mengubah konsep dan pemikiran abstrak menjadi kenyataan yang menambah nilai bagi organisasi. Keberhasilan atau kegagalan SDM strategis di era Industri 4.0 bergantung sepenuhnya pada bagaimana kontribusi sumber daya manusia dengan caranya sendiri dalam keberhasilan dan produktivitasnya. Sumber daya manusia mewakili nilai kolektif dari kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan revolusi Industri 4.0.

Pembaruan ini adalah sumber kreativitas dan inovasi yang menanamkan revolusi Industry 4.0, kemampuan untuk berubah. Pekerja adalah fasilitator yang menstimulasi bentuk fisik dari sumber daya manusia yang berpengetahuan luas dan bentuk jinak dari modal nyata, bahan dan peralatan untuk meningkatkan modal manusia sebagai aset paling vital dalam revolusi Industri 4.0 dan mengelolanya adalah tantangan terbesar yang dihadapi manajer modern dan organisasi [32]. Agar revolusi Smart Manufacturing dan Industry 4.0 berhasil, penting untuk memetakan pendekatan sentris pekerja dengan strategi revolusi Industry 4.0.

Dalam revolusi Industry 4.0, tidak mungkin untuk hanya menyingkirkan mereka (karyawan). Faktanya, kecuali organisasi belajar untuk mendapatkan yang terbaik dari karyawan kreatif mereka, mereka cepat atau lambat akan berakhir karena kebangkrutan. Demikian pula, jika organisasi hanya merekrut dan mengangkat pekerja yang ramah dan mudah dikelola, organisasi seperti itu akan biasa-biasa saja. Ini karena kreativitas yang tertekan atau tertahan adalah pertumbuhan organisasi yang berbahaya. Sementara setiap organisasi mengaku peduli dengan inovasi, sangat sedikit yang siap melakukan apa yang

diperlukan untuk membuat orang kreatif mereka bahagia atau setidaknya, produktif. Jadi apa kunci untuk melibatkan dan mempertahankan karyawan kreatif? Dalam bentuk atau struktur apa pun, imbalan harus dilihat untuk memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia kreatif untuk revolusi Industri 4.0.

3. Motivasi

Jika orang ingin berkomitmen pada organisasi, dan untuk pencapaian tujuan-tujuan utama, mereka harus dilibatkan. Karyawan di tingkat akar rumput cenderung mengetahui detail bisnis dan apa yang sebenarnya terjadi lebih baik daripada atasan dan manajer mereka. Jika mereka terlibat dan didorong untuk menyumbangkan ide-ide mereka untuk perbaikan, hasilnya bisa berupa inovasi atau peningkatan kualitas. Selain itu, jika manajer dan karyawan lain ingin memberikan kontribusi strategis yang efektif, penting bagi mereka untuk merasa termotivasi. Sementara uang dan posisi dalam organisasi dapat memotivasi, ada faktor penting lainnya. Herzberg (1968) menekankan pentingnya hal-hal berikut:

- potensi untuk berkontribusi dan berprestasi melalui pekerjaan
- pengakuan atas upaya dan kesuksesan
- peluang promosi
- pekerjaan yang menarik tanggung jawab.

David McClelland (McClelland dan Winter, 1971) menekankan pentingnya mengetahui kolega dan bawahan dan memahami apa yang memotivasi mereka. Dia berpendapat bahwa orang memiliki tiga kebutuhan dalam proporsi yang berbeda-beda - pencapaian, kekuasaan dan afiliasi - dan masing-masing profil keseimbangan antara kebutuhan ini berbeda-beda. Dia berpendapat bahwa manajer harus berusaha untuk memahami seberapa besar bawahan mereka menginginkan kekuasaan, mencari peluang di mana mereka dapat mencapai, dan menginginkan hubungan kerja yang dekat atau ramah, dimanifestasikan, katakanlah, dengan tidak bekerja secara terpisah. Jika manajer kemudian berusaha memenuhi kebutuhan ini, bawahan dapat dan akan termotivasi.

Salah satu tantangan motivasi utama berkaitan dengan perampangan. Ketika organisasi mengurangi, dan orang-orang dibuat berlebihan, penting dan sulit untuk mempertahankan komitmen mereka yang tersisa. Lagi pula, mereka adalah orang-orang yang menjadi sandaran keunggulan kompetitif baru, dan tanpa ini perusahaan tidak akan berhasil meremajakan.

4. Suksesi

Masalah suksesi dapat menyangkut kepemimpinan strategis dan posisi manajerial di seluruh organisasi. Perusahaan kecil yang pertumbuhan dan keberhasilannya bergantung pada satu orang, kemungkinan besar pendiri, sering mengalami masalah ketika dia pensiun, terutama ketika ada kegagalan untuk mengembangkan penerus dalam kesiapan. Beberapa organisasi yang sangat besar juga mengalami masalah ketika pemimpin strategis yang karismatik dan berpengaruh mundur atau pensiun. Meskipun mereka dapat digantikan oleh pemimpin kuat lainnya, mungkin ada perubahan pada salah satu atau kedua strategi atau budaya yang tidak terbukti berhasil.

Namun, masalah suksesi dapat dilihat dengan orang-orang kunci dalam spesialisasi apa pun dan di setiap tingkat organisasi. Perusahaan membutuhkan manajemen secara mendalam untuk mengatasi pertumbuhan dan dengan orang-orang yang pergi atau dipromosikan. Ini menyiratkan bahwa orang sedang dikembangkan secara konstan sejalan dengan, dan dalam kesiapan untuk, perubahan strategis; dan ini berhubungan kembali dengan sistem penilaian dan penghargaan. Banyak perusahaan global dengan sengaja memindahkan

manajer antara negara dan kelompok produk sebagai bagian dari perencanaan manajemen mereka. Ini, menurut mereka, membuka perusahaan hingga 'berbagai ide dan persepsi luar.

5. Membangun tim

Baik tim formal maupun informal ada di dalam organisasi. Tim formal terdiri dari bagian atau departemen orang-orang yang bekerja secara langsung bersama secara terus menerus dan dalam mengejar tujuan tertentu yang ditentukan, dan tim manajer senior yang bertemu secara teratur dengan agenda yang disepakati. Tim informal dapat berhubungan dengan manajer dari berbagai departemen, atau bahkan divisi, yang setuju secara informal untuk bertemu untuk membahas dan menangani masalah tertentu, atau yang ditugasi membentuk kelompok sementara untuk menangani masalah di seluruh organisasi. Dalam kedua kasus hubungan menentukan efektivitas. Idealnya, semua anggota akan berkontribusi dan saling mendukung, dan sinergi akan dihasilkan dari interaksi mereka. Namun, sekadar menempatkan sekelompok orang dalam rapat, tidak memastikan bahwa mereka akan bekerja bersama dengan baik dan membentuk tim yang efektif dan sukses. Kebutuhan tim yang sukses:

- tujuan bersama dan disepakati
- bahasa yang berfungsi, atau komunikasi yang efektif
- kemampuan untuk mengelola tugas dan hubungan.

Cummings (1981) berpendapat bahwa kontribusi individu untuk upaya tim secara keseluruhan ditentukan oleh kebutuhan pertumbuhan pribadi (untuk pencapaian dan pengembangan pribadi) dan kebutuhan sosial - dirasakan manfaat dari bekerja dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas, daripada bekerja sendirian. Karenanya, di dalam tim mana pun, akan ada beragam keterampilan, kemampuan, dan komitmen. Pekerja keras membutuhkan sedikit pengawasan atau motivasi eksternal; yang lain, yang mungkin rajin dan berkomitmen, mungkin perlu semua aspek tugas mereka dijabarkan dengan jelas; kontribusi utama dari anggota tertentu mungkin dalam hal kreativitas dan ide-ide mereka.

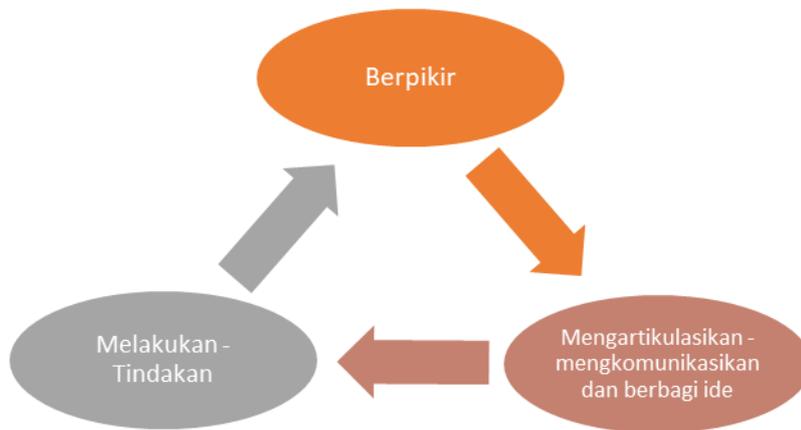
Meredith Belbin (1981) berpendapat bahwa tim orang yang baik akan memiliki kekuatan dan kelemahan kompensasi, dan bahwa sebagai kelompok mereka akan dapat melakukan serangkaian tugas yang diperlukan dan terkait. Belbin telah mengidentifikasi sejumlah karakteristik atau kontribusi yang diberikan individu kepada tim. Mereka berhubungan dengan penyediaan ide, kepemimpinan, penyelesaian konflik, pengumpulan dan analisis data dan informasi, melakukan pekerjaan rinci tertentu yang mungkin dianggap membosankan oleh anggota tertentu, mengorganisir orang untuk memberikan kontribusi yang paling berguna, dan mengembangkan hubungan dalam grup.

Individu akan berkontribusi dalam sejumlah bidang, tidak hanya satu atau dua, tetapi mereka akan sering sangat kuat di beberapa bidang dan lemah di tempat lain. Dibutuhkan keseimbangan jika tim ingin bekerja sama dengan baik dan menyelesaikan tugas dengan memuaskan. Siapa pun yang bertanggung jawab untuk memimpin tim - mungkin pemimpin strategis dan tim manajer seniornya, atau manajer departemen - harus mempertimbangkan berbagai kekuatan dan kelemahan orang dan berusaha mengembangkannya menjadi tim yang efektif dan kohesif. Jika ada bagian penting dari kontribusi yang hilang ini harus ditangani, dan potensi konflik kepribadian yang kuat harus ditentukan lebih awal.

6. Organisasi pembelajar

Ketika kita berpikir untuk membangun tim yang kuat, kohesif, dan terintegrasi, kita secara umum, dan benar, memikirkan sekelompok kecil karyawan. Namun, tema yang sama dapat diperluas ke skala seluruh organisasi. Di mana semua bagian dapat diintegrasikan secara efektif, berbagi satu sama lain dan saling belajar satu sama lain, penulis memiliki apa

yang Senge (1991) sebut sebagai 'organisasi pembelajaran'. Secara sederhana, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.4, seluruh organisasi dapat berpikir secara strategis dan menciptakan sinergi dengan berbagi pengetahuan dan ide-idenya dan menghasilkan tindakan yang berkontribusi untuk kepentingan keseluruhan. Proses ini memperkuat diri sendiri ketika manajer meninjau secara objektif kemajuan mereka.



Gambar 9.4 Organisasi pembelajaran

Argumen dasar adalah sebagai berikut:

- Ketika kualitas, teknologi, dan variasi produk / layanan semuanya tersedia secara luas dengan biaya yang relatif rendah, kecepatan perubahan sangat penting untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
- Jika suatu organisasi gagal mengimbangi, atau di depan, tingkat perubahan dalam lingkungannya, organisasi itu akan dihancurkan oleh pesaing yang lebih kuat, atau terjerumus ke dalam kematian mendadak atau penurunan yang lambat. Yang ideal adalah menjadi sedikit di depan pesaing - membuka celah yang terlalu lebar mungkin meresahkan pelanggan.
- Suatu organisasi hanya dapat beradaptasi jika pertama kali dapat belajar, dan pembelajaran ini harus bersifat lintas fungsi dan juga spesialis.

Oleh karena itu organisasi pembelajaran mendorong pembelajaran berkelanjutan dan generasi pengetahuan di semua tingkatan, memiliki proses yang dapat memindahkan pengetahuan di sekitar organisasi dengan mudah ke tempat yang dibutuhkan, dan dapat menerjemahkan pengetahuan itu dengan cepat menjadi perubahan dalam cara organisasi bertindak, baik secara internal maupun eksternal. (Senge, 1991). Dengan demikian, informasi strategis, pelajaran, dan praktik terbaik, akan disebarluaskan; dan idealnya pembelajaran ini juga akan dilindungi dari pesaing.

Persyaratan penting;

- Pemikiran sistemik, sehingga pembuat keputusan akan dapat menggunakan perspektif seluruh organisasi; dan akan ada kesadaran lingkungan yang signifikan dan kerja sama internal. Bagi banyak organisasi, perspektif sistemik akan diperluas untuk memasukkan kolaborasi dan aliansi strategis dengan organisasi lain dalam rantai nilai tambah.
- Pengembangan manajemen dan pertumbuhan pribadi - untuk memungkinkan pemberdayaan dan kepemimpinan yang efektif di seluruh organisasi, dan pada

gilirannya memungkinkan manajer untuk menanggapi perubahan dan peluang lingkungan yang dirasakan.

- Visi dan kejelasan yang dibagikan tentang kompetensi inti dan faktor kunci keberhasilan.

Perubahan harus konsisten melalui level strategis dan operasional.

- Nilai-nilai yang sesuai dan budaya perusahaan - untuk mengeksplorasi kompetensi inti sepenuhnya dan memuaskan faktor kunci keberhasilan.
- Komitmen terhadap layanan pelanggan, kualitas, dan peningkatan berkelanjutan.
- Kotter dan Heskett (1992) berpendapat bahwa budaya yang sesuai adalah budaya yang mampu beradaptasi secara konstan ketika kebutuhan pelanggan, pemegang saham dan karyawan berubah.
- Tim belajar dalam organisasi melalui berbagi masalah dan diskusi. Poin-poin ini telah digunakan untuk mengembangkan matriks berikut yang menyatukan sejumlah masalah yang dibahas dalam bab ini dan menghubungkannya dengan masalah-masalah utama manajemen perubahan.

C. Keuangan Strategis

Manajer keuangan harus memastikan sumber dana terbaik, penggunaan dana, dan kendali dana. Semua masalah strategis memiliki implikasi keuangan. Uang tunai harus dikumpulkan dari sumber internal atau eksternal (lokal dan global) dan dialokasikan untuk berbagai penggunaan. Aliran dana dalam operasi organisasi harus dipantau. Struktur modal perusahaan (jumlah utang dan ekuitas) dapat memengaruhi pilihannya. Perusahaan dengan peningkatan hutang cenderung lebih menolak risiko dan kurang mau berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan (Litbang).

1. *Leverage* Keuangan

Perpaduan dana jangka pendek dan jangka panjang yang dihasilkan secara eksternal sehubungan dengan jumlah dan waktu dana yang dihasilkan secara internal harus sesuai dengan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Konsep leverage keuangan (rasio total utang terhadap total aset) sangat membantu dalam menggambarkan bagaimana utang digunakan untuk meningkatkan pendapatan yang tersedia bagi pemegang saham biasa.

Ketika perusahaan membiayai kegiatannya dengan penjualan obligasi atau wesel bukan melalui saham, laba per saham didorong: bunga yang dibayarkan pada hutang mengurangi pendapatan kena pajak, tetapi lebih sedikit pemegang saham membagikan keuntungan daripada jika perusahaan menjual lebih banyak saham untuk dibiayai aktivitasnya. Utang, bagaimanapun, memang meningkatkan titik impas perusahaan di atas apa jadinya jika perusahaan hanya dibiayai dari dana yang dihasilkan secara internal saja.

Leverage tinggi karena itu dapat dianggap sebagai kekuatan perusahaan di masa kemakmuran dan penjualan yang semakin meningkat, atau sebagai kelemahan pada saat resesi dan penjualan yang menurun. Ini karena leverage bertindak untuk memperbesar efek pada laba per saham dari kenaikan atau penurunan penjualan dolar. Penelitian menunjukkan bahwa leverage yang lebih besar memiliki dampak positif pada kinerja untuk perusahaan di lingkungan yang stabil, tetapi dampak negatif bagi perusahaan di lingkungan yang dinamis.

2. Penganggaran modal (*Capital budgeting*)

Capital budgeting adalah analisis dan pemeringkatan kemungkinan investasi dalam aset tetap seperti tanah, bangunan, dan peralatan dalam hal pengeluaran tambahan dan penerimaan tambahan yang akan dihasilkan dari setiap investasi. Departemen keuangan yang baik akan dapat menyiapkan anggaran modal tersebut dan memeringkatnya berdasarkan

beberapa kriteria yang diterima atau tingkat rintangan (misalnya, tahun untuk mengembalikan investasi, tingkat pengembalian, atau waktu untuk titik impas) untuk tujuan pengambilan keputusan strategis. Sebagian besar perusahaan memiliki lebih dari satu tingkat rintangan dan memvariasikannya.

Dengan demikian, kekuatan dan kelemahan keuangan dapat dilihat dari aset, ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh (nilai saham), efektivitas dan efisiensi sistem akuntansi untuk perencanaan biaya-anggaran dan keuntungan dan sumber tingkat perusahaan.

3. Laporan keuangan strategis

Hal pertama yang harus dilakukan sebelum masuk ke analisis laporan keuangan strategis adalah mengetahui konteks perusahaan. Konteks ini sangat diperlukan untuk melihat posisi relatif kinerja keuangan perusahaan terhadap situasi persaingan dalam industri, dan situasi industri yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti geopolitik, ekonomi makro, sosial, atau teknologi. Misalnya, kita akan menganalisis laporan keuangan Shell. Maka hal pertama yang harus kita tuangkan dalam laporan analisis adalah informasi mengenai industri migas, situasi persaingan dan posisi Shell di dalamnya, dan situasi geopolitik-ekonomi makro-sosial yang berpengaruh terhadap Shell atau industri migas saat ini. Dalam tahap ini, kita juga perlu memeriksa berita atau isu-isu yang berkembang mengenai perusahaan. Misalnya berita tentang komplain masyarakat atau demo karyawan. Tujuannya untuk melihat secara objektif informasi perusahaan. Karena nantinya sumber data untuk analisis yang kita gunakan adalah publikasi perusahaan, yang biasanya sudah dipoles oleh perusahaan tersebut.

Selanjutnya, kita harus bisa mendapatkan informasi mengenai situasi internal perusahaan. Tujuannya untuk mendapatkan gambaran apa yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi situasi eksternalnya. Informasi yang harus didapatkan antara lain (namun tidak terbatas pada):

- a. Posisi saham dan kendali perusahaan.
Tujuannya untuk mengetahui siapa yang dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan.
- b. Bauran direktur
Direktur sebagai pengambil keputusan taktis dan strategis tertinggi (biasanya direktur perusahaan berisi campuran antara orang dalam-orang luar dan orang baru-orang lama, salah satu tujuannya untuk memberi penyegaran pandangan strategis). Bauran direktur ini harus dilihat dalam posisi relatif terhadap konteks. Misalnya, industri sedang mengalami turbulensi karena penurunan harga yang sangat tajam, maka bauran yang baik adalah lebih banyak direktur dari eksternal.
- c. *Product life cycle* dan jenis produk.
Informasi ini nantinya dapat dikorelasikan dengan jenis biaya atau pola pengeluaran biaya perusahaan, atau pola aliran kas, atau struktur laporan keuangan. Misalnya, produk yang proses pembuatannya lama (misalnya wind turbine), biasanya memerlukan *working capital* yang besar, jadi wajar jika jumlah kas dan persediaan mendominasi total aset.

Setelah mengetahui informasi umum, maka langkah selanjutnya adalah mengaitkan informasi eksternal dan internal melalui strategi perusahaan. Kita dapat menggunakan kerangka analisa seperti 5 forces, SWOT, atau PESTEL untuk melihat *strategic competitiveness*. Dalam analisis ini penting diketahui rantai suplai perusahaan yang bisa berdampak pada posisi strategis perusahaan. Selanjutnya, kita harus menganalisis *strategic*

positioning yang biasanya berupa *cost leadership* atau *differentiation*. Perlu juga untuk mengetahui apakah ada tanda-tanda *sustainable strategic competitive advantage* di perusahaan, atau inisiatif ke arah sana. Analisis strategi ini harus dikaitkan dengan laporan keuangan. Jadi misalnya suatu perusahaan mengalami kenaikan nilai *goodwill* besar dalam jangka waktu singkat, bisa jadi hal ini terkait dengan strategi ekspansi pasar yang bertujuan untuk mendapatkan *sustainable strategic competitive advantage*.

Setelah memahami strategi, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis laporan keuangan.

4. Analisis laporan keuangan

Langkah pertama analisis laporan keuangan adalah menganalisis kebijakan akuntansi terkait dengan strategi perusahaan dan fleksibilitas manajemen dalam kebijakan akuntansi. Misalnya, jika strategi perusahaan adalah *cost leadership*, maka kebijakan akuntansi yang harus dianalisis lebih dalam adalah kebijakan-kebijakan terkait dengan beban, seperti misalnya kebijakan terkait biaya R&D. Perusahaan dapat mengkapitalisasi biaya Development jika memenuhi syarat kapitalisasi, dan harus membebaskan biaya Riset. Setelah itu dilihat seberapa fleksibel manajemen dalam memanfaatkan kebijakan ini untuk mencapai strateginya. Sebagai contoh, kapitalisasi biaya pengembangan tergantung *management judgment*, biaya yang dikapitalisasi menjadi subyek amortisasi dan impairment. Impairment juga berdasar *management judgment*, maka fleksibilitas sangat tinggi. Oleh karena itu, perlu diperdalam tren terkait kapitalisasi dan pembebanan biaya R&D, juga posisi relatifnya terhadap pesaing, untuk mengetahui kewajaran kebijakan akuntansi dan penerapannya.

Langkah lain yang perlu dilakukan dalam analisis kebijakan akuntansi adalah dengan melihat catatan auditor dan catatan direksi. Hal ini diperlukan terutama untuk mendapatkan informasi terkait kejadian yang tidak berulang (*non-recurring event*), misalnya pengurangan pegawai. Kejadian tidak berulang ini bermanfaat untuk analisis rasio. Untuk mendapatkan hasil analisis yang optimal, kejadian tidak berulang dapat disertakan atau dikecualikan dari analisis, tergantung analisis yang akan dilakukan. Misalnya, kejadian tidak berulang dikecualikan dari ROCE namun disertakan dalam analisis bottom line untuk melihat tingkat pengembalian ke pemilik.

Setelah mengetahui kebijakan akuntansi, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah analisa kinerja keuangan. Analisis kinerja keuangan dapat dilakukan dengan memformulasikan rasio-rasio keuangan terkait kinerja (*laba/rugi*). Formulasi rasio dapat dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio standar (tersedia di internet atau buku akademik), atau membuat rasio sendiri. Syaratnya, rasio tersebut harus dapat digunakan untuk:

- a. Melihat tren perkembangan perusahaan.
- b. Melihat lebih lanjut strategi & sifat bisnis.

Perbandingan relatif dalam persaingan. Misalnya, jika ingin membandingkan Shell dan Pertamina, maka rasio yang melibatkan laba bersih (misalnya Net Profit Margin/NPM) tidak dapat digunakan. Hal ini dikarenakan dalam NPM terdapat pajak dan beban bunga, yang mana perusahaan global seperti Shell berbeda dengan perusahaan nasional. Sehingga, rasio yang lebih relevan untuk digunakan dalam perbandingan adalah rasio yang memfaktorkan laba operasi sebelum pajak dan beban bunga, seperti misalnya ROCE. Setelah memahami posisi kinerja dan kaitannya dengan strategi, persaingan, dan situasi industri, maka langkah selanjutnya adalah menggambar struktur posisi keuangan.

Struktur posisi keuangan dapat digambarkan secara umum (hanya aset lancar, aset tetap, liabilitas jangka panjang, liabilitas jangka pendek, dan ekuitas), atau secara lebih detail

(misalnya aset lancar dipecah ke komponen terbesarnya seperti kas dan persediaan). Faktor terpenting menggambarkan struktur ini adalah untuk mendapatkan pandangan secara garis besar, komponen-komponen laporan keuangan mana yang nantinya harus didalami. Langkah ini bermanfaat untuk mempercepat analisis laporan keuangan, sehingga langsung menuju ke isu utama.

Misalnya, jika secara garis besar diketahui jumlah liabilitas lebih besar daripada ekuitas, maka perusahaan tersebut memiliki indikasi risiko leverage yang tinggi. Dari sini, maka analisis yang harus diperdalam adalah analisis terkait leverage. Analisis ini juga harus dikaitkan dengan komponen-komponen lain dalam laporan keuangan. Misalnya, perusahaan memiliki leverage yang tinggi dengan tren meningkat, namun *working capital* juga tinggi, jumlah kas mendominasi aset lancar, dan tren *Days Payable Outstanding* meningkat dari periode sebelumnya, maka dari sini terdapat kemungkinan bahwa perusahaan sengaja menahan kas, dan perlu dilihat dalam catatan (atau surat) direksi (di bagian awal *annual report* atau informasi dari sumber eksternal, apakah perusahaan tersebut akan menerbitkan surat utang baru. Karena, salah satu alasan perusahaan menahan kas dengan rentetan kaitan komponen laporan keuangan seperti di atas adalah untuk menahan atau menurunkan risiko utang yang berdampak pada beban bunga.

Setelah melihat struktur posisi keuangan internal dan melihat kemampuan perusahaan dalam manajemen keuangan, manajemen aset, dan manajemen *working capital*, maka selanjutnya adalah melihat posisi relatif terhadap pesaing. Bisa jadi dalam satu industri seluruh perusahaan mengalami penurunan persediaan karena dampak dari situasi geopolitik, atau bisa jadi perusahaan memiliki risiko leverage yang tinggi dibandingkan pesaing, namun memiliki manajemen aset yang lebih baik, dan sedang melakukan ekspansi pasar.

Selanjutnya, analisis yang harus dilakukan adalah analisis kas. Analisis ini adalah analisis vital dalam laporan keuangan, karena kas adalah darah dari perusahaan. Tanpa kas, perusahaan tidak akan dapat menjalankan kegiatan usahanya. Analisis kas yang paling penting adalah melihat *Free Cash Flow to Firm* (FCFTF) yang menunjukkan kas bersih yang dihasilkan dari kegiatan usaha termasuk kegiatan investasi, dan *Free Cash Flow to Equity* (FCFTE) yang menunjukkan kas bersih yang dihasilkan dari seluruh aktivitas perusahaan dan tersedia untuk pemilik. Kedua *Free Cash Flow* ini nantinya bermanfaat untuk analisis penilaian perusahaan.

Perusahaan yang sehat adalah yang memiliki aliran kas bersih positif. Namun ada juga perusahaan seperti Tesla yang FCFTF selalu negatif (hanya pernah sekali positif) karena kas selalu dibakar di R&D. Perusahaan ini masih dapat bertahan karena sifat irasional investor, yang sebagian besar yakin dengan masa depan dan inovasi Tesla.

Setelah mengetahui kesehatan perusahaan, langkah selanjutnya adalah melihat tren harga saham (jika perusahaan publik) dan posisi relatifnya dalam industri, juga tren pembagian dividen (jika ada pembagian dividen). Tren harga saham ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sentimen investor, kondisi industri, dan lain sebagainya. Namun, hal ini diperlukan untuk mendapat gambaran nilai perusahaan secara eksternal.

Setelah seluruh informasi lengkap, maka hal terakhir yang dilakukan adalah melakukan *review* keseluruhan dari analisis laporan keuangan untuk mendapat kesimpulan (atau beberapa kesimpulan) tentang perusahaan. Dari kesimpulan ini, dapat dibuat pertimbangan sesuai kebutuhan analisis seperti misalnya kelayakan investasi bagi investor, kelayakan gaji-bonus-atau masa depan perusahaan bagi karyawan dan serikat pekerja, atau kelayakan partnership (misalnya untuk kontrak pasokan) bagi calon rekanan.

Untuk keperluan kelayakan investasi, terdapat satu langkah lagi yang harus dilakukan yaitu penilaian perusahaan. Penilaian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai eksternal

(misalnya berdasarkan harga saham menggunakan *Price to Earning*) atau menggunakan nilai internal (misalnya menggunakan PV FCFTF atau FCFTE).

Analisis laporan keuangan strategis memang tidak mudah dan memerlukan finansial *sense* dan *strategic business sense* yang harus diasah melalui jam terbang. *Sense* ini diperlukan untuk mengaitkan segala sesuatu yang terjadi dalam bisnis dengan apa yang terjadi dalam laporan keuangan.

Demikian gambaran umum dari analisis laporan keuangan strategis.

D. Operasi Strategis

Tugas utama manajer operasi (pabrik atau layanan) adalah mengembangkan dan mengoperasikan sistem yang akan menghasilkan jumlah produk atau layanan yang diperlukan, dengan kualitas tertentu, dengan biaya tertentu, dalam waktu yang ditentukan. Banyak konsep dan teknik utama yang populer digunakan dalam manufaktur dapat diterapkan pada bisnis jasa. Dalam istilah yang sangat umum, manufaktur dapat berselang atau kontinu. Dalam sistem *intermittent (job shop)*, item tersebut biasanya diproses secara berurutan, tetapi pekerjaan dan urutan prosesnya bervariasi. Contohnya adalah bengkel bodi mobil. Di setiap lokasi, tugas menentukan detail pemrosesan dan waktu yang diperlukan untuknya, pekerjaan ini bisa sangat padat karya.

Misalnya, bengkel kerja biasanya memiliki sedikit mesin otomatis dan dengan demikian sejumlah kecil biaya tetap. Ia memiliki titik impas yang cukup rendah, tetapi garis biaya variabelnya (terdiri dari upah dan biaya suku cadang khusus) memiliki kemiringan yang relatif curam. Karena sebagian besar biaya yang terkait dengan produk adalah variabel (banyak karyawan mendapat upah per satuan), biaya variabel bengkel kerja lebih tinggi daripada perusahaan otomatis.

Keuntungannya dibandingkan perusahaan lain adalah dapat beroperasi pada level rendah dan tetap menguntungkan. Namun, setelah penjualan *job shop* mencapai titik impas, biaya variabel yang besar sebagai persentase dari total biaya menjaga laba per unit pada tingkat yang relatif rendah. Dalam hal strategi, perusahaan ini harus mencari ceruk di pasar di mana ia dapat memproduksi dan menjual sejumlah kecil barang-barang *custom-made*.

Sebaliknya, sistem kontinu adalah sistem yang disusun sebagai garis yang dapat dirakit atau diproses secara terus-menerus. Contohnya adalah jalur perakitan mobil. Perusahaan yang menggunakan sistem kontinu berinvestasi dalam investasi tetap seperti proses otomatis dan permesinan yang sangat canggih. Tenaga kerjanya, yang relatif kecil tetapi sangat terampil, menghasilkan gaji daripada upah per satuan. Akibatnya, perusahaan ini memiliki jumlah biaya tetap yang tinggi. Ia juga memiliki titik impas yang relatif tinggi, tetapi garis biaya variabelnya naik perlahan. Ini adalah contoh dari *leverage* operasi, dampak dari perubahan spesifik dalam volume penjualan pada pendapatan operasional bersih.

Keuntungan dari *leverage* operasi yang tinggi adalah bahwa begitu perusahaan mencapai titik impas, keuntungannya naik lebih cepat daripada perusahaan yang kurang otomatis yang memiliki *leverage* operasi yang lebih rendah. Sistem yang berkelanjutan menuai manfaat dari skala ekonomis.

Dalam hal strategi, perusahaan ini perlu menemukan ceruk permintaan tinggi di pasar di mana ia dapat memproduksi dan menjual sejumlah besar barang. Namun, perusahaan dengan *leverage* operasi yang tinggi cenderung menderita kerugian besar selama resesi. Selama penurunan ekonomi, perusahaan dengan otomatisasi yang lebih sedikit dan dengan demikian *leverage* yang lebih kecil lebih cenderung bertahan dengan nyaman karena penurunan penjualan terutama memengaruhi biaya variabel. Sering kali lebih mudah memberhentikan pekerja daripada menjual pabrik dan mesin khusus.

Kekuatan dan kelemahan operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, *layout*, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, hak paten, merek dagang, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya-manfaat peralatan.

E. Manajemen Sistem Informasi Strategis

Miliaran informasi sekarang "berada di awan (*Cloud*).\" Informasi mengikat semua fungsi bisnis bersama dan menyediakan dasar semua keputusan manajerial. Ini adalah landasan semua organisasi. Informasi merupakan sumber utama keuntungan atau kerugian manajemen kompetitif. Menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi adalah dimensi penting dalam melakukan audit internal.

Tujuan dari sistem informasi manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi yang efektif dengan demikian mengumpulkan, kode, menyimpan, menyintesis, dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga menjawab pertanyaan operasi dan strategis yang penting. Inti dari sistem informasi adalah database yang berisi jenis catatan dan data yang penting bagi manajer.

Sistem informasi manajemen (SIM) menerima bahan baku dari evaluasi eksternal dan internal organisasi. Ini mengumpulkan data tentang pemasaran, keuangan, produksi, dan masalah personil secara internal, dan sosial, budaya, demografi, lingkungan, ekonomi, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif secara eksternal. Data diintegrasikan dengan cara yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Ilustrasi manajemen strategis

Setiap kafe roti yang dioperasikan perusahaan telah memprogram register titik penjualan untuk mengumpulkan data transaksi yang digunakan untuk menghasilkan informasi terkait, termasuk jumlah transaksi, bauran produk, dan rata-rata cek. Semua harga produk bakery-café milik perusahaan diprogram ke dalam sistem dari kantor pusat perusahaan. Perusahaan mengizinkan pewartalaba untuk memiliki akses ke sistem bakery-café tertentu dan dukungan sistem. Fasilitas adonan segar memiliki sistem informasi yang menerima pesanan elektronik dari kafe-toko roti dan memantau pengiriman produk yang dipesan. Perusahaan juga menggunakan alat online berpemilik seperti eLearning untuk memberikan pelatihan online untuk rekanan ritel dan instruksi membuat roti online untuk pembuat roti.

Situs intranet Panera, memungkinkan perusahaan untuk memantau analitik penting dan memberikan dukungan ke kafe roti. Misalnya, Panera menggunakan aplikasi cuaca pada intranetnya yang mengikat cuaca lokal bersejarah café-bakery dengan penjualan bersejarah toko, yang memungkinkan manajer untuk memperkirakan penjualan berdasarkan cuaca untuk hari tertentu. Dia menyebut The Harvest sebagai "sumber informasi tunggal kami." Panera berbagi berita dengan karyawannya tentang keamanan makanan dan situs web kepuasan pelanggan dan memberikan informasi tentang penjualan harian, penjualan per jam, staf, penjualan produk, biaya tenaga kerja, dan biaya bahan baku.

Daftar Pustaka

- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. USA: Prentice Hall.
- Skaggs, Bruce C., and Huffman, Tammy, Ross. (2003), A Customer Interaction Approach to Strategy and Production Complexity Alignment in Service Firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 775–786. DOI: 10.5465/30040668.

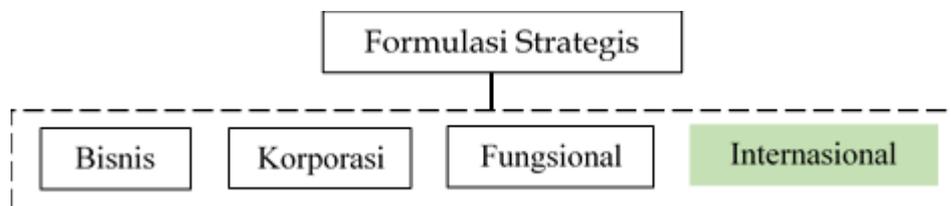
- Armstrong M, Taylor S. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Agolla, Joseph, Evans. (2018), Human Capital in the Smart Manufacturing and Industry 4.0 Revolution. DOI: 10.5772
- Beaumont PB. (1993) *Human Resource Management - Key Concepts and Skills*. London: Sage Publ; 1993.
- Enrol S, Jäger A, Hold P, Ott K, Sihh W. (2016) Tangible Industry 4.0: A scenario-based approach to learning for the future production. *Procedia Procedia CIRP*, Volume 54, pp. 13-18. DOI: 10.101.
- Monostori L. (2014), Cyber-physical Production Systems: Roots, Expectations and R&D Challenges. *Procedia CIRP*, Volume 17, pp. 9-13 DOI: 0.1016/j.procir.
- Gao L, Wang L, Teti R, Dornfield D, Kumara S, Mori M, Helu M. (2015), Cloud-enabled prognosis for manufacturing. *CIRP Annuals-Manufacturing Technology*, Volume 64 (2), pp. 749-772. DOI: 10.1016/j.cirp.
- Lanza L, Haefner B, Kraemer A. (2015), *Optimization of selective assembly and adaptive manufacturing by means of cyber-physical system based matching*. *CIRP Annuals Manufacturing Technology*, Volume 64(1), pp. 399-402. DOI: 10.1016.
- Anderson N, Potočnik K, Zhou J. (2014), Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*. Volume 40, issue 5, pp. 1297-1333. DOI: 10.1177/0149206314527128.
- Cabrilo S, Nestic LG, Mitrovic S. (2014), Study on human capital gaps for effective innovation strategies in the knowledge era. *Journal of Intellectual Capital*. Volume 15 (3), pp. 411-429. DOI: 10.1108/JIC
- Chaffey, Dave. (2016) Definitions of Digital marketing vs Internet marketing vs Online marketing. <https://www.thebalancesmb.com/internet-marketing-> di akses 20 Maret 2019.
- Neeliah H, Seetanah B. (2016), Does human capital contribute to economic growth in Mauritius? *European Journal of Training and Development*. Volume 40 (4), pp. 248-261. DOI: 10.1108/EJTD.
- Stonkiene M, Matkeviciene R, Vaiginiene E. (2016), Evaluation of the national higher education system's competitiveness: Theoretical model Competitiveness Review. Volume 26 (2), pp. 116-131. DOI: 10.1108/CR.
- Heclau F, Galeitzke M, Flachs S, Kohl H. (2016), Holistic approach to human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016;54:1-6. DOI: oi.org/10.1016/j.procir.

BAB X INTERNASIONAL STRATEGIS

Bab sepuluh merupakan bagian dari formulasi strategis (perencanaan strategis), bab ini menjelaskan manfaat internasionalisasi bagi perusahaan bisnis, memungkinkan perusahaan bisnis berkembang ke pasar yang lebih besar dan lebih menguntungkan, mengeksploitasi skala ekonomi, memanfaatkan kekuatan negara-negara asing.

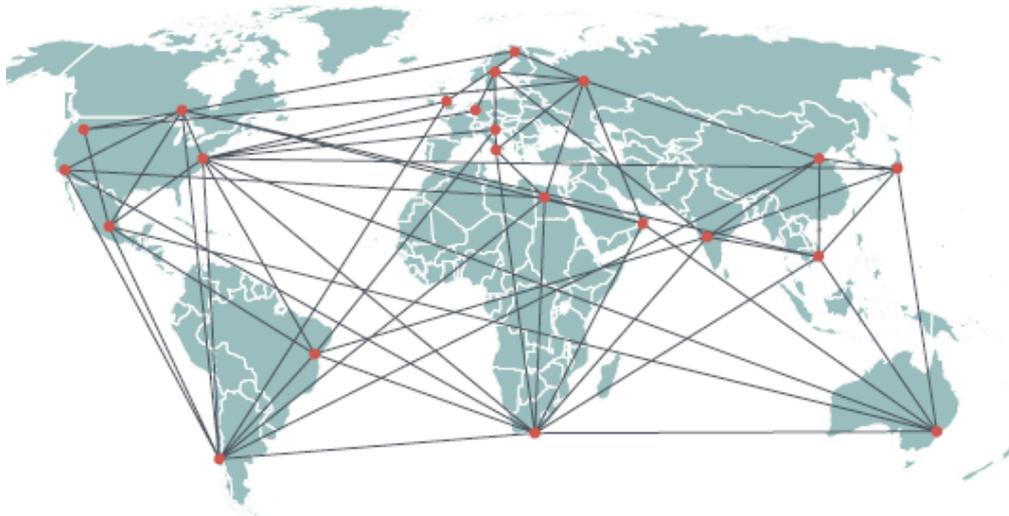
Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Mendefinisikan globalisasi, perusahaan multinasional (MNC)
2. Menjelaskan perusahaan bersaing di luar negeri
3. Membandingkan berbagai opsi MNC untuk memasuki pasar asing.
4. Menerapkan kerangka kerja MNC ketika bersaing secara global.
5. Menerapkan kerangka Porter untuk lebih kompetitif di negara tertentu daripada di negara lain.



Rue dan Byars (1989: 211-213) mengistilahkan pasar internasional, dalam konteks manajemen strategis internasional, mengacu pada bisnis antarnegara. Oleh karena itu, konsep manajemen strategis internasional mengacu pada pengaruh manajemen strategis terhadap interaksi organisasi dalam dua atau lebih banyak negara. *Multi National Company* (MNC) merupakan bentuk organisasi perusahaan yang beroperasi di seluruh produk, pasar, negara, dan budaya. MNC menghadapi masalah dan situasi yang jauh lebih beragam daripada perusahaan nasional terbesar sekalipun. Karena itu, formulasi strategis menjadi langkah pertama yang penting dalam proses internasionalisasi.

Kita sekarang berada di tahap Globalisasi 3.0. MNCs yang telah menjadi garda depan globalisasi sejak itu telah menjadi jaringan kolaborasi global (Gambar 10.1). Perusahaan seperti itu sekarang secara bebas menemukan fungsi bisnis di mana saja di dunia berdasarkan pada campuran biaya, kemampuan, dan faktor *Politic, Economic, Social, Technology, Enviroment, and Legal* (PESTEL) yang optimal. Investasi besar dalam jaringan kabel serat optik di seluruh dunia telah secara efektif mengurangi jarak komunikasi, memungkinkan perusahaan untuk beroperasi 24/7, 365 hari setahun. Ketika seorang insinyur di Minneapolis, Minnesota, berangkat malam itu, seorang insinyur di Mumbai, India, memulai hari kerjanya.



Gambar 10.1 Globalisasi 3.0: Abad ke-21 Berdasarkan perpaduan optimal antara biaya, keterampilan, dan faktor-faktor PESTEL, MNCs diorganisasikan sebagai jaringan kolaborasi global yang menjalankan fungsi bisnis di seluruh dunia. Sumber: Diadaptasi dari IBM (2009), "Satu Dekade Menghasilkan Nilai Lebih Tinggi di IBM," www.ibm.com.

Dalam tahap Globalisasi 3.0, tujuan strategis MNC berubah. MNC mereorganisasi dari perusahaan multinasional dengan operasi mandiri di beberapa negara terpilih menjadi perusahaan global yang lebih mulus dengan pusat-pusat keahlian. Masing-masing pusat keahlian ini merupakan hub dalam jaringan global untuk memberikan produk dan layanan. Perusahaan konsultan, misalnya, sekarang dapat memanfaatkan jaringan pakar di seluruh dunia secara *real time*, daripada mengandalkan jumlah karyawan yang terbatas di kantor lokal mereka.

A. Kerangka Kerja Integrasi-Responsif

MNC menghadapi dua kekuatan yang berlawanan ketika bersaing di seluruh dunia: pengurangan biaya versus respons lokal dengan cara yang dapat mempengaruhi strategi. Memang, pengurangan biaya yang dicapai melalui strategi standarisasi global sering kali memperkuat strategi kepemimpinan biaya di tingkat bisnis. Demikian pula, respons lokal

meningkatkan diferensiasi produk dan layanan, memperkuat strategi diferensiasi di tingkat bisnis.

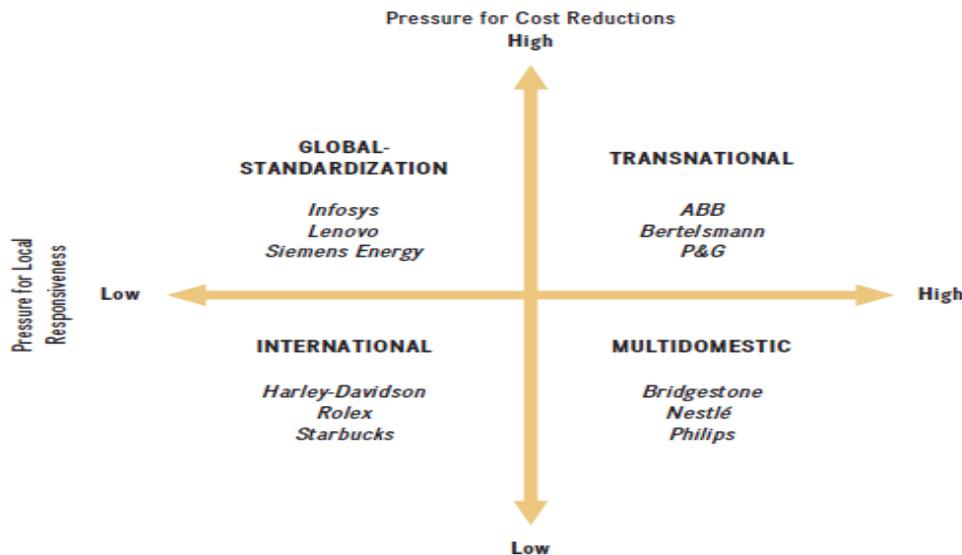
Roth dan Morrison (1990) menyatakan bahwa dengan adanya dua tekanan yang berlawanan dari pengurangan biaya versus daya tanggap lokal, para sarjana telah memajukan kerangka kerja respons-integrasi (Gambar 10.2). Kerangka kerja ini menyandingkan tekanan yang berlawanan untuk pengurangan biaya dan respons lokal untuk memperoleh empat posisi strategis yang berbeda untuk mendapatkan dan mempertahankan daya saing keuntungan saat bersaing secara global. Empat posisi strategis (Bartlett, et al., 2007), yang akan kita bahas di bagian berikut, adalah; Internasional, Multidomestik, Standarisasi global, dan Transnasional.

1. Internasional strategis

Strategi internasional pada dasarnya adalah strategi di mana perusahaan menjual produk atau layanan yang sama di pasar domestik dan asing. Ini memungkinkan MNCs untuk meningkatkan kompetensi inti berbasis rumah mereka di pasar luar negeri. Strategi internasional adalah salah satu jenis strategi global tertua (Globalisasi 1.0) dan sering kali merupakan langkah pertama yang diambil perusahaan ketika mulai melakukan bisnis di luar negeri. Seperti yang ditunjukkan dalam kerangka kerja respons-integrasi, menguntungkan ketika MNC menghadapi tekanan rendah untuk respons lokal dan pengurangan biaya.

Strategi internasional sering berhasil digunakan oleh MNCs dengan pasar domestik yang relatif besar dan dengan reputasi dan nama merek yang kuat. MNC ini, memanfaatkan fakta bahwa pelanggan asing ingin membeli produk asli, cenderung menggunakan diferensiasi sebagai strategi bisnis pilihan mereka. Sebagai contoh, pengendara sepeda motor di Shanghai, Cina, seperti sepeda motor Harley-Davidson mereka mengaum seperti yang dikendarai oleh Hells Angels di Amerika Serikat. Demikian pula, seorang pengusaha Brasil yang mengimpor alat-alat mesin dari Jerman mengharapkan teknik dan kualitas unggul. Strategi internasional cenderung mengandalkan ekspor atau lisensi produk dan waralaba layanan untuk menuai skala ekonomi dengan mengakses pasar yang lebih besar.

Kekuatan strategi internasional — daya tanggap lokalnya yang terbatas — juga merupakan kelemahan di banyak industri. Sebagai contoh, ketika sebuah MNC menjual produknya di pasar luar negeri dengan sedikit atau tanpa perubahan, ia membiarkan dirinya terbuka untuk pengambilalihan kekayaan intelektual (*intellectual property/IP*). Melihat produk dan layanan MNC, bajak laut dapat merekayasa balik produk untuk menemukan kekayaan intelektual yang tertanam di dalamnya. Di Thailand, misalnya, pasar yang berkembang untuk mobil sport mewah tiruan (misalnya, Ferraris, Lamborghini, dan Porsche) bermunculan (Rotheamel, 2017). Selain risiko mengekspos IP, MNCs yang mengikuti strategi internasional sangat dipengaruhi oleh fluktuasi nilai tukar. Namun, dengan meningkatnya globalisasi, semakin sedikit pasar yang bersesuaian dengan situasi ini — tekanan rendah untuk responsif lokal dan pengurangan biaya — yang memunculkan strategi internasional.



Gambar 10.2 Kerangka Kerja Integrasi-Responsif

2. Multidomestik strategis

MNCs yang mengejar strategi multidomestik berupaya memaksimalkan respons lokal, dengan harapan bahwa konsumen lokal akan menganggap produk atau layanan mereka sebagai produk lokal. Strategi ini muncul dari kombinasi tekanan tinggi untuk responsif lokal dan tekanan rendah untuk pengurangan biaya. MNCs sering menggunakan strategi multidomestik ketika memasuki negara tuan rumah dengan pasar domestik yang besar dan / atau istimewa, seperti Jepang atau Arab Saudi. Ini adalah salah satu strategi utama yang dilakukan MNCs dalam tahap Globalisasi 2.0.

Strategi multidomestik sering terjadi pada produk konsumen dan industri makanan. Misalnya, Nestlé yang berbasis di Swiss, perusahaan makanan terbesar di dunia, dikenal karena menyesuaikan penawaran produknya agar sesuai dengan preferensi, selera, dan persyaratan lokal. Mengingat nama-nama merek yang kuat dan kompetensi inti dalam R&D, dan kualitas dalam produk konsumen dan industri makanan mereka, tidak mengherankan bahwa MNC ini umumnya mengejar strategi diferensiasi di tingkat bisnis. MNC yang mengikuti strategi multidomestik, berbeda dengan strategi internasional, menghadapi paparan nilai tukar yang berkurang karena mayoritas penciptaan nilai terjadi di unit bisnis negara tuan rumah, yang cenderung menjangkau semua fungsi.

Pada sisi negatifnya, strategi multidomestik mahal dan tidak efisien karena memerlukan duplikasi fungsi bisnis utama di berbagai negara. Setiap unit negara cenderung sangat otonom, dan MNC tidak dapat menuai skala ekonomi atau belajar lintas wilayah. Risiko penerapan IP meningkat ketika perusahaan mengikuti strategi multidomestik. Selain mengekspos pengetahuan terkodefikasi yang tertanam dalam produk, seperti halnya dengan strategi internasional, strategi multidomestik juga membutuhkan mengekspos pengetahuan diam-diam karena produk diproduksi secara lokal. Pengetahuan diam-diam yang berisiko apropriasi dapat mencakup, misalnya, proses cara membuat produk konsumen dengan kualitas yang lebih tinggi.

3. Standarisasi global strategis

MNCs mengikuti upaya strategi standarisasi global untuk meraup ekonomi skala besar dan ekonomi lokasi dengan mengejar pembagian kerja global berdasarkan pada dimanapun kemampuan kelas terbaik berada dengan biaya terendah. Strategi standarisasi global muncul dari kombinasi tekanan tinggi untuk pengurangan biaya dan tekanan rendah untuk responsif

lokal. MNC yang menggunakan strategi ini sering diorganisasikan sebagai jaringan (Globalisasi 3.0). Ini memungkinkan mereka berjuang untuk posisi dengan biaya serendah mungkin. Strategi tingkat bisnis mereka cenderung kepemimpinan biaya. Karena ada sedikit atau tidak ada perbedaan atau daya tanggap lokal karena produk distandarisasi, harga menjadi senjata kompetitif utama. Agar kompetitif dengan harga, MNC harus mempertahankan skala efisiensi minimum. MNCs yang memproduksi produk komoditas seperti perangkat keras komputer atau menawarkan layanan seperti proses bisnis outsourcing umumnya mengejar strategi standarisasi global.

Lenovo, produsen komputer Cina, adalah pembuat laptop ThinkPad, yang diperolehnya dari IBM pada tahun 2005. Untuk melacak perkembangan terbaru dalam komputasi, pusat-pusat penelitian Lenovo berlokasi di Beijing dan Shanghai di Cina, di Raleigh, North Carolina (di Research Triangle Park), dan di Jepang (Rotheamel, 2017). Untuk mendapat manfaat dari tenaga kerja murah dan dekat dengan pasar utamanya untuk mengurangi biaya pengiriman, fasilitas manufaktur Lenovo berada di Meksiko, India, dan Cina.

Perusahaan menjelaskan manfaat dari strategi standarisasi globalnya secara mendalam: “Lenovo mengatur operasi di seluruh dunia dengan pandangan bahwa perusahaan yang benar-benar global harus dapat dengan cepat memanfaatkan ide dan peluang baru dari mana saja. Dengan melepaskan model kantor pusat tradisional dan berfokus pada pusat-pusat keunggulan di seluruh dunia, Lenovo membuat penggunaan sumber dayanya secara maksimal untuk menciptakan produk terbaik dengan cara yang seefisien dan seefektif mungkin (Rotheamel, 2017).

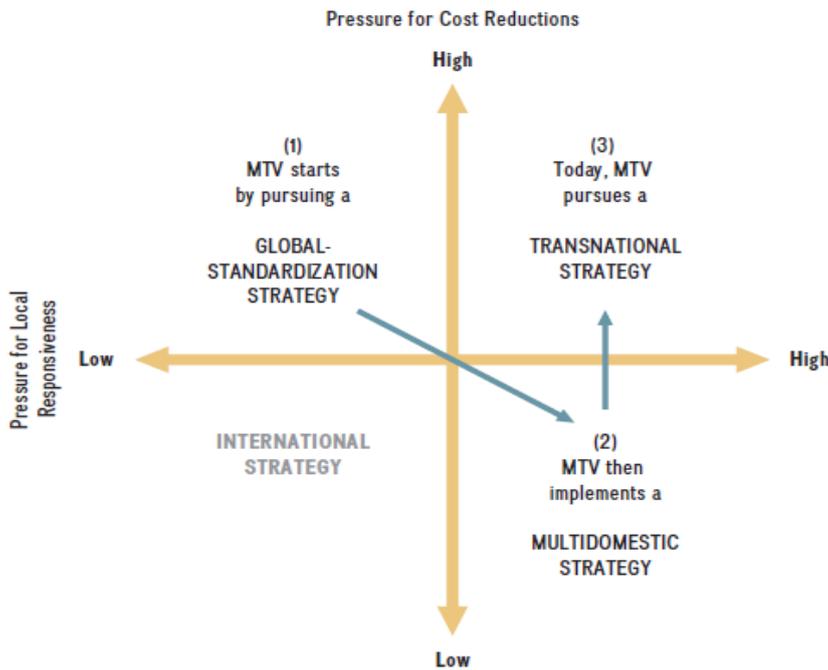
Salah satu keuntungan dari strategi standarisasi global — memperoleh titik biaya serendah mungkin dengan meminimalkan adaptasi lokal — juga merupakan salah satu kelemahan utamanya. Saluran kabel jaringan MTV Amerika dimulai dengan strategi standarisasi global.⁷⁴ Input utama — video musik oleh seniman vokal — bersumber kurang lebih secara global berdasarkan pada hit musik yang ada. MTV beralasan bahwa video musik adalah produk komoditas yang akan menarik pemirsa di seluruh dunia. MTV salah!

Seperti yang ditunjukkan oleh model jarak CAGE, jarak budaya paling mempengaruhi produk dengan konten linguistik tinggi seperti TV. Bahkan dalam saluran video musik, pemirsa memiliki preferensi yang berbeda untuk setidaknya beberapa konten lokal. Perlu diingat bahwa posisi strategis tidak konstan; mereka dapat berubah seiring waktu. Pertimbangkan bagaimana MTV mengubah posisi strategisnya ketika berusaha merespons tekanan untuk pengurangan biaya dan respons lokal. Pada awalnya, MTV mengikuti strategi standarisasi global. Agar lebih responsif terhadap audiensi lokal, MTV kemudian menerapkan strategi multidomestik untuk memenuhi kebutuhan akan responsif lokal. Hal ini menyebabkan hilangnya semua efek skala yang mungkin, terutama meluncurkan konten mahal di atas basis pemirsa yang besar. Dalam suatu langkah beberapa tahun kemudian, MTV menggeser posisi strategisnya menjauh dari strategi multidomestik dan sekarang mengejar strategi transnasional. Gambar 10.7 melacak bagaimana MTV mengubah posisi strategis dalam usahanya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

4. Strategi transnasional

MNC mengejar upaya strategi transnasional untuk menggabungkan manfaat dari strategi lokalisasi (respons lokal yang tinggi) dengan orang-orang dari strategi standarisasi global (posisi biaya terendah yang dapat dicapai). Strategi ini muncul dari kombinasi tekanan tinggi untuk responsif lokal dan tekanan tinggi untuk pengurangan biaya. Strategi transnasional umumnya digunakan oleh MNCs yang mengejar strategi samudra biru pada

tingkat bisnis dengan mencoba untuk mendamaikan diferensiasi produk dan / atau layanan dengan biaya rendah.



Gambar 10.3 Posisi Strategis Dinamis: Saluran Musik MTV

Selain memanfaatkan skala ekonomi dan lokasi, strategi transnasional juga bertujuan untuk mendapatkan manfaat dari pembelajaran global. MNCs biasanya menerapkan strategi transnasional melalui struktur matriks global. Struktur itu menggabungkan skala ekonomi di sepanjang divisi produk tertentu dengan ekonomi pembelajaran yang dapat dicapai di wilayah geografis tertentu. Idenya adalah bahwa praktik terbaik, gagasan, dan inovasi akan tersebar di seluruh dunia, terlepas dari asal usulnya. Mantra manajer adalah untuk berpikir secara global, tetapi bertindak secara lokal. Meskipun strategi transnasional cukup menarik, struktur matriks yang dibutuhkan agak sulit untuk diterapkan karena kompleksitas organisasi yang terlibat.

Responsif lokal yang tinggi biasanya mengharuskan fungsi bisnis utama sering diduplikasi di setiap negara tuan rumah, yang mengarah ke biaya yang lebih tinggi. Lebih lanjut memperumit kompleksitas organisasi adalah tantangan untuk menemukan manajer yang dapat bekerja dengan cekatan lintas budaya dengan cara yang diperlukan oleh strategi transnasional.

Konglomerat multimedia Jerman Bertelsmann berupaya mengikuti strategi transnasional. Bertelsmann mempekerjakan lebih dari 100.000 orang, dengan dua pertiga dari tenaga kerjanya berada di luar negara asalnya. Bertelsmann beroperasi di lebih dari 60 negara di seluruh dunia dan memiliki banyak pemimpin regional dalam kategori produk spesifik mereka, termasuk Random House Publishing di Amerika Serikat dan RTL Group, perusahaan TV, radio, dan produksi terbesar kedua di Eropa (setelah BBC). Bertelsmann mengoperasikan lebih dari 500 divisi media regionalnya sebagai pusat untung-rugi yang otonom, tetapi berupaya berbagi praktik terbaik lintas unit; pembelajaran global dan strategi sumber daya manusia untuk eksekutif dikoordinasikan di tingkat jaringan.⁷⁵ Sebagai ringkasan, Tampilan 10.8 memberikan uraian terperinci tentang masing-masing dari empat strategi global dalam kerangka kerja responsif integrasi.

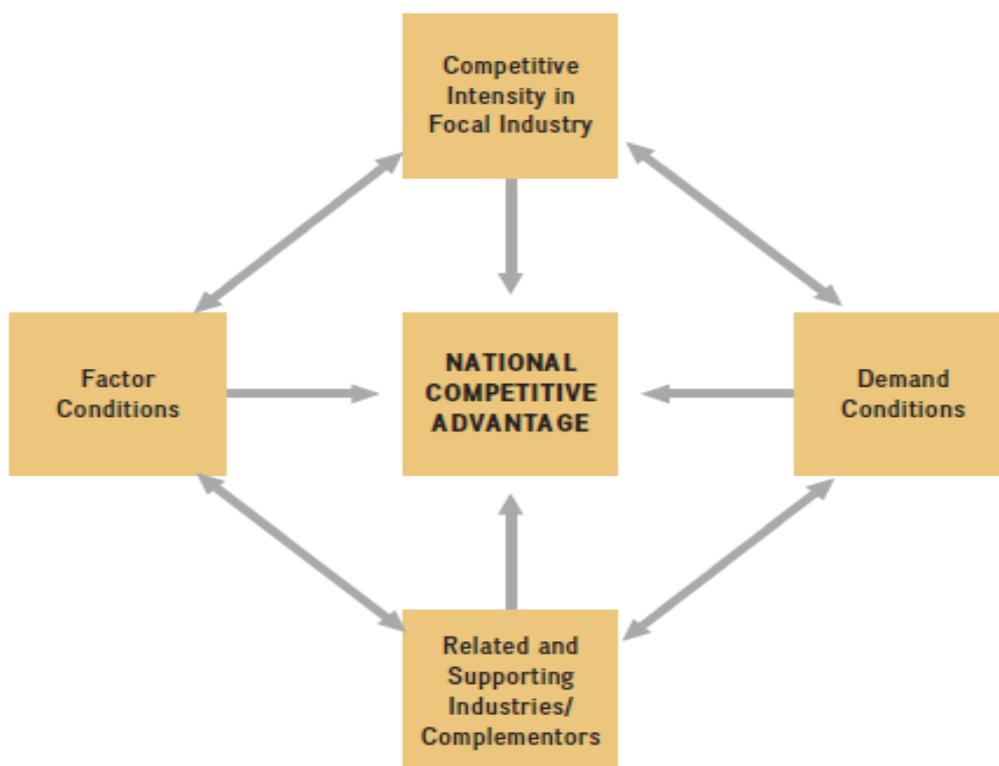
B. Kerangka Kerja Diamond

Michael Porter mengembangkan kerangka kerja untuk menjelaskan keunggulan kompetitif nasional — mengapa beberapa negara mengungguli yang lain dalam industri tertentu. Kerangka kerja ini disebut intan keunggulan kompetitif Porter. Seperti ditunjukkan dalam Tampilan 10.9, itu terdiri dari empat faktor yang saling terkait:

- Faktor kondisi
- Kondisi permintaan.
- Intensitas kompetitif dalam industri fokus.
- Industri / pendukung yang terkait dan mendukung.

1. Faktor kondisi

Kondisi faktor menggambarkan endowment suatu negara dalam hal sumber daya alam, manusia, dan lainnya. Faktor-faktor penting lainnya termasuk pasar modal, kerangka kerja kelembagaan yang mendukung, universitas riset, dan infrastruktur publik (bandara, jalan, sekolah, sistem perawatan kesehatan), antara lain. Yang menarik, sumber daya alam sering kali tidak diperlukan untuk menghasilkan perusahaan-perusahaan terkemuka dunia, karena keunggulan kompetitif sering kali didasarkan pada faktor pendukung lainnya seperti modal manusia dan pengetahuan. Beberapa negara di dunia yang paling kaya sumber daya (seperti Afghanistan, Iran, Irak, Rusia, Arab Saudi, dan Venezuela) tidak dihuni oleh perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia, meskipun beberapa (meskipun tidak semua) ada di tempat. kerangka kerja institusional yang memungkinkan mereka untuk menjadi anggota perdagangan dunia yang produktif. Sebaliknya, negara-negara yang kekurangan sumber daya alam (misalnya., Denmark, Finlandia, Israel, Jepang, Singapura, Korea Selatan, Swiss, Taiwan, dan Belanda) sering mengembangkan sumber daya manusia kelas dunia untuk memberikan kompensasi (Breznitz, (2007).



Gambar 10.4 Porter's Diamond of National Competitive Advantage

Sumber: Diadaptasi dari M.E. Porter (1990), "Keunggulan kompetitif bangsa," Harvard Business Review, Maret – April: 78.

2. Kondisi permintaan

Kondisi permintaan adalah karakteristik spesifik permintaan di pasar domestik perusahaan. Pasar rumah yang terdiri dari pelanggan canggih yang memegang perusahaan dengan standar tinggi penciptaan nilai dan pengendalian biaya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif nasional. Selain itu, pelanggan yang menuntut juga dapat memberi petunjuk kepada perusahaan tentang perkembangan terbaru di bidang tertentu dan dapat mendorong perusahaan untuk memindahkan penelitian dari temuan dasar ke aplikasi komersial untuk pasar.

Misalnya, kondisi kehidupan perkotaan yang padat, musim panas yang panas dan lembab, dan biaya energi yang tinggi, tidak mengherankan bahwa pelanggan Jepang menuntut pendingin udara yang kecil, tenang, dan hemat energi. Berbeda dengan orang Jepang, orang Finlandia memiliki populasi yang jarang tinggal di pedesaan yang lebih terpencil. Kurangnya sambungan telepon untuk layanan telepon telah mengakibatkan permintaan Finlandia untuk layanan nirkabel berkualitas tinggi, dikombinasikan dengan *handset* yang andal (dan baterai tahan lama) yang dapat dioperasikan di lingkungan yang terpencil, sering kali bermusuhan. Ponsel telah lama menjadi kebutuhan untuk bertahan hidup di daerah pedesaan Finlandia. Situasi ini memungkinkan Nokia untuk menjadi pemimpin awal dalam ponsel (Rotheamel, 2017).

3. Intensitas kompetitif dalam industri fokus

Perusahaan yang menghadapi lingkungan yang sangat kompetitif di rumah cenderung mengungguli pesaing global yang tidak memiliki persaingan dalam negeri yang begitu ketat. Persaingan domestik yang sengit di Jerman, misalnya, dikombinasikan dengan pelanggan yang menuntut dan autobahn tanpa kecepatan membuat lingkungan yang sulit bagi perusahaan mobil mana pun. Keberhasilan membutuhkan rekayasa sasis dan *engine* terbaik, serta menjaga biaya dan konsumsi bahan bakar (gas \$ 9 per galon). Lingkungan rumah yang sangat tangguh ini banyak disiapkan perusahaan mobil Jerman seperti Volkswagen (yang juga memiliki Audi dan Porsche), BMW, dan Daimler untuk kompetisi global.

4. Industri / komplementer yang terkait dan mendukung

Kepemimpinan dalam industri terkait dan pendukung juga dapat mendorong pesaing kelas dunia dalam industri hilir. Ketersediaan komplementer terbaik — perusahaan yang menyediakan barang atau layanan yang mengarahkan pelanggan untuk lebih menghargai penawaran perusahaan fokus ketika keduanya digabungkan — semakin memperkuat keunggulan kompetitif nasional. Swiss, misalnya, memanfaatkan keunggulan awalnya dalam bahan kimia industri menjadi obat-obatan (Murmman, 2003). Industri layanan kesehatan yang canggih bermunculan bersama sebagai pelengkap penting, untuk memberikan stimulus lebih lanjut untuk pertumbuhan dan peningkatan berkelanjutan serta inovasi.

Efek dari pelanggan yang canggih dan industri yang sangat kompetitif beriak melalui rantai nilai industri untuk menciptakan pemasok dan pelengkap terkemuka.

Keberhasilan global Toyota pada 1990-an dan awal 2000-an sebagian besar didasarkan pada jaringan pemasok kelas dunia di Jepang (Dyer dan Nobeoka (2000)). Jaringan erat ini memungkinkan untuk berbagi pengetahuan dua arah yang cepat — ini pada gilirannya meningkatkan kualitas Toyota dan menurunkan biayanya, yang itu memanfaatkan strategi samudra biru yang sukses di tingkat bisnis. Menarik juga untuk dicatat bahwa pada tahun 2010, keunggulan pemasok Toyota telah menghilang (Rotheamel, 2017). Itu tidak dapat

menyelesaikan *trade-off* antara secara drastis meningkatkan volumenya dan mempertahankan kualitas yang unggul.

Pertumbuhan pesat Toyota dalam upayanya untuk menjadi pemimpin dunia dalam hal volume diperlukan dengan cepat membawa pemasok baru di luar Jepang. Namun, standar kualitas tidak dapat dipertahankan. Sebagian dari masalahnya terletak pada ketergantungan jalur, karena Cina dan pemasok lain tidak dapat ditemukan dengan cukup cepat, dan sebagian besar pemasok asing juga tidak dapat membangun pada tingkat kualitas yang diperlukan dengan cukup cepat. Jarak budaya antara Jepang dan Cina memperburuk masalah Persaingan di Seluruh Dunia ini. Gabungan, faktor-faktor ini menjelaskan masalah kualitas yang dialami Toyota baru-baru ini dan menyoroti pentingnya industri terkait dan pendukung untuk keunggulan kompetitif nasional.

Daftar Pustaka

- Rue, L. W. and Byars, L. L. (1989). *Management: Theory and Application*, (Fifth Edition). Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Roth, K., and A.J. Morrison (1990), An empirical analysis of the integration-responsiveness framework in global industries, *Journal of International Business Studies*, Volume 21, Issue 4, pp. 541–564. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490341.
- Bartlett, C.A., S. Ghoshal, and P.W. Beamish (2007), *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Breznitz, D. (2007), *Innovation and the State: Political Choice and Strategies for Growth in Israel, Taiwan, and Ireland* (New Haven, CT: Yale University Press).
- Dyer, J.H., and K. Nobeoka (2000), "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case," *Strategic Management Journal* 21: 345–367.
- Murmann, J.P. (2003), *Knowledge and Competitive Advantage*. New York: Cambridge University Press.
- Rothaermel, F.T., and D. Ku (2008), "Intercluster innovation differentials: The role of research universities," *IEEE Transactions on Engineering Management* 55: 9–22.

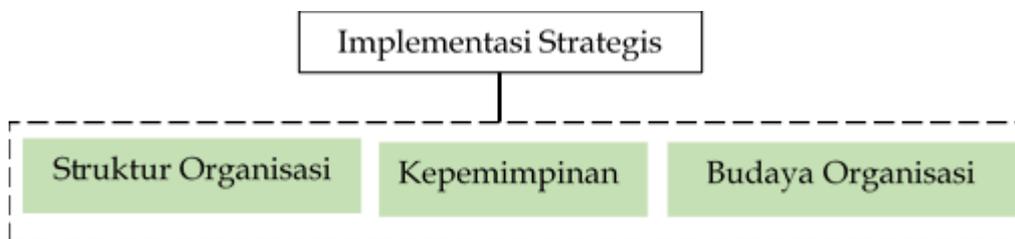
BAB XI

IMPLEMENTASI STRATEGIS

Bab sebelas menjelaskan kegiatan dan pilihan yang diperlukan dalam melaksanakan rencana strategis (formulasi strategis). Bab ini membahas pelaksanaan (eksekusi) tujuan, strategi, dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Mengetahui pelaksanaan program dan kebijakan strategis
2. Menjelaskan struktur organisasi strategis
3. Menjelaskan kepemimpinan strategis
4. Mengetahui nilai kepemimpinan strategis dalam menentukan arah strategis perusahaan.
5. Mengetahui pentingnya pemimpin strategis dalam mengelola budaya organisasi.



Implementasi strategi dimulai dari penyusunan program kerja (menciptakan kegiatan baru bagi organisasi), anggaran (alokasi dana untuk kegiatan baru), sampai prosedur kerja (rincian aktivitas kerja sehari-hari).

Program kerja

Tujuan program kerja merupakan strategi yang berorientasi aksi. Misalnya, ketika Xerox Corporation melakukan strategi *turnaround*, perusahaan secara signifikan mengurangi biaya dan pengeluarannya. Manajemen memperkenalkan program yang disebut *Lean Six Sigma*²². Xerox mengembangkan program kerja untuk memperbaiki dan meningkatkan proses yang berkinerja buruk. Xerox pertama kali melatih eksekutif puncaknya dalam program ini dan kemudian meluncurkan sekitar 250 proyek Six Sigma individu di seluruh perusahaan. Hasilnya adalah \$ 6 juta penghematan dalam satu tahun, dengan lebih diharapkan pada tahun berikutnya.⁸

Sebagian besar kantor pusat perusahaan memiliki program kerja sekitar 10 hingga 30 yang berlaku pada satu waktu.⁹ Salah satu program Ford Motor Company adalah menemukan pengganti busa kursi kendaraan organik berbasis minyak bumi. Salah satu cara untuk menguji dampak dari program kerja baru organisasi yang ada adalah membandingkan program kerja yang diusulkan dengan program kerja saat ini.

Anggaran

Setelah program kerja disusun, selanjutnya mulai menyusun anggaran. Anggaran adalah menghitung biaya program kerja secara rinci terhadap kelayakan program kerja saat diimplementasikan. Contoh, Cadbury Schweppes menggunakan strategi pertumbuhan perusahaan, dengan meningkatkan kualitas kakao (bahan baku permen coklat Cadbury), menyusun program kerja sama dengan petani Ghana (penghasil kakao) dalam penggunaan pupuk untuk kakao berkualitas tinggi. Program kerja sama ini dilakukan, karena kakao dari Ghana merupakan pemasok kakao bagi Cadbury di seluruh dunia. Kualitas tinggi dari kakao akan memberikan rasa khas pada coklat Cadbury. Manajemen Cadbury Schweppes memperkenalkan program "Cadbury Cocoa Partnership" pada 28 Januari 2008, dan menganggarkan \$ 87 juta untuk program ini selama periode 10 tahun.¹¹

Prosedur kerja

Setelah anggaran program perusahaan disetujui, selanjutnya menyusun prosedur kerja dengan istilah baku "Standar Operasional Prosedur" (SOP). Prosedur adalah sarana utama yang digunakan organisasi untuk menyelesaikan sebagian besar dari apa yang mereka lakukan. ¹² SOP adalah alat manajemen strategis yang merinci berbagai kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan program kerja perusahaan. SOP sifatnya dinamis dan selalu diperbarui jika ada perubahan strategi dan teknologi. Contohnya, sebuah perusahaan menggunakan strategi kompetitif diferensiasi mengelola tenaga penjualannya lebih dekat daripada perusahaan yang menggunakan strategi berbiaya rendah. Strategi diferensiasi menciptakan interaksi yang erat antara pelanggan dengan tenaga penjualan dalam jangka panjang. Karenanya, dibutuhkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan sebagai dasar pengembangan dan peningkatan produk.¹³

Di toko ritel, SOP dapat memastikan konsistensi operasi toko sehari-hari dari waktu ke waktu (yaitu, kegiatan kerja minggu depan akan sama dengan minggu ini) dan konsisten di

²² Alat manajemen baru yang digunakan untuk mengganti Total Quality Management (TQM), sangat terfokus terhadap pengendalian kualitas dengan mendalami sistem produksi perusahaan secara keseluruhan. Memiliki tujuan untuk, menghilangkan cacat produksi, memangkas waktu pembuatan produk, dan mengurangi biaya.

antara toko-toko (yaitu, setiap toko akan beroperasi di sama seperti yang lain). Prosedur yang direncanakan dengan benar dapat membantu menghilangkan layanan yang buruk dengan memastikan bahwa karyawan tidak menggunakan alasan untuk membenarkan perilaku buruk terhadap pelanggan. Meskipun McDonald, restoran cepat saji, telah mengembangkan prosedur yang sangat terperinci untuk memastikan bahwa pelanggan memiliki layanan berkualitas tinggi, tidak setiap bisnis dikelola dengan sangat baik.

Sebelum rencana dapat menghasilkan kinerja aktual, sebuah perusahaan harus diorganisasikan dengan tepat, program harus dikelola dengan staf yang memadai, dan kegiatan harus diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Kegiatan pengorganisasian ditinjau secara singkat dalam bab ini; kegiatan kepegawaian, pengarahan, dan pengendalian dibahas dalam Setiap perubahan dalam strategi perusahaan sangat mungkin membutuhkan semacam perubahan dalam cara struktur organisasi dan dalam jenis keterampilan yang dibutuhkan khususnya. Oleh karena itu, para manajer harus memeriksa dengan cermat cara struktur perusahaan mereka untuk memutuskan apa, jika ada, perubahan yang harus dilakukan dalam cara kerja diselesaikan. Haruskah kegiatan dikelompokkan secara berbeda? Haruskah wewenang untuk membuat keputusan penting dipusatkan? di kantor pusat atau didesentralisasi ke manajer di lokasi yang jauh? Haruskah perusahaan dikelola seperti "kapal ketat" dengan banyak aturan dan kontrol, atau "longgar" dengan beberapa aturan dan kontrol? Haruskah perusahaan diorganisasikan ke dalam struktur "tinggi" dengan banyak lapisan manajer, masing-masing memiliki rentang kontrol yang sempit (yaitu, beberapa karyawan per supervisor) untuk lebih mengontrol bawahannya, atau haruskah itu menjadi dimasukkan ke dalam struktur "datar" dengan lebih sedikit lapisan manajer, masing-masing memiliki rentang kendali yang luas (yaitu, lebih banyak karyawan per penyelia) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya?

A. Struktur Organisasi Strategis

Struktur (*structure*) merupakan cara berbagai kegiatan perusahaan diorganisasi. Struktur internal suatu organisasi memberikan kontribusi untuk menjelaskan dan memperkirakan perilaku karyawan. Hubungan struktural dalam pekerjaan mempunyai kandungan yang penting pada sikap dan perilaku karyawan. Pertanyaannya adalah Apakah struktur berpengaruh pada sikap maupun perilaku? Jawabannya adalah struktur organisasi dapat memperjelas uraian pekerjaan dan mengurangi kemenduaan karyawan. Struktur dapat membentuk sikap karyawan dan mudah memotivasinya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Struktur juga membuat karyawan membatasi dan mengendalikan pekerjaan yang mereka kerjakan. Misalnya, organisasi dengan struktur formal dan spesialisasi, taat sekali terhadap rantai perintah, delegasi dan wewenang terbatas serta rentang kendali sempit memberikan otonomi karyawan. Kendali dalam organisasi yang ketat akan cenderung mengubah perilaku karyawan tertekan dan seragam. Sebaliknya, organisasi yang strukturnya kurang formal, spesialisasi terbatas, rentang kendali luas, akan memberikan karyawan lebih bebas dan mempunyai karakter perilaku yang lebih berbeda.

Umumnya struktur organisasi terdiri dari struktur sederhana, struktur birokratis dan struktur matriks. McShane dan Von Glinow (2017:371-380), struktur organisasi terdiri dari struktur sederhana, struktur fungsional, struktur divisional, struktur matriks, struktur hybrid, struktur berbasis tim dan struktur jaringan. Struktur jaringan terdiri dari jaringan afiliasi dan struktur virtual.

1. Struktur sederhana

Struktur yang terdiri dari pemilik perusahaan (pengusaha) dengan beberapa karyawan, pengusaha sendiri yang mempromosikan produk atau jasa. Pengusaha cenderung membuat semua keputusan penting secara pribadi dan terlibat dalam setiap detail dan fase organisasi. struktur organisasi sederhana memiliki sedikit struktur formal, yang memungkinkan pengusaha untuk secara langsung mengawasi kegiatan setiap karyawan (Gambar 11.1). Perencanaan biasanya jangka pendek. Fungsi-fungsi manajerial tipikal dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penempatan staf, dan pengendalian biasanya dilakukan pada tingkat yang sangat terbatas. Kekuatan terbesar dari struktur organisasi sederhana adalah fleksibel dan dinamis. Pengusaha memberi energi pada organisasi dalam perjuangannya untuk tumbuh. Kelemahan terbesarnya adalah ketergantungannya yang ekstrem pada pengusaha untuk memutuskan strategi umum serta prosedur terperinci.



Gambar 11.1 Struktur Organisasi Sederhana

2. Struktur fungsional

Struktur fungsional adalah titik ketika pengusaha/pemilik/wirausahawan digantikan oleh tim manajer yang memiliki spesialisasi fungsional. Transisi ke struktur ini membutuhkan perubahan gaya manajerial yang substansial untuk pengusaha/pemilik/wirausahawan. Ia harus belajar mendelegasikan agar dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Struktur ini mengelompokkan karyawan berdasarkan spesialisasi pengetahuan atau spesialisasi sumber daya (seperti, pemasaran, sumber daya manusia, operasi, keuangan serta pelatihan dan pengembangan). Struktur ini memanfaatkan ketrampilan teknis terbaru dan mengembangkan tingkat efisiensi. Struktur fungsional biasanya dipakai oleh perusahaan yang mempunyai produk tunggal atau lini produk terbatas. Keunggulan bersaing perusahaan dalam menyediakan produk dan jasa, perusahaan memerlukan ketrampilan dan bidang spesialisasi yang jelas. Keunggulan kelemahan struktur fungsional dapat dijelaskan sebagai berikut:

Keunggulan	<ol style="list-style-type: none">1. Mempergunakan spesialisasi sumber daya secara efisien.2. Supervisi dilakukan lebih mudah.3. Mengembangkan keahlian fungsional.4. Mudah memobilisasi spesialisasi ketrampilan.5. Memelihara kendali terpusat atas keputusan strategis berkait erat dengan strategi melalui kegiatan kunci sebagai unit terpisah.
Kelemahan	<ol style="list-style-type: none">1. Keputusan lambat.2. Sulit untuk menentukan yang bertanggungjawab.3. Sulit untuk menilai prestasi kerja.4. Mendorong spesialisasi yang sempit.5. Mengandung potensi yang kuat untuk terjadinya konflik antar fungsi



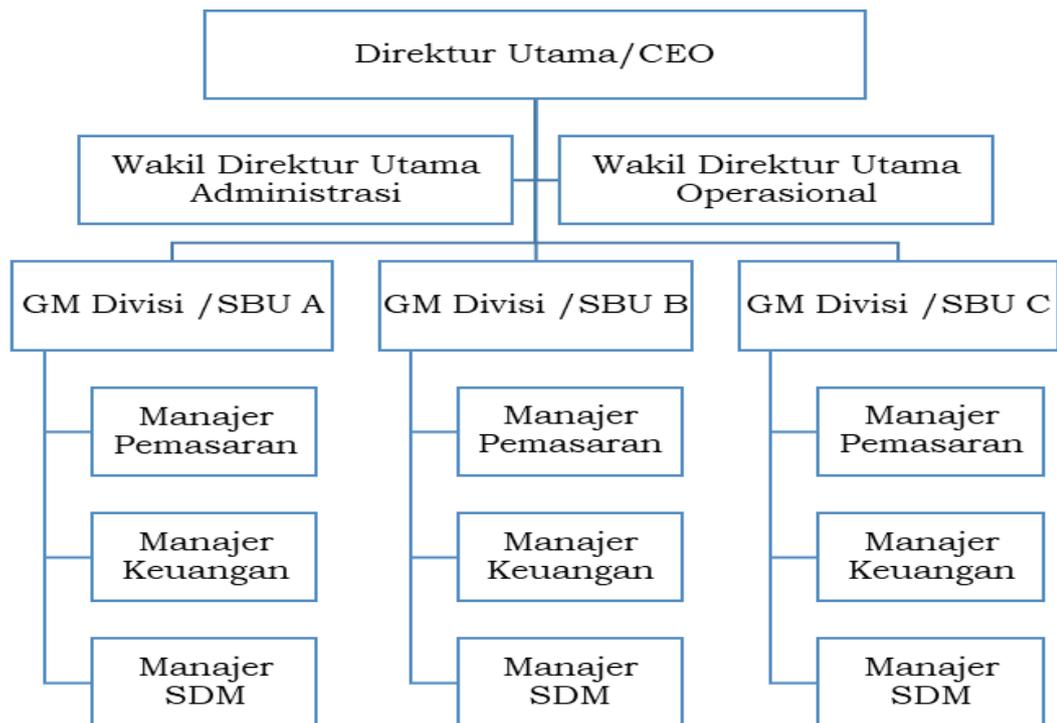
Gambar 11.2 Struktur Organisasi Fungsional

2. Struktur divisional

Struktur divisional ditandai oleh korporasi yang mengelola beragam lini produk di berbagai industri, mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan kepada masing-masing divisi yang menyediakan produk atau jasa yang berbeda. Banyak perusahaan mengalami kesulitan mengendalikan dan mengevaluasi operasi divisi-divisi tersebut. Karenanya perusahaan mengadaptasi struktur divisional dengan mengelompokkan berdasarkan beberapa elemen strategis, dikaitkan dengan perbedaan produk atau pasar.

Kelompok tersebut dinamakan **unit bisnis strategis** (*strategic business unit*). Keunggulan dan kelemahan struktur unit bisnis strategis serupa dengan struktur divisional. Sedangkan bentuk akhir dari organisasi divisional adalah **struktur perusahaan Holding** (*holding company structure*), yang merupakan sebuah entitas perusahaan yang merupakan kumpulan dari divisi dan bisnis yang sering kali tidak berhubungan misalnya entitas perusahaan bertindak sebagai pengawas keuangan "Holding" ketertarikan kepemilikan dalam berbagai bagian dari perusahaan, tetapi mempunyai keterlibatan manajerial secara langsung kecil. Keunggulan kelemahan struktur divisional dapat dijelaskan sebagai berikut:

Keunggulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan keseluruhan lebih mudah dikoordinasikan dan prestasi kerja tinggi dipertahankan. 2. Keputusan lebih cepat. 3. Lebih mudah untuk menilai prestasi kerja. 4. Pengembangan dan strategi dekat dengan lingkungan. 5. Memberikan landasan pelatihan bagi para manajer strategis. 6. Lebih terfokus pada produk, pasar dan tanggapan cepat terhadap perubahan. 7. Spesialisasi fungsional masih terpelihara pada masing-masing divisi
Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan sumber daya kurang efisien. 2. Supervisi lebih sulit dilakukan. 3. Mengutamakan tujuan divisi daripada tujuan keseluruhan. 4. Memicu persaingan yang tak sehat untuk memperebutkan sumber daya perusahaan. 5. Ada potensi kebijakan yang tidak konsisten antar divisi. 6. Peningkatan biaya karena duplikasi fungsi. 7. Sulit untuk memelihara citra perusahaan secara keseluruhan



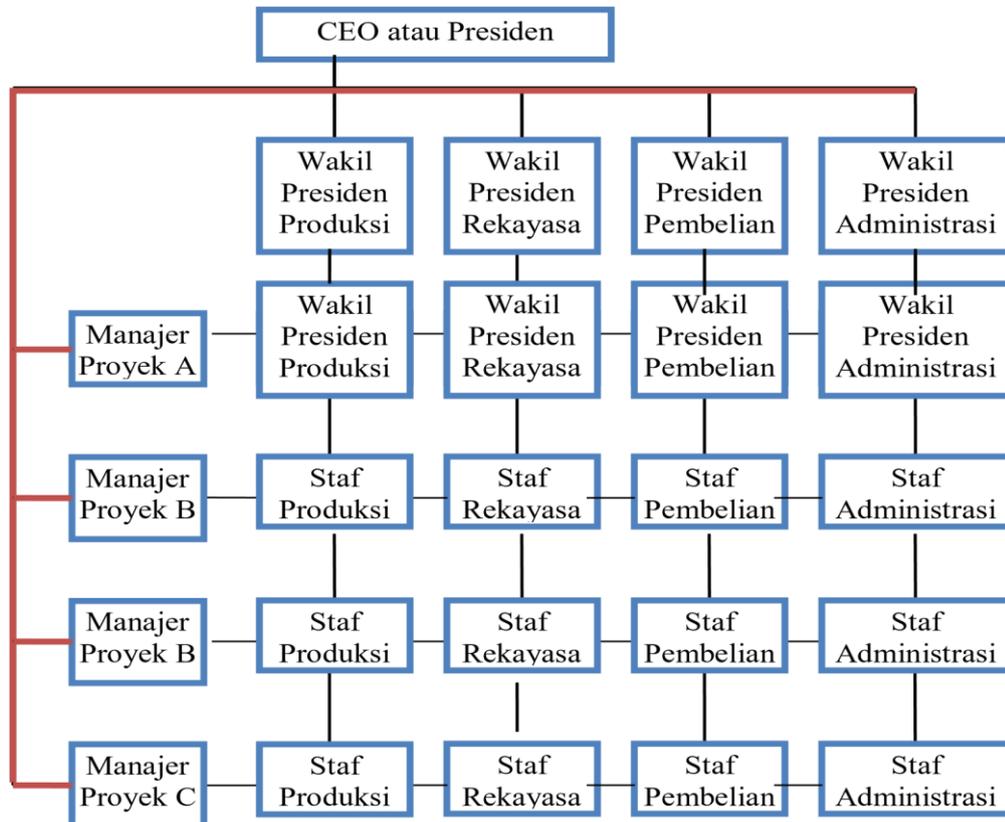
Gambar 11.3 Struktur Organisasi Divisional

3. Struktur matriks

Struktur ini merupakan struktur yang staf personal dan fungsionalnya dirancang baik berdasarkan bidang fungsional maupun berdasarkan produk atau proyek. Struktur ini menyediakan jalur kewenangan, pertanggungjawaban kinerja, pengendalian dan evaluasi yang ganda. Biasanya struktur ini digunakan perusahaan-perusahaan besar. Inti utama struktur matriks adalah departementalisasi fungsional dan produk. Perusahaan yang menggunakan struktur matriks misalnya perusahaan perangkat lunak, otomotif, agen periklanan, perusahaan ruang angkasa, perusahaan konstruksi, laboratorium riset dan pengembangan, universitas, perusahaan konsultan, rumah sakit, perusahaan hiburan dan sebagainya. Organisasi yang termasuk dalam kelompok ini antara lain, Boeing, Caterpillar, Citicorp, Daimler Chrysler, Dow Comical, Disney, Matsushita, Microsoft, Prudential Insurance, SAP, Texas Instruments dan sebagainya. Keunggulan kelemahan struktur matriks dapat dijelaskan sebagai berikut:

Keunggulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cara yang efisien menyatukan spesialisasi ketrampilan yang terbesar di banyak tempat. 2. Memberikan fleksibilitas penghematan biaya yang besar. 3. Mengakomodasi berbagai aktivitas bisnis berorientasi proyek. 4. Menyediakan dasar pelatihan yang baik bagi manajer strategis. 5. Memupuk kreativitas dan sumber daya ganda yang beragam. 6. Memberikan keterbukaan manajemen menengah terhadap isu strategis.
Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak semua orang dapat menyesuaikan diri dengan baik. 2. Kepemimpinan ganda, membuat karyawan bingung. 3. Moral karyawan dapat terpengaruh jelek, kalau karyawan diatur ulang, setiap proyek selesai.

4. Menuntut koordinasi horisontal dan vertikal yang besar sekali.
5. Dapat memicu konflik dan kehilangan pertanggungjawaban.
6. Dapat menimbulkan lintas informasi dan pelaporan yang berlebihan.
7. Sulit untuk memelihara citra perusahaan secara keseluruhan



Gambar 11.4 Struktur Organisasi Matriks

Untuk memperbaiki struktur organisasi tradisional dapat dilakukan beberapa hal, yaitu mengubah kendali pusat menjadi dukungan dan koordinasi, seperti, *restructuring* (restrukturisasi), *business process reengineering* (rekayasa proses bisnis) dan perampingan (*downsizing*).

Restrukturisasi (*Restructuring*) adalah merancang kembali organisasi dengan semangat untuk memberikan penekanan dan memungkinkan sebagian besar aktivitas penting yang berkaitan dengan strategi perusahaan dapat berfungsi secara efektif. Wal-Mart melakukan restrukturisasi organisasi dengan merancang bagian logistik dan pembelian mempunyai keunggulan bersaing dan dapat beroperasi secara sempurna. Demikian pula Coca-Cola memberikan penekanan pada aktivitas distribusi, periklanan dan dukungan kepada toko penjual Coca-Cola.

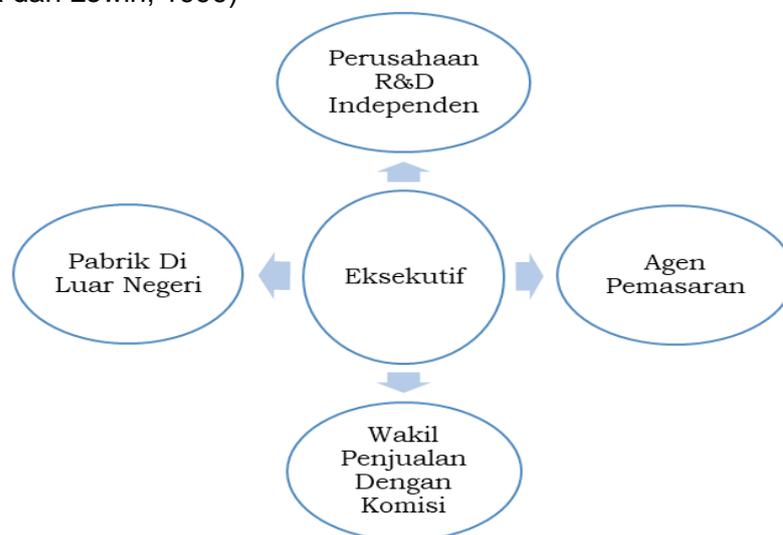
Rekayasa proses bisnis (*Business process reengineering*) merupakan proses berpikir secara fundamental dan merancang ulang proses bisnis secara radikal membuat perusahaan dapat menciptakan nilai terhadap pelanggan dengan menghilangkan hambatan jarak antara karyawan dan pelanggan. Pada 1994, keuntungan IBM mendekati nilai negatif dan hampir jatuh ke jurang. Padahal IBM merupakan penguasa teknologi informasi selama dua puluh tahun. Kejadian tersebut membuat CEO IBM, Gerstner menanggapi "Kita harus melakukan rekayasa ulang untuk memperoleh keunggulan. Kita harus mengurangi biaya dan waktu siklus,

organisasi yang lebih ramping, meningkatkan tanggapan pada pelanggan". IBM mengubah pola dari menjauhi pelanggan menjadi sensitif terhadap pelanggan, dengan cara memperbaiki kembali lini produk dan mengurangi biaya produksi secara berkesinambungan.

Perampingan (*Downsizing*) merupakan pengurangan sejumlah karyawan, terutama di bagian manajemen menengah perusahaan. Hal ini terjadi karena peningkatan terus-menerus dalam teknologi informasi, persaingan yang sangat ketat dan globalisasi. Salah satu hasil dari *downsizing* adalah meningkatnya *self-management* di tingkat operasional perusahaan. Hal ini terjadi karena kelompok kerja atau tim kerja sudah tidak lagi mempunyai supervisor secara langsung.

4. Struktur organisasi jaringan/virtual

Struktur jaringan (Gambar 11.5) menjadi sangat berguna ketika lingkungan perusahaan tidak stabil. Dalam kondisi seperti ini, biasanya ada kebutuhan yang kuat untuk inovasi dan respons cepat (Schilling dan Steensma, 2001). Struktur ini tidak memiliki karyawan bergaji, perusahaan dapat membuat kontrak dengan orang-orang untuk proyek atau jangka waktu tertentu. Kontrak jangka panjang dengan pemasok dan distributor menggantikan layanan yang dapat disediakan perusahaan untuk dirinya sendiri melalui integrasi vertikal. Pasar elektronik dan sistem informasi yang canggih mengurangi biaya transaksi pasar, sehingga membenarkan keputusan "membeli" daripada "membuat". Tidak berlokasi di satu bangunan atau area, fungsi bisnis organisasi tersebar di seluruh dunia. Organisasi ini, pada dasarnya, hanyalah sebuah shell, dengan kantor pusat kecil yang bertindak sebagai "broker," terhubung secara elektronik ke beberapa divisi yang sepenuhnya dimiliki, anak perusahaan yang dimiliki sebagian, dan perusahaan independen lainnya. Dalam bentuk utamanya, organisasi jaringan adalah serangkaian perusahaan independen atau unit bisnis yang dihubungkan bersama oleh komputer dalam sistem informasi yang merancang, memproduksi, dan memasarkan produk atau jasa (Koza dan Lewin, 1999)



Gambar 11.5 Struktur Organisasi Jaringan/Virtual

Struktur organisasi jaringan memberikan peningkatan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi bagi organisasi untuk mengatasi perubahan teknologi yang cepat dan pola pergeseran perdagangan dan persaingan internasional. Ini memungkinkan perusahaan untuk berkonsentrasi pada kompetensi uniknya, memusatkan pada bidang keahliannya. Namun, jaringan memiliki kelemahan. Lorenzoni dan Fuller (1995) percaya bahwa jaringan benar-benar hanya struktur transisi karena secara inheren tidak stabil dan memicu konflik.

Ketersediaan banyak mitra potensial dapat menjadi sumber masalah. Mengontrakkan kegiatan individu untuk memisahkan pemasok/distributor dapat membuat perusahaan tidak menemukan sinergi internal dengan menggabungkan kegiatan ini. Jika perusahaan mementingkan beberapa fungsi saja, berisiko mengambil fungsi yang salah, dengan demikian menjadi tidak kompetitif.

5. Organisasi seluler / modular

Beberapa otoritas di lapangan mengusulkan bahwa evolusi bentuk organisasi mengarah dari matriks dan jaringan ke bentuk organisasi seluler (juga disebut modular). Menurut Miles dan Snow et al., "Organisasi seluler terdiri dari sel (tim pengelola mandiri, unit bisnis otonom) yang dapat beroperasi sendiri tetapi dapat berinteraksi dengan sel lain untuk menghasilkan mekanisme bisnis yang lebih kuat dan kompeten." Kombinasi kemandirian dan saling ketergantungan ini memungkinkan bentuk organisasi seluler / modular untuk menghasilkan dan berbagi pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menghasilkan inovasi berkelanjutan.

Miles et al., (1997) menyatakan bahwa bentuk seluler / modular mencakup kewirausahaan yang tersebar dari struktur divisi, responsif pelanggan terhadap matriks, dan pengetahuan yang mengatur diri sendiri serta pembagian aset jaringan. Anand dan Daft (2007) menambahkan bahwa Struktur seluler/modular digunakan ketika perusahaan memecah produk-produk menjadi modul atau sel mandiri dan di mana antarmuka dapat ditentukan sedemikian rupa sehingga sel/modul bekerja ketika mereka bergabung bersama-sama. Struktur seluler / modular adalah mirip dengan tren saat ini dalam industri yang menggunakan usaha patungan internal untuk sementara waktu menggabungkan keahlian dan keterampilan khusus dalam menyelesaikan tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh masing-masing unit.

Dorongan untuk struktur baru seperti itu adalah proses inovasi berkelanjutan di semua industri. Setiap sel/modul memiliki tanggung jawab kewirausahaan untuk organisasi yang lebih besar. Di luar penciptaan dan berbagi pengetahuan, bentuk seluler/modular menambah nilai dengan menjaga total aset pengetahuan (*knowledge capital*) perusahaan sepenuhnya digunakan daripada jenis struktur lainnya (Hoetker, 2006). Anand dan Daft (2007) memberi contoh bahwa perusahaan yang berfokus pada inovasi produk dan layanan yang cepat, menyediakan penawaran unik atau canggih dalam industri seperti pembuatan mobil, produksi sepeda, elektronik, peralatan rumah tangga, peralatan listrik, produk komputasi, dan perangkat lunak.

B. Kepemimpinan Strategis

Rothaermel (2017:40) mendefinisikan bahwa Kepemimpinan strategis menggambarkan keberhasilan eksekutif menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan kegiatan orang lain ketika mengejar tujuan organisasi. Eksekutif yang visi dan tindakannya memungkinkan organisasi mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif menunjukkan kepemimpinan strategis. Selanjutnya, Rothaermel (2017:40) memberikan ilustrasi Yahoo sebagai berikut:

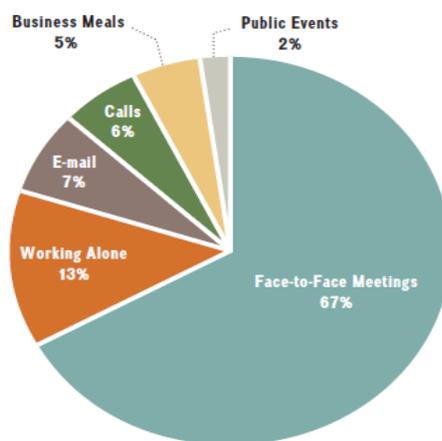
"Marissa Mayer menunjukkan kepemimpinan strategis dalam mendefinisikan visi dan misi baru untuk Yahoo. Untuk mewujudkan visi dan misi baru Yahoo, ia bekerja untuk meremajakan budaya birokrasi Yahoo dan terlibat dalam komunikasi yang lebih terbuka dan sering, dengan pertemuan balai kota *for your info* (FYI) mingguan di mana ia dan eksekutif lainnya memberikan pembaruan dan pertanyaan lapangan. Semua karyawan diharapkan untuk menghadiri dan didorong untuk berpartisipasi dalam T&J (Tanya & Jawab). Pertanyaan diajukan online selama seminggu, dan karyawan memilih pertanyaan

mana yang harus dijawab oleh eksekutif. Mayer merasa yidak nyaman ketika dia mengumumkan bahwa karyawan Yahoo tidak bisa lagi bekerja dari rumah, tetapi harus datang ke kantor. Dasar pemikirannya adalah bahwa bekerja di ruang bersama yang sama mendorong kolaborasi, kerja tim, dan percikan kreatif untuk mendorong inovasi.”

Thompson dan Strickland (2005:98) mengindikasikan bahwa kepemimpinan strategis melibatkan pengelolaan melalui orang lain, mengelola seluruh organisasi daripada subunit fungsional, dan mengatasi perubahan yang terus meningkat dalam ekonomi global. Karena kompleksitas ekonomi global, para pemimpin strategis harus belajar bagaimana cara secara efektif mempengaruhi perilaku manusia, sering kali di lingkungan yang tidak pasti. Melalui kata-kata atau dengan contoh pribadi, dan melalui kemampuan mereka untuk membayangkan masa depan, para pemimpin strategis yang efektif secara bermakna memengaruhi perilaku, pemikiran, dan perasaan orang-orang yang bekerja bersama mereka.

Hambrick dan Abrahamson. (2017) menyatakan bahwa pengaruh para pemimpin strategis berbeda-beda, para pemimpin strategis tetap berpengaruh pada kinerja. Pikirkan para pendiri bisnis yang hebat dan dampaknya pada perusahaan yang mereka bangun — Jack Ma di Alibaba, Steve Jobs di Apple, Jeff Bezos di Amazon, dan sebagainya. Ada juga para pemimpin strategis yang telah membentuk dan merevitalisasi bisnis yang ada: Tim Cook di Apple, Chung Mong-Koo di Hyundai, Satya Nadella di Microsoft (Rothaermel, 2017).

Rothaermel (2017) menuliskan perilaku pemimpin strategis efektif menghabiskan waktu rata-rata 67 persen dalam rapat, 13 persen bekerja sendiri, 7 persen untuk email, 6 persen untuk panggilan telepon, 5 persen untuk bisnis makanan, dan 2 persen pada acara-acara publik seperti pemotongan pita untuk pabrik baru (Gambar 11.6).



Gambar 11.6 Alokasi Waktu kerja CEO

Sumber: Data from O. Bandiera, A. Prat, and R. Sadun (2012), “Management capital at the top: Evidence from the time use of CEOs,” London School of Economics and Harvard Business School Working Paper.

Selanjutnya, Rothaermel (2017) mengungkapkan Studi lain yang menemukan bahwa sebagian besar manajer lebih suka komunikasi lisan: CEO menghabiskan sebagian besar waktu mereka “berinteraksi — berbicara (memengaruhi, menenangkan, menjual, mendengarkan, dan mengangguk) dengan berbagai pihak di dalam dan di luar organisasi. Secara mengejutkan memberikan kemajuan dalam teknologi informasi.

Hari ini CEO menghabiskan sebagian besar waktu mereka dalam pertemuan tatap muka. Mereka menganggap pertemuan tatap muka paling efektif dalam menyampaikan pesan mereka dan mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Rothaermel (2017)

mencontohkan bahwa aktivitas rapat (*meeting*) tidak hanya menyajikan data melalui presentasi dan komunikasi verbal, tetapi juga memungkinkan CEO untuk menangkap isyarat nonverbal yang kaya seperti ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan suasana hati, yang tidak tampak bagi mereka jika mereka menggunakan email atau Skype.

Kemampuan pemimpin strategis dalam merekrut dan mengelola modal manusia yang paling kritis, karena kurangnya sumber daya manusia yang berbakat menghambat pertumbuhan perusahaan. Memang, pada abad kedua puluh satu, modal intelektual dimiliki oleh modal manusia perusahaan, termasuk kemampuan untuk mengelola pengetahuan dan menghasilkan inovasi, memengaruhi keberhasilan pemimpin strategis. Pemimpin strategis yang efektif menciptakan dan mendukung para pemangku kepentingan (seperti karyawan, pelanggan, dan pemasok), menunjukkan kemampuan dan keterampilan merekrut, mengelola, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia agar dapat mempertahankan kinerja tinggi (*high performance*) dari waktu ke waktu.

1. Peran manajer tingkat atas

Manajer menjalankan tugas peran mereka, manajer tingkat atas membuat banyak keputusan, seperti tindakan dan respons strategis yang merupakan bagian dari persaingan dengan perusahaan yang terlibat pada suatu titik waktu. Secara lebih luas, manajer terlibat dengan membuat banyak keputusan yang terkait dengan pemilihan pertama dan kemudian menerapkan strategi perusahaan.

2. Suksesi manajerial

Pilihan manajer tingkat atas (eksekutif puncak) merupakan keputusan penting dengan implikasi penting bagi kinerja perusahaan, memilih eksekutif puncak adalah salah satu tanggung jawab pemegang saham yang paling penting karena berupaya mewakili kepentingan terbaik dari pemangku kepentingan perusahaan. Banyak perusahaan menggunakan sistem penyaringan kepemimpinan untuk mengidentifikasi individu-individu dengan potensi kepemimpinan strategis serta untuk menentukan kriteria yang harus dipenuhi oleh individu untuk menjadi kandidat untuk posisi eksekutif puncak.

3. Tindakan kepemimpinan strategis utama

Tindakan tertentu menjadi ciri kepemimpinan strategis yang efektif; penulis menyajikan latihan menjadi pemimpin strategis (Gambar 11.7), misalnya, mengelola sumber daya perusahaan secara efektif termasuk mengembangkan sumber daya manusia dan berkontribusi untuk membangun arah strategis, membina budaya yang efektif, mengeksplorasi kompetensi inti, menggunakan sistem pengawasan organisasi yang efektif dan seimbang, dan membangun praktik etis. Para pemimpin strategis yang paling efektif menciptakan opsi-opsi yang layak dalam membuat keputusan mengenai setiap tindakan kepemimpinan strategis utama.

4. Menentukan arah strategis

Menentukan arah strategis melibatkan menentukan visi dan strategi atau strategi untuk mencapai visi ini dari waktu ke waktu. Arah strategis jangka menengah dibingkai dalam konteks kondisi (yaitu, peluang dan ancaman), para pemimpin strategis menghadapi pesaingnya dalam tiga hingga lima tahun mendatang. Arah strategis jangka panjang yang ideal memiliki dua bagian: ideologi inti dan masa depan yang dibayangkan. Ideologi inti memotivasi karyawan melalui sejarah perusahaan sementara masa depan yang dibayangkan mendorong mereka melampaui harapan dan merealisasi perubahan dan ke arah kemajuan yang signifikan. Masa depan yang dibayangkan berfungsi sebagai panduan untuk banyak

aspek dari proses implementasi strategi perusahaan, termasuk motivasi, kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan desain organisasi.



Gambar 11.7 Latihan Kepemimpinan Strategis yang Efektif

Arahan strategis mencakup serangkaian tindakan, seperti memasuki pasar internasional baru dan mengembangkan serangkaian pemasok baru untuk menambah rantai nilai perusahaan. Kadang-kadang, pekerjaan para pemimpin strategis tidak menghasilkan pemilihan strategi yang membantu perusahaan untuk mencapai visi. Ini dapat terjadi ketika anggota tim manajemen puncak dan eksekutif puncak berkomitmen pada status quo. Sementara arah strategis perusahaan tetap stabil sepanjang waktu, tindakan yang diambil untuk menerapkan strategi untuk mencapai visi, sebagian besar sehingga perusahaan dapat menangani peluang dan ancaman tak terduga yang muncul di lingkungan eksternal. Ketidakmampuan untuk menyesuaikan strategi yang tepat sering disebabkan oleh keengganan mengambil tindakan berisiko.

Keengganan mengambil tindakan berisiko adalah hal yang biasa di perusahaan yang berkinerja baik di masa lalu dan eksekutif puncak yang menduduki posisi itu dalam periode yang lama. Penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa eksekutif puncak tidak menentu atau bahkan ambivalen dalam pilihan arah strategi mereka, terutama ketika lingkungan kompetitif mereka turbulen dan sulit untuk mengidentifikasi strategi terbaik.⁸² Tentu saja, perilaku yang tidak menentu atau ambivalen ini tidak mungkin menghasilkan kinerja tinggi dan dapat menyebabkan pergantian eksekutif puncak. Menariknya, penelitian telah menemukan bahwa kompensasi insentif dalam bentuk opsi saham mendorong eksekutif berbakat untuk memilih strategi terbaik dan dengan demikian mencapai kinerja tertinggi. Namun, insentif yang sama digunakan dengan eksekutif yang kurang berbakat menghasilkan kinerja yang lebih rendah.

Berbeda dengan eksekutif puncak yang tidak mau mengambil risiko, eksekutif puncak yang karismatik dapat menumbuhkan komitmen pemangku kepentingan terhadap visi dan arahan strategis baru. Meskipun demikian, bahkan ketika dipandu oleh eksekutif puncak yang karismatik, penting bagi perusahaan untuk tidak melupakan kekuatan dan kelemahannya ketika membuat perubahan yang diperlukan oleh arah strategis baru. Eksekutif puncak karismatik yang paling efektif memimpin perusahaan dengan cara-cara yang konsisten dengan budayanya dan dengan tindakan yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi intinya. Akhirnya, menjadi ambikultural dapat memfasilitasi upaya untuk menentukan arah

strategis perusahaan dan memilih serta menggunakan strategi untuk mencapainya. Menjadi ambikultural berarti bahwa pemimpin strategis berkomitmen untuk mengidentifikasi kegiatan organisasi terbaik yang harus diambil terutama ketika menerapkan strategi, terlepas dari asal budaya mereka. Tindakan ambikultural membantu perusahaan berhasil dalam jangka pendek sebagai dasar untuk mencapai visinya dalam jangka panjang.

5. Mengelola portofolio sumber daya perusahaan

Mengelola portofolio sumber daya perusahaan secara efektif adalah tindakan kepemimpinan strategis penting lainnya. Sumber daya perusahaan dikategorikan sebagai modal keuangan, modal manusia, modal sosial, dan modal organisasi (termasuk budaya organisasi). Jelas, modal keuangan sangat penting untuk keberhasilan organisasi; pemimpin strategis memahami kenyataan ini.⁸⁸ Namun, pemimpin strategis paling efektif mengakui pentingnya kesetaraan mengelola setiap jenis sumber daya yang tersisa serta mengelola integrasi sumber daya (mis., menggunakan modal keuangan untuk memberikan peluang pelatihan kepada sumber daya manusia perusahaan). Yang paling penting, para pemimpin strategis yang efektif mengelola portofolio sumber daya perusahaan dengan mengatur sumber daya ke dalam kapabilitas, menyusun struktur perusahaan untuk memfasilitasi dengan menggunakan kapabilitas tersebut, dan memilih strategi di mana kapabilitas dapat secara efektif dimanfaatkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. dan mengembangkan dan mempertahankan modal manusia dan sosial perusahaan adalah tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan-tujuan penting ini.

C. Mempertahankan Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah kemampuan yang berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan di atas para pesaingnya. Biasanya, kompetensi inti berkaitan dengan keterampilan dalam fungsi organisasi, seperti operasional, keuangan, pemasaran, dan penelitian dan pengembangan. Pemimpin strategis harus memahami kompetensi inti perusahaan ketika memilih strategi dan kemudian menerapkan strategi. Misalnya, Apple menekankan kompetensi desainnya, sementara Netflix mengakui dan berkonsentrasi pada kompetensi yang memberikan konten fisik, digital, dan orisinal.⁹⁰ Kompetensi inti dikembangkan seiring berjalannya waktu ketika perusahaan belajar dari hasil tindakan kompetitif dan tanggapan yang diambil selama bersaing dengan para pesaing.

1. Modal manusia

Sumber daya manusia mengacu pada pengalaman praktik, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan seluruh tenaga kerja perusahaan. Dari perspektif sumber daya manusia, karyawan dipandang sebagai modal sumber daya manusia (*human capital*) yang membutuhkan investasi terus-menerus.⁹¹ Membawa sumber daya manusia yang berbakat ke dalam perusahaan dan kemudian mengembangkan modal itu memiliki potensi untuk menghasilkan hasil yang positif. Alasan utama untuk ini adalah bahwa pengetahuan dan keterampilan individu terbukti sangat penting bagi keberhasilan banyak industri global (mis., Manufaktur mobil) serta industri di dalam negara (mis., Manufaktur kulit dan sepatu di Italia). Fakta ini menunjukkan bahwa "ketika dinamika persaingan semakin cepat, orang mungkin satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang benar-benar berkelanjutan."

Dalam semua jenis organisasi — besar dan kecil, baru dan mapan, dan sebagainya — peningkatan modal manusia menunjukkan peran penting bagi fungsi manajemen sumber daya manusia perusahaan.⁹³ Sebagai salah satu fungsi pendukung perusahaan di mana perusahaan mengandalkan untuk menciptakan nilai, praktik manajemen sumber daya manusia memfasilitasi pemilihan dan khususnya penerapan strategi perusahaan.⁹⁴

Program pelatihan dan pengembangan yang efektif meningkatkan kemungkinan bahwa sebagian dari sumber daya manusia perusahaan akan menjadi pemimpin strategis yang efektif. Semakin banyak, hubungan antara program yang efektif dan keberhasilan perusahaan menjadi lebih kuat karena pengetahuan yang diperoleh dengan berpartisipasi dalam program-program ini merupakan bagian integral dari pembentukan dan kemudian mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.⁹⁵ Selain membangun pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia, program-program ini menanamkan kesamaan menetapkan nilai-nilai inti dan menyajikan pandangan sistematis tentang organisasi, sehingga mempromosikan visinya dan membantu membentuk budaya organisasi yang efektif.

2. Modal sosial

Modal sosial (*social capital*) melibatkan hubungan di dalam dan di luar perusahaan yang membantu dalam upaya menyelesaikan tugas dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan. (Ahearne et al., 2014). Ahearne et al. (2014) mendefinisikan modal sosial sebagai aset penting karyawan yang bekerja sama satu sama lain, pemasok, dan pelanggan, untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Dalam organisasi multinasional, karyawan sering kali harus bekerja sama lintas batas negara untuk kegiatan seperti R&D untuk mencapai tujuan kinerja (misalnya, mengembangkan produk baru) .

Modal sosial eksternal semakin penting untuk keberhasilan perusahaan dalam jumlah yang sedikit jika ada perusahaan yang memiliki semua sumber daya yang dibutuhkan untuk berhasil bersaing dengan saingan mereka. Perusahaan dapat menggunakan strategi kooperatif, seperti aliansi strategis, untuk mengembangkan modal sosial. Modal sosial dapat dibangun dalam aliansi strategis karena berbagi sumber daya yang saling melengkapi. Heimeriks et al. (2012) menyarankan pembagian sumber daya harus dikelola secara efektif untuk memastikan bahwa mitra mempercayai perusahaan dan bersedia berbagi sumber daya perusahaan. Modal sosial yang diciptakan dengan cara ini menghasilkan banyak manfaat. Kleinbaum dan Stuart (2014) mencontohkan bahwa perusahaan dengan modal sosial yang kuat dapat menjadi lebih ambidextrous; yaitu, mereka dapat mengembangkan atau memiliki akses ke berbagai kemampuan, memberikan mereka fleksibilitas untuk meraih keuntungan dari peluang dan merespons ancaman.

Hasil penelitian Panda (2014) menunjukkan bahwa keberhasilan banyak jenis perusahaan sebagian dapat bergantung pada modal sosial. Perusahaan multinasional besar sering kali harus membentuk aliansi untuk memasuki pasar asing baru; perusahaan wirausaha sering kali harus membentuk aliansi untuk mendapatkan akses ke sumber daya, modal ventura, atau jenis sumber daya lainnya (misalnya, keahlian khusus yang tidak mampu dipertahankan oleh perusahaan wirausaha). Namun, budaya perusahaan memengaruhi kemampuannya untuk mempertahankan kualitas modal manusia dan mempertahankan modal sosial internal yang kuat.

D. Budaya Organisasi Efektif

Hitt et al., (2017:401) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan ideologi, simbol, dan nilai-nilai inti yang kompleks yang dibagikan di seluruh perusahaan dan yang memengaruhi cara perusahaan menjalankan bisnis. Klein (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi memengaruhi cara perusahaan menjalankan bisnisnya dan membantu mengatur dan mengendalikan perilaku karyawan, maka budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Mengingat bahwa budaya setiap perusahaan adalah unik, maka budaya organisasi merupakan sumber daya perusahaan, ketika mengejar daya saing strategis dan pengembalian investasi (*return on investment*) di atas rata-rata. Dengan demikian, membentuk konteks di mana perusahaan merumuskan dan mengimplementasikan

strateginya — yaitu, membentuk budaya organisasi — adalah tindakan kepemimpinan strategis lainnya (Schneider et al, 2013)

1. Pola pikir wirausaha

Terutama di organisasi besar, budaya organisasi sering mendorong (atau mengecilkan) pemimpin strategis dan mereka yang bekerja dengan mereka untuk mengejar (atau tidak mengejar) peluang wirausaha. Dobni (2015) menyatakan bahwa pola pikir wirausaha ada di kedua organisasi laba dan nirlaba. Masalah ini penting karena peluang kewirausahaan merupakan sumber penting pertumbuhan dan inovasi (Wood et al., 2014). Oleh karena itu, tindakan kunci bagi para pemimpin strategis untuk mengambil adalah untuk mendorong dan mempromosikan inovasi dengan mengejar peluang kewirausahaan. Salah satu cara untuk mendorong inovasi adalah berinvestasi dalam peluang sebagai opsi nyata — yaitu, berinvestasi dalam peluang untuk menyediakan opsi potensial untuk memanfaatkan peluang di beberapa titik di masa depan. Untuk Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin membeli sebidang tanah untuk memiliki opsi untuk membangunnya di suatu waktu di masa depan jika perusahaan membutuhkan lebih banyak ruang dan jika lokasi itu meningkatkan nilainya bagi perusahaan. Perusahaan minyak memperoleh sewa tanah dengan opsi untuk mengebor minyak. Perusahaan mungkin memasuki aliansi strategis karena alasan yang sama. Dalam hal ini, suatu perusahaan dapat membentuk aliansi untuk memiliki opsi untuk mendapatkan mitra nanti atau membangun hubungan yang lebih kuat dengannya (mis., Mengembangkan usaha patungan baru)

Lumpkin dan Dess (1996) mencirikan pola pikir kewirausahaan perusahaan dalam lima dimensi: otonomi, inovasi, pengambilan risiko, proaktif, dan agresivitas kompetitif. Secara kombinasi, dimensi ini memengaruhi tindakan yang diambil perusahaan untuk menjadi inovatif ketika menggunakan proses manajemen strategis.

a. Dimensi Otonomi

Otonomi memungkinkan karyawan untuk mengambil tindakan yang bebas dari hambatan organisasi dan mendorong mereka untuk melakukannya.

b. Dimensi Inovasi,

Inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimen, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru. Budaya dengan kecenderungan ke arah inovasi mendorong karyawan untuk berpikir di luar pengetahuan, teknologi, dan parameter yang ada untuk menemukan cara kreatif untuk menambah nilai.

c. Dimensi Pengambilan risiko

Pengambilan risiko mencerminkan kesediaan karyawan dan perusahaan mereka untuk menerima tingkat risiko yang terukur ketika mengejar peluang wirausaha.

d. Dimensi proaktif

Proaktif menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menjadi pemimpin pasar daripada pengikut. Budaya organisasi yang proaktif terus-menerus menggunakan proses untuk mengantisipasi kebutuhan pasar di masa depan dan untuk memuaskan mereka sebelum pesaing belajar bagaimana melakukannya.

e. Dimensi agresivitas kompetitif

f. Agresivitas adalah kecenderungan perusahaan untuk mengambil tindakan yang memungkinkannya secara konsisten dan secara substansial mengungguli para pesaingnya.

2. Mengubah budaya organisasi dan restrukturisasi

Mengubah budaya organisasi perusahaan lebih sulit daripada mempertahankannya; Namun, para pemimpin strategis yang efektif mengakui kapan perubahan diperlukan. Wang dan Rafiq (2014) menambahkan bahwa budaya perusahaan biasanya digunakan untuk menerapkan strategi. Perubahan yang lebih signifikan dan kadang-kadang bahkan radikal untuk budaya organisasi mendukung strategi pemilihan yang berbeda dari yang telah diterapkan perusahaan secara historis.

Menurut Kane dan Cunningham (2014) alasan untuk perubahan, membentuk dan memperkuat budaya baru membutuhkan komunikasi dan penyelesaian masalah yang efektif, bersama dengan memilih orang yang tepat (mereka yang memiliki nilai-nilai yang diinginkan untuk organisasi), terlibat dalam penilaian kinerja yang efektif (membangun tujuan yang mendukung yang baru nilai-nilai inti dan mengukur kemajuan individu dalam mencapai mereka), dan menggunakan sistem penghargaan yang sesuai (menghargai perilaku yang diinginkan yang mencerminkan nilai-nilai inti baru).

Hasil penelitian Kastanakis dan Voyer (2014) menunjukkan bahwa perubahan budaya hanya berhasil ketika eksekutif puncak perusahaan, anggota tim manajemen utama lainnya, dan manajer tingkat menengah secara aktif mendukungnya. Garces dan Morcillo (2012) menambahkan bahwa melakukan perubahan, manajer tingkat menengah harus disiplin untuk memberi energi pada budaya dan menumbuhkan budaya, menyelaraskan dengan visi dan misi perusahaan. Selain itu, manajer harus peka terhadap efek perubahan pada budaya organisasi. Misalnya, perampangan dapat berdampak negatif terhadap budaya organisasi, terutama jika tidak diterapkan sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dominan.

3. Menekankan praktik etis

Efektivitas proses yang digunakan untuk menerapkan strategi perusahaan meningkat ketika mereka didasarkan pada praktik etis. Perusahaan etis mendorong dan memungkinkan orang di semua tingkatan untuk bertindak secara etis ketika mengambil tindakan untuk menerapkan strategi. Pada gilirannya, praktik-praktik etis dan penilaian yang mendasari mereka menciptakan "modal sosial" dalam organisasi, meningkatkan "niat baik yang tersedia untuk individu dan kelompok" dalam organisasi. Campbell dan Goritz (2014) melihat bahwa ketika praktik tidak etis berkembang dalam suatu organisasi, mereka mungkin menjadi dapat diterima oleh banyak manajer dan karyawan.

Setelah dianggap dapat diterima, individu lebih cenderung untuk terlibat dalam praktik tidak etis untuk memenuhi tujuan mereka ketika upaya saat ini untuk memenuhi mereka tidak mencukupi. Untuk memengaruhi penilaian dan perilaku karyawan dengan benar, praktik etis harus membentuk perilaku perusahaan. proses pengambilan keputusan dan menjadi bagian integral dari budaya organisasi.

Faktanya, budaya berbasis nilai adalah cara paling efektif untuk memastikan bahwa karyawan mematuhi standar etika perusahaan. Namun, mengembangkan budaya seperti itu membutuhkan pengasuhan dan dukungan yang konstan di perusahaan-perusahaan yang berlokasi di negara-negara di seluruh dunia.

Beberapa pemimpin dan manajer strategis kadang-kadang bertindak secara oportunistik, membuat keputusan yang sesuai dengan kepentingan terbaik mereka sendiri (Arnaud dan Marshall, 2011). Selanjutnya Arnaud dan Marshall (2011) menduga, ketika perusahaan memiliki ekspektasi yang lemah di tempat bagi individu untuk mengikuti tentang perilaku etis. Dengan kata lain, individu yang bertindak secara oportunistik mengambil keuntungan dari posisi mereka, membuat keputusan yang menguntungkan diri mereka sendiri sehingga merugikan para pemangku kepentingan perusahaan.128 Kadang-kadang eksekutif

puncak mengambil tindakan seperti itu karena keserakahan dan keangkuhan mereka sendiri. Namun, ketika ada bukti eksekutif puncak salah, seperti harus menyatakan kembali pendapatan keuangan, pemegang saham dan investor lainnya sering bereaksi negatif. Kenyataannya, tidak jarang terjadi eksekutif puncak baru dipekerjakan ketika kesalahan terungkap.

Pemimpin strategis dan juga orang lain dalam organisasi kemungkinan besar akan mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam keputusan mereka ketika perusahaan memiliki kode etik eksplisit, kode etik tersebut diintegrasikan ke dalam bisnis melalui pelatihan etika yang luas, dan pemegang saham berharap perilaku etis. Dengan demikian, menetapkan dan menegakkan kode etik yang bermakna adalah tindakan penting yang harus diambil untuk mendorong pengambilan keputusan etis sebagai landasan untuk menggunakan proses manajemen strategis. Pemimpin strategis dapat mengambil beberapa tindakan untuk mengembangkan dan mendukung budaya organisasi yang etis. Haynes et al. (2014) memberikan contoh tindakan ini, sebagai berikut:

- a. menetapkan dan mengomunikasikan tujuan spesifik untuk menggambarkan standar etika perusahaan (mis., Mengembangkan dan menyebarluaskan kode etik)
- b. secara terus menerus merevisi dan memperbarui kode etik, berdasarkan masukan dari orang-orang di seluruh perusahaan dan dari pemangku kepentingan lainnya
- c. menyebarluaskan kode etik kepada semua pemangku kepentingan untuk memberi tahu mereka tentang standar dan praktik etika perusahaan.
- d. mengembangkan dan menerapkan metode dan prosedur untuk digunakan dalam mencapai standar etika perusahaan (mis., Menggunakan praktik audit internal yang konsisten dengan standar).
- e. membuat dan menggunakan sistem penghargaan eksplisit yang mengakui tindakan keberanian (mis., Memberi penghargaan kepada mereka yang menggunakan saluran dan prosedur yang tepat untuk melaporkan kesalahan yang diamati).
- f. menciptakan lingkungan kerja di mana semua orang diperlakukan dengan bermartabat Efektivitas tindakan ini meningkat ketika mereka diambil secara bersamaan dan dengan demikian saling mendukung. Ketika para pemimpin strategis dan orang lain di seluruh perusahaan gagal untuk mengambil tindakan seperti ini — mungkin karena budaya etis belum diciptakan — masalah mungkin terjadi.

4. Membangun pengawasan organisasi yang seimbang

Pengawasan organisasi dipandang sebagai bagian penting dari proses manajemen strategis terutama bagian yang terkait dengan implementasi strategis. Pengawasan diperlukan untuk membantu memastikan bahwa perusahaan mencapai hasil yang diinginkan. Didefinisikan sebagai "formal, berbasis ... prosedur yang digunakan oleh manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam kegiatan organisasi," pengawasan membantu para pemimpin strategis membangun kredibilitas, menunjukkan nilai strategi kepada para pemangku kepentingan perusahaan, dan mempromosikan dan mendukung perubahan strategis (Shields et al., 2000). Kebanyakan kritis, pengawasan menyediakan parameter untuk menerapkan strategi serta tindakan korektif yang harus diambil ketika penyesuaian terkait implementasi diperlukan.

Misalnya, skandal perdagangan orang dalam, KPMG LLP meninjau program pelatihan dan pemantauannya. Perlindungan perusahaan yang ada "mencakup pelatihan untuk karyawan, sistem pengungkap fakta, dan pemantauan investasi pribadi mitra dan manajer." KPMG juga bergerak untuk menjaga reputasinya, meskipun itu tidak terlibat dalam skandal itu.¹³⁴ Dalam bab ini, penulis fokus pada dua pengawasan organisasi — strategis dan

finansial — yang diperkenalkan di Bab 11. Pemimpin strategis bertanggung jawab untuk membantu perusahaan mengembangkan dan menggunakan dua jenis pengawasan ini dengan benar.

Seperti yang penulis jelaskan di Bab 11, pengawasan keuangan berfokus pada hasil keuangan jangka pendek. Sebaliknya, pengawasan strategis berfokus pada konten tindakan strategis daripada hasilnya. Beberapa tindakan strategis dapat benar tetapi masih mengakibatkan hasil keuangan yang buruk karena kondisi eksternal, seperti resesi ekonomi, tindakan pemerintah dalam negeri atau luar negeri yang tak terduga, atau bencana alam.

Oleh karena itu, penekanan pengawasan keuangan sering menghasilkan keputusan jangka pendek dan penghindaran risiko karena hasil keuangan mungkin disebabkan oleh peristiwa di luar kendali langsung pemimpin dan manajer. Sebagai alternatif, pengawasan strategis mendorong para manajer tingkat bawah untuk membuat keputusan yang menggabungkan tingkat risiko yang moderat dan dapat diterima karena para pemimpin dan manajer di seluruh perusahaan berbagi tanggung jawab atas hasil keputusan dan tindakan yang dihasilkan dari mereka.

Tantangan bagi para pemimpin strategis adalah untuk menyeimbangkan penggunaan pengawasan strategis dan keuangan untuk tujuan mendukung upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Balanced scorecard adalah alat yang digunakan para pemimpin strategis untuk mencapai keseimbangan yang dicari.

Daftar Pustaka

- Ahearne, Michael., Lam, S. K. and Krause, Florian. (2014), Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital, *Strategic Management Journal*, Volume 35, Issue 1, pp. 68–87. DOI: 10.1002/smj.2086.
- Anand, N. and Daft, R.L. (2007), What Is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2007.06.001.
- Arnaud, Anke., and Schminke, Marshall. (2011), The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model, *Organization Science*, 23: 1767–1780. DOI: 10.1287/orsc.1110.0698.
- Campbell, Jamie-Lee., and Goritz, Anja S. (2014), Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations, *Journal of Business Ethics*, Volume 120, Issue 3, pp 291–311. DOI: 10.1007/s10551-013-1665-7.
- Dobni, C. Brooke. (2015), Innovation strategy in the US: Top executives offer their views, *Journal of Business Strategy*, Volume 36 (1), pp. 3–13. DOI: 10.1108/JBS-12-2013-0115
- Hambrick, D.C., and E. Abrahamson. (2017), Assessing managerial discretion across industries: A multimethod approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1427–1441. DOI: 10.5465/256864.
- Garces, M. Isabel., and Morcillo, Patricio. (2012), The role of organizational culture in the resource based view: An empirical study of the Spanish nuclear industry, *International Journal of Strategic Change Management*, Volume 4, Issue 3, pp. 356–378. DOI: 10.1504/IJSCM.2012.051864.
- Haynes, Katalin Takacs., Campbell, J. T., & Hitt, M. A. (2014), When more is not enough: Executive greed and its influence on shareholder wealth. *Journal of Management*, Vol 43, Issue 2, pp pp. 555–584.. DOI: 0.1177/0149206314535444.
- Heimeriks, Koen H., Schijven, Mario., and Gates, Stephen. (2012), Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post acquisition integration, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, pp. 703–726. DOI: 10.5465/amj.2009.0572.

- Hoetker, Gleen. (2006), Do Modular Products Lead to Modular Organizations? *Strategic Management Journal*, Volume 27, Issue 6, pp. 501–518. DOI: 10.1002/smj.528.
- Kane Conor & Cunningham, James. (2014), Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process, *European Management Review*, Volume 32, Issue 6, pp. 968–980. DOI: 10.1016/j.emj.
- Kastanakis Minas N. and Voyer, Benjamin G. (2014), The effect of culture on perception and cognition: A conceptual framework, *Journal of Business Research*, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 4, pp. 425–433. DOI: 10.1016/j.jbusres.
- Kleinbaum, Adam M., and Stuart, Toby E. (2014), Inside the black box of the corporate staff: Social networks and the implementation of corporate strategy, *Strategic Management Journal*, Volume 35, Issue 1, pp. 24–47. DOI: 10.1002/smj.2090.
- Koza, Mitchell P., dan Lewin A. Y. (1999), “The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network,” *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, pp. 638–653. DOI: 10.1287/orsc.10.5.638.
- Klein, Andrew. (2011), Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage, *Journal of Business Strategy*, 32 (2), pp. 21–28. DOI: 10.1108/027566611111109743.
- Lorenzoni G., and Fuller C Baden. (1995), Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, *California Management Review*, Vol 37, Issue 3, pp. 146–163. DOI: 10.2307/41165803.
- Lumpkin G. T., and Dess Gregory G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Volume 21, pp.135–172. DOI: 10.5465/amr.1996.9602161568.
- Miles, Raymond E., Snow, Charles S., Mathews, John A., Miles, Grant., and Coleman, Henry J. (1997), Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form, *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 4, pp. 7–24. DOI: 10.5465/ame.1997.9712024836.
- Panda, D. K. (2014), Managerial networks and strategic orientation in SMEs: Experience from a transition economy, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7 Issue: 4, pp.376-397. DOI: doi.org/10.1108/JSMA-12-2013-0071.
- Rothaermel, Frank T. (2017), *Strategic Management* (Third Edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Schilling, Melissa A., and Steensma, H. Kevin. (2001), The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1149–1168. DOI: 10.5465/3069394
- Schneider, Benjamin., Ehrhart, Mark G., and Macey, William H. (2013), Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, Volume 64, pp.361–388. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Shields, Michael D., F. J. Deng, F. Johnny., dan Kato, Yutaka. (2000), The design and effects of control systems: Tests of direct- and indirect-effects models, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 25, Issue 2, pp. 185-202. DOI: 10.1016/S0361-3682(99)00041-0.
- Thompson, A.A., Jr., Strickland, A.J., III, & Gamble, J.E. (2005), *Strategy: Core concepts, analytical tools, and readings* (14th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Wood, Matthew S., McKelvie, Alexander ., and Haynie, J. Michael. (2014) Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs, *Journal of Business Venturing*, 29: 252–272. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.02.001.
- Wang, Catherine L. and Rafiq, Mohammed. (2014), Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms, *British Journal of Management*, Volume Volume 25, Issue 1, pp.58–76. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x.

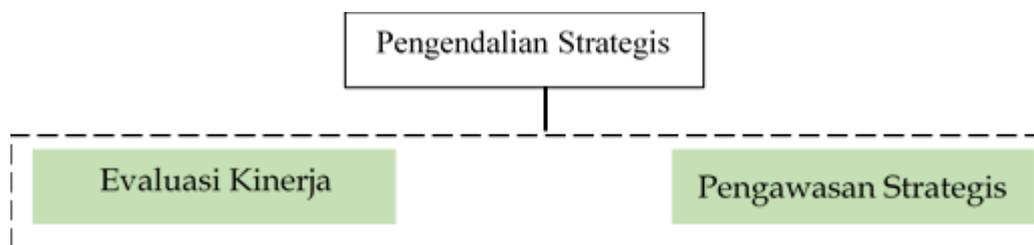
BAB XII

PENGENDALIAN STRATEGIS

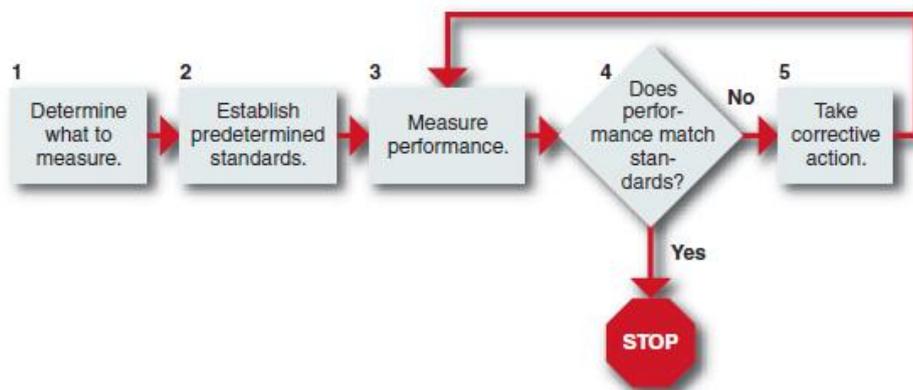
Bab dua belas menjelaskan evaluasi dan pengawasan pelaksanaan strategi. Bab ini menyajikan kerangka kerja yang dapat memandu upaya manajer untuk mengevaluasi kegiatan manajemen strategis, untuk memastikan evaluasi dan pengawasan strategis bekerja, dan untuk membuat perubahan tepat waktu.

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

1. Memilih ukuran kinerja keuangan.
2. Menggunakan pendekatan *balanced scorecard*
3. Menerapkan proses *benchmarking*.
4. Mengembangkan sistem pengawasan yang tepat untuk mendukung strategi spesifik.



Informasi evaluasi dan pengawasan terdiri dari data kinerja dan laporan aktivitas (Gambar 12.1). Jika hasil kinerja yang tidak diinginkan karena proses manajemen strategis tidak tepat digunakan, maka manajer operasional harus mengetahuinya sehingga mereka dapat memperbaiki aktivitas karyawan. Manajemen puncak tidak perlu dilibatkan. Namun, jika hasil kinerja yang tidak diinginkan dari proses itu sendiri, manajer puncak, serta manajer operasional, harus mengetahuinya sehingga mereka dapat mengembangkan program atau prosedur implementasi baru. Informasi evaluasi dan kontrol harus relevan dengan apa yang dipantau. Salah satu hambatan untuk pengendalian yang efektif adalah kesulitan dalam mengembangkan tindakan yang tepat dari kegiatan dan hasil penting.



Gambar 12.1 Proses Evaluasi dan Pengawasan

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

Sistem pengendalian operasional mengidentifikasi standar kinerja yang terkait dengan alokasi dan pemanfaatan sumber daya keuangan, fisik, dan faktor-faktor penentu keberhasilan merupakan sarana-sarana utama dari pengendalian operasional. Sistem pengendalian operasional menuntut evaluasi sistematis atas kinerja dibandingkan standar atau target yang telah ditentukan sebelumnya. Hal yang penting di sini adalah identifikasi dan evaluasi penyimpangan kinerja, dengan perhatian yang khusus diarahkan pada penentuan sebab-sebab dan implikasi strategis penyimpangan yang terjadi sebelum manajemen bereaksi. Beberapa perusahaan menggunakan titik pemicu dan rencana darurat dalam proses ini.

Sebuah pendekatan alternatif yang menghubungkan pengendalian strategis dan operasional yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton adalah sistem yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini mengadaptasi ide dari *Total Quality Management* (TQM) yang meliputi kualitas pelanggan yang terdefinisi, perbaikan terus-menerus, pemberdayaan karyawan dan umpan balik berbasis pengukuran yang metodologinya dikembangkan dengan menambahkan data keuangan dan hasil yang dicapai. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem pengendalian manajemen yang

memungkinkan perusahaan melakukan klarifikasi strateginya, memindahkannya ke dalam tindakan dan menyediakan umpan balik kuantitatif, membangkitkan kompetensi inti, memuaskan pelanggan perusahaan dan menghasilkan imbalan keuangan bagi pemegang saham. Sebagian besar perusahaan-perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*, misalnya General Electric, Toyota Motor, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Apple, Berkshire Hathaway, FedEx, Microsoft, BMW, IBM, Singapore Airline, Nokia dan sebagainya.

A. Pengendalian Strategis

Pengendalian strategi dipusatkan dengan mengikuti jalannya strategi yang diimplementasikan, mendeteksi setiap bidang masalah atau bidang masalah yang potensial dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Newman dan Logan menggunakan terminologi "pengendalian sistem kemudi" untuk menyoroti beberapa karakteristik penting dari pengendalian strategi. Biasanya, suatu rentang waktu yang penting terjadi antara awal implementasi strategi dengan pencapaian dari hasil yang diharapkan. Selama waktu itu, sejumlah proyek dilaksanakan, investasi dibuat dan tindakan dilakukan untuk mengimplementasikan strategi baru. Juga situasi lingkungan dan internal perusahaan sedang tumbuh dan berkembang. Pengendalian strategi diperlukan untuk mengendalikan perusahaan melalui peristiwa tersebut. Pengendalian strategi harus menyediakan beberapa koreksi langsung berdasarkan pada kinerja menengah dan informasi baru.

Henry Mintzberg menyatakan bahwa persoalan sebagaimana baiknya organisasi membuat rencana strategi, tetapi strategi yang berbeda mungkin akan muncul. Memulai dengan strategi yang direncanakan atau yang diharapkan berhubungan dengan beberapa hal:

- a. Strategi yang diharapkan yang dapat direalisasikan yang disebut strategi dengan sengaja (***deliberate strategy***).
- b. Strategi yang diharapkan yang tidak dapat direalisasikan yang disebut strategi tak terealisasi (***unrealized strategy***)
- c. Strategi yang terealisasi yang tidak pernah diharapkan disebut strategi darurat (***emergent strategy***)

Mengenali sejumlah dengan cara yang berbeda mengenai strategi yang diharapkan dan strategi yang direalisasikan memungkinkan untuk membedakan secara tegas pentingnya pengendalian dan evaluasi sistem yang membuat perusahaan dapat memantau kinerjanya dan melakukan tindakan koreksi jika kinerja aktual berbeda dengan strategi yang diharapkan dan hasil yang direncanakan.

Robert Anthony dari *Harvard Business School* menyatakan bahwa perencanaan dan pengendalian dihubungkan antara keduanya secara dekat dalam organisasi sehingga untuk membuat pemisahan antara keduanya tidak diinginkan dan tidak diartikan. Perencanaan harus mendahului pengendalian, pengendalian harus merefleksikan perencanaan. Anthony menyarankan bahwa perencanaan dan pengendalian organisasi disegmentasikan ke dalam tiga kategori, yaitu perencanaan strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian tugas (operasional). Ia menyatakan bahwa perencanaan strategis berarti perencanaan dan pengendalian strategis, serupa pula dengan pengendalian manajemen adalah melibatkan aktivitas perencanaan dan pengendalian.

B. Perspektif Baru

Pengendalian strategi menurut Schendel dan Hofer berfokus pada dua pertanyaan (1) apakah strategi yang diimplementasikan sebagai yang direncanakan dan (2) apakah hasil yang dibuat oleh strategi merupakan yang diharapkan. Definisi ini merujuk pada kajian tradisional dan langkah umpan balik yang merupakan langkah akhir dari proses manajemen

strategis. Model normatif dari proses manajemen strategis yang menggambarkan langkah-langkah utama tersebut mencakup perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi (pengendalian) strategi.

Pengendalian strategi berpijak terutama pada proses pengendalian tradisional yang melibatkan kajian dan umpan balik kinerja untuk menentukan rencana, strategi dan sasaran yang telah dicapai dengan menghasilkan informasi yang digunakan untuk memecahkan masalah atau mengambil tindakan korektif. Kontributor konseptual yang baru untuk literatur pengendalian strategis memperlihatkan pengendalian umpan balik antisipasi ke depan yang mempertimbangkan perubahan cepat dan lingkungan eksternal yang tidak pasti. Schreyogg dan Steinmann (1987) telah membuat penemuan awal dalam mengembangkan sistem yang baru beroperasi pada landasan yang berkesinambungan, mengecek dan mengevaluasi asumsi, strategi dan hasil secara kritis.

Pengendalian strategis sebagai evaluasi kritis dari rencana, aktivitas dan hasil, dengan demikian menyediakan informasi untuk tindakan masa yang akan datang. Schreyogg dan Steinmann mengusulkan model umpan balik secara klasik untuk pengendalian strategis mencakup pengendalian asumsi, pengendalian implementasi dan pengawasan strategis. Pearce and Robinson menambahkan dengan komponen pengendalian peringatan khusus. Keempat jenis pengendalian ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan manajemen puncak untuk mengawasi strategi saat dilaksanakan, untuk mendeteksi masalah-masalah penting, dan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian strategis ini terkait dengan asumsi lingkungan dan persyaratan operasional kunci yang diperlukan untuk implementasi strategi yang berhasil.

Pengendalian asumsi dirancang untuk mengecek secara sistematis dan berkesinambungan apakah atau asumsi-asumsi yang dipakai selama proses perencanaan dan implementasi masih handal atau tidak. Hal itu melibatkan kondisi lingkungan, yaitu faktor lingkungan (ekonomi, teknologi, sosial-budaya, politik-hukum, demografi, ekologi, peraturan pemerintah dsb.) dan faktor industri (pesaing, supplier, pembeli, barang substitusi dan hambatan masuk). Seluruh asumsi mungkin tidak mengharuskan kesamaan dari sejumlah pengendalian. Oleh karena itu, manajer harus memilih asumsi dan variabel yang sesuai untuk perubahan dan akan berdampak besar pada perusahaan dan strategi yang dilaksanakannya.

Dell Computer sukses pertamanya dimulai dengan asumsi bahwa pembeli menginginkan harga murah dan komputer diantar langsung. Maka Dell memutuskan untuk tidak menggunakan dealer seperti IBM, tetapi menggunakan pesanan komputer diantar langsung dan harganya PC-nya 40 % lebih murah dari dealer IBM serta Dell masih mendapat keuntungan. Penjualan langsung ditingkatkan, selain melalui telepon juga pemesanan online dengan asumsi perkembangan pengguna internet berkembang sangat cepat, pelanggan diberi pilihan untuk menyesuaikan dengan mereka, dengan sistem rakitan sesuai pesanan dapat menghemat biaya inventori secara nyata dan akhirnya Dell saat ini merupakan penjual PC nomor satu dunia dan menempati peringkat 27 perusahaan yang dikagumi dunia pada 2007.

Pengendalian implementasi merupakan pengendalian yang mempertanyakan apakah strategi keseluruhan perlu diubah atau tidak dengan melihat hasil implementasi strategi. Pengendalian implementasi strategis tidak menggantikan pengendalian operasional. Pengendalian implementasi strategi berkaitan dengan strategi fungsional, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan sistem informasi. Tidak seperti pengendalian operasional, pengendalian implementasi strategis secara berkesinambungan mempertanyakan arah strategi secara mendasar. Pengendalian implementasi tersebut

melibatkan 2 hal, yaitu memantau kepercayaan strategis (program strategis baru atau program strategis kunci) dan mengkaji ulang kejadian penting.

Pengawasan strategis merupakan pengendalian yang memantau peristiwa yang mungkin mempengaruhi jalannya strategi baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dibandingkan dengan pengendalian asumsi dan pengendalian implementasi, pengawasan strategis dirancang relatif kurang terfokus, terbuka dan aktivitas pencarian yang lebih luas. Ide dasar dibalik pengawasan strategis adalah beberapa bentuk pemantauan umum terhadap berbagai sumber informasi akan menemukan peluang penting tidak terduga yang sebelumnya tidak diantisipasi.

Pengawasan strategis memunculkan cara yang serupa dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan, meskipun pengamatan terhadap lingkungan biasanya dilihat dari bagian dari siklus perencanaan yang secara kronologis dijadikan untuk menghasilkan informasi untuk rencana yang baru. Sebaliknya, pengawasan strategis dirancang untuk menyelamatkan strategi yang telah dibangun atas dasar berkesinambungan.

Citicorp mempunyai rencana jangka panjang dengan mengasumsikan kredit macet tahunan 10 % dari kredit yang disalurkan di Dunia Ketiga selama periode lima tahun. Citicorp melakukan pengendalian pengawasan strategis dengan memerintahkan semua cabang internasional memantau pengumuman dari pemerintah setempat dan dari hubungan para pejabat untuk membaca perubahan lingkungan negara tempat Citicorp beroperasi. Bila pengawasan strategis tersebut mendeteksi adanya masalah yang potensial, maka manajemen menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Misalnya, ketika mantan presiden Peru, Alan Garcia menyatakan bahwa negaranya tidak akan membayar bunga pinjaman sesuai jadwal, maka Citicorp menaikkan beban biaya kredit macet per tahun menjadi 20%.

Pengendalian peringatan khusus adalah pemikiran kembali terhadap strategi perusahaan secara mendalam, dan sering kali cepat akibat adanya kejadian yang tak terduga. Kejadian yang tak terduga tersebut misalnya bencana alam, kecelakaan pesawat, pengambilalihan perusahaan, produk cacat, produk mengandung racun, dan sebagainya. Kejadian tersebut dapat secara dramatis mengubah strategi perusahaan. Pearce dan Robinson menyarankan pengendalian peringatan khusus dibentuk hanya selama implementasi strategi, karena pengendalian peringatan khusus sesungguhnya merupakan sub bagian dari pengawasan strategis yang dipandu seluruhnya dalam proses manajemen strategis.

C. Proses Pengendalian Strategis

Meskipun sistem pengendalian harus dibuat sesuai dengan situasi yang khusus, tetapi sistem pengendalian mengikuti proses dasar yang sama, biasanya mengikuti enam langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan apa yang dikendalikan
- b. Menetapkan standar
- c. Mengukur kinerja
- d. Membandingkan kinerja dengan standar
- e. Menentukan alasan penyimpangan
- f. Melakukan tindakan koreksi

Umpan balik dari evaluasi keefektifan strategi kemungkinan berpengaruh pada fase lain dalam proses manajemen strategis. Sistem pengendalian yang dirancang baik akan mencakup umpan balik dari informasi pengendalian untuk individu atau kelompok yang membentuk aktivitas yang terkendali. Sistem umpan balik secara sederhana mengukur keluaran dari proses dan menjadikan masukan dari tindakan korektif untuk memperoleh

keluaran yang diinginkan. Konsekuensi dari penggunaan sistem pengendalian umpan balik adalah bahwa keberlangsungan kinerja yang tidak memuaskan sampai kesalahan fungsi ditemukan. Salah satu teknik untuk mengurangi masalah yang berhubungan dengan pengendalian umpan balik adalah pengendalian umpan ke depan. Sistem umpan ke depan memantau masukan ke dalam sebuah proses untuk memastikan apakah masukan sesuai dengan yang direncanakan, jika tidak maka masukan atau mungkin proses diubah agar memperoleh hasil yang diinginkan.

Langkah kedua dalam proses pengendalian adalah membangun standar. Standar pengendalian merupakan sebuah target terhadap kinerja yang nantinya akan dibandingkan. Standar merupakan kriteria yang memungkinkan manajer untuk mengevaluasi tindakan yang lalu, saat ini dan masa depan. Standar merupakan diukur dalam berbagai cara, mencakup bentuk secara fisik, kuantitatif dan kualitatif. Lima aspek kinerja dapat dikelola dan dikendalikan, yaitu jumlah, kualitas, waktu, biaya dan perilaku. Masing-masing aspek pengendalian, mungkin membutuhkan pengelompokan tambahan. General Electric menggunakan delapan jenis standar, yaitu standar profitabilitas, standar posisi pasar, standar produktivitas, standar kepemimpinan produk, standar pengembangan sumber daya manusia, standar sikap karyawan dan standar pertanggungjawaban publik.

Langkah ketiga adalah mengukur kinerja. Kinerja aktual harus dibandingkan dengan standar. Di beberapa tempat, langkah ini kemungkinan diperlukan hanya untuk pengamatan visual. Di situasi yang lainnya, penentuan secara teliti diperlukan. Banyak macam pengukuran untuk fungsi pengendalian didasarkan pada beberapa bentuk standar secara historis. Misalnya, standar yang didasarkan pada data yang diturunkan dari program PIMS (*profit impact of market strategy*), informasikan yang ditayangkan tersedia secara umum, misalnya *ratings of product/ service quality, innovation rates, dan relative market shares standings*. PIMS dikembangkan oleh Sidney Shoemaker dari Universitas Harvard pada 1960-an.

Ukuran tradisional kinerja yang lainnya adalah *Return on Investment* (ROI), yang tidak hanya dibedakan dengan *Return on Asset* (ROA), yaitu hasil bagi antara pendapatan bersih sebelum pajak dengan total aktiva. Ukuran tradisional lainnya adalah *Return on Equity* (ROE) dan *Earning per Share* (EPS). Metode pengukuran kinerja korporasi dan devisa yang populer adalah *Economic Value Added* (EVA) yang merupakan selisih antara nilai sebuah bisnis sebelum dan sesudah strategi diimplementasikan. EVA inilah yang akhirnya menggantikan ROI. Nilai yang akan datang dari EVA adalah MVA atau *Market Value Added*, yang merupakan selisih antara nilai pasar perusahaan dan kontribusi modal dari pemegang saham dan pemberi pinjaman.

Langkah keempat adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar. Jika langkah-langkah sebelumnya telah berjalan baik, maka membandingkan kinerja dengan standar akan menjadi lebih mudah. Meskipun, kadang-kadang membandingkan kinerja dengan standar ini sulit untuk membuat perbandingan yang diperlukan, misalnya standar perilaku. Beberapa penyimpangan dari standar dapat dibenarkan, karena kondisi lingkungan yang berubah dan alasan lainnya.

Langkah kelima dari proses pengendalian melibatkan penggalan “mengapa kinerja menyimpang dari standar?”. Karena penyimpangan dapat bergeser menuju sasaran organisasi yang dipilih. Terutama, organisasi membutuhkan untuk mencari penyimpangan baik yang datang dari internal maupun perubahan eksternal di antara pengendalian organisasi. Secara umum sebagai pedoman untuk membantu dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Apakah standar sesuai dengan pernyataan strategi dan sasaran ?
- b. Apakah sasaran dan strategi masih sesuai dalam situasi lingkungan saat ini?

- c. Apakah struktur organisasi, kepemimpinan, ketrampilan staf dan sistem sesuai dengan implementasi strategi yang sukses?
- d. Apakah aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan standar pencapaian?

Titik penyebab, baik internal maupun eksternal mempunyai implikasi yang berbeda untuk bermacam-macam tindakan koreksi. Langkah berikutnya dalam proses pengendalian adalah menentukan kebutuhan untuk melakukan tindakan koreksi. Para manajer dapat memilih dari tiga hal, yaitu:

1. Tidak melakukan apa-apa
2. Melakukan revisi standar
3. Melakukan koreksi kinerja aktual

Tidak melakukan apa-apa dapat dilakukan jika kinerja secara meyakinkan sesuai dengan standar. Bila standar tidak sesuai, maka manajer harus secara hati-hati menilai alasan mengapa dan mengambil tindakan koreksi. Lebih dari itu, kebutuhan untuk mengecek standar secara periodik untuk memastikan bahwa standar dan dihubungkan dengan ukuran kinerja masih relevan untuk masa yang akan datang. Akhirnya manajer harus memutuskan tindakan untuk mengoreksi kinerja, bila terjadi penyimpangan. Tindakan koreksi bergantung pada penemuan penyimpangan dan kemampuan untuk mengambil tindakan penting dibutuhkan. Sering kali kasus nyata penyimpangan harus ditemukan sebelum tindakan koreksi akan diambil. Karena penyimpangan bergeser dari sasaran yang tidak realistis ke strategi yang salah.

D. Analisis Keuangan

Analisis rasio keuangan menggunakan data akuntansi untuk menilai keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan adalah praktik manajerial standar. Ketika menilai keunggulan kompetitif dengan mengukur profitabilitas akuntansi, penulis menggunakan data keuangan dan rasio yang berasal dari data akuntansi yang tersedia untuk umum seperti laporan laba rugi dan neraca.⁴ Karena keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai kinerja superior dibandingkan pesaing lain di industri yang sama atau rata-rata industri, manajer perusahaan harus mampu menyelesaikan dua tugas penting:

- a. Secara akurat menilai kinerja perusahaan mereka.
- b. Membandingkan dan membandingkan kinerja perusahaan mereka dengan pesaing lain di industri yang sama atau bertentangan dengan rata-rata industri.

Data akuntansi memungkinkan kita melakukan perbandingan kinerja antar perusahaan yang berbeda. Analisis keuangan biasanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, melalui analisis rasio keuangan, perusahaan dapat menilai kinerja keuangan divisi/departemen/pusat investasi berdasarkan ROIC (*Return On Investment Capital*) yang dicapai.

1. Rasio profitabilitas

Beberapa rasio profitabilitas yang paling umum digunakan dalam manajemen strategis adalah pengembalian modal yang diinvestasikan (ROIC), laba atas ekuitas (ROE), laba atas aset (ROA), dan laba atas pendapatan (ROR), kita akan menemukan presentasi lengkap tentang langkah-langkah akuntansi dan rasio keuangan, bagaimana mereka dihitung, dan deskripsi singkat tentang karakteristik strategis mereka. .. Rasio profitabilitas meliputi:

- a. *Return On Investment Capital* (ROIC)

Salah satu metrik yang paling umum digunakan dalam menilai kinerja keuangan perusahaan adalah pengembalian modal yang diinvestasikan (ROIC), di mana ROIC = (laba bersih / modal yang diinvestasikan).⁵ ROIC adalah metrik yang populer karena merupakan proksi yang baik untuk profitabilitas perusahaan. Secara khusus, rasio ini mengukur seberapa efektif suatu perusahaan menggunakan total modal yang diinvestasikan, yang terdiri dari dua komponen: (1) ekuitas pemegang saham melalui penjualan saham kepada publik, dan (2) bunga yang menimbulkan hutang melalui pinjaman dari lembaga keuangan dan pemegang obligasi.

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Total Equity} + \text{Total Debt} - \text{Value of Preferred Stock}} \times 100\%$$

Salah satu metrik yang paling umum digunakan dalam menilai kinerja keuangan perusahaan adalah pengembalian modal yang diinvestasikan (ROIC), di mana ROIC = (laba bersih / modal yang diinvestasikan).⁵ ROIC adalah metrik yang populer karena merupakan proksi yang baik untuk profitabilitas perusahaan. Secara khusus, rasio ini mengukur seberapa efektif suatu perusahaan menggunakan total modal yang diinvestasikan, yang terdiri dari dua komponen: (1) ekuitas pemegang saham melalui penjualan saham kepada publik, dan (2) bunga yang menimbulkan hutang melalui pinjaman dari lembaga keuangan dan pemegang obligasi.

Sebagai patokan, jika ROIC perusahaan lebih besar dari biaya modalnya, ia menghasilkan nilai; jika lebih kecil dari biaya modal, perusahaan menghancurkan nilai. Biaya modal merupakan biaya operasi pembiayaan perusahaan dari ekuitas melalui penerbitan saham dan utang melalui penerbitan obligasi. Agar lebih tepat dan untuk dapat memperoleh implikasi strategis, manajer harus membandingkan ROIC mereka dengan pesaing lain.

b. *Return on revenue (ROR)*

Pengembalian pendapatan (ROR) menunjukkan berapa banyak penjualan perusahaan yang dikonversi menjadi laba.

$$\text{ROR} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. Rasio aktivitas

Rasio aktivitas ini dapat menunjukkan tingkat efektivitas penggunaan aktiva atau kekayaan perusahaan. Rasio aktivitas meliputi:

a. *Receivable Turnover/Perputaran Piutang*

Rasio perputaran piutang adalah perbandingan antara jumlah penjualan kredit selama satu tahun dengan jumlah piutang (bila penjualan kredit tidak tersedia, biasanya digunakan nilai jumlah penjualan)

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Jumlah Penjualan Kredit}}{\text{Jumlah Piutang}}$$

b. *Inventory Turnover/Perputaran Persediaan*

Perputaran persediaan adalah perbandingan antara jumlah penjualan dengan rata-rata jumlah persediaan dalam satu tahun.

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Jumlah Penjualan}}{\text{Rata - rata persediaan}}$$

$$\text{Rata-rata Persediaan} = \frac{\text{Persediaan Awal} + \text{Persediaan Akhir}}{2}$$

c. *Fixed Assets Turnover*/Perputaran aktiva tetap

Perputaran aktiva tetap adalah perbandingan antara jumlah penjualan dengan jumlah aktiva tetap yang ada pada suatu perusahaan.

$$\text{Perputaran Aktiva tetap} = \frac{\text{Jumlah Penjualan}}{\text{Total Aktiva Tetap}}$$

d. *Total Assets turnover*/Perputaran Total Aktiva

Perputaran total aktiva adalah perbandingan antara jumlah penjualan perusahaan dengan seluruh harta/aktiva perusahaan.

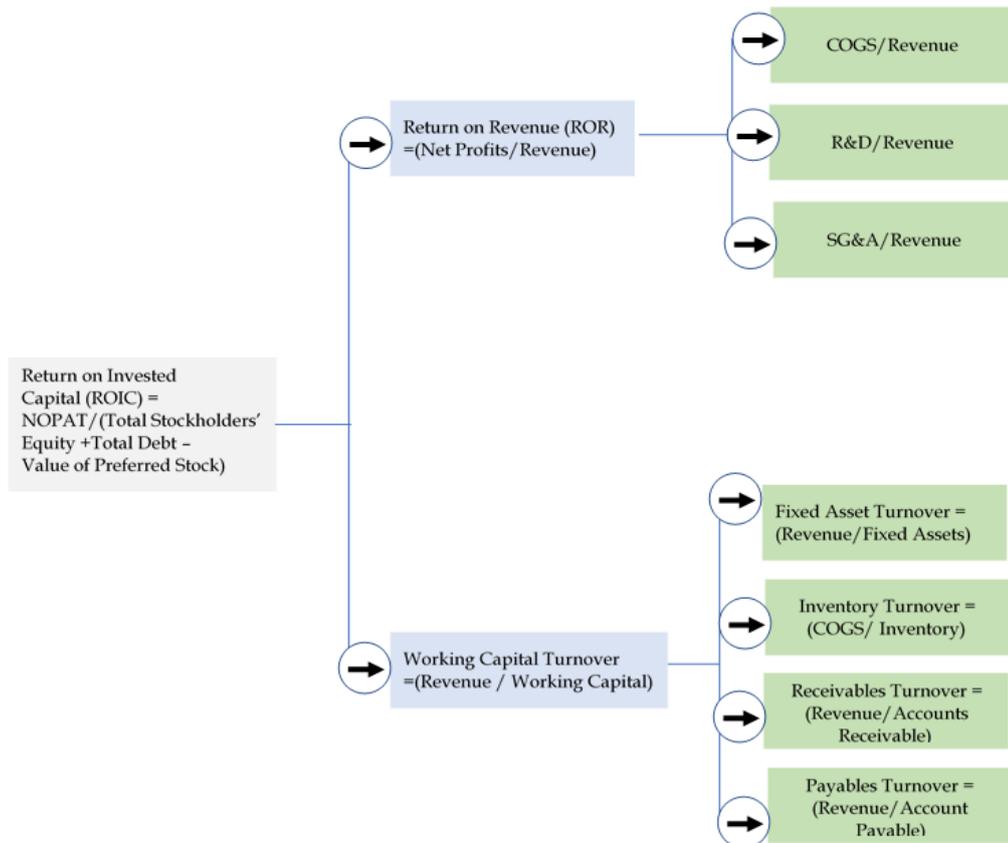
$$\text{Perputaran Total Aktiva} = \frac{\text{Jumlah Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

e. *Working Capital Turnover*/Perputaran Modal Kerja

Perputaran modal kerja adalah perbandingan antara jumlah penjualan perusahaan dengan modal kerja (aktiva lancar) yang bekerja di dalamnya.

$$\text{Perputaran Modal Kerja} = \frac{\text{Jumlah penjualan}}{\text{Aktiva Lancar}}$$

Bagan *Du Pont* untuk pengendalian divisi



Gambar 12.2 Analisis Keuangan (Sumber: Rothaemel, 2017)

Untuk menunjukkan kegunaan data akuntansi dalam menilai keunggulan kompetitif dan untuk mendapatkan implikasi strategis, mari kita lihat perbandingan antara PT. A dan PT. B, tabel 12.1 menunjukkan ROIC untuk PT. A dan PT. B (pada tahun 2018). ROIC memberikan petunjuk penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan terhadap pesaing mereka.

Tabel 12.1 Analisis Rasio PT. A dan PT. B

Rasio	PT. A	PT. B
Return on Invested Capital (ROIC).	28.1%	20.0%
Return on Revenue (ROR)	29.3%	32.0%
COGS/Revenue	61.4%	31.0%
R&D/Revenue	3,3%	13,1%
SG&A/Revenue	6.6%	23.8%
Working Capital Turnover	36.0	1.3
Fixed Asset Turnover	8.9	6.7
Inventory Turnover	53.2	10.1
Receivables Turnover	10.5	4.4
Payables Turnover	6.1	11.7

Dari tabel 12.1, maka dapat dianalisis bahwa ROIC PT. A adalah 28,1 persen, yang lebih dari 8 poin persentase lebih tinggi dari PT. B (20,0 persen). Ini berarti bahwa untuk setiap Rp 1,00 yang diinvestasikan di PT. A, perusahaan mengembalikan hampir Rp 1,28,

sedangkan untuk setiap Rp 1,00 yang diinvestasikan di perusahaan, PT. B mengembalikan Rp 1,20. Karena PT. A 40 persen lebih efisien daripada PT. B dalam menghasilkan pengembalian modal yang diinvestasikan, PT. A memiliki keunggulan kompetitif yang jelas atas PT. B. Meskipun ini adalah informasi penting, manajer perlu mengetahui faktor-faktor yang mendasari mendorong perbedaan dalam profitabilitas perusahaan. Mengapa ROIC untuk kedua perusahaan ini sangat berbeda? Sama seperti detektif, manajer mencari petunjuk untuk memecahkan misteri itu: Mereka memecah ROIC menjadi konstituennya (seperti yang diperlihatkan dalam Tabel 12.1) —mengembalikan pendapatan dan perputaran modal kerja — untuk menemukan pendorong yang mendasari perbedaan mencolok dalam profitabilitas perusahaan.

a. Rasio Profitabilitas

Pengembalian atas penjualan (*Return on revenue/ROR*) menunjukkan berapa banyak penjualan perusahaan yang dikonversi menjadi laba. ROR PT. A 29,3 persen, sedangkan ROR PT. B 32 persen. Untuk setiap pendapatan Rp 100, PT. A menghasilkan laba Rp 29,30, sedangkan PT. B menghasilkan laba Rp 32. Pada metrik ini, PT. B sedikit lebih unggul dari PT. A. Perlu diingat, bagaimanapun, bahwa pendapatan PT. A 2018 adalah Rp 183 miliar, sedangkan PT. B adalah Rp 83 miliar. Dengan demikian, PT. A 2.2 kali lebih besar dari PT. B dalam hal penjualan tahunan. Ketika kita menyelidiki perbedaan dalam ROIC lebih lanjut, kita juga akan menemukan bahwa PT. B memiliki struktur biaya yang lebih tinggi daripada PT. A, dan bahwa PT. A mampu membebani banyak biaya, margin lebih tinggi untuk produk dan layanannya daripada PT. B.

Untuk mengeksplorasi pendorong lebih lanjut dari perbedaan ini, kita memecah laba atas pendapatan menjadi tiga rasio keuangan tambahan:

- *Cost of goods sold (COGS)/Revenue* (Harga pokok penjualan/Penjualan).
- *Research & development (R&D) expense / Revenue* (Biaya Penelitian & Pengembangan / Pendapatan).
- *Selling, general, & administrative (SG&A)/Revenue* (Biaya Penjualan, umum, & administrasi / Pendapatan).

1) Rasio *COGS / Revenue*,

Rasio ini menunjukkan seberapa efisien suatu perusahaan dapat menghasilkan suatu barang. Ini menunjukkan bahwa PT. B ternyata jauh lebih efisien daripada PT. A, dengan selisih lebih dari 30 poin persentase (Tabel 12.3). Ini karena sebagian besar Penjualan PT. B (87 persen) berasal dari perangkat lunak dan layanan online, dengan sedikit biaya yang melekat pada produk dan layanan yang dikirimkan secara digital. Sebaliknya, Pendapatan PT. A sebagian besar dari perangkat seluler, menggabungkan perangkat keras dan perangkat lunak. Secara khusus, iPhone menghasilkan dua pertiga (atau lebih dari Rp 120 miliar) dari total Pendapatan PT. A (pada 2018). Meskipun PT. A lebih dari dua kali lebih besar dari PT. B dalam hal Penjualan, PT. A menghabiskan lebih sedikit untuk riset dan pengembangan (*Research and Development/R&D*) atau pada pemasaran dan penjualan. Kedua hal ini membantu menurunkan struktur biaya PT. A.

2) Rasio *R&D expense/Revenue*

Rasio ini menunjukkan berapa banyak dari setiap dolar yang diperoleh perusahaan dalam penjualan diinvestasikan untuk melakukan penelitian dan pengembangan. Persentase yang lebih tinggi umumnya merupakan indikator fokus yang lebih kuat pada inovasi untuk meningkatkan produk dan layanan saat ini, dan untuk menghasilkan yang baru. Menariknya, R&D PT. A jauh kurang kuat dari PT. B. PT.

A menghabiskan 3,3 persen untuk R&D untuk setiap rupiah Penjualan, sementara PT. B menghabiskan hampir empat kali lipat (R&D 13,1 persen). Bahkan mempertimbangkan fakta bahwa Penjualan PT. B adalah Rp 83 miliar dibandingkan PT. A Rp 183 miliar, PT. B (Rp 11 miliar) menghabiskan lebih banyak untuk R&D dalam rupiah absolut dari PT. A (Rp 6 miliar). Untuk setiap Rp 100 yang diperoleh dari Penjualan, PT. B menghabiskan Rp 13,10 untuk R&D, sementara PT. A hanya menghabiskan Rp 3,30. Selama lebih dari satu dekade sekarang, PT. B secara umum membelanjakan sebagian besar dana litbang secara absolut di antara semua perusahaan teknologi. Sebaliknya, PT. A telah menghabiskan jauh lebih sedikit pada penelitian dan pengembangan daripada perusahaan lain di industri teknologi tinggi, baik secara absolut maupun relatif. Salah satu pendiri dan CEO lama PT. A, almarhum Steve Jobs, mendefinisikan filosofi R&D PT. A sebagai berikut: "Inovasi tidak ada hubungannya dengan berapa banyak dana R&D yang Anda miliki". Ketika PT. A datang dengan Mac, IBM menghabiskan setidaknya 100 kali lebih banyak untuk R&D. Ini bukan tentang uang. Ini tentang orang-orang yang kita miliki, bagaimana kita memimpin, dan seberapa banyak kita mendapatkannya.

3) Rasio, *SG&A expense/Revenue*,

Rasio ini menunjukkan berapa banyak setiap rupiah yang dihasilkan perusahaan dalam penjualan, diinvestasikan dalam biaya penjualan, umum, dan administrasi (*Sales, General, and Administration expenses/ SG&A*). Secara umum, rasio ini merupakan indikator fokus perusahaan pada pemasaran dan penjualan untuk mempromosikan produk dan layanannya. Sekali lagi, PT. B (Rp 20 miliar) tidak hanya mengalahkan PT. A (Rp 18,3 miliar) secara absolut dalam biaya pemasaran dan penjualan, tetapi intensitas SG&A-nya lebih dari 3,5 kali lebih tinggi dari PT. A. Untuk setiap Rp 100 yang diperoleh dari Penjualan, PT. B menghabiskan Rp 23,80 untuk penjualan dan pemasaran, sementara PT. A menghabiskan Rp 6,60.

b. Rasio Aktivitas

Komponen kedua ROIC adalah perputaran modal kerja (Tabel 12.3), yang merupakan ukuran seberapa efektif modal digunakan untuk menghasilkan Penjualan. Di sinilah PT. A mengungguli PT. B dengan selisih yang lebar (36,0 vs 1,3). Untuk setiap rupiah yang diterapkan PT. A, ia merealisasikan penjualan sebesar Rp 36,00; tingkat ini lebih dari 28 kali lebih tinggi daripada tingkat konversi untuk PT. B, yang hanya menyadari Rp 1,30 dalam penjualan untuk setiap rupiah yang diinvestasikan. Perbedaan besar ini memberikan petunjuk penting bagi para manajer PT. B untuk menggali lebih dalam untuk menemukan pendorong yang mendasari perputaran modal kerja. Ini memungkinkan para manajer untuk mengungkap tuas mana yang harus ditarik untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, dalam langkah selanjutnya, manajer memecah perputaran modal kerja ke dalam rasio lain, termasuk perputaran aktiva tetap, perputaran persediaan, perputaran piutang, dan perputaran hutang. Setiap metrik ini adalah ukuran seberapa efektif item tertentu pada neraca berkontribusi terhadap pendapatan.

1) *Fixed Asset Turnover (Revenue/Fixed Assets)*

Rasio aktivitas ini mengukur seberapa baik suatu perusahaan memanfaatkan aktiva tetapnya, khususnya properti, pabrik, dan peralatan (*property, plant, and equipment/ PPE*). Aktiva tetap (*Fixed Assets*) PT. B menyumbang Rp 6,70 dari pendapatan (*Revenue*) untuk setiap rupiah yang dihabiskan untuk PPE, sementara setiap rupiah aset tetap PT. A menghasilkan Rp 8,90. Rasio ini menunjukkan seberapa besar modal perusahaan terikat dalam aset tetapnya. Aktiva tetap yang lebih tinggi sering

seiring dengan penilaian perusahaan yang lebih rendah (lebih lanjut tentang ini di bagian "Penciptaan Nilai Pemegang Saham" nanti dalam bab ini).

2) *Inventory Turnover (COGS/Inventory)*

Rasio ini mengukur kinerja perusahaan. Perbedaan kinerja antara PT. A dan PT. B dalam hal perputaran persediaan (*Inventory Turnover*) sangat mencolok. *Cost of goods sold* (COGS) merinci biaya produksi barang dagang perusahaan yang telah dijualnya. Persediaan (*Inventory*) adalah biaya barang dagangan perusahaan untuk dijual. Rasio ini menunjukkan seberapa besar modal perusahaan terikat dalam persediaannya. PT. A membalikkan persediaannya lebih dari 53 kali selama 2018, yang menyiratkan bahwa perusahaan memiliki modal yang sangat sedikit dalam persediaannya. PT. A mendapat manfaat dari permintaan yang kuat untuk produk-produknya, serta manajemen yang efektif dari rantai pasokan globalnya. Mayoritas manufaktur PT. A dilakukan di China oleh produsen berbiaya rendah Foxconn, yang mempekerjakan lebih dari 1,2 juta orang. Sebaliknya, PT. B membalik persediaannya hanya sekitar 10 kali selama tahun ini. Biaya produk perangkat keras perusahaan yang akan dijual sangat tinggi, karena PT. B mengakuisisi bisnis telepon seluler Nokia lebih dari Rp 7 miliar untuk bersaing secara lebih efektif melawan PT. A. Namun, dengan pembelian Nokia, muncul tumpukan besar telepon Lumia yang tidak terjual, ditambahkan ke dalam inventaris komputer tablet Surface yang tidak terjual oleh PT. B, yang mengikat miliaran rupiah. Selain itu, PT. B kemungkinan memiliki biaya produksi lebih tinggi daripada PT. A. Daripada mengalihdayakan manufaktur ke Foxconn atau produsen peralatan asli (OEM) lainnya, PT. B memiliki dan mengoperasikan fasilitas manufakturnya. Mereka juga berlokasi di negara-negara dengan struktur biaya yang umumnya lebih tinggi (misalnya Brasil dan Meksiko, antara lain) daripada Cina. Dibandingkan dengan PT. B, PT. A membalik persediaannya lebih dari lima kali lebih cepat! Perbedaan besar ini dapat dijelaskan dengan permintaan yang mengecewakan untuk ponsel Lumia dan komputer tablet Surface dan kurangnya peluncuran produk baru yang menarik. Konsumen terus bermigrasi ke iPhone PT. A, khususnya iPhone 6 yang populer, yang diluncurkan pada tahun 2014.

3) *Receivables Turnover (Revenue/Accounts Receivable)*

Rasio ini menyangkut efektivitas piutang dan hutang perusahaan. Ini adalah bagian dari manajemen arus kas perusahaan; mereka menunjukkan efisiensi perusahaan dalam memberikan kredit, serta menagih hutang. Analisis rasio ini menyiratkan manajemen yang lebih efisien dalam menagih piutang dan jangka waktu yang lebih pendek dari pinjaman tanpa bunga kepada pelanggan (Waktu pembayaran hingga jatuh tempo).

4) *Payables Turnover (Revenue/Account Payable)*

Rasio ini menunjukkan seberapa cepat perusahaan membayar kreditornya dan seberapa besar manfaatnya dari pinjaman tanpa bunga yang diberikan oleh pemasoknya. Rasio yang lebih rendah menunjukkan manajemen yang lebih efisien dalam membayar kreditor dan menghasilkan pinjaman tanpa bunga dari pemasok.

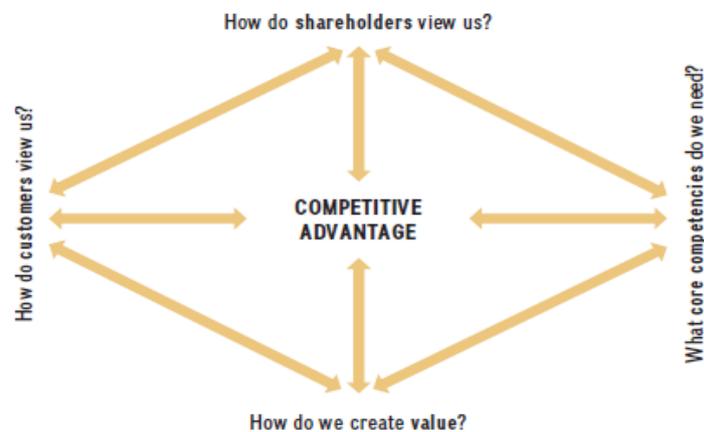
Receivables Turnover dan *Payable Turnover* memengaruhi manajemen arus kas, PT. A menampilkan keunggulan yang jelas atas PT. B. PT. A dibayar jauh lebih cepat daripada PT. B. Ini mungkin dijelaskan oleh fakta bahwa pelanggan PT. A terutama konsumen perorangan yang cenderung membayar dengan uang tunai atau kartu kredit pada saat pembelian, sementara pelanggan PT. B yang paling penting adalah bisnis lain, khususnya, OEM yang membuat PC dan departemen IT perusahaan dan pemerintah (yang meminta ditagih, dan

dengan demikian membayar kemudian). Di sisi lain, PT. A membutuhkan waktu sedikit lebih lama untuk membayar kreditornya. Karena kekuatan negosiasi yang lebih kuat, PT. A mungkin juga dapat memperpanjang periode pembayarannya, sementara PT. B mungkin diharuskan membayar kreditornya lebih cepat.

Pemahaman yang lebih dalam tentang pendorong mendasar untuk perbedaan dalam profitabilitas perusahaan memungkinkan manajer untuk mengembangkan pendekatan strategis. Sebagai contoh, Satya Nadella, CEO PT. B sejak 2014, dapat memperbaiki struktur biaya PT. B, khususnya, pengeluaran litbang dan SG&A yang sangat tinggi. Mungkin, dana R&D dapat dihabiskan dengan lebih efektif? PT. A menghasilkan pengembalian yang jauh lebih tinggi untuk pengeluaran Litbang. Biaya penjualan dan pemasaran PT. B juga tampaknya cukup tinggi, tetapi mungkin diperlukan untuk membangun kembali citra merek PT. B dengan fokus baru pada komputasi seluler dan cloud. Salah satu saluran terbesar pada laba operasi untuk PT. B adalah akuisisi handset Nokia bernilai miliaran rupiah, menghasilkan perputaran modal kerja yang rendah dan rasio perputaran persediaan.

E. Balanced Scorecard

Sama seperti pilot pesawat mengandalkan sejumlah instrumen untuk memberikan informasi tentang variabel-variabel utama — seperti ketinggian, kecepatan udara, bahan bakar, posisi pesawat lain di sekitarnya, dan tujuan — untuk memastikan penerbangan yang aman, demikian pula para manajer harus bergantung pada beberapa tolok ukur. Untuk lebih akurat menilai kinerja perusahaan secara integratif. Balanced scorecard adalah kerangka kerja untuk membantu para manajer mencapai tujuan strategis mereka secara lebih efektif (Kaplan dan Norton. 1992:71-79). Pendekatan ini memanfaatkan berbagai metrik kinerja internal dan eksternal untuk menyeimbangkan sasaran finansial dan strategis.



Gambar 12.3 Pendekatan Balanced-Scorecard

Selanjutnya, Kaplan dan Norton (1992:71-79) menyatakan bahwa manajer yang menggunakan Balanced Scorecard mengembangkan metrik yang tepat untuk menilai tujuan strategis dengan menjawab empat pertanyaan kunci, yaitu; (1) Bagaimana cara pelanggan memandang kita (perusahaan)? (2) Bagaimana kita menciptakan nilai? (3) Kompetensi inti apa yang kita butuhkan? dan (4) Bagaimana pandangan pemegang saham terhadap kita?

1. Bagaimana cara pelanggan memandang kita?

Perspektif pelanggan mengenai produk dan layanan perusahaan berhubungan langsung dengan pendapatan dan keuntungan. Pelanggan memutuskan harga pemesanan mereka untuk suatu produk atau jasa berdasarkan bagaimana mereka melihatnya. Jika pelanggan memandang penawaran perusahaan dengan baik, pelanggan bersedia membayar

lebih, sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif (dengan asumsi biaya produksi jauh di bawah harga yang diminta). Manajer melacak persepsi pelanggan untuk mengidentifikasi area yang akan ditingkatkan, dengan fokus pada kecepatan, kualitas, layanan, dan biaya. Misalnya, dalam industri pengiriman dokumen dan paket, manajer belajar dari pelanggan bahwa banyak yang tidak benar-benar membutuhkan pengiriman hari berikutnya untuk sebagian besar dokumen dan paket mereka; alih-alih yang benar-benar mereka pedulikan adalah kemampuan melacak pengiriman. Penemuan ini menyebabkan pengembangan pengiriman hari kedua dengan potongan harga yang besar dari UPS dan FedEx, dikombinasikan dengan alat pelacak *real-time* yang canggih secara online.

2. Bagaimana kita menciptakan nilai?

Menjawab pertanyaan ini menantang manajer untuk mengembangkan tujuan strategis yang memastikan daya saing, inovasi, dan pembelajaran organisasi di masa depan. Jawabannya berfokus pada proses dan struktur bisnis yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai ekonomi. Satu metrik yang bermanfaat adalah persentase pendapatan yang diperoleh dari pengenalan produk baru. Misalnya, 3M mengharuskan 30 persen pendapatan harus berasal dari produk yang diperkenalkan dalam empat tahun terakhir.²⁴ Metrik kedua, yang bertujuan menilai kemampuan belajar dan kolaborasi eksternal perusahaan, adalah menetapkan bahwa persentase tertentu dari produk baru harus berasal dari di luar batas perusahaan.²⁵ Melalui program Connect + Develop-nya, perusahaan produk pelanggan, Procter & Gamble, telah meningkatkan persentase produk baru yang berasal (setidaknya sebagian) dari luar P&G, dari 15 menjadi 35 persen.

3. Kompetensi inti apa yang kita butuh kan?

Pertanyaan ini memfokuskan manajer secara internal, untuk mengidentifikasi kompetensi inti yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka dan proses bisnis yang menyertainya yang mendukung, mengasah, dan meningkatkan kompetensi tersebut. Seperti yang disebutkan dalam bab terakhir, kompetensi inti Honda adalah merancang dan membuat mesin kecil tapi kuat dan sangat andal. Model bisnisnya adalah menemukan tempat untuk meletakkan mesinnya. Dimulai dengan sepeda motor pada tahun 1948, Honda memupuk kompetensi inti ini selama beberapa dekade dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan yang luas dalam desain, pengembangan, dan pembuatan pesawat terbang kecil. Saat ini, pelanggan masih menghargai mesin bertenaga gas yang andal buatan Honda. Jika pelanggan mulai lebih menghargai motor listrik karena emisi nol, biaya perawatan yang lebih rendah, dan metrik kinerja yang lebih tinggi, di antara alasan-alasan lain yang mungkin, nilai kompetensi mesin Honda akan menurun. Jika ini terjadi, maka kompetensi inti Tesla dalam merancang dan membangun paket baterai bertenaga tinggi dan kereta drive listrik akan menjadi lebih bernilai. Pada gilirannya, Tesla kemudian dapat memanfaatkan kompetensi inti ini menjadi posisi strategis yang kuat dalam industri mobil dan mobilitas serba listrik.

4. Bagaimana pandangan pemegang saham terhadap kita?

Perspektif terakhir dalam balanced scorecard adalah pandangan pemegang saham atas kinerja keuangan (sebagaimana dibahas pada bagian sebelumnya). Beberapa langkah dalam bidang ini bergantung pada data akuntansi seperti arus kas, pendapatan operasional, ROIC, ROE, dan, tentu saja, total pengembalian kepada pemegang saham. Memahami pandangan para pemegang saham tentang penciptaan nilai akan mengarahkan para manajer ke evaluasi yang lebih berorientasi ke masa depan.

Keunggulan dan Kelemahan BSC

Dengan mengandalkan pandangan internal dan eksternal perusahaan, balanced scorecard menggabungkan kekuatan yang diberikan oleh pendekatan individu untuk menilai

keunggulan kompetitif yang dibahas sebelumnya: profitabilitas akuntansi, penciptaan nilai pemegang saham, dan penciptaan nilai ekonomi.

a. Keunggulan BSC

Pendekatan *balanced-scorecard* populer dalam praktik manajerial karena memiliki beberapa keunggulan. Secara khusus, *balanced scorecard* memungkinkan manajer untuk:

- Komunikasikan dan hubungkan visi strategis dengan pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam organisasi.
- Terjemahkan visi menjadi sasaran operasional yang terukur.
- Desain dan rencanakan proses bisnis.
- Terapkan umpan balik dan pembelajaran organisasi untuk memodifikasi dan menyesuaikan tujuan strategis ketika diindikasikan.

BSC dapat mengakomodasi metrik kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Ini memberikan laporan singkat yang melacak metrik dan ukuran yang dipilih dan membandingkannya dengan nilai target. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk menilai kinerja masa lalu, mengidentifikasi area untuk peningkatan, dan memosisikan perusahaan untuk pertumbuhan di masa depan. Memasukkan perspektif yang lebih luas daripada keuangan memungkinkan para manajer dan eksekutif memiliki pandangan yang lebih seimbang terhadap kinerja organisasi — karena itulah namanya. Dalam arti tertentu, *balanced scorecard* adalah alat diagnostik yang luas. Ini melengkapi metrik keuangan umum dengan langkah-langkah operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan kegiatan inovasi dan peningkatan perusahaan.

Sebagai contoh bagaimana menerapkan pendekatan *balanced-scorecard*, mari kita lihat FMC Corporation, sebuah pabrik bahan kimia yang mempekerjakan sekitar 5.000 orang di SBU yang berbeda dan menghasilkan lebih dari Rp 3 miliar pendapatan tahunan.²⁷ Untuk mencapai visinya menjadi “pelanggan yang paling dihargai” pemasok, “manajer FMC awalnya hanya berfokus pada metrik keuangan seperti pengembalian modal yang diinvestasikan (ROIC) sebagai ukuran kinerja.

FMC adalah perusahaan multibisnis dengan beberapa unit bisnis strategis untung-rugi; kinerja keseluruhannya adalah hasil dari kedua unit yang kelebihan dan kekurangannya. Manajer FMC telah mencoba beberapa pendekatan untuk meningkatkan kinerja, tetapi ternyata tidak efektif. Mungkin pemikiran jangka pendek yang bahkan lebih signifikan oleh manajer umum adalah hambatan utama dalam upaya menerapkan strategi bisnis yang efektif.

Mencari peningkatan kinerja, CEO FMC memutuskan untuk mengadopsi pendekatan *balanced-scorecard*. Ini memungkinkan para manajer untuk melihat tantangan dan kekurangan FMC dari perspektif holistik, perusahaan, yang sangat membantu para manajer umum dari berbagai unit bisnis. Secara khusus, *balanced scorecard* memungkinkan manajer umum untuk fokus pada posisi pasar, layanan pelanggan, dan pengenalan produk baru yang dapat menghasilkan nilai jangka panjang. Dengan menggunakan kerangka kerja yang digambarkan dalam Tampilan 5.7, manajer umum harus menjawab pertanyaan sulit seperti: Bagaimana kita menjadi pemasok yang paling dihargai oleh pelanggan, dan bagaimana divisi saya dapat menciptakan nilai ini untuk pelanggan? Bagaimana kita menjadi lebih fokus secara eksternal? Apa kompetensi inti dan kontribusi divisi saya untuk tujuan perusahaan? Apa kelemahan divisi saya?

Menerapkan kartu skor seimbang memungkinkan manajer FMC menyelaraskan berbagai perspektif mereka untuk menciptakan perusahaan yang lebih fokus secara keseluruhan. Manajer umum sekarang meninjau kemajuan di sepanjang metrik yang dipilih

setiap bulan, dan eksekutif perusahaan melakukannya setiap tiga bulan. Menerapkan pendekatan balanced scorecard bukan upaya sekali pakai, tetapi membutuhkan pelacakan metrik dan pembaruan tujuan strategis secara terus-menerus, jika diperlukan. Ini adalah proses yang berkelanjutan, memasukkan kembali kinerja ke dalam proses strategi untuk menilai efektivitasnya.

b. Kelemahan BSC

Meskipun diterapkan secara luas oleh banyak bisnis, balanced scorecard bukan tanpa kritiknya.²⁸ Penting untuk dicatat bahwa balanced scorecard adalah alat untuk implementasi strategi, bukan untuk perumusan strategi. Terserah manajer perusahaan untuk merumuskan strategi yang akan meningkatkan peluang untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu, pendekatan balanced-scorecard hanya memberikan panduan terbatas tentang metrik mana yang akan dipilih. Situasi yang berbeda membutuhkan metrik yang berbeda. Ketiga pendekatan untuk mengukur keunggulan kompetitif — profitabilitas akuntansi, penciptaan nilai pemegang saham, dan penciptaan nilai ekonomi — di samping langkah-langkah kuantitatif dan kualitatif lainnya dapat membantu ketika menggunakan pendekatan balanced-scorecard.

Ketika menerapkan Balanced Scorecard, manajer perlu menyadari bahwa kegagalan untuk mencapai keunggulan kompetitif bukan merupakan cerminan dari kerangka kerja yang buruk tetapi dari kegagalan strategis. Balanced scorecard hanya sebagus keterampilan manajer yang menggunakannya: Pertama-tama mereka harus menyusun strategi yang meningkatkan peluang untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kedua, mereka harus menerjemahkan strategi secara akurat ke dalam tujuan yang dapat mereka ukur dan kelola dalam pendekatan balanced-scorecard.²⁹ Setelah metrik dipilih, balanced scorecard melacak metrik dan ukuran yang dipilih dan membandingkannya dengan nilai target. Namun, itu tidak memberikan banyak wawasan tentang bagaimana metrik yang menyimpang dari tujuan yang ditetapkan dapat dikembalikan ke jalur.

F. Peta Strategis

Peta strategi adalah elemen penting dari *Balanced Scorecard*. Pada dasarnya, pemetaan memungkinkan kita untuk menempatkan strategi pada satu halaman, dalam "bahasa" yang dapat dipahami semua orang. Peta strategi yang baik harus mengidentifikasi "landmark" seperti kendala keuangan dan harapan pelanggan. Peta strategi berpengaruh terhadap keberhasilan misi. Dengan menggunakan peta strategi, tim kepemimpinan dapat menjelaskan cara mencapai kesuksesan. Kaplan dan Norton mengatakan bahwa peta strategi merupakan kunci untuk mengeksekusi strategi sehingga membuat orang memahami Peta strategi yang dapat membantu memetakan medan yang sulit ini.

1. Perspektif strategis

Biasanya, peta strategi dimulai dengan beberapa perspektif luas. Menggunakan metodologi BSC, area yang luas dapat mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan (kadang-kadang ditulis dengan kata-kata pelanggan), perspektif proses internal, dan perspektif akhir, pembelajaran dan pertumbuhan, yang menggambarkan budaya dan kapasitas. Masing-masing perspektif ini berfungsi sebagai kerangka acuan untuk sasaran atau sasaran nyata.

2. Pernyataan obyektif

Langkah selanjutnya untuk membangun peta strategi adalah mulai mengidentifikasi tujuan paling kritis dalam setiap perspektif. Tujuan adalah pernyataan singkat yang mendefinisikan apa yang harus terus dilakukan organisasi untuk mencapai misinya.

Pernyataan obyektif dapat berupa frasa atau kalimat lengkap. Mereka dapat ditulis sebagai pernyataan deklaratif ("Kita harus mengembangkan teknologi baru") atau dengan suara pelanggan ("Saya percaya mereka membuat teknologi paling inovatif").



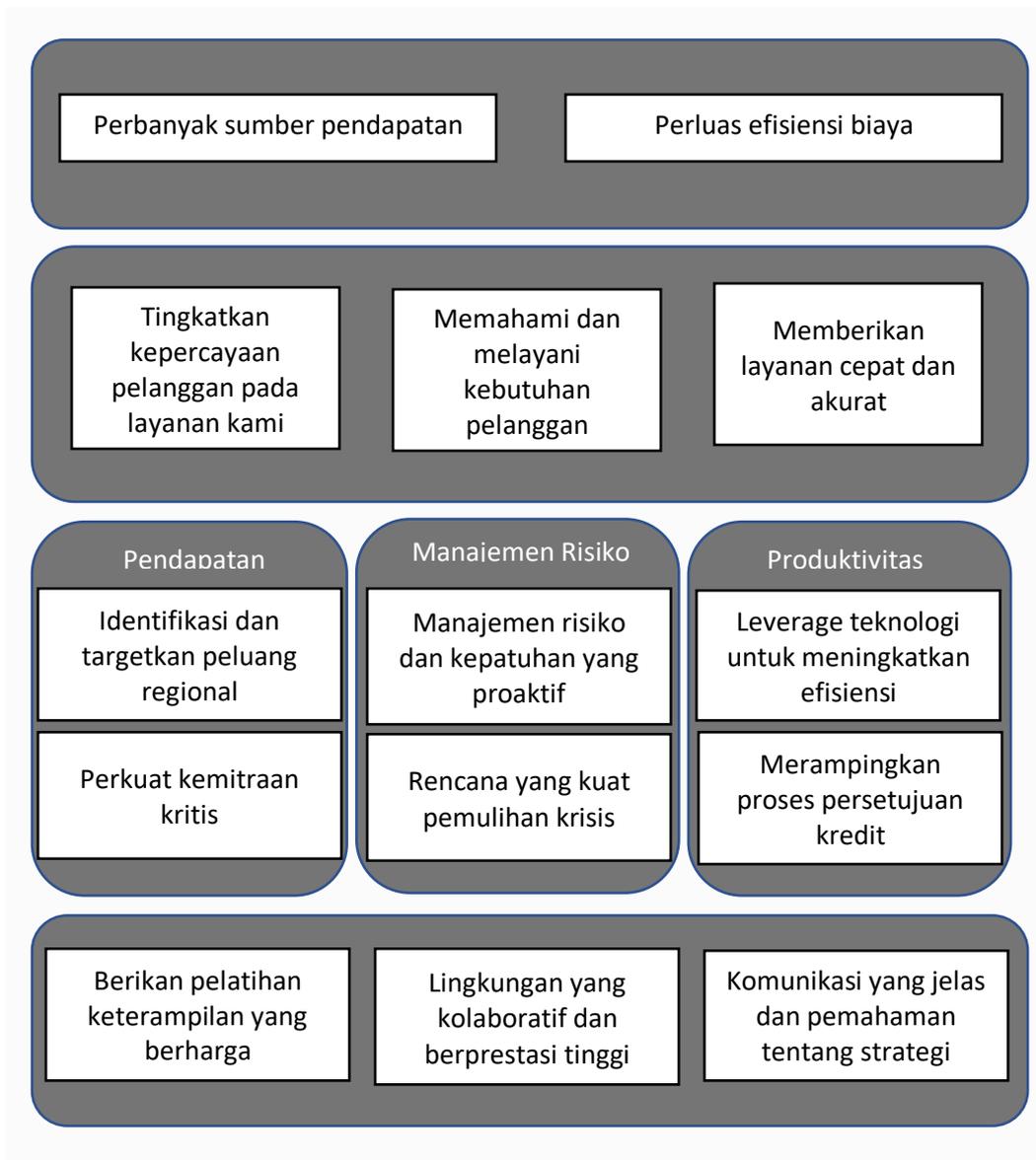
Gambar 12.4 Empat Prespektif BSC

3. Membangun konsensus

Membangun peta strategi adalah upaya tim yang membutuhkan waktu nyata dan diskusi, terutama di tingkat kepemimpinan tertinggi. Masing-masing contoh peta strategi di bawah ini menggambarkan rencana strategis yang dirancang untuk organisasi dalam situasi tertentu. Peta tertentu mungkin memiliki elemen yang beresonansi dengan tim Anda; namun, direkomendasikan bahwa tim kepemimpinan hanya mengadopsi peta strategi setelah diskusi menyeluruh tentang situasi dan pemilihan beberapa bagian penting yang akan berkontribusi pada keberhasilan misi.

Contoh Peta Strategi BSC Sebagai Contoh Perusahaan berorientasi laba.

BANK SCORECARD

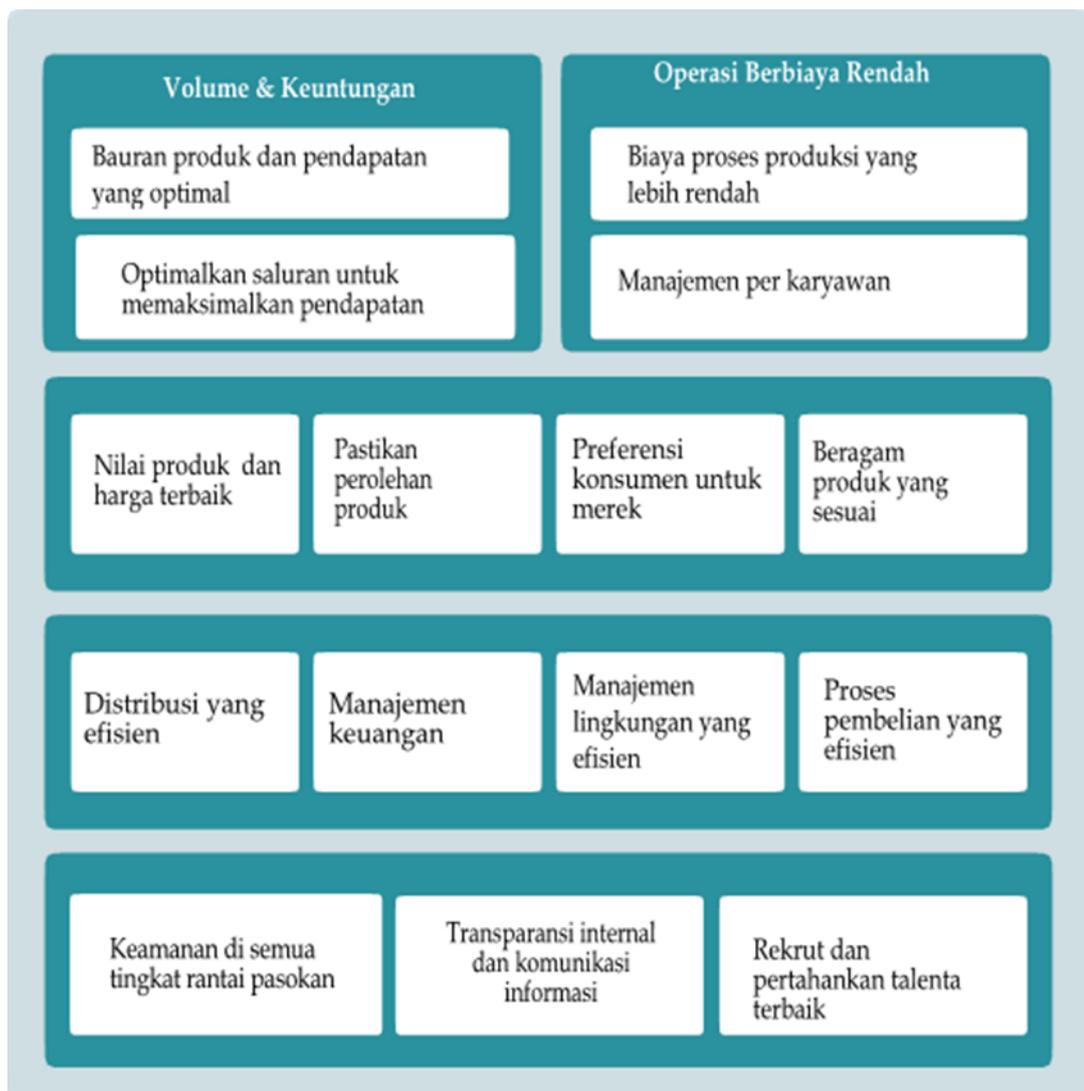


Gambar 12.5 Peta Strategi

Agar dipandang dapat dipercaya oleh para pelanggannya, bank tidak hanya harus memiliki kapasitas internal untuk melaksanakan semua layanan mereka secara efisien dan efektif, tetapi juga harus memahami kebutuhan klien mereka. Dengan menampilkan format peta strategi mereka yang menarik dan mudah dicerna secara visual, bank ini mampu meningkatkan penyelarasan internal dan mengidentifikasi tujuan mereka untuk perbaikan di seluruh papan. Bank ini memberikan penekanan khusus untuk memastikan bahwa mereka dapat terus mendukung klien mereka dan menumbuhkan bisnis dalam ekonomi modern yang berfluktuasi - upaya yang dipermudah berkat efek perampingan perencanaan strategis.

Agar dipandang dapat dipercaya oleh para pelanggannya, bank tidak hanya harus memiliki kapasitas internal untuk melaksanakan semua layanan mereka secara efisien dan efektif, tetapi juga harus memahami kebutuhan klien mereka. Dengan menampilkan peta strategi mereka dalam format yang menarik dan mudah dicerna secara visual, bank ini mampu meningkatkan penyelarasan internal dan mengidentifikasi tujuan mereka untuk perbaikan di seluruh papan. Bank ini memberikan penekanan khusus untuk memastikan bahwa mereka dapat terus mendukung klien mereka dan menumbuhkan bisnis dalam ekonomi modern yang berfluktuasi, upaya menjadi lebih mudah berkat efek perampingan perencanaan strategis.

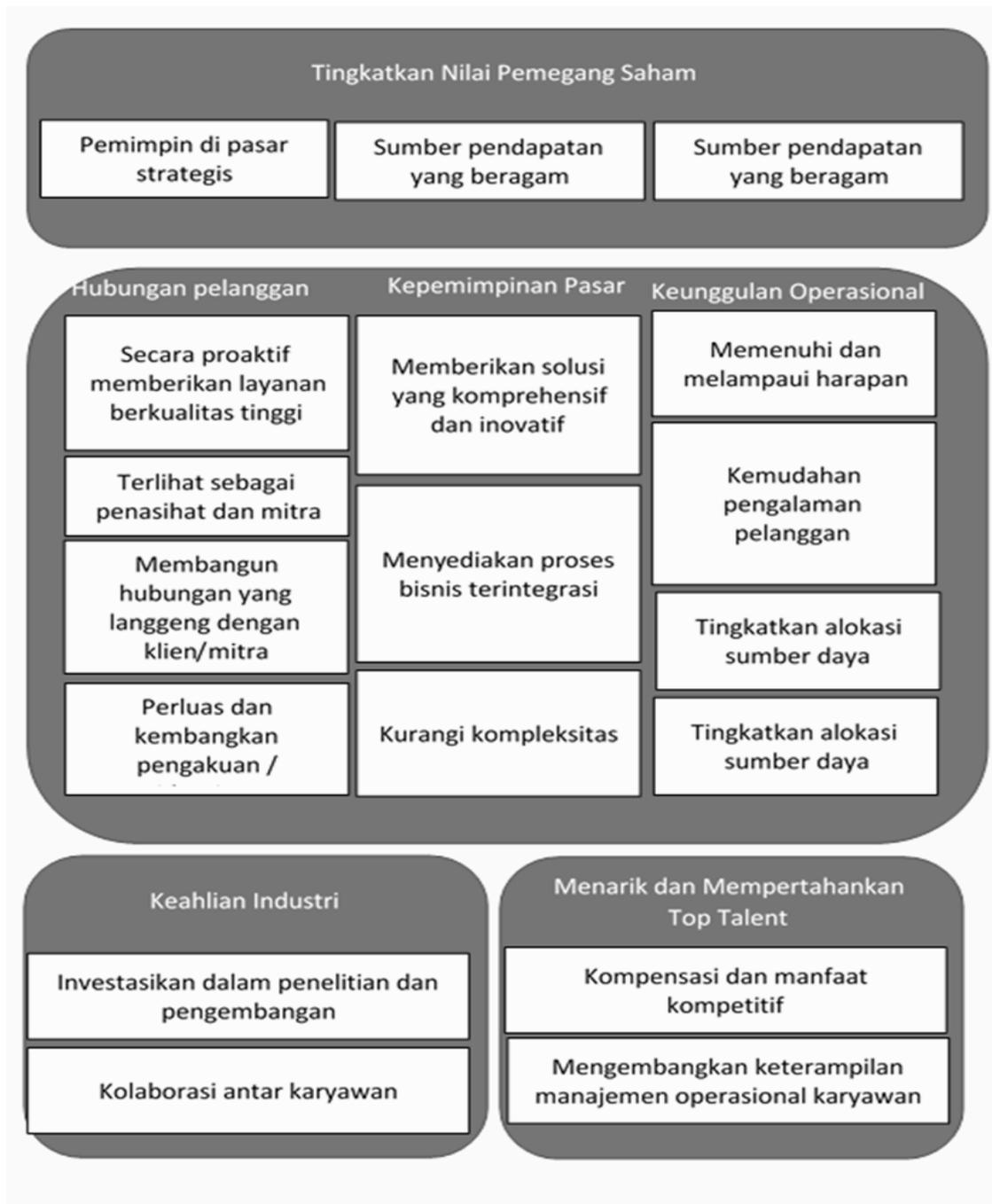
Manufacturing Scorecard



Gambar 12.6 Manufacturing Scorecard

Sebagian besar perusahaan manufaktur memperhatikan efisiensi operasional, serta jejak karbon yang mereka keluarkan. Dengan peta strategi yang menggerakkan tujuan mereka dan penekanan besar pada efisiensi di semua tingkat rantai pasokan, perusahaan ini berharap tidak hanya untuk mengurangi emisi mereka, tetapi juga memangkas biaya dan menyediakan produk mereka dengan harga pelanggan akan mencintai.

Software Scorecard



Gambar 12.7 Software Scorecard

Melalui upaya internal untuk tetap berada di puncak pengetahuan pasar dan upaya eksternal untuk membangun dan mempertahankan hubungan klien yang kuat, perusahaan perangkat lunak berupaya membuat produk mereka menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan modern. Perangkat lunak memainkan peran besar dalam lanskap teknologi yang berkembang saat ini - baik dalam mendorong permintaan pelanggan (Tahukah Anda menginginkan smartphone 10 tahun yang lalu? Apakah Anda merasa membutuhkannya sekarang?) Dan meresponsnya (Aplikasi itu mungkin menjadi hal yang paling digemari).

sekarang, tetapi apa yang mereka tawarkan yang akan tetap relevan setelah kebaruan mengkilap habis?). Untuk berhasil dalam kedua hal tersebut, perusahaan perangkat lunak ini menggunakan perencanaan strategis untuk menekankan solusi pasar yang sederhana dan diteliti dengan baik, budaya perusahaan yang produktif, dan dukungan pelanggan yang kuat.

Balanced Scorecard Insurance



Gambar 12.8 Insurance Scorecard

Apakah mereka membuat perubahan besar dalam kehidupan atau berurusan dengan kejadian tak terduga, orang ingin tahu bahwa mereka dapat bergantung pada perusahaan asuransi mereka. Organisasi ini menggunakan *Balanced Scorecard* untuk membantu mereka mencapai hubungan itu dengan klien mereka. Meskipun peta tidak menentukan komunitas target mana pun, ada penekanan pada pemeliharaan lingkungan internal yang efisien dan menarik sehingga karyawan perusahaan ini dapat melayani klien mereka dengan baik. Perusahaan ini tidak hanya peduli dengan laba bersih mereka, tetapi juga menawarkan opsi harga terbaik bagi pelanggan mereka.

Daftar Pustaka

- Kaplan, R.S., and D.P. Norton (1992), "The balanced scorecard: Measures that drive performance," *Harvard Business Review*, January–February: 71–79.
- Govindarajan, V., and J.B. Lang (2002), 3M Corporation, case study, Tuck School of Business at Dartmouth.

- Rothaermel, F.T., and A.M. Hess (2010), "Innovation strategies combined," MIT Sloan Management Review, Spring: 12–15.
- Huston, L., and N. Sakkab (2006), "Connect & Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation," Harvard Business Review, March: 58–66.
- Kaplan, R.S. (1993), "Implementing the balanced scorecard at FMC Corporation: An interview with Larry D. Brady," Harvard Business Review, September–October: 143–147.
- Norreklit, H. (2000), "The balance on the balanced scorecard—A critical analysis of some of its assumptions," Management Accounting Research 11: 65–88; Jensen, M.C. (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function," in *Unfolding Stakeholder Thinking*, ed. Andriof, J., et al. (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing).
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton (2007), "Using the balanced scorecard as a strategic management system," Harvard Business Review, July–August; and Kaplan and Norton, "The balanced scorecard: Measures that drive performance."
- Lawrie, G., and I. Cobbold (2002), "Development of the 3rd generation balanced scorecard: Evolution of the balanced scorecard into an effective strategic performance management tool," 2GC Working Paper, 2GC Limited, Berkshire, UK.
- Senge, P.M., B. Bryan Smith, N. Kruschwitz, J. Laur, and S. Schley, (2010), *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World* (New York: Crown).
- GE 2014 Annual Report, <http://www.ge.com/ar2014>.
- Anderson, R.C. (2009), *Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose—Doing Business by Respecting the Earth* (New York: St. Martin's Press).
- Norman, W., and C. MacDonald (2004), "Getting to the bottom of 'triple bottom line,'" *Business Ethics Quarterly* 14: 243–262.
- Collins, J.C., and J.I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness), 93.
- Anderson, *Confessions of a Radical Industrialist*, 5; TED talk, "Ray Anderson on the business logic of sustainability," www.ted.com; and Perkins, J. (2009), *Hoodwinked: An Economic Hit Man Reveals Why the World Financial Markets Imploded—and What We Need to Do to Remake Them* (New York: Crown Business), 107.
- This discussion is based on: Adner, R. (2012), *The Wide Lens. A New Strategy for Innovation* (New York: Portfolio/Penguin); and Amit, R., and C. Zott (2012), "Creating value through business model innovation," MIT Sloan Management Review, Spring: 41–49; see also Gassmann, O., K. Frankenberger, and M. Csik (2015), *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business* (Harlow, UK: FT Press).
- "Zipcar: Entrepreneurial genius, publiccompany failure," *The Wall Street Journal*, January 2, 2013.
- Lunden, I., "Airbnb is raising a monster round at a Rp20B valuation," TechCrunch, February 27, 2015; MacMillan, D., M. Spector, and E.M. Rusli, "Airbnb weighs employee stock sale at \$13 billion valuation," *The Wall Street Journal*, October 23, 2014; "The rise of the sharing economy," *The Economist*, March 9, 2013; and "All eyes on the sharing economy," *The Economist*, March 9, 2013.
- For a fully dedicated and more in-depth treatment of business models, see Gassmann, et al., *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*

PENULIS



Associate Prof. Dr. Juliansyah Noor adalah konsultan bisnis strategi dan akademisi manajemen strategis dan metodologi penelitian di STIE La Tansa Mashiro, Banten, Indonesia. Telah menerbitkan lebih dari 20 artikel dalam jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional bereputasi, dengan scopus ID: 57200439811. Saat ini menjabat sebagai Direktur Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Perguruan tinggi La Tansa Mashiro. Dia adalah Doktor Manajemen Sumberdaya Manusia dari Universitas Negeri Jakarta. Dia telah menerbitkan enam buku ajar, diantaranya metodologi penelitian, penelitian ilmu manajemen, termasuk manajemen strategis berbasis kompetensi dan manajemen sumberdaya manusia.