MANAJEMEN STRATEGIK

Dr. H. Nizar Alam Hamdani
Abdullah Ramdhani, SE., M.Si.

Penerbit KARIMA

Manajemen Strategik

Manajemen Strategik

Nizar A. Hamdani, SE., MM., MT.
Abdullah Ramdhani, SE.

Penerbit Fakultas Ekonomi
Universitas Garut
Garut, 2006

Manajemen Strategik

Oleh

Nizar Alam Hamdani, SE., MM., MT.
Abdullah Ramdhani, SE.

Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Garut
Jl. Cimanuk 285 A, Garut 44151

Desain sampul: tc
Setting: tc

Diterbitkan pertama kali oleh
Fakultas Ekonomi Universitas Garut
Januari 2006

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

HAMDANI, Nizar Alam
Manajemen Strategik/
Nizar Alam Hamdani, Abdullah Ramdhani. - -
Garut: Fakultas Ekonomi-Universitas Garut,
2006.
242 hlm. ; 23 cm

ISBN : 979-3406-13-5

1. Strategi I. Judul.
II. Ramdhani, Abdullah

658.802

Daftar Isi

Bab 1 Konsep Dasar Manajemen Strategi 1
- Pendahuluan 1
  - Tahap-tahap Manajemen Strategis 1
  - Manfaat Manajemen Strategis 3
- Globalisasi dan E-commerce:
- Tantangan bagi Manajemen Strategis 4
  - Pengaruh Globalisasi 5
  - Pengaruh dari E-Commerce 5
- Teori Adaptasi Organisasi 7
- Menciptakan Learning Organization 8
- Model Dasar Manajemen Strategi 9
  - Environmental Scanning 10
  - Strategy Formulation 11
    - Misi – Tujuan – Strategi – Kebijakan – Implementasi Strategi
    - Program – Anggaran – Prosedur – Evaluasi dan Pengendalian
    - Feedback/ Learning Process
- Perumusan Strategi 18
- Pengambilan Keputusan Strategi 19
  - Model Mitzberg dalam Pengambilan Keputusan 20
  - Proses Pengambilan Keputusan 21
- Pengaruh Internet pada Manajemen Strategis 23

Bab 2 Corporate Governance 1
- Pendahuluan 25
- Peran Dewan Direksi 26
  - Tanggung Jawab Dewan Direksi 26
  - Peran Dewan Direksi 27
  - Rangkaian Interaksi Dewan Direksi 27
  - Keanggotaan Dewan Direksi 28
  - Codetermination 30
  - Keterkaitan Direktorat 30
  - Nomination and Election of Board Member 31

Organization of Board 31
Kecenderungan dalam Corporate Governance 32
Peran Manajemen Puncak 33
Tanggung Jawab Manajemen Puncak 33
Kepemimpinan Eksekutif dan Visi Strategi 33
Mengelolan Proses Perencanaan Strategi 34
Tanggung Jawab Sosial dari Pembuat Keputusan 35
Tanggung Jawab Perusahaan Bisnis 36
Corporate Stakeholders 38
Etika Pembuat Keputusan 39
Beberapa Alasan Adanya Perilaku Tidak Etis 39
Moral Relativism 40
Kohlberg's Levels of Moral Development 40
Encouraging Ethical Behavior 40
Codes of Ethics 41
Guidelines for Ethical Behavior 41
Pengaruh Internet terhadap Corporate Governance dan Tanggung Jawab Sosial 42

Bab 3 Analisis Lingkungan Eksternal 45
Pendahuluan 45
Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal 46
Pengamatan Lingkungan Eksternal 47
Mempertimbangan Lingkungan Masyarakat Internasional 50
Pengamatan Lingkungan Tugas 52
Mengidentifikasi Faktor-faktor Strategis Eksternal 52
Pendekatan Porter 54
Ancaman Pendatang Baru 55
Persaingan di antara Perusahaan yang Ada 55
Ancaman Produk Substitusi 56
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli 56
Kekuatan Tawar-Menawar Supplier 57
Kekuatan Relatif Pihak yang Berkepentingan Lainnya 57
Evolusi Industri 57
Pengelompokkan Industri-industri Internasional 58
Penilaian Risiko Internasional 58
Kelompok-kelompok Strategis 59
Tipe-tipe Strategi 59

Hyper-Kompetisi 59
Competitive Intelligence 60
Peramalan 61
Asumsi yang Membahayakan 61
Penggunaan Teknik Peramalan 61
Sintesis Faktor-faktor Eksternal – EFAS 62
Pengaruh Internet Terhadap Pengamatan Lingkungan dan Analisis Industri 64

Bab 4 Pengamatan Lingkungan Internal: Analisis Organisasi 65
Pendekatan Sumberdaya sebagai Analisis Keorganisasian 65
Menggunakan Sumberdaya untuk Memperoleh Keunggulan Bersaing 66
Mempertahankan Keunggulan Bersaing 66
Analisis Rantai Nilai 68
Analisis Rantai Nilai Industri 68
Analisis Rantai Nilai Perusahaan 69
Pengamatan Sumberdaya Fungsional 70
Struktur Dasar Keorganisasian 71
Budaya Perusahaan: Cara Perusahaan 73
Isu-isu Strategi Pemasaran 74
Posisi dan Segmentasi Pasar – Bauran Pemasaran Daur Hidup Produk
Isu-isu Strategi Keuangan 76
Financial Levarege – Capital Budgeting
Isu-isu Strategi R & D 77
Intensitas R & D, Kompleksitas Teknologi dan Transfer Teknologi Bauran Penelitian dan Pengembangan – Pengaruh terhadap Strategi Teknologi Baru
Isu-isu Strategi Operasional 79
Kurva Pengalaman – Pemanufakturarn yang Fleksibel untuk Produksi Massa
Isu-isu Strategi Sumberdaya Manusia 80
Kegunaan Tim – Hubungan Serikat Kerja dan Pekerja Kontrak Kualitas Kehidupan dan Keanekaragaman Pekerjaan
Isu-isu Strategi Sistem Informasi 82

Sintesis Faktor-faktor Strategi Internal – IFAS 83
Pengaruh Internet terhadap Pengamatan Internal dan Analisa Keorganisasian 86

Bab 5 Analisis Situasi dan Strategi Bisnis 89
Analisis Situasi: Analisis SWOT 89
Matrik Ringkasan Faktor-faktor Strategik 91
Menemukan Ceruk yang Menguntungkan 94
Meninjau Misi dan Tujuan Perusahaan 96
Menghasilkan Strategi Alternatif dengan Menggunakan Matriks TOWS 97
Strategi Bisnis 99
Strategi Kompetitif Porter 99
Risiko dalam Strategi Kompetitif 103
Stuktur dan Strategi Kompetitif 105
Strategi Kompetitif dan Hyperkompetitif 107
Pilihan Strategi 108
Taktrik Bersaing 110
Taktik Waktu: kapan bersaing 110
Taktik Lokasi Pasar 111
Taktik Menyerang 111
Taktik Defensif 112
Strategi Kerjasama 113
Kolusi (collusion) 113
Aliansi Strategik 114
Kerjasama Konsorsium 114
Joint Venture 114
Persetujuan Lisensi 115
Partnership Rantai Nilai 115
Pengaruh Internet terhadap Strategi Bisnis 116

Bab 6 Formulasi Strategi: Strategi Korporasi 121
Pendahuluan 121
Strategi Direksional 122
Strategi Pertumbuhan 123
Strategi Terkonsentrasi 128
Pertumbuhan Vertikal – Pertumbuhan Horizontal

Strategi Diversifikasi 131
Diversivikasi Konsentris – Diversivikasi Konglomerat
International Entry Option 132
Kontraversi dalam Strategi Pertumbuhan Direksional 136
Strategi Stabilitas 136
Pause/Processed dengan strategi Kehati-hatian 137
No Change Strategy 137
Profit Strategy 137
Strategi Perampingan 138
Turnaround Strategy 138
Captive Company Strategy 138
Strategi Divestasi 139
Bankruptcy/ Liquidation strategy 139
Pengaruh internet terhadap Strategi Korporasi 141

Bab 7 Formulasi Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategi 143
Pendahuluan 143
Kompetensi Inti 144
Pemerolehan Sumberdaya dan Kapabilitas 145
Strategi Pemasaran 146
Strategi Keuangan 148
Strategi Research & Development 148
Strategi Departemen Operasional 150
Strategi Pembelian 151
Strategi Logistik 152
Strategi Sumberdaya Manusia 152
Strategi Sistem Informasi 156
Strategi untuk Menghindar 157
Pilihan Strategi 159
Pengembangan Kebijakan 161
Pengaruh Internet pada Strategi Fungsional 162

Bab 8 Implementasi Strategi:
Struktur dan Desain Organisasi 165
Pendahuluan 165
Pelaksana Implementasi Strategi 167
Aktivitas yang Dilakukan 167
Pengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur 168
Program – Anggaran – Prosedur
Mencapai Sinergi 171
Bagaimana Strategi Diimplementasikan
dan Mengorganisir Tindakan 171
Struktur Mengikuti Strategi 172
Tahap-tahap Pengembangan Perusahaan 174
Kendala dalam Tahapan Perubahan 178
Daur Hidup Organisasi 179
Tipe Struktur Organisasi Maju 180
Struktur Organisasi 181
Struktur Matrik 181
Struktur Jejaring 183
Rekayasa Ulang dan Implementasi Strategi 185
Mendesain Pekerjaan untuk Mengimplementasi Strategi 187
Isu-isu Internasional dalam Implementasi Strategi 188
Tahap-tahap Perkembangan Internasional 189
Sentralisasi melawan Desentralisasi 191
Pengaruh Internet terhadap
Struktur dan Desain Organisasi 191

Bab 9 Implementasi Strategi:
Staffing dan Directing 195
Pendahuluan 195
Staffing 196
Kesesuaian Manajer dengan Strategi 196
Seleksi dan Pengembangan Manajemen 197
Keberhasilan Eksekutif: Insider versus Outsider 197
Identifikasi Kemampuan 198
Masalah dalam Perampingan 199

Isu-isu Internasional dalam Staffing 200
Leading 201
Mengelola Budaya Perusahaan 202
Penilaian Strategi: Kesesuaian Budaya 202
Mengelola Perubahan Budaya melalui Komunikasi 203
Mengelola Perbedaan Budaya akibat Akuisisi Perusahaan 204
Peremcanaan Kegiatan 206
Management by Objective 207
Total Quality Management 208
Pengaruh Internet terhadap
Staffing dan Leading dalam Organisasi 209

Bab 10 Evaluasi dan Kontrol 211
Pendahuluan 211
Evaluasi dan Kontrol dalam Manajemen Strategi 213
Mengukur Kinerja 213
Appropriate Measure 214
Jenis-jenis Alat Kontrol 214
Activity Based Costing 215
Primary Measure of Corporate Performance 218
Pengukuran Keuangan Tradisional 218
Stakeholders Measure 220
Stakeholder Values 220
Economic Value Added – Market Value Added
Pendekatan Balance Scorecard 222
Masalah dan Pengukuran Kinerja 224
Orientasi Jangka Pendek 224
Pergeseran Tujuan 225
Pedoman Pengendalian 225
Audit Manajemen Strategik 226
Pengaruh Internet terahadap Evaluasi dan Kontrol 140

Daftar Pustaka

Daftar Tabel

Tabel 3-1	Beberapa Variabel Penting dalam Lingkungan Masyarakat	49
Tabel 3-2	Beberapa Variabel Penting Dalam Lingkungan Masyarakat Internasional	51
Tabel 3-3	External Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag	63
Tabel 4-1	Variabel-variabel Bauran Pemasaran	76
Tabel 4-2	Internal Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag	85
Tabel 5-1	Internal Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag	92
Tabel 5-2	External Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag	93
Tabel 5-3	Strategic Factor Analysis Summary (Tabel SFAS) Matrix	94
Tabel 5-4	Risiko-risiko dari Strategi Kompetitif Generik	104
Tabel 5-5	Persayaratan untuk Strategi Bersaing yang Umum	109
Tabel 5-6	Faktor-faktor Keberhasilan Strategi Aliansi	117
Tabel 7-1	Strategi R&D dan Keunggulan Kompetitif	149
Tabel 7-2	Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Strategi Operasi	150
Tabel 7-3	Beberapa Pilihan Strategi Fungsional	153
Tabel 7-4	Perkembangan (Evolusi) dari Sistem Informasi	157
Tabel 7-5	20 Pertanyaan Untuk Mengevaluasi Strategi terbaik	159
Tabel 8-1	Faktor yang Membedakan Beberapa Perusahaan pada Tahap I, II, dan III	174
Tabel 8-2	Daur Hidup Organisasi	180
Tabel 8-3	Karakteristik Perubahan Struktur Korporasi Modern	181

Daftar Gambar

Gambar 1-1 Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis 10
Gambar 1-2 Variabel Lingkungan 11
Gambar 2-1 Rangkaian Interaksi Dewan Direksi 28
Gambar 2-2 Social Responsibility 37
Gambar 3-1 Lingkungan Eksternal Perusahaan 47
Gambar 3-2 Pemantauan lingkungan Eksternal 52
Gambar 3-3 Matriks Prioritas Masalah 53
Gambar 3-4 Forces Driving Industry Competition 54
Gambar 4-1 Rangkaian Kesatuan Ketahanan Sumberdaya 68
Gambar 4-2 Model Rantai Nilai untuk Perusahaan Produk Manufaktur 69
Gambar 4-3 Rantai Nilai Perusahaan 70
Gambar 4-4 Struktur Dasar Perusahaan 73
Gambar 4-5 Daur Hidup Produk 76
Gambar 5-1 TOWS Matrix 98
Gambar 5-2 Generating TOWS Matrix for Maytag Corp. 99
Gambar 5-3 Porter’s Generic Competitive Strategy 101
Gambar 5-4 Strategi Aliansi 115
Gambar 8-1 Matrix of Change 170
Gambar 8-2 Struktur Organisasi Matriks 183

Gambar 8-3 Struktur Organisasi Jejaring 184
Gambar 9-1 Penilaian Strategi 203
Gambar 9-2 Metode Pengelolaan Budaya dalam Perusahaan yang Terakuisi 205
Gambar 10-1 Proses Evaluasi dan Kontrol dalam Manajemen Strategi 212
Gambar 10-2 Penerjemahan Visi dan Strategi Perusahaan 223

Kata Pengantar

Alhamdulillah, segala puji hanyalah bagi Allah, Tuhan Pengatur semesta alam, yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Pemilik Hari Kemudian. Hanya atas perkenan, rahmat dan karunia-Nya, serta berkat bantuan semua pihak dan pribadi-pribadi yang berhati mulia, buku ini dapat diselesaikan.

Buku ini disusun atas suatu pandangan bahwa diperlukan suatu buku yang melengkapi wacana tentang manajemen strategi. Dasar untuk mengetahui dan memahami keberhasilan suatu program kebijakan perusahaan adalah pemahaman terhadap manajemen strategik. Manajemen Strategik merupakan suatu proses pemusatan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif. Karena disiplin manajemen strategik bersifat universal maka disiplin ini dapat diterapkan dimana-mana. Selain itu, manajemen strategik merupakan sekumpulan konsep, teori, alat praktik serta prosedur dan pengalaman yang berupa pengetahuan untuk dapat dipelajari dan diajarkan.

Meskipun disiplin manajemen strategik merupakan displin universal, namun, dalam praktiknya terdapat variasi yang berbeda dalam implementasinya di pelbagai lingkungan. Setiap individu, organisasi berikut lingkungannya mempunyai nilai yang unik yang telah menjadi kebiasaan mereka. Untuk penerapan disiplin manajemen strategik di suatu lingkungan, didalamnya terdapat fungsi-fungsi perusahaan antara lain, keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia dan lainnya. Oleh karena manajemen strategik sebuah organisasi untuk setiap lingkungan berbeda, maka diperlukan penyesuaian serta pengembangan dalam rencana strategi perusahaan.

Buku ini disusun dari berbagai sumber, khususnya dari Wheellen dan Hunger (Management Strategic & Business Policy), sehingga didalamnya lebih banyak contoh-contoh yang diadaptasi dari buku tersebut. Tujuan dari disusunnya buku ini adalah sebagai salah satu literatur yang dapat digunakan oleh mahasiswa ataupun dosen yang

mempelajari manajamen strategik dan untuk memperkaya khasanah keilmuan dibidang manajemen, khususnya manajemen strategik.

Pada kesempatan ini, sekalipun sulit bagi penulis untuk mengungkapkan satu persatu, namun tanpa mengurangi yang lain, tak terbendung getar-getar perasaan yang lahir dari lubuk hati yang paling dalam untuk menyampaikan rasa terima kasih kepada mereka yang menjadi bagian dalam penyelesaian proses pembuatan buku ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat serta karunia-Nya.

Penulis berharap semoga buku ini akan memberikan manfaat, khususnya kepada penulis, serta kepada umat yang penulis cintai. Amien.

Garut, Januari 2006

Nizar Alam Hamdani
Abdullah Ramdhani

1 Konsep Dasar Manajemen Strategi

Pendahuluan

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Termasuk didalamnya pengamatan lingkungan (eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian.

Bidang ilmu manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats)* lingkungan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis**,** namun Manajemen Strategi meliputi perencanaan strategi jangka panjang. Sedangkan kebijakan bisnis berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat ke dalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan.

Manajemen strategik sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategik. Oleh karena itu, istilah manajemen

strategik telah menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu.

Tahap-tahap Manajemen Strategik

Banyak konsep dan teknik yang berhubungan dengan manajemen strategik telah berhasil dikembangkan dan digunakan untuk bisnis perusahaan. Peningkatan resiko kesalahan, kehancuran ekonomi telah menyebabkan manajer profesional saat ini pada semua organisasi mengkaji ulang manajemen strategik perusahaannya agar dapat bertahan dan bersaing dalam perubahan lingkungan yang semakin tajam.

Umumnya suatu perusahaan membagi manajemen strategik ke dalam empat tahap, yaitu:

Tahap 1. Perencanaan Keuangan Dasar (*basic financial planning*). Para manajer mengawali perencanaan secara serius ketika mereka diminta untuk mengusulkan anggaran untuk tahun yang akan datang. Proyek yang diusulkan didasarkan pada analisis yang sederhana, dengan sebagian besar informasi berasal dari dalam perusahaan tersebut. *Sales forces* biasanya hanya menyediakan sedikit informasi mengenai lingkungan. Beberapa perencanaan operasional yang sederhana dianggap sebagai manajemen strategik. Aktivitas perusahaan sering ditunda beberapa minggu sementara di sisi lain para manajer mencoba untuk memasukan ide-ide ke dalam anggaran yang diusulkan.

Tahap 2. Perencanaan Berbasis Peramalan (*forecast-based planning*). Karena anggaran tahunan menjadi kurang memberikan dasar dalam merangsang perencanaan jangka panjang, maka para manajer berupaya untuk mengusulkan perencanaan lima tahun. Mereka mulai mempertimbangkan proyek yang lebih dari satu tahun. Sebagai tambahan

terhadap informasi internal, para manajer mengumpulkan data lingkungan perusahaan yang tersedia. Tahap ini memerlukan waktu dan sering melibatkan aktivitas manajer hampir sebulan penuh untuk meyakinkan bahwa usulan anggaran sesuai dengan keinginan semua pihak. Waktu yang dibutuhkan biasanya 3 sampai 5 tahun.

Tahap 3. Perencanaan Berorientasi Keluar (*externally oriented planning/ strategic planning*). Ketidakpuasan dengan perencanaan lima tahun yang tidak efektif, maka manajemen puncak (*top management*) ikut ambil bagian dalam mengendalikan proses perencanaan melalui perencanaan stratejik. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan tanggungjawabnya guna merubah pasar dan persaingan dengan berpikir secara stratejik. Kemudian perencanaan diteruskan ke level manajer yang lebih rendah dan dipusatkan pada departemen perencanaan yang tugasnya mengembangkan rencana strategik perusahaan. Konsultan sering menyediakan teknik yang inovatif dan berpengalaman yang dapat digunakan oleh staf perencanaan untuk mendapatkan informasi dan meramalkan kecenderungan di masa depan. Misalnya, ahli militer mengembangkan unit-unit intelijen. Manajer yang lebih atas melakukan pertemuan tahunan untuk mengevaluasi dan memperbaharui rencana strategik yang berlangsung. Beberapa perencanaan *top-down* menekankan formulasi strategi formal dan meninggalkan isu implementasi bagi level manajemen yang lebih rendah. Manajemen puncak secara khas mengembangkan perencanaan lima tahun dengan bantuan konsultan tapi input yang minim dari level yang lebih rendah.

Tahap 4. Manajemen Strategik (*strategic management*). Merealisasikan rencana stratejik yang terbaik tidak akan berguna tanpa masukan dan komitmen dari level manajer yang lebih rendah, manajemen puncak (*top management*) membentuk kelompok perencanaan dari para manajer dan pekerja kunci pada berbagai level dari berbagai departemen.

Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian perencanaan strategis yang dijadikan sebagai alat bantu untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Kemudian secara lebih detail rencana strategis tersebut diimplementasikan, dievaluasi dan dikontrol. Oleh karena perencanaan tersebut menekankan pada kemungkinan perubahan skenario dan strategi, maka rencana strategis jangka waktu lima tahun diganti dengan berpikir strategik (*strategic thinking*) pada semua level organisasi sepanjang tahun. Informasi strategik sebelumnya hanya tersedia secara terpusat pada *top management*, tersedia melalui jaringan lokal (*local area networks*) dan intranet untuk kepentingan semua orang dalam organisasi. Lebih dari itu, dari sejumlah staf perencanaan yang terpusat, konsultan perencanaan internal dan eksternal tersedia untuk membantu memimpin diskusi kelompok strategi. Walaupun *top management* masih memegang inisiatif proses perencanaan strategik, hasil strategik boleh muncul dari mana saja dalam organisasi. Perencanaan secara khas saling berhubungan antar tingkatan dan tidak hanya *top-down*. Semua orang dalam semua tingkatan ikut terlibat.

Manfaat Manajemen Stratejik

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan atau menjalankan manajemen strategik pada umumnya lebih berhasil dibanding dengan perusahaan yang tidak. Hasil yang dicapai dari sebuah perpaduan yang tepat antara lingkungan organisasi dan strateginya, struktur dan proses mempunyai efek positif pada kinerja organisasi.

Sebuah survey dari sekitar 50 perusahaan diberbagai negara dan industri menemukan 3 manfaat yang dominan dari manajemen strategik, yaitu: (1) visi strategik perusahaan yang lebih luas; (2) fokus yang lebih tajam terhadap apa

pentingnya strategi (3) perbaikan yang rasional dari perubahan lingkungan yang cepat

Untuk menjadi efektif, manajemen stratejik tidak selalu membutuhkan proses yang formal. Mereka harus dapat menjawab 3 pertanyaan kunci stratejik :

1. Dimana posisi organisasi sekarang? (Bukan apa yang sesungguhnya kita harapkan!)
2. Jika tidak ada perubahan yang dibuat, dimana perusahaan akan berada dalam satu tahun, dua tahun, lima tahun, sepuluh tahun ke depan? Apakah jawabannya dapat diterima?
3. Jika jawabannya tidak dapat diterima, tindakan khusus apa yang sebaiknya dilakukan oleh manajemen? Risiko dan hasil apa yang dilibatkan?

Survey dari Binn & Company menyatakan bahwa alat manajemen yang paling populer menjadikan perencanaan strategik dan mengembangkan pernyataan visi dan misi ——bagian esensial dari manajemen strategik. Studi pada praktek perencanaan pada organisasi secara nyata memberi kesan bahwa nilai riil dari perencanaan stratejik harus lebih banyak mengarah pada orientasi masa depan dari proses perencanaan itu sendiri dibanding hasil dari rencana strategis tertulis. Perusahaan kecil, kadang-kadang mempunyai rencana tidak teratur dan secara informal. Studi pada perusahaan kecil membuktikan bahwa tingkat formalitas perencanaan strategis mempunyai pengaruh yang kecil sampai sedang terhadap profitabilitas perusahaan, perencanaan formal telah secara signifikan meningkatkan pertumbuhan dalam penjualan daripada perencanaan yang bersifat informal.

Globalisasi dan E-Commerce:

Tantangan bagi Manajemen Strategik

Belum lama ini, perusahaan bisnis dapat berhasil dengan hanya memfokuskan pada membuat dan menjual barang dan jasa dalam lingkungan nasional sekitarnya. Pertimbangan internasional sangat minim. Keuntungan yang dihasilkan dari ekspor produk ke luar negeri dipertimbangkan “lapisan gula pada kue” tapi tidak sungguh-sungguh penting bagi keberhasilan perusahaan. Selama tahun 1960an, sebagai contoh, banyak perusahaan di Amerika Serikat yang mengorganisasikan dirinya pada sejumlah divisi produk yang membuat dan menjual produk hanya di Amerika Serikat.

Pengaruh Globalisasi

Sekarang segala sesuatu telah berubah. Globalisasi, perusahaan dan pasar internasional, telah merubah jalan perusahaan modern dalam melakukan bisnis. Untuk memenuhi tuntutan skala ekonomis, maka perlu untuk mencapai biaya yang rendah (*low cost*) kemudian akan menjadikan harga yang rendah (*low price*) yang diperlukan untuk berkompetisi sehingga perusahaan-perusahaan harus mulai memikirkan pasar global (*world-wide*) sebagai pengganti pasar nasional. Nike dan Reebok, sebagai contoh, membangun pabrik sepatu atletik mereka di berbagai negara di Asia untuk dijual ke berbagai benua. Bahkan, menggunakan satu divisi internasional untuk mengatur segala sesuatu di luar negeri, perusahaan besar sekarang menggunakan struktur matrik dimana unit-unit produk terjalin dengan unit regional atau negara. Penugasan internasional sekarang menjadi pertimbangan kunci untuk sesorang yang tertarik untuk meraih manajemen puncak.

Oleh karena banyak industri yang beralih menjadi global, maka manajemen strategik menjadi suatu cara yang sangat penting untuk menjaga jalur perkembangan internasional dan posisi perusahaan sebagai sebuah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) jangka panjang.

Pengaruh dari *Electronic Commerce*

Electronic Commerce mengacu pada penggunaan internet untuk menghubungkan transaksi bisnis. Survey tahun 1999 oleh Booz-Allen & Hamilton dan Economist Intelligent Unit, lebih dari 525 eksekutif puncak dari berbagai industri menyatakan bahwa internet membentuk kembali pasar global dan hal itu akan berlangsung terus untuk dalam beberapa tahun. Lebih dari 90% eksekutif percaya bahwa internet akan mentransformasi atau mempunyai dampak pada strategi perusahaan mereka dalam 2 tahun. Menurut Mathew Barret, pimpinan dan CEO bank Montreal, “Kita hanya berdiri pada ambang pintu dunia baru. Hal itu hanya jika kita telah tercetak”. Internet tidak hanya merubah jalan *customer*, *supplier*, dan interaksi perusahaan, ia juga merupakan cara kerja internal perusahaan.

Hanya beberapa tahun sejak diperkenalkannya, internet telah berkembang sangat besar mempengaruhi basis kompetisi pada berbagai industri. Bahkan dari fokus tradisional pada bentuk dan biaya produk, internet menggantikan basis untuk persaingan ke level yang lebih strategik, dimana rantai nilai tradisional industri secara drastis berubah.

Sebuah laporan tahun 1999 oleh AMR riset mengindikasikan bahwa pemimpin industri berada dalam proses bergerak dari 60% ke 100% dari transaksi bisnis ke bisnis mereka melalui internet. Jaringan B2B meliputi: (a) Platforms pertukaran perdagangan seperti vertikal net; (b) Pertukaran sponsor industri; (c) Jaringan pembuat pasar yang memfokuskan pada sebuah rantai nilai industri khusus atau proses bisnis untuk menengahi berbagai transaksi dalam bisnis. Gardner group memprediksi bahwa pasar B2B akan tumbuh dari $145 milyar tahun 1999 menjadi 7,29 trilyun tahun 2004, dimana waktu tersebut akan mencerminkan 7% dari total transaksi penjualan global.

Survey terbaru dari para eksekutif puncak di Amerika menyatakan teridentifikasi tujuh trend berikut dari perkembangan internet :

1. Internet mendorong perusahaan untuk mentransformasikan dirinya. Konsep dari jaringan elektronik, pelanggan suplier dan partner sekarang menjadi kenyataan.
2. Saluran baru merubah akses pasar dan *branding* menyebabkan disintermediasi (pemutusan) saluran distribusi tradisional. Dengan bekerja secara langsung terhadap pelanggan, perusahaan mampu untuk menghindari distributor yang biasa lalu membentuk hubungan yang lebih tertutup dengan pengguna akhir, perbaikan pelayanan dan mengurangi biaya.
3. Keseimbangan dari kekuatan berubah kepada pelanggan. Sekarang mempunyai akses yang tak terhingga bagi informasi dalam internet, pelanggan lebih dibutuhkan daripada pendahulu mereka.
4. Kompetisi berubah. Perusahaan berteknologi baru ditambah pesaing tradisional yang lebih tua mengeksploitasi internet untuk menjadi lebih inovatif dan efisien.
5. Langkah bisnis meningkat secara drastis. rentang perencanaan, kebutuhan informasi dan harapan pelanggan merefleksikan kesiapan internet. Sebab dari perubahan lingkungan ini, waktu ditekan dimana satu tahun terasa seperti tujuh tahun .
6. Internet menekan perusahaan keluar dari lingkungan tradisional mereka. Pemisahaan tradisional antara supplier, pabrik dan pelanggan menjadi tidak jelas dengan pengembangan dan ekspansi ekstra net, dimana kerjasama perusahaan-perusahaan mempunyai akses satu sama lain dalam proses dan rencana operasi internal. Sebagai contoh Lockheed Martin perusahaan Aerospace, mempunyai ekstra net yang menghubungkan lockheed dengan beeing, rekan proyeknya, dan departemen pertahanan Amerika sebagai pelanggan kunci.

7. Pengetahuan menjadi asset kunci dan sumber keunggulan bersaing. Sebagai contoh asset phisik tercatat 62,8% dari total nilai pasar dari industri manufaktur Amerika tahun 1980 tetapi hanya 37,9 % tahun 1991. Sisa dari nilai pasar adalah aset yang tidak terlihat, terutama intelektual kapital.

Teori Adaptasi Organisasi

Globalisasi dan e-commerce menghadirkan tantangan nyata bagi manajemen strategik perusahaan bisnis. Bagaimana sebuah perusahaan dapat menjaga *track*-nya dari semua perubahan teknologi, ekonomi, politik dan hukum, trend sosio-kultural seluruh dunia dan membuat penyesuaian yang diperlukan? Ini adalah pekerjaan yang tidak mudah. Berbagai teori telah dikemukakan untuk melihat bagaimana organisasi dapat *fit* dengan lingkungannya. Teori *Population Ecology* menyatakan bahwa sekali sebuah organisasi sukses didirikan pada ceruk lingkungan tertentu, organisasi tersebut tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan kondisi. Terlalu banyak kelembaman yang dapat mencegah organisasi dari perubahan. Perusahaan kemudian diganti dengan organisasi lain yang lebih cocok dengan lingkungan baru. Walaupun populer dalam sosiologi, riset gagal untuk mendukung argumen teori *Population Ecology*.

Sebaliknya, *institution theory* mengemukakan bahwa organisasi dapat melakukan adaptasi untuk merubah kondisi dengan meniru organisasi lain yang sukses. Terhadap hal ini banyak contoh yang dapat ditemukan dari perusahaan-perusahaan yang telah beradaptasi untuk merubah ketidakpastian dengan meniru strategi perusahaan lain. Namun, teori ini tidak menjelaskan bagaimana atau siapa yang sukses menerapkan strategi baru yang dikembangkan pada tempat pertama.

Perspektif pilihan strategik berangkat satu-satu lebih dulu dengan mengemukakan bahwa tidak hanya melakukan adaptasi organisasi untuk merubah lingkungan, tetapi bahwa mereka juga mereka mempunyai kesempatan dan kekuatan untuk membentuk kembali lingkungan mereka. Sebab dari penekanan tersebut para manajer membuat keputusan strategik yang rasional, teori perspektif pilihan strategi adalah salah satu yang dominan dalam manajemen strategik. Argumennya adalah bahwa adaptasi merupakan proses dinamis yang sesuai dengan pandangan Teori Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Theory*), dan bahwa organisasi menyesuaikan secara defensif untuk merubah lingkungan dan menggunakan pengetahuan secara *offensif* untuk meningkatkan kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya. Pandangan ini memperluas perspektif pilihan strategi untuk memasukan orang pada semua level menjadi terlibat dalam menyediakan input bagi keputusan strategik.

Dalam perjanjian dengan konsep teori pembelajaran organisasi, sebuah peningkatan jumlah perusahaan dinyatakan bahwa mereka harus merubah dari diorganisir secara vertikal, tipe *top-down* organisasi kepada manajemen yang lebih horizontal, organisasi interaktif. Mereka mencoba beradaptasi lebih cepat untuk merubah kondisi dengan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*).

Menciptakan Learning Organization

Manajemen strategik merupakan suatu nilai yang berharga dalam membantu menjalankan organisasi dengan penuh keberhasilan dalam lingkungan yang komplek dan dinamis. Sebagai contoh perusahaan ***Inland Steel*** menggunakan perencanaan strategis sebagai alat untuk mendorong perubahan organisasi. Para manajer diseluruh level diharapkan untuk menganalisis secara berkesinambungan terhadap perubahan industri baja agar dapat menciptakan

dan memodifikasi perencanaan strategis sepanjang tahun. Untuk bersaing dalam lingkungan yang dinamis maka perusahaan harus mulai mengurangi birokrasi dan lebih fleksibel. Dalam lingkungan yang stabil seperti yang telah terjadi beberapa tahun yang silam, suatu strategi bersaing yang sederhana dapat melihat dan mendefinisikan posisi bersaing dan kemudian dapat bertahan cukup lama. Oleh karena adanya perubahan waktu, maka suatu produk atau teknologi digantikan dengan yang lain, sehingga sedemikian rupa perusahaan menyadari bahwa tidak ada sesuatu yang abadi seperti keunggulan bersaing yang permanen. Banyak yang setuju dengan pendapat Richard D'Aveni (dalam bukunya yang berjudul *HyperCompetition*) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing tidak terletak pada perencanaan jangka waktu lima tahun yang dikelola secara terpusat, tetapi akan terkait bersama-sama dalam serangkaian strategis jangka pendek (sebagaimana Intel melakukan pemotongan penjualan dari penawarannya dengan memperkenalkan produk baru secara berkala). Maksud dari hal ini adalah bahwa perusahaan harus mengembangkan *Strategic Flexibility* (kemampuan untuk berpindah dari satu strategi yang dominan ke strategi lain).

Fleksibilitas strategis menuntut sebuah komitmen jangka panjang terhadap perkembangan dan pengawasan sumberdaya yang kritis (*critical resources*). Hal itu juga menuntut perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*) −suatu organisasi yang ahli dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan dalam hal memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan baru dan pandangannya. Pembelajaran organisasi merupakan komponen kritis dari persaingan dalam lingkungan yang dinamis. Hal itu kadang-kadang penting untuk inovasi dan pengembangan produk baru. Pembelajaran organisasi merupakan aktivitas untuk melatih 4 hal sebagai berikut:

1. Menyelesaikan masalah secara sistematik.
2. Melakukan eksperimen dengan pendekatan baru

3. Belajar dari pengalaman dirinya dan sejarah masa lalu begitu juga dari pengalaman-pengalaman lainnya.
4. Mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien melalui organisasi.

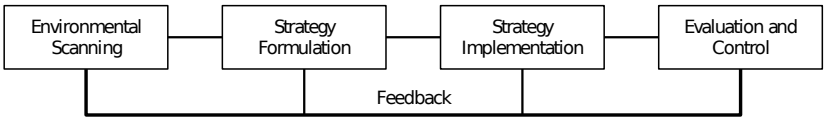
Pembelajaran organisasi akan menghindari stabilitas melalui uji diri dan eksperimen yang berkesinambungan. Orang-orang yang ada pada seluruh level, tidak hanya top manajemen saja, perlu dilibatkan dalam manajemen strategik-yakni membantu untuk mengamati lingkungan sebagai informasi yang kritis, kemudian menyarankan untuk membuat perubahan terhadap strategi dan program yang ada sebagai keunggulan dari perubahan lingkungan, serta bekerja dengan rekan kerja lainnya untuk melakukan perbaikan yang berkesinambungan terhadap metoda kerja, prosedur, dan teknik evaluasi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa organisasi yang berupaya untuk bereksperimen dan dapat belajar dari pengalamannya adalah lebih berhasil daripada perusahaan yang tidak melakukan.

Model Dasar Manajemen Strategik

Manajemen strategik terdiri atas 4 elemen dasar, yaitu sebagai berikut :

1. Pengamatan lingkungan (*Environmental Scanning*);
2. Memformulasikan strategi (*Strategy Formulation*);
3. Menerapkan strategi (*Strategy Implementation*);
4. Melakukan evaluasi dan pengendalian (*Evaluation and Control*).



Gambar 1-1. Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

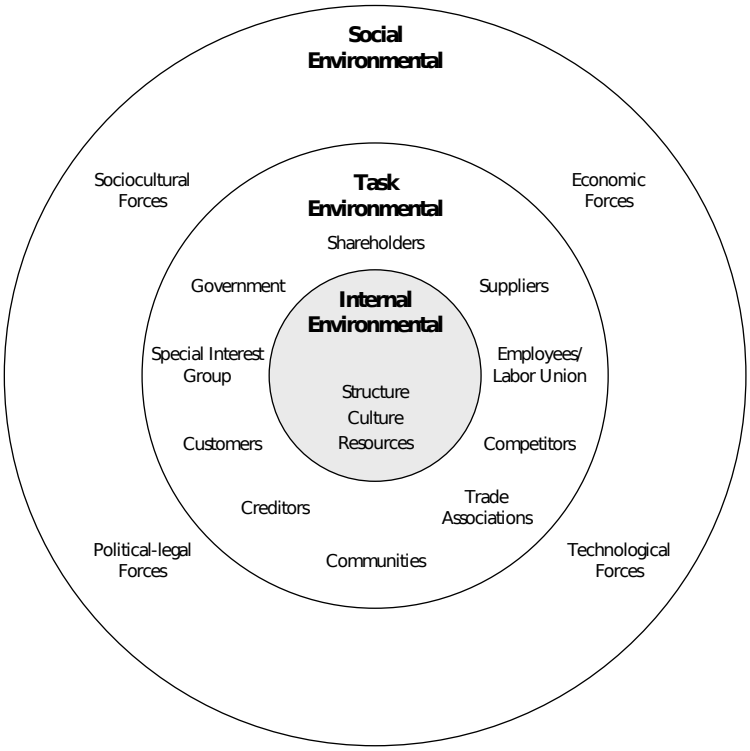
Environmental Scanning

Environmental scanning merupakan proses monitoring, evaluasi dan penyaringan informasi dari lingkungan internal dan eksternal terhadap pekerja kunci di dalam perusahaan. Adapun yang menjadi tujuannya yaitu untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik yakni elemen internal dan eksternal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Cara yang paling sederhana untuk melakukan *environmental scanning* yaitu melalui analisis SWOT. SWOT merupakan kepanjangan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportonities* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang merupakan faktor strategik untuk perusahaan tertentu.

Keadaan lingkungan eksternal terdiri atas variabel-variabel *opportunities* dan *threats*, merupakan keadaan diluar organisasi dan tidak berada di dalam kontrol jangka pendek pihak manajemen. Variabel-variabel ini yang membentuk keberadaan suatu perusahaan. Gambar 2 menjelaskan variabel-variabel kunci *environmental*. Variabel tersebut dapat berupa *General Forces* maupun kecenderungan (*trend*) di dalam seluruh lingkungan sosial (*societal environment*) atau faktor tertentu yang berada dalam lingkungan tugas (*task environment*) suatu organisasi yang sering disebut sebagai industri.

Lingkungan internal dari suatu perusahaan terdiri atas variabel *strengths* dan *weaknesses* yang berada di dalam organisasi itu sendiri dan umumnya tidak berada didalam kontrol jangka pendek pihak top manajemen. Variabel ini

membentuk suatu keadaan dimana pekerjaan tersebut dilakukan. Variabel ini meliputi *structure, culture, dan resources.* Kekuatan kunci membentuk suatu set rangkaian *core competencies* yang mana perusahaan dapat menggunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing.



Gambar 1-2. Variabel Lingkungan
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

Strategy Formulation

Formulasi strategik merupakan pengembangan dari rencana jangka panjang sebagai pengelolaan yang efektif terhadap peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari keadaan

linmgkungan yang menjelaskan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan. Hal ini meliputi pendefinisian misi perusahaan (*Mission*), menentukan tujuan (*Objective*) yang dapat dicapai, mengembangkan strategi (*Strategies*) dan menetapkan petunjuk kebijakan (*Policy*).

Misi

Misi suatu organisasi yaitu merupakan tujuan atau alasan terhadap keberadaan organisasinya. Misi ini menjelaskan apa yang ingin ditunjukan oleh perusahaan terhadap masyarakat, baik bersifat jasa (*service*) seperti *housecleaning* atau berupa produk seperti mobil atau kendaraan. Konsep misi yang baik yakni mendefinisikan fundamental, tujuan yang unik, sehingga perusahaan akan berbeda dengan tipe perusahaan lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi perusahaan dalam bentuk produk (termasuk jasa) yang ditawarkan dan penerimaan pasar, serta mengungkap filosofi perusahaan mengenai bagaimana dilakukannya bisnis dan memperlakukan pegawainya. Kata-kata yang dimasukan dalam misi, tidak hanya menyangkut perusahaan saat ini, tetapi juga apa yang diinginkan untuk terjadi – visi strategis manajemen perusahaan masa depan. (banyak orang senang untuk mempertimbangkan visi dan misi sebagai dua konsep yang berbeda: pernyataan misi menjelaskan apa organisasi itu sekarang; pernyataan visi menjelaskan apa yang organisasi inginkan untuk terjadi. Kami lebih suka untuk mengkombinasikan ide tersebut ke dalam satu pernyataan misi). Pernyataan misi mempromosikan harapan pekerja dan mengkomunikasikan *image publik* kepada kelompok *stake holder* penting dalam lingkungan tugas perusahaan. Hal itu menunjukkan siapa kita dan apa yang sebaiknya kita lakukan untuk terjadi.

Sebagai contoh pernyataan misi dari Maytag Corporation :

"***To improve the quality af home life by designing, building, marketing and servicing the best appliance in the world***."

Sebuah misi mungkin didefinisikan secara sempit atau lingkup luas. Sebagai contoh dari pernyataan misi yang luas adalah yang digunakan oleh banyak perusahaan: *pelayanan terbaik bagi pemilik saham, pelanggan dan pekerja.* Definisi pernyataan misi secara luas tersebut menjaga perusahaan dari pembatasan itu sendiri kepada satu bidang atau lini produk, tetapi hal itu gagal untuk menjernihkan identifikasi yang lain apa yang dibuatnya atau dimana rencana produk atau pasarnya ditekankan. Karena pernyataan secara luas ini sangat umum, pernyataan secara sempit lebih berguna. Misi yang sempit secara jelas menegaskan bisnis utama organisasi, tetapi hal itu membatasi jangkauan dari aktivitas perusahaan dalam hal produk atau jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, dan pasar yang dilayani. Malahan pernyataan tersebut merupakan "*rel*", perusahaan akan lebih baik menyebut dengan sendirinya sebuah "*transportasi perusahaa*".

Tujuan

Objectives (tujuan) adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. Efeknya ini adalah apa yang *society* berikan kembali kepada perusahaan ketika perusahaan mengerjakan pekerjaan yang baik dari pemenuhan misi tersebut.

Istilah sasaran (*goal*) sering rancu dengan istilah tujuan (*objective*). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang ingin dicapai dan tidak ada penjelasan waktu

penyelesaian. Beberapa bidang dimana perusahaan perlu membuat sasaran dan tujuan adalah:

1. Profitabilitas (laba bersih),
2. Efisiensi (biaya rendah),
3. Pertumbuhan (kenaikan pada asset total, penjualan),
4. Kekayaan pemegang saham (dividen ditambah apresiasi harga saham)
5. Penggunaan sumber daya (ROE atau ROI)
6. Reputasi (diperhitungkan sebagai perusahaan terkenal)
7. Kontribusi untuk karyawan (keamanan kerja, upah)
8. Kontribusi untuk lingkungan (membayar pajak, partisipasi dalam amal, menyediakan produk atau jasa yang dibutuhkan)
9. Kepemimpinan pasar (pangsa pasar)
10. Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreativitas)
11. Kelangsungan hidup (menghindari kebangkrutan)
12. Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, sepertri menyediakan pekerjaan bagi keluarga)

Strategy

Strategi sebuah perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Tipikal bisnis perusahaan umumnya termasuk dalam 3 tipe strategi yaitu :

1. ***Corporate Strategy***. Menjelaskan arah dari perusahaan mulai dari sikap umum (*general attitude*) ke arah pertumbuhan (*growth*) dan pengelolaan terhadap berbagai bisnis dan lini produknya. Tipe *corporate strategy* akan cocok di dalam tiga kategori yaitu *stability, growth*, dan *retrenchment*. Sebagai contoh

sebuah perusahaan dapat mengikuti strategi pertumbuhannya dengan cara mengakuisi perusahaan lainnya sehingga memiliki seluruh lini produk.

2. ***Business Strategy***. Umumnya terjadi pada unit bisnis atau level produk dan menekankan perbaikan posisi bersaing dari produk atau jasa perusahannya pada suatu industri tertentu atau segmen pasar yang dapat diterima oleh unit bisnisnya. *Business strategy* akan sangat cocok di dalam dua kategori yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) atau strategi kerjasama (*cooperative strategy*). Sebagai contoh, sebuah perusahaan menggunakan strategi bersaing diferensiasi dimana menekankan kualitas untuk produknya.
3. ***Functional Strategy***. Merupakan pendekatan yang diambil melalui *functional area* untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dan strategi dengan memaksimumkan produktivitas sumberdaya. Hal ini akan berhubungan dengan pengembangan kemampuan pembeda (*distintive competence*) untuk menunjukan suatu perusahaan atau unit bisnis memiliki keunggulan bersaing. Sebagai contoh dari strategi fungsional yang berada di dalam departemen Riset dan Pengembangan yaitu *tecnological followship* (meniru produk dari perusahaan lain), dan *tecnological leadership* (pelopor inovasi).

Perusahaan bisnis biasanya menggunakan ketiga tipe strategi tersebut secara simultan. Hierakhi strategi (*hierarchi of strategy*) yaitu merupakan pengelompokan tipe strategi melalui level organisasi. Hirarkhi strategi ini merupakan proses tersarang antara satu strategi di dalam strategi lainnya sehingga strateginya saling melengkapi dan saling mendukung satu dengan lainnya dimana *functional strategy* mendukung *business strategy* dan *business strategy* mendukung *corporate strategy*.

Sama seperti banyak perusahaan tidak mempunyai tujuan formal, banyak perusahaan mempunyai strategi yang tidak

ditetapkan, incremental atau intuitif yang tidak pernah diartikulasikan atau dianalisis. Seringkali satu-satunya cara untuk melihat strategi implisit perusahaan adalah dengan tidak memperhatikan apa yang dikatakan oleh para manajer, melainkan memperhatikan apa yang mereka lakukan. Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program-program yang disetujui (dan tidak disetujui) dan anggaran yang telah disahkan. Program dan divisi-divisi yang didukung anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukan dimana perusahaan menempatkan sumberdaya dana (financial) dan energinya.

Kebijakan

Kebijakan (policies) adalah pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi yang menghubungkan strategy formulation dengan strategy implementation. Perusahaan menggunakan policy untuk meyakinkan para pegawai yang ada dalam perusahaan dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan sehingga mendukung misi, tujuan dan strategi perusahaan. Sebagai contoh terdapat kebijakan perusahaan sebagai berikut :

a. Maytag Company: Maytag tidak akan menyetujui usulan pengurangan biaya (*cost reduction*) jika pengurangan tersebut akan menurunkan kualitas produk. (kebijakan ini mendukung strategi untuk merek Maytag untuk bersaing pada kualitas bukan pada harga).
b. 3M: Para peneliti seharusnya menghabiskan 15% dari waktu kerjanya untuk sesuatu yang lain dibandingkan untuk projek utamanya (hal ini mendukung strategi pengembangan produk 3M).
c. Intel: melakukan kanibalisasi terhadap lini produk (memotong penjualan dari produk yang ada) dengan produk yang lebih baik sebelum pesaing melakukannya. (hal ini mendukung tujuan Intel sebagai *market leader*).
d. General Electric: GE harus menjadi nomor satu atau nomor dua dimanapun bersaing (hal ini mendukung

tujuan GE untuk menjadi nomor satu dipasar kapitalisasi).

e. Nordstrom: “Tidak ada pertanyaan”, kebijakan pengembalian barang dagang, sebab pelanggan selalu benar. (hal ini mendukung strategi persaingan Nordstrom dari diferensiasi pelayanan yang *excellent*).

Implementasi Strategi

Strategy implementation adalah suatu proses dimana *strategy* dan *policy* diletakan ke dalam *action* melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses ini akan mengakibatkan perubahan dalam *culture, structure,* dan atau sistem manajemen organisasi. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumberdaya.

Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru. Sebagai contoh, Intel Corporation sebagai pembuat *micoprocessor*, dimana perusahaan tidak akan dapat melanjutkan *corporate growth strategy* tanpa pengembangan generasi baru dari *microprocessor* maka pihak manajemen memutuskan untuk mengimplementasikan serangkaian program berikut :

1. Perusahaan akan membentuk kemitraan dengan Hawlet-Packard untuk mengembangkan *successor* terhadap Pentium Pro Chip.
2. Perusahaan menggabungkan team elite *engineer* dengan *scientist* dalam kurun waktu jangka panjang dimana penelitian dimulai pada design chip komputer.

Contoh lain adalah program FedEx Corporation untuk menginstal sistem informasi canggih untuk memungkinkan pelanggannya untuk mengawasi *shipment* mereka pada berbagai tempat dan waktu. FedEx kemudian meng*instal* terminal komputer bagi 100,000 pelanggan dan mendapat hak milik *software* bagi 650,000 pelanggan lainnya jadi *shipper* dapat memberi label banyak pada kemasan mereka.

Anggaran

Budget (anggaran) adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Banyak perusahaan yang meminta persentase yang pasti dari tingkat pengembalian investasi yang biasa disebut tingkat rintangan (*hurdle rate*), sebelum manajemen menyetujui suatu program. Hal ini untuk memastikan bahwa program baru tersebut akan secara signifikan menambah kinerja perusahaan yang bernilai bagi pemegang saham. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan masa yang akan datang.

Sebagai contoh, anggaran General Motor $4,3 milyar selama 2000 sampai 2004 untuk meng-*update* dan ekspansi lini mobil Cadillacnya. Dengan uang ini perusahaan meningkatkan jumlah model dari 5 menjadi 9, dan menawarkan mesin dengan kekuatan yang lebih, penanganan lebih *sporty*, dan *style* yang lebih ramping. Perusahaan berharap untuk mengembalikan market share yang menurun dengan menarik pasar yang lebih muda. (rata-rata pembeli Cadillac adalah berusia 67 tahun pada tahun 2000).

Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut *Standard Operating Procedure* (SOP), adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan. Sebagai contoh Delta Airlines, menggunakan bermacam-macam prosedur untuk mengurangi atau memotong biaya. Untuk menurunkan jumlah pegawai, Delta meminta bantuan pakar teknik dalam bidang hidrolik, pengerjaan baja dan lainnya untuk mendisain *cross functional work team*. Untuk memotong biaya marketing, Delta mengadakan sebuah stutup bagi komisi agen perjalanan dan menekankan penjualan menjadi lebih besar. Delta juga mengubah pembelanjaannya dan prosedur pelayanan makanan.

Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses dimana aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor sehingga kinerja sesungguhnya dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen terakhir dari manajemen strategik, elemen itu juga dapat menunjukan secara tepat kelemahan-kelemahandalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas-aktivitas. Hal tersebut termasuk juga keluaran dari proses manajemen strategik. Penerapan manajemen strategik disesuaikan pada masa dari kemampuannya untuk memperbaiki kinerja organisasi, pengukuran yang khas dalam hal keuntungan dan tingkat pengembalian investasi. Agar pengendalian dan evaluasi

efektif manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan. Dengan menggunakan informasi ini maka para manajer dapat membandingkan apa yang terjadi sebenarnya dengan apa yang direncanakan dalam thap formulasi ini. Sebagai contoh keberhsilan strategi Delta Airlines yang dievaluasi setiap saat permil penerbangan. Sebelumnya program "*Leadership* 7.5", dilaksanakan pada bulan April 1994, yang menghasilkan biaya per seat sebesar 9,76c. pada akhir 1995, biaya per seat turun sampai 8,5c. Untuk mencapai target 7,5c perusahaan harus mengurangi pengeluaran tahunan menjadi $ 2,1 trilyun dan berhasil dicapai pada bulan Juni 1997. Berdasarkan hasil performansi tersebut, pihak manajemen dapat melakukan adjustment dalam formulasi strategi, dalam implementasi atau dalam kedua-duanya.

Evaluasi kinerja dan pengendalian melengkapi model manajemen strategik. Berdasarkan hasil kinerja, manajemen mungkin akan melakukan penyesuaian terhadap perumusan strategi atau implementasi, atau keduanya.

Feedback/ Learning Process

Catatan bahwa model manajemen strategik yang dilukiskan dalam gambar 1 termasuk sebuah umpan balik atau proses pembelajaran. Panah digambarkan datang dari tiap bagian dari model dan membawa informasi kepada tiap bagian model sebelumnya. Sebagai sebuah perusahaan atau unit bisnis mengembangkan strategi, program, and sebegainya, sering kembali untuk melakukan revisi atau membuat keputusan yang benar lebih cepat dalam model. Sebagai contoh kinerja yang buruk biasanya mengindikasikan bahwa sesuatu telah berjalan salah dengan formulasi atau implementasi strategi. Hal itu juga berarti variabel kunci, seperti pesaing baru, diabaikan pada saat pemetaan dan penilaian lingkungan.

Perumusan Strategi

Setelah banyak melakukan penelitian, Henry Mintzberg menemukan bahwa perumusan strategi secara tipikal adalah proses yang tidak tetap dan berlangsung terus menerus. Perumusan strategi lebih sering tidak tetap, proses terputus dan berjalan dengan ketidk teratur. Ada periode stabil dalam pengembangan strategi, tetapi juga ada periode yang terus berubah-ubah, baik perubahan sedikit demi sedikit maupun perubahan secara global. Tinjauan perumusan strategi sebagai proses yang tidak tetap mencerminkan suatu pemahanan terhadap kecenderungan manusia untuk terus melakukan suatu tindakan sampai terjadi suatu kesalahan atau manuisa dipaksa untuk mempertanyakan tindakannya. Periode ”penyimpangan strategi” tersebut merupakan akibat sederhana dari lambatnya perubahan organisasi, atau cerminan sederhana dari keyakinan manajemen bahwa strategi sekarang masih valid dan hanya membutuhkan sedikit penyesuaian. Kebanyakan organisasi besar cenderung mengikuti orientasi strategik yang sudah ada dalam kurun waktu 15 sampai 20 tahun, sebelum mereka melakukan perubahan signifikan dalam arah dan tujuan.

Kejadian pemicu (*Trigerring Event*) merupakan sesuatu yang menunukan suatu rangsangan terhadap perubahan dalam strategi. Ada beberapa kejadian pemicu antara lain:

- CEO (*Chief Excecutivee Officer*) baru;
- Intervensi pihak luar. Sebuah bank secara mendadak menolak untuk menyetujui pinjaman baru atau secara mendadak pinjamannya harus dibayar penuh sebelum jatuh tempo.
- Ancaman perubahan kepemilikan. Perusahaan lain berkeinginan untuk mengambil alih dengan membeli saham perusahaannya.
- Kesenjangan kinerja. Adanya kesenjangan kinerja apabila kinerja tidak memenuhi harapan. Baik *sales*

maupun *profit* tidak lagi memberikan peningkatan atau bahkan menjadi jatuh terpuruk.

- Titik balik strategik. Digerakkan oleh Andy Grove, ketua komisaris Intel Corporation, ini menunjukan apa yang terjadi pada bisnis ketika banyak perubahan dilakukan untuk memperkenalkan teknologi baru, kebijakan lingkungan yang berbeda, perubahan *customer value*, atau perubahan pada selera konsumen.

Pengambilan Keputusan Strategik

Yang membedakan karakteristik dari manajemen strategik adalah penekanannya terhadap pengambilan keputusan yang strategik. Ketika organisasi tumbuh semakin besar dan komplek dengan banyak ketidakpastian lingkungan, keputusan menjadi semakin komplek dan sulit untuk dibuat. Dalam ketentuan dengan pilihan strategik, buku ini mengusulkan framework pengambilan keputusan strategik yang dapat membantu seseorang untuk membuat keputusan ini dengan tanpa membedakan level dan fungsi di perusahaan.

Tidak seperti kebanyakan keputusan lainnya, **keputusan strategik** berhubungan dengan keadaan masa yang akan datang dalam jangka panjang terhadap seluruh organisasi dan memiliki 3 karakteristik, yaitu:

1. **Rare**: keputusan-keputusan strategik yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
2. **Consequential**: keputusan-keputusan strategik yang memasukan sumber daya penting dan menuntut banyak komitment.
3. **Directive**: keputusan-keputusan strategik yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan dimsas yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Satu contoh dari keputusan strategik adalah yang dibuat oleh Mosanto untuk pindah menjadi perusahaan kimia yang menekankan pada kesuburan dan herbisida menjadi perusahaan "*life sciences*". Mencurahkan pada perbaikan kesehatan manusia dengan mencari sinergi pada biotek, riset farmasi, dan produk-produk makanan. Manajemen memutuskan untuk menjual bisnis kimia yang lambat pertumbuhannya dan berinvestasi $ 4 milyar pada R&D dan serangkaian akuisisi. Menyadari bahwa planet ini tidak *survive* tanpa penurunan lingkungan yang serius, Mosanto memutuskan untuk membangun rekayasa bibit genetik untuk menggandakan tumbuhan menggunakan sedikit penambah subur dan racun.

Model Mitzberg dalam Pengambilan Keputusan

Beberapa keputusan strategik dibuat secara cepat oleh seserang (sering seorang enterpreneur atau CEO yang berkuasa) yang mempunyai pandangan brilian dan kemampuan cepat untuk meyakinkan yang lain untuk mengadopsi ide-idenya. Keputusan strategik lainnya kelihatan untuk dibangun dari serangkaian pilihan yang sedikityang menekan organisasi lebih dalam satu direksi daripada yang lan. Menurut Henry Mintzberg, 3 tipe pendekatan atau model dalam pengambilan keputusan strategik yaitu ***enterpreneurial, adaptive***, dan ***planning***. Metoda ke 4, logical ***incrementalism***, ditambahkan oleh Quin.

1. ***Enterpreneurial Mode***. Strategi dibuat oleh seorang individu yang mempunyai kekuatan (*power*). Sebagai fokus adalah pada peluang (*opportunities*) dan permasalahan (*problem*) merupakan hal yang kedua. Strategi yang dibuat dipandu oleh pembuat arah visinya dan dikeluarkan melalui keputusan yang berani. Sasaran dominannya adalah tingkat pertumbuhan perusahaan. *America Online* (AOL) yang dicetuskan oleh Steve Case, merupakan sebuah contoh dari cara pengambilan keputusan strategik. Perusahaan merefleksikan visi dari industri provider internet. Oleh karena itu kejelasan

strategi tingkat pertumbuhan AOL merupakan kelebihan dari *enterpreneurial mode*, sedangkan kecenderungan untuk memasarkan produknya sebelum perusahaan dapat mendukungnya adalah merupakan kelemahan yang signifikan.

2. ***Adaptive Mode***. Pengambilan keputusan mode ini dikarakteristikan melalui jawaban yang reaktif terhadap permasalahan yang ada, tetapi kurang proaktif dalam mencari peluang-peluang baru. Banyak penawaran telah banyak dilakukan untuk membahas untuk membahas prioritas obyektif, strateginya difragmentasikan dan dikembangkan untuk memajukan perusahaan secara bertahap. Model ini merupakan tipe untuk mayoritas untuk perguruan tinggi, rumah sakit besar, kantor pemerintahan, dan perusahaan-perusahaan besar.
3. ***Planning Mode***. Model pengambilan keputusan ini melibatkan proses yang sistematik terhadap pengumpilan informasi yang sesuai untuk analisis situasi, pembangkit strategi alternatif kelayakan, dan pemilihan yang rasional terhadap strategi yang cocok. Mode ini meliputi baik pencarian peluang baru yang proaktif, maupun jawaban reaktif terhadap permasalahan yang ada. Sebagai contoh dalam model ini adalah perusahaan JC. Penney Company. Setelah mempelajari dengan seksama terhadap kecenderungan berbelanja pada tahun 1980-an, perusahaan ritel ini tidak melanjutkan produk cat, hardware, alat perkakas, part mobil, dan elektronik. Tetapi mengkonsentrasikan pada perlengkapan rumah. Dengan menurunnya tingkat pendapatan dan situasi ketidakpastian semakin membesar tahun 1990an, maka perusahaan Penney Company menekankan untuk menjual merek lokal. Strategi perdagangan baru ini memberikan keleluasaan terhadap perusahaan untuk menawarkan produk-produk berkualitas tinggi, yang sering ditemukan di toko swalayan besar dengan harga yang rendah dan kompetitif.

4. ***Logical Incrementalism***. Dalam beberapa instansi, sebuah perusahaan dapat menggunakan pendekatan yang keempat ini. Pendekatan ini merupakan perpaduan dari pengambilan keputusan strategik cara *planning model, adaptive mode,* dan *enterpreneurial mode.* Sebagaimana yang dijelaskan oleh Quin, pihak top manajemen harus mempunyai alasan pemunculan ide terhadap misi dan tujuan perusahaan, tetapi pengembangan strateginya menggunakan suatu proses interaktif dimana organisasi tersebut menunjukan masa depan, bereksperimen dan belajar dari serangkaian komitmen yang parsial dari pada melalui formulasi global dari strategi keseluruhan. Pendekatan ini muncul untuk digunakan apabila keadaan lingkungan sedang berubah dengan cepat dan apabila cukup penting untuk membangun konsesus dan mengembangkan sumberdaya yang diperlukan sebelum mengkomitmenkan seluruh perusahaan terhadap strategi tertentu.

Proses Pengambilan Keputusan:
Membantu membuat keputusan yang lebih baik

Argumentasi yang baik dapat dibuat dengan menggunakan baik *enterpreneurial mode*, maupun *adaptive mode* (atau *logical incrementalism*) dalam situasi tertentu. Oleh karena itu, buku ini mengusulkan bahwa dalam situasi *planning mode* dimana memasukan elemen dasar dari proses manajemen strategik, merupakan cara pengambilan keputusan yang lebih rasional dan lebih baik. *Planning mode* ini tidak hanya lebih analitis dan sedikit politis dibandingkan mode lainnya, tetapi juga lebih sesuai untuk keadaan lingkungan yang berubah dan kompleks. Oleh karena itu kami mengusulkan ada delapan tahapan proses pengambilan keputusan strategik untuk meningkatkan pembuatan keputusan strategik.

1. **Evaluasi hasil kinerja yang ada**. Hasil kinerja yang ditunjukan pada poin (a) Return on Investment (ROI),

profitability, dan sebagainya, serta poin (b) misi, tujuan dan kebijakan yang sekarang.

2. **Revieb corporate governance.** Yaitu kinerja dari para direktur dan top manajemen.
3. **Menilai dan memetakan lingkungan external.** Untuk menentukan faktor-faktor strategik dalam menyikapi peluang dan ancaman.
4. **Menilai dan memetakan lingkungan internal perusahaan**. Untuk menentukan faktor-faktor strategik mengenai kekuatan (*Strength*) (khusus *core competencies*) dan kelemahan (*weaknesses*).
5. **Analisis faktor-faktor strategik**. Analisis terhadap (a) area permasalahan dan (b) mereview dan merevisi misi dan tujuan perusahaan seperlunya.
6. **Membangkitkan, mengevaluasi dan memilih alternatif strategi terbaik**. Didalam penjelasan analisis yang diterangkan pada tahap (5).
7. **Implementasi strategi yang terpilih**. Melalui program, penganggaran dan prosedur.
8. **Evaluasi strategi yang diimplementasikan**. Melalui sistem umpan balik dan pengendalian aktivitas untuk meyakinkan penyimpangan yang minimum dari rencana tersebut.

Pengaruh Internet pada Manajemen Strategik

Banyak inovasi dalam sejarah menyediakan banyak potensi manfaat bagi manajemen strategik sebuah peruasahaan seperti apa yang dilakukan dengan *E-commerce* melalui internet. Sifat teknologi global, biaya rendah, kesempatan untuk meraih jutaan orang, sifat interaktif, dan berbagai kemungkinan dihasilkan manfaat potensialnya bagi manajer strategik. *E-commerce* menyediakan beberapa keuntungan berikut ini bagi manjemen strategik perusahaan.

- Memperluas pemasaran secara nasional dan internasional. Segala sesuatunya sekarang

membutuhkan komputer untuk menghubungkan pembeli dan penjual.

- Menurunkan biaya pembuatan, proses, distribusi, pergudangan dan mendapatkan kembali informasi.
- Membuat orang menciptakan yang baru, bisnis khusus yang mengandung resiko tinggi. Sangat sedikit ceruk pasar dapat diraih melalui ruang obrolan yang menarik dan mesin pencari Internet.
- Mengijinkan persediaan yang lebih kecil, manufakturing *just-in-time*, dan biaya overhead yang lebih kecil dengan memfasilitasi dengan manajemen rantai pasokan. Dell Computer memesan *part*-nya yang dibutuhkan setelah merima pesanan dari pelanggan.
- Membuat *cutomisasi* produk dan jasa lebih baik untuk mencocokan dengan kebutuhan pelanggan. Pelanggan dibuat senang untuk memilih pilihan dan gaya mobil untuk pilihan mereka pada Web site BMW .
- Menyediakan rangsangan untuk memikirkan kembali tratgi perusahaan dan memulai priyek *reengineering.* Kedatangan Amazone.com memaksa Barnes and Noble untuk memikirkan kembali strategi "*brics and mortarnya*" dari ritel toko buku dan mulai menjual dengan web sitenya sendiri.
- Meningkatkan flesibilitas, menekan siklus dan waktu penyerahan, dan menyediakan akses lebih mudah bagi informasi pada pelanggan, supplier, dan pesaing.

2 Corporate Governance

Pendahuluan

Forum for Corporate Govenance in Indonesia (FCGI) mendefinisikan istilah *Corporate Governance* sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan corporate governance ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholeders*).

Pada intinya, *corporate governance* merupakan suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), terutama dalam arti sempit merupakan hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan organisasi.

Corporate governance dimaksudkan untuk mengatur hubungan-hubungan tersebut dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi korporasi dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

Peran Dewan Direksi

Pembicaraan tentang *corporate governance* tidak dapat dipisahkan dengan konsep dan sistem korporasi itu sendiri. Korporasi adalah mekanisme yang dibangun agar berbagai pihak dapat memberikan kontribusi berupa modal, keahlian, dan tenaga, demi manfaat bersama.

Definisi di atas secara implisit menyinggung tentang pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Investor (pemegang saham) berpartisipasi dalam memperoleh keuntungan tanpa ikut bertanggungjawab dalam operasi perusahaan. Para pemegang saham ini akan menunjuk suatu dewan komisaris yang memiliki kewajiban hukum (*legal duty*) untuk mewakili para pemegang saham dan melindungi kepentingan mereka. Sedangkan manajemen dikatakan bahwa mereka adalah profesional yang menjalankan perusahaan tanpa harus bertanggungjawab secara pribadi atas penyediaan dana korporasi. Mereka biasanya bukan pemilik, bahkan jajaran manajemen puncak perusahaan masa kini hanya memiliki saham nominal dalam perusahaan yang mereka kelola.

Untuk membuat hal ini menjadi mungkin, aspek hukum telah dilalui sehingga pemegang saham, para direktur mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menetapkan dasar kebijakan perusahaan dan dipastikan bahwa mereka mengikutinya. Dewan direksi mempunyai kewajiban untuk menyetujui semua keputusan yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja (*performance*) perusahaan dalam jangka panjang. Artinya, perusahaan secara fundamental menentukan dewan direksi yang dilaksanakan oleh top manajemen (eksekutif) dengan perjanjian kepada pemegang saham. Istilah *Corporate Governance* mengacu kepada hubungan antara ketiga kelompok ini dalam menentukan arah dan kinerja perusahaan.

Tanggungjawab Dewan Direksi

Laws dan *standard* didefinisikan sebagai tanggung jawab dewan direktur (*board of director*). Terdapat 5 tanggung jawab dewan direktur yang disusun berdasarkan kepentingannya.

1. Menentukan strategi perusahaan, keseluruhan dari arah, misi atau visi.

2. Merekrut dan mengeluarkan CEO dan manajemen puncak.
3. Pengendalian, memonitor, atau mengawasi manajemen puncak.
4. Meninjau ulang dan menyetujui penggunaan sumberdaya.
5. Memelihara minat pemegang saham.

Mereka juga memastikan loyalitas manajemen terhadap hukum dan peraturan, seperti pada saat menghadapi pengeluaran surat berharga, pedagangan saham oleh orang dalam, dan konflik lain. Mereka juga menyadari adanya kebutuhan dan permintaan mengenai ketetapan kelompok, sehingga mereka dapat mencapai keseimbangan hukum di antara kepentingan beberapa kelompok yang berbeda untuk memastikan kelanjutan fungsi-fungsi perusahaan.

Secara legal, dewan direksi memberikan arahan ke semua bagian-bagian dalam korporasi, tetapi tidak mengatur mereka sebagai bagian dari hukum untuk melakukan kepedulian (*due care*) atau kerja keras (*due diligent*). Jika dewan direksi gagal bertindak, secara keseluruhan, korporasi akan mengalami kerugian. Kurangnya perhatian dari direktur-direktur yang dapat dipengaruhi secara personal.

Peran Dewan Direksi

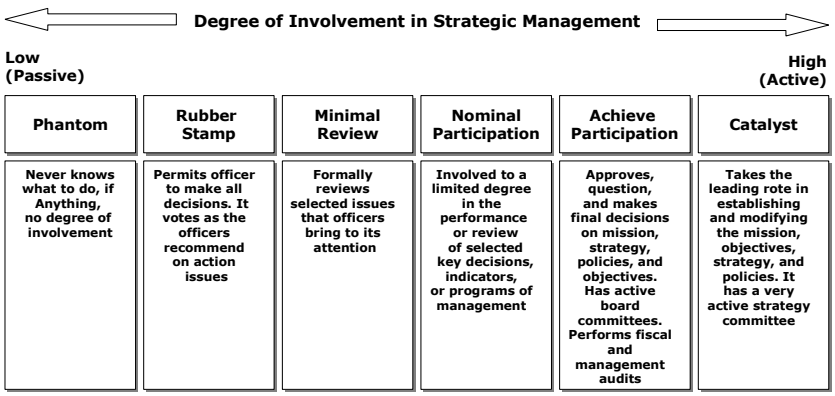
Bagaimana dewan direksi memenuhi tanggung jawabnya? Peranan dewan direksi dalam manajemen strategik dihadapkan pada 3 tugas pokok yang paling mendasar, yaitu:

1. **Monitor**, diperlihatkan melalui tindakan, dewan direksi mengikuti perkembangan di dalam dan di luar korporasi sebagai jembatan dalam memperhatikan perkembangan manajemen yang mungkin dilewatkan. Dewan direksi sedikitnya menyelesaikan tugas ini.
2. **Pengaruh dan evaluasi**, dewan direksi dapat menguji poposal yang diberikan manajemen, memutuskan dan menjalankan, setuju atau tidak dengan pihak manajemen, memberikan gambaran (*advice*) atau memberikan jalan keluar, memberikan alternatif.
3. **Mengawali dan menentukan**, direksi dapat menggambarkan misi korporasi dan menjabarkan secara spesifik pilihan alternatif strategi kepada manajemen.

Rangkaian Interaksi Dewan Direksi

Dewan direksi ikut terlibat dalam manajemen strategi karena mereka membawa tugas untuk melakukan *monitoring*, *evaluating* dan *influencing*, *initiating* dan *determining*. Rangkaian interaksi dewan direksi ditunjukkan pada gambar 2.1. Tingkat kemungkinan tindakan (dari rendah ke tinggi dalam proses manajemen strategik. Tipe atau bentuk direksi dapat meliputi *phantom board* dengan keterlibatan tindakan rendah sampai dengan tipe *catalyst board* dengan keterlibatan tindakan sangat tinggi.

Direksi yang memiliki keterlibatan cenderung aktif. Mereka mengambil tugas terhadap *monitoring*, *evaluating*, dan *influencing* ditambah dengan *initiating* dan menentukan secara serius. Mereka menyediakan saran ketika diperlukan dan manajemen selalu berhati-hati. Seperti yang digambarkan pada gambar 2.1, keterlibatan mereka di dalam proses manajemen strategik menempatkan keikutsertaan mereka yang aktip atau bahkan memposisikan sebagai katalisator. Sebagai contoh, dalam survei yang dilakukan oleh Korn/Ferry Internasional kepada para direktur perusahaan besar di Amerika, diindikasi lebih dari 60% dari mereka terlibat dalam proses penetapan strategi.



Gambar 2-1 Rangkaian Interaksi Dewan Direksi

Sumber: Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy

Keanggotaan Dewan Direksi

Kebanyakan perusahaan yang dimiliki secara publik, dewan direksinya terdiri dari dalam perusahaan (*inside directors*) dan dari luar (*outside directors*). *Inside directors* (direktur manajemen) adalah *officer* dan pegawai eksekutif suatu perusahaan. *Outside directors* mungkin eksekutif perusahaan lain, tetapi bukan pegawai pada dewan direksi perusahaan tersebut (*boards corporation*). Bagaimanapun tidak ada bukti yang jelas atas proporsi yang dimilikinya sebagai orang luar (*outsider*) dalam dewan direksi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Ada beberapa gambaran yang disetujui tentang *agency theory* mengenai pernyataan bahwa masalah-masalah yang timbul di dalam perusahaan disebabkan oleh agen atau top manajemen yang tidak menginginkan untuk memiliki rasa tanggung jawab atas keputusannya, paling tidak, mereka mempunyai sejumlah saham di dalam perusahaan yang substansial. Teori ini menyarankan bahwa mayoritas dalam dewan direksi memerlukan orang luar perusahaan menjadi top manajemen untuk mencegah tindakan yang mementingkan diri sendiri dalam pembentukan *shareholders*.

Secara jelas, mereka yang lebih menyukai merekrut para direktur dari luar (*outside*) menyatakan bahwa para direktur dari luar lebih sedikit efektif dibanding dengan orang dalam, sebab orang luar mungkin lebih mempunyai sedikit kepentingan, ketersediaan, atau kemampuan. Para direktur kadang-kadang dapat melayani sangat banyak *boards* dan mereka membagi waktu mereka dan minat yang terlalu kecil untuk dengan aktip memenuhi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa istilah "*outsider*" sangat sederhana. Beberapa outsider tidak semuanya benar-benar objektif dan harus lebih banyak mempertimbangkan insider daripada sebagai outsider. Sebagai contoh, mereka dapat merupakan:

1. ***Affiliated directors***, yang tidak sebenarnya adalah pegawai pada perusahaan yang menangani aspek hukum, pekerjaan asuransi untuk perusahaan (tergantung pada manajemeh pada saat itu), sehagai bagian dari bisnis kunci.
2. ***Retired directors***, yang digunakan untuk bekerja di perusahaan, seperti mantan CEO (merupakan bagian tanggung jawab untuk strategi perusahaan yang sedang berlangsung).

3. ***Family directors*** adalah mereka yang merupakan keturunan dari pemilik dan mempunyai saham yang signifikan dengan agenda pribadi berdasarkan atas hubungan kekeluargaan dengan CEO pada saat itu.

Mayoritas *outside directors* adalah mereka yang aktif atau mereka yang telah pensiun sebagai CEO (*Chief Executif Officer*) dan COO (*Chief Operating Officer*) pada korporasi lain. Selain itu adalah akademis, jaksa, konsultas, atau mantan pegawai pemerintahan, pemegang saham mayoritas dan bankers.

Bisnis global belum mempunyai pengaruh atas keanggotaan direksi. Studi di Amerika mencatat bahwa ada 37 board berasal dari luar US, dan hanya 30 dari 100 berasal dari luar hasil survei.

Mayoritas utama direktur dari dalam meliputi *Chief Executif Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO), dan presiden atau wakil presiden direktur yang merupakan kunci pada divisi operasi atau fungsi unit. Sedikit dan jika ada, inside directors menerima kompensasi ekstra yang merupakan kewajiban.

Codetermination: Should Employees Serve on Boards?

Codetermination, keterkaitan antara pegawai perusahaan dalam dewan direksi (*boards*), dimulai hanya baru-baru ini di Amerika. Perusahaan seperti Chrysler, Northwest Airline, United Airline dan lain-lain menyertakan perwakilan dari asosiasi karyawan atau pegawai kepada *boards* mereka sebagai bagian dari perjanjian perserikatan atau Employee Stock Ownership Plans (ESOPs). Sebagai contoh, karyawan United Airline menjual 15% potongan pembayaran untuk 55% kepada perusahaan melalui ESOPs dan tiga perusahaan-perusahaan tersebut menyediakan 12 perwakilan yang duduk di dewan.

Pergerakan untuk menempatkan pekerja dalam dewan direksi pada perusahaan Amerika menunjukkan sedikit peningkatan, kecuali melalui kepemilikan saham pegawai, pengalaman di negara-negara Eropa menunjukkan adanya suatu peningkatan penerimaan dari partisipasi karyawan (tanpa kepemilikan) atas perseroan/perusahaan.

Kebanyakan negara-negara Eropa Barat mempunyai kesamaan juga dalam undang-undang penentuan bersama atau dengan menggunakan perwakilan pekerja untuk bekerja secara dekat dengan pihak manajemen.

Keterkaitan Direktorat (Interlocking Directorates)

CEO sering menominasikan *chief executive* atau sebagai anggota dewan dari perusahaan lain untuk menjadi anggota, dalam kepemilikan perusahaan sebagai anggota boards untuk menciptakan keterkaitan direktorat (interlocking directorates). Keterkaitan langsung antar direktorat terjadi ketika dua perusahaan memakai direktur yang sama atau ketika seorang eksekutif yang menduduki satu jabatan di perusahaan sekaligus menduduki jabatan eksekutif di perusahaan lain. Keterkaitan direktorat tidak langsung terjadi ketika dua perusahaan mempunyai direktur yang juga duduk sebagai dewan di perusahaan ketiga.

Hubungan keterkaitan ini terjadi karena perusahaan-perusahaan besar mempunyai suatu pengaruh besar pada korporasi lain; korporasi lain ini, pada gilirannya, dapat mengendalikan beberapa input perusahaan dan pasar. Hubungan direktorat juga berguna sebagai metode untuk mencapai keuntungan bagi kedua belah pihak yang merupakan informasi tentang ketidakpastian lingkungan dan sebagai tujuan tenaga para ahli tentang taktik dan strategi potensial.

Korporasi keluarga, bagaimanapun, mungkin lebih sedikit untuk mempunyai keterkaitan hubungan direktorat dibanding dengan korporasi yang kepemilikannya melalui bursa/stock yang diperjualbelikan. Hal ini karena korporasi keluarga tidak suka memberikan kendali perseroan/perusahaan mereka dengan menambahkan orang luar ke dalam keanggotaan dewan. Meskipun demikian, beberapa bukti menunjukkan bahwa hubungan baik dari keterkaitan direktorat dapat menjadikan lebih baik, mampu survive dalam lingkungan yang sangat kompetitif.

Nomination and Election of Board Member

Secara tradisional, CEO suatu perusahaan memutuskan mengundang orang luar (*outsider*) untuk menjadi anggota dewan dan hanya bertanya atau meminta pendapat kepada pemegang saham (*shareholder*) untuk persetujuan pernyataan tahunan dalam

pergantian anggota dewan. Ada beberapa hal yang membahayakan dengan membolehkan CEO dalam pencalonan direktur secara bebas. CEO dipilih hanya oleh anggota dewan dengan catatan pendapat CEO tidak akan mengganggu kebijakan dan fungsi perusahaan.

Secara virtual, dewan direksi perusahaan yang menjabat lebih dari satu tahun dibagi ke dalam kelompok dewan dan pemilihan secara tetap sehingga hanya bagian dewan saja yang dipilih tiap tahunnya. Ini dapat disebut sebagai suatu dewan yang membingungkan. Argumentasi dari praktek ini adalah bahwa dalam menjaga kesinambungan dilakukan dengan mengurangi kesempatan dari suatu perputaran dalam keanggotaannya, dan itu dapat mengurangi kemungkinan untuk memilih orang-orang yang tidak dapat dijadikan partner ke dalam manajemen.

Organization of the Board

Ukuran boards ditentukan oleh keputusan peraturan perusahaan dan aspek hukum yang disesuaikan dengan aturan atau hukum di suatu negara. Persyaratan minimum jumlah anggota boards korporasi menentukan ukuran perusahaan. Ukuran perusahaan yang besar memiliki sekitar 11 direktur, sementara rata-rata ukuran kecil dan menengah kurang lebih antara 7 sampai 8 anggota.

Kombinasi posisi untuk Chairman atau CEO sering mendapat kritikan secara terus menerus yang dapat menimbulkan potensi konflik kepentingan. CEO seharusnya mengkonsentrasikan diri kepada strategi, perencanaan hubungan ektsernal, dan bertanggung jawab kepada direksi. Sedangkan komisaris bertanggung jawab menjamin dewan direksi dan komite dalam menampilkan fungsi-fungsi yang telah ditetapkan di dalam peraturan dewan direksi, komisaris juga menjadwalkan pertemuan dewan direksi dan memprakarsai rapat tahunan pemegang saham. Untuk menduduki posisi CEO dan komisaris yang berasal dari luar, dilakukan pemilihan yang disetujui pemegang saham.

Kecenderungan dalam Corporate Governance

Peranan dewan direksi dalam manajemen strategi sebuah perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan lebih efektif di masa yang akan datang. Kemungkinan perubahan lebih banyak secara evolusi, bagaimanapun lebih baik dibanding perubahan yang bertindak secara

radikal atau secara revolusi. Investor menerangkan bahwa mereka bersedia membayar lebih sebab di dalam pendapat mereka (1) good governance memimpin ke arah kinerja yang lebih baik, (2) good governance mengurangi risiko perusahaan yang mengalami kesulitan, dan (3) governance adalah suatu isu strategis utama.

Akhir-akhir ini terdapat kecenderungan kekuasaan yang akan terus berlanjut termasuk:

- Dewan tidak hanya sekedar dilibatkan pada peninjauan ulang dan evaluasi strategi perusahaan, tetapi juga dalam pembentukannya.
- Institutional Investors (lembaga investor), seperti dana pensiun, mutual fund dan asuransi perusahaan akan menjadi aktif pada boards dan menempatkan tekanan yang lebih kepada top manajemen untuk memperbaiki kinerja perusahaan.
- Shareholders meminta direktur dan top manajer untuk menambah jumlah saham di perusahaan.
- Pihak luar atau direktur yang bukan anggota manajemen secara bertahap meningkat jumlah dan kekuatannya dalam perusahaan yang sudah *go publik*.
- Direksi akan terus menerus melakukan pengawasan lebih pada fungsi-fungsi direksi dengan memisahkan kombinasi Chair/CEO ke dalam dua posisi yang terpisah atau menetapkan posisi diretur dari luar.
- Perusahaan akan menjadi global, maka perusahaan harus menambah banyak direktur untuk ditempatkan sebagai boards.
- Society, dalam membentuk grup tertentu, harapan yang lebih dari dewan direksi digunakan untuk menyeimbangkan sasaran profit yang ekonomis dengan kebutuhan sosial masyarakat.

Corporate Governance: Peran Manajemen Puncak

Fungsi top manajemen umumnya dihubungkan melalui CEO perusahaan dalam melakukan koordinasi dengan COO (*Chip Operating Officer*) atau presiden direktur, wakil presiden direktur dan wakil presiden divisi dan fungsi area. Oleh karena itu, manajemen strategik melibatkan setiap orang di dalam organisasi, maka dewan direksi

mengatur top manajemen untuk dapat bertanggung jawab terhadap manajemen strategi perusahaan.

Tanggung Jawab Manajemen Puncak

Tanggung jawab manajemen puncak, khususnya mereka yang duduk di CEO, ikut ambil bagian dalam melakukan sesuatu dan bersama yang lainnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Pekerjaan top manajemen bersifat multidimensional dan diorientasikan pada kemakmuran organisasi secara keseluruhan. Tugas top manajemen secara spesifik bervariasi dari perusahaan ke perusahaan yang dikembangkan dari analisis misi, objektif, strategi dan aktivitas kunci perusahaan. tugas secara khas dibagi diantara anggota regu top manajemen.

Keanekaragaman keterampilan dapat menjadi begitu sangat penting. Riset menunjukkan bahwa regu manajemen puncak dengan suatu keanekaragaman tentang latar belakang pendidikan dan fungsional dengan perusahaan cenderung signifikan dihubungkan dengan peningkatan di dalam kepemimpinan pasar perusahaan dan profitabilitas. CEO secara khusus harus berhasil dalam menangani dua tanggung jawab yang krusial untuk menjalankan strategi manajemen yang efektif di perusahaan, yaitu (1) menyediakan kepemimpinan eksekutif dan sebuah visi strategis, (2) mengatur proses perencanaan strategis.

Kepemimpinan Eksekutif dan Visi Strategi

Kepemimpinan eksekutif mengarahkan pada aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan eksekutif sangat penting dalam menentukan dan melakukan penyesuaian kegiatan dalam perusahaan secara keseluruhan. Visi Strategi menggambarkan kemampuan yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai sesuatu di masa yang akan datang. Orang-orang di dalam organisasi ingin mempunyai pengertian tentang misi, tetapi hanya dalam posisi manajemen puncak dapat menetapkan dan menyampaikan visi strategis ini kepada kekuatan pegawai yang umum. Seorang pengusaha harus mempunyai keinginan kuat untuk perusahaan mereka dan untuk kemampuan mereka menyampaikannya ke orang lain. Pentingnya kepemimpinan eksekutip digambarkan oleh John Welch, jr., Presiden direktur sekaligus CEO dari perusahaan General Electric. Menurut Welch “pemimpin bisnis yang baik dapat

menciptakan suatu visi, mengartikulasikan visi itu, dengan kuat memiliki visi itu, dan dengan mampu mencapainya".

Chief Executif Officer (CEO) dengan visi strategis yang jelas sering diterima sebagai dinamika dan karisma pemimpin. Mereka dapat memerintahkan dan mempengaruhi formula strategis dan implementasi sebab mereka cenderung mempunyai tiga karakteristik kunci :

1. CE0 menjelaskan visi strategis untuk perusahaan. CEO memandang perusahaan tidak pada saat ini, tetapi selalu memikirkan apa yang dapat terjadi di masa yang akan datang.
2. CEO menyajikan suatu aturan bagi pihak lain untuk mengidentifikasi dan mengikutinya. Sikap dan nilai CEO behubungan dengan tujuan dan aktivitas perusahaan dan mengkomunikasikannya secara konsisten.
3. CE0 mengkomunikasikan standar kinerja yang tinggi juga menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan pengikutnya untuk memenuhi standar tersebut. Tidak ada pemimpin yang dapat memperbaiki kinerja dengan menetapkan sasaran yang mudah dicapai sehingga dapat menunjukkan tidak ada tantangan. CEO harus berkeinginan untuk mengikutinya melalui pengarahan terhadap manusia.

Mengelola Proses Perencanaan Strategi

Perusahaan bisnis harus menyesuaikan dengan karakteristik-karakteristik dari pembelajaran organisasi (*learning organization*), maka, perencanaan strategis dapat berawal dari berbagai bagian dalam organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, paling tidak top manajemen harus mendukung proses perencanaan. Jika strategi manajemen tidak memberikan hasil yang baik dalam beberapa perusahaan, top manajemen harus mengawali dan mengelola proses perencanaan strategis. Jika itu dilakukan, hal pertama yang ditanyakan adalah tentang perencanaan pada bisnis unit dan fungsional atau dapat memulainya dengan membuat draft rencana perusahaan keseluruhan sehingga unit-unit tersebut dapat membangun rencananya sendiri. Dalam menggunakan perencanaan strategisnya, seluruh unit-unit organisasi membuat draft rencana untuk mereka sendiri setelah mereka menunjukkan sasaran dan misi organisasi secara keseluruhan.

Banyak organisasi berskala besar mempunyai staf perencanaan strategis yang dibebankan pada dukungan top manajemen dan unit bisnis dalam proses perencanaan strategis. Staf perencanaan ini terdiri dari sepuluh orang dikepalai oleh senior presiden direktur atau direktur perencanaan perusahaan. Tanggung jawab utamanya adalah untuk :

1. Mengidentifikasi isu strategis luasnya perusahaan dan menyarankan alternatif strategi perusahaan kepada top manajemen.
2. Bekerja sebagai fasilitator dengan unit bisnis untuk memandu mereka melalui proses perencanaan strategis.

Untuk memenuhi tanggung jawab ini, staf perencanaan harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang teknik dasar yang digunakan dalam proses penggunaan strategi. Sebuah survei terhadap 50 perusahaan dari berbagai negara dan industri yang mempunyai teknik perencanaan strategi populer menunjukkan hasil sebagai berikut:

- Analisis kompetensi inti = 72%
- Perencanaan skenario = 69%
- Benchmarking = 56%
- Total quality management = 44%
- Shareholder value analysis = 44%
- Value chain analysis = 44%
- Business process redesign = 33%
- Time based competition = 25%

Tanggung Jawab Sosial dari Pembuat Keputusan Strategi

Haruskah pengambil keputusan strategis hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham atau apakah mereka mempunyai tanggung jawab yang luas? Konsep tanggung jawab sosial mengusulkan bahwa perusahaan swasta harus mempunyai tanggung jawab kepada masyarakat di luar perhitungan profit. Keputusan strategis sering lebih berpengaruh dari pada perusahaan itu sendiri. Sebagai contoh, keputusan yang sulit dalam penutupan beberapa pabrik dan tidak dilanjutkannya lini produk pengaruhnya tidak hanya dari pegawai perusahaan tetapi juga dari masyarakat tempat pabrik tersebut didirikan dan pelanggan dengan tidak memiliki sumber lain. Situasi ini

meningkatkan pertanyaan terhadap kecocokan misi, tujuan dan strategi bisnis perusahaan. Manajer harus dapat berhubungan dengan konflik kepentingan di dalam tingkah laku yang etis untuk memformulasikan rencana strategi yang mungkin dapat dilakukan.

Tanggung Jawab Perusahaan Bisnis

Apa yang menjadi tanggung jawab sebuah perusahaan bisnis dan bagaimana mereka dapat memenuhinya? Milton Freidman dan Archie Carroll menawarkan dua gambaran yang jelas mengenai tanggung jawab perusahaan bisnis kepada masyarakat.

Freidman's Traditional View of Business Responsibility
Kembali pada pendapat Laisssez-faire ekonomi dunia dengan peraturan pemerintah yang minimum, Milton Friedman kembali membantah konsep tanggung jawab sosial. Seorang pengusaha yang bergaya "tanggung jawab" dengan memotong harga terhadap produk perusahaan untuk menahan inflasi atau dengan membuat pengeluaran untuk mengurangi polusi, atau dengan mendengar sumber pengangguran. Menurut Friedman, pengeluaran dana pemegang saham adalah untuk kepentingan sosial secara umum. Dengan mengeluarkan biaya sosial, bisnis menjadi tidak efisien, atau juga harga yang meningkat untuk membayar penambahan biaya atau investasi pada aktivitas baru akan menunda rencana penelitian. Pengaruh ini mengakibatkan hasil yang negatif, bahkan fatal terhadap bisnis jangka panjang yang efisien. Untuk itu Friedman menghubungkan dengan tanggung jawab sosial sebuah usaha sebagai "*fundamentally subversive doctrine*" dan ditetapkan sebagai berikut:

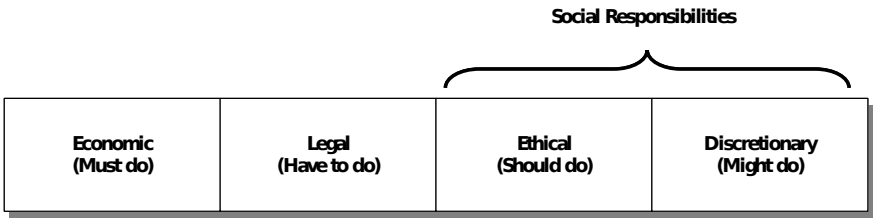
Ada satu dan hanya satu tanggung jawab sosial sebuah perusahaan bisnis—untuk menggunakan sumber daya dan berhubungan dengan rancangan aktivitas untuk meningkatkan profit sejauh tangung jawab itu tetap dalam aturan permainan, yang boleh dikatakan, hubungan persaingan terbuka dan bebas tanpa kejujuran dan kebanggaan.

Seperti ditunjukkan pada gambar 2-2, Archie Carroll mengajukan bahwa manajer pada organisasi bisnis mempunyai empat tanggung jawab, yakni ekonomi, hukum, etika, dan pilihan.

1. **Economic**, tanggung jawab ekonomi sebuah manajemen organisasi usaha adalah memproduksi barang dan jasa yang

memiliki nilai bagi masyarakat, sehingga perusahaan dapat membayar kembali kepada kreditor dan pemegang saham.

2. **Legal**, tanggung jawab hukum dalam mendefinisikan hukum yang ada di pemerintah dan manajemen diharapkan untuk mematuhinya. Sebagai contoh, perusahaan bisnis di U.S. mensyaratkan untuk menetapkan pegawai dan mempromosikan seseorang berdasarkan pada kredensial dari pada diskriminasi pada pekerjaan yang berhubungan dengan karakteristik seperti, Suku, Gender atau Agama.
3. **Ethical**, tanggung jawab secara etika terhadap manajemen organisasi adalah mengikuti secara umum kepercayaan tentang perilaku dalam masyarakat. Sebagai contoh, masyarakat umum mengharapkan perusahaan untuk mengadakan komunikasi dengan pegawai dan lingkungan dalam hal pemberhentian pegawai, meskipun tidak ada aturan hukum yang mengatur itu. Seseorang akan dipengaruhi oleh rasa kecewa jika sebuah manajemen organisasi gagal dalam bertindak secara umum dalam menjunjung nilai etika.
4. **Discretionary**, tanggung jawab secara sukarela merupakan kewajiban perusahaan. Sebagai contoh, kontribusi para dermawan, pelatihan pada pengangguran, dan menyediakan pusat penitipan bayi. Perbedaan antara etika dan tanggung jawab pilihan (*Discretionary*) adalah sebagian kecil orang mengharapkan organisasi untuk memenuhi pilihan tanggung jawab (*discretionary*) tersebut, sementara banyak yang mengharapkan organisasi dapat memenuhi aspek etika.



Gambar 2-2 Social Responsibility

Keempat tangung jawab yang dikemukakan oleh Carroll merupakan prioritas. Perusahaan bisnis harus mengutamakan keuntungan untuk

kepuasan sebagai tanggung jawab secara ekonomi. Selanjutnya keberadaan perusahaan harus mengikuti aspek hukum dalam memenuhi tanggung jawab hukum. Dalam hal ini, Carroll dan Freidman sepakat terhadap tanggung jawab sosial tersebut. Menurut Carroll, ada dua tanggung jawab dalam mendapatkan kepuasan. Perusahaan harus melihat lebih jauh tentang tanggung jawab sosial. Sedangkan tanggung jawab sosial yang meliputi kedua aspek tersebut, yaitu mengenai aspek etika dan pilihan tanggung jawab. Sebuah perusahaan dapat memenuhi tanggung jawab etika dengan mengambil tindakan jika penilaian masyarakat cenderung belum memasukan aspek hukum. Jika tanggung jawab kepuasan sebuah perusahaan dapat memfokuskan pada kebebasan tanggung jawab sebagai tindakan sukarela pada masyarakat yang belum merasakan kepentingannya. Pada saat ini, kebebasan tanggung jawab akan menjadi tanggung jawab etika di masa yang akan datang.

Mereka berdua, Friedman dan Carroll membantah posisi mereka yang diakibatkan atas dasar tindakan tanggung jawab sosial pada perusahaan yang mengambil keuntungan. Freidman berpendapat tindakan tanggung jawab sosial merugikan efisiensi perusahaan.

Perusahaan yang terkenal yang memiliki etis dan tanggung jawab sosial sering kali menikmati beberapa manfaat meskipun meyediakan keunggulan bersaing bagi mereka. Beberapa contoh manfaat diantaranya:

- Perhatian terhadap lingkungan memungkinkan mereka untuk membebankan harga premium dan keuntungan akan loyalitas merek.
- Kepercayaan akan menolong mereka dalam menciptakan kestabilan hubungan dengan suplier dan distributor tanpa membuang waktu dan kontrak polis keuangan.
- Mereka akan menarik pegawai yang berprestasi pada tingkat pasar yang rendah.
- Mereka lebih senang menerima dari luar negeri.
- Mereka dapat menggunakan *goodwill* dari pegawai pemerintah untuk mendukungnya pada saat mengalami kesulitan.
- Mereka lebih senang untuk menarik modal campuran dari investor perusahaan yang mempunyai reputasi investasi jangka panjang.

Corporate Stakeholders

Sekelompok perusahaan mengacu pada corporate stakeholders karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Akankah perusahaan hanya bertanggung jawab pada beberapa kelompok/grup atau apakah tanggung jawab bisnis mempunyai kesamaan untuk mereka semua? Pada salah satu keputusan strategis, perhatian pada kelompok stakeholder dapat menimbulkan konflik dengan yang lain. Sebagai contoh, keputusan dalam bisnis perusahaan hanya menggunakan bahan baku dari limbah (*recycled*) dalam proses manufakturnya dapat menimbulkan pengaruh positif pada grup pencinta lingkungan tetapi mempunyai pengaruh negatif pada pembagian deviden pemegang saham.

Perhatian kita pada ruang lingkup yang lebih besar dan perhatian pada lingkungan yang ditampilkan oleh organisasi, satu atau beberapa kelompok, pada waktu tertentu, mungkin tidak akan memuaskan aktivitas organisasi. Meskipun jika manajemen mencoba untuk menjadikannya sebagai tanggung jawab sosial.

Etika Pembuat Keputusan

Beberapa orang mengatakan bahwa tidak ada sesuatu yang diceritakan mengenai "etika bisnis". Mereka menyebutnya sebagai kepemilikan, sebagai kebalikan konsep yang dikombinasikan antara perilaku dan etika atau ide-ide yang bertentangan dengan etika. Secara kebetulan, ada beberapa pernyataan yang benar pada tanggapan yang *sarcastic*. Sebagai contoh survei tahun 1996 oleh Ethics Resources Center terhadap 1.324 pekerja pada 747 perusahaan di Amerika menemukan bahwa 48% dari pegawai yang di survei mengatakan bahwa mereka telah berhubungan sekali atau bahkan lebih berbuat tidak etis (*unethical*) dan atau melakukan tindakan yang ilegal selama beberapa tahun yang lalu.

Beberapa Alasan adanya Perilaku Tidak Etis

Tidak ada standar baku yang diakui secara luas untuk mengatur orang berbisnis. Norma-norma budaya dan sistem nilai berbeda di antara negara-negara dan bahkan berbeda antara wilayah geografi dan suku-suku di dalam negara tersebut.

Alasan lain yang mungkin terjadi apa yang sering diterima dalam perilaku tidak etis yang terletak pada sistem nilai yang berbeda antara seorang yang berbisnis dan kunci pada stakaholder. Beberapa pebisnis percaya bahwa memaksimumkan keuntungan merupakan kunci keberhasilan/sasaran suatu perusahaan, sehingga perhatian pada sekelompok yang berkepentingan telah mendapat prioritas.

Perbedaan sistem nilai ini akan membuat hal itu menjadi sulit untuk sekelompok orang mengerti atas tindakan orang lain. Sebagai contoh, meskipun beberapa orang merasakan bahwa iklan rokok adalah tidak etis (*unethical*), orang mengatur perusahaan tersebut untuk merespon atau menjawab bahwa mereka hanya menawarkan produk. "*Lets the buyer beware*" adalah perkataan tradisional kapitalis pasar bebas.

Moral Relativism

Beberapa orang mengklaim bahwa beberapa aturan tidak ada yang mutlak dibandingkan dengan yang lain dan moralitas adalah relatif untuk budaya standar dan untuk itu satu keputusan adalah benar.

Dukungan kepercayaan terhadap *moral relativism* bahwa semua keputusan moral adalah timbul dari pribaui yang mendalam dan bahwa individu mempunyai hak untuk terus hidup; setiap orang harus diperbolehkan untuk menginterpretasikan situasi dan bertindak atas moral dan sistim nilainya.

Kohlberg’s Levels of Moral Development

Alasan lain mengapa beberapa pengusaha mungkin melihatnya sebagai sesuatu yang tidak etik di mana mereka tidak mempunyai perkembangan pribadi dalam naluri etika yang baik. Seseorang yang mempunyai perilaku etika akan dipengaruhi oleh dirinya sendiri atau oleh perkembangan tingkat maksimal, kepribadian yang berubah-ubah, dan faktor situasi pada pekerjaan itu sendiri, Supervisor, dan budaya organisasi. Kohlberg mengajukan kemajuan seseorang melalui tiga tingkat perkembangan moral:

1. ***The preconventionaf level***, karakteristiknya adalah perhatian untuk dirinya. Anak kecil dan yang mempunyai kemajuan diluar tahapan perilaku yang dievaluasi atas dasar kepentingan pribadi.

2. ***The conventional level***, karakteristiknya adalah perhatian pada hukum dan norma-norma masyarakat yang berlaku.
3. ***The principled level***, karakteristiknya adalah kekuatan pada pribadi pada aturan moral internal (*internal moral code*). Individu pada tingkat ini melihat norma-norma jauh di luar atau aturan hukum yang menemukan prinsip-prinsip dan sistem nilai.

Encouraging Ethical Behavior

Mengikuti jejak pekerjaan Carroll, jika seorang pengusaha tidak bertindak secara etika, maka pemerintah akan mendesak untuk memberlakukan aturan hukum atas tindakannya dan biasanya dengan meningkatkan biaya. Untuk kepentingan sendiri, jika tidak ada alasan lain, maka manajer harus lebih etis dalam membuat keputusan. Salah satu cara kegiatan tersebut adalah dengan mendorong pelaksanaan kode etik yang menunjukkan bimbingan untuk berperilaku etis.

Codes of Ethics

Kode etis secara detail menunjukkan bagaimana organisasi mengharapkan pegawainya untuk berperilaku baik dalam bekerja. Perkembangan kode etik ini akan menjadi berguna dengan jalan mempromosikan perilaku beretika, khususnya untuk orang yang mengoperasikan pada Kohlberg's pengembangan moral pada tingkat konvensional. Menurut laporan dari The Business Roundtable dan asosisasi CEOs dari 200 perusahaan di AS, yang penting dari kode etik tersebut :

- Mengklarifikasi harapan perusahaan dan perilaku pegawai dalam beberapa situasi
- Membuat kejelasan perusahaan tentang harapan orang dan peduli pada dimensi etis dalam tindakan dan keputusan

Beberapa studi tentang etika mengindikasikan bahwa setiap penambahan jumlah perusahaan membuat kode etik dan penerapan etika ini dalam pelatihan workshop dan seminar berkembang.

Guidelines for Ethical Behavior

Menurut Von der Embse and Wagley, Etika adalah perilaku sebagai standar umum yang diterima dalam pekerjaan, perdagangan, atau

profesi. Moralitas, adalah ajaran pada perilaku individu yang didasarkan pada agama atau dasar-dasar filsafat. hukum, mengacu pada aturan formal yang diperbolehan atau dilarang untuk beberapa perilaku dan boleh atau tidak boleh yang diterapkan untuk moralitas dan etika.

Berdasarkan definisi tersebut, bagaimana kita mengacu pada pernyataan yang komprehensif tentang etika yang digunakan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan yang khusus, perdagangan dan profesi? Titik awal seperti aturan etika didasarkan pada tiga pendekatan :

1. ***Utilitarian approach***: pendekatan ini mengusulkan bahwa tindakan dan rencana harus diputuskan atas konsekuensinya. Seseorang harus berperilaku di dalam jalurnya yang akan menghasilkan keuntungan yang besar bagi masyarakat dan menghasilkan sesuatu yang tidak merugikan atau pada biaya yang paling kecil.
2. ***Individu right approach***: pendekatan ini mengusulkan bahwa manusia mempunyai hak fundamental yang harus dihormati dalam semua keputusan. Aspek keputusan atau perilaku yang harus dihindari adalah jika mencampurkan antara hak dengan yang lain.
3. ***Justice approach***: pendekatan ini mengusulkan bahwa pembuat keputusan harus sejalan, *fair*, dan tidak memihak di dalam mendistribusikan manfaat dan pengorbanan secara individu atau kelompok. Hal itu akan mengikuti prinsip-prinsip pada *distributive justice* (seseorang yang serupa pada dimensi yang relevan seperti pekerjaan senior harus diperlakukan sama dengan yang lain).

Cavanagh mengusulkan bahwa kita memecahkan masalah etika dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. ***Utility***: Apakah semua stakeholder telah mencapai kepuasan yang optimum?
2. ***Right***: Apakah hak-hak kepentingan individu telah dihormati?
3. ***Justice***: Apakah aturan hukum sesuai dengan asas konsistensi?

Pendekatan lain dalam memecahkan dilema etika adalah dengan menerapkan logika filsafat oleh seorang filusuf Immanuel Kant. Kant

menawarkan dua prinsip (disebut dengan imperative kategori) untuk menuntun tindakan kita, yaitu :

1. Tindakan seseorang adalah etis hanya jika orang tersebut memiliki kemauan untuk melakukan tindakan yang sama pada situasi yang sama.
2. Setiap tindakan yang salah secara moral untuk seseorang, jika seseorang hanya bermaksud menggunakannya untuk lebih lanjut atas dasar kepentingan pribadi. Moral adalah tindakan yang tidak terbatas pada tindakan orang lain untuk itu mereka berada pada sisi kiri disadvantage untuk beberapa jalan.

Pengaruh Internet terhadap Corporate Governance dan Tanggung Jawab Sosial

E-commerce telah menawarkan banyak manfaat, dan juga meningkatkan sejumlah isu mengenai hubungan antara tanggung jawab sosial dan stakeholders. Sampai saat ini, internet bebas dari peraturan pemerintah. Pada beberapa kelompok, internet memiliki pengaruh negatif, sehingga pemerintah mulai turut campur tangan.
Terdapat beberapa masalah yang mungkin membuat internet sulit untuk diberikan peraturan-peraturan oleh pemerintah. Masalah-masalah tersebut antara lain:

1. *Cyberquating*: Ini terjadi ketika spekulan melakukan pembelian saham perusahaan yang memiliki nilai merek, seperti businessweek.com dan kemudian menjualnya kepada perusahaan dengan harga melebihi biasanya. Hal ini disebabkan karena alamat web merupakan merek kritis.
2. Penipuan (*fraud*): internet adalah sumber informasi yang paling sempurna. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menipu orang lain dengan menggunakan identitas mereka.
3. Perpajakan (*taxation*): dalam perdagangan internasional, barang-barang cenderung terkena tarif, sedangkan jasa tidak. Sebagai contoh, compact disc dikirim dari satu negara ke negara lainnya sebagai barang dan akan terkena biaya tarif dari negara tujuan. Tetapi, jika musik dalam CD tersebut dikirim secara electronik dari komputer di satu negara ke komputer di negara lain, dapat terhindar dari pajak.

4. *Public interest*: Kebanyakan masyarakat memiliki beberapa jenis batasan terhadap anak-anak agar tidak mengakses web pornografi. Selain itu juga, pemerintah diharapkan dapat memberikan perlindungan kepada warga negaranya dari rencana penipuan investasi.

Sebagai tambahan, internet menyediakan suatu cara cepat untuk mengkomunikasikan kesalahan perusahaan dan apapun yang tak pantas atau aktivitas ilegal kepada orang-orang diseluruh dunia.

3 Analisis Lingkungan Eksternal

Pendahuluan

Sebelum organisasi menyusun formulasi strategi, terlebih dulu harus melakukan analisis lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internalnya. Analilis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi organisasi. Berdasarkan pengalaman perusahaan dan hasil penelitian, menyatakan bahwa lingkungan eksternal mempengaruhi terhadap pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan (Ketchen dan Palmer, 1999). Perubahan dalam peraturan pemerintah, ekonomi makro negara, munculnya teknologi baru, merupakan beberapa contoh kondisi yang terjadi dalam lingkungan eksternal. Hal ini sejalan dengan Jauch dan Glueck (1999: 87) yang menyatakan bahwa analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Sedangkan pengamatan lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki organisasi. Selanjutnya, Miller dan Dess (1996: 57) mengemukakan bahwa lingkungan memainkan peranan penting dalam menentukan nasib seluruh industri, sama seperti bisnis perorangan. Dasar paling prinsip bagi manajemen strategi adalah bahwa para manajer harus menyesuaikan strateginya dengan pengaruh lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Mengamati lingkungan merupakan kegiatan memonitor, mengevaluasi dan menyebarkan informasi

kepada orang-orang penting di dalam perusahaan berdasarkan hasil pengamatan lingkungan eksternal dan internal.

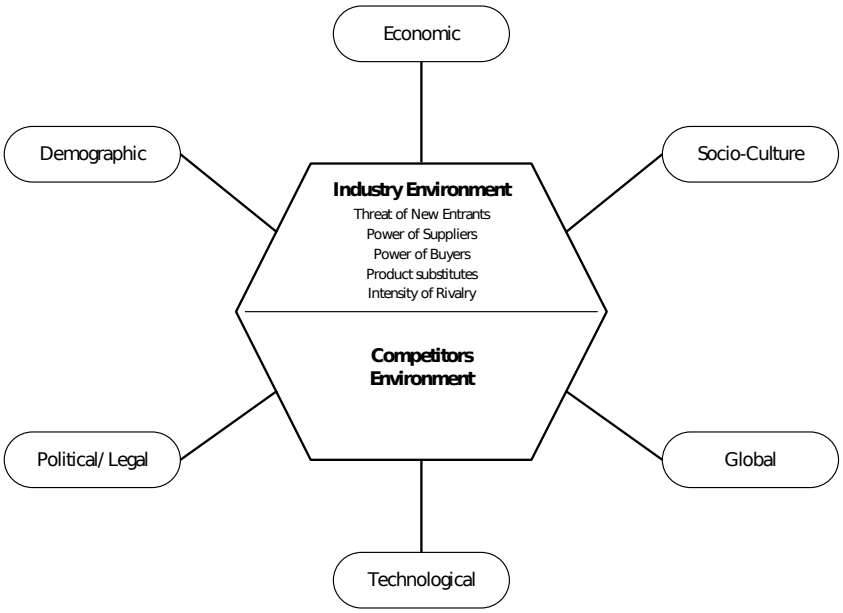
Seperti yang telah kita ketahui bahwa kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan saat ini berbeda dari era sebelumnya. Perubahan teknologi dan penyebaran informasi yang mudah diperoleh dengan semakin berkembangnya fasilitas internet telah merubah cara perusahaan-perusahaan dalam memandang lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, perusahaan melakukan pengamatan lingkungan untuk menghindari tindakan-tindakan strategis yang mendadak (*strategic surprise*) dan untuk menjamin kelancaran organisasi dalam jangka panjang. Melalui pemahaman yang terintegrasi terhadap lingkungan eksternal dan internal, perusahaan memperoleh informasi yang mereka butuhkan untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi perusahaan dimasa yang akan datang.

Mengidentifikasi Variabel Lingkungan Eksternal

Dalam melakukan pengamatan lingkungan, pertama-tama para manajer harus mengetahui berbagai variabel dalam lingkungan eksternal perusahaan. Secara umum, lingkungan eksternal perusahaan dibagi ke dalam tiga area utama, yaitu, lingkungan umum (general), lingkungan industri, dan pesaing. Menurut Pearce dan Robinson (1997: 93) bahwa lingkungan eksternal, suatu organisasi dikategorikan menjadi tiga bagian, yaitu lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan operasional (*operational environment*). Sedangkan Wheelen dan Hunger (2002: 54) mengklasifikasi lingkungan eksternal menjadi dua kategori yaitu lingkungan masyarakat (*societal environment*) dan lingkungan pekerjaan/ tugas (*task environment*) perusahaan. Lingkungan masyarakat merupakan kekuatan yang tidak secara langsung menyentuh kegiatan organisasi dalam jangka pendek, tetapi dapat mernpengaruhi keputusan-keputusan organisasi dalam jangka panjang. Komponen-komponen lingkungan masyarakat meliputi:

1. Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.

2. Kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan-penemuan untuk penyelesaian masalah (*problem-solving invention*)
3. Kekuatan politik-hukum yang menyediakan kekuatan dan memberikan desakan serta perlindungan hukum dan undang-undang.
4. Kekuatan sosial-budaya yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat.



Gambar 3-1 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan pekerjaan/ tugas merupakan elemen-elemen atau kelompok-kelompok yang secara langsung mempengaruhi perusahaan. Lingkungan tugas meliputi pemerintah, masyarakat lokal, suplier, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat buruh/ pekerja, kelompok-kelompok yang berkepentingan, serta asosiasi perdagangan. Lingkungan pekerjaan/ tugas perusahaan pada dasarnya adalah industri dimana perusahaan beroperasi. Analisis industri berkenaan dengan pemeriksaan secara mendalam mengenai faktor-faktor penting

dalam lingkungan pekerjaan/ tugas perusahaan. Jadi kedua lingkungan tersebut, baik lingkungan masyarakat maupun lingkungan tugas harus dimonitor untuk menemukan faktor-faktor strategis yang kemungkinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan atau kegagalam Perusahaan.

Pengamatan Lingkungan Sosial

Sejumlah faktor-faktor strategis sangat memungkinkan ada pada lingkungan sosial/ masyarakat. Secara umum, dapat dikatakan bahwa setiap negara di dunia ini mempunyai seperangkat kekuatan masyarakat yang unik. Beberapa diantaranya ada yang mirip dan ada pula yang berbeda dengan negara tetangga.

Sebagai contoh, meskipun Korea dan Cina merupakan kawasan Asia Pasifik bersama dengan Thailand, Taiwan, dan Hong Kong memiliki nilai-nilai budaya yang sama, tetapi mereka mempunyai pandangan yang berbeda tentang peranan bisnis dalam masyarakat. Pada umumnya di Korea dan Cina percaya bahwa peranan bisnis terutama bermanfaat untuk pembangunan nasional sedangkan di Hong Kong, Taiwan dan Thailand, peranan bisnis terutama untuk menghasilkan profit bagi para pemegang saham.

Perbedaan-perbedaan yang demikian terwujud dalam peraturan perdagangan yang berbeda dan sulit memindahkan profit dari cabang luar negeri ke kantor pusat perusahaan dari satu kelompok negara-negara kawasan pasifik ke yang lain.

Memonitor Kecenderungan Masyarakat. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 3-1, bahwa perusahaan besar mengkelompokkan lingkungan masyarakat pada kawasan ke dalam empat wilayah dan fokus pengamatannya di setiap wilayah berdasarkan kecenderung-kecenderungan yang relevan dengan luas perusahaan (*corporate wide*). Kenyataan menunjukkan bahwa kecenderungan disalah satu wilayah menjadi penting bagi perusahaan dalam suatu industri tetapi kurang penting bagi perusahaan-perusahaan pada industri yang lain.

Kecenderungan lingkungan masyarakat pada aspek ekonomi mempunyai dampak yang nyata terhadap kegiatan bisnis. Sebagai contoh, peningkatan tingkat bunga menyebabkan penurunan penjualan alat-alat rumah tangga. Sebab peningkatan tingkat

bunga menyebabkan biaya untuk membeli rumah menjadi mahal, sehingga Permintaan terhadap rumah haru cenderung menurun. Hal ini mengakibatkan penurunan penjualan alat-alat rumah tangga, sepcrti lemari es, kompor, dan mesin cuci. Dengan demikian mengurangi profit bagi setiap perusahaan pada industri tersebut.

Tabel 3-1 Beberapa variabel penting dalam lingkungan masyarakat

Ekonomi	Teknologi	Politik-Hukum	Sosio-kultural
○ Kecenderungan GDP ○ Tingkat Bunga ○ Jumlah uang yang beredar ○ Tingkat inflasi ○ Tingkat pengangguran ○ Pengendalian upah/ harga ○ Devaluasi/ revaluasi ○ Ketersediaan energi dan biaya ○ Kemungkinan pendapatan & dan kebebasan memilih	○ Tingkat pengeluaran pemerintah untuk R&D ○ Tingkat pengeluaran industri untuk R&D ○ Fokus usaha teknologi ○ Proteksi hak cipta ○ Produk-produk baru ○ Pengembangan baru dalam transfer teknologi dari lab ke pasar ○ Perbaikan produktivitas melalui otomatisasi ○ Ketersediaan internet ○ Infrastruktur telekominkasi	○ Undang-undang antitrust ○ Hukum perlindungan lingkungan ○ Hukum pajak ○ Insentif khusus ○ Undang-undang perdagangan luar negeri ○ Sikap terhadap perusahaan asing ○ Hukum sewa dan promosi ○ Stabilitas pemerintah	○ Perubahan gaya hidup ○ Harapan karir ○ Aktivisme konsumen ○ Tingkat formasi keluarga ○ Tingkat pertumbuhan penduduk ○ Distribusi umur penduduk ○ Perpindahan penduduk regional ○ Tingkat harapan hidup ○ Tingkat kelahiran

Perubahan teknologi pada lingkungan masyarakat dapat juga mempunyai pengaruh yang besar pada industri. Sebagai contoh, kemajuan dalam micropocessor komputer tidak hanya berperan pada perluasan penggunaan komputer bagi rumah tangga, tetapi kinerja mesin mobil lebih baik dalam hal efisiensi tenaga dan minyak melalui penggunaan microprocessor untuk memonitor

injeksi minyak. Kecenderungan politik dan hukum mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat persaingan dalam perusahaan bisnis. Sebagai contoh, periode pelaksanaan hukum antitrust Amerika Serikat yang dipaksakan secara langsung mempengaruhi strategi pertumbuhan perusahaan. Kecenderungan demografi yang merupakan bagian dari aspek sosial budaya. Penonjolan demografi pada penduduk Amerika Serikat disebabkan oleh "*baby boom*" pada tahun 1950-an yang cenderung mempengaruhi permintaan pada berbagai industri.

Tujuh kecenderungan sosial sosial budaya di Amerika Serikat yang dapat diartikan secara umum di seluruh dunia:

1. Peningkatan kesadaran lingkungan
2. Pertumbuhan pasar dimana masyarakat akan menjadi bagian pasar yang lebih penting
3. Dampak ledakan generasi Y
4. Penurunan pasar masal
5. Perubahan pase dan lokasi hidup
6. Perubahan komposisi rumah tangga
7. Perubahan variasi dari tenaga kerja dan pasar

Mempertimbangan Lingkungan Masyarakat Internasional

Setiap negara atau kelompok negara dimana perusahaan beroperasi memberikan lingkungan masyarakat baru dengan seperangkat variabel-variabel ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan sosial budaya yang berbeda akan dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan masyarakat internasional berubah-ubah secara luas, dengan demikian lingkungan internal perusahaan dan proses manajemem strategi harus fleksibel.

Perbedaan lingkungan masyarakat betul-betul mempengaruhi cara dimana perusahaan multinasional berada. Perusahaan yang beroperasi di beberapa negara akan melaksanakan pemasaran, keuangan, produksi dan kegiatan fungsional lainnya sesuai dengan lingkungan masyarakat di masing-masing negara tersebut. Sebagai contoh, keberadaan asosiasi regional seperti European Union, North American Free Trade Zone dan lainnya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap aturan main persaingan dalam operasi perusahaan

multinasional dan keinginan perusahaan multinasional kawasan tersebut. Untuk membandingkan berbagai perbedaan lingkungan masyarakat di antara satu negara dengan negara lainnya, ditunjukkan oleh tabel 3-2. dalam hal ini, termasuk variabel-variabel ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan sosial budaya untuk negara kawasan tertentu.

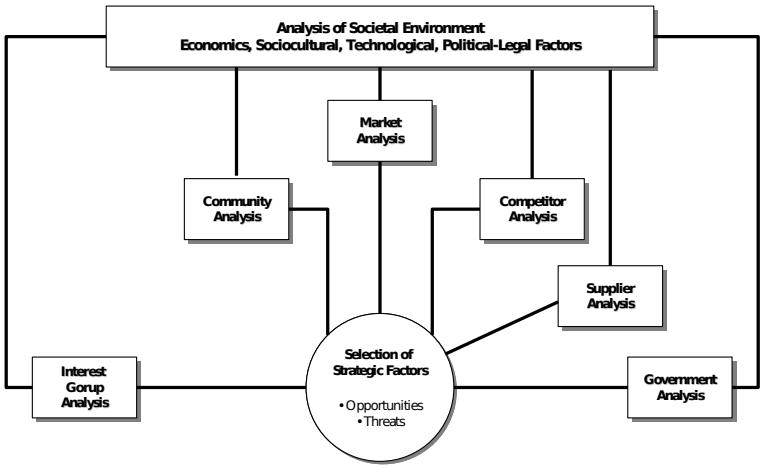
Tabel 3-2 Beberapa variabel penting dalam lingkungan masyarakat internasional

Ekonomi	Teknologi	Politik-Hukum	Sosiokultural
○ Pembangunan ekonomi ○ Pendapatan perkapita ○ Trend GDP ○ Kebijakan moneter dana fiskal ○ Tingkat pengangguran ○ Nilai tukar mata uang ○ Tingkat upah ○ Persaingan secara alami ○ Keanggotaan dari asosiasi ekonomi tingkat regional	○ Undang-undang dalam transfer teknologi ○ Ketersedian energi/ biaya ○ Ketersediaan sumber daya alam ○ Jaringan transportasi ○ Tingkat kemampuan dari tenaga pekerja ○ Proteksi paten merek dagang ○ Ketersediaan internet ○ Infrastruktur telekomunikasi	○ Bentuk pemerintahan ○ Ideologi politik ○ Hukum pajak ○ Stabilitas pemerintah ○ Sikap pemerintah terhadap perusahaan asing ○ Undang-undang terhadap kepemilikan aset-aset asing kekuatan grup oposisi ○ Peraturan perdagangan ○ Sentiment proteksi ○ Kebijakan luar negeri ○ Aktivitas teroris ○ Sistem hukum	○ Kebiasaan, norma, nilai. ○ Bahasa ○ Demografi ○ Harapan hidup ○ Institusi sosial ○ Simbol-simbol status ○ Gaya hidup ○ Kepercayaan agama ○ Sikap terhadap orang asing ○ Tingkat literasi ○ Hak-hak manusia ○ Environmental-isme

Sebelum merencanakan strategi untuk memasuki lokasi internasional tertentu, terlebih dahulu perusahaan melakukan pengamatan lingkungan negara tersebut dalam menganalisis berbagai peluang dan ancaman serta membandingkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi. analisis pada seluruh elemen-elemen yang relevan dengan lingkungan tugas.

Pengamatan Lingkungan Tugas

Pengamatan lingkungan meluputi analisis ini menggunakan bentuk laporan individual yang telah ditulis oleh berbagai orang dari departemen yang berbeda di perusahaan.



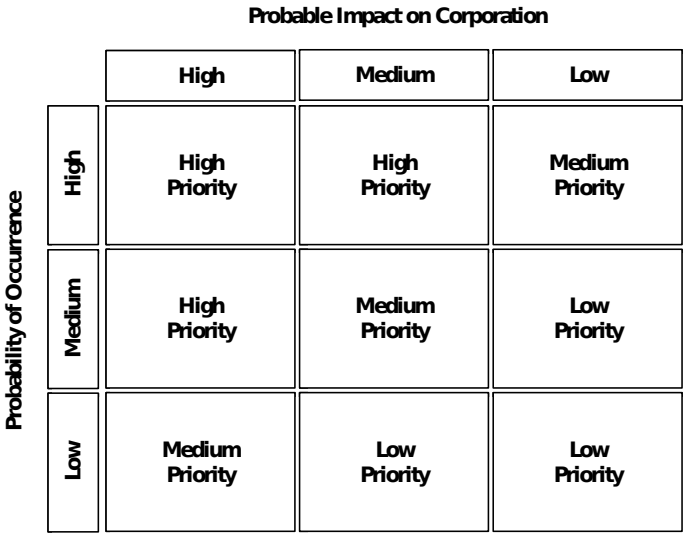
Gambar 3-2 Pemantauan lingkungan Eksternal
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

Mengidentifikasi Faktor-faktor Strategis Eksternal

Mengapa perusahaan selalu menanggapi secara berlainan terhadap perubahan lingkungan yang sama? Salah satu alasannya adalah adanya perbedaan kemampuan para manajer dalam mengenal dan memahami masalah-masalah dan faktor-faktor strategis dari lingkungan eksternalnya. Hanya sedikit perusahaan yang sukses memonitor seluruh faktor eksternal yang penting. Walaupun para manajer setuju bahwa pentingnya tindakan strategis adalah untuk menentukan variabel-variabel apa saja yang terus menerus dimonitor. Mereka selalu salah atau memilih dengan mengabaikan perkembangan-perkembangan baru yang penting. *Personal value* dari para manajer perusahaan adalah sama dalam

menentukan keberhasilan strategi saat ini yang mungkin persepsi mereka bias tentang apa yang penting untuk memonitor lingkungan eksternal dan interpretasi mereka tentang apa yang mereka rasakan.

Salah satu cara untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengembangan lingkungan eksternal adalah dengan menggunakan matriks prioritas masalah (*isuses priority matrix*) sebagai mana ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 3-3 Matriks Prioritas Masalah
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

Dengan cara ini dilakukan beberapa kegiatan sebagai berikut:

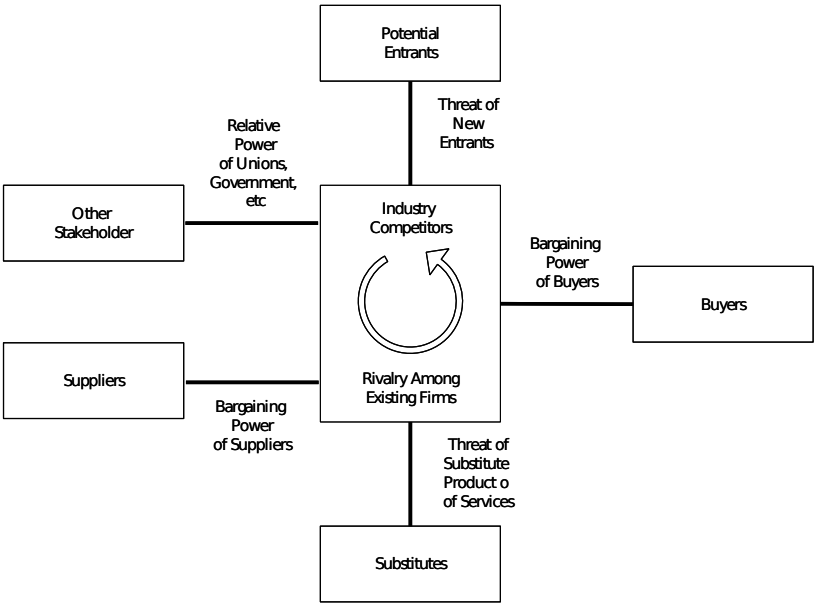
1. Mengidentifikasi sejumlah kecenderungan yang mungkin terjadi dalam lingkungan masyarakat dan lingkungan tugas. Ini merupakan isu-isu lingkungan strategis yang penting. Jika hal ini terjadi, bagaimana industri dan dunia memandangnya.
2. Menilai adanya peluang dari kecenderungan-kecenderungan tersebut yang aktual dari rendah ke yang tinggi.

3. Mencoba untuk mengetahui dengan pasti pengaruh yang memungkinkan dari setiap kecenderungan-kecenderungan tersebut pada perusahaan.

Faktor-faktor strategis dari lingkungan eksternal perusahaan merupakan kecenderungan lingkungan yang penting untuk dipertimbangkan, dan mempunyai peluang terjadinya pengaruh yang tinggi pada perusahaan. Isu matriks prioritas dapat digunakan untuk membantu para manajer memutuskan kecenderungan mana yang diamati (prioritas rendah) dan mana yang harus dimonitor sebagai faktor-faktor strategis (prioritas tinggi). Kecederungan ini dipertimbangkan menjadi faktor-faktor strategis perusahaan, selanjutnya dikategorikan sebagai peluang-peluang dan ancaman-ancaman untuk dimasukkan dalam formulasi strategi.

Pendekatan Porter

Michael Porter berpendapat bahwa perusahaan sangat memusatkan perhatian pada intensitas persaingan dalam industri. Tingkat intensitas persaingan ditentukan oleh *basic competitive force*, yang ditunjukkan pada gambar 3-3.



Gambar 3-4 Forces Driving Industry Competition
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

Porter menyatakan bahwa kekuatan kolektif dari basic competitive forces ini menentukan potensial profit dalam industri, dimana potensial profit diukur dengan return on invested capital (ROI) dalam jangka panjang. Dalam melakukan pengamatan terhadap industrinya, perusahaan harus menilai kepentingan dari 6 (enam) kekuatan, yaitu ancaman pendatang baru, persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada, ancaman produk atau jasa substitusi, kekuatan tawar-menawar suplier, dan kekuatan relatif pihak-pihak yang berkepentingan lainnya. Kekuatan setiap faktor ini lebih membatasi kemampuan perusahaan dalam menaikkan harga dan menghasilkan profit lebih besar.

Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru ke suatu industri tertentu akan memberikan pengaruh terhadap kapasitas, market share, dan sumber-sumber potensial perusahaan. Oleh karena itu, pendatang baru ini merupakan suatu ancaman bagi perusahaan-perusahaan yang telah ada. Ancaman masuk bergantung pada adanya hambatan

masuk dan reaksi yang diharapkan dari para pesaing yang ada. Hambatan masuk merupakan suatu halangan yang membuatnya sulit bagi suatu perusahaan untuk memasuki industri tertentu. Beberapa kemungkinan hambatan untuk masuk adalah sebagai berikut:

1. Skala ekonomis (economics of scale)
2. Diferensiasi produk
3. Kebutuhan modal
4. Biaya peralihan
5. Akses ke saluran distribusi
6. Cost disadvantage independent of size
7. Kebijakan pemerintah

Persaingan di antara Perusahaan yang Ada

Kebanyakan dalam industri, perusahaan saling ketergantungan. Pergerakan persaingan oleh satu perusahaan diharapkan mempunyai pengaruh yang nyata terhadap para pesaingnya dan kemudian dapat menimbulkan pembalasan atau perlawanan. Menurut Porter, persaingan yang kuat adalah berkaitan dengan adanya berbagai faktor sebagai berikut:

1. Jumlah pesaing
2. Tingkat pertumbuhan industri
3. Karakteristik produk atau jasa
4. Jumlah biaya tetap
5. Kapasitas
6. Tingginya hambatan keluar
7. Diversitas persaingan

Ancaman Produk Substitusi

Produk-produk substitusi merupakan produk-produk yang berbeda, tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama. Sebagai contoh, Nutrasweet merupakan substitusi gula, dan air kemasan merupakan substitusi dari Cola. Menurut Porter bahwa produk substitusi akan membatasi return potensial dari suatu industri dengan menempatkan batas tertinggi pada harga perusahaan dalam industri.

Tekanan persaingan muncul dari peningkatan produk pengganti sebagai turunnya harga relatif dari produk substitusi dan biaya peralihan konsumen berkurang. kekuatan persaingan dari produk pengganti merupakan indikator terbaik untuk dijadikan ukuran dalam memperoleh pangsa pasar produk itu, seperti halnya perusahaan yang merencanakan untuk menembus pasar dengan meningkatakan kapasitas dan melakukan penetrasi pasar.

Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Para pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuannya menekan harga ke bawah, tawar-menawar untuk kualitas yang lebih tinggi atas pelayana yang lebih baik, dan peranan para pesaing berlawanan satu sama lain. Kelompok pembeli sangat kuat apabila terdapat beberapa faktor berikut:

1. Pembeli melakukan pembelian dalam jumlah yang besar dari produk atau jasa penjual.
2. Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi ke belakang (integrated backward) dengan menghasilkan produknya sendiri.
3. Terdapat suplier sebagai alternatif, sebab produk merupakan produk standar atau tidak memiliki diferensiasi.
4. Perubahan biaya suplier sangat kecil (cost switching)
5. Produk yang dibeli menunjukkan persentase biaya yang tinggi, kemudian memberikan suatu insentif ke sekitar toko untuk harga yang lebih rendah.
6. Pembeli memperoleh keuntungan yang rendah dan kemudian dengan sensitif terhadap perbedaan biaya dan pelayanan.
7. Pembeli melakukan pembelian produk tidak didasarkan pada kualitas atau harga akhir, kemudian dapat dengan mudah disubstitusi tanpa mempengaruhi kerugian produk akhir.

Kekuatan Tawar-menawar Supplier

Supplier dapat mempengaruhi suatu industri melalui kemampuannya untuk menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Kelompok suplier dapat menjadi lebih kuat apabila terdapat beberapa faktor berikut:

1. Industri suplier didominasi oleh sedikit perusahaan tetapi dia menjual banyak.

2. Produk dan jasa yang unik dan atau suplier menambah biaya pemindahan.
3. Produk-produk atau jasa substitusi tidak tersedia.
4. Suplier dapat menggabungkan ke depan (integrated forward) dan bersaing secara langsung dengan para pelanggan yang ada sekarang.
5. Industri pembeli hanya membeli dalam jumlah kecil dari barang-barang atau jasa-jasa kelompok suplier dan kemudian tidak perlu ke suplier.

Kekuatan Relatif Pihak-pihak yang Berkepentingan Lainnya

Kekuatan keenam perlu ditambahkan ke teori Porter untuk memasukkan berbagai kelompok pihak yang berkepentingan dari lingkungan tugas. Beberapa kelompok ini meliputi pemerintah, masyarakat lokal, para kreditur, asosiasi perdagangan, kelompok-kelompok khusus, dan para pemegang saham.

Evolusi Industri

Selama kurun waktu tertentu telah banyak industri mengalami perubahan secara perlahan melalui beberapa tahap. Mulai dari tahap pertumbuhan kemudian tahap kedewasaan, dan akhirnya tahap *declining* (penurunan). Kekuatan dari keenam variabel yang mempengaruhi tingkat persaingan dalam industri sebagaimana disebutkan di atas sangat bervariasi menurut tahap perkembangan dari suatu industri. Siklus kehidupan produk industri berguna untuk menerangkan dan memprediksi kecenderungan di antara keenam kekuatan yang mendorong persaingan industri.

Berdasarkan evolusinya, maka industri terdiri atas dua klasifikasi, yaitu:

1. **Industri fragmentasi**, yaitu jenis industri yang tidak satupun perusahaan mempunyai posisi yang kuat dalam hal pangsa pasar atau berpengaruh dengan para pesaing lainnya.
2. **Industri konsolidasi**, yaitu suatu industri yang memasuki tahap kedewasaan, dimana produk cenderung menjadi komoditas yang disukai. Pada industri ini didominasi oleh perusahaan besar yang masing-masing berusaha berjuang untuk menjadi berbeda. Ketika

industri bergerak dari kedewasaan ke tahap menurun. Mungkin laju pertumbuhan produk-produk mereka menurun perlahan dan bahkan terus menurun. Untuk mengatasi kondisi tersebut perusahaan akan mengkonversikan fasilitas mereka untuk meningkatkan pemakaian atau menjualnya ke perusahaan lain.

Pengelompokan Industri-industri Internasional

Kelompok industri di dunia sangat bervariasi, mulai dari industri multidomestik sampai ke industri global. Industri-industri internasional dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Industri multidomestik yang merupakan kumpulan beberapa industri dasar di dalam negeri biasanya bergerak dibidang perdagangan dan asuransi. Kegiatannya merupakan bagian dari perusahaan multinasional. Industri jenis ini pada dasarnya tidak terikat oleh kegiatan-kegiatan perusahaan multinasional di beberapa bagian negara lainnya.
2. Industri global yang beroperasi di seluruh dunia, dimana perusahaan multinasional melakukan sedikit penyesuaian untuk keadaan khusus suatu negara. Industri global satu dengan yang lainnya saling berkaitan, kegiatannya di satu negara sangat berpengaruh dengan aktivitas perusahaan multinasionaldi beberapa negara lainnya. Perusahaan multinasional memproduksi dan menjual barang di beberapa lokasi dunia.

Beberapa faktor yang membedakan antara industri multidomestik dan industri global adalah **pertama**, tekanan untuk koordinasi dalam operasi perusahaan multinasional di industri tersebut. **Kedua**, tekanan untuk memperhatikan yang menjadi bagian pasar di negara sendiri.

Penilaian Risiko Internasional

Beberapa perusahaan, seperti Mitsubishi Trading Company, membangun jaringan informasi terpadu dan sistem komputerisasi untuk melakukan evaluasi dan menganalisis resiko atas investasi. Beberapa perusahaan kecil mempekerjakan konsultan lepas untuk memberikan penilaian tentang resiko politik. Di antara beberapa sistem yang dipakai untuk penilaian resiko politik dan ekonomi adalah indeks stabilitas sistem politik, indeks resiko lingkungan bisnis.

Kelompok-kelompok Strategis

Kelompok strategis merupakan sejumlah perusahaan dalam industri yang menggunakan strategi umum yang menggunakan dimensi pokok. Kelompok strategis dalam industri tertentu dapat dipetakan dengan membuat posisi plot pasar dari posisi pesaing industri.

Tipe-tipe Strategis

Di dalam analisis, tingkat intensitas persaingan dalam satu kelompok strategis atau industri tertentu bermanfaat untuk mengetahui karakteristik para pesaing yang beragam untuk tujuan-tujuan produktif. Tipe strategis merupakan suatu kategori perusahaan-perusahaan yang berbasis orientasi strategis yang sama dalam suatu kontribusi struktur, budaya dan proses yang konsisten dengan strategi tersebut. Menurut Miles dan Snow ada empat jenis orientasi strategis yang umum untuk membedakan perusahaan, bagaimana perusahaan itu menghadapi situasi yang sama dengan cara yang berbeda dan mengapa mereka dapat terus dalam waktu yang panjang. Tipe-tipe tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Bertahan**, adalah perusahaan dengan produk terbatas yang memfokuskan pada perbaikan efisiensi dari operasi mereka yang ada.
- **Prospektor**, adalah perusahaan dengan daur produk yang cukup luas dan memfokuskan pada inovasi produk dan peluang pasar.
- **Analyzer**, adalah perusahaan yang beroperasi sedikitnya pada dua produk yang memiliki pasar berbeda, dimana yang satu stabil dan satunya lagi bervariasi.
- **Reaktor**, adalah perusahaan yang tidak memiliki hubungan strategis, struktur dan budaya yang konsisten.

Hyperkompetisi

Banyak perusahaan hari ini menghadapi peningkatan ketidakpastian lingkungan mereka menjadi komplek dan menjadi lebih dinamis, industri-industri yang dulunya multidomestik menjadi global. Para pesaing baru yang lebih fleksibel, agresif dan inovatif masuk pada pasar yang mapan untuk mengambl keuntungan dari perusahaan-perusahaan dominan besar sebelumnya. Saluran distribusi bervariasi dari satu negara ke negara lain dan diubah setiap harinya melalui penggunaan sistem informasi yang canggih. Hubungan yang lebih dekat dengan suplier diperuntukkan untuk mengurangi biaya-biaya, meningkatkan kualitas dan memperbesar akses ke teknologi baru.

Richard D’Aveni mengatakan bahwa jenis lingkungan yang tidak pasti memaksa banyak perusahaan bersaing dalam persaingan yang berlebihan. Selanjutnya D’Aveni mengemukakan bahwa di dalam persaingan yang berlebihan, frekuensi penonjolan dan agresifitas dari pergerakan dinamis para pemain mempercepat terbentuknya sebuah kondisi ketidakseimbangan dan perubahan konstan stabilitas pasar terancam oleh siklus hidup yang pendek, khususnya pada desain produk. Teknologi-teknologi dan masuknya para pemain baru yang tidak diharapkan, reposisioning taktis dari batas-batas pasar ketika diversifikasi industri bergabung.

Competitive Intelligence

Banyak perusahaan melakukan pemantauan lingkungan sebagai petunjuk dasar dengan cara informal. Informasi diperoleh, dari berbagai sumber, yaitu konsumen, pemasok, bankir, konsultan, publikasi pengamatan individu dan kelompok. Intelejen industri merupakan suatu program formal dari suatu organisasi pengumpul informasi perusahaan-perusahaan pesaing. Banyak perusahaan mempercayakan pada konsultan lepas untuk memberikan kepada mereka data tentang lingkungan perusahaan. Beberapa perusahaan memilih menggunakan mata-mata perusahaan atau teknik pengumpulaninteleen untuk mendapatkan informasi secara langsung dari pesaing mereka.

Competitive Intelligence adalah program formal untuk mendapatkan informasi dari perusahaan pesaing. Sampai saat ini, hanya sedikit dari perusahaan Amerika yang mengembangkan program competitive intelligence. Sebagai perbandingan, semua perusahaan Jepang yang terlibat pada perdagangan internasional dan kebanyakan perusahaan besar di Eropa terlibat aktif dalam program intelligence. Keadaan ini berubah, competitive intelligence pada saat ini adalah salah satu dari bidang yang paling cepat berkembang bersamaan dengan manajemen strategi.

Kebanyakan dari perusahaan pada saat ini mempercayakan kepada perusahaan diluar perusahaan tersebut untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut.

Peramalan

Menjelaskan secara awal tentang lingkungan dengan menyediakan data mentah yang layak pada saat situasi sekarang dan kecenderungan akan kelangsungan, serta memerlukan intuisi dan keberuntungan untuk mendapat perkiraan yang akurat atas kecenderungan akan kelangsungan di masa depan. Hasil dari peramalan dapat digunakan dengan baik apabila memenuhi asumsi-asumsi yang ditetapkan.

Asumsi yang Membahayakan

Kesalahan mendasar asumsi adalah banyaknya frekuensi yang menyebabkan gangguan peramalan. Meskipun begitu beberapa manajer merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis jarang mempertimbangkan kesuksesan mereka yang didasarkan asumsi yang berangkai. Beberapa rencana jangka panjang yang sederhana didasarkan oleh perkiraan dari situasi yang berlangsung.

Penggunaan Teknik-teknik Peramalan

Beberapa teknik peramalan yang dapat digunakan perusahaan untuk meramal situasi di masa datang antara lain:

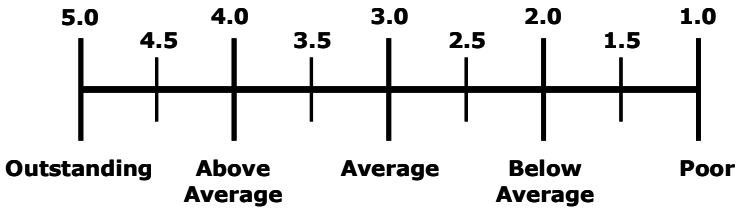
1. Eksplorasi yang merupakan memperpanjang kecenderungan sekarang ke masa depan. Ini mengabaikan asumsi bahwa dunia selayaknya konsisten dan terjadi perubahan yang lambat dalam waktu yang pendek
2. Brainstorming yang merupakan pendekatan non kuantitatif dengan membicarakan dan membahas persoalan yang akan diperkirakan. Dimana dasar dari kegiatan ini didasarkan beberapa usulan iden dan menghasilkan satu keyakinan
3. Opini para ahli merupakan pendekatan non kualitatif dengan menghadirkan para ahli di bidangnya untuk memperkirakan perkembangan lebih lanjut. Jenis peramalan ini lebih didasarkan kemampuan pengetahuan individu untuk memungkinkan menghasilkan bentuk di masa depan yang didasarkan interaksi dari beberapa variabel kunci

4. Pemodelan statistik merupakan teknik kuantitatif yang dapat mengetahui pencarian hubungan timbal balik atau meminimumkan faktor penjelas yang saling berhubungan dalam runtun waktu
5. Skenario industri merupakan gambaran peramalan dari industri itu sendiri di masa depan. Skenario yang demikian merupakan pengembangan dari analisis atas kemampuan dampak dari kekuatan kemasyarakatan untuk kelompok kunci di industri sendiri

Sintesis Faktor-faktor Eksternal

Para manajer strategis harus menjelaskan tentang lingkungan dan mengidentifikasikan beberapa faktor eksternal dari perusahaan. Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, terlebih dahulu perlu mengetahui faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah langkah penentuan faktor strategis eksternal (EFAS) :

1. Pada kolom 1 (faktor eksternal) susunlah 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman yang penting di perusahaan
2. Pada kolom 2 (pembobotan) berikan bobot atas beberapa faktor mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan memberikan dampak strategis bagi kesuksesan industri di masa datang. Semakin tinggi bobot, menunjukkan faktor penting bagi kesuksesan perusahaan sekarang dan akan datang.
3. Pada kolom 3 (peringkat) memberikan dari beberapa faktor dari 5 (baik) sampai 1 (kurang) yang didasarkan tanggapan langsung perusahaan secara individu dari faktor itu sendiri.



4. Pada kolom 4 (skor pembobotan) kalikan bobot pada kolom 2 untuk peringkat beberapa faktor dari kolom 3 memperoleh Skor

Pembobotan Faktor untuk perusahaan. Hasil skor pembobotan terhadap beberapa faktor antara 5 (baik) sampai 1 (kurang) dan nilai 3 (rata-rata)

5. Pada kolom 5 (komentar) catatan mengapa faktor tertentu yang harus dipilih dan bagaimana bobot dan peringkat dari hasil perkiraan

Terakhir, skor hasil pembobotan dari perusahaan tertentu. Total skor pembobotan menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dengan kelompok industri yang sama.

Berikut ini contoh yang diambil dari buku Wheelen dan Hunger mengenai hasil analisis faktor eksternal pada perusahaan Maytag.

Tabel 3-3 External Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag

Faktor-faktor Eksternal	Weight	Rating	Weight Score	Comment
Opportunities				
• Economic Integration of European Community	0.20	4.1	0.82	Acquisition of Hoover
• Demographic favor quality appliances	0.10	5.0	0.50	Maytag Quality
• Economic Development of Asia	0.05	1.0	0.05	Low Maytag Presence
• Opening of Eastern Europe	0.05	2.0	0.10	Will take time
• Trend to “Super Stores”	0.10	1.8	0.18	Maytag week in chanel
Threats				
• Increasing government regulation	0.10	4.3	0.43	Well positioned
• Strong U.S. Competition	0.10	4.0	0.40	Well positioned
• Whidpool and Elektrolux strong globally	0.15	3.0	0.45	Hoover weak globally

• New product advances	0.05	1.2	0.06	Questionable
• Japanese appliances companies	0.10	1.6	0.16	Only Asian presence is Australia
	1.00		**3.15**	

Pengaruh Internet terhadap Pengamatan Lingkungan
dan Analisis Industri

Internet memberikan perubahan pada cara menggunakan strategi dalam pengamatan lingkungan. Juga menyediakan secara cepat ketersediaan data dari hampir semua subjek. Meskipun lingkup dan kualitas dari informasi internet secara meluas, juga terjadi kebisingan kesalahan informasi. Tidak seperti perpustakaan, kekurangan dari internet adalah tidak adanya pengawasan pada saat pencetakan kata dari internet.

Peraturan dasar dari pengumpulan data data intelligence sebelum pengambilan informasi yang dapat digunakan dalam berbagai laporan atau pertemuan harus dievaluasi dari 2 cara

Pertama sumber informasi harus diuji kebenaran dan realitasnya. Pendekatan pertama adalah dengan melakukan tingkatan reliabilitas dari sumber dengan skala dari **A** (sangat reliabel), **B** (reliabel), **C** (reliabelnya tidak diketahui), **D** (kemungkinan reliabel), **E** (sangat diragukan).

Kedua informasi atau data kemungkinan untuk dapat dikoreksi masih ada. Koreksi pada data dibuat tingkatan dari **1** (baik), **2** (mungkin baik), **3** (tidak diketahui), **4** (diragukan), **5** (sangat diragukan).

4 Pengamatan Lingkungan Internal: Analisis Organisasi

Pendekatan Sumberdaya sebagai Analisis Keorganisasian

Sumberdaya merupakan sebuah aset, kompetensi, proses, keahlian, atau pengetahuan yang dikuasai oleh perusahaan. Sumberdaya merupakan sebuah kekuatan jika hal tersebut membawa perusahaan memiliki sebuah keunggulan bersaing. Sumberdaya ini merupakan sesuatu yang dilakukan perusahaan atau potensi yang dimiliki untuk melakukan sesuatu dengan relatif terperinci yang berhubungan dengan keberadaan atau pesaing berpotensi. Sumber daya adalah suatu kelemahan jika merupakan hal yang dilakukan oleh perusahaan dengan buruk atau tidak memiliki kapasitas untuk melakukan sesuatu meskipun pesaingnya memiliki kapasitas tersebut. Barney, dalam analisis kerangka VRIO yang dimilikinya, mengajukan 4 pertanyaan untuk mengevaluasi sumberdaya andalan setiap perusahaan:

1. ***Value* (Nilai):** Apakah hal ini menentukan keunggulan bersaing?
2. ***Rareness* (Kelangkaan)**: Apakah kompetitor lain memiliki ini?
3. ***Imitability* (Kemampuan dapat ditiru)**: Apakah mahal untuk ditiru orang lain?
4. **Organization (Organisasi)**: perusahaan diorganisir untuk mengeksploitasi sumberdaya?

Menggunakan Sumberdaya untuk Memperoleh Keunggulan Bersaing

Grant menawarkan lima langkah pendekatan berbasis sumberdaya untuk analisis strategi

1. Identifikasi dan kelompokkan sumberdaya-sumberdaya perusahaan dari segi kekuatan dan kelemahan.
2. Gabungkan sumberdaya perusahaan tersebut ke dalam kapabilitas khusus. Ini merupakan kompetensi inti atau kompetensi khusus perusahaan yang merupakan “pembelajaran kolektif dalam organisasi”, khususnya bagaimana mengkoordinasi berbagai keahlian produksi dan mengintergrasi berbagai aliran teknologi.
3. Evaluasi potensi laba dari sumberdaya dan kapabilitas dari segi potensinya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dan kelayakan pengembaliannya (kapabilitas untuk menghasilkan laba yang berasal dari penggunaan sumberdaya dan kapabilitas tersebut).
4. Pilih strategi untuk mengeksploitasi sumberdaya dan kapabilitas relatif perusahaan terhadap peluang-peluang eksternal.
5. Identifikasi kesenjangan-kesenjangan sumberdaya dan curahkan investasi dalam meperbaikan kelemahan-kelemahan.

Mempertahankan Keunggulan Bersaing

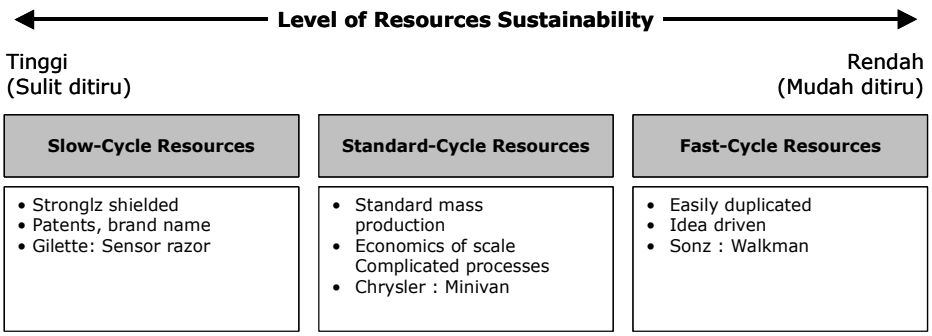
Dua karakteristik yang menentukan kesatuan ketahanan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah *Durabilitas* dan *Imitabilitas*. ***Durabilitas*** adalah tingkat yang menunjukkan daya tahan sumber daya dan perusahaan menjadi berkurang atau ketinggalan jaman. ***Imitabilitas*** adalah tingkat yang menunjukkan daya tahan sumber daya dan kemampuan perusahaan (yang diutamakan) dapat diduplikasikan/ ditiru oleh perusahaan-perusahaan lain.

Hasil tersebut mampu mengembangkan sumberdaya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif *(competitive advantage)*, yang meliputi :

- **Transparansi**, kecepatan perusahaan pesaing untuk memahami hubungan sumber daya dan mendukung sukses perusahaan.

- **Transferabilitas**, kecakapan para pesaing untuk mengumpulkan sumber daya dan dukungan tantangan bersaing.
- **Replikabilitas**, kecakapan pesaing untuk menggunakan sumber daya dan meniru kesuksesan.

Suatu sumber daya dan organisasi dapat ditempatkan pada suatu kontinum berdasarkan tingkat kemungkinannya untuk diduplikasi (misal transparan, dapat ditransper dan ditiru) oleh perusahaan lain. Gambar 4.1. memperlihatkan rangkaian kesatuan tersebut. Pada satu titik ekstrim terdapat sumber daya bersiklus lambat *(low-cycle resources)*, yaitu sumberdaya yang tahan lama dan berkelanjutan karena dilindungi oleh faktor hak paten, geografi, merek dagang yang terkenal, dan semacamnya. Sumberdaya dan tersebut menyediakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dapat dipertahankan. Produk pencukur Gillette "Sensor" adalah contoh baik untuk suatu produk yang dihasilkan dari sumber daya bersiklus cepat (*fast-cycle resources*), yaitu sumberdaya yang menghadapi tekanan imitasi yang luar biasa karena didasarkan pada satu konsep atau teknologi yang dapat dengan mudah diduplikasi, seperti produk "Walkman" dari Sony. Jika sumberdaya perusahaan bersiklus cepat, cara utama agar dapat bersaing dengan sukses adalah dengan menambah kecepatan peluncuran dari laboratorium sampai pasar. Kalau tidak, perusahaan tidak akan dapat memiliki keunggulan kompetitif.

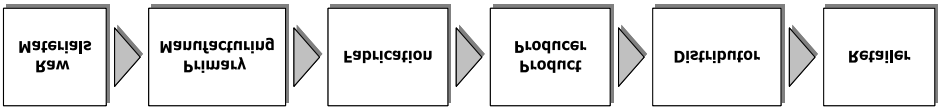


Gambar 4-1 Rangkaian Kesatuan Ketahanan Sumberdaya
(Sumber: J.R.Williams, "How Sustainable Is Your Competitive Advantage?" California Management Review, Spring1992)

Analisis Rantai Nilai

Sebuah rantai nilai merupakan suatu kesatuan yang membentuk aktivitas-nilai yang dimulai dengan menggunakan bahan mentah/ baku dari para suplier/pemasok, melalui proses yang bertahap membentuk nilai-tambah yang menghasilkan sebuah produk atau jasa yang akan dipasarkan dan akhirnya sampai ke tangan para distributor untuk dipasarkan kepada para konsumen akhir. Gambar 4-2. merupakan suatu contoh model rantai nilai produk manufaktur. Perhatian analisis rantai adalah untuk menguji perusahaan dalam hal keseluruhan rantai yang membentuk kegiatan−yang memiliki nilai yang mana merupakan bagian kecil perusahaan.

Value chain atau rantai nilai dipergunakan untuk perusaahaan manufaktur atau yang mengubah bahan baku menjadi barang jadi, misalnya pabrik suku cadang, perakitan kendaraan, dan pengolahan minyak kelapa sawit. Dengan rantai nilai perusahaan dapat mengetahui bahwa nilai pembeli akan maksimal jika (1) lingkup kantor pusat bisa mendapatkan bahan baku, tenaga kerja, dan permodalan dengan biaya murah, dan (2) lingkup pembuatan bisa mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, dalam arti: produk cacat nol, utilisasi fasilitas produksi maksimal, mutu terjamin sesuai permintaan pelanggan baik dari segi jumlah, jenis, ukuran dan waktunya (Kristamuljana,2001).



Gambar 4-2 Model Rantai Nilai untuk Perusahaan Produk Manufaktur

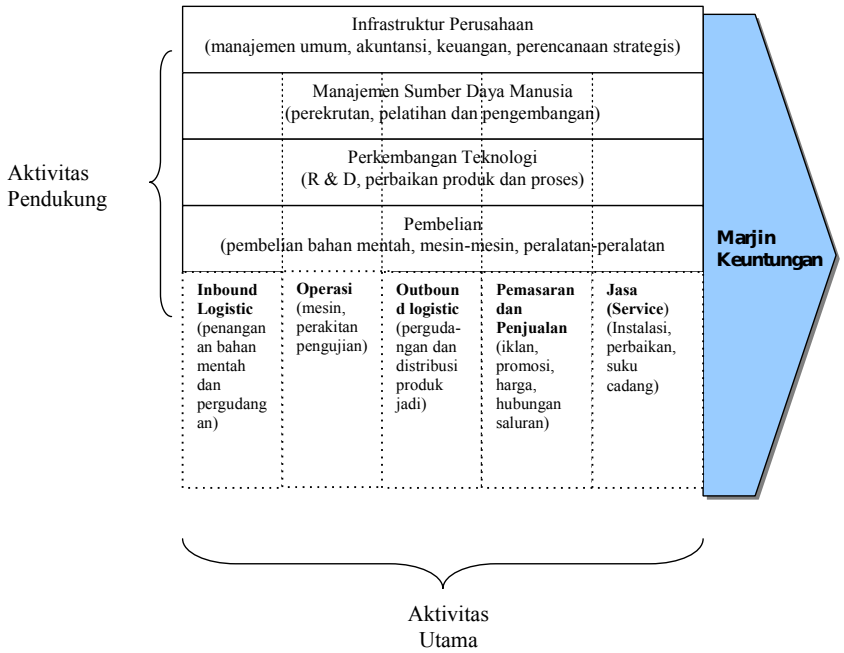
Analisis Rantai Nilai Industri

Rantai nilai sebagian besar perusahaan industri di bagi ke dalam dua bagian yaitu, *upstream* dan *downstream*. Dalam industri perminyakan, sebagai contoh: ekplorasi minyak, pengeboran dan mengangkat minyak mentah ke kilang minyak, dan downstream dijelaskan sebagai tambahan terhadap transportasi minyak tersebut dan memasarkan

bensin dan minyak yang telah di suling kepada distributor dan para stasiun para pengecer gas.

Analisis Rantai Nilai Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki kegiatan rantai nilai internal. Lihat gambar 4-3, contoh rantai nilai sebuah perusahaan. Porter mengidentifikasi bahwa kegiatan utama yang dimiliki perusahaan biasanya dimulai dengan *inbound logistic* (penanganan bahan baku dan pergudangan), diteruskan kepada *proses operasi* produk manufaktur, dan dilanjutkan dengan *outbound logistics* (pergudangan dan distribusi), *pemasaran dan penjualan,* dan diakhiri dengan *service (pelayanan)* (instalasi, perbaikan dan penjualan suku cadang). Aktivitas-aktivitas pendukung lainnya seperti proses mendapatkan (*procurement)* atau pembelian, pengembangan teknologi (R & D), manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur perusahaan (akuntansi, keuangan, rencana strategik), kesemuanya merupakan rantai nilai aktivitas yang dijalankan agar perusahaan efisien dan efektif.



Gambar 4-3 Rantai Nilai Perusahaan
(Sumber: Simon & Schuster, dari Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance oleh Michael E.Porter, hal.37.)

Menurut Porter “Perbedaan diantara rantai nilai para pesaing adalah sumber kunci keunggulan kompetitif *(competitive advantage)*”. Analisis rantai nilai perusahaan dilakukan dengan melibatkan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menguji setiap rantai nilai produk tertentu dari segi berbagai kegiatan yang terlibat dalam produksi atau jasa.
2. Menguji keterkaitan antara semua kegiatan. Keterkaitan adalah hubungan antara cara satu kegiatan dilakukan dan biaya untuk melakukan kegiatan lain. Dalam usaha untuk mencari cara mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar, perusahaan dapat menjalankan fungsi yang sama dengan cara dan hasil yang berbeda. Sebagai contoh, inspeksi kualitas terhadap 100 % keluaran yang dilakukan oleh karyawan sendiri daripada terhadap 10 % yang dilakukan oleh petugas pengawas kualitas, akan meningkatkan biaya produksi. Namun, tambahan biaya-biaya tersebut mungkin lebih berharga dengan penghematan yang diperoleh dari pengurangan jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk memperbaiki produk rusak, dan menambah jumlah waktu yang diperlukan oleh tenaga penjual untuk menjual barang daripada mengganti barang yang sudah terjual tetapi rusak.
3. Menguji sinergi potensial diantara produk atau unit bisnis. Tidak saja setiap elemen berharga, seperti periklanan atau pemanufakturan memiliki skala ekonomi, tetapi juga lingkup ekonomis dari keseluruhan elemen. Lingkup ekonomi semacam itu dapat dihasilkan apabila rantai nilai dari dua produk atau jasa yang terpisah berbagai kegiatan, seperti saluran distribusi yang sama atau fasilitas pemanufakturan yang sama dan dapat dikombinasikan untuk mengurangi biaya-biaya. Sebagai contoh, biaya produksi gabungan untuk berbagai jenis produk pada pabrik yang sama dapat lebih sedikit dari biaya produksi pada pabrik yang terpisah

Pengamatan Sumberdaya Fungsional

Cara termudah untuk memulai analisa mengenai rantai nilai perusahaan adalah dengan secara hati-hati menguji area fungsional tradisional yang dimiliki sebagai potensi dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya fungsional tidak hanya melibatkan financial, fisik, dan sumber daya manusia di setiap bidang perusahaan, tetapi juga kesanggupan para personil di tiap bidang untuk merumuskan dan mengimplementasikan tujuan-tujuan, strategi-strategi, dan kebijakan-kebijakan fungsional. Dengan demikian, sumber daya tersebut terdiri dari pengetahuan konsep analisis dan teknik procedural umum terhadap setiap bidang, serta kesanggupan personil di setiap bidang untuk memanfaatkannya secara efektif. Apabila digunakan dengan benar, sumber daya tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan perusahaan untuk mendukung keputusan-keputusan strategis.

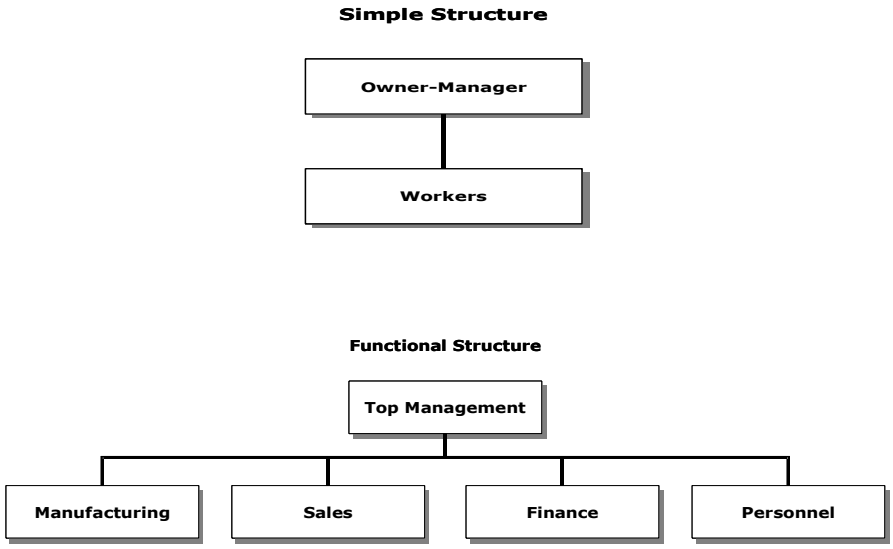
Struktur Dasar Keorganisasian

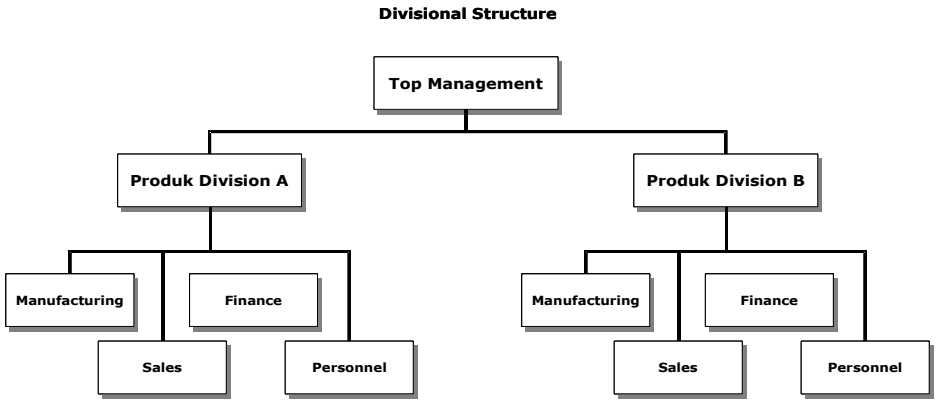
Walaupun ada banyak struktur organisasi, tetapi ada beberapa tipe dasar yang mendominasi dalam organisasi yang kompleks. Gambar 4-4. menunjukkan tiga struktur dasar keorganisasian. Struktur konglomerat merupakan varian dari struktur divisional, dan karena itu tidak ditunjukkan sebagai struktur keempat. Pada umumnya setiap struktur cenderung mendukung beberapa strategi perusahaan satu sama lain.

- **Struktur sederhana** : tidak ada kategori fungsional maupun produk; tepat untuk perusahaan kecil yang didominasi oleh pengusaha dengan satu atau dua lini produk yang beroperasi pada ceruk pasar yang mudah diidentifikasi. Para karyawan cenderung kaum generalis dan orang serba tahu.
- **Struktur fungsional** : tepat untuk perusahaan ukuran sedang dengan beberapa lini produk dalam satu industri. Para karyawan cenderung ahli dalam fungsi bisnis yang penting bagi industri tersebut, seperti pemanufakturan, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.
- **Struktur divisional** : Tepat untuk perusahaan besar dengan banyak lini produk dalam beberapa industri yang berhubungan. Para karyawan biasanya sepesialis fungsional yang diatur sesuai dengan pembedaan produk ataupun pasarnya. General Motors, misalnya, mengelompokkan berbagai lini produk mobilnya ke dalam visi yang terpisah, seperti Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, dan Cadillac. Pihak manajemen mencoba untuk

menemukan sinergi antara kegiatan-kegiatan divisional melalui penggunaan komite dan hubungan horizontal.

- **Strategic Business Unit (SBU),** merupakan modifikasi struktur divisional. Unit bisnis strategi terdiri dari divisi-divisi atau kelompok-kelompok indpenden bagian-bagian pasar – produk yang memberikan keutamaan tanggung jawab dan pegawasan bagi manajemen terhadap bagian-bagian fungsional yang mereka miliki. Suatu *Strategic Business Unit* (SBU) memiliki beberapa ukuran atau tingkatan, tetapi ukuran atau tingkatan itu harus memiliki (1) *misi yang unik, (2) para pesaing dapat diidentifikas (3) fokus terhapa pasar eksternal dan (4) pengawasan terhadap fungsi-fungsi bisnis itu sendiri.*
- **Struktur konglomerat** : tepat untuk perusahaan besar dengan banyak lini produk dalam industri yang tidak berhubungan. Struktur ini adalah variasi dari struktur divisional (kadang-kadang disebut *holding company)*. Struktur semacam iini biasanya gabungan dari cabang atau perusahaan independen yang beroperasi di bawah satu payung perusaahaan, tetapi dikendalikan melalui dewan direksi cabang. Sifat cabang yang tidak terkait menghalangi dilakukannya usaha mendapatkan sinergi di antara mereka.





**Struktur konglomerat adalah variasi dari struktur divisional.*

Gambar 4-4 Struktur Dasar Perusahaan

Apabila struktur perusahaan saat ini tidak dengan mudah mendukung strategi yang sedang dipertimbangkan, maka manajemen puncak harus memutuskan apakah strategi yang diusulkan layak, atau haruskah struktur diubah menjadi struktur yang rumit, seperti matriks atau jaringan kerja. (Desain struktur yang kompleks akan di bahas pada bab 7).

Budaya Perusahaan: Cara Perusahaan

Budaya perusahaan adalah sekumpulan keyakinan, harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai pendiri perusahaan dan misi perusahaan tersebut. Budaya memberikan cita rasa identitas perusahaan : “Inilah kami, inilah yang kami lakukan. Inilah yang kami yakini. ”Budaya perusahaan meliputi orientasi dominan perusahaan, sebagai contoh, penelitian dan pengembangan di Hawlett Packard, layanan konsumen di Nordstrom, ataupun kualitas produk di Maytag.

Budaya organisasi adalah sistem pengertian yang diterima secara bersamaan. Katakterisstik utamanya adalah inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, arah (*direction*), integrasi, dukungan

manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, tolaransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi (Robbins, 1994).

Budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting dalam sebuah organisasi, sebagai berikut:

1. Budaya memberikan nuansa identitas bagai karyawan.
2. Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Budaya menambah stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
4. Budaya adalah kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

Budaya perusahaan membentuk perilaku manusia di dalam perusahaan. Karena budaya sangat kuat pengaruhnya terhadap perilaku manajer di tiap tingkat organisasi, maka budaya juga sangat mempengaruhi stabilitas perusahaan untuk mengubah arah strategisnya. Budaya yang kuat tidak hanya dapat membantu kelangsungan hidup, tetapi juga menciptakan dasar bagi posisi bersaing yang superior. Apabila unik perusahaan begitu mengakar dalam budaya organisasi, maka pesaingpun akan kesulitan untuk menirunya.

Perubahan pada misi, tujuan, strategi, dan kebijakan, tidak mungkin sukses apabila melawan budaya perusahaan yang sudah diterima. Keengganan bahkan sabotase mungkin saja terjadi karena karyawan berusaha menolak perubahan radikal pada filosofi dan arah perusahaan. Demikian halnya dengan struktur, apabila budaya organisasi cocok dengan strategi yang baru, maka hal itu merupakan kekuatan internal. Dan apabila yang terjadi sebaliknya, maka itu merupakan kelemahan internal yang sangat serius.

Isu-Isu Strategi Pemasaran

Marketing manajer merupakan orang dalam perusahaan yang berhubungan dengan pelanggan dan persaingan. Manajer, oleh karena itu, harus secara khusus memperhatikan posisi pasar dan bauran pemasaran dari perusahaan.

Posisi dan Segmentasi Pasar
Posisi pasar menjawab pertanyaan, “siapakah pelanggan kita?” Posisi pasar menunjuk pada pilihan bidang-bidang khusus bagi konsentrasi pemasaran dan dapat diekspresikan dalam bentuk pasar, produk, dan lokasi geografis. Melalui penelitian pasar perusahaan mempraktekkan segmentasi pasar dengan beragam produk atau jasa untuk membantu manajer menemukan posisi mana yang akan di kejar, jenis produk baru atau untuk dikembangkan, dan bagaimana memastikan bahwa produk-produk perusahaan tidak bersaing secara langsung satu sama lain.

Bauran Pemasaran
Bauran pemasaran menunjukkan kombinasi tertentu variabel-varibel kunci di bawah pengawasan perusahaan yang dapat dipakai untuk mempengaruhi permintaan dan memperoleh keunggulan kompetitif. Variabel-variabel tersebut adalah produk, harga, promosi dan distribusi. Tiap variabel dapat dibagi lagi ke dalam beberapa sub-variabel, yang terlihat pada tabel 4-1. yang harus dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja divisional dan perusahaan.

Tabel 4-1 Variabel-variabel Bauran Pemasaran

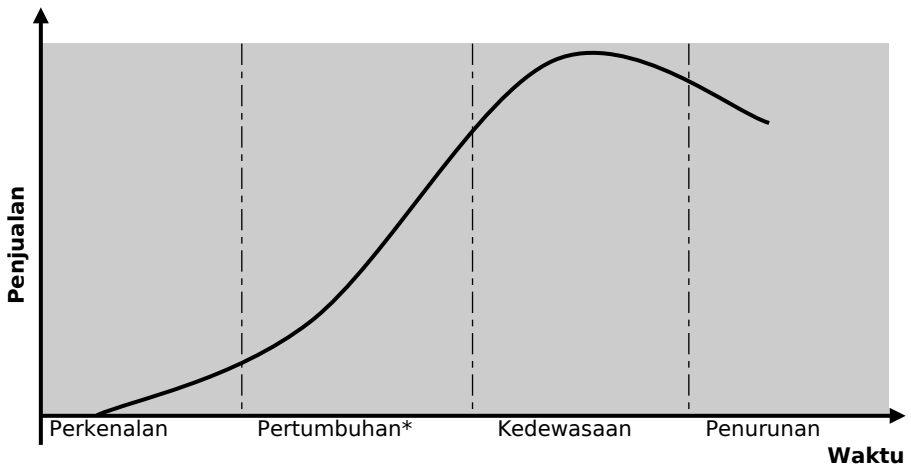
Product	Place	Promotion	Price
Quality	Chanels	Advertising	List price
Features	Coverage	Personal	Discounts
Option	Locations	selling	Allowances
Style	Inventory	Sales	Payment
Brand Name	Transport	Promotion	periods
Packaging		Publicity	Credit items
Sizes			
Services			
Warranties			
Returns			

Daur Hidup Produk
Salah satu konsep yang paling berguna dalam pemasaran adalah daur hidup produk. Seperti yang digambarkan pada gambar 4.5., daur hidup produk berupa grafik yang menunjukkan waktu yang digambarkan

terhadap penjualan, sejak produk pada tahap perkenalan, melalui tahap pertumbuhan, kedewasaan, dan akhirnya mencapai penurunan. Konsep ini memungkinkan seorang manajer pemasaran menguji bauran pemasaran dalam produk tertentu atau sekumpulan produk, dalam hal daur hidupnya.

Isu-Isu Strategi Keuangan

Manajer keuangan menentukan sumber dan penggunaan dana yang terbaik dan mengendalikan penggunaannya. Kas harus diperoleh baik dari sumber intrnal maupun eksternal, dan dialokasikan untuk kegunaan yang berbeda. Aliran dana operasi organisasi harus dimonitor. Manfaat, dalam bentuk pengembalian (*return*), pelunasan atau produk-produk dan jasa, harus diberikan kepada sumber-sumber pendanaan dari luar. Dalam menangani tugas ini, manajer keuangan harus melengkapi dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 4-5 Daur Hidup Produk

*) Bagian akhir dalam pertumbuhan sering disebut *Competitive Turbulent* karena persaingan dalam harga dan distribusi yang menyingkirkan pesaingan dalam harga dan distribusi yang menyingkirkan pesaing-pesaing yang lebih lemah. Untuk informasi lebih lanjut, lihat C.R.Wasson, Dynamic Competitive Strategi adan Product Life Cycle, Edisi Ketiga (Austin, Tex : Austin Press, 1978).

Finansial Leverage
Bauran dana jangka pendek dan jangka panjang yang diperoleh dari luar harus sesuai dengan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Konsep *financail leverage* (rasio total hutang terhadap total aktiva) sangat berguna dalam menguraikan penggunaan hutang untuk meningkatkan laba yang tersedia bagi pemegang saham. Kegiatan pendanaan dengan menjual obligasi atau surat hutang daripada menerbitkan saham justeru mendorong atau menambah pendapatan per lembar saham: bunga utang dibayarkan mengurangi pendapatan yang dikenai pajak, tetapi para pemegang saham menerima laba melalui harga saham dan atau dividen yang lebih tinggi. Namun adanya hutang akan menaikkan titik impas (*break even point*) di atas yang seharusnya apabila perusahaan didanai secara internal (tidak dengan hutang). Oleh karena itu, pengungkit yang tinggi dipandang sebagai kekuatan perusahaan pada masa-masa kemakmuran dan peningkatan penjualan dan dipandang sebagai kelemahan pada masa resesi dan penurunan penjualan. Alasannya adalah bahwa pengungkit memperbesar efek naik turunnya penjualan dalam dollar pada pendapatan per lembar saham (*earning per share*/EPS).

Capital Budgeting
Capital budgeting merupakan analisis dan membuat peringkat investasi-investasi seperti tanah, bangunan, dan peralatan, ditinjau dari sudut pandang pengeluaran tambahan yang dibutuhkan dan penerimaan tambahan yang dihasilkan. Sebuah bagian keuangan yang baik akan dapat menyiapkan capital budgent dan membuat peringkat investasi berdasarkan kriteria penerimaan atau *hurdle rate* (sebagai contoh, waktu yang diperlukan untuk menerima hasil investasi (*payback investment*), tingkat pengembalian (*rate of return*), atau periode untuk mencapai titik impas (*break even point*) yang berguna sebagai strategi pengambilan keputusan.

Isu-Isu Strategi Penelitian dan Pengembangan (R & D)

Manajer R&D bertanggung jawab mengusulkan dan melaksanaan strategi teknologi perusahaan dengan mempertimbangkan tujuan dan kebijakan perusahaan. Tugas manajer, karena itu meliputi (1) memilih salah satu di antara berbagai alternatif teknologi baru yang akan dipakai oleh perusahaan, (2) mengembangkan penerapan teknologi baru ke dalam produk dan proses produksi, (3) menyebarluaskan

sumber daya- sumber daya yang aada sehingga teknologi baru itu dapat dilaksanakan.

Intensitas R&D, Kompetensi Teknologi dan Transfer (Alih) Teknologi

Unit R&D suatu perusahaan harus dievaluasi kompetensi teknologinya dalam pengembangan dan penggunaan teknologi inovatif. Tidak saja penelitan konsisten yang harus dilakukan tetapi perusahaan juga harus ahli dalam mengelola tenaga peneliti dan mengintegrasikan inovasi mereka ke dalam operasi sehari-hari. Apabila perusahaan tidak ahli dalam alih teknologi (*technology transfer*), yaitu proses memindahkan teknologi dari laboratorium ke pasar, maka perusahaan tidak mendapatkan banyak manfaat dari kemajuan teknologi. Sebagai contoh, perusahaan Xerox banyak di kritik karena keunggulan bermacam-macam inovasi produk (seperti mouse dan penggunaan grafik di layar pada personal komputer) mengembangkan keaslian produk-produk tersebut pada Pusat Penelitian Palo Alto.

Bauran Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Istilah R&D ditemukan oleh para ilmuwan yang melakukan penelitian dan pengembangan dasar pada sebuah laboratorium dan berkonsentrasi pada bidang masalah teoritis. Indikator terbaik perusahaan di bidang ini adalah hak paten dan pulikasi penelitiannya. R&D produk berkonsentrasi pada peningkatan produk atau kemasan produk. Pengukuran terbaik di bidang ini adalah jumlah produk baru yang berhasil diperkenalkan ke pasar, dan persentase total penjualan dan laba yang dihasilkan dari produk-produk yang diperkenalkan dalam lima tahun terakhir. Para insinyur melakukan rekayasa atau R&D proses yang berkonsentrasi pada peningkatan pengawasan kualitas, spesifikasi rancangan, dan pralatan produksi. Perusahaan dalam bidang ini di ukur dengan pengurangan yang konsisten pada biaya produksi per unit dan jumlah produk rusak.

Kebanyakan perusahaan besar mempunyai bauran R&D dasar, produk dan proses yang bervariasi sesuai dengan industri, perusahaan, dan lini produknya. Keseimbangan penelitian semacam ini dikenal dengan istilah Bauran Penelitian dan Pengembangan (R&D) dan harus sesuai dengan dengan strategi dan daur hidup produk.

Pengaruh terhadap Strategi Teknologi yang Baru

Manajer R&D harus menentukan ketika teknologi yang ada harus ditinggalkan dan menggantinya dengan teknologi yang baru. Perusahaan Richard Foster McKinsey menukar salah satu teknologinya dengan yang lain (teknologi yang baru) merupakan strategi yang sering dilakukan dan keadaan yang diperlukan. Seperti halnya pergantian teknologi ini dilakukan bila teknologi yang baru tidak dapat digunakan untuk mengikuti perkembangan teknologi yang ada, tetapi penggantian teknologi ini agar kinerja yang hasilkan lebih baik.

Isu-Isu Strategi Operasional

Tugas utama manajer pemanufakturan atau jasa adalah mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu, pada harga yang sudah ditentukan pula, dan dalam waktu yang sudah dibagikan. Banyak konsep dan teknik yang terkenal pada bidang pemanufakturan dapat diaplikasikan pada bidang jasa.

Secara umum, proses pemanufakturan dapat bersifat terputus-putus (*intermitten*) atau berkelanjutan. Dalam sistem *intermitten* (terputus-putus)/*job shop*, para pekerja biasanya memproses satu item secara berurutan, tetapi macam pekerjaan dan urutan proses bervariasi sesuai dengan itemnya. Di setiap lokasi, tugas-tugas akan menentukan rincian proses dan waktu yang dibutuhkan.

Sementara itu, pada sistem berkelanjutan (*continuous system*), merupakan proses yang disusun berurutan sehingga produk-produk dapat di rakit dan di proses dengan berkelanjutan. Sebagai contoh sebuah rangkaian proses produksi mobil.

Kurva Pengalaman (*Experience Curve*)
Kerangka kerja konseptual yang banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar adalah kurva pengalaman (yang semula dikenal dengan learning curve atau kurva pembelajaran). Sebagaimana diaplikasikan pada bidang pemanufakturan, kurva pengalaman menyatakan bahwa biaya produksi per unit akan turun dengan jumlah tertentu dalam bentuk persentase (biasanya 20% sampai 30%), setiap kali akumulasi volume produksi total berlipat ganda. Persentase yang sebenarnya bervariasi sesuai dengan industrinya dan didasarkan pada berbagai variabel jumlah waktu yang dibutuhkan seseorang untuk mempelajari suatu tugas baru, skala ekonomis, pengingkatan produk dan proses, penurunan biaya bahan baku, dan lain-lain.

Manajemen biasanya menggunakan kurva pengalaman untuk melakukan estimasi terhadap biaya-biaya produksi: (1) *produk yang belum pernah dibuat dengan peralatan dan proses yang ada sebelumnya* atau (2) *produk yang sudah ada yang dibuat dengan peratan dan proses baru*. Meskipun banyak perusahaan telah menggunakan kurva pengalaman dengan ekstensif, penerimaan terhadap norma industri (seperti 80% pada industri airframe dan 70% pada sirkuit terintegrasi) adalah suatu hal yang beresiko. Kurva pengalaman suatu industri belum tentu benar untuk suatu perusahaan tertentu karena beberapa alasan.

Pemanufakturan yang Fleksibel untuk Produksi Massa
Akhir-akhir ini, penggunaan fasilitas produksi massa untuk mengambil keuntungan dari kurva pengalaman ekonomi banyak di kritik. Digunakannya proses perancangan pemanufakturan yang dibantu komputer (Computer-Assisted Design dan Computer-Assisted Manufacturing atau CAD/CAM) daan teknologi robot, memberikan arti bahwa waktu pembelajaran menjadi lebih singkat dan produk-produk dapat dibuat secara ekonomi dalam kumpulan yang lebih kecil dan berdasar pesanan. Lingkup ekonomi (bagian biasa dan rantai nilai beragam produk dikombinasikan untuk memperoleh penghematan manufaktur sekalipun kuantitas produksi masing-masing produk kecil) menggantikan skala ekonomi (dimana biaya per unit berkurang dengan cara menghasilkan produk yang sama dalam jumlah besar) dalam pemanufakturan yang fleksibel. Manufaktur yang fleksibel membolehkan output dalam volume rendah pada produk yang dibuat sesuai pesanan untuk memperoleh laba. Jadi, sangatlah mungkin untuk memiliki keunggulan biaya dari sistem berkelanjutan dan keunggulan berorientasi pelanggan dari sistem terputus-putus pada saat yang bersamaan.

Isu-Isu Strategi Sumberdaya Manusa

Tugas utama manajer SDM adalah meningkatkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan-pekerjaan yang ada. Kualitas kesesuaian ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan karyawan, dan perputaran tenaga kerja. Departemen SDM yang baik seharusnya paham cara menggunakan survai sikap dan alat-alat umpan balik yang lain untuk menilai kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Departemen SDM juga seharusnya menggunakan analisis jabatan. Analisis jabatan adalah alat untuk mendapatkan informasi deskripsi pekerjaan mengenai apa yang harus dicapai oleh setiap pekerjaan dari segi kualitas dan kuantitas.

Deskripsi pekerjaan yang terbaru, yang didasarkan pada analisis jabatan yang logis, sangatlah penting bagi proses seleksi, penilaian, pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat; administrasi upah dan gaji; negosiasi tenaga kerja; dan peringkasan sumber daya manusia perusahaan dari segi kategori keterampilan karyawan. Sebagaimana perusahaan harus mengetahui jumlah, jenis, dan kualitas fasilitas pemanufakturannya, perusahan juga harus mengetahui jenis manusia yang dipekerjakannya dan keterampilan yang mereka miliki. Strategi yang terbaik sekalipun menjadi tidak berarti apabila manusia

yang dipekerjakannya tidak memiliki keterampilan yang memadai untuk melakukan tugas-tugas tersebut atau apabila pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak dapat dirancang untuk mengakomodasi pekerja yang ada. Hawlett-Packard, misalnya, menggunakan profil karyawan untuk memastikan bahwa perusahaan mempunyai perpaduan bakat-bakat yang tepat untuk menjalankan strategi-strategi perusahaan yang sudah direncanakan.

Kegunaan Tim

Manajer-manajer strategis mulai menyadari bahwa perusahaan harus fleksibel dalam memanfaatkan karyawannya. Oleh karena itu, manajer SDM perlu benar-benar memahami pilihan-pilihan seperti kerja paruh-waktu, pembagian pekerjaan, waktu kerja yang fleksibel, kerja kontrak dan khususnya kegunaan tepat dari tim. Satu dari lima perusahaan Amerika Serikat cukup sukses menggunakan tim kerja otonomi (*autonomous work teams*), yaitu sekelompok orang yang bekerja bersama tanpa adanya pengawas (*supervisor*) untuk merencanakan, mengkoordinasi, dan mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri. Produktivitas dan kualitas meningkat sampai pada taraf tertentu di perusahaan Northern Teklecom sehingga perusahaan tersebut mampu mengurangi jumlah pengawas kualitas sebanyak 40%.

Satu cara agar produk bergerak lebih cepat adalah melalui tahap pengembangannya. Perusahaan seperti Motorolla, Chrysler, NCR, Boeing, dan General Electric, telah memulai menggunakan tim kerja lintas-fungsional (*cross functional work teams*). Daripada mengembangkan suatu produk melalui cara yang berurutan—dimulai dari permintaan penjualan dan berlanjut berurutan melalui perancangan, pembelian bahan, dan akhirnya sampai pada tahap produksi—perusahaan-perusahan tersebut menghapus batasan-batasan antara departemen sehingga orang-orang dari beragam disiplin ilmu dapat terlibat dalam proyek sejak awal.

Dalam sebuah proses yang dikenal dengan *concurent engineering*, seorang spesialis yang semula terisolasi kini dapat bekerja bersama dan membandingkan agenda secara konstan, untuk merancang produk-produk yang berbiaya efektif, dengan fasilitas yang diinginkan pelanggan. Pendekatan ini dilakukan oleh perusahaan Chrysler yang dapat menghasilkan pengembangan produknya dalam kurun waktu 60 hingga 30 bulan.

Hubungan Serikat Kerja dan Pekerja Kontrak
Apabila perusahaan memiliki serikat kerja, maka manajer SDM harus mampu bekerjasama dan memiliki hubungan yang dekat dengan serikat. Meskipun keanggotaan serikat sektor swasta di Amerika Serikat menurun dari 10% pada pertengahan tahun 1990 dibandingkan pada tahun 1970 terjadi peningkatan sebesar 23%, serikat pekerja kerja tetapi saja mewakili 20% pekerja di bidang pemanufakturan di Amerika Serikat. Untuk mempertahankan pekerjaan, serikat-serikat di Amerika Serikat semakin bersedia mendukung program-program keterlibatan karyawan untuk meningkatkan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan.

Kualitas Kehidupan dan Keanekaragaman Pekerjaan
Departemen SDM telah mengetahui bahwa untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan dan usaha-usah perserikatan (atau sebaliknya untuk menambah kepuasan karyawan dan hubungan serikat yang ada sekarang), mereka harus mempertimbangkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dalam perancangan pekerjaan. Sebagai reaksi terhadap cara tradisional yang berkonsentrasi penuh pada faktor teknis dan ekonomis dalam perancangan kerja, kualitas kehidupan kerja menekankan dimensi kemanusiaan dalam kerja. Oleh karena itu, para manajer SDM harus mampu memperbaiki kualitas kehidupan kerja perusahaan dengan (1) memperkenalkan penyelesaian masalah partisipatif, (2) merestrukturisasi pekerjaan, (3) memperkenalkan sistem imbalan yang inovatif, dan (4) meningkatkan keadaan lingkungan kerja. Peningkatan-peningkatan semacam itu akan mengarah pada budaya perusahaan yang lebih kooperatif dan karena itu, produktivitas dan kualitas produkpun akan jauh meningkat.

SDM sebuah perusahaan sangat penting dalam dunia sistem komunikasi dan transportasi global saat ini. Pesaing-pesaing di seluruh dunia dengan cepat menjiplak kemajuan-kemajuan teknologi. Meskipun demikian, orang tidak akan bersedia begitu saja untuk pindah ke perusahaan lain di negara lain. Orang tidak akan mau memindahkan perusahaan-perusahaan ke perusahaan-perusahaan yang lain di negara lain. Ini berarti keunggulan sumber daya jangka panjang yang tersisa pada perusahaan yang beroperasi di negara-negara industri terletak pada bidang SDM yang terampil.

Isu-Isu Strategi Sistem Informasi

Sistem informasi mempunyai berbagai macam potensi dasar. Potensi-potensi inilah yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meraih keunggulan dalam persaingan. Potensi ini sesungguhnya sangat tinggi nilainya. Tetapi, bila potensi tersebut tidak dimanfaatkan maka potensi itu hanya tetap tinggal sebagai potensi saja. Potensi dasar yang dimiliki seuatu sistem informasi antara lain :

1. Kemampuan untuk melaksanakan perhitungan dengan cepat, teliti dan andal.
2. Kemampuan untuk menyimpan dan mengolah data dalam jumlah yang besar
3. Kemampuan untuk melakukan komunikasi data dan informasi dari jarak jauh
4. Kemampuan untuk dapat bekerja dengan sistem *self-controlled* (otomatis)
5. Potensi-potensi lain yang muncul akibat dimanfaatkannya potensi dasar yang sudah disebutkan diatas.

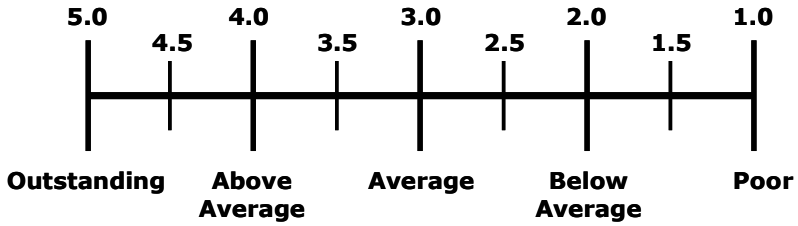
Tugas utama manajer sistem informasi adalah merancang dan mengelola aliran informasi dalam organisasi dengan cara-cara yang dapat meningkatkan produktivitas dan pengambilan keputusan. Informasi ini harus dikumpulkan, disimpan, dan digabungkan dalam suatu metode tertentu sehingga nantinya dapat menjadi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan operasional dan strategis. Fungsi tersebut menjadi semakin penting akhir-akhir ini.

Sistem informasi perusahaan dapat berupa kekuatan ataupun kelemahan dalam ketiga aspek manajemen strategik. Sistem informasi tidak saja dapat membantu dalam pengamatan lingkungan dan pengendalian berbagai kegiatan perusahaan, tetapi juga dapat berfungsi sebagai senjata strategis dalam upaya mendapatkan keunggulan kompetitif.

Sintesis Faktor-faktor Strategis Internal: (Internal Factor Strategic – IFAS)

Setelah mengamati lingkungan organisasional internal dan mengidentifikasi faktor-faktor strategis bagi perusahaan, manajer strategi dapat meringkas analisis mereka dalam suatu bentuk yang ditunjukkan pada tabel 4.2. yang dikenal dengan *Internal Strategic Factors Summary (IFAS)*. IFAS membantu para manajer untuk mengatur faktor-faktor strategis ke dalam kategori-kategori kekuatan dan kelemahan. Selain itu, ringkasan itu juga membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor sepesifik tersebut, sesuai dengan kriteria yang dipandangnya penting bagi perusahaan. Penggunaan IFAS melibatkan langkah-langkah berikut :

- Pada kolom 1 (*faktor strategis internal*), susunlah 8 sampai 10 faktor penting yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang ditemukan perusahaan.
- Pada kolom 2 (pembobotan), berikan pembobotan atas beberapa faktor mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai 0.0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan memberikan dampak strategis bagi kesuksesan industri di masa datang. Bobot yang tertinggi, merupakan faktor yang paling utama/penting bagi kesuksesan perusahaan pada saat ini dan masa yang akan datang. Seluruh bobot harus berjumlah 1.0 tanpa memperhatikan jumlah semua faktor.
- Pada kolom 3 (peringkat), berikan rating untuk masing-masing faktor mulai dari 5 (kuat) sampai 1 (lemah), berdasarkan respon manajemen terhadap setiap faktor tersebut. Setiap rating adalah penilaian seberapa baik analis meyakini bahwa manajemen perusahaan sedang menghadapi faktor-faktor internal tersebut.



- Pada kolom 4 (skor pembobotan perusahaan), kalikan bobot pada kolom 2 untuk peringkat beberapa faktor dari kolom 3 memperoleh skor pembobotan faktor untuk perusahaan. Hasilnya skor pembobotan terhadap beberapa faktor berkisar antara 5 (kuat) sampai 1 (lemah) dengan nilai 3 (rata-rata).

- Pada kolom 5 (keterangan), catatan untuk menunjukkan bagaimana satu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan dan peringkat diestimasi

Tabel 4-2 Internal Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag

Faktor-faktor Eksternal	Weight	Rating	Weight Score	Penjelasan
Strenghts				
▪ Budaya Maytag	0.15	5.00	0.75	Kualitas = kunci sukses
▪ Manajemen puncak yang berpengalaman	0.05	4.00	0.20	Mengerti tentang perlengkapan
▪ Integrasi vertikal	0.10	4.00	0.40	Pabrik-pabrik yang berdedikasi
▪ Hubungan karyawan	0.05	3.00	0.15	Baik, tetapi mulai memburuk.
▪ Orientasi Internasional dari Hoover	0.15	3.00	0.45	Nama “Hoover” pada produk pembersih.
Weaknesses				
• R&D yang berorientasi pada proses	0.05	2.00	0.10	Lambatnya produk baru
• Saluran Distribusi	0.05	2.00	0.10	Superstore menggantikan dealer kecil
• Posisi Finansial	0.15	2.00	0.30	Tingginya hutang
• Posisi secara global	0.20	2.00	0.40	Hoover lemah di luar UK & Australia
• Fasilitas pemanufakturan	0.05	4.00	0.20	Sedang berinvestasi
	1.00		**3.05**	

Catatan :

1. Daftarkan kekuatan dan kelemahan (masing-masing 5 – 10) pada Kolom 1.
2. Bobot masing-masing faktor dari 1.0 (kuat) sampai 0.0 (lemah) pada kolom 2 berdasarkan pengaruh yang mungkin dari faktor

tersebut terhadap posisi strategis perusahan. Bobot total harus berjumlah 1.0.

3. Rating masing-masing faktor dari 5 (kuat) sampai 1 (lemah) pada Kolom 3 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut.
4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk mendapatkan skor terbobot dari masing-masing faktor pada kolom 4.
5. Gunakan kolom 5 (Penjelasan) untuk pemakaian yang masuk akal terhadap faktor.
6. Tambahkan skor terbobot untuk mendapatkan skor terbobot total untuk perusahaan pada Kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategis di dalam lingkungan internalnya.

Pengaruh Internet terhadap Pengamatan Internal dan Analisa Keorganisasian

Perluasan pemasaran yang berorientasikan internet menjadi intranet dan ekstranet memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi melalui *supply chain management* dan *virtual team*.

Supply chain management adalah jaringan-jaringan yang terbentuk untuk mendapatkan bahan mentah, pengolahan produk atau menghasilkan jasa, penyimpanan dan pendistribusian barang dan mengirimkannya kepada pelanggan dan konsumen. Perusahaan leader dalam industri mengintegrasikan sistem informasi modern ke dalam rantai nilai perusahaannya untuk menyeimbangkan kegiatan perusahaan yang luas dan untuk mencapai keunggulan bersaing. Contohnya, distributor Heineken Beer ini memasukkan order yang sedang diproses dan penambahan order kepada pembuat bir Belanda melalui jaringan halaman web. Sistem perencanaan interaktif ini menghasilkan order yang berdasarkan pesanan saat ini dan daripada pesanan yang berdasarkan proyeksi permintaan. Hal ini memungkinkan para distributor untuk memodifikasi rencana berdasarkan kondisi lokal atau perubahan di pemasaran. Sebagai hasil dari sistem ini, mengurangi waktu dari yang tradisional yaitu 10 sampai 12 minggu menjadi 4 sampai 6 minggu. Penghematan waktu ini terutama berguna dalam persaingan indutri yang mengutamakan

fresh product. Pada contoh lain, Protect & Gamble berpartisipasi dalam jaringan informasi untuk menggerakkan produk unggulannya yang merupakan consumer product melalui toko-toko Wal-Mart.

Virtual teams adalah sekelompok pekerja yang menyebar secara geografi dan atau organisasi dimana disatukan dengan menggunakan kombinasi teknologi informasi dan telekomunikasi untuk mencapai tugas organisasi. Sisten internet, intranet dan ekstranet dikombinasikan dengan teknologi baru yang lain seperti *desktop videoconferencing* dan *collaborative software* untuk menciptakan tempat kerja yang baru dimana kelompok pekerja itu tidak lagi dibatasi secara geografis, waktu atau batasan-batasan organisasi. Beberapa tim mungkin dibentuk sebagai kelompok sementara untuk memenuhi tugas spesifik atau dibentuk lebih permanen untuk mengerjakan isu-isu yang berkelanjutan seperti perencanaan strategis. Keanggotaan team ini seringkali berubah tergantung kepada tugas yang harus dipenuhi. Bisa saja kelompok tersebut terdiri dari pegawai yang berbeda fungsi dalam suatu perusahaan atau juga anggota dari group Stake Holder seperti pemasok, pelanggan dan kantor hukum atau konsultan. Penggunaan *virtual team* untuk menggantikan kelompok kerja yang tatap muka digerakkan oleh 5 (lima) kecenderungan:

1. Struktur organisasi yang lebih *flat* dengan kebutuhan koordinasi antar fungsi yang meningkat
2. Perubahan lingkungan bergejolak yang tidak menentu membutuhkan lebih banyak kerjasama inter organisasi
3. Peningkatan partisipasi dan otonomi pekerja dalam pembuatan keputusan
4. Permintaan pengetahuan yang lebih tinggi dalam bidang jasa
5. Peningkatan globalisasi dalam perdagangan dan aktivitas perusahaan

5 Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

Analisis Situasi: Analisis SWOT

Perumusan strategi kadang merujuk kepada perencanaan strategi atau rencana jangka panjang dan berkenaan dengan pengembangan misi perusahaan, sasaran strategi dan kebijaksanaan. Hal ini awali dengan proses analisa situasi dalam menemukan sebuah strategi yang sesuai antara peluang eksternal dan kekuatan internal selama bekerja di sekitar ancaman eksternal dan kelemahan internal. Seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya, bahwa langkah kelima dalam penyusunan keputusan strategis adalah menganalisis faktor-faktor strategis yang berasal dari situasi saat ini dengan menggunakan analisis SWOT. SWOT adalah akronim yang digunakan untuk penjelasan *Srengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang merupakan faktor-faktor strategis bagi sebuah perusahaan yang spesifik. Analisa SWOT tidak hanya menghasilkan identifikasi terhadap kompetensi nyata dari sebuah perusahaan—kemampuan yang dimiliki dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan langkah superior yang mereka gunakan—tapi juga dalam mengidentifikasi kesempatan yang tidak dapat secara langsung ditarik keuntungan oleh perusahaan dalam haknya terhadap sumberdaya yang terbatas.

Selama bertahun-tahun lamanya analisa SWOT telah terbukti sebagai teknik analisa yang handal yang digunakan dalam manajemen strategi. Sebagai contoh, survei terhadap 113 perusahaan manufaktur dan jasa di Inggris melaporkan 5 teknik yang paling sering digunakan dalam manajemen strategi:

1. Analisis Spreadsheet “what if”
2. Analisis terhadap kunci dan faktor-faktor kritis
3. Analisis finansial dari pesaing
4. Analisis SWOT
5. Analisis kemampuan inti

Dapat dikatakan bahwa inti sari strategi adalah kesempatan dibagi oleh kapasitas. Kesempatan dengan sendirinya tidak punya nilai nyata kecuali jika sebuah perusahaan mempunyai kapasitas (seperti sumberdaya) untuk mengambil keuntungan dari adanya kesempatan itu. Pendekatan ini, bagaimanapun, hanya mempertimbangkan peluang dan kekuatan pada saat mempertimbangkan alternatif strategi dengan sendirinya, suatu kompetensi langka dalam kunci suatu sumberdaya atau kompetensi tidak memberikan jaminan keunggulan kompetitif. Kelemahan yang terdapat pada sumberdaya lain dapat menjadi penghambat bagi kesuksesan sebuah strategi. Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengambil gambaran lebih jauh dari sebuah strategi melalui formula:

SA = O/(S-W)

Dimana,
SA = *Strategic Alternative*
O = *Opportunitiy*
S = *Stength*
W = *Weaknesses*

Analisis SWOT, bukan merupakan alat yang paling baik. Beberapa kritik utama dalam analisa SWOT antara lain:

- Menghasilkan daftar yang panjang
- Tidak memakai pertimbangan-pertimbangan untuk merefleksikan prioritas
- Menggunakan kata-kata perumpamaan dan phrase.
- Faktor yang sama dapat ditempatkan dalam dua kategori (misal: kekuatan dapat juga berarti kelemahan)
- Tidak ada peraturan/ ketentuan untuk menguji pendapat-pendapat dengan data atau analisa.

- Hanya membutuhkan satu tingkatan analisa serta tidak ada hubungan logika dalam implementasi strategi.

Matrik Ringkasan Faktor-faktor Strategik

Matrik ringkasan analisis faktor-faktor strategik meringkas faktor strategik organisasi dengan menggabungkan faktor eksternal IFAS dari tabel EFAS dengan faktor internal dari tabel IFAS. Contoh IFAS dan EFAS pada Maytag Corporation pada tahun 1995. dalam tabel terdapat 20 faktor internal dan eksternal. Bagi manajemen, jumlah tersebut terlalu banyak untuk digunakan secara efektif dalam merumuskan strategi. SFAS mengharuskan manajer strategik memadatkan faktor-faktor tersebut sehingga menjadi kurang dari 10 faktor. Hal ini dilakukan dengan mereview dan meringkas pada bobot setiap faktor. Bobot tersebut menunjukkan prioritas setiap faktor sebagai determinan keberhasilan masa depan perusahaan. Bobot tertinggi faktor EFAS dan IFAS harus dimunculkan dalam matrik SFAS. Matrik SFAS dapat dibuat dengan langkah sebgai berikut:

- **Key Strategic factors.** Pada kolom 1, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), ancaman (T).
- **Weight (bobot)** pada kolom 2, tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel EFAS dan IFAS mencapai angka 1,00.
- **Rating (peringkat)**, peringkat yang diberikan manajemen perusahaan terhadap setiap faktor dalam table EFAS dan IFAS.
- **Weighted Score,** kalikan bobot dengan peringkat untuk menghasilkan jumlah pada kolom skor bobot.
- **Duration,** berikan tanda (X) dalam kolom durasi untuk menunjukkan apakah satu faktor memiliki horizon waktu jangka pendek (<1 tahun), jangka menengah (>1 tahun), jangka panjang (>3 tahun).
- **Comments,** berikan keterangan untuk masing-masing factor dari table EFAS dan IFAS.

Berikut ini merupakan ringkasan dari IFAS dan EFAS yang terdapat pada bab sebelumnya. Contoh ini dikutip dari buku Wheelen dan Hunger (2002) “Strategic Management and Business Policy: eight edition; Prentice Hall, New Jersey”.

Tabel 5-1. Internal Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag

Faktor-faktor Eksternal		Weight	Rating	Weight Score	Comment
Strenghts					
S1	**Budaya Maytag**	**0.15**	**5.00**	**0.75**	**Kualitas = kunci sukses**
S2	Manajemen puncak yang berpengalaman	0.05	4.00	0.20	Mengerti tentang perlengkapan
S3	Integrasi vertikal	0.10	4.00	0.40	Pabrik-pabrik yang berdedikasi
S4	Hubungan karyawan	0.05	3.00	0.15	Baik, tetapi mulai memburuk.
S5	**Orientasi Internasional dari Hoover**	**0.15**	**3.00**	**0.45**	**Nama “Hoover” pada produk pembersih.**
Weaknesses					
W1	R&D yang berorientasi pada proses	0.05	2.00	0.10	Lambatnya produk baru
W2	Saluran Distribusi	0.05	2.00	0.10	Superstore menggantikan dealer kecil
W3	**Posisi Finansial**	**0.15**	**2.00**	**0.30**	**Tingginya hutang**
W4	**Posisi secara global**	**0.20**	**2.00**	**0.40**	**Hoover lemah di luar UK & Australia**
W5	Fasilitas pemanufakturan	0.05	4.00	0.20	Sedang berinvestasi
		1.00		**3.05**	

Tabel 5-2 . External Factor Analysis Summary (Tabel EFAS) Pada perusahaan Maytag

	Faktor-faktor Eksternal	Weight	Rating	Weight Score	Comment
Opportunities					
S1	**Integrasi Ekonomi masyarakt Eropa**	**0.20**	**4.10**	**0.82**	**Acquisition of Hoover**
S2	**Perhatian masyarakat terhadap kualitas**	**0.10**	**5.00**	**0.50**	**Kualitas Maytag**
S3	Perkembangan ekonomi di Asia	0.05	1.00	0.05	Pertumbuhan Maytag lambat
S4	Pembukaan Eastern Europe	0.05	2.00	0.10	Pasar baru
S5	**Kecenderungan untuk “Super Stores”**	**0.10**	**1.80**	**0.18**	**Maytag week in chanel**
Threats					
T1	Meningkatnya peran pemerintah sebagai regulator	0.10	4.30	0.43	Posisi pemerintah baik
T2	Kekuatan pesaing di Amerika	0.10	4.00	0.40	Posisi pesaing baik
T3	**Whidpool dan Elektrolux kuat secara global**	**0.15**	**3.00**	**0.45**	**Dominasi Industri**
T4	Perkembangan produk baru	0.05	1.20	0.06	Diragukan
T5	**Perusahaan peralatan rumah tangga dari Jepang**	**0.10**	**1.60**	**0.16**	**Khususnya Asia dan Australia**
		1.00		**3.15**	

Tabel 5-3. Strategic Factor Analysis Summary (Tabel SFAS) Matrix

Faktor-faktor Strategic **(memilih beberapa faktor penting dari Internal dan Eksternal Strategic Factor)**	**Weight**	**Rating**	**W.S.**	**Duration**			**Comment**
				Short	**Intermed iate**	**Long**	
S1 Budaya Maytag	0.15	5.00	0.75			×	Kualitas kunci sukses
S5 Orientasi Internasional dari Hoover	0.15	3.00	0.45	×	×		Nama “Hoover” pada produk pembersih.
W3 Posisi finansial	0.15	2.00	0.30	×	×		Tingginya hutang
W4 Posisi secara global	0.20	2.00	0.40			×	Hoover lemah di luar UK & Australia
S1 Integrasi ekonomi masyarakt Eropa	0.20	4.10	0.82			×	Acquisition of Hoover
S2 Perhatian masyarakat terhadap kualitas	0.10	5.00	0.50		×		Kualitas Maytag
S5 Kecenderungan penggunaan “Super Stores”	0.10	1.80	0.18	×			Maytag weak in chanel
T3 Whidpool dan Elektrolux kuat secara global	0.15	3.00	0.45	×			Dominasi industri
T5 Perusahaan Peralatan Rumah tangga dari Jepang	0.10	1.60	0.16			×	Kehadiran perusahaan Asia
	1.00		**3.05**				

Matrik SFAS menghasilkan daftar faktor-faktor strategi internal dan eksternal yang berasal dari tabel 1 dan 2. contoh yang diambil dari perusahaan Maytag Corporation pada tahun 1995 sebelum perusahaan memperluas penjualannya ke Amerika dan Australia. Matrik SFAS hanya mengikutkan beberapa faktor yang diperoleh dari pemantauan lingkungan dan menyediakan informasi yang penting untuk membuat formulasi strategi.

Menemukan Ceruk yang Menguntungkan

Suatu hasil yang diinginkan dari menganalisis faktor-faktor strategik adalah mengidentifikasi ceruk yang memberikan keuntungan, dimana organisasi dapat menggunakan kemampuan intinya untuk mendapatkan keuntungan dari pasar ceruk. Ceruk yang menguntungkan (Propotiuos Niche) merupakan kekuatan bersaing khusus yang dimiliki perusahaan yang sangat sesuai dengan lingkungan internal dan eksternalnya, yang tidak mungkin dihadapi oleh perusahaan lain.

Menemukan ceruk semacam itu tidak selalu mudah. Manajemen harus selalu mencari jendela-jendela strategik (*strategic windows*), yaitu peluang-peluang pasar yang unik. Perusahaan, melalui jendela-jendela strategik itu, dapat menduduki ceruk yang menjanjikan dan menghalangi terjadinya persaingan (bila perusahaan memiliki kekuatan internal yang diperlukan). Perusahaan yang telah sukses menemukan ceruk yang menjanjikan adalah Frank J. Zamboni & Company, pemanufaktur mesin penghalus es pada ring hoki dan seluncur es. Frank Zamboni menemukan mesin serupa traktor yang unik pada tahun 1949, dan tidak seorangpun mampu menemukan produk substitusinya. Sebelum Zamboni menemukan mesin tersebut, manusia harus membersihkan es ring untuk skating dengan menggunakan tangan. Kini, para penggemar hoki es justru menantikan waktu sela dalam pertandingan hoki untuk menyaksikan “mesin zamboni” mengubah dataran es yang kasar menjadi sehalus cermin. Selama perusahaan Zamboni terus memproduksi mesin dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan pada harga yang rasional, hampir tidak mungkin ada perusahaan lain mampu mengejar ceruk yang memberikan keuntungan bagi Frank Zamboni & Company.

Agar ceruk berkembang, maka perusahaan yang berada dalam ceruk tersebut dapat meningkatkan kapasitas operasinya atau bekerjasama dengan perusahaan yang lebih besar. Kuncinya adalah mengidentifikasi peluang pasar dimana perusahaan pertama meraih segmen pasar yang tetap dominan dalam pangsa pasar. Sebagai contoh, Church & Dwight adalah perusahaan pertama di US yangtelah sukses dengan Sodium Bicarbonate-nya untuk keperluan memasak. Merek Baking soda Arm & Hammer masih ditemukan di 95% rumah tangga di US. Konsep ceruk yang memberikan keuntungan penting bagi industri software. Permintaan khusus yang kecil dalam emerging market membuat para pesaing baru mengejar ceruk yang mungkin oleh perusahaan yang telah mapan tidak diperhatikan. Ketika Microsoft

mengembangkan sistem operasi disket yang pertama (DOS) pada tahun 1980 untuk IBM Personal Computer, permintaan untuk sistem ini sangat kecil, namun perusahaan mampu melayani ceruk tersebut dan berhasil mengembangkannya.

Ceruk dapat juga berubah−kadang lebih cepatdari kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan. Manajer perusahaan menemukan bahwa dalam analisis situasi mereka harus menginvestasikan lebih banyak pada kompetensi perusahaan agar mereka tetap dapat bersaing dalam ceruk yang selalu berubah. South African Breweries (SAB), contohnya, mengambil pendekatan ini ketika manajemen menyadari bahwa satu-satunya jalan untuk menghadapi para pesaingnya dengan melakukan investasi pada peningkatan infrastruktur dan produktivitas agar harga tetap rendah.

Meninjau Misi dan Tujuan Perusahaan

Pengujian kembali tentang misi dan tujuan perusahaan saat ini dibuat oleh manajemen sebelum dapat mengevaluasi strategi-strategi alternatif. Ketika memformulasikan strategi, pengambil keputusan cenderung berkonsentrasi hanya pada alternatif-alternatif strategi saja (kemungkinan-kemungkinan tindakan) daripada misi dan tujuan yang ingin dicapai. Kecenderungan ini begitu meluas karena memang lebih mudah berurusan dengan tindakan alternatif yang ada sekarang daripada memikirkan apa yang ingi dicapai di masa yang akan datang. Hasil akhirnya adalah kita sering memilih strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan-tujuan kita, bukan pilihan-pilihan yang sesuai dengan tujuan dan pernyataan misi yang jelas.

Masalah-masalah dalam kinerja dapat muncul dari tidak tepatnya pernyataan misi, yang dapat terlalu sempit atau justru terlalu luas. Apabila misi tidak memberikan topik integratif bagi bisnis perusahaan, manajer-manajer menjadi tidak jelas dengan arah perusahaan. Tujuan-tujuan dan strategi-strategi dapat bertentangan, dengan divisi-divisi yang saling bersaing satu sama lain daripada bersaing dengan kompetisi di luar yang membawa kerusakan bagi perusahaan sebagai satu kesatuan.

Tujuan suatu perusahaan dapat juga dinyatakan dengan cara yang tidak tepat. Tujuan tersebut barangkali terlalu berfokus pada sasaran

operasional jangka pendek, atau bahkan terlalu luas sehingga pedoman yang nyata tidak cukup tersedia. Akan ada kesenjangan perencanaan antara tujuan yang direncanakan dengan yang dicapai. Apabila kesenjangan tersebut terjadi, manajemen harus mengubah strategi untuk meningkatkan kinerja atau menurunkan tujuan yang akan dicapai agar lebih realistis. Oleh karena itu, diperlukan tinjauan yang bersifat konstan terhadap tujuan-tujuan untuk memastikan manfaatnya. Hal ini terjadi pada Toyota Motor Corporations ketika manajemen puncak menyadari bahwa tujuan "Global 10" mereka untuk mencapai tujuan 10% pasar kendaraan global tidak layak lagi. Mereka kemudian merubah kembali penekanan dari pangsa pasar ke laba. Menariknya, pada saat yang sama Toyoyta dan General Motor menurunkan penekanan pangsa pasar sebagai kunci tujuan perusahaan, Ford Motor Company menetapkan bahwa akan menjadi nomor 1 dalam penjualan yang tersebar di seluruh dunia. Tidak lama puas dengan menduduki tempat kedua, Alexander Trotman, ketua Dewan Ford's menyatakan: "Apakah kamu pernah melihat sebuah tim muncul dan berkata 'kita akan menjadi nomor 2'?"

Menghasilkan Alternatif Strategi dengan Menggunakan TOWS Matriks

Sejauh ini, kita telah membahas bagaimana perusahaan menilai situasi dan juga telah meninjau strategi-strategi perusahaan yang tersedia. Tugas selanjutnya adalah mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan peluang-peluang atau untuk menghindari ancaman-ancaman, dan mengatasi kelemahan-kelemahannya. Matrik SWOT (dikenal juga dengan TOWS) menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi oleh suatu perusahaan tertentu dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, untuk menghasilkan empat rangkaian altrenatif strategi. Metode ini mengarahkan pada *Brainstorming* untuk menciptakan strategi-strategi alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajer menciptakan baik strategi-strategi pertumbuhan maupun pengurangan. Matrik SWOT dapat diaplikasikan baik pada perusahaan bisnis tunggal maupun multibisnis, dan bahkan untuk unit bisnis.

Untuk menghasilkan matrik SWOT bagi *Maytag Corporation*, misalnya digunakan EFAS dan IFAS, kemudian dilakukan langkah selanjutnya untuk membentuk gambar dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pada blok berlabel **Peluang**, kita daftar peluang eksternal yang tersedia dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang (EFAS)
2. Pada blok berlabel **Ancaman**, kita daftar ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan saat ini dan yang akan dating (EFAS)
3. Pada blok berlabel **Kekuatan**, kita daftar bidang-bidang khusus kekuatan perusahaan saat ini dan yang akan dating (IFAS)
4. Pada blok berlabel **Kelemahan**, kita daftar bidang-bidang khusus kelemahan perusahaan saat ini dan yang akan datang (IFAS)
5. Kemudian kita membuat sekumpulan strategi yang mungkin bagi perusahaan atau unit bisnis berdasarkan kombinasi tertentu dari empat kumpulan faktor strategi tersebut.
    - Strategi SO dengan memikirkan cara-cara tertentu yang perusahaan dapat menggunakan kekuatannya untuk dapat mengambil manfaat dari kesempatan yang ada.
    - Strategi ST mempertimbangkan kekuatan dari perusahaan atau unit bisnis sebagai cara untuk menghindari ancaman.
    - Strategi WO mencoba untuk mendapatkan keuntungan dari kesempatan dengan mengatasi berbagai kelemahan perusahaan.
    - Strategi WT merupakan strategi defensif dan tindakan utama untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Internal Factors (IFAS) / External Factors (EFAS)	**Strengths (S)** List 5 – 10 Internal strength here	**Weaknesses (W)** List 5 – 10 Internal weaknesses here
Opportunities (O) List 5 – 10 External opportunities here	**SO strategies** Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	**ST strategies** Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (O) List 5 – 10 External threats here	**ST strategies** Generate strategies here that use strengths to avoid threats	**ST strategies** Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Gambar 5-1 TOWS Matrix
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

Matrik TOWS sangat berguna untuk menghasilkan sekumpulan alternatif dimana pembuat keputusan sebuah perusahaan sebagai suatu kesatuan (seperti yang ditunjukkan dalam gambar 5.2 dengan Maytag Corp. sebagai contoh)atau dapat digunakan pada unit bisnis khusus dalam suatu perusahaan (seperti Hoover's floor care products). Sekalipun demikian, matriks TOWS hanya merupakan salah satu cara dari banyak cara untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif. Pendekatan lainnya adalah mengevaluasi unit bisnis dalam sebuah perusahaan dalam batas persaigan dan strategi-strategi perusahaan.

Internal Factor (tabel 5-1) / External Factor (tabel 5-2)	**STRENGTHS (S)** **S1 Quality Maytag Culture** **S2 Experienced Top Mgnt.** **S3 Vertical Integration** **S4 Employee relation** **S5 Hoover's Int. Orientation**	**WEAKNESSES (W)** **W1 Process-oriented R&D** **W2 Distribution channels** **W3 Financial position** **W4 Global positioning** **W5 manufacturing facilities**
OPPORTUNITIES (O) **O1 Economic integration** **O2 Demographics favor quality** **O3 Economic development of Asia** **O4 Opening of Eastern Europe** **O5 Trend toward Super Stores**	• **SO Strategies** Use world-wide Hoover distribution channels to sell both Hoover & Maytag major appliances Find joint venture partner in Eastern Europe & Asia	• **WO Strategies** Expand Hoover's Presence in continental Europe by improving Hoover quality and reducing manufacturing & distribution costs Emphasize superstore channel for all non-Maytag brands
THREATS (T) **T1 Increasing Gov. regulation** **T2 Strong US competition** **T3 Whirlpool & Electrolux positioned for globally** **T4 New product advances** **T5 Japanese appliance companies**	• **ST Strategies** Acquire Raytheon's appliance business to increase US market share Merge with a Japanese major home appliance company Sell off all non-Maytag brands & strongly defend Maytag's US niche	• **WT Strategies** Sell off Dixie-Narco Division to reduce debt Emphasize costs reduction to reduce break even point Sell out to Raytheon or a Japanese firm

Gambar 5-2 Generating TOWS Matrix for Maytag Corp.
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

Strategi Bisnis

Strategi bisnis memfokuskan pada upaya memperbaiki posisi persaingan sebuah perusahaan atau unit bisnis barang dan jasa dalam industri atau segmen pasar tertentu yang perusahaan atau unit bisnis layani. Strategi bisnis dapat bersaing (melawan seluruh pesaing untuk memproleh keunggulan) dan atau berkerjasama (dengan 1 atau lebih pesaing untuk memperoleh keuntungan melawan pesaing lainnya). Strategi perusahaan menanyakan tentang industi apa yang harus dimasuki perusahaan, strategi bisnis bertanya bagaimana perusahaan atau unit bisnisnya harus bersaing atau bekerja sama dalam masing-masing industri.

Strategi Kompetitif Porter

Strategi bersaing menimbulkan pertanyaan seperti:

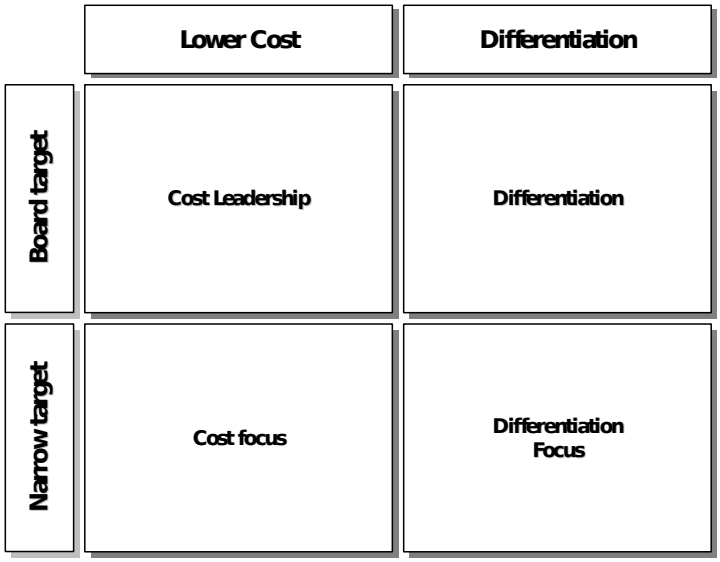
- Haruskah kita bersaing berdasarkan biaya rendah atau melakukan diferensiasi berdasarkan hal selain biaya, misalkan kualitas atau layanan?
- Haruskah kita bersaing secara langsung dengan pesaing utama kita untuk pangsa yang terbesar tapi paling diminati banyak pesaing, atau berfokus pada ceruk pasar yang kurang diminati tapi tetap menguntungkan?

Michael Porter menawarkan 2 strategi bersaing "generik" untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu, yaitu biaya rendah dan diferensiasi (*lower cost* dan *differentiation*). Strategi ini disebut generik karena dapat diterapkan pada semua tipe dan ukuran perusahaan, bahkan organisasi non-profit pun dapat menggunakannya.

- **Strategi biaya rendah** (*lower cost strategy*) adalah kemampuan perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan produk yang sebanding dengan lebih efisien dari pada pesaingnya.
- **Strategi diferensiasi** (*differentiation strategy*) adalah kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, ciri khusus, dan layanan purna jual.

Lebih jauh Porter mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan pada suatu industri ditentukan oleh jangkauan bersaingnya, yaitu keluasan pasar sasaran unit bisnis atau perusahaan. Sebelum menggunakan salah satu dari kedua strategi tersebut (biaya rendah atau diferensiasi), perusahaan atau unit bisnis harus memilih rentang variasi produk yang akan dihasilkan, saluran distribusi yang digunakan, jenis pembeli yang akan dilayani, wilayah geografis yang akan dicakup, dan kelompok industri sejenis yang akan menjadi tempat bersaingnya. Penentuan itu harus mencerminkan pemahaman terhadap sumber daya unik perusahaan. Dengan kata lain, sebuah perusahaan atau unit bisnis dapat memilih sasaran luas (menekankan pasar masal ukuran menengah) atau sasaran sempit (tekanan pada ceruk pasar). Kombinasi dari dua jenis pasar sasaran

dengan dua strategi bersaing menghasilkan 4 variasi strategi generik seperti yang ditunjukkan pada gambar 5-3.



Gambar 5-3 Porter's Generic Competitive Strategy

Apabila strategi biaya rendah dan diferensiasi memenuhi pasar sasaran luas, maka strateginya dikenal dengan kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Apabila pasar sasarannya sempit, maka dikenal dengan strategi fokus biaya dan diferensiasi terfokus.

Cost Leadership adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditunjukkan untuk pasar yang luas dan mengharuskan "membangun secara agresif fasilitas skala efisien" pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-

pelanggan marginal, dan minimisasi biaya seperti R&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan dan sebagainya. Kerena biaya rendahnya itu, pemimpin biaya mampu memberikan keuntungan yang cukup memuaskan. Beberapa perusahaan yang telah suksee mengikuti strategi ini adalah Wal-Mart, Alamo, Rent A Car, Southwest Airlines, Timex, dan Gateway 2000. Memiliki posisi biaya rendah memungkinkan perusahaan atau unit bisnis untuk tetap mendapat laba pada masa-masa persaingan ketat. Pangsa pasarnya yang tinggi memberikan kekuatan penawaran yang menguntungkan terhadap pemasoknya (karena perusahaan membeli dalam jumlah besar). Harga yang murah berfungsi sebagai hambatan pesaing untuk masuk dalam industri, dan banyak sedikit pengikut baru yang dapat menandingi keunggugulan biaya pemimpin. Sebagai akibatnya, besar kemungkinan para pemimpin biaya memperoleh hasil di atas ROI rata-rata.

Differentiation bertujuan pada pasar yang lebih luas dan melibatkan kreasi produk atau jasa yaitu diterima melalui industrinya sebagai keunikan. Perusahaan atau unit bisnis mungkin menuntut tinggi pada produknya. Kekhususan ini dapat diasosiasikan dengan desain atau brand image, teknologi, tambahan-tambahan, jaringan agen, atau *customer service*. *Differentiation* adalah strategi yang berjalan terus menerus untuk mendapatkan pengembalian di atas rata-rata dalam spesifik bisnis karena hasil dari kesetiaan konsumen pada merek dibanding harga. Peningkatan biaya biasanya dapat dibebankan pada pembeli. Kesetiaan pembeli juga sebagai rintangan bagi masukny perusahaan baru. Mereka harus membangun kompetensi khusus untuk membedakan produknya dalam berbagai cara untuk bersaing dengan sukses. Contoh yang telah sukses menggunakan strategi diferensiasi adalah Walt Disney Production, Maytag Appliances, Nike Athletic Shoes, Apple Computer, dan Mercedez Benz Automobiles. Penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi lebih menyerupai untuk menghasilkan profit yang tinggi dibanding strategi biaya rendah, karena diferensiasi menciptakan rintangan yang lebih baik bagi masuknya industri lain.

Cost focus adalah strategi bersaing yang memfokuskan pada kelompok pembeli atau pasar geografis tertentu dan mengabaikan yang lain. Dalam menggunakan fokus biaya, perusahaan atau unit bisnis mencari keunggulan biaya pada segmen sasarannya. Contoh penggunaan strategi ini dilakukan oleh Fadal Engineering. Fadal memfokuskan

semua usahanya dalam bangunan dan penjualan peralatan mesin tanpa tambahan pada menufaktur kecil. Pencapaian *cost focus* Fadal dengan menjaga biaya dan R&D hingga minimum dan memfokuskan usaha pemasarannya dengan keras pada suatu *market*. Strategi *cost focus* didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan atau unit bisnis yang mengkonsentrasikan upayanya dapat melayani target strategis yang terbatas dengan lebih efisien dibandingkan para pesaing. Namun demikian, strategi *cost focus* tidak mengharuskan adanya *trade off* (pertukaran) antara profitabilitas dan pangsa pasar keseluruhan.

Differentiation focus, seperti *cost focus*, berkonsentrasi pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Casey's General Stores, Morgan Motor Car dan toko makanan kesehatan setempat mengikuti strategi tersebut dengan sukses. Dalam menggunakan differentiation focus, perusahaan atau unit bisnis yang memfokuskan usaha-usahanya dalam melayani kebutuhsan spesial dari pada pasar sasarannya yang sempit, lebih efisien dibandingkan pesaingnya.

Risiko dalam Strategi Kompetitif

Tidak ada strategi bersaing tunggal yang menjamin pencapaian kesuksesan, dan beberapa perusahaan yang telah berhasil melaksanakan salah satu dari strategi bersaing Porter mendapati bahwa mereka tidak akan dapat mempertahankan strategi tersebut. Seperti diperlihatkan pada tabel 5-4, setiap strategi bersaing mempunyai risikonya masing-masing. Sebagai contoh, perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi harus memastikan bahwa harga yang lebih tinggi tidak dinilai terlalu jauh diatas persaingan atau pelanggan tidak akan melihat kualitas ekstra yang layak mereka peroleh dengan biaya ekstra yang mereka keluarkan. Ini yang dimaksud *cost proximity*.

Procter & Gamble menggunakan R&D dan iklan untuk membedakan produknya telah sangat sukses hingga beberapa waktu sampai konsumen dalam nilai sadar 1990-an turun hingga merek yang paling murah. Sebagai hasilnya, P&G dipaksa untuk mengurangi biaya hingga dapat mengembalikan harga sesuai dengan harapan konsumen.

Porter berpendapat bahwa untuk berhasil, perusahaan atau unit bisnis harus melakukan satu dari strategi bersaing generik. Khususnya sangat sulit bergerak antara strategi target terbatas dan strategi

target luas. Jika tidak, perusahaan atau unit bisnis akan terjebak ditengah-tengah pasar yang kompetitif dengan tidak memiliki keunggulan besaing apapun dan ditakdirkan untuk berada di bawah kinerja rata-rata.

Sebagai contoh Hawlett-Packard divisi komputer personal, untuk beberapa tahun, HP adalah pemain tertentu yang mengikuti strategi fokus diferensiasi dalam komputer personal. Vectra personal komputer dinilai oleh ahli mesin dan ilmuwan untuk kualitasnya dan pendukung pelayanan yang solid. Komputer juga sangat mahal. Manajemen HP memutuskan dipertengahan tahun 1990-an untuk memperluas pangsa pasarnya pada target tertentu. Tujuannya menjadi pangsa pasar yang luas. Dalam rangka bersaing, pesaing mempunyai harga yang lebih rendah seperti Dell dan Gateway, HP mengurangi harga. Rencana berjalan baik. Dengan pertumbuhan penjualan lebih dari 40% tahun 2000 melebihi Dell, pemimpin pasar industri. Meskipun demikian, reputasi HP dengan kualitas tinggi dan pendukung pelayanan yang luar biasa (seperti dilaporkan dalam majalah PC dan PC World) turun dari tahun ke tahun ketika sebagai sebagai pemain tertentu. Peralihan HP dari target terbatas menjadi strategi kompetitif target yang luas mempunyai sisi turun. Sampai tahun 2000, unit komputer yang dihasilkan 43% dari pendapatanHP, tetapi hanya 4,6% margin iperasional, paling rendah dalam bisnis HP. Secara kontras, printer dan divisi image juga dihitung 43% dari pendapatan harian HP, dihasilkan 12% margin operasional. Dalam memperluas market, HP tidak menjaga image kualitasnya (kemudian menghilangkan diferensiasi) dan gagal mencapai posisibiaya terendah.

Tabel 5-4 Risiko-risiko dari Strategi Kompetitif Generik

Risk of Cost Leadership	**Risk of Differentiation**	**Risk of Focus**
Cost leadership is not sustained: • Pesaing dekat • Teknologi berubah • Basis lain kepemimpinan biaya terkikis	*Differentiation is not sustained*: • Pesaing meniru • Basis diferensiasi menjadi kurang penting bagi konsumen	Fokus strategi ditiru segmen target manjadi terstruktur tidak menarik: • Struktur terkikis. • Permintaan menghilang.
proximity dalam diferensiasi fokus biaya mencapai semua	*Proximity cost* hilang.	Umumnya target pesaing memimpin segmen:

biaya terendah lain		• Membedakan segmen dari segmen terbatas. • Keuntungan dari garis luas meningkat
Fokus biaya mencapai semua biaya terendah lain	Fokus diferensiasi adalah mencapai semua diferensiasi dalam segmen	Fokus baru sub-segmen industri

Penelitian pada umumnya mendukung posisi pernyataan Porter bahwa perusahaan yang gagal mencapai strategi bersaing akan terjepit di tengah-tengah tanpa memiliki keunggulan bersaing. Namun demikian, beberapa bisnis dengan posisi biaya rendah dan diferensiasi tinggi dapat berhasil. Perusahaan mobil Jepang, Toyota, Nissan dan Honda merupakan contoh-contoh perusahaan yang sukses mencapai posisi biaya rendah dan diferensiasi tinggi. Teknologi telah menyebabkan perusahaan mampu mendesain kualitas pada produk dan jasa dalam berbagai cara sehingga mencapai kualitas tinggi dan pangsa pasar tinggi, kemudian biaya yang paling rendah.

Walaupun Porter setuju bahwa ada kemungkinan perusahaan atau unit bisnis dapat mencapai biaya rendah dan diferensiasi secara simultan, Porter berpendapat bahwa keadaan tersebut bersifat sementara. Walaupun demikian, Porter mengakui bahwa ada berbagai strategi bersaing yang potensial menguntungkan dan banyak variasi yang mungkin dilakukan. Pada umumnya, hanya ada satu perusahaan yang dapat mengejar strategi kempemimpinan biaya pasar massal dengan sukses (karena hal ini sangat bergantung pada pencapaian pangsa pasar yang dominan). Tetapi, perusahaan lain dapat mengambil berbagai strategi fokus dan diferensiasi yang hampir tidak terbatas jumlahnya (tergantung pada rentang keistimewaan yang mungkin dan sangat diperlukan serta jumlah ceruk yang dapat ditemukan). Kualitas mempunyai 8 dimensi yang berbeda, masing-masing dengan potensi produk dengan keuntungan kompetitifnya. Kedelapan dimensi tersebut adalah:

1. ***Performance***; Karakteristik operasi utama, seperti kemampuan membersihkan dari sebuah mesin cuci
2. ***Features***; “Bel dan Pluit,” seperti kontrol jelajah dalam suatu mobil, yang menjadi tambahan dari fungsi dasar.

3. ***Reliability***; Kemungkinan bahwa produk akan terus berfungsi tanpa perawatan yang berarti.
4. ***Conformance***; Tingkat dimana suatu produk memenuhi standar. Ketika seorang pelanggan membeli suatu produk dari sebuah gudang, harus sama dengan barang yang ditunjukkan diruang pamer.
5. ***Durability***; Jumlah tahun pemakaian yang dapat diharapkan dari suatu produk sebelum keadaan sungguh berkurang secara berarti. Berbeda dari tahan uji dalam hal suatu produk dapat tahan, tetapi masih memerlukan banyak perawatan.
6. ***Serviceability***; Produk tersebut mudah diperbaiki
7. ***Aesthetics***; Bagaimana sebuah produk terlihat, terasa, bersuara, atau baunya.
8. ***Perceived Quality***; Reputasi produk secara keseluruhan, khususnya penting jika tidak terdapat pengukuran kualitas yang mudah digunakan dan objektif.

Struktur Industri dan Strategi Kompetitif

Walaupun masing-masing istilah umum Porter tentang strategi kompetitif dapat digunakan dalam setiap industri, strategi-strategi tertentu lebih berhasil dibanding strategi yang lain dalam beberapa contoh. Dalam suatu industri yang terfragmentasi (terpecah-pecah), misalnya, dimana banyak perusahaan lokal berskala kecil dan menengah bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar keseluruhan yang relatif kecil, strategi fokus lebih memungkinkan untuk mendominasi. Industri terfragmentasi seringkali untuk usaha-usaha yang menawarkan produk-produk dari tahap awal daur hidupnya. Apabila ekonomis dapat dicapai melalui pendatang baru untuk masuk ke industri. Penjualan mobil bekas, perawatan hewan merupakan beberapa contoh.

Namun demikian, apabila sebuah perusahaan dapat mengatasi keterbatasan-keterbatasan dari industri yang terfragmentasi, perusahaan tersebut dapat memetik manfaat dari strategi kempemimpinan biaya yang ditargetkan secara luas atau strategi diferensiasi.

Ketika industri beranjak dewasa, masalah fragmentasi teratasi dan industri tersebut cenderung menjadi industri terkonsolidasi, yang didominasi oleh sekumpulan kecil perusahaan besar. Meskipun banyak industri mulai terfragmen, pertempuran untuk mendapatkan pangsa pasar dan percobaan kreatif untuk mengatasi batasan-batasan pasar lokal dan ceruk pasar seringkali berakibat pada sedikitnya perusahaan-perusahaan yang mendapatkan pangsa-pangsa yang lebih besar. Ketika dibangun standar produk untuk keistimewaan dan kualitas minimum, persaingan bergeser kepada biaya dan layanan dengan tekanan yang lebih besar. Pertumbuhan yang lebih lambat, ditambah dengan kapasitas yang berlebihan dan pembeli yang sudah memiliki pengetahuan membuat perusahaan mempunyai kemampuan lebih untuk mencapai kepemimpinan biaya atau diferensiasi. Penelitian dan pengembangan bergeser dari peningkatan produk ke perbaikan proses. Kualitas produk keseluruhan meningkat dan biaya menurun secara signifikan.

Strategi Rollup dikembangkan pada pertengahan 1990 sebagai sebuah cara yang efisien untuk mempercepat konsolidasi sebuah industri terfragmentasi. Dengan bantuan dana dari perusahaan permodalan, seorang wirausaha memperoleh ratusan pengelola usaha kecil. Hasil dari perusahaan besar menciptakan skala ekonomi dengan membangun brand regional atau nasional, menetapkan praktik terbaik meliputi semua aspek marketing dan operasi, dan menyewa manajer yang lebih berpengalaman daripada yang dihasilkan usaha kecil sebelumnya. Peningkatan berbeda dari merger dan ekuisisi konvensional dalam 3 (tiga) hal, yaitu (1) terdiri dari sejumlah perusahaan besar, (2) perusahaan yang diambil biasanya dikelola pemiliknya, (3) tujuannya bukan untuk meningkatkan keuntungan, tapi untuk menciptakan lagi sebuah industri keseluruhan.

Rollup, sekarang ini terjadi dalam industri pemakaman yang dipimpin oleh Service Corporation Internastional, Stewart Entreprises, The loewaen Group dan dalam industri perawatan binatang oleh Veterinaru Centres of Amerika.

Sekali dikonsolidasi, industri-industri tersebut menjadi satu yang mana kepemimpinan pasar dan diferensiasi cenderung untuk dikombinasikan pada tingkat beragam. Suatu perusahaan tidak lagi mendapatkan pangsa pasar yang tinggi secara sederhana dengan menurunkan harga. Pembeli lebih pintar dan menuntut suatu tingkat kualitas

minimum tertentu untuk harga yang ditawarkan. Hal yang sama adalah benar untuk perusahaan yang menekankan kualitas tinggi.

Strategi Kompetitif dan Hyperkompetitif

Dalam bukunya *Hypercompetition*, D'Aveni menyarankan bahwa sulit untuk mempertahankan keunggulan bersaing untuk jangka panjang. "stabillitas pasar ditantang oleh siklus hidup produk yang pendek, teknologi baru, pendatang baru yanng tak diharapkan, reposisi perusahaan yang ada, redefinisi taktik dalam lingkungan pasar dalam berbagai industri". Hasilnya, perusahaan atau unit bisnis harus terus-menerus meningkatkan keunggulan bersaing. Tidak hanya cukup menurunkan cost dibanding pesaing. Melalui program perbaikan yang terus menerus, pesaing juga melakukan penurunan biaya. Perusahaan harus mendapat cara baru tidak hanya menurunkan biaya tetapi meningkatkan nilai tambah bagi produk atau jasa yang ditawarkan.

Perusahaan juga perlu melakukan strategi diferensiasi. Maytag Company (unit bisnis Maytag) telah berhasil beberapa tahun dnegan menawarkan merk yang tahan lama untuk peralatan rumah tangga. Dan Maytag memberikan harga tinggi untuk mesin pencuci. Ketika pesaing lainnya meningkatkan kualitas produk, sehingga para konsumen akan mempertimbangkan produk Maytag. Akhirnya perusahaan Maytag akan bersaing tidak hanya bentuk produk tapi juga sudut harga melalui peningkatan proses produksi sehingga harga tidak lagi menjadi masalah dalam hal persaingan.

D'Aveni mengatakan bahwa industri tersebut menjadi hypercompetitive dan industri tersebut cenderung bergerak untuk tingkat persaingan yang terus-menerus. Perusahaan mulanya bersaing dalam hal biaya dan kualitas sampai memperoleh kualitas tinggi dan harga yang rendah. Tingkat persaingan yang kedua, pesaing akan bergerak ke dalam pasar. Sementara yang lainnya akan mengikuti sehingga mennnjadi sangat berisiko.

Menurut D'Aveni perusahaan kemudian meningkatkan penghalang masuk untuk membatasi pesaing. Misalnya dengan skala ekonomis, saluran distribusi yang baik dan aliansi strategic yang membuat perusahaan baru tidak mungkin masuk dalam industri rumah tangga. Sesudah melakukan konsolidasi seluruh pasar tahap selanjutnya perusahaan menyerang dan menghancurkan perusahaan-perusahaan yang kuat dalam industri.

Sebelum hypercompetition inisiatif strategik perlu dibuat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Menurut D'Aveni industri menjadi hypercompetitive sehingga tidak ada keunggulan bersaing yang dapat dimiliki terus menerus (*sustainable competitive advantage*). Menurut D'Aveni hanya satu cara perusahaan dalam industri yang dinamis mempertahankan keunggulan bersaing yaitu melalui inisiatif jangka pendek yang terus menerus untuk mengalahkan produk perusahaan pesaing yang ada sekarang dengan generasi produk selanjutnya.

Menurut D'Aveni, hanya ada satu cara suatu perusahaan dalam jenis industri yang dinamis ini dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya, yaitu melalui suatu rangkaian inisiatif jangka pendek yang terus menerus untuk mengalahkan produk perusahaan pesaing yang ada sekarang dengan generasi produk produk selanjutnya. Intel dan Microsoft mengambil pendekatan ini dalam industri komputer yang hiperkompetitif.

Hiperkompetitif menggambarkan persaingan, dalam pengaruhnya, sebagai suatu rangkaian gelombang di lautan yang terus menerus terjadi di atas air. Jika persaingan industri menjadi lebih kuat, gelombang tersebut akan tinggi dan membutuhkan ketangkasan serta kebijaksanaan untuk menanganinya. Walaupun sebuah strategi masi diperlukan untuk memancing dari titik A ke titik B, alat untuk mengatur air diperlukan untuk menyesuaikan setiap gelombang yang tinggi.

Namun demikian, salah satu bahaya dari konsep D'Aveni atas hiperkompetisi adalah bahwa hal ini dapat mengakibatkan penekanan yang berlebihan pada taktik jangka pendek (untuk didiskusikan dalam bab selanjutnya) dibandingkan dengan strategi jangka panjang. Terlalu banyak suatu orientasi pada gelombang individu dari hiperkompetisi dapat menyebabkan suatu perusahaan fokus terlalu banyak pada keunggulan sementara hangka pendek tidak cukup mencapai sasaran jangka panjang melalui membangun keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.

Pilihan Strategi

Sebelum menggunakan strategi generik Porter bagi suatu perusahaan atau unit bisnis, manajemen harus menilai kelayakan kemampuan dan sumberdaya perusahaan. Porter memberikan beberapa keahlian dan sumberdaya yang biasanya diperlukan secara organisasional, seperti yang terdapat pada tabel 5-5.

Tabel 5-5 Persayaratan untuk Strategi Bersaing yang Umum

Generic Strategy	**Keterampilan dan sumberdaya yang dibutuhkan**	**Persyaratan organisasi yang seharusnya**
Overall Cost Leadership	• Investasi modal yang berkelanjutan • Kemampuan rekayasa proses • Supervisi pekerja yang sering • Desain produk untuk produksi yang mudah • Sistem distribusi rendah biaya	• Kontrol biaya ketat • Laporan kontrol yang sering detil • Organisasi terstruktur dan bertanggungjawab • Insentif didasarkan pada pemenuhan target jumlah yang tegas
Differentiation	• Kemampuan pemasaran yang kuat • Rekayasa produk • Pengamatan yang kreatif • Kemampuan yang kuat dalam riset dasar • Reputasi perusahaan untuk kualitas atau kepemimpinan teknologi • Tradisi lama dalam industri atau kombinasi unik dari kemampuan usaha lain • Kerjasama kuat	• Koordinasi kuat antara fungsi-fungsi dalam R&D, pengembangan produk, dan pemasaran • Pengukuran subjektif dan insentif daripada ukuran kuantitatif • Fasilitas untuk menarik pekerja yang berkeahlian tinggi, ilmuwan, atau orang kreatif

	dengan saluran distribusi	
Focus	• Kombinasi dari kebijakan di atas diarahkan pada tartget strategi tertentu	• Kombinasi dari kebijakan di atas diarahkan pada tartget strategi tertentu

Taktik Bersaing

Studi pada pembuatan keputusan melaporkan bahwa setengah dari keputusan yang dibuat dalam oganisasi gagal karena taktik yang tidak sesuai. Taktik adalah sebuah rencana operasi yang spesifik menjelaskan bagaimana strategi diimplementasikan dalam hal kapan dan dimana rencana tersebut dilakukan. Taktik lebih sempit lingkupnya dan lebih pendek jangka waktunya daripada strategi. Oleh karena itu taktik dipandang sebagai hubungan antara perumusan dan implementasi strategi. Beberapa taktik yang tersedia untuk melaksanakan strategi bersaing adalah taktik yang berkaitan dengan waktu (kapan) dan lokasi pasar (dimana).

Taktik Waktu: Kapan Bersaing

Perusahaan pertama yang membuat dan menjual sebuah produk/ jasa baru disebut penggerak pertama. Beberapa dari keuntungan menjadi seorang penggerak pertama adalah bahwa perusahaan dapat menetapkan suatu reputasi sebagai pemimpin industri, menurunkan kurva belajar untuk mengasumsikan posisi pemimpin harga dan mendapatkan keuntungan tinggi sementara yang menghargai produk atau layanan sangat tinggi. Seorang penggerak pertama yang berhasil dapat juga mengatur standar untuk semua produk berikutnya dalam industri. Suatu perusahaan yang menetapkan standar “mengunci” pelanggan dan selanjutnya dapat menawarkan produk lainnya didasarkan pada standar. Microsoft dapat melakukannya dalam perangkat lunak (software) dengan sistem operasi Windows-nya, dan Netscape mengumpulkan 80% pangsa pasar dalam pasar dalam pasar browser internet denganmenjadi produk yang komersial pertama yang berhasil. Riset menyatakan bahwa penggerak pertama atau kedua pada suatu industri baru atau negara asing menghasilkan dalam pangsa pasar yang lebih besar dan kekayaan pemegang saham dibanding dengan penggerak berikutnya. Namun demikian, hal ini hanya benar jika penggerak pertama memiliki sumber daya yang

cukup baik untuk mengekploitasi pasar yang baru dan mempertahankan posisinya melawan pendatang baru dengan sumber yang lebih besar.

Namun demikian, menjadi penggerak utama juga memiliki kerugian. Kerugian ini dapat secara berlawanan, merupakan keuntungan yang dinikmati oleh perusahaan penggerak berikutnya. Penggerak berikutnya dapat meniru kemajuan teknologi perusahaan sebelumnya (karena itu menurunkan biaya R&D), meminimalkan risiko dengan menunggu sampai pasar benar-benar siap, dan mengambil manfaat dari kecenderungan penggerak pertama yang mengabaikan segmen-segmen pasar. Sekali Netscape telah menempatkan dirinya sebagai suatu standar dalam browser internet, Microsoft menggunakan sumberdayanya yang luar biasa besar menyerang posisi Netscape. Mereka tidak menginginkan Netscape juga menetapkan standar dalam pengembangan dan yang sangat menguntungkan dari penggertak pertama dan terakhir tidak dapat selalu digeneralisasi sepanjang industri karena berbeda dalam halangan masuk dan sumber daya dari pesaing yang spesifik.

Taktik Lokasi Pasar: Dimana Bersaing

Perusahaan atau unit bisnis dapat mengimplementasi strategi bersaing baik secara ofensif atau defensive. Taktik ofensif biasanya mengambil tempat jauh dari posisi perusahaan saat ini di pasar, sedangkan taktik defensive biasanya mengambil tempat di dalam posisi pasar perusahaan saat ini.

Taktik Menyerang (*Offensive Tactics*)

Metode-metode yang digunakan untuk menyerang posisi pesaing:

- **Frontal Assault**: Perusahaan yang menyerang berhadapan langsung dengan pesaingnya, menyamakan diri dengan pesaing di dalam sembarang kategori dari harga sampai promosi sampai seluruh distribusi. Agar berhasil, penyerang tidak saja harus memiliki sumber daya superior, tetapi juga harus bersedia bertahan. Taktik ini umumnya sangat mahal untuk dilaksanakan dan berfungsi untuk membangunkan ‘raksasa tidur’ (seperti yang dilakukan MCI dan Sprint terhadap AT&T) menekan laba bagi siapa saja dalam industri.

- **Flangking Maneuver**: Daripada langsung berhadapan dengan posisi pesaing, perusahaan dapat menyerang bagian dari pasar yang merupakan kelemahan pesaing.
- **Bypass Attack**: daripada menyerang secara langsung, perusahaan dapat memilih untuk mengubah aturan main. Taktik ini mencoba menghentikan pasar dari perusahaan yang bertahan. Bentuk paling umum dari taktik adalah pengembangan versi terbaru dari sebuah produk yang akan memuaskan kebutuhan konsumen yang saat ini belum terlayani oleh pesaing.
- **Encirclement**: Terjadi ketika perusahaan penyerang mengitari posisi pesaing dari segi pasar atau produk, atau bahkan keduanya. Si pengitar ini memiliki variasi produk yang lebih banyak (lini produk lengkap yang terentang dari harga paling murah sampai termahal). Dan atau melayani pasar yang lebih banyak mendominasi tiap pasar sekunder).
- **Guerilla Warfare**: daripada menyerang secara ekstensif dan memeras sumber daya, perusahaan dapat memilih ‘hitt & run’. Guerilla Warfare melibatkan serangan-serangan kecil dan terputus-putus kepada segmen pasar pesaing yang berbeda. Dengan menggunakan promosi khusus atau iklan tertentu, perusahaan mencoba membuat serangkaian pemerolehan pangsa pasar kecil. Dengan demikian perusahaan pendatang baru atau perusahaan kecil bisa mendapatkan hasil tanpa harus mengancam perusahaan besar. Agar berhasil, perusahaan yang menggunakan taktik ini harus cukup sabar untuk menerima perolehan yang kecil dan menghindari tekanan yang dilakukan pesaing sehingga pesaing merasa harus memberikan respon balasan. Microbreweries, perusahaan bir alcohol melakukan taktik ini.

Taktik Defensif (*Deffensive Tactics*)

Taktik Defensif ditujukan untuk menurunkan probabilitas penyerangan, mengubah penyerangan ke jalan yang lebih tidak mengancam, atau mengurangi intensitas serangan dari pada meningkatkan keunggulan kompetitif, taktik ini membuat keunggulan kompetitif perusahaan menjadi lebih dapat dipertahankan, yang menyebabkan penantang menyimpulkan bahwa serangan bukan sesuatu yang menarik. Taktik itu secara sengaja mengurangi profitabilitas jangka pendek untuk memantapkan profitabilitas jangka panjang

- *Raise Structural Barriers* (memperbesar hambatan struktural). Beberapa tindakan yang diambil untuk menutup jalan bagi pesaing adalah:
  1. Menawarkan lini produk yang lengkap di setiap segmen pasar yang menguntungkan, untuk menutup pintu masuk.
  2. Menutup akses saluran dengan melakukan perjanjian dengan para distributor.
  3. Menaikkan biaya beralih (*switching cost*) konsumen dengan menawarkan pelatihan murah bagi para pengguna.
  4. Menaikkan biaya mendapatkan pengguna coba-coba dengan menjaga harga tetap rendah pada item-item yang paling mungkin dibeli oleh pengguna baru.
  5. Menaikkan skala ekonomis untuk mengurangi biaya unit.
  6. Menutup teknologi alternative melalui hak paten atau lisensi.
  7. Membatasi akses dari luar kepada fasilitas dan personalia perusahaan.
  8. Mengikat pemasok dengan mendapat kontrak eksklusif atau pembelian lokasi-lokasi kunci.
  9. Menghindari pemasok yang juga melayani pesaing.
  10. Mendorong pemerintah untuk meninggikan penghalang seperti standar-standar keamanan dan polusi atau kebijakan perdagangan yang menguntungkan perusahaan.
- *Increase Expected Retaliation* (Meningkatkan Pembalasan yang Diperkirakan) Taktik ini adalah tindakan yang meningkatkan ancaman pembalasan yang dirasakan untuk menyerang. Contohnya, manajemen dapat mengirim sinyal pasar seperti maksud-maksud yang diumumkan untuk melindungi pangsa pasar produk tertentu atau rencana untuk menambah kapasitas. Contoh lain adalah dengan melindungi sekuat tenaga pengikisan pangsa pasar dengan memotong harga secara drastic atau mengimbangi promosi penantang melalui kebijakan untuk menerima kupon potongan harga bagi produk-produk pesaing.
- *Lower the Inducment for Attack* (Menurunkan dorongan-dorongan untuk menyerang). Jenis ketiga dari taktik defensive adalah mengurangi harapan penantang akan laba masa depan dalam industri. Seperti *Southweast Airline*, perusahaan dapat secara sengaja menjaga harga tetap rendah dan secara konstan menanam investasi untuk pengurangan biaya.

Strategi Kerjasama: Dimana Bersaing

Strategi dan taktik kerjasama digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri melalui cara berperang dengan perusahaan lainnya. Hal ini tidak hanya pilihan strategi bisnis bagi perusahaan atau unit bisnis untuk bersaing secara berhasil dalam sebuah industri. Strategi kerjasama dapat digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri dengan bekerja sama dengan perusahaan lainnya.

Kolusi (Collusion)

Dua jenis umum strategi kerjasama yaitu kolusi dan aliansi strategic. Kolusi adalah kerjasama aktif perusahaan dalam industri untuk menurunkan output dan menaikkan harga agar memperoleh hokum permintaan dan penawaran secara ekonomi normal. Kolusi dapat terjadi eksplisit, dimana perusahaan dapat berkerjasama melalui komunikasi dan negosiasi. Perusahaan dapat bekerjasama secara tidak langsung melalui sinyal sistem informasi. Kolusi eksplisit ilegal pada umumnya di dunia ini.

Contoh, Archer Daniel Mudland (ADM), perusahaan produk pertanian di AS telah berkonfirasi dengan pesaingnnya untuk membatasi volume penjualan dan menaikkan harga bahan makanan. Eksekutif dari Jepang dan Korea Selatan menghadiri pertemuan di hotel pada kota-kota besar di seluruh dunia untuk membentuk “lysine trade association”.

Aliansi Strategik (Strategic Alliances)

Aliansi strategik merupakan partnership dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis untuk mencapai tujuan-tujuan strategic yang signifikan yang saling menguntungkan. Aliansi dua perusahaan atau unit bisnis sudah sering terjadi dalam kehidupan bisnis modern. Ada aliansi jangka pendek yang berakhir cukup panjang bagi satu partner untuk membuat sesuatu di pasar. Sementara yang lainnya berlangsung lama dan bahkan menjadi merjer penuh antar dua perusahaan.

Aliansi strategik dilakukan karena beberapa alasan:

1. Untuk memperoleh teknologi dan atau kapabilitas pabrikasi.
2. Memperoleh akses ke pasar yang khusus.
3. Menurunkan resiko keuangan.
4. Menurunkan resiko politik.
5. Memperoleh keunggulan kompetitif.

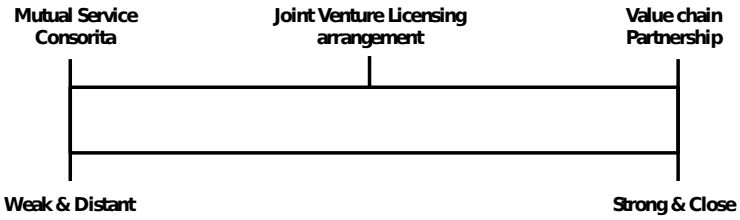
Kerjasama Konsorsium (Mutual Service Consortia)

Merupakan partnership dengan jenis perusahaan yang sama dalam industri yang sama dimana sumber dayanya digunakan untuk memperoleh keuntungan yang terlalu mahal untuk digunakan sendiri, misalnya mengakses teknologi baru. Contoh, IBM di AS Toshiba di Jepang, Siemens di Jerman membentuk konsorsium untuk mengembangkan generasi bru chip komputer.

Sebagai bagian dari aliansi ini, IBM menawarkan kepada Toshiba keahliannya dalam mekanikal kimia untuk membantu mengembangkan proses pabrikasi baru dengan menggunakan ultra violet lithografi untuk membuat sirkuit dalam silikon chips. IBM kemudian mentransfer teknologi baru untuk fasilitas di AS.

Joint Venture

Merupakan aktivitas kerjasama bisnis yang dibentuk oleh dua atau lebih organisasi yang terpisah untuk tujuan strategic yang menciptakan entiti bisnis yang independent dan mengalokasikan kepemilikan, tanggung jawab operasional, dan resiko keuangan serta reward untuk setiap anggota, sementara mempunyai otonomi masing-masing. Dengan persetujuan lisensi Joint Venture berada di tengah-tengah garis dan dibentuk untuk memperoleh kesempatan yang membutuhkan kapabilitas dari dua perusahaan/ unit bisnis, seperti teknologi di satu pihak dan saluran distribusi dihak lainnya seperti gambar berikut.



Gambar 5-4 Strategi Aliansi

Persetujuan Lisensi (*Licensing Arrangement*)

Adalah persetujuan dimana perusahaan lisensi memberikan hak kepada perusahaan lain di Negara atau pasar lain untuk memproduksi atau menjual produk. Penerima lisensi membayar kompensasi kepada perusahaan pemberi lisensi sehubungan dengan keahlian secara teknikal. Lisensi merupakan strategi yang khusus jika merk dagang atau trade mark yang sudah dikenal.

Strategi ini juga menjadi penting jika negara yang dimasuki membuat investasi sulit dan tidak mungkin. Risiko selalu ada, bagaimanapun, bahwa pemegang lisensi mungkin membangun kompetensinya menunjukkan akan menjadi pesaing bagi perusahaan lisensi. Oleh karena itu, perusahaan tidak boleh lisensi kompetensi, khususnya biarpun untuk jangka pendek.

Partnership Rantai Nilai (*Value Chain Partnership*)

Merupakan aliansi yang kuat dan tertutup dimana sebuah perusahaan unit-unit membentuk persetujuan jangka panjang dengan suplayer atau distributor utama dengan saling menguntungkan. Partnership rantai nilai menjadi sangat menguntungkan karena perusahaan atau unit bisnis melakukan kegiatan-kegiatan di luar yang sebelumnya dilakukan di dalam perusahaan.

Seperti partnership juga merupakan cara perusahaan memperoleh teknolgi baru untuk digunakan dalam produknya. Sebagai contoh, perusahaan Maytag didekato oleh satu suplier, Honeywell’s Microswitch division, dimana menawarkan keahliannya dalam fuzzy logic technology (suatu teknologi dimana Maytag tidak mempunyai mesin sebelumnya yang harus diset, mesin Maytag fuzzy logic secara

otomatis diseleksi rangkaian pembersihan yang tepat berdasarkan seri faktor seperti jumlah kotoran dan kehadiran deterjen.

Semua bentuk persektuan strategik dipenuhi oleh ketidakpastian. Terdapat banyak isu bahwa diperlukan perjanjian ketika membentuk perserikatan adalah awal pembentukan dan lainnya yang mungkin timbul. Banyak masalah berkisar disekitar fakta bahwa partner perserikatan mungkin juga pesaingnya, baik sekarang maupun masa yang akan datang. Menurut Peter Lorange, seorang ahli strategi, salah satu strategi isu yang sulit dalam perserikatan strategik adalah bagaimana bekerjasama tanpa memberikan kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis, terutama sekali ketika kemajuan teknologi terlibat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan atau bisnis unit bahwa ketertarikan dalam perserikatan atau aliansi strategik mempertimbangkan faktor-faktor sukses yang ditunjukkan dalam tabel 5-6.

Pengaruh Internet terhadap Strategi Bisnis

Pengaruh internet adalah pada bidang marketing. Business to consumer (B2C) menggambarkan begitu banyak dot com yang menjual item-itemnya langsung kepada konsumen melalui web site. Yang dikenal sebagai pelopor pertama di bidang ini adalah *amazon.com*, penjual buku-buku dan merchandise. Agar tidak kehilangan keuntungan dan menjadi ketinggalan, perusahaan manufaktur yang telah didirikan menjadi partisipan aktif di internet. Mereka melakukan distribusi jaringan kerjanya secara langsung melalui internet site yang dimilikinya atau dengan persekutuan pemasaran serupa yang kompeten di bidang teknologi bisnis berbasis web. Salah satu contoh perserikatan serupa adalah joint venture antara Toys “R” US dan amazon.com yang membentuk toysrus.com.

Tabel 5-6 Faktor-faktor Keberhasilan Strategi Aliansi

- Memiliki tujuan strategi yang jelas. Menyatukan aliansi dengan setiap strategi partner. Memastikan bahwa nilai yang bermutu diciptakan untuk semua partner.
- Menemukan partner yang cocok dengan tujuan yang serasi dan kemampuan yang seimbang.
- Mengidentifikasi kecenderungan resiko partnership dan persetujuan dengan mereka bila aliansi terbentuk.
- Mengalokasikan tugas dan tanggungjawab yang dapat dispesialisasi setiap partner.
- Menciptakan insentif untuk perusahaan untuk meminimalisasi perbedaan pada budaya perusahaan atau organisasi.
- Meminimalisasi konflik antara partner dengan menjelaskan tujuan dan menghindari kompetisi langsung di pasar.
- Jika aliansi internasional, pastikan bahwa yang mengatur harus memiliki pengetahuan tentang kebudayaan yang terlibat.
- Mendorong personalia untuk memlihara komunikasidan kepercayaan. Jangan biarkan ego individu mendominasi.
- Operasional dalam jangka panjang. Harapan keuntungan di masa depan dapat meminimalisasi konflik jangka pendek.
- Mengembangkan beberapa proyek kerjasama sehingga kegagalan dapat diimbangi dengan kesuksesan.
- Menyetujui proses monitoring. Membagi informasi untuk membangun kepercayaan dan mempertahankan proyek pada target. Memonitor kepuasan pelanggan dan melayani keluhan.
- Fleksibel dengan syarat-syarat untuk menegosiasikan kembali kerjasama dalam perubahan lingkungan dan peluang baru.
- Menyetujui keluar dari strategi bila tujuan partnership tercapai atau aliansi dinyatakan gagal.

Bisnis untuk bisnis (B2B) mendeskripsikan pelepasan portal web yang bertujuan untuk menghubungkan pembeli dengan supplier secara elektronik, memperkuat aktivitas pembelian kolektif, dan menginventaris pelelangan. Dick Hunter, pimpinan manajemen pengadaan hubungan Dell Computer, menyatakan bahwa salah satu kegunaan B2B adalah sebagai informasi yang menggantikan inventarisasi. Sebagai contoh, perusahaan menyuplai Dell dengan kotak metal dan plastic untuk computer Dell yang dialokasikan sejauh 90 mill dari pabrik perakitan Dell. Mereka mempunyai akses terhadap informasi terbaru yang dimiliki Dell untuk produk-produknya tersebut.

Untuk keperluan penggunaan suku cadang yang digunakan Dell sendiri, mereka membuat lebih dan kemudian dikapalkan ke pabrik Dell. Dalam kenyataannya, para supplier hanya memerlukan satu hari untuk memenuhi pesanan. “Jika informasi yang diberikan benar 100%” tambah Hunter, “satu-satunya inventarisasi yang dilakukan hanya pada waktu transit.”

Konsorsium B2B merupakan contoh terkini dari pengguna strategi kooperatif untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif. Competitor tradisional membentuk konsorsium internet untuk mensentralisasi banyak aktivitas, seperti pembelian yang sebelumnya telah dilakukan melalui internet. General Motors, Ford dan Chrysler telah membangun pertukaran suku cadang mobil yang dinamakan covisint. Boeing, Lockheed martin, Raytheon dan BAE Systems telah membentuk Global Aerospace & Defense Trading Exchange. Hewlett-Packard, Compaq, dan 10 komputer lainnyatelah membentuk Rubbernetwork.com. walaupun konsorsium ini dibentuk dengan harapan yang besar, kenyataannya tetap ada permasalahan yang muncul sebagai contoh, Covosint memiliki 3 pimpinan proyek (1 untuk masing-masing produsen mobil) yang bertempur habis-habisan untuk menentukan harga dan berapa banyak data perdagangan yang boleh diakses oleh para user.

Komisi perdagangan Federal US meninjau konsorsium ini diantara competitor yang telah ada untuk isu antitrust. Karena pemilik covisint secara kolektif mendominasi pasar mobil AmerikaUtara, ini dengan mudah menjadi salah satu bentuk kolusi. Seperti yang dikatakan Dana Corp, sebuah supplier komponen mobil, “kami memandang akan seberapa besar gorilla ini nantinya. Hanya akan tersisa sedikit ruang untuk menekan harga”.

Walaupun B2B tetap pada tujuannya, Han Lee, direktur Global Supply Chain Management Forum di Standford University menyatakan bahwa bussines to bussines commerce akan bergerak melalui 4 tingkatan.

Tingkatan 1: informasi, seperti data kebutuhan dan penjualan, yang dipertukarkan, perusahaan bekerja untuk menetapkan standar umum bagi inventarisasi dan titik penjualan untuk mendapatkan perencanaan yang lebih baik.

Tingkatan 2: perusahaan bergerak diantara transfer data untuk pertukaran informasi. Sebagai contoh, ketika wall-mart Florida mencari anti nyamuk selama musim gelombang panas, perusahaan tersebut mendapatkan bahwa Warner Lambert supliernya, mampu untuk melacak ramalan cuaca untuk memperkirakan puncak permintaan di kemudian hari. Pembagian informasi ini memungkinkan kedua perusahaan untuk melakukan yang lebih baik.

Tingkatan 3: perusahaan saling bertukar kuasa/ hak untuk membuat keputusan. Sebagai contoh, karena Wall-Mart menjual popok disposable yang dibuat P&G, yang menggunakan perekat buatan 3M, ketiga perusahaan mencoba sebuah system yang menempatkan 1 orang yang mewakili untuk membuat keputusan bagi ketiga perusahaan.

Tingkatan 4: perusahaan bertukar pekerjaan dan peranan. Perusahaan manufaktur menjadi retailer dan retailer berpindah menjadi support role. Sebagai contoh, perusahaan seperti voodoo Cycles dan Cannondale, produsen sepeda sport, terus meningkatkan penerimaan order dari konsumen secara langsung untuk kemudian hanya membuat sepeda.

Semenjak sepeda kualitas tinggi hanya membutuhkan waktu beberapa menit untuk siap disalurkan ke konsumen, retailer sepeda perlu untuk menunjukkan *service* terbaiknya seperti halnya dalam penjualan helm atau perlengkapan lainnya.

6 Formulasi Strategi: Strategi Korporasi

Pendahuluan

Pentingnya sebuah perusahaan untuk dapat bertahan dan sukses dalam era yang penuh perubahan dan persaingan yang ketat dewasa ini memaksa perusahaan untuk mampu menciptakan strategi perusahaan yang unggul. Strategi korporasi mengacu pada tiga hal yang dihadapi perusahaan secara keseluruhan yaitu :

1. Orientasi perusahaan secara keseluruhan mengenai pertumbuhan, stabilitas, atau perampingan (strategi direksional)
2. Industri atau pasar di mana perusahaan berkompetisi melalui produk dan unit bisnisnya (strategi portofolio)
3. Cara bagaimana manajemen mengkoordinasikan aktivitasnya, mentransfer sumber daya, dan mengolah kemampuan di antara lini produk dan unit bisnis (strategi perusahaan induk)

Strategi korporasi terutama mengenai pilihan arah dari perusahaan secara keseluruhan. Hal ini berlaku baik untuk perusahaan kecil, perusahaan dengan satu produk, ataupun sebuah perusahaan multinasional yang besar. Dalam sebuah perusahaan multibisnis yang besar, strategi korporasi juga mengenai bagaimana mengelola bermacam-macam lini produk dan unit-unit bisnis untuk memaksimumkan nilai perusahaan. Dalam konteksi ini, pimpinan korporasi harus memainkan peran sebagai “induk” organisasi, yang harus memadukan bermacam-macam produk dan unit bisnis “anak-anaknya”. Walaupun setiap lini produk atau unit bisnis memiliki

pesaingnya sendiri atau strategi kerjasama sendiri yang digunakan untuk menggali keunggulan kompetitif masing-masing di pasar, korporasi harus mengkoordinasikan strategi-strategi bisnis yang berbeda-beda ini supaya membentuk kesuksesan menyeluruh sebagai sebuah “keluarga”.

Strategi korporasi memasukkan keputusan-keputusan berkenaan dengan aliran finansial dan sumberdaya lain dari dan kepada lini-lini produk serta unit-unit bisnis perusahaan. Melalui serangkaian alat-alat koordinasi, sebuah perusahaan mentransfer ketrampilan dan kemampuan di antara unit-unit bisnisnya untuk saling mengembangkan di antara mereka. Hal tersebut membutuhkan sinergi di antara lini-lini produk dan unit-unit bisnis, sehingga perusahaan induk lebih besar artinya daripada sekadar kumpulan dan jumlah dari lini produk dan unit bisnis. Semua perusahaan, dari perusahaan terkecil yang menawarkan hanya satu produk dalam satu industri sampai konglomerat terbesar yang beroperasi di banyak industri dengan banyak produk, pada suatu waktu, akan mempertimbangkan isu-isu di bawah ini.

Bab ini menyusun isu-isu kunci sehubungan dengan strategi korporasi ke dalam 3 bagian yaitu: **strategi direksional** (orientasi terhadap pertumbuhan), **analisis portofolio** (koordinasi aliran kas diantara unit-unit), dan **induk korporasi** (membangun sinergi korporasi melalui pembagian sumber daya dan pengembangan).

Strategi Direksional

Sama seperti setiap produk atau unit bisnis harus mengikuti sebuah strategi bisnis untuk meningkatkan posisi persaingan, setiap korporasi harus memutuskan orientasinya terhadap pertumbuhan dengan mempertanyakan 3 pertanyaan di bawah ini:

- Apakah kita harus ekspansi, mengadakan perampingan, atau melanjutkan operasi tanpa mengadakan perubahan?
- Apakah kita harus mengkonsentrasikan aktivitas kita dalam industri yang ada sekarang ini saja atau kita harus mengadakan diversifikasi ke industri lainnya?
- Jika kita menginginkan untuk tumbuh dan ekspansi secara nasional dan atau secara global, haruskah kita lakukan melalui

pengembangan internal ataukah melalui akuisisi eksternal, merjer, atau aliansi strategis?

Strategi direksional sebuah korporasi tersusun dari 3 orientasi umum (kadang disebut *grand strategy*) :

- Strategi pertumbuhan (*Growth strategy*), ekspansi aktivitas perusahaan.
- Strategi stabilitas (*Stability strategy*), tidak membuat perubahan terhadap aktivitas sekarang ini.
- Strategi perampingan (*Retrenchment Strategy*), mengurangi tingkat aktivitas perusahaan.

Dengan memiliki orientasi umum, misalnya pertumbuhan, seorang manajer perusahaan dapat memilih dari beberapa strategi-strategi korporat yang lebih spesifik seperti berkonsentrasi pada satu lini produk atau industri atau diversifikasi ke produk/ industri lain. Strategi-strategi ini berguna baik bagi perusahaan yang beroperasi pada hanya satu industri dengan satu lini produk maupun yang beroperasi di banyak industri dengan banyak lini produk.

Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

Sejauh ini, strategi direksional korporat yang paling banyak digunakan secara luas adalah merancang pencapaian pertumbuhan dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi di antaranya. Perusahaan yang melakukan bisnis pada industri yang berkembang harus bertumbuh supaya bisa bertahan. Melanjutkan pertumbuhan berarti meningkatkan penjualan dan kesempatan untuk mengambil keuntungan dari kurva pengalaman untuk mengurangi biaya produk perunit yang terjual, sehingga meningkatkan profit. Pengurangan biaya ini ini menjadi sangat penting jika industri di mana perusahaan berada sedang berkembang pesat dan terjadi perang harga di antara pesaing untuk meningkatkan pangsa pasar masing-masing. Perusahaan yang tidak dapat mencapai “critical mass” (mendapatkan keuntungan dari produksi dengan skala ekonomis) akan menghadapi kerugian besar kecuali kalau mereka dapat menemukan dan mengisi sebuah relung pasar (niche) yang kecil namun menguntungkan, di mana harga yang

lebih tinggi dapat ditetapkan pada produk khusus atau karakteristik layanan.

Sebuah perusahaan dapat bertumbuh secara internal dengan mengembangkan operasinya baik secara global maupun domestik, atau dapat berkembang secara eksternal melalui merjer, akuisisi, dan aliansi strategis. **Merjer** adalah transaksi yang melibatkan dua atau lebih perusahaan di mana sahamnya dipertukarkan, tetapi hanya satu perusahaan yang bertahan. Merjer biasanya terjadi di antara perusahaan dengan kuran yang hampir sama dan biasanya “akrab”. Perusahaan yang terbentuk biasanya memiliki nama yang diturunkan dari susunan perusahaan-perusahaan penyusunnya. Sebagai contoh, merjer Allied Corporation dan Signal Companies, menjadi Allied Signal. **Akuisisi** adalah pembelian sebuah perusahaan yang benar-benar terikat sebagai sebuah operasi tambahan atau divisi perolehan dari korporasi. Sebagai contoh akuisisi Procter & Gamble terhadap Richardson-Vicks, yang dikenal dari Oil of Olay dan merek Vidal Sassoon, dan Noxell Corporation, yang dikenal dengan merek Noxzema dan Cover Girl. Akuisisi biasanya terjadi di antara perusahaan yang berbeda ukuran dan dapat secara baik-baik maupun bermusuhan. Akuisisi yang bermusuhan ini sering disebut pengambilalihan (take over). **Aliansi Strategis** adalah kemitraan dari 2 atau lebih perusahaan atau unit bisnis untuk mencapai tujuan tertentu secara strategis yang saling menguntungkan.

Adams dan Neely (2000), “The Performance Prism to Boost M&A Success” mengemukakan di jaman meningkatnya jumlah merjer dan akuisisi, mengapa banyak sekali yang gagal. Sejak tahun 1990an sampai dengan 2000an, surat kabar penuh dengan laporan aktivitas merjer dan akuisisi. Hal yang disoroti adalah kegagalan merjer dan akuisisi seperti yang terjadi pada AT&T, Quaker Qats, Disney, Sony, Compaq, General Electric (ya, bahkan GE). Seluruh energi dipusatkan sewaktu proses melakukan merjer dan akuisisi, setelah itu, untuk perencanaan dan aktivitas pasca merjer, menjadi lemah dan tidak efektif. Ada bermacam-macam alasan mengapa M&A gagal, misalnya konsep strategi yang kurang baik, masalah pribadi level atas, perbedaan budaya organisasi, moral karyawan yang rendah, sistem informasi yang tidak cocok, dan lain-lain. Yang dieksplorasi dalam artikel tersebut adalah integrasi pasca merjer. Khususnya ditanyakan bagaimana manajer dapat membawa usaha-usaha integrasi pasca merjernya dapat berjalan baik.

Penulis meyakinkan bahwa pengadopsian *post-merger integration* (PMI) yang efektif dan pengukuran sistem, jika diadopsi dalam skala luas, akan memperbaiki secara berarti nilai ekonomis (*economic value*) yang merupakan turunan dari merjer dan akuisisi. Artikel ini kemudian memfokuskan pada: bagaimana menciptakan model kinerja bisnis dan sistem pengukuran yang berarti untuk lingkungan PMI, yang disebutnya prisma kinerja (performance prism). Kerangka kerja yang telah ada dan kadang-kadang digunakan dalam situasi merjer adalah, yang sudah dikenal luas, *balanced scorecard*, yang dikembangkan hampir satu dekade yang lalu oleh Kaplan dan Norton. Namun, *balance scorecard* memiliki sejumlah kelemahan yang membuatnya tidak cocok untuk kebanyakan situasi PMI.

Karena kelemahan *balance scorecard* maka penulis melakukan riset dan pengembangan yang menghasilkan *performance prism*. Karakteristik kunci dari kerangka kerjanya adalah *performance prism* didesain untuk mencakup semua faktor-faktor penting yang menentukan kesuksesan sistem pengukuran kinerja. Hal-hal tersebut membuatnya secara khusus sesuai untuk PMI.

Sama seperti halnya *balance scorecard, performance prism* memandang kebutuhan dari stakeholder. Namun ketika *balance scorecard* hanya memperhitungkan pemegang saham dan pelanggan - *performance prism* lebih jauh juga memperhitungkan karyawan, pemasok, perantara keuangan, penentu regulasi (mis. Pemerintah), dan masyarakat sebagai *stakeholder*. Hasilnya diharapkan menggambarkan secara lebih realistis mengenai penentu kesuksesan merjer. Lebih dari itu *performance prism* menguak apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh semua *stakehorder* dari perusahaan baru yang terbentuk dari merjer, dan juga sebaliknya (hal ini penting) apa yang diinginkan dan dibutuhkan perusahaan dari mereka. Misalnya, jika karyawan menginginkan kepuasan sebagai akibat dari merjer, seperti kondisi pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan, tetapi mereka juga seharusnya memiliki kontribusi terhadap suksesnya hal tersebut dalam hubungan dengan merubah struktur organisasi dan peran-peran fungsional.

Mengelola PMI berbeda dengan mengelola perusahaan pada waktu-waktu normal. Strategi harus benar-benar jelas, implementasi harus benar-benar tajam karena tenggat waktu yang ketat. Pilihan alternatif

pendesainan kembali proses-proses perlu dipertimbangkan dan keputusan sulit diambil seperti kemampuan apa yang akan diakhiri, dipertahankan, ditransfer atau dibangun. *Performance prism* meliputi strategi-strategi, proses-proses, dan kemampuan penting ini yang dikombinasikan bisnis dalam tujuan untuk mencapai kesuksesan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Karena *performance prism* menurunkan dari strategi-strategi menjadi proses-proses dan kemampuan, *performance prism* mencapai sebuah pandangan yang komprehensif dan sudut yang luas daripada kerangka kerja pengukuran kinerja bisnis lainnya. Performance prism juga menyediakan sistempengukuran superior yang membawa semua tahapan dari PMI pada tingkat kecermatan yang baik sekali. Faktor kekomprehensifan secara khusus penting dalam situasi merjer, di mana hukum Murphy sering dipakai, misalnya, segala sesuatu yang dapat salah, akan salah. Lebih lanjut, integrasi dari dua bisnis sering melibatkan pertukaran yang kompleks dan saling ketergantungan yang unik.

Ada lima tahapan yang saling berhubungan dalam *performance prism*, yaitu, (1) *stakeholder satisfaction* (kepuasan stakeholder); (2) *strategies* (strategi-strategi); (3) *processess* (proses-proses); (4) *capabilities* (kemampuan); (5) *stakeholder contribution* (kontribusi dari stakeholder).

Performance prism adalah alat yang, tidak seperti kerangka kerja yang lain, beroperasi dengan pengukuran yang bertingkat-tingkat (multiple measurement hierarchies). Namun, *performance prism* bukanlah sulap, sebagaimana alat atau kerangka, hanya akan berfungsi baik tergantung pada orang yang menerapkannya. Karena komprehensif, kita mendapatkan gambaran yang jelas antara dimensi-dimensinya yang bermacam-macam. Di tangan orang yang tepat, kita diyakinkan bahwa *performance prism* dapat memperbaiki pengiriman keluaran yang diinginkan dan rintangan dari pencapaian sukses PMI dengan cara :

- Menggunakan *stakeholder* sebagai fokus utama dari desain pengukuran – dari persepektif timbal balik;
- Mendorong identifikasi mengenai faktor-faktor sukses strategi-strategi penting dan ukuran-ukuran yang menghubungkan mereka;

- Penekanan pada empat proses bisnis umum sebagai kekuatan dasar untuk penciptaan nilai;
- Memfokuskan pada integrasi dan mengungkit komponen kemampuan organisasi yang dikombinasikan.

Pendekatan ini akan memungkinkan kekuatan potensial untuk diidentifikasi dan pengetahuan penting diperoleh, memungkinkan eksekutif untuk mengambil keputusan dan tindakan yang tepat dan mungkin bahkan menyenangkan investor mereka.

Menurut Hansen dan Smith (2003), dalam kegemparan sekitar skandal akuntansi dan krisis dalam bisnis Amerika, belum ada seorangpun yang telah mendiskusikan peran dari strategi. Tetapi kekurangan dalam pemikiran strategis telah menyumbang pada kekacauan sekarang ini. Mereka menggunakan kerangka *balanced scorecard* Kaplan dan Norton yang memberi contoh pemikiran sekarang ini karena secara luas dihargai untuk mencari kekurangan yang sama. Dikemukakan *road map* strategi alternatif memunculkan ke atas kekurangan-kekurangan ini, menterjemahkannya ke dalam semacam pedoman yang menyajikan baik formulasi maupun eksekusi dari strategi. Pemetaan strategi *balanced scorecard* tersebut terdiri dari 4 perspektif, yaitu:

1. *Financial perspective, improve shareholder value* melalui: ***Revenue growth strategy*** (*build the francise* dan *increase customer value*) serta ***Productivity strategy*** (*improve cost structure dan improve asset use*).
2. *Customer perspective*, melalui *customer value proposition* yang terdiri dari ***Product/ service attribute*** *(price, quality, time, functionality),* ***Relationship*** *(service* dan *relationships),* dan ***Image*** *(brand).* Ketiganya diharapkan mewujudkan *operational excellence, customer intimacy*, dan *product leadership*.
3. *Internal perspective*, terdiri dari 4 yaitu : *Build the franchise* (*innovation process*), *Increase customer value* (*customer management process*), *Achieve operational excellence* (*operational processes*), dan *be a good corporation citizen* (*regulatory & environmental processes*)
4. *Learning & growth perspective*, *a motivated and prepared work force* (*Strategic competencies, strategic technologies,* dan *climate for action.*

Pertumbuhan merupakan strategi yang sangat menarik berdasarkan 2 alasan yaitu:

- Pertumbuhan didasarkan pada peningkatan permintaan pasar mungkin menutupi keburukan dalam perusahaan- keburukan yang akan segera menjadi jelas dalam pasar yang stabil atau menurun. Sebuah aliran pertumbuhan dari pendapatan ke dalam sebuah perusahaan yang memiliki tingkat pinjaman yang tinggi dapat menciptakan sejumlah besar kemunduran organisasi (sumber daya yang menganggur) yang dapat digunakan secara cepat untuk memecahkan masalah dan konflik antara departemen dan divisi. Pertumbuhan juga menyediakan perlindungan besar untuk melakukan perubahan haluan jika kesalahan strategis terlanjur dibuat. Perusahaan yang lebih besar juga memiliki kekuatan tawar-menawar yang lebih daripada perusahaan kecil dan cenderung meminta dukungan dari *stakehorder* kunci jika terlibat dalam kesulitan.
- Sebuah perusahaan yang bertumbuh menawarkan kesempatan yang lebih untuk, kemajuan, promosi, dan pekerjaan yang menarik. Pertumbuhan itu sendiri menggairahkan dan mempertinggi harga diri CEO. Pasar dan investor potensial berhadap untuk melihat pertumbuhan perusahaan sebagai sebuah perusahaan “pemenang” atau “sibuk”. Kompensasi eksekutif pun diharapkan meningkat seiring peningkatan ukuran perusahaan. Perusahaan – perusahaan besar juga lebih sulit mendapatkan eksekutif daripada perusahaan yang lebih kecil; jadi jabatan eksekutif pun lebih aman.

Dua strategi pertumbuhan dasar adalah **konsentrasi** pada lini produk yang sudah ada dalam satu industri dan **diversifikasi** ke lini produk yang lain pada industri yang berbeda.

Strategi Terkonsentrasi

Jika lini produk perusahaan yang sekarang ini mempunyai potensi pertumbuhan yang nyata, konsentrasi pada sumber daya pada lini produk ini berguna sebagai strategi untuk pertumbuhan. Dua strategi konsentrasi dasar adalah pertumbuhan vertikal dan pertumbuhan horizontal. Perusahaan yang bertumbuh dalam industri yang

bertumbuh cenderung memilih strategi-strategi ini sebelum mereka mencoba untuk diversifikasi.

Pertumbuhan Vertikal
Pertumbuhan vertikal dapat dicapai dengan mengambil alih fungsi-fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok atau oleh distributor. Perusahaan kemudian dapat bertumbuh dengan melakukan sendiri pasokan dan atau mendistribusikan sendiri produknya. Hal tersebut dapat mengurangi biaya, dapat mengendalikan sumber-sumber daya yang terbatas, menjamin kualitas input-input utama, atau memperoleh akses dengan pelanggan potensial. Pertumbuhan ini dapat dicapai baik secara internal dengan meluaskan operasi yang telah ada maupun secara eksternal melalui akuisisi. Sebagai contoh, Henry Ford menggunakan sumber daya internal perusahaannya untuk membangun pabriknya di River Rouge di luar Detroit. Proses manufaktur di integrasikan ke titik di mana bijih besi memasuki satu bagian akhir dari pabrik yang panjang dan mobil yang telah selesai keluar pada bagian akhir yang lain sampai ke tempat parkir. Sedangkan, Cisco Systems, pembuat perangkat keras internet, memilih jalan eksternal untuk pertumbuhan vertikal dengan membeli Radiata, Inc., pembuat chip set untuk jaringan tanpa kabel. Akuisisi ini memberi Cisco akses kepada ijin teknologi komunikasi tanpa kabel dengan kecepatan yang hanya mungkin sebelumnya dengan hubungan menggunakan kabel.

Pertumbuhan vertikal menghasilkan **integrasi vertikal** – derajat di mana perusahaan beroperasi secara vertikal di banyak lokasi pada rantai nilai industri dari menghasilkan bahan mentah sampai memproduksi dan mengecerkan. Lebih khusus lagi, melakukan fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok disebut **integrasi ke belakang** (berjalan ke belakang pada rantai nilai industri). Pembelian Carrol’s Foods untuk fasilitas peternakan babinya oleh Smithfield Foods, pemroses daging babi terbesar di dunia, adalah sebuah contoh integrasi ke belakang. Melakukan fungsi yang sebelumnya disediakan oleh distributor, dinamakan **integrasi ke depan** (berjalan ke depan dari rantai nilai industri). Sebagai contoh, Micron menggunakan integrasi ke depan ketika meluaskan bisnis manufaktur memorinya yang sukses untuk membuat dan memasarkan komputer pribadinya sendiri.

Pertumbuhan vertikal adalah strategi logis untuk perusahaan atau unit bisnis dengan posisi persaingan yang kuat dalam industri yang sangat menarik. Untuk mempertahankan bahkan meningkatkan posisi persaingannya, perusahaan mungkin menggunakan integrasi ke belakang untuk meminimalkan biaya akuisisi sumber daya dan ketidak efisienan operasi, sama seperti integrasi ke depan yang bertujuan untuk memeperoleh kendali yang lebih baik atas distribusi produk. Akhirnya perusahaan berusaha untuk memperluas usahanya di sepanjang rantai nilai industri untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih baik.

Walaupun integrasi ke belakang biasanya lebih menguntungkan daripada integrasi ke depan, hal itu dapat mengurangi fleksibilitas strategi perusahaan. Membeli aset mahal yang mungkin sulit untuk dijual dapat menimbulkan halangan perusahaan untuk keluar dari industri. Ketika penjualan mobilnya menurun, General Motors berusaha menawarkan kepada pemasok *sparepart* dari luar, untuk menggunakan pabrik dan pekerjanya yang menganggur.

Biaya transaksi ekonomi mengusulkan bahwa integrasi vertikal lebih efisien daripada kontrak untuk barang-barang dan jasa di pasar ketika biaya transaksi untuk membeli barang-barang di pasar terbuka menjadi begitu besar. Ketika perusahaan yang telah terintegrasi secara vertikal menjadi terlalu besar dan birokratis, biaya untuk mengelola transaksi internal mungkin menjadi lebih besar daripada hanya membeli barang yang dibutuhkan dari pihak luar, hal ini mempertimbangkan adanya *outsourcing* di atas integrasi vertikal.

Harrigan mengusulkan bahwa derajat integrasi vertikal sebuah perusahaan dapat diukur dari total kepemilikan dari rantai nilai yang dibutuhkan untuk membuat dan menjual sebuah produk sampai tidak memiliki kepemilikan sama sekali. Jika terintegrasi penuh, sebuah perusahaan secara internal menjadi 100% pensuplai dan mengendalikan secara penuh distribusi produknya. Perusahaan minyak mesar, semacam BP Amoco dan Royal Dutch Shell, adalah terintegrasi secara penuh. Mereka memiliki alat-alat pembor yang memompa minyak keluar dari bumi, kapal-kapal dan pipa-pipa yang mengalirkan minyak, kilang minyak yang mengubah minyak menjadi bensin, dan truk-truk yang mengirim bensin kepada stasiun-stasiun pengisian bahan bakat milik perusahaan atau perusahaan waralabanya. Jika perusahaan tidak menghendaki kerugian dari integrasi vertikal secara

penuh, perusahaan mungkin memilih integrasi yang makin berkurang (*taper integration*) atau strategi integrasi pura-pura (*quasi integration*). Dengan *taper integration*, sebuah perusahaan secara internal memproduksi sebagian keperluannya dan membeli sisanya dari pemasok luar.

Dengan semi integrasi (*quasi integration*), sebuah perusahaan mendapatkan mayoritas keperluannya dari pemasok luar yang sebagian di bawah pengawasan perusahaan. Sebagai contoh, dengan membeli 20% saham In Focus System, Motorola menjamin aksesnya kepada teknologi revolusioner In Focus System dan memungkinkan Motorola membangun usaha patungan dengan In Focus untuk membuat tampilan video datar.

Sebuah perusahaan tidak hanya menginginkan untuk investasi di dalam memasok atau mendistribusikan, tetapi juga masih menginginkan untuk menjamin akses untuk kebutuhan persediaaan atau saluran distribusi. Di dalam kasus ini, perusahaan menggunakan perjanjian. Kontrak jangka panjang (*Long term contracts*) adalah perjanjian antara dua perusahaan terpisah untuk menyediakan barang dan jasa yang telah disetujui satu sama lain pada periode waktu tertentu. Ini tidak dapat dipertimbangkan untuk menjadi integrasi yang vertikal kecuali kalau kontrak yang spesifik dimana pemasok atau distributor tidak mempunyai hubungan yang sama dengan perusahaan pesaing. Di dalam kasus ini, pemasok atau distributor adalah benar-benar sebuah *captive company* meskipun secara resmi berdiri sendiri, lebih banyak bisnisnya dengan perusahaan yang dikontrakan dan secara formal terikat kepada perusaahaan lain melalui sebuah kontrak jangka panjang.

Baru-baru ini ada sebuah pergeseran jauh dari strategi pertumbuhan secara vertikal terhadap hubungan kerjasaama berdasarkan perjanjian dengan pemasok bahkan dengan para pesaing. Hubungan tersebut dapat bervariasidari outsourcing, yaitu suku cadang dibeli dari pemasok luar daripada membuat sendiri (sebagai contoh, untuk printer laser jetnya Hewllett Packard membeli seluruh mesin lasernya dari Canon), saampai ke aliansi strategis, yaitu pemanfaatan hubungan persekutuan, perjanjian lisensi teknologi dan usaha patungan untuk melengkapi kemampuan-kemampuan perusahaan (sebagai contoh, aliansi startegis antara Toshiba dengan GE, Siemens, Motorola dan

Ericsson untuk menjadi perusahaan-perusahaanpemimpin elektronik tingkat dunia).

Pertumbuhan Horizontal
Dapat dicapai dengan perluasan produk-produk perusahaan ke dalam lokasi geografis lain dan atau menambah rentang produk-produk dan jasa-jasa yang ditawarkan kepada pasar saat ini. Dalam kasus ini, perusahaan memperluas secara menyamping pada lokasi yang sama pada pada rantai industri. Sebagai contoh, Dell Computers menggunakan sebuah strategi pertumbuhan secara horizontal ketika memperluas bisnis ke Eropa dan China. Sebuah perusahaan dapat tumbuh secara horizontal melalui pengembangan internal atau eksternal melalui akuisisi atau aliansi strategis dengan perusahaan lain pada industri yang sama.

Pertumbuhan secara horizontal menghasilkan integrasi secara horizontal- tingkat dimana sebuah perusahaan beroperasi pada beberapa lokasi geografis pada titik yang sama di dalam rangkaian nilai industri. Horizontal integrasi untuk sebuah perusahaan dapat berkisar dari kepemilikan secara penuh sampai sebagian untuk kontrak jangka panjang. Sebagai contoh, KLM, penerbangan Belanda, membeli sebuah kepemilikan parsial pada penerbangan Northwest untuk memperoleh akses ke pasar Amerika dan Asia. KLM tidak dapat memperoleh seluruh saham Northwest karena peraturan pemerintah Amerika Serikat melarang kepemilikan asing atas penerbangan domestik.

Strategi Diversivikasi

Ketika sebuah industri mengkonsolidasi dan menjadi matang, kebanyakan bertahannya perusahaan-perusahaan mencapai batas dari pertumbuhan dengan menggunakan strategi vertical dan horizontal. Kecuali kalau para pesaing dapat memperluas secara internasional masuk kedalam pasar yang kurang matang, mereka tidak mempunyai pilihan tetapi membuat variasi ke dalam industri yang berbeda jika mereka ingin terus berkembang. Dua perbedaan dasar dari strategi adalah konsentris dan konglomerat.

Diversifikasi Konsentris
Pertumbuhan melalui diversifikasi konsentris ke dalam industri yang berhubungan mungkin menjadi sebuah strategi perusahaan yang tepat ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang kuat

tetapi daya tarik industri yang lemah Dengan memfokuskan pada karakteristik yang dimilki perusahaan, memberikan perusahaan kompetensi tersendiri bagi perusahaan, maka perusahaan menggunakan Kekuatan-kekuatan tersebut dalam melakukan diversifikasi.Penekanan pada strategi tersebut adalah membangun pada kjemampuan dan sumber daya kunci perusahaan . Perusahaan berusaha untuk menjamin strategi tetap fit di dalam industri yang baru dimana pengetahuan produk perusahaan, kemampuan manufaktur dan keahlian pemasaran digunakan secara efektif di dalam industri yang asli yang dapat digunakan secara baik. Produk atau proses dari perusahaan berhubungan di dalam beberapa cara. Mereka mempunyai beberapa urutan. Pencarian yang dilakukan adalah untuk mencari sinergy, konsep bahwa dua bisnis akan menghasilkan lebih banyak keuntungan bersama daripada mereka melakukannya terpisah. Poin yang sama mungkin adalah di teknologi, penggunaan pelanggan, distribusi, keahlian manajerial atau kesamaan produk.

Diversifikasi Konglomerat

Ketika manajemen menyadari bahwa industri saat ini tidak menarik dan kemampuan atau keahlian utama perusahaan berkurang, yang dapat membuatnya mampu dnegan mudah beralih ke produk atau jasa lain yang berkaitan di dalam industri lain, maka startegi yang mungkin dilakukan adalah melakukan diversifikasi ke dalam industri lain yang tidak berhubungan

Daripada melihara sebuah tema umum melalui organisasi mereka, manajer strategis yang mengadopsi strategi ini pada umumnya berkonsentrasi dengan pertimbangna keuangan dari cash flow atau mengurangi resiko. Penekanan di dalam diversifikasi strategis adalah pada pertimbangan keuangan daripada sinergi produk-pasar yang biasa digunakan pada diversifikasi konsentris. Sebuah perusahaan dengan keadaan kas yang baik tetapi kesempatan yang sedikit untuk tumbuh di dalam industri, sebagai contoh, bergerak ke industri yang lain dimana kesempatannya besar tetapi keadaan keuangan sulit. Contoh lain dari diversifikasi konglomerat ketika sebuah perusahaan musiman, dengan cash flow yang tidak seimbang di dalam sebuah industri yang terkait dengan melengkapi penjualan musiman yang melebihi batas dari cash flow. Sebagai contoh CSX corporation (perusahaan yang mendominasi di bidang transportasi railroad), mempertimbangkan membeli bisnisi transmisi gas alam (Texas Gas resources), untuk menjadi lebih baik karena pendapatan transmisi

gas dominan diperoleh pada saat musim dingin dan ketika bisnis railroad transportation mengalami penurunan.

Pada saat manajemen puncak perusahaan menyadari bahwa industri perusahaan sudah tidak menarik lagi, akan terlambat untuk mengubah industri melalui alat-alat internal, maka alasan yang paling tepat adalah diversifikasi konglomerat membantu memahami penekanan pada alat-alat eksternal –akuisi dan merger.

International Entry Option

Di dunia pada saat ini, pertumbuhan biasanya mempunyai dampak secara internasional. Penelitian menunjukan bahwa *go internasional* berhubungan positif dengan keuntungan perusahaan. Sebuah perusahaan dapat memilih dari beberapa pilihan strategis dengan metode yang paling tepat untuk dapat masuk ke dalam pasar luar negeri atau mendirikan fasilitas manufaktur di negara lain. Pilihan-pilihannya beraneka ragam dari ekspor yang sederhana sampai kepada akusisi pada kontrak manajemen. Pada kasus ini KLM membeli saham pada penerbangan Northewest, ini dapat menjadi bagian dari strategi perusahaan.
Beberapa pilihan yang popular untuk masuk ke dalam pasar internasional sebagai berikut:

1. **Mengekspor**. Sebuah cara untuk meminimalkan resiko dan eksperimen dengan sebuah produk yang khusus adalah eksporting, mengirimkan barang-barang yang diproduksi di dalam negeri perusahaan yang bersangkutan kepada negara lain untuk dipasarkan. Exporting menjadi meningkat popularitasnya untuk perusahaan kecil karena internet, mesin fax, jasa pengiriman tengah malam yang akan mengurangi biaya yang dirasakan berat untuk *go internasional*.

2. **Lisensi**. Dibawah persetujuan lisensi, perusahaan menjamin hak-hak kepada perusahaan lain di dalam negara-negara tuan rumah untuk memproduksi dan atau untuk menjual sebuah produk. Pemegang lisensi membayar kompensasi kepada perusahaan pemberi lisensi sebagai pengganti keahlian teknis. Lisesnsi merupakan strategi khusus digunakan jika *trademark* atau *brand name* dikenal baik, tetapi perusahaan tidak mempunyai dana yang mencukupi untuk masuk ke dalam negara secara langsung. Strategi ini menjadi penting jika negara masuk lewat investasi menjadi sulit atau bahkan tidak mungkin.

3. **Waralaba**. Dibawah sebuah perjanjian *franchising, franchiser* menjamin/memberi hak-hak kepada perusahaan lain untuk membuka sebuah toko pengecer dengan menggunakan nama franchiser dan mengoperasikan sistem. Sebagai gantinya, franchisee (penerima franchise) membayar kepada franchiser (pemberi franchise) persentase dari penjualan sebagai royalty. Franchising menyediakan sebuah kesempatan kepada perusahaan untuk hadir di negara-negara dimana populasi atau pembelanjaan per cappita tidak mencukupi untuk mendukung sebuah usaha ekspansi. Franchising mencapai 40% dari total penjualan eceran di Amerika Serikat. Sekitar 44% dari franchiser di Amerika Serikat seperti Toys “R” Us adalah franchising internasional.

4. **Joint Venture**. Jumlah formasi antara perusahaan Amerika Serikat dan partner internasionalnya telah tumbuh 27 % pertahun sejak 1985. Ini adalah strategi yang paling populer digunakan untuk memasuki dunia baru. Perusahaan-perusahaan sering membentuk *joint venture* untuk mengkombinasikan sumber-sumber dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk atau teknologi baru. Itu juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk masuk ke suatu negara yang membatasi kepemilikan luar negeri. Perusahaan dapat masuk ke negara lain dengan sedikit aset yang dipertaruhkan dan hingga resiko yang kecil. Seperti contoh, ketika Meksiko memprivatisasi perusahaan kereta apinya tahun 1996 (2 tahun setelah NAFTA disahkan), Kansas City Southern (KCS) melihat suatu kesempatan untuk membuat satu rel kereta api yang menyeluruh dari kawasan industri timur laut Meksiko ke Kanada. KCS bersama-sama dengan Mexican shipping line Transportacion Maritima Mexicana (yang mana akan bergabung mengoperasikan sistem kereta api Meksiko) untuk membeli 80% dari Grupo Transportacion Ferrovaria Mexicana (TFM). KCS kemudian membentuk suatu aliansi dengan Canadian National Railway untuk menyelesaikan rute tersebut. Luostarinen, R (1998), Lecture Internationalization of Business, *International Business Programme*, Helsinki School of Economic and Business Adminastration. Tujuan utama dari tinjauan ini adalah untuk memformulasikan perpaduan dari faktor-faktor yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan pada saat memilih *mode of internationalization*. Bahwa perusahaan pada saat go international agar mendapatkan keuntungan internal dan eksternal. Dalam pengambilan keputusan yang nyata, mode internasionalisasi optimal dapat diperoleh dengan meletakan bobot pada perangkat dan menemukan alternatif yang memanfaatkan keunggulan-keunggulan dengan cara yang optimal. Proses pengambilan keputusan secara ekstrim sulit, karena kekurangan informasi yang tepat dari berbagai alternatif yang berbeda. Studi saat ini membantu membuat keputusan yang terbaik antara model internasionalisasi yang berbeda dengan membawa kejelasan dan semua aspek yang harus dipertimbangkan. Setelah memahami alternatif-alternatif, kekuatan dan kelemahan, kemampuan untuk membandingkan pilihan-pilihan yang mendekati faktor-faktor yang distrukturisasikan dalam tinjauan ini akan menjadi dukungan

terbesar dalam pengambilan keputusan yang sulit untuk memilih model internasionalisasi.

5. **Akuisisi**. Suatu cara cepat relatif untuk bergerak ke lingkungan internasional adalah melalui akuisisi - membeli perusahaan lain yang telah siap beroperasi dalam suatu area. Keuntungan sinergi dapat dihasilkan jika perusahaan mendapatkan sebuah perusahaan dengan kekuatan produk yang saling melengkapi dan jasa jaringan distribusi. Maytag Corporation mengakuisisi Hoover yang membolehkannya masuk ke Eropa melalui kekuatan Hoover dalam peralatan rumah tangga di Inggris dan dalam pusat distribusi *vacuum cleaner* di Benua Eropa.

6. **Green-Field Development**. Jika perusahaan tidak ingin membeli permasalahan perusahaan lainnya bersama-sama dengan asetnya (seperti yang dilakukan Japan's Brigestone ketika mendapatkan Firestone di Amerika Serikat) itu memungkinkan untuk memilih *green-field development* - membangun pabrik dan sistem distribusinya sendiri. Ini biasanya jauh lebih rumit dan mahal daripada *acquisition*, tetapi membolehkan perusahaan lebih bebas di dalam mendesain pabriknya, memilih supplier, dan mengangkat tenaga kerja.

7. **Production Sharing**. Diperkenalkan oleh Peter Drucker, istilah ini berarti proses untuk mengkombinasikan tenaga kerja yang berkeahlian tinggi dan teknologi yang ada di dalam negara berkembang dengan tenaga kerja yang murah yang ada di negara berkembang.

8. **Turnkey Operation**. Merupakan tipe kontrak untuk pembuatan dari fasilitas operasi di dalam pertukaran untuk suatu biaya. Fasilitas tersebut dipindahkan ke negara tuan rumah atau perusahaan ketika itu sudah selesai. Pelanggan biasanya suatu perwakilan pemerintah, seperti contoh, sebuah negara di Timur bagian Tengah telah mengambil keputusan bahwa suatu produk khusus harus dihasilkan secara lokal dan dibawah pengawasannya. Contohnya, Fiat mendirikan pabrik mobil di Rusia untuk menghasilkan model tua dari Fiat dibawah *brand name* Rusia.

9. **Konsep BOT**. Konsep BOT (*Built, Operate, Transfer*) adalah suatu variasi dari *turnkey operation*. Daripada mengembalikan fasilitas (biasanya pembangkit listrik atau jalan tol) kepada negara tuan rumah ketika telah selesai, perusahaan kemudian mengoperasikan fasilitas ini untuk waktu tertentu selama ini telah mengembalikan investasi sebelumnya, ditambah keuntungan. Tapi kemudian fasilitas tersebut dikembalikan ke pemerintah setempat sedikit-dikitnya atau tidak ada biaya terhadap negara tuan rumah.

10. **Kontrak Manajemen**. Sebuah perusahaan besar beroperasi di seluruh dunia yang mungkin telah menggunakan sejumlah besar keahlian manajemen dalam setiap penyelesaian masalahnya..Kontrak ini menawarkan sesuatu yang berarti sebuah perusahaan dapat menggunakan beberapa personelnya untuk membantu suatu perusahaan di negara tuan rumah pada biaya khusus dan dalam periode tertentu.

Kontroversi dalam Strategi Pertumbuhan Direksional

Apakah *vertical growth* lebih baik daripada *horizontal growth*? Apakah *concentric diversification* lebih baik daripada *conglomerate diversification*? Meskipun penelitian tidak dalam penyelesaian keseluruhannya, pertumbuhan dalam wilayah yang berhubungan dengan sebuah perusahaan yang mempunyai *product lines* yang biasa adalah lebih sukses daripada pertumbuhan dalam penyelesaian wilayah yang tidak berhubungan. Seperti contoh, sebuah studi dari berbagai proyek pertumbuhan penilaian berapa banyak yang dipertimbangkan berhasil, bahwa ini, masih ada keberadaannya dalam 22 tahun. Hasilnya *vertical growth*, 80%; *horizontal growth*, 50%; *concentric diversification*, 35%; dan *conglomerate diversification*, 28%.

Apakah *internal growth* lebih baik daripada *external growth*? Perusahaan dapat mengikuti strategi pertumbuhan dari konsentrasi atau diversifikasi melalui perkembangan internal dari produk baru dan pelayanan atau melalui akuisisi eksternal, merger, dan strategi aliansi. Nilai dari akuisisi global dan merger telah terus-menerus meningkat dari $300,000 miliar tahun 1991 sampai ke $3.5 triliun tahun 2000. Meskipun belum diyakinkan, penelitian mengindikasikan bahwa perusahaan yang tumbuh melalui akuisisi tidak menunjukkan keuangan yang lebih baik daripada yang tumbuh melalui internal. Suatu studi menyatakan bahwa dua-pertiga akuisisi gagal terutama karena premi yang tinggi yaitu terlalu tinggi untuk mereka dalam mendapatkan biaya modalnya. Penelitian lain mengatakan, bagaimanapun, bahwa akuisisi mempunyai tingkat kelangsungan hidup yang lebih tinggi daripada yang dilakukan secara internal suatu usaha bisnis.

Strategi Stabilitas

Sebuah perusahaan mungkin akan memilih stabilitas daripada pertumbuhan untuk melanjutkan aktivitasnya tanpa perubahan yang signifikan dalam arahnya. Meskipun kadang-kadang menunjukkan kekurangan suatu strategi, stabilitas keluarga dari strategi perusahaan dapat lebih tepat untuk keberhasilan operasi perusahaan dalam lingkungan yang tidak bisa diperkirakan. Itu sangat populer dengan

pemilik usaha kecil yang telah menemukan ceruk dan gembira dengan keberhasilannya dan dapat mengatur ukuran perusahaannya. Strategi stabilitas dapat sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi dapat sangat berbahaya jika diikuti untuk jangka panjang (sebagaimana banyaknya usaha kecil dikota yang diketahui ketika Wal-Mart datang ke kota). Beberapa yang populer dari strategi ini diistirahatkan/dihasilkan dengan kehati-hatian, tidak ada perubahan, dan strategi keuntungan.

Pause/Processed Dengan Strategi Kehati-hatian

Sebuah *pause/proceed* dengan strategi kehati-hatian, sebenarnya, suatu waktu istirahat – suatu kesempatan untuk menenangkan sebelum melanjutkan strategi pertumbuhan atau penghematan. Ini sangat berhati-hati dalam mengusahakan untuk membuat perbaikan sampai perubahan situasi lingkungan. Ini juga khususnya dipahami sebagai suatu strategi sementara yang digunakan sampai lingkungan menjadi lebih baik atau memungkinkan sebuah perusahaan untuk menggabungkan sumber-sumbernya sampai mencapai pertumbuhan yang cepat. Itu jugalah yang menjadi strategi dari Dell Computer Corporation dari 1993 sampai strategi pertumbuhannya telah dicapai lebih baik dari yang dapat dikerjakan.

No Change Strategy

Strategi *no change* adalah keputusan untuk tidak melakukan sesuatu yang baru – suatu pilihan untuk melanjutkan kegiatan dan kebijakan yang sekarang untuk waktu mendatang yang dapat diduga. Jarang disambungkan sebagai suatu strategi yang nyata, suatu strategi no change berhasil tergantung dari suatu kekurangan perubahan yang signifikan dalam situasi perusahaan. Stabilitas relatif dibuat oleh posisi persaingan sederhana perusahaan dalam suatu industri yang menghadapi sedikit atau dorongan untuk tidak tumbuh suatu perusahaan dalam melanjutkan usahanya sekarang, membuat hanya penyesuaian kecil untuk meningkatkan penjualan dan keuntungannya. Tidak ada kesempatan yang jelas ataupun ancaman tidak banyak dalam kekuatan dan kelemahan yang signifikan. Perusahaan mungkin telah menemukan keuntungan yang layak dan ceruk yang stabil untuk produknya.

Profit Strategy

Ini merupakan suatu keputusan untuk tidak melakukan sesuatu yang baru dalam situasi yang buruk tetapi malahan cara seolah-olah masalah perusahaan hanya sementara saja. Strategi keuntungan adalah suatu usaha untuk mendukung secara dibuat-buat suatu keuntungan ketika penjualan perusahaan turun oleh pengurangan investasi dan pembiayaan yang diputuskan tidak dengan aturan pada jangka pendek. Daripada mengumumkan keadaan perusahaan yang buruk kepada para pemegang saham dan komunitas investor secara keseluruhan, top manajemen mungkin akan tertarik untuk mengikuti strategi yang sangat menggairahkan. Menyalahkan permasalahan perusahaan dalam suatu lingkungan yang bermusuhan (seperti kebijakan pemerintah yang antibisnis, pesaing yang tidak mempunyai kode etik, pelanggan yang rewel, dan/atau peminjam yang rakus), manajemen menunda investasi dan/atau memotong biaya-biaya (seperti R&D, pemeliharaan dan periklanan) untuk menstabilkan keuntungan selama periode ini. Sayangnya strategi ini mengiurkan dan jika diteruskan untuk jangka panjang mungkin akan mengarahkan perusahaan pada posisi kemunduran yang serius dalam posisi persaingan perusahaan.

Strategi Perampingan

Sebuah perusahaan mungkin menggunakan strategi perampingan jika mengalami posisi persaingan yang lemah dalam beberapa atau keseluruhan jalannya produksi yang dihasilkan dalam kinerja yang buruk – penjualan turun dan keuntungan menjadi kerugian. Strategi ini akan menentukan suatu harapan yang besar untuk menekankan perbaikan kinerja. Dalam usaha untuk mengurangi kelemahan yang menarik perusahaan jatuh, manajemen mungkin akan mengikuti satu dari beberapa strategi perampingan yang dibayang-bayangi perubahan haluan atau menjadi sebuah *captive company* untuk dijual, bangkrut, atau dilikuidasi.

Turnaround Strategy

Strategi ini menekankan perbaikan efisiensi operasional dan mungkin lebih tepatnya ketika suatu permasalahan perusahaan telah merembes tapi belum kritis. Sejalan dengan diet pengurangan berat, dua dasar fase dari strategi *turnaround* adalah *contraction* (penciutan) dan konsolidasi (penggabungan).

Penciutan adalah usaha awal untuk secara cepat “menghentikan pendarahan” dengan penyilangan umum – pengurangan dewan pengurus/direksi dalam ukuran dan biayanya. Fase keduanya, konsolidasi, melakukan program untuk menstabilkan kelemahan perusahaan sekarang. Untuk melangsingkan perusahaan, perencanaan dibuat untuk mengurangi pengeluaran tambahan yang tidak penting dan membuat kegiatan fungsional yang biayanya disesuaikan. Ini adalah waktu yang sangat penting bagi organisasi. Jika fase konsolidasi tidak dilakukan dalam sikap yang positif, banyak orang-orang terbaik akan keluar dari perusahaan.

Captive Company Strategy

Strategi yang mengorbankan kebebasannya untuk menukarkannya dengan keamanan. Sebuah perusahaan dengan posisi persaingan yang lemah mungkin tidak akan menggunakannya dalam strategi *turnaround* yang berkembang sepenuhnya. Industri mungkin tidak cukup menarik untuk disesuaikan seperti usaha dari tiap manajemen sekarang atau dari investor. Namun sebuah perusahaan dalam situasi ini menghadapi penjualan yang rendah dan peningkatan kerugian kecuali kalau mengambil beberapa tindakan. Manajemen mati-matian mencari untuk seorang “malaikat” dengan menawarkan suatu *captive company* kepada seseorang yang dapat menjamin keberadaan kelangsungan perusahaan dengan kontrak jangka panjang. Dengan cara ini, perusahaan mungkin dapat mengurangi beberapa aktivitas fungsional, seperti pemasaran, hingga pengurangan biaya secara signifikan.

Sell-Out/Strategi Divestasi

Jika sebuah perusahaan dengan posisi persaingan yang lemah dalam industri ini tidak dapat untuk menarik dirinya dengan usaha sendiri atau menemukan pelanggan yang mana dapat menjadi sebuah *captive company*, itu mungkin tidak ada pilihan kecuali menjualnya. Strategi penjualan ini masuk akal jika manajemen masih dapat memperoleh harga yang bagus untuk para pemegang sahamnya dan pegawainya dapat tetap bekerja dengan menjual keseluruhan perusahaan kepada perusahaan lainnya. Harapannya adalah bahwa perusahaan akan mempunyai sumber-sumber yang penting dan berketetapan untuk mengembalikan perusahaan kearah yang lebih menguntungkan. Inilah

kenapa Rover, pabrik mobil Inggris, telah terjual kepada BMW (Bayerische Motoren Werke AG) dengan $ 1.2 miliar tahun 1994.

Bankruptcy/ Liquidation strategy

Ketika perusahaan menyadari dirinya berada dalam situasi yang terburuk dengan posisi kompetisi yang tidak menguntungkan pada industri dengan hanya segelintir prospek, management hanya mempunyai sedikit alternatif, semuanya tidak menyenangkan. Karena tidak ada orang yang tertarik untuk membeli perusahaan yang lemah pada industri yang tidak menarik, maka perusahaan harus mempertimbangkan strategi *bankruptcy* atau liquidasi. *Bankruptcy* meliputi penyerahan dari (give up) management perusahaan kepada pengadilan untuk penyelesaian beberapa *settlement of the corporation's obligation*. Top management mengharapkan bahwa sekali pengadilan memutuskan claim terhadap perusahaan, perusahaan akan lebih kuat dan lebih baik untuk bersaing pada industri yang lebih menarik. LA Gear, satu dari tiga perusahaan sepatu terbesar di USA. Menghadapi kesulitan kitika harus membayar USD 20 Juta kepada penyanyi Micheal Jackson untuk *endorsement* pada album yang tidak pernah jadi dibuat. Kompetisi yang sengit antara Nike dan Reebok pasangan dengan trend ke depan mendorong LA Gear membuat rangkaian kerugian dan bangkrut pada 1998.

Yang jelas pada *Bankruptcy,* adalah untuk mempertahankan perusahaan , Liquidasi adalah untuk menutup perusahaan. Karena industri kurang menarik dan perusahaan terlalu lemah untuk dijual maka management mungkin memilih untuk mengkonversi sebanyak mungkin asset yang masih laku menjadi cash, yang kemudian dibagikan kepada pemegang saham setelah semua obligasi dibayar. Keuntungan dari liquidation dibanding dengan *bankruptcy* adalah bahwa *Board director* sebagai wakil dari pemegang saham bersama dengan management membuat keputusan daripada mengalihkan ke pengadilan dimana bisa mengabaikan sama sekali para pemegang saham. Sebagai contoh*, Precision Thermoforming & Packaging* (PTP) adalah perusahaan yang sukses dimana bisnis utamanya dalah membuat, assembling, mengirim disk komputer kepada prospek customer dari American Online (AOL). Ketika AOL gagal membayar USD 2.2 juta untuk 170 juta disk yang telah diordernya, PTP menjadi tidak bisa membayar pemberi utang dan *went out of business*. Walaupun perusahaan yang dituntut yaitu AOL untuk uangnya, management mendapatkan USD 3 juta dari lelang peralatan yang masih berguna dari perusahaan senilai USD 6.2 juta untuk membayar

sebagian utang kepada kreditor. Fasilitas PTP menjadi menganggur sambil pemiliknya menunggu hasil pengadilan.

Pada waktu itu, manajemen puncak harus mau memilih satu dari pilihan strategi *retrenchment* yang tidak diinginkan . Kurang beruntung, banyak manager top tidak berkeinginan untuk mengakui bahwa perusahaan mereka mempunyai kelemahan serius karena takut kalau mereka secara personal akan disalahkan. Bahkan lebih jelek lagi, top mangement tidak menyadari bahwa krisis sedang berjalan, Ketika top manager kebetulan menemui masalah, mereka cendrung menghubungkan masalah ini kepada gangguan sesaat dan akan kembali kepada strategi profit. Bahkan ketika semuanya sudah menjadi buruk sekali, *top management* sangat berharap untuk menghindari likuidasi dan berharap adanya keajaiban. Maka, sebuah corporation butuh dewan direkktur yang kuat yang dapat menjaga keinginan pemegang saham dan dapat mengatakan kepada *top management* kapan harus berhenti.

Bab 5 membahas bagaimana *individual product line* dan bisnis unit dapat meraih *competitive advantage* pada pasar menggunakan strategi kompetisi dan kerjasama. Perusahaan dengan banyak product line atau bisnis unit harus juga introspeksi bagaimana semua produk yang berlainan ini dan bisnis unit bisa di kelola untuk meningkatkan kinerja korporasi.

- Seberapa banyak uang dan waktu kita harus di keluarkan pada produk/bisnis unit terbaik untuk memastikan bahwa produks/bisnis unit tersebut terus sukses?
- Seberapa banyak uang dan waktu kita harus di keluarkan untuk pengembangan produk baru, yang kebanyakan tidak sukses?

Salah satu bantuan paling populer untuk membuat strategi korporat adalah *portfolio analysis*. Walaupun kepopulerannya sudah jatuh pada 70-an dan 80-an, ketika sebagian dari korporasi bisnis terbesar menggunakan portfolio analysis, sekarang masih digunakan oleh sekitar 27 % Fortune 500 Firm pada corporate strategy formulation. Portfolio analysis menempatkan kantor pusat korporasi pada aturan seperti internal banker. Pada portfolio analysis, top management memandang line produk/binis unit mereka sebagai sebuah rangkaian investasi dimana mereka mengharapkan keuntungan. Produk line/bisnis unit membentuk portfolio investasi dimana top

management harus secara konstan menyulapnya untuk memastikan return pada uang yang diinvestasikan. Dua dari pendekatan yang paling populer adalah BCG Growth-Share Matrix dan GE Business Screen. Konsep ini dapat juga digunkan untuk memngembangkan strategy for international market.

Pengaruh Internet Terhadap Strategi Korporasi

Salah satu pengaruh dari pertumbuhan internet bahwa memikirkan kembali bagaimana bisnis mereka seharusnya. Sebagai contoh *Emerson electric* yang berusia 110 tahun di *St Louis* yang meproduksi motor listrik, komponen refrigator dan alat industri sekarang memposisikan diri membuat sistem back up tenaga untuk komputer. Pada bulan januari 2000, *Emerson* membeli industri telekomunikasi *Jordan.* Tiga bulan kemudian Emerson membeli divisi power supply perusahaan Swedia pembuat *Ericson*. Dengan kapasitas jaringan listrik yang tidak tercapai, aliran listrik menjadi hal yang biasa di Amerika serikat. Sebagai contoh negara bagian California mendapat dibawah *rolling blackout* pada 2001 sebab pasokan kapasitas listrik tidak mencukupi. Penemuan dari Emerson mengartikan bahwa perusahaan sekarang harus dapat meyediakan tenaga cadangan yang cukup untuk memenuhi konsumen. Ketika tenaga listrik hilang, komponen *Emerson* jalan untuk menyambungkan tenaga dari satu sumber ke sumber lainya dan mengatur tegangan. *Emerson* menyiapkan generator dan sell penuh untuk membangkitkan listrik sementara. Produk ini menjadi penting untuk beberapa perusahaan berlomba menggunakan internet untuk menghubungkan bisnisnya. Perusahaan intira, Perusahan *St Louis hosting*, menawarkan tujuh jam tenaga keluaran untuk transformer multifungsi tetapi selalu dapat online pada peralatan *Emerson*. Sesuai dengan *John Steensen*, staf teknologi *chip Intira* bahwa semua yang mempengaruhi pelanggan yang telah satu bulan bebas service, jika kita tidak rugi, biaya ratusan ribu dollar. Perolehan penjualan *Emerson* naik secara signifikan dan membuat unit tenaga yang terbesar dan pertumbuhan Emerson pesat dengan menjadi lima unit bisnis , Cisco sistem, World Com, dan intel adalah konsumen Emerson. Manajemen Emerson memperkirakan jika bisnis power teknologi tinggi akan tumbuh lima belas sampai duapuluh persen pertahun untuk beberapa tahun kedepan.

Beberapa perusahaan mempertimbangkan memasuki pasar internasional harus memikirkan pengaruh dari internet, Hasil yang sederhana *Web site* sepertinya merupakan syarat orang diluar negeri dimana suatu perusahaan tidak mempunyai pengalaman (lihat persoalan kelebihan internet untuk penggunaan internet per negara dan per bahasa). Beberapa tahun yang lalu, koleksi *Doll* baru saja menjadi toko ritel yang menguntungkan di lingkungan Louisville Kentucky dengan staff 3 orang. Mencari jalan suatu yang tidak mahal menjadi dorongan dalam penjualanya. Salah seorang pegawai, *Jason Walter* menyarankan untuk meletakan pada suatu halaman web (www.dolipage.com) pada internet. Setelah menghabiskan waktu dua minggu belajar bahasa internet, html, *Waters* mendesain suatu tempat lemari boneka yang sederhana yang dikenal dengan berbi dan ibu Alexander untuk menarik pembeli. Pekerja koleksi *Doll* kagum oleh tanggapan bahwa banyak pembeli yang datang dari luar Amerika Utara. Penjualan naik 375 %. Dalam satu tahun toko menjadi ritel global, pemasaran boneka berbi dan ibu Alexander menjadi sering dijumpai di setiap negara termasuk Jepang, Cina dan Australia.

7 Formulasi Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategi

Pendahuluan

Functional Strategy adalah suatu pendekatan fungsional yang mengusahakan tujuan korporasi dan bisnis unit dengan strategi-strategi yang digunakan untuk memaksimalkan produktifitas sumberdaya. Ini menekankan pengembangan dan pemeliharaan kompetisi khusus untuk menyediakan korporasi atau bisnis unit dengan keunggulan bersaing. Seperti halnya korporaso yang multidivisional mempunyai banyak bisnis unit, masimg-masing mempunyai bisnis strategi, setiap bisnis unit mempunyai setting masing-masing. Untuk departemen-departemen yang masing-masing mempunyai *functional strategy*.

Strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumberdaya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan/ unit bisnis suatu keunggulan kompetitif.

Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi bisnis menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian *manufacturing* (proses produksi) perhatian dan peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas hasil outputnya. Di lain pihak, pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi yang meningkatkan penjualan.

Strategi-strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi perusahaan dan divisional dengan tepat.

Kompetensi Inti (core competence)

Core competency atau kompetensi inti adalah sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan dengan sangat baik .hal ini adalah kekuatan kunci dari perusahaan ,sering juga disebut kemampuan inti (*core capability*) karena terdiri dari sejumlah ketrampilan yang menunjang, sebagai contoh; kompetensi inti dari produk Avon adalah keahliannya dalam penjulan dari rumah ke rumah (door to door), Fed ex memiliki kompetensi inti dibidang tekhnologi imformasi.Perusahaan harus terus melakukan investasi pada kompetensi intinya jika tidak, perusahaan akan kehilangan kompetensi inti tersebut. Disaat kompetensi atau kemampuan ini melebihi kompetensi atau kemampuan yang ada di kancah persaingan,mereka disebut kompetensi khas (*distinctive competencies*).

Meskipun hal itu bukan merupakan aset dalam istilah akuntansi, kompetensi inti merupakan sumberdaya yang sangat berharga. Secara umum, semakin banyak kompetensi inti yang digunakan, maka kompetensi inti tersebut akan semakin baik dan berharga.

Untuk bisa dikatakan sebagai kompetensi khas, kompetensi harus melalui 3 test :

1. *Customer value.*
   Kompetensi tersebut harus memberikan kontribusi yang tidak terhitung bagi customer-perceived value atau nilai yang diterima konsumen.
2. *Competitor unique.*
   kompetensi harus unik dan harus lebih baik dari kompetensi pesaing
3. *Extendibility.*
   kompetensi harus menjadi sesuatu yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk/jasa yang baru atau memasuki pasar baru.

Meskipun kompetensi khas sering disebut sebagai kekuatan kunci perusahaan,kekuatan kunci tidak selalu menjadi kompetensi khas,

karena pesaing selalu berusaha untuk meniru kompetensi perusahaan lain dalam area fungsional yang khusus.

Apa yang disebut sebagai kompetensi khas disatu waktu dapat dapat menjadi persyaratan minimum untuk bersaing dalam sebuah industri, meskipun kompetensi itu masih bisa menjadi kompetensi inti dan menjadi kekuatan, hal itu tidak lagi unik.

Perusahaan mendapatkan akses untuk memperoleh kompetensi khas dalam 4 cara :

1. Dari aset yang telah ada sebelumnya, seperti patent yang telah diturunkan dari pendiri sebelumnya, Xerox tumbuh berdasarkan paten fotocopy yang dimilikinya.
2. Mungkin diperoleh dari orang lain, Whorlpool membeli sistem distribusi yang mendunia ketika perusahaan itu membeli divisi peralatan rumah tangga Philips’s
3. Mungkin dibagi dengan unit bisnis lain atau mitra aliansi. Apple computer bekerja dengan perusahaan desain untuk menciptakan daya tarik khusus dari Apple II dan mal computer
4. Mungkin secara hati-hati dibangun dan terakumulasi seiring waktu di dalam perusahaan. Honda yang secara hati-hati memperluas keahlian dalam manufaktur motor dari roda dua ke otomotif.

Agar kompetensi inti dapat menjadi kompetensi khas, maka kompetensi itu harus unggul di dalam persaingan. Semakin berubahnya industri menjadi *hypercompetitor* akan semakin sulit untuk mempertahankan kompetensi khas. Sumber daya ini akan ditiru atau dibuat kuno dengan berkembangnya teknologi baru.

Pemerolehan Sumberdaya dan Kapabilitas

Keputusan penting berkaitan dengan pertanyaan dimana fungsi harus dilakukan adalah haruskah diintegrasi di dalam organisasi atau disediakan oleh kontraktor/ konsultan dari luar? Pemerolehan adalah bagian yang penting dari pengambilan keputusan strategis. Sebagai contoh, DuPont Mengkontrakkan pembuatan dan perancangan proyeknya kepada Morisson Knudsen, AT&T mengkontrakkan pemrosessan kartu kreditnya kepada Total System Service (TSS),

Northern Telecom kepada Comptronix dan Eastman Kodak Kepada Business Land.

Kunci menuju *outsourcing* (mengkontrakkan) adalah membeli dari luar, hanya kegiatan-kegiatan yang tidak penting terhadap kompetensi tersendiri perusahaan. Oleh karena itu dalam menentukan strategi fungsional, manajer strategi harus :

- Mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan/ unit bisnis.
- Memastikan bahwa kompetensi tersebut terus-menerus diperkokoh.
- Mengelola kompetensi-kompetensi dalam suatu cara yang melindungi keunggulan kompetitif yang telah tercipta.

Keputusan *outsourcing* tergantung pada pecahan dari nilai tambah total aktivitas yang dipertimbangkan dan jumlah keunggulan kompetitif dalam kegiatan tersebut bagi perusahaan atau unit bisnis.

Apabila pecahan tersebut kecil dan keunggulan kompetitif rendah, maka perusahaan sebaiknya melakukan *outsourcing*.

Strategi Pemasaran

Dengan memanfaat strategi pengembangan pasar, perusahaan atau unit bisnis dapat:

- Menangkap dan menguasai pangsa yang lebih besar dari pasar yang ada untuk produk saat ini melalui kejenuhan pasar.
- Mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada.

Sebagai contoh, raksasa-raksasa produk konsumen seperti Procter & Gamble, Colgate-Palmolive dan Unilever, merupakan ahli dibidang penggunaan iklan dan promosi untuk mengimplementasikan strategi penjenuhan / penetrasi pasar untuk mendapatkan pangsa pasar dominan dalam sebuah kategori produk.

Perusahaan-perusahan tersebut juga mengikuti strategi pengembangan pasar kedua dengan mengambil salah satu produk suksesnya di suatu daerah dan memasarkannya di tempat lain.

Sebagai contohnya adalah perusahaan Procter&Gamble dan Colgate mengingat sukses produk deterjen pra rendam-nya di Eropa, juga

sukses memperkenalkan jenis produk pencuci tersebut di Amerika Utara di bawah nama dagang Bz dan Axion. Dengan menggunakan strategi pengembangan produk, perusahaan/ unit usaha bisnis dapat:

- Mengembangan produk baru untuk pasar yang sudah ada.
- Mengembangkan produk baru untuk pasar baru.

Bebarapa strategi pemasaran lain ada dalam kategori pasar, lini produk, distribusi, penetapan harga dan kredit, iklan, dan promosi. Di bawah kategori iklan dan promosi misalnya, perusahaan / unit bisnis dapat antara strategi pemasaran "*pull and push strategy"*. Banyak perusahaan di Amerika Serikat dan Kanada mengikuti strategi dorong dengan mengeluarkan dana yang besar pada promosi perdagangan untuk mendapatkan atau mempertahankan tempatnya di rak/ estalase toko-toko eceran. Promosi pemasaran termasuk potongan harga, penawaran khusus dalam took dan kuota iklan yang dirancang untuk mendorong produk melalui sistem distribusi.

Kellog Company, akhir-akhir ini memutuskan untuk mengubah penekanannya dari strategi dorong menjadi strategi tarik, dengan menekankan pada periklanan konsumen yang dirancang untuk menarik produk dari rak-rak barang di toko-toko dengan membangun kesadaran merek sebelum pembeli memasuki toko. Strategi pemasaran yang lain berkaitan dengan strategi distribusi dan penetapan harga. Hal tersebut dijalankan perusahaan Maytag Corporation, tidak memilih untuk menjual produk peralatan rumah tangga merek *maytag*-nya, melainkan melalui *"Sears Brand Central"*.

Strategi Keuangan

Tujuan strategi finansial adalah untuk menyediakan perusahaan suatu struktur finansial dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan secara umumnya. Sebagai tambahan, strategi finansial menguji pengaruh keuangan terhadap pilihan-pilihan strategis perusahaan atau unit bisnis dan mengidentifikasikan tindakan finansial yang terbaik.

Strategi finansial juga menyediakan keunggulan kompetitif melalui biaya pendanaan yang lebih rendah dan kemampuan fleksibel untuk memperbesar modal dan untuk mendukung strategi bisnis. Strategi finansial biasanya berusaha memaksimalkan nilai finansial sebuah perusahaan.

Tingkat yang diharapkan dari hutang vs modal vs pendanaan internal jangka panjang dengan aliran kas merupakan permasalahan pokok dalam strategi finansial. Banyak perusahaan berskala kecil dan menengah seperti ”Urschell Laboratories”, mencoba menghindari semua sumber dana eksternal untuk menghindarkan keterikatan dengan pihak luar dan memelihara pengendalian rumah tangga perusahaan.

Strategi finansial yang terkenal adalah *Leveraged By Out* (LBO). Dimana dalam LBO ini, perusahaan dibeli dalam sebuah transaksi yang didanai oleh sebagian besar hutang, yang biasanya diperoleh dari pihak ketiga, seperti misalnya dari perusahaan asuransi. Pada akhirnya, hutang dibayar dengan uang yang diperoleh dari operasi perusahaan yang dibeli atau dengan penjualan kekayaannya. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan yang diambil lewat LBO cenderung mengurangi pengeluaran R & D dalam usahanya untuk tetap menguntungkan.

Kinerja perusahaan cenderung lebih baik daripada rata-rata industri sampai dengan tiga tahun setelah pembelian, tetapi kemudian dalam periode empat tahun sampai tujuh tahun keadaannya lebih buruk daripada rata-rata industri. Motivasi manajemen yang semula tinggi, pada akhirnya menurun dan perusahaan mulai menderita kekurangn strategi jangka panjang. Untuk menghindari keadaan tersebut, manajemen sering mengambil publik LBO lagi, sekitar tiga sampai lima tahun setelah pembelian.

Strategi Research and Development

Perusahaan-perusahaan yang bergantung pada teknologi untuk keberhasilan mereka semakin memperhatikan perkembangan strategi R&D yang melengkapi strategi tingkat bisnis. Salah satu dari berbagai pilihan R&D adalah menjadi pemimpin atau pengikut.
Michael E. Porter menyatakan bahwa membuat keputusan untuk menjadi pemimpin teknolgi atau pengikut teknologiadalah satu cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau diferensiasi, seperti yang ditunjukkan pada tabel 7-1.

Tabel 7-1. Strategi R&D dan Keunggulan Kompetitif

	Kepemimpinan Teknologi	**Kepengikutan Teknologi**
Keunggulan Biaya	○ Pionir rancang produk biaya rendah ○ Menjadi yang pertama didalam kurva pengalaman ○ Menciptakan cara-cara melakukan kegiatan bernilai dengan biaya rendah	○ Menurunkan biaya-biaya produk atau kegiatan lain dengan belajar dari pengalaman pemimpin ○ Menghindari biaya R&D melalui imitasi
Diferensiasi	○ Pionir produk unik yang menaikkan nilai pembeli ○ Inovasi dalam kegiatan lain untuk meningkatkan nilai pembeli	○ Menyesuaikan produk atau sistem penyaluran lebih dekat kepada kebutuhan pelanggan dengan belajar dari pengalaman pemimpin.

Diadaptasi dari T.L. Wheelen, J.D. Hunger ”2000”; Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall; New Jersey.

Satu contoh penggunaan efektif strategi fungsional R&D pengikut untuk mencapai keunggulan kompetitif biaya rendah adalah “Dean Foods Company”. “Kami mampu memiliki pelanggan yang datang kepada kami dan mengatakan apabila anda mampu memproduksi produk X, Y, dan Z dengan kualitas dan layanan yang sama tetapi dengan harga yang lebih murah tanpa label yang mahal pada produk tersebut, maka anda akan memiliki seluruh bisnis”, Kata Presiden Perusahaan Howard Dean. Sebaliknya yang dilakukan oleh perusahaan “Nike” yaitu menggunakan strategi R&D pemimpin. Perusahaan Nike dalam hal ini menghabiskan dana yang jauh lebih besar di bidang R&D daripada kebanyakan perusahaan yang ada dalam industri, untuk membedakan produk sepatu olah raganya dari pesaing dari segi kinerja produk. Hasilnya adalah produk-produk sepatu Nike menjadi favorit dikalangan atlet-atlet professional di dunia.

Strategi Departemen Operasional

Strategi operasi menentukan bagaimana dan dimana sebuah produk / jasa diproses atau dibuat, tingkat integrasi vertical yang dibutuhkan dan penyebaran sumber daya fisik yang diperlukan, dan hubungan dengan pemasok yang diinginkan. Untuk memulai, strategi operasional perusahaan akan dipengaruhi oleh siklus hidup produk.
S. Kotha dan D. Orne menyatakan bahwa strategi operasi memiliki beberapa karakteristik, berdasarkan strategi kompetitif dari perusahaan atau unit bisnis yang memiliki bagian operasi (Seperti tergambar pada tabel 7-2)

Strategi pemanufakturan juga harus menjawab permasalahan integrasi vertical yaitu keputusan untuk membuat atau membeli. Teknologi-teknologi baru dalam komunikasi, logistik dan system informasi telah mengurangi popularitas integrasi vertical dalam pemanufakturan. Integrasi Quasi yaitu perusahaan membeli kepemilikan sebagian dari pemasok atau distributor kunci, menjadi semakin popular. Pemasok internal perusahaan juga digunakan oleh sebuah jaringan kerja dari pemasok eksternal independen yang dihubungkan oleh kontrak jangka panjang dan hubungan personal yang dekat.

Tabel 7-2. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Strategi Operasi

Strategi Bersaing bersama	**Karakteristik Strategi Operasi**
Penekanan yang kuat pada kepemimpinan biaya	○ Penekanan yang kuat pada pengurangan dan pengendalian biaya ○ Keterampilan teknik tingkat tinggi ○ Penekanan kuat pada penghilangan persediaan ○ Standar produksi tingkat tinggi ○ Aliran material dan mesin tingkat tinggi
Penekanan yang kuat pada diferensiasi	○ Penekanan kuat pada produk dan jasa bernilai premium ○ Kompleksitas produk tingkat tinggi ○ Berbagai variasi produk akhir ○ Keterampilan teknik tingkat tinggi ○ Fleksibilitas penjadwalan produksi tingkat tinggi

Diadaptasi dari T.L. Wheelen, J.D. Hunger ”2000”; Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall; New Jersey.

Strategi operasi juga harus berkaitan dengan tingkat optimal yang harus digunakan perusahaan dalam proses organisasinya. *Advanced Manufacturing Technology* (AMT) akan merevolusi operasi dengan cakupan dunia dan akan sangat berpengaruh jika perusahaan mengintegrasi berbagai kegiatan bisnis dengan menggunakan prinsip rancang dengan bantuan komputer (*Computer Aided Design*/ CAD) dan pemanufakturan dengan bantuan komputer (*Computer Aided Manufacturing*/ CAM).

Kegunaan CAD / CAM, sistem pemanufakturan fleksibel, sistem yang terkendali oleh komputer, alat-alat otomatis, robot, perencanaan sumberdaya pemanufakturan (*Manufacturing Resource Planning*/ MRP), teknologi produksi teroptimasi dan penyaluran. *Just In Time*/ JIT, memberi kontribusi terhadap fleksibilitas yang lebih tinggi, waktu respon yang cepat dan produktivitas yng lebih tinggi.

Strategi Pembelian

Strategi pembelian berhubungan dengan bagaimana mendapatkan bahan mentah, suku cadang dan peralatan yang dibutuhkan didalam pelaksnan fungsi operasi. Adapun beberapa cara pembelian yang dipilih antara lain: sumber ganda, tunggal dan sejajar.

Dengan penggunaan sumber ganda, perusahaan pembeli memesan suatu bahan baku / suku cadang dari beberapa penjuan / pemasok. Menggunakan sumber ganda disini secara sederhana setelah dipertimbangkan, lebih unggul/ menguntungkan daripada pendekatan-pendekatan sistem pembelian lainnya dengan alasan:

- Mendorong pihak penjual / pemasok untuk bersaing dalam melayani pihak pembelinya.
- Apabila satu pemasok tidak bisa melayani dan memenuhi pesanan, masih ada alternatif pemasok lain yang mampu dan sanggup memenuhinya sehingga kelancaran operasional produksi tidak terganggu.

Tetapi pemikiran seorang konsultan manajemen terkenal, W. Edward Deming, lebih menekankan untuk menganjurkan penggunaan sistem sumber tunggal, karena mudah untuk mengendalikannya dan untuk mendapatkan kualitas pemasok dan kualitas bahan yang dibelinya.

Dalam hal ini, W.E. Deming, juga berpendapat bahwa pembeli seharusnya bekerja secara harmonis dan dekat dengan pemasok pada tahap-tahap yang ada. Karena langkah tersebut dapat mengefisienkan biaya maupun waktu pada proses perencanaan dan perencanaan proses pembelian. Penggunaan sumber tunggal bagaimanapun, memiliki kelemahan / keterbatasan yaitu apabila pemasok tunggalnya tidak mampu memenuhi pesanan, tidak ada alternatif lain sehingga proses produksi tertunda/ ditangguhkan. Keterbatasan penggunaan sumber tunggal telah membawa pada pengembangan penggunaan sumber sejajar. Dimana dalam penggunaan ini, dua pemasok merupakan pemasok tunggal, tetapi mereka juga merupakan pemasok bahan bagi masing-masing bahan lainnya. Jadi bila pemasok tidak mampu melayani pesanan, pemasok lain diminta untuk memenuhinya.

Strategi Logistik

Strategi logistik berhubungan dengan arus produk kedalam dan keluarnya bahan dalam proses manufaktur. Pada dekade 1990-an, terdapat dua kecenderungan yaitu, sentralisasi dan penggunaan sumber luar. Untuk mendapatkan sinergi logistik diantara unit-unit bisnis/ perusahaan-perusahaan mulai memusatkan logistik-logistik dan dikoordinir kantor pusat.

Kelompok logistik yang disentralisasi tersebut tediri dri para spesialis dengan keahlian didalam sistem-sistem transportasi (internal dan eksternal). Perusahaan-perusahaan seperti Amoci Chemical, Georgia Pasific, Union Carbid, dan lain-lain, memandang bahwa fungsi logistik merupakan suatu cara penting untuk membedakan mereka dengan para pesaingnya.

Disisi lain juga banyak perusahaan membuktikan bahwa penggunaan sumber logistik menurunkan biaya dan memperbaiki efisiensi waktu pengiriman. Menurut George Gecomwets, Direktur Eksekutif Dewan manajemen Logistik, dengan meningkatnya persaingan global akan memotivasi perusahaan-perusahaan Amerika Serikat untuk meningkatkan penggunaan sumber luar fungsi logistik mereka.

Strategi Sumberdaya Manusia

Strategi-strategi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), system informasi dan bidang-bidang fungsional penting lain bagi perusahaan adalah bervariasi menurut jenis industrinya.

Strategi manajemen SDM diperlukan untuk menjawab permasalahan apakah perusahaan harus menyewa karyawan/ tenaga kerja yang kurang terampil dalam jumlah besar yang tentunya akan menerima upah rendah, melakukan pekerjaan berulang-ulang dan cenderung berhenti setelah waktu tertentu (kontrak selesai) yang cukup singkat. Lain halnya strategi yang dilakukan oleh restoran McDonald’s, menyewa karyawan / tenaga kerja yang sangat terampil dalam jumlah yang relatif sedikit dengan upah yang tinggi, dapat dilatih dan dikembangkan dengan cepat agar dapat dengan cepat berpartisipasi dengan tim-tim otonomi.

Banyak perusahaan menggunakan pekerja buruh waktu dan karyawan sementara dan juga bereksperimen dengan menyewa / mengontrak karyawan dari agen pengadaan tenaga kerja. Untuk mengurangi biaya dan memperoleh fleksibilitas yang lebih tinggi, banyak perusahaan-

perusahaan di Amerika Serikat menyewa tenaga kerja lebih dari satu juta pekerja pada tahun 1993. Pendekatan pelatihan manajemen perlu dbuat untuk strategi bersaing perusahaan / unti bisnis. Sebagai contoh, semakin prospektif suatu strategi bisnis, semakin penting pelatihan lintas fungsional. Sebaliknya, pihak yang bertahan akan menekankan pengembangan keterampilan di dalam bidang-bidang fungsional.

Strategi Manejemen SDM lain berkaitan dengan pertanyaan tentang promosi dari dalam atau rekruitmen manajer dari luar perusahaan, pada tabel 7-3 meringkas dan menggambarkan pilihan-pilihan tersebut dalam strategi fungsional.

Tabel 7-3. Beberapa Pilihan Strategi Fungsional

Pemasaran

- Ekspansi penjualan ke dalam kelompok pelanggan baru
  - Ekspansi geografis
  - Produk terkait tambahan perluasan lini
  - Mengembangkan produk baru
  - Aplikasi baru untuk produk-produk yang sama
  - Mengembangkan produk khusus

- Meningkatkan penetrasi dalam segmen pasar konsumen yang sudah ada
  - Mengembangkan produk pesaing-product overlap
  - Membuat produk pesanan khusus
  - Konsep sistem produk
  - Mencari bauran harga dan layanan untuk memberikan keunggulan kompetitif
  - Mencari teknik promosional untuk mengimbangi iklan kompetitif
  - Menentukan pasar dengan mengurangi variasi produk dan model

- Mempertahankan pangsa pasar
  - Meniru dan tidak melakukan inovasi
  - Menekankan ukuran produk yang lebih besar atau produk yang lebih tahan lama untuk mempertahankan pelanggan sekarang
  - Menaikkan switching cost merek dengan menawarkan layanan khusus pada pelanggan

Keuangan

- Pinjaman jangka pendek
  - Batas kredit

- Nota bank
- Faktor piutang dagang

- Pinjaman jangka panjang
  - Mengamankan hutang jangka waktu tiga sampai lima tahun
  - Obligasi atau surat hutang
  - Surat-surat potensial

- Pendanaan ekuitas
  - Penempatan swasta
  - Penempatan pemerintah
  - Voting atau non-voting

- Pendanaan ulang
  - Pendanaan ulang jangka panjang dan jangka pendek
  - pendanaan ulang jangka pendek dengan jangka panjang
  - Beli saham treasury
  - Membagi saham
  - Likuiditas hutang dengan menjual saham

- Kebijakan deviden
  - Memulai pembagian deviden
  - Menaikkan pembagian deviden
  - Mengurangi pembagian deviden
  - Mempertahankan pembagian deviden sekarang
  - Menghentikan pembagian deviden

R & D Dan Operasi

- Penekanan pada R&D
  - Meningkatkan dana
  - tidak ada perubahan pada pendanaan
  - Mengurangi pendanaan
  - Membaurkan usaha dasar dan aplikasi
  - Membaurkan bauran produk dan teknologi proses

- Teknologi
  - Memperbaiki atau meningkatkan
  - Mempertahankan
  - Subkontrak

- Kapasitas operasi
  - Membangun kapasitas baru

- Memelihara kapasitas yang ada
- Memperluas kapasitas yang ada
- Menambah ukuran tenaga kerja
- Menambah jam giliran
- Mengurangi tenaga kerja
- Mengurangi persediaan
- Konsolidasi dan sentralisasi
- Desentralisasi pada fasilitas yang lebih kecil
- Desentralisasi pada fasilitas fungsional

• Bahan dan perlengkapan
  - Mendapatkan sumber domistik baru
  - Mendapatkan sumber impor baru
  - Mengganti bahan
  - Negosiasi biaya yang lebih rendah
  - Sentralisasi pembelian
  - Desentralisasi pembelian

• Kualitas / produktivitas
  - Menggunakan konsep tim
  - Beralih kemodular
  - Super otomasi dengan robot dan komputer
  - Teknik manajemen jepang

Sumber Daya Manusia

• Rekruitmen dan pelatihan
  - Menggunakan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan internal
  - Menggunakan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan eksternal
  - Membentuk program pengembangan manajemen
  - Menghubungkan jalur karir kepada strategi perusahaan dan bisnis
  - Membuat pelatihan keterampilan kerja khusus
  - Membuat pusat penilaian untuk seleksi dan pengembangan

• Penilaian dan manfaat
  - Mengkaitkan pembayaran dengan strategi perusahaan dan bisnis
  - Mengkaitkan system penilaian dengan strategi perusahaan dan bisnis
  - Menggunakan paket manfaat kafetaria

Sistem Informasi

• Perlengkapan keras dan perangkat lunak
  - Meningkatkan prosesessor sentral mainframe

- Membeli prosessor sentral baru
- Meningkatkan mikroprosessor terdistribusi yang ada
- Membeli mikroprosessor terdistribusi yang baru dan sistem jaringan
- Pindah dari prosessor sentral ke sistem terdistribusi
- Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak tersentralisasi
- Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak terdesentralisasi

- Menghubungkan sistem informasi dengan strategi bersaing perusahaan dan bisnis
  - Membuat dan memelihara system pengamatan lingkungan
  - Mengotomasi operasi klerikal
  - Membantu manajer dalam pengambilan keputusan
  - Menggunakan system informasi untuk menyediakan layanan yang lebih baik bagi pelanggan
  - Mengembangkan penggunaan-penggunaan baru dari system informasi yang dapat dijual kepada pelanggan yang ada atau pelanggan baru

Strategi Sistem Informasi

Dewasa ini pengertian suatu informasi adalah selalu dikaitkan dengan penggunaan EDP (Electronics Data Processsing) dan sebatas pemberian data / informasi yang dibutuhkan oleh para pengambil keputusan walaupun tanpa disadari bahwa penggunaan yang demikian sudah tidak memadai dan ketinggalan zaman. Bila dihitung dan dianalisis dengan menggunakan teknik Cost Benefit Analysis (CBA), akan menunjukkan bahwa biaya yang akan dikeluarkan akan lebih besar daripada keuntungan yang diperoleh.

Dalam persaingan yang begitu ketat sekarang ini, disamping kebijakan pemerintah yang selalu berubah-ubah, mau tidak mau setiap perusahaan harus sudah mulai menggali konsep “Keunggulan bersaing” (*Competitive Advantage*). Dengan keunggulan ini dihrapkan perusahaan akan semakin berkembang tanpa harus takut untuk disaingi oleh para pesaing.

Hal penting dari uraian di atas adalah bahwa perusahaan sekarang harus mulai mengubah tujuan dari penggunaan sistem informasinya sesuai dengan perkembangan teknologi yang baru. Perubahan sistem ini perlu untuk pencapaian “Keunggulan bersaing” tersebut agar perusahaan dapat siap untuk memasuki era globalisasi dan bersaing dengan perusahaan asing lainnya. Tabel 7-4 dibawah ini menggambarkan perkembangan (Evolusi) dari system informasi.

Tabel 7-4 perkembangan (Evolusi) dari sistem informasi

TUJUAN	FUNGSI	
Mempertajam dan Mendukung Strategi Bisnis	Strategy Information System (SIS)	
Mendukung Pengambilan Keputusan		Decision Support System And Executive Support System (DSS & ESS)
Menyediakan Informasi Yang Lebih Baik	Management Information System	
Memproses Data Secara Otomatis	Electronics Data Processing (EDP)	

Strategi untuk Menghindar

Beberapa jenis strategi perusahaan atau unit bisnis atau fungsional adalah cukup berisiko. Para manajer yang telah membuat analisis yang buruk atau kurang kreatif dapat terperangkap untuk ikut mempertimbangkannya. Adapun strategi-strategi yang harus dihindari:

- **Mengikuti pemimpin**: Meniru strategi pesaing pemimpin kelihatannya merupakan ide yang bagus, tetapi hal itu mengabaikan kekuatan dan kelemahan tertentu perusahaan dan kemungkinan pemimpin salah. Fujitsu Ltd adalah perusahaan pembuat komputer terbesar kedua di dunia, sejak tahun 1960-an, didorong oleh ambisi untuk mengejar IBM. Sama halnya dengan IBM, Fujitsu bersaing terutama sebagai pembuat komputer *mainframe*. Namun demikian, Fujitsu gagal karene tidak menyadari bahwa pasar *mainframe* sudah jenuh dan pada tahu 1993 menurun dengan pesat.
- **Pukul yang lain dan lari**: Apabila perusahaan berhasil karena telah menjadi pionir sebuah produk yang benar-benar sukses, maka perusahaan tersebut memiliki kecenderungan untuk mencari produk superior lain untuk memastikan terjadinya pertumbuhan dan kemakmuran. Seperti bertaruh dalam pacuan kuda, probabilitas mencari pemenang kedua adalah tipis.

Polaroid telah menghabiskan banyak dana dalam mengembangkan kamera film instan, tetapi publik justru mengabaikannya. Xerox memperkenalkan produk revolusioner baru yang disebut “Xenith”, yang mengkombinasikan komputasi, *scanning*, faksimili dan penggandaan dalam rangka untuk meniru sukses alat pengganda aslinya.

- **Bertempur**: Memasuki suatu pertempuran bersemangat dengan perusahaan lain untuk suatu peningkatan pada pangsa pasar mungkin memang menaikkan pendapatan penjualan, tetapi biaya-biaya iklan, promosi, R&D, dan pemanufakturan yang tinggi justru lebih dari apa yang diperoleh. Sejak deregulasi penerbangan, perang harga telah memberikan kontribusi kepada margin laba yang rendah atau kebangkrutan perusahaan-perusahaan besar seperti Eastarn dan Continental.
- **Lakukan apa saja** : Ketika dihadang dengan beberapa peluang yang menarik, pihak manajemen cenderung mengambil semuanya. Pada awalnya, perusahaan mungkin saja memiliki sumberdaya yang cukup untuk mengembangkan setiap ide-ide kedalam sebuah proyek, tetapi kebutuhan akan sumber daya yang besar bagi setiap proyek dengan segera akan menghabiskan uang, waktu, dan tenaga yang ada.
- **Kehilangan tangan**: Perusahaan dapat saja telah menanamkan investasinya yang begitu besar pada suatu strategi tertentu, dimana manajemen puncak justru tidak bersedia menerima kenyataan bahwa strategi tersebut tidak berhasil diterapkan. Mengingat bahwa perusahaan telah menghabiskan banyak dana, sehingga sangat berat untuk mengambil keputusan untuk berhenti, perusahaan terus saja membuang uangnya. Pan American Corporation, memilih untuk menjuan PanAm Buiding dan Intercontinental Hotel, bagian perusahaan yang paling menguntungkan untuk mempertahankan perusahaan penerbangan agar tetap dapat “terbang”. Karena terus menerus merugi, perusahaan tersebut mengambil strategi menjual kekayaannya untuk memperoleh kas, sampai akhirnya semua bisnis terjual dan kemudian bangkrut.

Pilihan Strategi

Setelah manajemen mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai alternatif strategis, selanjutnya manajemen harus memilih salah satu dengan tujuan untuk implementasi. Karena banyak alternatif yang mungkin dipandang layak, bagaimanakah para manajer menentukan strategi yang terbaik?

G. Steiner dan J. Miner (1977), menyarankan para manajer untuk menjawab 20 pertanyaan pada table 5 berikut sebelum memilih salah satu strategi. Mungkin criteria yang paling penting adalah kemampuan strategi yang diusulkan untuk mengatasi faktor-faktor strategis yng dikembangkan sebelumnya dalam analisis SWOT.

Apabila alternatif tersebut tidak mengambil manfaat dari peluang lingkungan dan kekuatan perusahaan dan mengarah pada ancaman lingkungan dan kelemahan perusahaan, maka strategi tersebut mungkin gagal.

Tabel 7-5 20 Pertanyaan Untuk Mengevaluasi Strategi terbaik

1. Apakah strategi tersebut sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan? Jika tidak, arena bersaing baru yang kurang dikenal manajemen akan dimasuki?
2. Apakah strategi konsisten dengan lingkungan eksternal perusahaan?
3. Apakah strategi konsisten dengan kekuatn internal, tujuan, kebijakan, sumber daya dan nilai personal dari para manajer dan karyawan? Sebuah strategi mungkin tidak perlu sesuai dengan hal tersebut, tetapi gangguan utama harus dihindarkan.
4. Apakah strategi mencerminkan risiko potensial, mengimbanginya terhadap laba potensial maksimal yang konsisten dengan sumber daya dan prospek perusahaan?
5. Apakah strategi cocok dengan ceruk dalam pasar perusahaan yang belum diisi oleh pesaing? Apakah ceruk itu akan terbuka cukup lama bagi perusahaan untuk mendapatkan ROI ditambah dengan tingkat laba yang diisyaratkan? (Ceruk-ceruk sering cepat terisi)
6. Apakah strategi tersebut bertentangan dengan strategi perusahaan yang lain?
7. Apakah strategi dipecah lagi menjadi sub-strategi yang saling berkaitan?
8. Pernahkah stratgi diuji dengan kriteria yang layak (seperti

konsistensi dengan trend masa lalu, saat ini dan prospektif) dan menggunakan alat analisis yang tepat?

9. Sudahkah strategi diuji dengan mengembangkan rencna implementasi yang layak?
10. Apakah strategi benar-benar sesuai dengan daur hidup produk perusahaan?
11. Apakah waktunya tepat?
12. Apakah strategi membuat produk melawan pesaing yang kuat? Jika ya, maka lakukan evaluasi ulang dengan hati-hati.
13. Apakah strategi membuat perusahaan menjadi tidak berdaya terhadap satu kekuatan pelanggan utama? Bila ya, pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
14. Apakah strategi melibatkan produksi produk baru untuk pasar yang baru? Bila ya, pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
15. Apakah sebuah perusahaan mempercepat sebuah produk atau pasar baru? Bila ya, pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
16. Apakah strategi meniru pesaing? Bila ya, Pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
17. Apakah mungkin perusahaan dapat mencapai pasar yang pertama dengan produk atau jasa baru ? Bila ya, maka ini adalah keunggulan yang sangat baik.
18. Apakah penilaian terhadap persaingan yang jujur dan akurat telah dibuat? Apakah persaingan dipandang di bawah estimasi atau di atas estimasi?
19. Apakah perusahaan mencoba menjual ke luar negeri sesuatuyang tidak dapat dijual di dalam negeri ? (Biasanya ini bukan strategi yang sukses)
20. Apakah pangsa pasar cenderung cukup untuk memastikan ROI yang diisyaratkan? (Pangsa pasar dan ROI umumnya berkaitan tetapi berbeda dari satu produk/ pasar dengan produk / pasar lain). Apakah hubungan pasar dan produk sudah dikalkulasi?

Sumber : G.A. Steiner dan J.B. Miner (1997:221)

Pertimbangan penting lainnya dalam memilih strategi yang terbaik adalah kemampuan setiap alternatif untuk memuaskan tujuan-tujuan yang sudah disepakati dengan penggunaan minimal sumber daya dan dengan sedikit efek samping negatif. Mengembangkan sebuah rencana implementasi sementara untuk mengatasi kesulitan yang mungkin

dihadapi manajemen karena itu merupakan sesuatu yang penting, antara lain :

- Menyusun skenario
- Sikap manajemen terhadap risiko
- Tekanan-tekanan dari lingkungan eksternal
- Kebutuhan dan keinginan dari manajer-manajer kunci
- Pilihan strategis

Pengembangan Kebijakan

Pemilihan strategi terbaik bukan akhir dari perumusan strategi. Manajemen sekarang harus menetapkan kebijakan untuk menentukan aturan dasar implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan dan tindakan di seluruh organisasi. Di General Electric (GE) misalnya, Chairman Welch, bertahan bahwa GE menjadi nomor satu atau nomor dua dimanapun bersaing. Kebijakan tersebut memberikan pedoman yang jelas bagi mnajer diseluruh organisasi. Contoh lain adalah kebijakan Casey's, bahwa sebuah jasa atau lini produk baru dapat ditambahkan kepada took-tokonya hanya ketika produk atau jasanya dapat dibenarkan dari segi meningkatnya lalu lintas tokonya.

Kebijakan sangatlah penting bagi perusahaan multiinasional yang cabang-cabangnya di wilayah geografis yang berbeda, merasa bebas untuk membuat strategi produk secara independen. Beberapa kebijakan akan menjadi gambaran dari factor sukses penting (*Critical Succes Factors* = CSF) perusahaan.

CSF ini adalah elemen-elemen yang menentukan kesuksesan atau kegagalan strategi perusahaan, menekankan kompetensi perusahaan untuk memastikan keunggulan kompetitif. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kekuatan dalam CSF memenangkan persaingan. Faktor-faktor tersebut berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Contoh-contohnya antara lain :

- CSF Mc Donald adalah kualitas, kebersihan dan nilai
- Hewlett-Packard memperhatikan masalah pengembangan produk baru

- Dick Mahone, Chairman dan CEO Momnsato Company, menandi R&D produk kimia baru sebagai sukses kritis dari perusahaannya ketika ia mengatakan bahwa R&D tidak selalu merupakan bagian dari strategi

Kebijakan cendrung panjang masa berlakunya dan bertahan lebih lama dari strategi yang menciptakannya. Menariknya, kebijakan umum seperti “Pelanggan selalu benar” atau “R&D harus memperoleh prioritas utama dalam setiap permohonan anggaran”, dapat menjadi bagian dari budaya perusahaan. Kebijakan seperti itu membuat implementasi strategi-strategi tertentu menjadi lebih mudah, tetapi juga menghambat pilihan strategis manajemen puncak. Untuk alasan itulah, maka perubahan pada kebijakan harus diikuti dengan perubahan pada strategi. Mengelola kebijakan adalah salah satu cara untuk mengelola budaya perusahaan.

Pengaruh Internet Pada Strategi Fungsional

Setiap kali seseorang mengklik banner atau melihat produk di internet operator situs web memasukan informasi ini ke dalam digital dari orang tersebut. Pengguna tidak perlu membeli apapun karena keputusan untuk tidak membeli sama pentingnya dengan keputusan untuk membeli. Data tersebut digunakan untuk menjawab pertanyaan seperti “mengapa pelanggan mengunjungi situs kami namun tidak membeli produk kami? Apakah proses checkout kami terlalu lama? Apakah pelanggan datang dari situs aplikasi? Apakah seharusnya kami menawarkan diskon atau penawaran khusus kepada orang ini ?” jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini dapat berpengaruh kuat pada strategi fungsional pemasaran dari perusahaan.

Melacak pelanggan online yang potensial adalah memungkinkan bagi perangkat lunak Manajemen hubungan pelayanan Elektronik : electronic coustemer relationship management (e-CRM). Dibagi atas 3 area yang terdiri dari pemasaran, jasa dan penjualan, e-CRM adalah area yang paling pesat pertumbuhannya dalam industri perangkat lunak. Bagian pemasaran dari e-CRM tumbuh dengan tingkat analitical e-marketing, dan personalisasi. Menurut Phil Fernandez, Executive via President dari E. piphany, perusahaan pengembang 3-CRM, “Analitikal membantu anda memahami pelanggan, e-marketing membantu menyusun bagaimana anda meraih pelanggan tersebut dan

personalisasi adalah mengenai menggunakan kesemua pengetahuan tersebut untuk mempersonalisasikan pengalaman.

Perangkat lunak Analitikal menghasilkan informasi dari data yang dikumpulkan dari sejumlah pelanggan dari titik pertemuan baik *online* maupun *offline*. Mengkombinasikan data demografi dengan informasi penjualan dari catatan pelanggan dapat mengindikasikan bagaimana pembelian bervariasi oleh kelompok demografi. Catatan kegiatan online dapat memberitahukan apa yang dibeli oleh kelompok khusus dari pelanggan halaman web mana yang cenderung mereka kunjungi dan selera mereka. Perusahaan seperti Acerue, Digimine, Coremetrics, Netgenesisi, Personify, dan Microstrategy menawarkan perangkat lunak yang dapat menganalisis data pelanggan dan mengubahnya menjadi laporan yang dapat digunakan. Hoover online, menggunakan perangkat lunak untuk menganalisis lalu lintas situs web, membuat profil pelanggan dan mengklasifikasikan pengguna berdasarkan segmen pasar. Menurut Craig Lakey, Vice President of Marketing dr. Hoover's online, " Menggunakan teknologi personifikasi, kami mampu menganalisis kemana angka-angka pergi dan area promosi yang mereka abaikan. Kami mampu mempromosikan silang aspek lain dari suatu situs. Hanya dengan menerapkan analisis yang kami temukan, kami dapat melipatgandakan lalu lintas dalam saluran perjalanan internet.

Perangkat lunak e-marketing digunakan untuk tetap mencatat kampanye pemasaran mana yang berhasil dan mana yang gagal untuk merencanakan program pemasaran dimasa datang. Tahap analitikal menjawab pertanyaan seperti " dari orang-orang yang membeli tas Gucci, berapa orang yang juga membeli kaos Calvin Klein?". Pada tahap e-marketing, perusahaan menggunakan jawaban untuk memungkinkan perusahaan menawarkan diskusi tas Gucci melalui e-mail pada pelanggan yang membeli kaus Calvien Klien. Perusahaan yang menawarkan perangkat lunak e-marketing adalah Annuncio, Broadbase Software, E-Piphany dan Responsys.com.

Perangkat lunak personalisasi memungkinkan pelaku bisnis menawarkan produk unik tergantung pada individu yang mengunjungi situs web dengan menciptakan perjalanan yang disesuaikan dengan selera individu Amazon.com menggunakan perangkat lunak ini untuk menginformasikan orang-orang yang membeli buku atau CD,bahwa

orang yang membeli buku atau CD itu sebelumnya juga membeli buku atau CD dari pengarang/artis lain.

Seperti halnya Amazon.com, teknik koneksi statisitik juga digunakan untuk mencari pengunjung situs web lain dengan pola prilaku yang mirip dan menggunakan prilaku dari orang-orang dengan pola pikir seperti itu untuk merekomendasikan pembelian berikutnya. Perangkat lunak personalisasi juga menggunakan intelegensia buatan berdasarkan jaringan neural untuk membuat model pengunjung situs web berdasarkan “karkteristik internal” mereka (seperti sekuen dari halaman web yang dikunjungi” dan perilaku pembelian. Personalisasi sanggup secara buta mengirimkan kupon melalui e-mail pada pelanggan potensial karena hal itu akan lebih dekat terhubung dengan minat orang tersebut. Perangkat lunak personalisasi masih dalam tahap pengembangan, namun telah memiliki banyak daya tarik perusahaan internet saat ini.

8 Implementasi Strategi: Struktur dan Desain Organisasi

Pendahuluan

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Untuk memulai proses implementasi, maka para pembuat strategi harus memperhatikan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Siapa orang yang akan melaksanakan perencanaan strategik
2. Apa yang harus dilakukan untuk meluruskan beberapa petunjuk operasi baru yang diharapkan perusahaan
3. Bagaimana cara membuat agar setiap orang mau melakukan dengan baik apa yang diinginkan.

Pertanyaan-pertanyaan dan salah satunya yang mungkin mirip akan dibicarakan pada awalnya ketika beberapa alternatif strategi pro dan kontra telah dianalisis. Para pembuat keputusan harus membicarakan lagi sebelum menyediakan beberapa perencanaan implementasi yang akan dibuatnya. Strategi terbaik yang direncanakan dengan tepat mungkin tidak memberikan hasil seperti yang diinginkan, kecuali kalau

manejemen puncak dapat menjawab beberapa pertanyaan mendasar di atas dengan memuaskan.

Survei terhadap 39 perusahaan menunjukkan bahwa lebih dari setengah perusahaan-perusahaan tersebut mengalami sepuluh masalah ketika mereka berusaha mengimplementasikan sebuah perubahan strategis. Masalah-masalah ini didaftar berdasarkan tingkat frekuensi kejadiannya sebagai berikut :

1. Implementasi berjalan lebih lambat dari perencanaan awalnya
2. Muncul masalah-masalah utama yang tidak dapat diantisipasi
3. Aktivitas-aktivitas dikoordinasi dengan kurang efektif
4. Persaingan aktivitas dan krisis yang menarik perhatian dalam implementasi
5. Para pekerja yang terlibat, kemampuannya kurang memadai untuk melkukan pekerjaan mereka
6. Para pekerja tingkat bawah kurang mendapat pelatihan gang memadai
7. Terciptanya masalah-masalah karena faktor lingkungan eksternal yang kurang terkontrol
8. Para manajer departemen kurang memadai dalam menyediakan kepemimpinan dan pengarahan
9. Beberapa tugas dan aktivitas implementasi kunci kurang dinyatakan dengan baik
10. Sistem informasi kurang memadai untuk memonitor beberapa aktivitas.

Fingerhut berpengalaman pada hampir semua permasalahan dalam pengembangan internet-seluruhnya kecuali yang pertama. Presiden fingerhut, William Lansing, telah mulai dipekerjakan pada musim semi tahun 1998 untuk membuat kembali catalog perusahaan menjadi pemain dalam e-commerce. Dalam beberapa bulan beliau mengawali memprakarsai banyak sekali Web sehingga perusahaan tidak mampu lagi mengelolanya. Beliau memulai website baru dan catalog dan memperoleh yang lainnya. Beliau menawarkan ruangan gudang yang tidak terpakai ditambah pengemasan dan pelayanan perkapalan ke catalog lain dan perusahaan web. Untuk mendorong penjualan menjadi lebih cepat, Lansing menekannya dengan memberikan kartu

kredit bagi pelanggan yang memiliki pendapatan kurang dari 4 milyar selama lebih dari periode 2 tahun bahkan untuk periode 3 tahun.

Pelaksana Implementasi Strategi

Pelaksana strategi sangat tergantung pada bagaimana korporasi diorganisir, pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merumuskan strategi. Pada sebagian besar perusahaan multi industri, pelaksana strategi adalah setiap orang yang ada dalam organisasi. Para wakil presiden bidang fungsional dan direktur divisi atau unit bisnis strategis (SBU) bekerjasama dengan bawahan mereka untuk mengimplementasikan seluruh rencana tersebut secara khusus, terinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut pabrik, departemen, dan unit yang mereka pimpin, sehingga setiap manajer operasional harus mampu mengawasi lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik pada tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya strategi, yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka cenderung akan menolak untuk bekerja dan menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan dan mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut, sangat mungkin untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Aktivitas yang Dilakukan

Para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerjasama dengan rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk mendukung implementasi strategi. Merek juga harus bekerja sama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu menciptakan dan memelihara kompetensi khusus perusahaan.

Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur

Program

Tujuan dari program adalah untuk membuat tindakan berorientasi pada strategi. Sebagai contoh, PepesiCo yang sekarang ini membuat keputusan stratejik untuk tumbuh di area dimana perusahaan dapat mendominasi. Bahkan untuk berkompetisi dengan Coca-Cola dalam setiap pasar, PepsiCo memutuskan untuk berkonsentrasi pada supermarket dimana Pepsi telah memiliki hasil penjualan terbesar. Untuk mengimplementasikan strategi ini, perusahaan mengembangkan sebuah program yang disebut „Power of One“. Maksud dari strategi ini pada awalnya untuk memindahkan Pepsi softdrink selanjutnya ke Frito-Lay chip sehingga pemilik toko untuk sementara dapat mengambil keduanya ketika mereka memilih salah satu. Sejak produk PepsiCo menguasai 3% dari total penjualan disupermarket, 29% dari cash flow supermarket, dan menawarkan 9% keuntungan operasional dibandingkan dengan keuntungan biasa sebesar 2% untuk barang lainnya, manager supermarket senang untuk mengambil produk PepsiCo secara bersamaan-khususnya sejak orang-orang PepsiCo mengirim dan menyimpan secara tersendiri untuk mereka. Sebagai hasil dari program ini, Frito-Lay meningkatkan pangsa pasarnya dari 54% menjadi 56% dan volume Pepsi-Cola meningkat 0.6%. PepsiCo mengembangkan program ini ke Mexico dimana brand dari Sarbitas telah memiliki pangsa pasar sebesar 81% pada pasar snack rasa asin. Managemen berencana untuk memprakarsai program dinegara berkembang lain mulai dari India sampai ke Cina.

Brynjolfsson, Renshaw, dan Van Alstyne menawarkan sebuah *matrix of change* untuk membantu manajer memutuskan seberapa cepat perubahan sebaiknya diproses, pada permintaan seperti apa perubahan seharusnya diambil, disaat memulai pada wilayah baru, dan ketika sistem diusulkan dalam keadaaan stabil dan koheren. Seperti terlihat pada gambar 8-1, target praktis (program baru) untuk rencana

manufaktur ditulis secara vertical dan existing practices (aktivitas saat ini) ditulis secara horizontal. Gunakan langkah-langkah berikut untuk membuat sebuah Matriks:

1. Bandingkan setiap program dari new program/target practice dengan satu sama lainnya untuk melihat jika mereka complementary (+), Interfering (-), atau tidak memiliki pengaruh pada yang lain (biarkan kosong).
2. Uji *existing practice*/aktivitas untuk interaksinya dengan yang lain dengan menggunakan symbol yang sama.
3. Bandingkan setiap program baru/ *target practice* dengan setiap *existing practice* untuk setiap pengaruh interaksi. Tempatkan symbol yang tepat dalam kolom di bagian kanan bawah pada matriks.
4. Evaluasi setiap program/aktivitas yang berkenaan dengan kepentingan relatif untuk mencapai startegi atau mendapatkan pekerjaan yang unggul.
5. Uji keseluruhan matriks untuk mengidentifikasi wilayah permasalahan dimana program diprakarsai seperti halnya salah satu mengganggu yang lainnya atau dengan aktivitas yang ada.

Matrix of change dapat digunakan untuk menunjukkan jenis-jenis pertanyaan berikut:

- **Feasibility:** Lakukan program yang ditawarkan dan aktivitas yang merupakan sebuah koheren, sistem stabil ? Apakah aktivitas saat ini koheren dan stabil ? Apakah masa transisi menjadi lebih sulit?
- **Sequence of Execution :** Diaman seharusnya perubahan dimulai? Bagaimana perhitungann berpengaruh terhadap kesuksesan? Apakah merupakan stopping point yang rasional ?
- **Location:** Apakah lebih baik kami berhenti mengadakan program baru pada tempat baru atau kami dapat mengelola sebuah fasilitas yang ada dengan biaya yang rasional?
- **Pace and Nature of Change:** Haruskah sebuah perubahan berjalan dengan lambat aatau cepat, incremental atau radikal? Blok mana dari aktivitas saat ini yang harus diubah diwaktu yang sama?
- **Stakeholder Evaluation :** Dapatkah kami mengabaikan interaksi atau aktivitas penting ? Haruskah kami mengambil input lebih jauh dari stakeholder yang tertarik ? Program baru dan

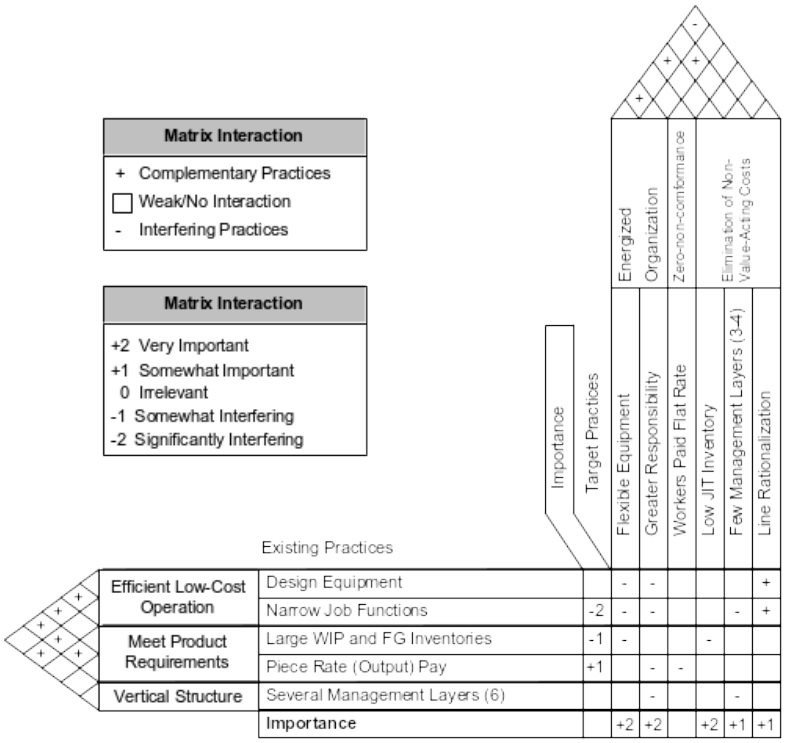
aktivitas saat ini manakah yang menawarkan nilai dan sumber terbesar?

Anggaran

Proses anggaran dimulai setelah program dikembangkan. Perencanaan sebuah anggaran merupakan pengecekkan akhir yang nyata dari sebuah korporasi terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Sebuah strategi yang ideal mungkin ditemukan menjadi tidak praktis hanya setelah program-program implementasi khusus dibiayai secara rinci.

Prosedur

Setelah anggaran diprogram, divisional dan perusahaan disetujui, maka prosedur operasi standar (SOPs) harus dikembangkan. Mereka merinci secara khusus berbagai aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menyempurnakan program-program korporasi. Disamping itu, mereka harus diperbaharui untuk mewakili beberapa perubahan teknologi seperti yang ada dalam strategi. Dalam kasus akuisisi Ajax Corporation terhadap toko-toko eceran Jones Surplus, prosedur-prosedur operasi baru harus dibangun seperti : toko-toko promosi, pemesanan persediaan, pemilihan barang dagangan, hubungan pelangggan, fasilitas belanja kredit, distribusi gudang penyimpanan, harga, batas pembayaran melalui cek giro, penanganan keluhan pelanggan, serta promosi dan kenaikan berkala jabatan karyawan. Prosedur-prosedur ini akan memastikan bahwa operasional harian toko akan selalu tetap dan stabil sepanjang waktu (yaitu aktivitas minggu yang akan datang akan sama dengan aktivitas minggu ini) dan konsisten diantara toko-toko yang lainnya (misalnya tiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama seperti yang lainnya).



Gambar 8-1 Matrix of Change
(Sumber: Wheelen, T. L. & David Hunger; 2002,
Strategic Management and Business Policy; Prentice Hall, New Jersey)

Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi korporasi divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri.

Menurut Goold dan Campbell, sinergi dapat berada dalam kondisi 1 sampai 6:

1. **Shared know-how**: Mengkombinasikan unit-unit yang selalu memberi manfaat dari berbagi pengetahuan atau keterampilan.
2. **Coordinated Strategies**: Menyatukan startegi bisnis dari 2 atau lebih bisnis unit yang mungkin memberikan keuntungan pada perusahaan secara signifikan dengan mengurangi kompetisi antar unit dan mengembangkan respon koordinasi terhadap competitor (strategi horizontal).
3. **Shared Tangible Resources**: Mengkombinasikan unit-unit yang terkadang dapat menghemat uang dengan cara membagi sumberdaya, seperti halnya fasilitas umum menufaktur atau laboratorium R&D.
4. **Economic of Scale or Scope**: Mengkoordinasikan aliran produk atau servis dari satu unit dengan unit lainnya dapat mengurangi persediaan, meningkatkan kegunaan fasilitas, dan merubah akses ke pasar.
5. **Pooled Negotiating Power**: Mengkombinasikan unit-unit yang dapat dikombinasikan dengan pembeliannya untuk menambah kekuatan yang melebihi supplier untuk mengurangi biaya dan mengubah kualitas.
6. **New Business Creation**: Pertukaran pengetahuan dan keterampilan dapat memfasilitasi produk atau jasa baru dengan cara menggali aktivitas tersendiri dari berbagai macam unit dan mengkombinasikannya dalam sebuah unit baru atau mendirikan joint venture diantara internal bisnis unit.

Bagaimana Strategi diimplementasikan

dan Mengorganisir Tindakan

Sebelum perencanaan dapat menunjukkan kinerja secara aktual, perusahaan harus diorganisir dengan baik, program harus melibatkan staf dengan memadai, dan aktivitas harus diarahkan untuk mencapai lingkup tujuan yang diinginkan (Aktifitas organisasi diulas secara jelas dalam chapter ini; aktivitas *staffing*, *directing*, dan *control* tercakup dalam bab 9 dan 10).

Beberapa perubahan dalam strategi perusahaan nampaknya sangat memerlukan beberapa jenis perubahan dalam hal organisasi yang disusun dan berbagai jenis keterampilan yang dibutuhkan pada beberapa posisi yang khusus. Para manajer harus membahas dengan teliti cara penyusunan perusahaan mereka agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang harus dibuat dalam langkah kerja secara sempurna. Apakah aktivitas-aktivitas dikelompokkan secara berbeda? Apakah autoritas untuk membuat keputusan kunci disentralisasikan pada pimpinan pusat atau didesentralisasikan kepada manajer pada beberapa lokasi yang berbeda? Apakah perusahaan akan dikelola seperti "Pengiriman ketat (*tight ship*)" dengan beberapa aturan dan pengawasan atau dengan aturan dan kontrol "yang longgar (*loosy*)". Apakah korporasi akan diatur dalam sebuah struktur "tinggi (*tall*)" dengan beberapa lapis manajer, masing-masing memiliki batas pengawasan yang dekat (yaitu sedikit pekerja pada setiap supervisor) untuk mengawasi dengan baik bawahannya, atau apakah perusahaan akan diorganisir ke dalam struktur datar (*flat*) dengan lapis manajer yang sedikit, dimana masing-masing memiliki batas kontrol yang luas (yaitu banyak pekerja pada setiap supervisor) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya?

Struktur Mengikuti Strategi

Dalam studi klasik yang secara luas dilakukan oleh Alfrend Chandler pada perusahaan-perusahaan di Amerika seperti DuPont, General Motors, Sears, dan Standar Oil, telah disimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi (*structure follows strategy*), yaitu perubahan-perubahan strategi perusahaan menunjukkan perubahan-perubahan pada struktur organisasi. Chandler juga menyimpulkan bahwa beberapa orgnisasi juga mengikuti pola pengembangan dari salah satu susunan struktur yang lainnya seperti yang telah mereka perluas atau mereka kembangkan. Menurut Chandler, perubahan-perubahan

struktur ini terjadi sebagai akibat struktur yang lama terdesak terlalu jauh karena kurang efisien dan sudah mengalami banyak kendala bila dipertahankan. Sebagai akibat apa yang terjadi ini, Chandler mebgusulkan hal sebagai berikut:

1. Diciptakannya sebuah strategi baru
2. Munculnya beberapa masalah tentang administrasi baru
3. Menurunnya kinerja ekonomi
4. Ditemukannya struktur baru yang lebih sesuai
5. Mengembalikan profit untuk level sebelumnya.

Chandler menemukan pada tahun-tahun awalnya, perusahaan seperti DuPont, cenderung memiliki sebuah struktur organisasi fungsional tersentralisasi yang sesuai dengan lingkup produksi dan tingkat penjualan produk yang terbatas. Ketika perusahaan menambah lini produk baru, membeli pasokan sumber-sumber daya dan menciptakan jaringan distribusi sendiri, mereka menjadi terlalu kompleks untuk struktur yang tersentralisasi terlalu tinggi. Untuk mencapai keberhasilan, jenis organisasi ini memerlukan perubahan menuju pada struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi yang semi otonomi.

Alfred P. Sloan, seorang CEO dari General Motors, pada masa lalu telah merinci bagaimana General Motors membuat perubahan-perubahan struktural pada tahun 1920-an. Ia menganggap bahwa struktur desentralisasi sebagai “pasangan penentu kebijakan tersentralisasi dengan operasi manajemen desentralisasi”. Setelah manajemen puncak mengembangkan sebuah strategi untuk korporasi secara keseluruhan, beberapa divisi secara individual (Chevrolet, Buick dan yang lainnya) bebas untuk memilih bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Setelah bekerjasama dengan DuPont, General Motors menemukan struktur Multidivisi yang terdesentralisasi sangat efektif dalam memberikan kebebasan maksimum dalam mengembangkan produk dengan menggunakan ROI sebagai kontrol keuangan.

Pada umumnya penelitian telah mendukung proposisi dari Chandler yang menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi. Sebagaimana yang disebutkan diawal, perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan pada akhirnya mengarahkan pada perubahan-perubahan struktur

perusahaan. Strategi, struktur dan lingkungan harus saling berkaitan satu dengan yang lainnya, jika tidak kinerja organisasi akan hancur. Misalnya unit bisnis mengikuti sebuah strategi diferensial, memerlukan lebih banyak kebebasan dari atasan untuk mencapai keberhasilannya dripada unit bisnis lain yang mengikuti strategi biaya rendah.

Meskipun hal ini disepakati bahwa struktur organisasi harus berbeda dengan kondisi lingkungan yang berbeda, yang pada akhirnya akan mempengaruhi sebuah strategi organisasi. Disini tidak ada kesepakatan tentang suatu desain organisasi yang optimal. Apa yang cocok untuk DuPont dan General Motors pada tahun 1920-an mungkin tidak sesuai lagi untuk kondisi sekarang ini. Bagaimanapun perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama cenderung meniru konsep desentralisasi divisi milik General Motors, sama halnya dengan barang-barang konsumen (*consumer goods*) cenderung berusaha melayani manajemen konsep (sejenis struktur matriks) yang dipelopori oleh perusahaan Procter And Gamble. Kesimpulan umum yang diperoleh adalah perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi yang sama dalam satu industri yang sama cenderung akan mengadopsi struktur yang sama pula.

Tahap-tahap Pengembangan Perusahaan

Perusahaan-perusahaan yang berhasil cenderung mengikuti suatu pola perkembangan struktural ketika mereka tumbuh dan berkembang. Pada permulaannya, dengan struktur perusahaan yang berhubungan dengan usahawan (*structure of entrepreneurial firm*) (dimana setiap orang melakukan sesuatu), mereka biasanya (jika mereka sukses) memperoleh lebih besar dan mengatur lini fungsional pada departemen pemasaran, produksi, dan keuangan. Dengan keberhasilan yang berkelanjutan, perusahaan menambah lini produk baru pada industri yang berbeda dan mengatur sendiri kedalam divisi-divisi yang berhubungan. Perbedaan diantara ketiga struktur tahap pengembangan perusahaan meliputi bentuk masalah, tujuan, strategi, system penghargaan, dan karakteristik lain yang secara khusus dirinci pada tabel 8-1.

Tabel 8-1. Faktor yang Membedakan Beberapa Perusahaan pada Tahap I, II, dan III

No	Fungsi	Tahap I	Tahap II	Tahap II
1	Pembentukan: Problem Utama	Bertahan hidup dan tumbuh berkembang dengan masalah-masalah operasi jangka pendek	Pertumbuhan, rasionalisasi dan ekspansi guna memperoleh sumber daya, membangun perhatian lebih pada masalah produk	Melepaskan kendali pada manajemen investasi dan pengawasan yang lebih luas, meningkatkan dan diversifikasi sumber daya juga penting untuk mendiagnosis dan mengambil tindakan pada maslah-masalh tingkat divisi.
2	Tujuan	Pribadi dan bersifat subjektif	Profit dan secara fungsional dan berorientasi untuk memenuhi anggaran dan target kinerja	ROI, profit dan laba per saham (earning per share)
3	Strategi	Implisit dan bersifat pribadi, mengeksploitasi dengan cepat peluang yang muncul yang dilihat oleh pemilik-manajer	Secara fungsional gerakan berorientasi terbatas pada lingkup satu produk; eksploitasi pada satu basis produk atau bisnis jasa	Pertumbuhan dan melakukan diversifikasi produk; eksploitasi pada peluang-peluang bisnis umum
4	Organisasi: Karakteristik struktur utama	Satu unit, satu-menunjuk orang (one-man show)	Satu unit, secara fungsional dibagi-bagi dalam kelompok	Staf kantor umum yang multiunit dan divisi operasi tersentralisasi
5a	Pengukuran dan pengawasan	Bersifat pribadi, pengawasan subjektif berdasarkan system akuntansi sederhana serta komunikasi dan observasi harian	Pengawasan tidak dilakukan oleh satu orang, memerlukan penilaian fungsi operasi, termasuk system pengawsan terstruktur	Sistem formal yang kompleks disesuaikan dengan ukuran penilaian kinerja yang dapat diperbandingkan, menunjukkan beberapa peluang dan masalah serta menilai kemampuan manajemen dari manajer divisi
5b	Indikator-indikator kinerja kunci	Kriteria pribadi, fubungan dengan pemilik beroperasi dengan efisien, kemampuan untuk memecahkan masalah operasi	Kriteria bersifat fungsional dan internal seperti penjualan, kinerja dibandingkan dengan anggaran, ukuran perusahaan, status dalam kelompok usaha lain, hubungan pribadi danlain-lain	Perbandungan aplikasi yang lebih bersifat umum seperti profit, ROI, rasio saham terhadap deviden, penjualan, pangsa pasar, produktivitas, kepemimpinan produk, pengembangan pribadi, sikap pekerja, tanggung jawab publik
6	Sistem penghargaan	Bersifat informal, pribadi, subjektif,	Lebih terstruktur, biasanya berdasarkan	Penetapan penghargaan dan

No	Fungsi	Tahap I	Tahap II	Tahap II
	hukuman	digunakan untuk memelihara pengawasan dan membagi sumber daya pada kelompok kecil untuk memberikan insentif yang bersifat pribadi pada karyawan kunci	kebijakan yang secara luas disepakati bersama sebagai lawan dari hubungan dan opini yang bersifat pribadi	hukuman secara formal dan sistematis berdasarkan pada luasnya berbagai perbedaan tanggung jawab

Sumber: D.H.Thain, "Stage of Corporate Development," Ivey Business Journal (formerly Ivey Business Quarterly), (Winter 1969), p.37. Copyright©1969 by Ivey Management Service.

Tahap I : Struktur Sederhana

Tahap pertama ditandai dengan keberadaan usahawan, orang yang mendirikan perusahaan untuk mewujudkan gagasannya (produk atau jasa). Usahawan cenderung untuk membuat semua keputusan penting secara perseorangan dan terlibat dalam setiap bagian paling kecil dan tahapan dalam orgaanisasi. Pada tahap I ini perusahaan memiliki lebih sedikit struktur formal yang membantu usahawaan mengawasi langsung berbagai aktivitas setiap karywan (lihat gambar 4.4 tentang struktur ilustrasi sederhana, fungsional dan struktur divisional). Perencanaan biasanya untuk jangka pendek dan reaktif. Fungsi khas manajerial dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penataan staf, dan pengawasan semuanya dibentuk hanya pada tingkat yang terbatas. Kekuatan perusahaan terbesar pada tahap I adalah fleksibilitas dan sifat dinamis. Keinginan dan semangat besar wirausahawan memberi energi kepada organisasi dalam usaha untuk pertumbuhan. Sedangkan lelemahan terbesarnya adalah ketergantungan yang besar pada wirausahawan dalam membentuk seluruh organisasi dan prosedur rinci pelaksanaannya. Jika usahawan gagaal untuk mengelola dengan baik maka perusahaan biasanya akan mengambang dalam kegelapan. Hal ini berhubungan dengan krisis kepemimpinan.

Tahap I ini menggambarkan perusahaan Oracle yaitu sebuah perusahaan perangkat lunak komputer, dibawah manejemen pemiliknya, Lawrence Ellison. Perusahaan tersebut mempelopori sebuah pendekatan baru untuk menyelamatkan data yang ada, yang disebut dengan *structured query language* (SQL). Kesuksesan Oracle dicapai ketika IBM membuat standar SQL-nya. Namun disayangkan,

kejeniusan teknik dari Ellison tidak cukup untuk mengelola perusahaan. Sering kali ketika bekerja di rumah, Ellison kehilangan gambaran secara rinci mengenai pengelolaan perusahaan di luar minat teknisnya. Meskipun penjualan perusahaan meningkat dengan cepat, pengawasan keuangan perusahaan sangat lemah sehingga mendorong pihak manajemen untuk menata ulang keseluruhan pendapatan tahun tersebut untuk memperbaiki kesemrawutan yang terjadi. Stelah perusahaan mencatat kerugiannya pada tahap pertama, Ellison menempatkan beberapa manajer fungsional untuk menjalankan perusahaan tetapi terbatas pada focus pengembangan produk baru**.**

Tahap II : Struktur Sederhana

Tahap II merupakan batas kewajaran ketika wirausahawan digantikan oleh sebuah tim manajer yang memiliki spesialisasi fungsional. Transisi untuk menuju tahap ini membutuhkan sebuah perubahan secara substansi gaya manajerial untuk pimpinan kantor perusahaan, jika secara khusus ia merupakan wirausahawan pada tahap I. Ia harus belajar mendelegasikan, agar penambahan jumlah staf dapat memberikan manfaat kepada organisasi. Contoh sebelumnya dimana Lawrence Ellison mundur dari manajemen puncak pada Oracle Corporation untuk pengembangan produk baru, merupakan salah satu cara bahwa pendiri yang memiliki kecerdasan secara teknis mampu memperoleh cara baru untuk memberdayakan manajer-manajer fungsional. Sekali masuk pada tahap II, strategi perusahaan mendukung proteksi melalui dominasi industri, yaitu melalui pertumbuhan vertical dan horizontal. Kekuatan utama perusahaan yang berada pada tahap II adalah konsentrasi dan spesialisasi dalam satu industri. Kelemahan utamaa pada tahap II adalah semua investasi berada dalam satu industri.

Dengan konsentrasi pada satu industri, sementara industri tersebut masih menarik, perusahaan yang berada pada tahap II seperti Oracle Corporation pada perangkat lunak komputer dapat meraih kesuksesan besar. Sekali sebuah struktur fungsional yang diversifikasi perusahaan masuk pada produk-produk lain dalam industri yang berbeda, maka keuntungan dari struktur fungsional akan menghilang. Krisis otonomi akan berkembang, ketika orang-orang mengelola lini produk yang berbeda membutuhkan lebih banyak kebebasan dalam pengambilan keputusan dari manajemen puncak yang rela untuk mendelegasikan kepada mereka. Perusahaan perlu untuk mengubah sebuah struktur yang berbeda.

Tahap III : Struktur Divisional
Pada tahap III, perusahaan memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini produk di berbagai industri yang dimilikinya dan mendesentralisasikan autoritas pengambilan keputusan. Organisasi-organisaasi ini tumbuh melalui berbagai lini produk mereka dan ekspansi untuk melindungi wilayah geografi yang lebih luas. Mereka mengubah struktur divisional menjadi satu kantor pusat dan mendesentralisasikan divisi-divisi operasi-setiap divisi atau unit bisnis merupakan sebuah perusahaan tahap II yang diorganisir secara fungsional. Mereka juga harus menggunakan struktur konglomerat jika manajemen puncak memilih untuk melepaskan unit-unit tambahan yang dimilikinya pada tahap II dengan melakukan operasi secara otonom.

Divisi-divisi baru ini telah mengembangkan unit bisnis strategic (SBUs) untuk memikirkan pertimbangan-pertimbangan pasar produk yang lebih baik. Kantor pusat berupaya untuk mengorganisasikan aktivitas-aktivitas divisinya atau SBUs melalui kinerja dan system pelaporan dan pengawsan berorientasi hasil dan teknik-teknik yang menekankan pada perencanaan perusahaan. Unit-unit ini tidak dikontrol secara ketat tetapi memperoleh tanggung jawab untuk hasil-hasil kinerja mereka sendiri. Agar menjadi efektif maka perusahaan harus memiliki sebuah proses keputusan yang terdesentralisasi. Kekuatan utama dari perusahaan Pada tahap III adalah memiliki sumber daya yang tidak terbatas. Sementara kelemahan utamanya adalah terletak pada ukuran perusahaan yang terlalu besar dan kompleks yang cenderung membuat perusahaan menjadi lamban dan tidak fleksibel. General Electric, DuPont, dan General Motors merupakan perusahaan yang berada pada tahap III.

Tahap IV : Unit Bisnis Sistem (SBUs)
Terjadinya evolusi tahap pengembangan ke dalam unit bisnis strategis selama tahun 1970-an dan 1980-an, bentuk divisional bukan merupakan kata masa lampau dalam struktur organisasi. Dengan kondisi-kondisi (1) Meningkatnya ketidakpastian lingkungan (2) Menggunakan pengalaman yang lebih besar dalam teknologi metode produksi dan system informasi (3) Meningkatnya ukuran dan lingkup bisnis korporasi ke seluruh dunia (4) Titik berat yang lebih besar pada strategi kompetitif multi-industri (5) Lebih banyak mendidik kader

manajer dan karyawan, bentuk-bentuk struktur organisasi baru telah muncul dan berjalan selama akhir pertengahan abad ke-20.

Matriks dan jejaring adalah dua kemungkinan yang mewakili tahap keempat didalam pengembangan perusahaan-suatu tahap yang tidak hanya lebih menitikberatkan hubungan horizontal-vertikal diantara orang-orang dan kelompok, tetapi juga mengatur pekerjaan proyek-proyek sementara disekitarnya dimana system informasi yang berhubungan mendukung aktivitas kolaboratif.

Kendala dalam Perubahan Tahapan

Perusahaan sering menemukan kesulitan sendiri karena mereka dibatasi dari pergerakan untuk masuk secara logis ke dalam tahapan pengembangan berikutnya. Kendala pengembangan mungkin bersifat internal (seperti kurangnya sumberdaya, kurangnya kemampuan atau penolakan manajemen puncak untuk mendelegasikan pengambilan keputusan kepada yng lainnya) atau mungkin bersifat internal (seperti kondisi ekonomi, kurangnya tenaga kerja dan kurangnya pertumbuhan pasar). Misalnya Chandler menyatakan dalam studinya bahwa keberhasilan pendiri perusahaan jarang merupakan orang yang menciptakan struktur baru yang sesuai dengan strategi baru yang sedang dikembangkan, karena hal ini merupakan struktur proses transisi dari satu tahapan ke tahapan berikutnya sehingga sulit dan menyakitkan. Hal ini merupakan pembemnaran dari General Motors Corporation di bawah manajemen William Durant, Ford Motor Company dibawah pendiri Henry Ford I, Polaroid Corporation dibawah pimpinan Edwin Land, Apple Computer dibawah pimpinan Steven Jobs, dan Hayess Microcomputer Products dibawah pimpinan Dennis Hayes.

Kesulitan-kesulitan tersebut diperparah dengan kecenderungan para pendiri perusahaan mengarahkan kebutuhan untuk mendelegasikan dengan hati-hati perekrutan, pelatihan dan pembinaaan terhadap tim manajemennya sendiri. Tim ini cenderung mempertahankan pengaruh para pendiri dalam keseluruhan organisasi, bahkan lama setelah para pendiri meningggal. Walaupun situasi ini mungkin merupakan kekuatan perusahaan, hal tersebut mungkin juga dapat merupakan kelemahan-yaitu membentuk budaya yang mendukung keadaaan tetap pada suatu saat tertentu (status quo) dan menolak perubahan yang dibutuhkan.

Daur Hidup Organisasi

Selain mempertimbangkan tahap perkembangan dalam struktur organisasi, pendekatan daur hidup organisasi lebih menekankan terutama pada isu-isu dominan yang dihadapi perusahaan. Daur hidup organisasi menggambarkan bagaimana organisasi tumbuh, berkembang dan pada akhirnya menurun. Daur hidup organisasi ini hampir mirip dengan daur hidup produk dalam pemasaran. Daur hidup produk ini terdiri dari tahapan : kelahiran (tahap I), pertumbuhan (tahap II), kedewasaan (tahap III), penurunan (tahap IV), dan kematian (tahap V). Pengaruh tahap-tahap ini pada struktur dan strategi perusahaan diringkas pada tabel 8-2. Perhatikan tiga tahap pertama dari daur hidup organisasi mirip dengan tiga tahap perkembangan organisasi yang diterima luas seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Perbedaan signifikan hanya ada pada tahap kemunduran dan kematian yang melengkapi daur tersebut. Walaupun suatu strategi masih terus digunakan namun struktur, budaya, dan proses dapat menghambat strategi yang dilaksanakan dengan baik sehingga perusahaan bergerak kearah kemunduran.

Pergerakan dari pertumbuhan menuju kedewasaan menuju penurunan dan akhirnya kematian bagaimanapun bukan tidak dapat dielakkan. Pada tahap kebangkitan kembali (revival) kadang-kadang mungkin terjadi selama tahaap kedewasaan atau penurunan. Daur hidup perusahaan dapat diperpanjang melalui inovasi manajerial dan produk. Hal ini sering terjadi selama implementasi sebuah strategi mengalami perubahan haluan. Pada Maytag Corporation misalnya, tahap kebangkitan kembali diawali tahun 1970-an dibawah kepemimpinan Daniel Krumn saat Maytag masi berada pada tahap pengembangan kedewasaannya. Company Spotlight menunjukkan keistimewaan pada Maytag Corporation, transisi dari pertumbuhan agresif menuju pada kedewasaan yang lebih pasif dan puas pada tahun 1950-an dan 1960-an meninggalkan perusahaan yang mudah kena kritikan menuju pada kemajuan dan kemungkinan memperoleh kompetitif.

Meskipun perusahaan mampu memecahkan isu-isu kritis yang dihadapi pada tahap penurunan, sepertinya perusahaan akan berpindah menuju pada tahap V, yaitu perusahaan mengalami kematian, yang juga dikenal sebagai kebangkrutan. Ini merupakan apa yang terjadi pada Pan Am American Airlines, Macy’s Departement store, Baldwin-United, Eastren Airlines, Colt’s manufacturing, Orion Pictures, Wheeling-Pittsburg Steel, dan juga pada beberapa

perusahaan yang lainnya. Seperti pada kasus John-Manville, International Harvester, dan Macy's semuanya telah bangkrut-sebuah korporasi mungkin tidak pernah muncul seperti sebuah *phoenix* dari pohonnya sendiri dan hidup kembali dengan nama yang sama atau berbeda. Sayang sekali, kurang lebih ada 20 % perusahaan yang masuk dalam kategori bangkrut di Amerika Serikat kelihatannya berjalan secara memprihatinkan dan pemberhentianya dilakukan dengan likuidasi.

Sedikit perusahaan yang bergerak melalui tahap V ini. Misalnya beberapa korporasi mungkin tidak bergerak melewati tahap II. Yang lainnya, seperti General Motors mungkin perjalanannya langsung dari tahap I ke tahap III. Sebahagian besar usaha kongsi wirausahawan melompat dari tahap I atau tahap II langsung menuju tahap IV atau V. Misalnya, Hayes Microcomputer Products berangkat dari tahap pertumbuhan ke tahap penurunan dibawah kepemimpinan Dennis Hayes. Kuncinya adalah kemampuan untuk mengidentifikasikan indikasi-indikasi bahwa perusahaan dalam proses tahap perubahan dan membuat penyesuaian struktur dan strategic yang tepat untuk memastikan bahwa kinerja perusahaan dipelihara atau telah diperbaiki. Hanya waktu yang menerangkan jika investor baru Hayes Microcomputer Products akan mampu untuk bekerja dengan Dennis Hayes untuk mengambil alih perusahaan melalui tahap kebangkitan kembali (revival)- dan dengan berhasil mengubah kembali perusahaan menuju pada suatu pertumbuhan, dengan mengelola perusahaan secara professional pada tahap II.

Tabel 8-2 Daur Hidup Organisasi

Isu Dominan	**Tahap I** **Kelahiran**	**Tahap II** **Pertumbuhan**	**Tahap III** **Kedewasaan**	**Tahap IV** **Kemunduran**	**Tahap V** **Kematian**
Strategi Populer	Konsentrasi pada sebuah ceruk	Pertumbuhan vertical dan horizontal	Diversifikasi konsentris dan konglomerat	Strategi profit yang diikuti dengan penghematan	Likuidasi atau kebangkrutan
Kemungkinan Struktur	Didominasi wirausahawan	Menekankan manajemen	Desentralisasi dalam profit atau	Pembedaan struktur	Pemotongan struktur

		fungsional	pusat investasi		

Tipe Struktur Organisasi Maju

Struktur dasar (sederhana, fungsional, divisional, dan konglomerat) telah didiskusikan pada Bab 4 dan diringkas pada tiga tahap pertama dari pengembangan perusahaaan. Sebuah strategi yang baru akan memerlukan karakteristik yang lebih fleksibel daripada struktur fungsi yang tradisional atau divisional yang ditawarkan. Organisasi bisnis dewasa ini menjadi sedikit tersentralisasi dengan menggunakan lebih besar tim kerja fungsional silang. Tabel 8-3 menggambarkan beberapa karakteristik perubahan struktur korporasi modern. Meskipun beberapa variasi dan kombinasi struktur tercakup pada karakteristik ini, dua bentuk yang menonjol adalah struktur matriks dan struktur jejaring.

Tabel 8-3 Karakteristik Perubahan Struktur Korporasi Modern

Desain Organisasi Lama	Desain Organisasi baru
Satu korporasi besar	Unit bisnis-kecil dan hubungan kerjasama
Komunikasi yang vertical	Komunikasi horizontal
Pengambilan keputusan berpusat atas-bawah	Pengambilan keputusan partisipatif didesentralisasi
Integrasi vertical	Sumber dari luar dan organisasi sebenarnya
Tim kerja kualitas	Tim kerja otonomi
Tim kerja fungsional	Tim kerja fungsional-silang
Pelatihan minimal	Pelatihan ekstensif
Desain kerja secara khusus berfokus pada individu	Desain kerja berfokus pada nilai-rantai tim

Struktur Organisasi

Struktur Matriks

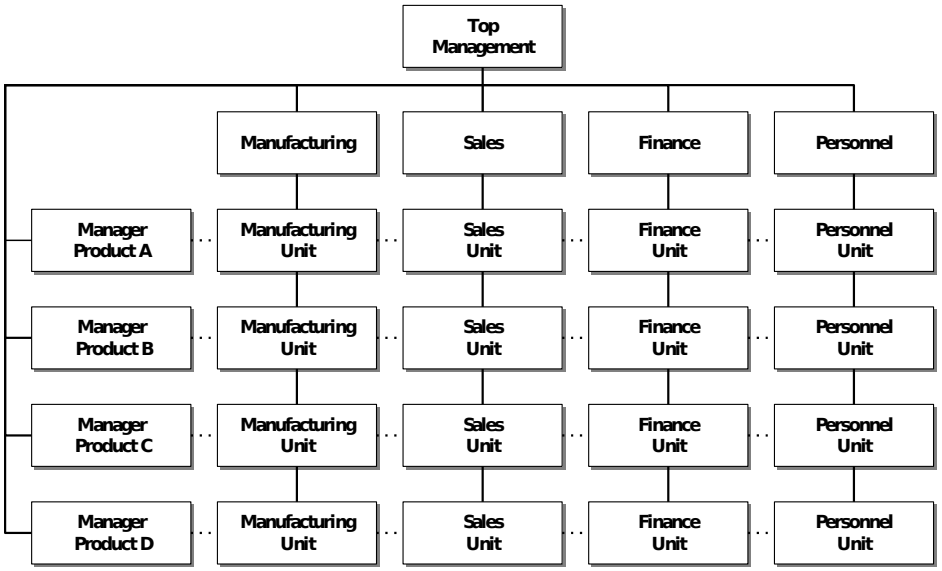
Sebagian organisasi menetapkan struktur organisasinya berdasarkan fungsi-fungsi (dalam struktur fungsional) atau betdasarkan produk dan geografi (dalam struktur divisional). Sebaliknya, struktur matriks mungkin sangat cocok bila organisasi-organisasi berpendapat bahwa bentuk fungsional maupun divisional cocok bila dikombinasikan dengan mekanisme-mekanisme yang berkaitan secara horizontal seperti unit-unit bisnis strategis (strategic business units) adalah tepat untuk perubahan situasi mereka. Dalam struktur matriks, bentuk fungsional dan produk dikombinasikan secara bersamaan (simultan) pada tingkat organisasi yang sama (lihat gambar 8-2). karyawan mempunyai dua atasan (pimpinan), yaitu seorang manajer proyek atau produk dan seorang manajer fungsional. Departemen “rumah”, yaitu teknik mesin (*engineering*), pengolahan (*manufacturing*), atau penjualan (*sales*) biasanya merupakan fungsional dan agak permanen. Orang-orang dari unit fungsional ini seringkali ditugaskan sementara waktu pada satu atau lebih unit produk atau proyek. Unit produk atau proyek biasanya bersifat sementara waktu dan bertindak seperti dalam divisi-divisi mereka , hanya dibedakan atas dasar sebuah pasar-produk (*product-market*).

Struktur matriks dikembangkan untuk mengkombinasikan stabilitas struktur bentuk fungsional dengan fleksibelitas struktur produk bentuk. Struktur matriks sangat berguna bila lingkungan eksternal (terutama aspek teknologi dan pasar) sangat komplek dan berubah-ubah. Akan tetapi struktur matriks menimbulkan konflik disekitar tugas-tugas, kewenangan dan alokasi sumber daya . Jika tujuan yang ingin dicapai tidak jelas (samar-samar) dan teknologi yang digunakan kurang dipahami dengan baik, maka mungkin sekali timbul perang demi kekuasaan antara manajer produk dan fungsional. Struktur matriks sering ditemukan dalam suatu organisasi atau dalam suatu SBU bila terdapat tiga kondisi berikut ini :

- Ide-ide dibutuhkan untuk saling memupuk (*cross-fertilized*) lintas proyek atau produk
- Sumber daya langka (jarang)
- Kemampuan untuk memproses informasi dan untuk membuat keputusan perlu diperbaiki.

Davis dan Lawrence, dua orang pakar di bidang bentuk organisasi matriks, mengemukakan bahwa ada tiga tahap yang berbeda dalam pengembangan struktur matriks.

1. *Kekuatan-kekuatan tugas lintas-fungsional yang bersifat sementara waktu (temporary)* pada awalnya digunakan bila sebuah lini produk diperkenalkan. Seorang manajer proyek adalah sebagai pimpinan yang penting dalam hubungan horizontal. Chrysler telah secara ekstensif menggunakan pendekatan ini dalam pengembangan produk.
2. *Manajemen produk/merek (product/brand management).* Jika kekuatn-kekuatan tugas lintas-fungsional menjadi lebih permanen, manajer proyek menjadi seorang manajer produk atau merek dan mulai tahap kedua. Dalam susunan ini, fungsi masih merupakan struktur organisasi yang utama, tetapi manajer produk atau merek bertindak sebagai pengintegrasi produk dan merek semi permanen. Dengan mempertimbangkan beberapa hal penting untuk kesuksesan Procter & Gamble, manajer merek telah secara luas meniru perusahaan-perusahaan produk konsumen lainnya di seluruh dunia.
3. *Matriks matang (mature matrix).* Tahapan ketiga dari pengembangan matriks menyangkut suatu struktur kekuasaan-rangkap dua yang sejati (*true dual-authority structure*). Struktur fungsional dan produk menjadi permanen. Semua karyawan dihubungkan kepada seorang manajer produk horizontal dan seorang pimpinan fungsional vertical. Manajer produk dan fungsional memiliki wewenang yang sama dan harus bekerjasama dengan baik untuk memecahkan ketidaksepakatan melalui sumber daya dan prioritas. Sistem TRW, perusahaan angkasa, merupakan salah satu contoh yang menggunakan struktur matriks mapan.



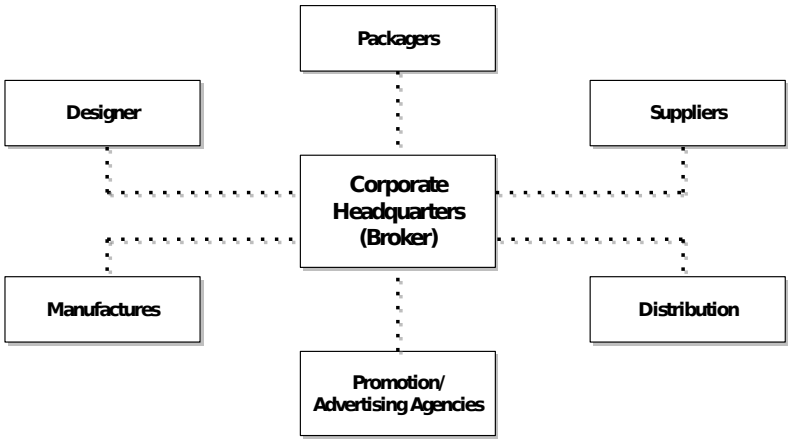
Gambar 8-2 Struktur Organisasi Matriks

Struktur Jejaring (*Network Structure*)

Perkembangan terbaru dan radikal dalam desain organisasi adalah struktur jejaring (lihat gambar 8.2) adalah sebuah contoh apa yang disebut "non-stuktur" dengan mengeluarkan fungsi-fungsi bisnis *in-house* eliminasi yang sebenarnya. Sebuah perusahaan yang diorganisir dalam bentuk ini sering disebut sebagai sebuah organisasi yang sebenarnya (*a virtual organization*) sebab terdiri dari seperangkat kelompok projek atau kerjasama (*collaboration*) yang berkaitan dengan perubahan non-hirarki secara konstan, jejaring seperti laba-laba (*cobweb-like network*).

Struktur jejaring menjadi sangat bermanfaat ketika lingkungan sebuah perusahaan tidak stabil dan diperkirakan akan tetap berubah-ubah. Pada kondisi seperti itu, biasanya dibutuhkan inovasi yang kuat dan respon yang cepat. Daripada menggaji karyawan, dapat dilakukan dengan mengontrak orang untuk proyek tertentu atau jangka panjang. Kontrak jangka panjang dengan pemasok dan distributor pengganti

layanan yang disediakan perusahaan untuk dirinya sendiri melalui integrasi vertical. Pasar-pasar elektronik dan system intformasi yang canggih mengurangi biaya transaksi di pasar, sehingga ada penyesuaian keputusan „membeli“ ataukah „membuatnya“. Saat ini fungsi-fungsi organisasi bisnis tidak lagi terpusat pada satu gedung atau di satu wilayah geografi, melainkan tersebar di seluruh wilayah penjuru dunia. Akibatnya, perusahaan hanya merupakan sebuah kerangka dengan kantor pusat yang kecil yang bertindak sebagai “pialang (broke)”, yang secara elektronik terhubung ke seluruh divisi yang dimiliki secara sempurna, sebagian cabang perusahaan yang dimilikimsendiri, dan perusahaan-perusahaan independen lainnya. Dalam bentuk aslinya, organisasi jejari ng merupakan serangkaian perusahaan atau unit bisnis independen yamng terhubung bersama-sama dengan komputer dalm satu system informasi yang mendesain, menghasilkan, dan memasarkan produk dan jasa.



Gambar 8-3 Struktur Organisasi Jejaring

Struktur organisasi jaringan memberikan peningkatan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam mengatasi perubahan teknologi yang sangat cepat dan pergeseran bentuk-bentuk persaingan dan perdagangan internasional. Struktur organisasi jejaring juga memungkinkan perusahaan untuk berkonsentrasi pada kemampuan khususnya, sementara itu organisasi memperoleh efisiensi dari perusahaan lainnya yang juga sedng mengkonsentrasikan usahanya

pada bidang keahliannya. Meskipun demikian, struktur jejaring memiliki keunggulan. Tersedianya sejumlah mitra potensial dapat menjadi sumber kendl. Melakukan kontrak di luar fungsi-fungsi terhadap sebagian pemasok atau distributor dapat menahan perusahaan dari penemuan suatu sinergi dengan mengkombinasikan aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan. Jika sebuah perusahaan tertentu terlalu mengkhususkan diri (*overspecialize*) hanya pada sedikit fungsi-fungsi yang salah dan demngan demikian menjadi tidak kompetitif.

Rekayasa Ulang dan Implementasi Strategi

Pendekatan implementasi strategi yang digunakan sekarang untuk memperbaiki operasi organisasi disebut rekayasa ulang (*reengineering*). Rekayasa ulang merupakan mendesain ulang (*redesign*) proses bisnis secara radikal untuk mencapai keuntungan utama dalam biaya, pelayanan dan waktu. Rekayasa ulang bukan struktur organisasi jenis baru, tetapi suatu cara yang efektif untuk mengimplementasikan sebuah perubahan haluan strategi.

Rekayasa ulang berusaha mendobrak peraturan dan prosedur yang dikembangkan dan mendarah daging dalam suatu organisasi selama bertahun-tahun sehingga menghalangi terjadintya perubahan. Peraturan dan prosedur yang benar-benar tidak pernah dipertanyakan sejak pertama sekali ditetapkan. Peraturan dan prosedur dapat berkisar dari “keputusn kredit yang dibuat oleh departemen kredit” sampai kepada “persediaan lokal yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan dengan baik”. Peraturan-peraturan organisasi dan desain kerja berdasarkan pada asumsi tentang teknologi, orang dan tujuan organisasi mungkin tidak lagi relevan dalam jangka panjang. Daripada berusaha memperbaiki permasalahan yang timbul dengn hanya melakukan perubahan-perubahan kecil dan penyesuaian terhadp proses kerja yang ada, kunci untuk rekayasa ulang adalah dengan mengajukan pertanyaan, “Jika perusahaan ini merupakan perusahaan baru, bagaimana kit akan menjalankannya?”.

Michael Hammer, yang mempopulerkan konsep ini menyarankan prinsip-prinsip berikut ini dalam melakukan rekayasa ulang:

- **Mengorganisasir berdasarkan hasil, bukan tugas.** Mendesain pekerjaan seseorang atau pekerjaan sebuah

departemen berdasarkn sasaran atau hasil yang ingin dicapai, bukan berdasarkan suatu tugas atau serangkaian tugas.

- **Ada yang menggunakan keluaran proses untuk melakukan proses.** Dengan bantuan system informasi yang berbasis komnputer, berbagai proses sekarang ini dapat direkayasa ulang sehingga orang-orang yang membutuhkan hasil dari proses tersebut dapat melakukannya sendiri.
- **Memasukan pekerjaan pemrosesan informasi ke dalam pekerjaan riil yang menghasilkan informasi.** Orang-orang atau departemen yang menghasilkan informasi juga dapat memproses informasi untuk digunakan ketimbang hanya mengirimkan data mentah ke bagian atau departemen lain dalam organisasi untuk menginterpretasikannya.
- **Memperlakukan sumber daya yang tersebar secara geografis sebagai sumber daya tersentralisasi.** Dengan system informasi yang modern, perusahaan-perusahaan dapat menyediakan pelayanan lokal yang fleksibel, sementara waktu menjaga sumber daya actual tetap berada pada lokasi tersentralisasi untuk tujuan koordinasi.
- **Menghubungkan berbagai aktivitas yang parallel daripada mengintegrasikan hasil aktivitas-aktivitas tersebut.** Daripada memiliki berbagai unit yang melakukan berbagai aktivitas bebeda yang pada akhirnya harus disatukan, mereka dapat berkomunikasi sambil mereka bekerja sehingga mereka dapat melakukan pengintegrasian.
- **Menempatan keputusan penting dimana pekerjaan dilakukan dan mebuat pengendalian ke dalam proses.** Orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut harus mampu membuat keputusan sendiri dan melakukan pengawasan mndiri.
- **Menangkap informasi sekali dan langsung pada sumbernya.** Daripada setiap unit mengembangkan pusat data (*database*) dan aktivitas pemrosesan informasi sendiri-sendiri, lebih baik informasi tersebut diletakkan ke dalam suatui jejaring sehingga seluruh unit dapat mengaksesnya.

Beberapa perusahaan berhasil melakukan rekayasa ulang, misalnya, Pratt & Whitney, sebuah perusahaan manufaktur mesin jet menggunakan rekayas ulang untuk mengurangi kekurangefisienannya lini perakitan. Kebebasan pusat produk yang diciptkan untuk mengganti yang lma, alur lini yang panjang jauh, untuk mendukung

alur kerja yang efisien. Pada setiap pusat, kaluster mesin-mesin yang identik, dikelompokkan kembali dalam kaluster mesin-mesin berbeda yang baru yang secara bersama-sama akan merupakan satu bagian mesin manufaktur pada alur berkelanjutan yang sederhana. Para pekerja akan dilatih-silang agar setiap orang dapat mengoperasikan mesin. Dengan usaha ini, perrusahaan dapat menghemat 5 juta dolar dan berhasil mempercepat proses manufaktur mencapi 70 persen. Meskipun demikian, karena rekayasa ulang hampir selalu diiringi dengan sejumlah kegagalan yang signifikan, yaitu diperkirakan antara 50 % dan 70 % usaha-usaha rekayasa ulang gagal untuk mencapai tujuan mereka.

Mendesain Pekerjaan untuk Mengimplementasikan Strategi

Mengorganisasi berbagai aktivitas sebuah perusahaan dan orang-orang yang ada untuk mengimplementasikan strategi melibatkan lebih dari sekadar mendesain ulang keseluruhan struktur organisasi perusahan, tetapi juga mencakup mendesain ulang cara keseluruhan pekerjaan yang dilaksanakan. Seiring meningkatnya penekanan pada upaya rekayasa ulang, banyak perusahaan sedang mulai mengkaji ulang proses kerja mereka dngan memperhatikan tahap yang kurang diperlukan orang-orang dan proses diluar aktivitas. Langkah-angkah proses yang melakukan rangkaian secara tradisional dapat diperbaiki dengan melakukan tim kerja lintas-fungsional yang penggunaannya secara bersamaan. Harley Davidson, misalnya, telah mengelola upaya tersebut untuk mengurangi 50 persen waktu yang dibutuhkan untuk membuat sebuah sepeda motor. Restrukturisasi dilakukan melalui pengurangan orang yang diperlukan dalam lingkup pekerjaan dan yang mendorong tim kerja. Desain pekerjaan dan akibat dari kinerja yang meningkat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Desain pekerjaan yang merujuk pada studi mengnai tugas-tugas individual yang berusaha membuat tugas-tugas tersebut lebih relevan un tuk perusahaan dan karyawan itu sendiri. Dalam upaya meminimisasi beberapa konsekuensi yang tidak menguntungkan akibat spesialisasi pekerjaan, perusahaan kembali untuk mendesain teknik-teknik pekerjaan baru; pembesaran pekerjaan (*job enlargement*) yaitu memberikan tugas kombinasi yang lebih besar kepada pekerja untuk melakukan pekerjaan yang jenisnya sama, rotasi

kerja (*job rotation*) yaitu memindahkan pekerja pada beberapa pekerjaan untuk meningkatkan variasi, dan pemerkayaan pekerjaan (*job enrichment*) yaitu mengubah pekerjaan dengan memberikan pekerja lebih banyak otonomi dan aktivitas kontrol yang luas. ***Model karakteristik pekerjaan*** (*job characteristic model*) merupakan contoh pemerkayaan pekerjaan yang baik.

Berikut ini adalah contoh kasus yang diambil dari buku Wheelen dan Hunger (2002). Desain pekerjaan modern adalah pengenalan produk berdasarkan tim oleh Corning, Inc, yaitu sebuah perusahaan manufaktur kaca di Blacksburg dan Virginia. Dalam persetujuan serikat pekerja, Corning mengurangi kualifkasi pekerjaan dari 47 menjadi 4 klasifikasi yang membuat karyawan produksi dapat melakukan rotasi pekerjaan setelah mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Karyawan dibagi ke dalam tim yang beranggotakan 14 orang yang mandiri. Pabrik tersebut hanya memiliki dua tingkatan manajemen yaitu: manajer pabrik Robert Hoover dan dua pemimpin lainnya yang bertindak sebagai penasihat tim. Akibat perubahan tersebut, karyawan dituntut untuk bekerja selama 12,5 jam dalam satu shift, dalam pilihan hari ketiga: tiga hari atau empat hari seminggu. Tim membuat keputusan manajerial dan disiplin kerja para anggotanya, dan karyawan diminta untuk mempelajari tiga “modul keterampilan” dalam waktu dua tahun atau kehilangan pekerjaan mereka. Sebagai akibat desain pekerjaan yang baru ini, tim kerja Blackburg meningkatkan kemampuan para anggotanya dengan berbagai keahlian yang dapat saling tukar, mampu mengganti alat penyaring dalam lini produksinya hanya dalam waktu sepuluh menit sampai enam kali lebih cepat daripada karyawan pabrik lainnya. Pabrik di Blackburg memperoleh keuntungan 2 juta dolar dalam delapan bulan pertama produksinya, dan mapu meminimisasi kerugian yang dialami sebesar 2,3 juta dlar pada tahp awal program tersebut. Prestasi yang dicapai oleh pabrik di Blackburg mendorong manajemen punck Corning untuk melakukan program produksi berbasis kelompok pada 27 pabrik lainnya.

Isu-Isu Internasional dalam Implementasi Strategi

Sebuah perusahaan intenasional adalah perusahaan yang menggunakan beberapa kombinasi aktivitas, mulai dari ekspor / impor sampai pada pengolahan yang beerskala penuh, di negara-negara luar negeri. Sebaliknya, sebuah perusahaan multinasional (MNC) adalah

sebuah perusahaan internasional yang sangat berkembang dengan keterlibatan secara mendalam di seluruh dunia, ditambah dengan suatu perspektif yang meliputi seluruh dunia dalam manajemennya dan pembuatan keputusannya pula. Pendekatan ini bekerja baik bila industri berpindah dari multidomistik (industri masing-masing negara pada dasarnya terpisah dari industri yang sama di negara-negara lain; sebuah contoh adalah pengeceran) ke global (masing-masing negara adalah suatu bagian dari suatu industri yang meliputi seluruh dunia; suatu contoh adalah elektronik konsumen).

Aliansi strategis seperti usaha kerjasama (joint ventures) dan perjanjian lisensi (lisencing agreements), antara sebuah perusahaan multinasional (MNC) dan sebuah mitra likal (local partner) di suatu negara tuan rumah (host country) menjadi bertambah popular sebagai suatu yang berarti bagi sebuah perusahaan yang memperoleh keuntungan masuk ke dalam negara lai, terutama ke negara-negara kurang berkembang. Kunci keberhasilan menerapkan rencana ini adalah memilih mitra lokal. Masing-masing pihak perlu menilai tidak hanya kesesuaian strategis dari masing-masing strategi projek perusahaan, tetpi juga kesesuaian dari setiap sumber daya masing-masing perusahaan. Kesuksesan suatu usaha kerjasama (joint venture) mungkin memerlukan waktu dua tahun periode kontrak diantara kedua belah pihak.

Dengan demikian, desain sebuah struktur organisasi sangat kuat dipengaruhi oleh tingkat perkembangan perusahaan dalam aktivitas internasional dan tipe industri dimana perusahaan tercakup. Isu-isu sentralisasi dan desentralisasi terutama menjadi sangat penting bagi pengoperasian sebuah perusahan multinasional baik dalam ndustri multidomestik maupun global.

Tahap-tahap Perkembangan Internasional (Stages of International Development)

Pada umumnya perusahaan yang beroperasi secara internasional cenderung berkembang melalui lima tahap, baik dalam hubungannya dengan pasar geografis yang tersebar di seluruh dunia maupun dalam cara struktur operasi dan programnya. Tahap-tahap perkembangan internasional ini adalah sebagai berikut :

- **Tahap 1** (Perusahaan Domestik). Perusahaan domestik terutama mengekspor beberapa produknya melalui dealer atau

distributor lokal di negara-negara luar negeri. Dampaknya pada struktur organisasi perusahaan adalah kecil sekali sebab sebuah departemen ekspor di kantor pusat perusahaan menangani segala sesuatunya.

- **Tahap 2** (Perusahaan Domestik dengan Divisi Ekspor). Sukse pada tahap pertama memastikan perusahan untuk membentuk perusahaan penjualan (sales company) sendiri demngan kantor lain untuk mengganti perantara dan pengendalian pemasaran yang lebih baik. Karena ekspor sekarang telah menjadi lebih penting, perusahaan membentuk sebuah divisi ekspor untuk mengatur kantor penjualan di luar negeri.
- **Tahap 3** (Perusahaan Domestik terutama dengan Divisi Internasional. Sukses pada tahap-tahap sebelumnya memastikan perusahaan untuk membuat fasilitas pengolahan dalam meningkatkan penjualan dan kantor-kantor pelayanan di negara-negara yang dianggap penting. Sekarang perusahaan menambah suatu divisi internasional yang bertanggung jawab terhadp sebagian besar perilaku pemimpin fungsi-fungsi bisnis di luar negeri.
- **Tahap 4** (Perusahaan Multinasional dengan Tekanan Multidomistik). Sekarang sebuah perusahaan multinasional yang penuh pengalaman meningktkan investasinya di negara-negara lain. Perusahaan membentuk sebuah divisi atau perusahaan pengoperasian lokal di negara lain, seperti Ford of Britain, untuk melayani pasar secara lebih baik. Lini produk diperluas, dan kapsitas pengolahan lokal ditetapkan. Fungsi-fungsi pengembangan manajerial (pengembangan produk, keuangan, pemasarn, dan sebagainya) diorganisir secara lokal. Lama kelamaan, perusahaan induk mengakuisisi bisnis-bisnis lain yang berkaitan, perluasan basis divisi pengoperasian lokal. Dengan demikian, perusahaan pengoperasian lokal di negara lain merupakan cabang perusahaan yang sangat berhasil mengembangkan suatu kehadiran regional yang kuat, mencapai otonomi yang lebih besar dan mencukupi diri sendiri. Operasi ada dimasing-masing negara, meskipun demikian, pengolahan secara terpisah seperti suatu perusahaan domestik.
- **Tahap 5** (Perusahaan Multinasional dengan Tekanan Global). Sebahagian besar perusahaan-perusahaan multinasional yang sukses melalui tahap kelima dimana mereka memiliki karyawan, R&D, dan strategi keuangan di seluruh dunia. Pengoperasian

khusus pada sebuah industri global, MNC mendenasionalisasikan operasi dan rencana desain produknya mempertimbangkan pengolahan dan pemasaran yang mencakup seluruh dunia. Sekarang pertimbangan-pertimbangan global mendominasi desain organisasi. Struktur MNC global berbentuk sebuah matriks yang mencakup beberapa kombinasi daerah geografis, lini produk, dan fungsi-fungsi. Semua manajer sekarang bertanggung jawab terhadap hubungan dengan internasional seperti isu-isu domestik.

Ada beberapa penelitian yang mendukung tahap-tahap konsep perkembangan internasional ini, namun tidak mendukung perlunya urut-urutan lima tahap tadi. Contohnya, sebuah perusahaan dapat berinisiatif melakukan produksi dan penjualan di berbagai negara tanpa melalui tahap-tahp mengekspor atau memiliki cabang penjualan lokal di negara lain. Disamping itu, ada suatu perusahaan yang dapat berada pada tahap yang berbeda pada saat yang bersamaan dengan produk yang berbeda di pasar berbeda dan pada tingkat yang berbeda. Perusahaan-perusahaan juga dapat melompati lintas tahap-tahap untuk suatu penekanan global. Perkembangan internet yang tersebar luas mengubah cara berbisnis yang dilakukan secara internasional.

Sentralisasi Lawan Desentralisasi

Sebuah dilemma yang mendasar dihadapi oleh perusahaan multinasional adalah bagaimana mengorganisir wewenang (authority) secara sentral sehingga operasinya seperti sebuah system keanggotaan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya sehingga mencapai sinergi, dan pada waktu yang sama mendesentralisasi wewenang swehingga manajer lokal dapat membuat keputusan yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar lokal atau pemerintah setempat. Berkaitan dengan masalah ini, MNCs cenderung menstruktur diri mereka sendiri berdasarkan kelompok produk atau berdasarkan daerah geografi.

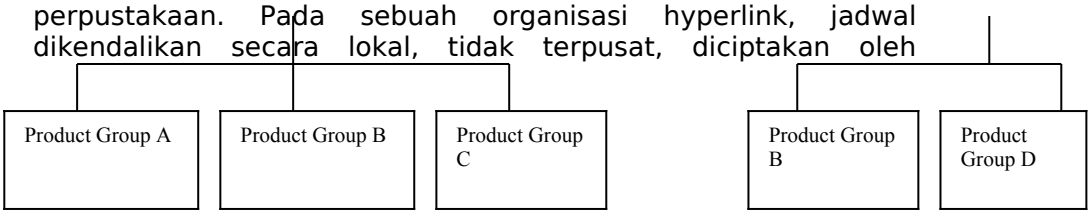
Mereka dapat mengkombinasikan keduanya dalam sebuah struktur matriks seperti yang dipilih oleh perusahaan 3M dan Asea Brown Boveri (ABB). Disatu sisi, struktur matriks 3M menyajikan divisi produk perusahaan; dan disisi yang lain mencakup cabang-cabang regional dan negara internasional perusahaan.

Pengaruh Internet terhadap Struktur dan Desain Organisasi

Buku „The Cluetrain Manifesto“ yang ditulis oleh Levine, Lockke, Searls, dan Webeergeer, menyadiakan 95 tesis/skripsi mengenai bagaimana internet mengubah dunia dan langkahnya terhadap bisnis. Banyak perusahaan sekarang yang msih tertahan pada pola pikir konservatif dan tradisional, mennciptakan penghalang yang nyata antara mereka sendiri dan dengan orang-orang yang ingin mereka raih. Buku tersebut menyatakan bahwa internet mempunyai sesuatu yang istimewa mengenai hal tersebut, dimana „Cluetrain Manifesto“ menyebutnya sebagai „suara“ yang memisahkannya dari media lain. Internet menghubungkan orang-orang satu sama lain, memungkinkan mereka mempunyai percakapan dan komentar mengenai berbagai hal yang menyatukan kekayaan pengetahuan dari berbagai sumber. „Organisasi hyperlink“ merupakan suatu jenis baru dari organisasi berkembang, yang memberikan kemudahan akses kepada seluruh karyawan satu sama lain dan kepada orang-orang diluar organsiasi dalam berbagai macam cara mulai dari e-mail sampai jaringan situs pribadi. Para pekerja dan pelaku pasar berbicara dengan bahasa yang sama.

Menurut Levine et al, mengikutsertakan internet ke dalam perusahaan mengubah beberapa hal dengan cara yang tidak diperkirakan. Organisasi hyperlink baru memuat beberapa tema utama.

- Hyperlink dan disentarlisasi. Tidak ada kewenangan sentral dalam jaringan. Terdiri dari ratusan juta halaman yang terkkait satu sama lain oleh pengarang/pembuat setiap satuan halaman. Organisasi menjadi hyperlink ketika mereka medisentralisasikan kelompok mereka, komite, satuan tugas, dan individu. Struktur perkantoran dikesampingkan untuk kepentingan jaringan kolega terpercaya.
- Hypertime. Melalui internet, orang-orang dapat mencari informasi dan koneksi pada langkah mereka sendiri dan dibawah kendalinya sendiri kapan pun setiap hari atau setiap minggu tanpa harus mencari tempat parkir dan mendapatkan kartu perpustakaan. Pada sebuah organisasi hyperlink, jadwal dikendalikan secara lokal, tidak terpusat, diciptakan oleh



kelompok lokal dan individu. Tenggat waktu tradisional digantikan oleh sebuah dorongan kelompok untuk membantu seorang pelanggan atau sesama karyawan.

- Dapat diperoleh secara langsung. Internet menyediakan akses langsung kepada setiap orang dimanapun untuk setiap informasi yang tersedia. Organisasi hyperlink menggantikan pola pikir lama dari informasi dipapan iklan dengan yang baru, kebijakan yang terbuka lebar yang mendorong kolaborasi pada intranet, mengalihkan tugas individu ke tugas kelompok dan memperkenalkan orang-orang karena mempunyai kemampuan pennting dan berbagi minat, bukan karena posisi mereka dalam hierarki.
- Penuh dengan Data. Peredaran dari internet adalah halaman-halaman informasi. Berbagai macam komunikasi interneet (khususnya e-mail) menjadikan organisasi hyperlink dapat menghubungkan staf, manajemen, dan pelanggan yang dapat bercerita, menciptakan narasi yang berharga, dan mengeksploitasi berbagai cara untuk mengartikan ide-ide dengan menggunakan suaru dari masing-masing partisipan yang berbeda.
- Rusak. Diikarenakan internet merupakan sebuah jaringan yang luas dan kompleks dan tidak dikendalikan oleh siapa pun, internet akan selalu tetap agak „rusak“. Segala pencarian di internet terikat untuk mencari beberapa mata rantai yang mati dan jalan buntu (situs-situs „lengket“ yang tidak memperkenankan pengunjung untung mengunjungi kembali halaman sebelumnya). Sementara hierarki tradisional menuntut keadaan dapat diramalkan dan konsistensi, organisasi hyperlink mencari inovasi dan mengharapkan kesalahan serta struktur dan sistem yang agak rusak, yang selalu dalam tahap perbaikan dan pembangunan ulang.
- Tanpa batasan. Jaringan dan organisasi tradisional cemas seiring dengan masalah keamanan akan akses. Biasanya mereka sengat jelas dimana satu departemen berakhir dan yang lain dimulai-bahkan disatu perusahaan yang sama. Orang-orang mempunyai akses untuk informasi penting hanya jika mereka „mempunyai keingintahuan“. Lebih jelas, internet dirancang agar satu halaman dapat dihubungkan dengan halaman lainnya tanpa memperoleh izin dari pengarangnya. Karena cara kerja hubungan tersebut, kadang sulit untuk menyampaikan apakah satu

> hubungan masih dalam halaman web yang ama atau yang lain yang berada di belahan dunia lain. Organisasi hyperlink menganggap bahwa antar unit itu lentur dan berubah. Intranet dan ekstranet memungkinkan perusahaan untuk berbagi proses-proses yang tidak diketahui sebelumnya dengan pelanggan dan mengharapkan ide-ide dan saran dari mereka. Mereka juga menjalin komunikasi internal mengalir lebih mudah, menggnatikan ruangan rapat tertutup dengan kelompok diskusi e-mail dan situs-situs intranet kelompok. Seiring dengan menurunnya tingkat kesulitan terhadap keanggotaan, daerah perbatasannya mulai samar.

Menurut buku The Cluentrain Manifesto, struktur dari perusahaan harus berubah jika mereka ingin keefektifan berjalan dalam suatu lingkungan yang berubah, global, dan terhubung dengan internet. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi tradisional harus lebih banyak mengadopsi karakteristik dari matriks, jaringan, dan bentuk-bentuk selular dari organisasi.

9 Implementasi Strategi: Staffing dan Directing

Pendahuluan

Implementasi strategi dan kebijakan baru sering memunculkan prioritas-prioritas baru dalam manajemen sumberdaya manusia dan penggunaan yang berbeda atas sumberdaya manusia yang tersedia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berarti mempekerjakan orang baru dengan keterampilan baru, mengganti orang yang memiliki keterampilan tidak sesuai atau tidak mampu memenuhi standar, dan atau melatih kembali karyawan yang ada untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru.

Jika perusahaan akan mengimplementasikan strategi-strategi pertumbuhannya, perusahaan mungkin perlu merekrut orang baru untuk mempekerjakannya. Orang-orang yang telah berpengalaman dengan keahlian atau keterampilan yang dibutuhkan kadang kala diperlukan untuk mengisi atau menduduki posisi manajerial yang baru diciptakan. Ketika perusahaan mengikuti strategi pertumbuhan akuisisi, mungkin dibutuhkan pergantian manajer-manajer di dalam perusahaan tersebut. Pengitegrasian manajer dapat berhasil apabila seseorang memiliki (1) pengetahuan yang diperoleh perusahaan; (2) gaya manajemen harus fleksibel; (3) kemampuan bekerja dalam tim proyek antar lintas fungsi; (4) kemauan untuk bekerja secara bebas; (5) kecerdasan yang cukup dan emosional yang baik untuk bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang yang berbeda-beda.

Akan tetapi, jika perusahaan mengadopsi strategi perampingan, perusahaan mungkin perlu memberhentikan karyawan dalam jumlah

yang cukup besar. Manajemen puncak dan para manajer divisional perlu menetapkan kriteria yang digunakan dalam keputusan-keputusan penempatan karyawan. Haruskah para karyawan diberhentikan berdasarkan rendahnya senioritas atau berdasarkan kinerja yang buruk? Kadangkala beberapa perusahaan menentukan bahwa menetapkan keseluruhan satu divisi lebih mudah daripada memilih karyawan yang diberhentikan.

Staffing

Pada saat memiliki perumusan strategi baru, sebuah perusahaan mungkin menemukan apa yang diperlukan untuk merekrut orang-orang yang berbeda-beda untuk mengimplementasikan strategi baru. Salah satu cara untuk mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan, seperti keseluruhan biaya rendah, adalah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Suatu studi dari 51 perusahaan di United Kingdom ditemukan bahwa 71% dari “pemimpin” perusahaan menilai bahwa pembelajaran dan pelatihan sangat penting dibanding dengan 62% perusahaan lainnya.

Pelatihan juga penting pada saat strategi perampingan (*retrenchment strategy*) diimplementasikan. Perampingan yang berhasil berarti perusahaan harus melakukan investasi pada karyawan yang tersisa.

Kesesuaian Manajer dengan Strategi

Beberapa ahli menyatakan bahwa jenis yang paling sesuai dari seorang manajer umum yang dapat dengan efektif mengimplementasikan sebuah strategi baru unit bisnis atau perusahaan tergantung pada arah strategis yang diinginkan oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut. Para eksekutif dengan paduan khusus dari keterampilan dan keahlian serta pengalaman yang dimiliki, dapat diklasifikasikan sebagai tipe eksekutif tertentu dan sesuai dengan strategi khusus perusahaan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang mengikuti strategi konsentrasi (concentration strategy) dengan penekanan pada integrasi vertikal atau horizontal, mungkin memerlukan eksekutif puncak yang agresif dengan pengalaman luas pada industri tertentu, seperti ahli industri yang dinamis. Strategi diversifikasi sebaliknya, mungkin membutuhkan CEO dengan kemampuan analitis yang memiliki pengetahuan luas akan

berbagai industri lainnya dan dapat mengelola berbagai lini produk yang berbeda, seperti manajer portfolio yang analitis. Perusahaan yang memilih untuk mengambil strategi stabilitas mungkin membutuhkan CEO-nya adalah perencanaan laba yang hati-hati, yaitu orang yang memiliki gaya konservatif, berlatar belakang produksi atau insinyur dan berpengalaman dalam mengendalikan pengeluaran, anggaran, persediaan dan prosedur-prosedur standarisasi. Perusahaan yang lemah sementara berada dalam industri yang menarik , cenderung akan mencari eksekutif yang beorientasi pada tantangan, atau yang biasa dikenal dengan orang yang ahli membalikkan keadaan untuk menyelamatkan perusahaan mereka. Jika perusahaan tidak lagi dapat diselamatkan, seorang likuidator yang profesional akan dibutuhkan dalam pengadilan yang menyatakan kepailitan dan melikuidasi semua aset perusahaan.

Seleksi dan Pengembangan Manajemen

Seleksi dan pengembangan manajemen merupakan hal paling penting, tidak hanya untuk memastikan bahwa perusahaan telah merekrut orang-orang yang memiliki paduan keahlian dan pengalaman yang tepat, tetapi juga untuk membantu mereka berkembang dalam pekerjaannya untuk mempersiapkan mereka pada promosi yang akan datang.

Keberhasilan Eksekutif: Insiders Versus Outsiders

Keberhasilan eksekutif merupakan proses pergantian manajer puncak. Dua per tiga dari seluruh perusahaan besar di dunia mengganti manajer puncak setiap lima tahun sekali. Hal ini adalah penting bagi rencana perusahaan yang dipastikan untuk peristiwa yang mungkin terjadi ini. Selain itu juga, penting untuk suatu perusahaan yang pada umumnya mempromosikan para manajer dari dalam untuk mempersiapkan promosi. Sebagian dari praktisi terbaik untuk rangkaian manajemen puncak memberi harapan kepada direksi untuk membantu CEO menciptakan suatu rangkaian rencana, mengidentifikasi calon suksesi di bawah lapisan paling tinggi, mengukur calon internal dan calon dari luar untuk memastikan pengembangan dari sekumpulan ketrampilan yang komprehensif, dan menyediakan insentif keuangan yang sesuai.

Beberapa studi melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan kinerja tinggi merekrut CEO-nya dari dalam perusahaan sendiri. Akan tetapi penelitian lain menunjukkan bahwa pada perusahaan dengan laba tinggi, persentase CEO yang direkrut dari luar perusahaan adalah lebih tinggi daripada perusahaan yang dalam kondisi merugi. Sebagai contoh, studi dari 22 perusahaan yang menggunakan strategi perubahan selama satu periode 13 tahunan, ditemukan hanya dua perusahaan yang mengganti CEO dari 27 pengganti CEO (beberapa perusahaan memiliki lebih dari satu CEO). Selama periode tersebut hanya 7 yang merupakan dalam dan 20 orang lainnya berasal dari luar

Identifikasi Kemampuan (Ability Identifying)

Perusahaan dapat mengidentifikasi dan mempersiapkan orang-orangnya untuk posisi-posisi penting dalam beberapa cara. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan menetapkan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal system*) yang baik untuk mengidentifikasi orang-orang yang berkinerja baik dengan potensi promosi yang dimilikinya.

Banyak perusahaan besar menggunakan pusat penilaian (*assessment center*) untuk mengevaluasi kesesuaian seseorang pada posisi-posis yang lebih tinggi. Pusat penilaian itu bersifat unik, dengan kekhususan yang disesuaikan dengan setiap perusahaan. Metode tersebut meliputi wawancara khusus, permainan manajemen, latihan kekompakkan tim, diskusi kelompok yang bebas, analisis kasus, latihan pengambilan keputusan, dan presentasi tatap muka untuk menilai potensi setiap karyawan untuk posisi-posisi tertentu. Promosi untuk posisi yang lebih tinggi didasarkan tidak hanya pada kinerja masa lampau, tetapi juga pada kinerja pada pusat penilaian. Banyak pusat penilaian yang membuktikan mampu memprediksi dengan tepat kinerja pekerjaan seseorang di masa yang akan datang.

Job rotation−perpindahan orang-orang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Juga merupakan salah satu pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan besar untuk memastikan bahwa para pekerja mendapatkan bauran atau ragam pekerjaan yang sesuai berdasarkan pengalaman untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka di masa yang akan datang. Rotasi orang-orang diantara divisi adalah suatu cara perusahaan dalam meningkatkan tingkat pembelajaran organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memacu strategi diversifikasi yang terkait melalui pengembangan internal

menggunakan lebih banyak perpindahan para pekerjanya secara interdivisional dibanding perusahaan-perusahaan yang tumbuh tanpa melalui proses akuisisi yang tidak terkait. Pada akhirnya, perusahaan-perusahaan yang tumbuh secara internal berusaha mentransfer pengetahuan dan keahlian penting perusahaannya dalam upaya mencapai beberapa sinergi.

Masalah dalam Perampingan

Perampingan mengacu kepada eliminasi terencana mengenai posisi atau pekerjaan-pekerjaan tertentu. Perusahaan-perusahaan pada umumnya menggunakan pendekatan tersebut dalam mengimplementasikan strategi pengurangan. Komunitas masyarakat keuangan akan lebih bereaksi positif terhadap pengumuman perampingan dari perusahaan yang sedang kesulitan, karena program-program seperti itu dapat memberikan beberapa manfaat jangka pendek (seperti peningkatan harga saham perusahaan). Akan tetapi, penelitian mengindikasikan bahwa bila perampingan tidak dilakukan dengan baik, produktivitas akan lebih buruk bukannya lebih baik.

Dalam studi mengenai perampingan pada 20 dari 30 industri otomotif di Amerika Serikat, yang mana pekerjaan yang tidak efisien telah dihapuskan dan penawaran pensiun dini pada para manajer dianggap tidak memiliki nilai tambah bagi perusahaan. Setelah terjadi pemecatan, para pekerja yang tersisa tidak hanya melakukan pekerjaan mereka sendiri, tetapi juga mengerjakan pekerjaan yang ditinggalkan oleh pekerja yang dipecat.

Strategi pengurangan yang baik mungkin dapat diimplementasikaan dengan baik dalam hal pengorganisasssiannya, namun buruk dalam penataan staf yang ada. Bahkan mungkin berkembang suatu situasi yang memperburuk keadaan daripada memperkuat perusahaan.

Berikut ini beberapa pertimbangan dalam melakukan perampingan agar berhasil:

1. Eliminasi pekerjaan-pekerjaan yang tidak perlu, bukan melakukan pemotongan diberbagai bidang. Gunakan waktu yang tersedia untuk mengetahui dengan tepat kemana dana mengalir dan kurangilah pekerjaan, jika perkerjaan bukan yang seharusnya, jika ternyata pekerjaan tersebut tidak memberi nilai tambah kepada apa yang diproduksi perusahaan.
2. Kontrakkan keluar pekerjaan-pekerjaan kepada pihak lain untuk mengerjakannya dengan lebih murah. Sebagai contoh, Bankers Trust of New York mengontrakkan keluar bagian surat, layanan cetak dan beberapa aktivitas pembayaran rekening piutang pelanggan pada divisi Xerox, namun mereka tidak pernah meninggalkan gedung mereka.

3. Rencanakan efisiensi jangka panjang. Jangan mudah mengeliminasi semua biaya yang dapat ditunda, seperti perawatan penelitian dan pengembangan serta periklanan dengan anggapan bahwa situasi lingkungan bisnis akan lebih mendukung.
4. Komunikasikan alasan-alasan mengambil tindakan perampingan. Beritahukan kepada karyawan tidak hanya mengapa perusahaan akan melakukan perampingan, tetapi juga apa yang sedang diusahakan oleh perusahaan agar tercapai tujuannya yaitu dengan cara fokuskan dan tekankan pada pernyataan misi yang hendak dicapai.
5. Berinvestasi pada karyawan yang selamat dari program perampingan. Para karyawan perusahaan yang selamat dari proses perampingan mungkin akan mengerjakan berbagai tugas yang berbeda dari sebelumnya, karena itu perusahaan perlu membuat draft baru tentang spesifikasi kerja, standar kerja, teknik penilaian kerja dan paket kompetensi baru bagi karyawannya. Pelatihan tambahan juga diperlukan untuk memastikan, bahwa setiap orang memiliki keterampilan yang sesuai untuk menghadapi perkembangan pekerjaan dan tanggung jawabnya.
6. Mengembangkan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki nilai tambah untuk mengimbangi berkurangnya pekerjaan. Ketika tidak ada lagi pekerjaan yang tersedia bagi karyawan yang tersisa dari perampingan, pihak manajemen harus mempertimbangkan berbagai alternatif penataan staf lainnya.

Isu-isu Internasional dalam Staffing

Mengimplementasikan suatu strategi perluasan internasional mengambil banyak perencanaan dan biaya sangat mahal. Karena perbedaan budaya berpengaruh terhadap gaya manajerial dan sumberdaya dalam melakukan aktivitas sesuai dengan situasi alam suatu negara. Umumnya perusahaan multinasional mencoba untuk menyesuaikan pengelolaan perusahaan dengan baik sesuai negara yang bersangkutan. 90 persen perusahaan memilih karyawan untuk suatu tugas internasional berdasarkan pada keahlian teknis mereka dengan mengabaikan area lain. situasi ini, bagaimanapun, dapat meningkatkan. Perusahaan multinasional kini lebih banyak menekanan

pada pelatihan antar budaya bagi para manajer yang ditugas ke negara lain.

Untuk meningkatkan pembelajaran organisasi, banyak perusahaan-perusahaan multinasional mempersiapkan manajer mereka sedini mungkin (5 tahun). Hal ini dimaksudkan agar mereka dapat memahami secara mendalam mengenai operasi perusahaan di negara lain.

Nilai yang diperluas melalui komunikasi diantara tenaga kerja sehingga terjalin pengertian. Tetapi, tidak semua perusahaan dapat cocok digunakan secara internasional.

Dari studi mereka 750 Perusahaan AS., Jepang, dan Eropa mengenai, Black dan Gregersen menemukan bahwa perusahaan yang melakukan suatu pekerjaan yang baik dengan manajemen asing mengikuti 3 praktek umum, yaitu:

- Ketika pembuatan tugas internasional, mereka memusatkan pada transfer pengetahuan dan pengembangan kepemimpinan global.
- Mereka membuat ketrampilan tenaga asing yang disesuaikan atau yang dilampaui oleh kemampuan silang budaya mereka.
- Mereka dan tenaga asing dengan sengaja memproses pengiriman kembali dengan bimbingan karier dan pekerjaan dimana karyawan dapat menerapkan apa yang mereka pelajari

Perusahaan-perusahaan multinasional dengan tingkat aktivitas interdependensi secara internasional membutuhkan penempatan manajer yang memiliki kualitas yang signifikan dan berpengalaman dalam bidang pengembangan dan pelatihan, sehingga setiap orang di dalam perusahaan dimasa yang akan datang dapat mengerti tentang hubungan global dan isu-isu secara internasional mengenai aktivitas perusahaan.

Leading

Implementasi juga melibatkan pengarahan karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keahlian mereka pada tingkat yang

paling efektif dan efisien untuk mencapai sasaran organisasi. Tanpa adanya pengarahan, karyawan cenderung melakukan pekerjaan mereka mereka pribadi tentang tugas-tugas apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana dilakukan, dan untuk tujuan apa. Pengarahan dapat berbentuk kepemimpinan dari pihak manajemen, mengkomunikasikan norma perilaku dari budaya organisasi, atau membangun kesepakatan di antara para pekerja sendiri dalam kelompok-kelompok kerja yang otonom. Untuk mengarahkan sebuah strategi baru dengan efektif, manajemen puncak harus mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dengan tepat kepada para manajer operasionalnya. Mereka harus mampu mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai cara yang diinginkan oleh organisasi dan mengkoordinasi tindakan tersebut untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan cara yang lebih formal melalui perencanaan tindakan atau melalui program-program tertentu seperti *Manajemen by Objective* (*MBO*) dan *Total Quality Management* (*TQM*).

Mengelola Budaya Perusahaan

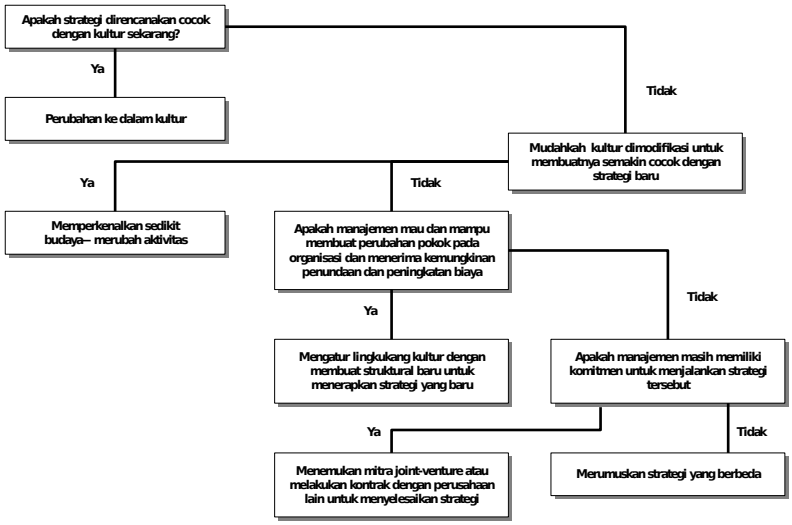
Karena budaya organisasi dapat berpengaruh kuat terhadap perilaku seluruh karyawan, maka budaya organisasi dapat berpengaruh besar juga terhadap kemampuan perusahaan untuk mengubah arah strateginya. Masalah penting yang dihadapi oleh perusahaan dengan budaya yang kuat adalah bahwa perubahan pada misi, sasaran, strategi atau kebijakan perusahaan, kemungkinan besar tidak berhasil dengan baik jika di dalam perusahaan ada pihak oposisi terhadap budaya yang dianut. Budaya perusahaan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk menolak perubahan karena adanya keinginan untuk mempertahankan hubungan dan pola perilaku yang stabil.

Budaya yang optimal adalah budaya yang dapat mendukung dengan baik misi dan strategi perusahaan yang merupakan bagian di dalamnya. Seperti halnya struktur dan penataan staf, budaya organisasi harus mengikuti strategi yang telah ditetapkan. Penelitian mengindikasikan bahwa budaya perusahaan dapat diubah namun proses tersebut membutuhkan biaya besar dan waktu yang cukup lama.

Penilaian Strategi: kesesuaian budaya

Terdapat pertanyaan-pertanyaan berkenaan dengan budaya yang harus dipertimbangkan oleh pihak manajemen dalam mengimplementasikan strategi baru, seperti yang ditunjukkan pada gambar 9-1.

1. Apakah strategi yang direncanakan sesuai dengan budaya organisasi saat ini? Jika “Ya” mulailah dengan segera. Gabungkan perubahan-perubahan organisasional dengan budaya perusahaan dengan mengidentifikasi bagaimana strategi baru akan mencapai misi yang telah ditetapkan dengan lebih baik dari strategi yang saat ini sedang dijalnkan.
2. Dapatkan budaya tersebut dengan mudah dimodifikasi sehingga dapat lebih sesuai dengan strategi baru? Jika “Ya”, jalankan strategi baru dengan hati-hati dengan memperkenalkan serangkaian aktivitas perubahan budaya, seperti modifikasi kecil struktural, aktivitas pelatihan dan pengembangan, dan atau mempekerjakan manajer-manajer baru.
3. Apakah pihak manajemen bersedia dan mampu membuat perubahan besar organisasional dan menerima kemungkinan penundaan implementasi strategi baru dan kemungkinan meningkatnya biaya? Jika “Ya”, manajer harus mampu mengubah budaya yang sekarang ada dengan menetapkan sebuah unit struktural untuk mengimplementasi-kan strategi baru.
4. Apakah seluruh anggota organisasi masih berkomitmen untuk melaksanakan strategi tersebut? Jika “Ya”, carilah mitra kerja dalam usaha patungan (joint venture) atau mengontrakkan strategi tersebut kepada perusahaan lain untuk melaksanakannya. Jika “tidak” rumuskan strategi lain.



Gambar 9-1 Penilaian Strategi

Mengelola Perubahan Budaya melalui Komunikasi

Komunikasi adalah hal penting dalam mencapai manajemen perubahan dalam budaya yang efektif. Perusahaan-perusahaan yang melakukan perubahan besar dalam budaya memiliki beberapa karakteristik yang sama sebagai berikut:

- CEO dan manajer puncak lainnya memiliki visi strategik tentang perusahaan di masa yang akan datang. Visi ini dikomunikasikan kepada seluruh pekerja pada semua level. Kinerja perusahaan yang sekarang dibandingkan dari persaingannya dan secara konstan diperbaharui.
- Visi tersebut diterjemahkan ke dalam elemen-elemen kunci yang diperlukan untuk mencapai misi tersebut. Sebagai contoh, jika visi tersebut mengharuskan perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam kualitas atau pelayanan jasa yang diberikan, berbagai aspek dalam kualitas dan layanan jasa dipilih untuk ditingkatkan dan sistem pengukuran yang sesuai pun dikembangkan untuk membantu aspek-aspek tersebut. Pengukuran ini dikomunikasikan secara luas melalui berbagai kontes, pengakuan

baik secara formal maupun informal, penghargaan moneter, diantara berbagai cara lainnya.

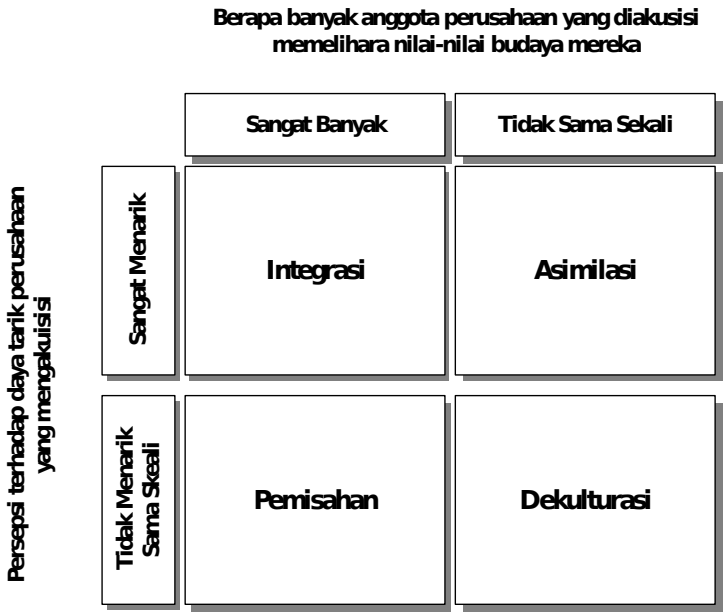
Mengelola Perbedaan Budaya akibat Akuisisi Perusahaan

Ketika melakukan merger atau bergabung dengan perusahaan lain, manajemen puncak harus mempertimbangkan potensi terjadinya benturan budaya. Sangat berbahaya jika mengasumsikan bahwa perusahaan dapat dengan mudah disatukan ke dalam struktur pelaporan yang sama. Makin besar kesenjangan antara budaya perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan lain yang mengakuisisi, makin cepat pula para eksekutif perusahaan yang diakuisisi meninggalkan pekerjaannya dan perusahaan kehilangan talenta yang bernilai.

Terdapat empat metode umum dalam mengelola perbedaan budaya, seperti yang ditunjukkan pada gambar 9-2. Metode yang paling sesuai tergantung pada (1) berapa banyak anggota perusahaan yang diakuisisi dalam menjaga nilai-nilai perusahaan; (2) bagaimana persepsi mereka terhadap daya tarik budaya dari perusahaan yang mengakuisisi.

1. **Integrasi** melibatkan keseimbangan efektif antara menerima dan memberi praktek-praktek manajerial dan budaya antara mitra merger dan tidak adanya paksaan untuk mengubah budaya dari salah satu perusahaan yang tergabung, sementara memelihara perbedaan diantara keduanya dalam mencapai persamaan budaya.
2. **Asmilisasi** meliputi dominasi dari satu perusahaan dibanding perusahaan lainnya. Dominasi yang dilakukan oleh salah satu perusahaan yang mengakuisis bukanlah hal yang dipaksakan, melainkan disambut baik oleh para anggota perusahaan yang diakuisisi, dengan alasan merasa bahwa budaya dan praktek manajerial yang selama ini dilakukan tidak mampu membawa keberhasilan.
3. **Pemisahan** adalah pemisahan budaya dari dua perusahaan secara struktural dan tidak ada pertukaran budaya.
4. **Dekulturasi** merupakan metode yang paling umum dan paling merusak dalam kaitannya dengan perbedaan dua budaya. Metode tersebut melibatkan disintegrasi budaya salah satu

perusahaan yang terjadi karena adanya tekanan dan penolakan terhadap perusahaan lain yang datang untuk memaksakan budaya dan praktek manajerialnya.



Gambar 9-2 Metode Pengelolaan Budaya dalam Perusahaan yang Terakuisi

Perencanaan Kegiatan

Aktivitas dapat diarahkan langsung pada pencapaian tujuan strategis melalui perencanaan tindakan. Pada tingkat yang sederhana, rencana tindakan mengidentifikasi tindakan-tindakan yang harus diambil, orang-orang yang bertanggungjawab terhadapnya, waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya dan hasil yang diharapkan. Setelah menyeleksi sebuah program untuk mengimplementasi strategi khusus, karyawan harus mengembangkan rencana tindakan supaya program tersebut memberikan hasil.

Perusahaan yang memilih untuk melakukan integrasi vertikal ke hulu melalui akuisisi atau mengembangkan rantai ecerannya sebagai bagian dalam strategi pertumbuhannya. Setelah melakukan akuisisi, perusahaan harus mengintegrasi ke dalam perusahaannya, misalnya dengan mengembangkan strategi periklanan baru. Hasil dari rencana tindakan yang akan diambil perusahaan haruslah meliputi elemen-elemen sebagai berikut.

1. Harus diambil tindakan-tindakan khusus untuk membuat program dapat berjalan. Menghubungi 3 agen periklanan yang terkenal dan meminta mereka untuk mempersiapkan proposal kampanye periklanan untuk sebuah stasion radio baru dan surat kabar dengan tema “Jones Surplus sekarang bagian dari Ajax Continental. Harga lebih murah. Lebih banyak pilihan produknya.
2. Tanggal untuk memulai dan mengakhiri setiap tindakan. Waktu tidak hanya dialokasikan untuk memilih dan menghubungi ketiga agen tersebut, tetapi juga memberikan waktu kepada mereka yang cukup untuk mempersiapkan proposal secara detail.
3. Menetapkan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan setiap tindakan. Memberikan tugas tersebut kepada seseorang.
4. Menetapkan orang yang akan bertanggung jawab untuk memantau waktu dan efektivitas setiap tindakan.
5. Perkiraan konsekuensi finansial dari fisik setiap bulanan. Estimasi kapan kampanye periklanan siap dilaksanakan. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk disetujui dan mulai dikalangan.
6. Rencanakan tindakan-tindakan kontingensi. Tunjukkan kapan kampanye periklanan yang lain dapat diberikan kepada

manajemen puncak bila tidak bila tidak ada satupun dari proposal awal yang diterima oleh manajemen puncak bila

Ada beberapa alasan rencana tindakan merupakan hal penting, yaitu pertama rencana tindakan berperan sebagai penghubung antara perumusan strategi dan evaluasi serta pengendalian. Kedua, rencana tindakan menjelaskan secara khusus hal-hal yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan program yang berbeda dengan cara operasi yang selama ini dijalankan. Ketiga, selama proses evaluasi dan pengendalian yang akan berlangsung kemudian, rencana tindakan dapat membantu baik dalam penilaian kinerja dan dalam identifikasi tindakan perbaikan yang dibutuhkan. Sebagai tambahan, penugasan yang jelas terhadap tanggung jawab untuk mengimplementasikan dan memantau program-program tersebut dapat memperkuat motivasi.

Management By Objective

Manajemen by Objective (*MBO*) merupakan pendekatan organisasi yang secara luas telah digunakan untuk membantu diambilnya tindakan-tindakan yang bermanfaat dalam mencapai sasaran organisasional dan perilaku individu. Karena sistem tersebut mampu menghubungkan rencana dan kinerja, MBO merupakan teknik yang bermanfaat.

Proses MBO terdiri dari:

1. Menetapkan dan mengkomunikasikan sasaran organisasional;
2. Menyusun sasaran individual (melalui interaksi karyawan—atasan) yang akan membantu implementasi sasaran organisasional;
3. Mengembangkan sebuah rencana tindakan terhadap aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan; dan
4. Secara periodik (sedikitnya tiap triwulan) menganalisis kinerja yang berhubungan dengan sasaran yang telah ditetapkan dan termasuk di dalamnya hasil penilaian kinerja tahunan.

Teknik MBO memberikan kesempatan untuk menghubungkan sasaran tiap orang di setiap tingkat. Oleh karena itu MBO menghubungkan bersama-sama sasaran perusahaan, sasaran unit bisnis, dan sasaran

fungsional dan strategi-strategi yang dikembangkan untuk mencapai sasaran tersebut.

MBO menyediakan peluang bagi perusahaan untuk menghubungkan tujuan dari tiap orang di berbagai tingkat ke tingkat selanjutnya yang lebih tinggi. Oleh karena itu, MBO merupakan tindakan untuk menyatukan perusahaan, bisnis, dan sasaran fungsional, seperti pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Salah satu manfaat nyata dari MBO adalah dapat mengurangi sejumlah besar proses politik internal dalam sebuah perusahaan besar. Tindakan-tindakan politis seringkali menyebabkan konflik dan memecah belah banyak orang dan kelompok-kelompok kerja yang seharusnya bekerja sama dalam mengimplementasi sebuah strategi. Orang-orang akan kurang berminat untuk berebut posisi jika misi dan sasaran perusahaan jelas dan mereka tahu bahwa sistem penghargaan atas kinerja bukan berdasarkan pada aturan main semata, namun pada pencapaian yang dikomunikasikan dengan jelas, dan dapat diukur dengan objektif.

Total Quality Management

Total Quality Management (*TQM*) merupakan sebuah filosofi operasional yang menekankan komitmen pada kepuasan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan. Dengan kata lain, melibatkan komitmen pada kualitas, keunggulan dan menjadi yang terbaik dalam seluruh fungsi. Karena TQM berusaha mengurangi biaya serta meningkatkan kualitas. TQM dapat digunakan sebagai program untuk mengimplementasikan baik strategi biaya rendah pada seluruh tingkatan atau strategi diferensiasi.

Terdapat empat tujuan dalam TQM:

1. Kualitas produk dan jasa yang lebih baik dan sedikit variabel;
2. Respon yang lebih cepat dan sedikit variabel dalam memproses kebutuhan pelanggan;
3. Fleksibilitas yang lebih besar dalam penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pelanggan; dan
4. Biaya yang lebih rendah melalui peningkatan kualitas dan eliminasi pekerjaan yang tidak memiliki nilai tambah.

Berdasarkan konsep TQM, proses yang salah merupakan penyebab utama buruknya kualitas, bukan kurangnya motivasi karyawan. Program tersebut juga biasanya melibatkan perubahan signifikan dalam budaya perusahaan, menuntut kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak, pelatihan karyawan, pemberdayaan karyawan tingkat rendah, dan kerja tim untuk membuatnya berhasil. TQM menekankan pencegahan, bukan perbaikan, walaupun pemeriksaan terhadap kualitas masih dilakukan. Tekanannya adalah pada peningkatan proses untuk mencegah terjadinya kesalahan dan disefisiensi, dengan menetapkan gugus kendali mutu atau tim peningkatan kualitas yang mengidentifikasi masalah dan menyarankan berbagai cara untuk memperbaiki proses yang menyebabkan masalah.

Beberapa elemen penting dalam TQM.

1. Fokus yang kuat terhadap kepuasan pelanggan. Seluruh karyawan (tidak hanya orang-orang di bagian penjualan dan pemasaran) harus memahami bahwa pekerjaan yang harus diambil oleh karyawan sehubungan dengan pekerjaan mereka adalah bagaimana hasil pekerjaan itu akan mempengaruhi kepuasan pelanggan.
2. Pelanggan adalah internal dan eksternal. Karyawan bagian pengemasan adalah pelanggan internal bagi karyawan bagian lainnya yang sedang menyelesaikan perakitan produk. Dan seorang yang membeli produk adalah pelanggan bagi seluruh anggota perusahaan. Seorang karyawan harus dapat memuaskan pelanggan internal dan eksternal.
3. Pengukuran yang akurat terhadap seluruh variabel kritis dalam operasi perusahaan. Karyawan harus dilatih dalam hal apa saja yang akan diukur, bagaimana mengukur dan bagaimana menerjemahkan data yang ada. Aturan penting dalam TQM adalah “anda akan berkembang pada bagian yang anda ukur.”
4. Peningkatan berkelanjutan pada produk dan jasa. Setiap orang menyadari perlunya memantau operasi perusahaan secara berkesinambungan untuk menemukan berbagai cara untuk meningkatkan produk dan layanan.
5. Hubungan kerja yang baru yang didasarkan pada saling percaya dan kerja tim. Kuncinya adalah gagasan pemberdayaan, atau memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam cara mereka mencapai sasaran perusahaan.

Pengaruh Internet terhadap Staffing dan Leading dalam Organisasi

Meluasnya penerimaan terhadap internet telah membuat permintaan dalam pengembangan internet di hampis seluruh organisasi-organisasi besar. Sebuah intranet adalah jenis internet yang dibuat untuk digunakan pegawai-pegawai dalam perusahaan. Keberadaan *www.server chat room*, papan bulletin, papan buliten dan e-mail diikuti perusahaan-perusahaan untuk eksistensi mereka dalam penggunaan teknologi untuk membangun internet ditambah biaya dalam hardware dan software. Intranet mendukung pengembangan tim-tim virtual, diseminasi informasi tentang produk dan jasa perusahaan, menyediaan informasi lowongan kerja dan keuntungan kesehatan, ditambah pula dengan menyediakan informasi dan jasa transfer informasi.

Static Intranet Apllication.
Tujuan utama dari aplikasi internet static adalah menyediakan intormasi pada saat dan jika orang memerlukannya.

Dynamic Intranet Apllication.
Intranet dapat juga digunakan secara efeketif untuk memproses dan merubah informasi dinamis melalui penghubungan pekerja dengan database perusahaan dan sistem transaksi propietary sebagai inventaris dan sistem pembayaran.

Keuntungan dan kerugian dari Intranet:

1. *Keuntungan*
   - Kecepatan, efektivitas, dan biaya rendah.
   - Eliminasi waktu dan ruang barrier.
   - Dapat menggunakan keberadaan infrastruktur.
   - Mudah digunakan.
   - Meningkatkan produktivitas.

2. *Kerugian*
   - Informasi dan hyperlink yang dibutuhkan sedang di update.

- Teknologi secara terus menerus berubah dan harus sering di update
- Dukungan teknikal dibutuhkan untuk menjaga sistem
- Pengamanan adalah isu kritikal
- Akses adalah sebuah isu.

10 Evaluasi dan Kontrol

Pendahuluan

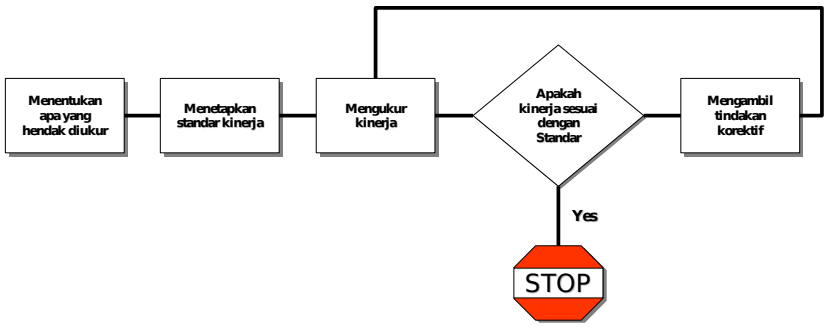
Proses evaluasi dan kontrol memastikan agar perusahaan mencapai apa yang seharusnya dilaksanakan. Evaluasi dan kontrol membandingkan *performance* (kinerja) dengan hasil yang diharapkan dan memberikan umpan balik (*feedback*) terpenting kepada manajemen agar dari hasil evaluasi dapat diambil tindakan perbaikan sesuai dengan yang dibutuhkan. Proses ini dapat dilihat sebagai lima langkah model umpan balik (*five-step feedback model*):

1. **Menentukan apa yang hendak diukur**. Para manajer puncak (*top managers*) dan manajer operasional (*operational manager)* perlu menentukan apa saja pres-proses dan hasil-hasil implementasi yang akan dimonitor serta dievaluasi. Proses dan hasil implementasi harus mampu diukur dengan cara yang objektif dan konsisten. Fokus harus pada elemen-elemen yang paling signifikan yang terjadi dalam satu proses—yang merupakan proporsi pengeluaran tertinggi atau yang merupakan masalah yang paling besar. Pengukuran harus dibuat untuk semua bidang penting, apapun kesulitannya.
2. **Menetapkan standard performance**. Standar yang digunakan untuk mengukur *performance* harus secara rinci mengungkapkan tentang tujuan strategi. Terdapat bermacam-macam rumusan yang dapat diterima untuk mengukur hasil kinerja. Masing-masing standar biasanya mencakup batas toleransi (*tolerance range*), yang menentukan aneka deviasi atau penyimpangan yang dapat diterima. Standar dapat ditentukan

tidak hanya untuk output final, tetapi juga untuk tahap-tahap awal *output* produksi.

3. **Mengukur *actual performance***. Pengukuran (tolok ukur) harus dibuat pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
4. **Membandingkan *actual performance* dengan standar**. Jika hasil-hasil aktual *performance* ada dalam batas toleransi yang dikehendaki, proses pengukuran berhenti di sini.
5. **Mengambil tindakan korektif**. Jika hasil-hasil aktual berada di luar batas toleransi yang dikehandaki, harus diambil tindakan untuk mengkoreksi deviasi atau penyimpangan. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini harus dijawab:
   a. Apakah deviasi hanyalah fluktuasi peluang?
   b. Apakah proses-proses dilaksanakan secara tidak tepat ?
   c. Apakah proses sudah tepat untuk mencapai standar yang dikehendaki? Tindakan yang harus diambil tidak hanya untuk mengkoreksi penyimpangan, tetapi juga untuk mencegah agar penyimpangan yang sama tidak terulang kembali.
   d. Siapa orang-orang terbaik yang melakukan koreksi terhadap aktivitas?

Manajemen puncak (*Top management*) sering lebih baik pada dua langkah model kontrol pertama dari pada dalam tiga langkah susulan terakhir. Top manajer cenderung menetapkan sistem kontrol dan kemudian menugaskan implementasinya pada manajer-manajer lain. Ini dapat memberikan hasil-hasil yang tidak menguntungkan.



Gambar 10-1 Proses Evaluasi dan Kontrol dalam Manajemen Strategi

Evaluasi dan Kontrol dalam Manajemen Strategi

Evaluasi dan kontrol memberikan informasi berupa data *performance* dan laporan-laporan aktivitas (yang dikumpulkan dalam langkah 3 dalam gambar 10-1). Jika hasil kinerja tidak dikehendaki karena proses manajemen strategis digunakan tidak tepat, para manajer operasional harus mengetahui hal itu, sehingga, mereka dapat memberikan koreksi pada aktivitas karyawan. Dalam hal ini, manajemen puncak tidak perlu terlibat. Akan tetapi, apabila seluruh hasil kinerja dari proses-proses itu sendiri tidak diharapkan, maka top manajemen, dan juga manajer operasional, harus mengetahui hal tersebut, sehingga, mereka dapat mengembangkan program-program atau prosedur-prosedur implementasi yang baru. Informasi mengenai evaluasi dan kontrol harus relevan agar dapat dimonitor secara baik. Salah satu rintangan untuk mengefektifkan kontrol adalah sulitnya mengembangkan pengukuran yang tepat tentang pentingnya aktivitas dan keluaran.

Aplikasi dari proses kontrol dalam manajemen strategi memberikan serangkaian pertanyaan kepada seluruh manajer strategi yang akan digunakan dalam mengevaluasi strategis yang telah diimplementasikan. Tinjauan strategis ini, biasanya diperlukan bila muncul perbedaan antara tujuan keuangan perusahaan dan hasil-hasil kegiatan yang diharapkan. Setelah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, manajer harus memiliki gagasan yang baik tentang darimana munculnya masalah dan apa yang harus dilakukan untuk mengkoreksi situasi yang terjadi.

Mengukur Kinerja

Kinerja merupakan hasil akhir dari aktivitas. Berbagai tolok ukur dipilih untuk menilai kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan sasaran-sasaran yang akan dicapai. Sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya pada bagian rumusan strategi dalam proses manajemen strategis (yang berhubungan dengan keuntungan, segmen pasar (*market share*), pengurangan biaya, dan hal-hal yang lain tentunya harus dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan begitu strategi diimplementasikan.

Appropriate Measure

Beberapa tolok ukur, seperti tingkat pengembalian atas investasi (*return on investment*), dapat secara tepat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan divisi atau perusahaan untuk mencapai sasaran keuntungan. Akan tetapi, jenis tolok ukur ini tidak memadai untuk mengevaluasi sasaran-sasaran tambahan perusahaan seperti tanggung jawab sosial atau pengembangan karyawan. Walaupun keuntungan (*profit*) merupakan sasaran pokok perusahaan, ROI dapat dihitung hanya setelah laba dijumlahkan selama satu periode. ROI menunjukkan apa yang terjadi sesuai dengan fakta—bukan apa yang sedang terjadi atau apa yang akan terjadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan berbagai tolok ukur untuk memprediksi seperti tingkat profitabilitas. Hal-hal ini merupakan bahan acuan untuk pengawasan sistem kemudi (*steering controls*), karena *steering controls* mengukur variabel-variabel yang mempengaruhi keuntungan di masa yang akan datang. Salah satu jenis kontrol ini terdapat dalam diagram Kontrol Proses Statistik (*Statistical Process Control*). Dalam SPC, semua karyawan dan manajer menjaga diagram dan grafik yang menguraikan kualitas dan produktivitas berbasis harian. Mereka kemudian mampu membuat berbagai penyesuaian pada sistem sebelum terjadi keadaan yang di luar kontrol.

Jenis-jenis Alat Kontrol

Kontrol dapat terfokus pada hasil kinerja (*output*), aktivitas yang menghasilkan kinerja itu (*behavior*), atau atas sumberdaya yang digunakan untuk pencapaian (*input*). ***Behavior controls*** menentukan bagaimana sesuatu akan dilakukan melalui kebijakan-kebijakan, ketentuan-ketentuan, prosedur standar operasi, dan institusi dari para pimpinan. ***Output controls*** menentukan apa yang hendak dilaksanakan dengan fokus pada hasil akhir perilaku melalui pemanfaatan sasaran dan target–target kinerja. ***Input controls*** fokus pada sumberdaya, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai dan motivasi pekerja.

Kontrol-kontrol perilaku (*behavior*), keluaran (*output*), dan input tidak dapat digantikan. *Behavior controls* (seperti mengikuti prosedur-prosedur perusahaan, melakukan telepon-telepon penjualan untuk konsumen-konsumen yang potensial, dan mulai bekerja pada waktunya) adalah yang paling tepat bila hasil-hasil kinerja sulit diukur

tetapi terdapat hubungan sebab-akibat antara kegiatan dan keluaran yang jelas. *Output controls*, (seperti kuota-kuota penjualan, reduksi biaya khusus atau sasaran-sasaran profit, dan survei kepuasan konsumen) adalah yang paling tepat bila berbagai tolok ukur keluaran khusus sudah disepakai tetapi hubungan sebab akibat antara kegiatan dan keluaran tidak jelas. *Input controls* (seperti jumlah pengalaman dan pendidikan dalam tahun itu) adalah paling sesuai ketika keluaran adalah sukar untuk mengukur dan tidak ada hubungan jelas antara perilaku dan pencapaian (seperti mengajar perguruan tinggi). Perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi konglomerat cenderung untuk menekankan kontrol output pada divisi-divisi, dan cabang-cabangnya (pada umumnya karena mereka mengatur setiap cabangnya secara independen), sedangkan perusahaan yang mengikuti diversifikasi konsentrik menggunakan semua dari 3 tipe pengawasan (agaknya karena diperukannya sebuah sinergi). Jika saja semua dari 3 tipe pengawasan tersebut digunakan, 1 atau 2 dari mereka akan lebih ditekankan dari pada yang lain. Tergantung pada keadaan yang terjadi.

Salah satu contoh *behavior control* yang semakin populer adalah ISO 9000 Standard Series untuk manajemen dan jaminan kualitas yang dikembangkan oleh International Standads Association di Jenewa, Swiss. Seri ISO 9000 (yang terdiri dari lima bagian dari 9000 sampai 9004) adalah cara yang secara objektif membuktian kualitas tingkat tinggi operasi-operasi perusahaan; 9001 adalah standar yang paling komprehensif; 9002 kurang kuat; 9003 hanya digunakan untuk memeriksa dan menguji prosedur-prosedur. Sebuah perusahaan yang menghendaki sertifikat mungkin membuktikan proses-proses untuk pengenalan-pengenalan produk, diantara hal-hal lain. ISO 9001 mengharuskan perusahaan supaya secara terpisah membuktikan kebenaran masukan (*input*) desain, proses desain, desain keluaran dan verifikasi desain jumlah yang besar.

Banyak perusahaan melihat sertifikat ISO 9000 sebagai jaminan untuk menjadi seorang pemasok produk-produk berkualitas. Perusahaan-perusahaan seperti DuPont, Hewlett-Packard, dan 3M memiliki fasilitas-fasilitas yang terdaftar pada standar-standar ISO. Perusahaan-perusahaan di lebih dari 60 negara, termasuk Kanada, Meksiko, Jepang, Amerika Serikat (meliputi seluruh industri mobil di Amerika Serikat), dan Uni Eropa membutuhkan sertifikat ISO 9000 untuk pemasok–pemasoknya. Dari hasil suatu survei yang dilakukan

terhadap para eksekutif manufaktur, 51% eksekutif menemukan bahwa sertifikat ISO 9000 menambah daya saingnya di tingkat internasional. Eksekutif–eksekutif lain melihat bahwa ISO 9000 menandakan komitmen mereka pada kualitas dan memberikan mereka keuntungan strategis atas pesaing-pesaing yang tidak memiliki sertifikat ISO 9000.

Activity Based Costing

Activity-based Costing adalah metode akuntansi baru yang digunakan untuk mengalokasikan biaya tidak langsung dan biaya tetap pada produk-produk individual atau merek-merek produk berdasarkan aktivitas nilai tambah yang masuk dalam produk tersebut. Metode akuntansi ini sangat bermanfaat dalam membuat analisis rantai nilai (*value-chain analysis*) terhadap aktivitas perusahaan untuk membuat keputusan-keputusan *outsourcing*. Sebaliknya, akuntansi biaya tradisional terfokus pada penilaian investarisasi perusahaan untuk tujuan-tujuan laporan keuangan. Untuk mendapatkan biaya unit, akuntan-akuntan biaya menambahkan biaya tenaga kerja langsung pada biaya material. Kemudian mereka memasukkan biaya overhead dari sewa ke pengeluaran-pengeluaran R&D, berdasarkan jumlah jam kerja langsung yang digunakan untuk membuat satu produk. Untuk mendapatkan biaya unit, mereka membagi biaya total dengan jumlah item yang dibuat selama periode yang pelaksanaan.

ABC adalah suatu pendekatan untuk menentukan *product costing* dengan lebih tepat jika dibandingkan dengan pendekatan tradisional *volume-based cost system*. ABC menggunakan 2 kelompok *cost driver*:

1. Kelompok *cost driver* yang pertama adalah mengelompokkan *cost* yang berhubungan langsung dengan volume produksi (*direct cost*);
2. Kelompok *cost driver* yang kedua adalah mengelompokkan *cost* yang tidak berhubungan langsung dengan volume produksi (*indirect cost*).

ABC system mengandalkan pada prosedur pengalokasian dua tingkat (*two-stage allocation procedure*) yaitu cara untuk menelusuri *indirect cost of resources* yang dikonsumsi oleh produk, yang terdiri dari:

1. *Indirect cost* dialokasikan ke aktivitas (cost) pusat;

2. *Cost* yang telah diakumulasi di aktivitas (cost) pusat dialokasikan ke poduk.

Dalam sistem Activity Based Costing (ABC), kita harus membuat *five design choices*:

1. *Aggregating actions into activities* (mengelompokkan tindakan-tindakan ke dalam aktivitas-aktivitas)
   Dalam melakukan pengelompokkan kegiatan ke dalam aktivitas, yang menjadi pertimbangan adalah *cost of measurement*, karena penelusuran biaya setiap kegiatan langsung ke produk akan memakan biaya.
2. *Reporting the cost of activities* (melaporkan biaya dari aktivitas-aktivitas)
   Biaya dari aktivitas dilaporkan secara individu untuk masing-masing kegiatan yang tergabung di dalam aktivitas tersebut,
3. *Selecting the first-stage allocation bases* (memilih dasar pengalokasian yang pertama)
   Setiap aktivitas yang berbeda akan memiliki cara pengalokasian yang berbeda sehingga timbul *cost pool* yang berbeda.
4. *Identifying the activitiy center* (mengidentifikasian pusat aktivitas)
   Aktivitas pusat adalah bagian dari proses dimana manajemen ingin melaporkan biaya-biaya dari aktivitas-aktivitas secara terpisah.
5. *Seleting second-stage cost drivers* (memilih cost driver yang kedua)
   Biaya yang terjadi akan dialokasikan ke produk berdasarkan *cost driver* yang dipilih.

Akuntansi biaya tradisional bermanfaat bila biaya menggunakan tenaga kerja langsung dan perusahaan mempoduksi hanya sedikit produk yang memerlukan proses yang sama. Ini mungkin benar bagi perusahaan selama awal abad dua puluh, tetapi akuntansi biaya tradisional tidak lagi relevan pada saat, dimana biaya overhead dapat menyebabkan 70% dari biaya-biaya manufaktur. Menurut Bob Van Der lince, CEO dari perusahaan menyedia jasa manufaktur yang berada di San Diego, California, “Biaya overhead meliputi lebih dari 80-90% pada industri kami, yang mengakibatkan terjadi pengalokasian yang salah

pada penetapan harga, yang mana dapat secara mudah mengakibatkan kebangkrutan pada perusahaan. Pengalokasian yang tepat dari biaya tidak langsung dan eksploitasi menjadi penting dalam pembuatan keputusan. Penggunaan akuntansi biaya tradisional secara sistematis dimengerti dapat digunakan pada produksi dengan volume rendah dan produk dengan kompleksitas yang tingi. Namun pada produk yang mempunyai produksi yang tinggi dan tingkat komplesitas yang rendah, akuntansi berbasis tradisional tidak dapat digunakan.

Metode akuntansi berbasis biaya (*Activity Based Costing*) memungkinkan para akuntan untuk membebankan biaya-biaya lebih akurat daripada metode tradisional karena akuntansi ABC mengalokasikan eksploitasi jauh lebih tepat. Misalnya, bayangkan satu merek produksi dalam sebuah pabrik pena dimana pena hitam dibuat dalam volume tinggi dan pena-pena biru dalam volume rendah. Anggaplah butuh waktu delapan jam untuk melengkapi alat atau mesin (memprogramkan kembali mesin) untuk mengubah produksi dari satu jenis pena ke jenis pena lain. Biaya-biaya total termasuk pasokan (sama untuk kedua pena), kerja langsung pekerja-pekerja line, biaya overhead pabrik. Dalam contoh ini, bagian biaya overhead yang paling signifikan adalah biaya pemrograman ulang mesin untuk beralih dari satu pena ke pena lain. Jika perusahaan memproduksi sepuluh kali pena hitam sebanyak pena biru, sepuluh kali biaya pengeluaran pemprograman ulang akan dialokasikan untuk pena hitam seperti untuk pena biru menurut metode-metode akuntansi biaya tradisional. Akan tetapi pendekatan ini mengurangi biaya yang sesungguhnya untuk membuat pena biru.

Sebaliknya, akuntansi ABC pertama-tama merinci pembuatan pena menjadi kegiatan-kegiatannya. Sehingga sangat mudah untuk melihat kegiatan apa saja yang diperlukan untuk mengubah pena-pena yang mengacu biaya-biaya pelengkap. Akuntan ABC mengkalkulasi biaya rata-rata untuk pemasangan mesin dan membebankan biaya terhadap setiap produk pena yang memerlukan biaya pelengkap berapapun ukuran prosesnya. Dengan demikian satu produk hanya membutuhkan biaya-biaya overhead yang sesungguhnya digunakan. Sekarang manajemen dapat mengetahui bahwa pena biru berharga hampir dua kali harga-harga pena hitam. Jika perusahaan tidak mampu membebankan biaya yang lebih tinggi untuk pena biru, perusahaan tidak dapat memperoleh profit dari pena biru. Jika tidak ada alasan strategis mengapa perusahaan harus menawarkan pena-

pena biru (seperti konsumen penting yang harus memiliki sejumlah kecil pena biru dengan setiap pesanan besar atas pena hitam atau pemasaran cenderung jauh dari pena hitam ke pena biru), perusahaan akan mendapatkan *profit* yang secara signifikan lebih besar jika perusahaan seutuhnya berhenti memproduksi pena biru.

Primary Measure of Corporate Performance

Berbagai tolok ukur finansial yang sederhana seperti ROI dan EPS digunakan untuk menilai seluruh kinerja akhir perusahaan. Analis merekomendasikan banyak metode untuk mengevaluasi keberhasilan dan kegagalan strategi. Beberapa dari metode ini adalah tolok ukur pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), nilai *stakeholder*, dan pendekatan *balanced scorecard*. Walaupun masing-masing metode ini mempunyai pendukung dan juga penentangnya, kecenderungan sekarang ini jelas ke arah tolok ukur yang lebih rumit dan peningkatan penggunaan tolok ukur non-finansial dari kinerja perusahaan. Misalnya, riset mengidentifikasikan bahwa perusahaan yang mengejar tujuan yang strategis dan mengembangan produk baru saat ini cenderung lebih menyukai tolok ukur non-finansial daripada tolok ukur finansial.

Pengukuran Keuangan Tradisional

Tolok ukur kinerja perusahaan yang umum digunakan adalah *return on investment* (ROI). ROI sesungguhnya adalah hasil pembagian pendapatan bersih sebelum pajak dengan seluruh aset. Keuntungan dan kerugian menggunakan ROI tercatat pada tabel 10-1.

Earnings per share (penghasilan per saham/EPS), membagi penghasilan bersih dengan jumlah saham biasa (*common stock*), juga memiliki beberapa kekurangan seperti evaluasi kinerja masa lalu dan masa depan. Pertama, karena ada prinsip-prinsip akuntansi alternatif, EPS dapat memiliki beberapa nilai yang berbeda tetapi sama-sama dapat diterima, tergantung pada prinsip yang dipilih untuk komputasinya. Kedua, karena EPS berdasarkan pada pendapatan bertambah, konversi pendapatan tunai dapat segera dilakukan atau ditunda. Oleh karena itu, EPS tidak mempertimbangkan nilai waktu uang. *Return on equity* (keuntungan atas modal/ ROE), membagi pendapatan bersih dengan total modal, juga memiliki keterbatasannya karena ROE juga diperoleh dari data berbasis akuntansi. Selain itu, EPS dan ROE sering tidak berkaitan dengan nilai saham perusahaan.

Karena kekurangan ini dan keterbatasan lain, EPS dan ROE dengan sendirinya bukan tolok ukur yang memadai untuk kinerja perusahaan.

Keuntungan

1. Satu figur komprehensif yang dipengaruhi oleh segala sesuatu yang terjadi.
2. Mengukur seberapa baik manajer divisi menggunakan kekayaan perusahaan untuk menghasilkan profit. ROI juga merupakan cara yang baik untuk mengecek ketepatan proposal investasi rutin.
3. Dapat dibandingkan dengan banyak perusahaan.
4. Dapat mengukur efisiensi dengan menggunakan aset-aset yang ada pada perusahaan.
5. Bermanfaat untuk menilai keuntungan tambahan dari aset-aset baru yang akan dimiliki oleh perusahaan.

Kelemahan

1. ROI sangat sensitif pada kebijakan metode depresiasi.
2. ROI sensitif pada nilai buku. Industri-industri lama dengan aset-aset yang didepresiasi memiliki basis-basis investasi yang relatif lebih rendah daripada industri-industri yang lebih baru (perhatikan juga pengaruh inflasi), sehingga meningkatkan ROI.
3. Dalam banyak perusahaan yang menggunakan ROI, salah satu divisi menjual kepada divisi lain. Sebagai akibatnya, harus ada penentuan harga transfer. Pengeluaran yang dibuat mempengaruhi profit. Karena, menurut teori, harga transfer harus berdasarkan total dampak pada profit perusahaan, beberapa manajer pusat investasi harus manderita. Harga-harga transfer yang sama sulit ditentukan.
4. Jika satu divisi dalam satu industri yang memiliki kondisi-kondisi yang menguntungkan dan divisi lain beroperasi dalam satu industri yang memiliki kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan, divisi pertama secara otomatis akan “kelihatan” lebih baik daripada divisi lain.
5. Jangka waktu pengamatan di sini adalah jangka pendek. Kinerja manajer-manajer divisi harus diukur dalam jangka panjang. Ini adalah kapasitas waktu *top management*.
6. Siklus perusahaan sangat mempengaruhi kinerja ROI, seiring kinerja manajerial.

Stakeholders Measures

Setiap pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan memiliki seperangkat kriterianya sendiri untuk menentukan bagaimana baiknya perusahaan berjalan. Kriteria-kriteria ini khususnya berhubungan dengan dampak langsung dan tidak langsung terhadap aktivitas–aktivitas perusahaan pada berbagai pihak yang berkepentingan.

Manajemen puncak harus menetapkan satu atau lebih tolok ukur pada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders measures*) secara sederhana untuk setiap kategori stakeholder sehingga dapat mengawasi tujuan-tujuan *stakeholder* (lihat Tabel 10-2).

Shareholders Values

Karena keyakinan bahwa angka-angka berbasis akuntansi seperti *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE), *earnings per share* (EPS) bukan indikator-indikator yang dapat dipercaya untuk nilai ekonomis perusahaan. Banyak perusahaan menggunakan *shareholders val*ue (nilai pemegang saham) sebagai tolak ukur yang lebih baik untuk kinerja perusahaan dan keefektifan manajemen stratejik. Dengan berpendapat bahwa tujuan perusahaan adalah meningkatkan kekayaan pemegang saham, analisis *shareholders value* terpusat pada *cash flow* (aliran kas) sebagai tolok ukur kunci untuk kinerja. Nilai perusahaan adalah nilai semua *cash flow*nya yang didiskon dengan nilai sekarang yang menggunakan *cost of capital* perusahaan sebagai nilai diskonto (*discount rate*). Selama keuntungan-keuntungan dari perusahaan melebihi biaya rutinnya, perusahaan akan menciptakan nilai dan pantas lebih dari pada modal yang diinvestasikan di dalamnya.

The New York Times berkonsultasi dengan perusahaan Stern Stewart & Company merencanakan dan mempopulerkan dua tolok ukur nilai pemegang saham, yaitu *economic value added* (EVA) dan *market value added* (MVA). Perusahaan-perusahaan yang terkenal, seperti Coca Cola, General Electric, AT&T, Whirpool, Quaker Oats, Eli Lily, Georgia-Pasific, Polaroid, Sprint, Teledyne, dan Tenneco sudah mengadopsi MVA dan/atau EVA sebagai ukuran terbaik untuk kinerja perusahaan. Menurut Sprint's CFO, Art Krause, "Tidak seperti EPS (*earning per share*), yang mengukur hasil-hasil akuntansi (laporan), *Market Value Added* (MVA) mengukur kinerja ekonomi yang tepat".

Economic value added (EVA) sudah menjadi metode nilai pemegang saham yang populer untuk mengukur kinerja perusahaan dan divisi dan mungkin pada caranya menggantikan ROI sebagai standar tolok ukur kinerja. EVA mengukur perbedaan antara nilai pre-strategy dan post-strategy untuk perusahaan. Secara sederhananya, EVA adalah profit operasi setelah pajak dikurangi total *annual cost of capital*. Formula untuk mengukur EVA adalah sebagai berikut.

EVA = After tax operating income – (investment in assets × weighted average cost of capital)

Biaya modal (*cost of capital)* merupakan kombinasi dari *cost of debt* dan *equity*. Biaya modal pinjam tahunan (*the annual cost of borrowed capital*) adalah bunga yang dibebankan oleh bank-bank dan pemegang obligasi (*bondholders*) perusahaan.

Untuk mengkalkulasi biaya ekuitas (*cost of equity*), anggaplah bahwa para pemegang saham pada umumnya mendapatkan kira-kira 6% lebih atas saham-saham daripada obligasi-obligasi (*bonds*) pemerintah. Jika rekening kekayaan (*treasury bills*) jangka panjang menjual pada 7,5% biaya modal perusahaan harus 13,5% lebih jika perusahaan ada dalam indsutri yang berisiko. Seluruh biaya modal perusahaan adalah biaya rata-rata tertimbang (*weighted-average cost*) utang dan *equity capital* perusahaan. Total jumlah modal yang diinvestasikan dalam perusahaan, termasuk bangunan, mesin, komputer, dan investasi dalam R&D dan pelatihan (mengalokasi biaya setiap tahun atas hidup mereka yang bermanfaat).

Roberto Goizueta, CEO dari Coca Cola, menjelaskan, “Kami menaikkan modal untuk lebih terkonsentrasi, dan menjualnya dengan profit operasi. Jadi kami membayar biaya modal. Para pemegang saham mengantungi perbedaan. Para manajer dapat memperbaiki dan meningkatkan EVA perusahaan atau unit bisnis dengan (1) menghasilkan lebih banyak profit tanpa menggunakan banyak modal; (2) kurang menggunakan modal (capital) dan (3) menginvestasikan modal dalam proyek-proyek dengan keuntungan tinggi.

Market value added (MVA) adalah perbedaan antara nilai pasar suatu perusahaan dan modal yang berasal dari pemegang saham dan pemilik dana. Seperti *net present value*, MVA mengukur perkiraan pasar saham dari nilai bersih sekarang dari proyek-proyek investasi modal perusahaan masa lalu dan yang diharapkan. Untuk menghitung MVA:

1. Pertama tambahkan modal (*capital*) yang sudah masuk ke perusahaan dari para shareholder, bondholders, dan laba ditahan.
2. Mengklasifikasi kembali biaya-biaya akuntansi tertentu, seperti R&D, yang menunjukkan bahwa pengeluaran-pengeluaran ini

sebenarnya merupakan investasi dalam penghasilan di masa depan. Ini memberikan total modal perusahaan. Sejauh ini merupakan pendekatan yang sama dalam mengkalkulasi EVA.

3. Menggunakan harga saham lancar, menjumlahkan nilai semua saham yang beredar, ditambah nilai pada utang perusahaan. Ini adalah nilai pasar perusahaan. Jika nilai pasar perusahaan lebih besar daripada semua modal yang diinvestasikan dalam perusahaan, maka perusahaan memiliki MVA positif, yang berarti bahwa manajemen (dan strategi yang diikuti) sudah menciptakan kekayaan. Akan tetapi, dalam kasus-kasus tertentu nilai pasar perusahaan sebenarnya kurang dari modal yang masuk dalam perusahaan, kekayaan pemegang saham berkurang.

Coca Cola dan General Electric cenderung untuk memiliki MVA yang paling tinggi di Amerika. Riset juga menyatakan bahwa bergantian CEO secara signifikan berkorelasi dengan MVA dan EVA, sedangkan ROA dan ROE tidak. Ini menunjukkan bahwa EVA dan MVA merupakan tolok ukur yang lebih tepat untuk evaluasi strategi dan manajemen perusahaan di pasar daripada tolok ukur kinerja perusahaan tradisional. Meskipun demikian, ukuran ini mempertimbangkan hanya pada daya tarik keuangan pemegang saham dan mengabaikan stakeholders lain, seperti lingkungan organisasi dan karyawan.

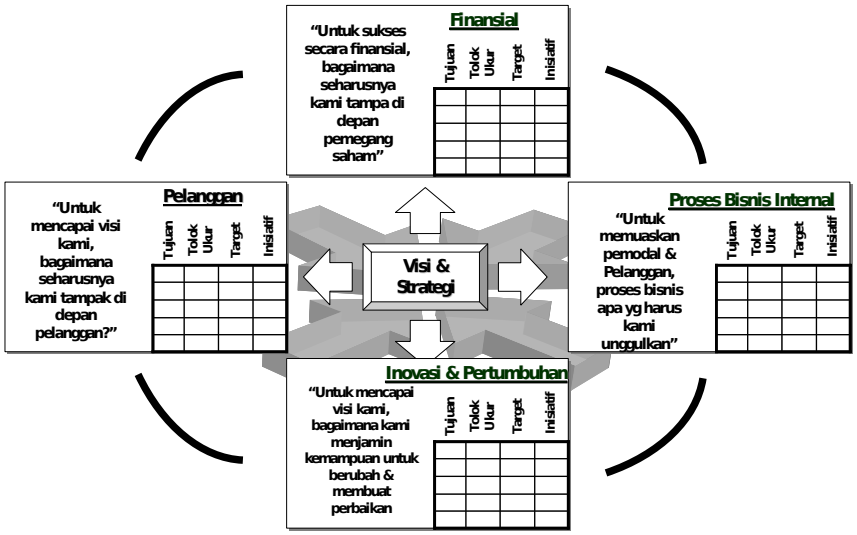
Pendekatan Balance Scorecard

Balanced Scorecard pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balaced Scorecard—Measures that Drive Performance*". Balanced Scorecard bukan hanya mengevaluasi sebuah perusahaan dengan menggunakan beberapa tolok ukur finansial, Kaplan dan Norton berpendapat bahwa balanced scorecard mencakup tolok ukur nonfinansial maupun tolok ukur finansial. Balanced scorecard mengkombinasikan tolok ukur finansial yang menyatakan hasil-hasil aktivitas yang sudah dilakukan dengan tolok ukur operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, dan inovasi perusahaan, aktivitas pengembangan penggerak kinerja masa depan. Manajemen harus mengembangkan berbagai tujuan atau sasaran dalam setiap empat perspektif berikut:

1. Finansial: Bagaimana kita berhadapan dengan pemegang saham?

2. Konsumen: Bagaimana konsumen melihat kita?
3. Perspektif bisnis internal: Apa yang harus dicapai?
4. Inovasi dan pembelajaran: Dapatkah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai?

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk para pekerja disemua tingkat perusahaan. Pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang.



Gambar 10-2 Penerjemahan Visi dan Strategi Perusahaan
Diadaptasi dari Robert S. Kaplan, David P. Norton.
The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action

Setiap tujuan dalam masing-masing bidang (misalnya, menghindari bangkrut dalam bidang finansial) diberikan satu atau dua tolok ukur, dan juga target dan inistaif. Tolok ukur ini dianggap sebagai tolok ukur kinerja kunci (*key performance measures*) yang esensial untuk

mencapai pilihan strategik yang dikehendaki. Misalnya, perusahaan dapat memasukkan *cash flow*, pertumbuhan penjualan kuartalan, dan ROE sebagai tolok ukur untuk sukses dalam bidang keuangan, korporasi dapat mencakup segmen pasar (tujuan posisi yang kompetitif) dan persentase penjualan baru yang berasal dari produk-produk baru (tujuan penerimaan konsumen) sebagai tolok ukur menurut perspektif konsumen. Perusahaan juga dapat mencakup siklus waktu dan biaya unit (tujuan keunggulan manufakturing) sebagai tolok ukur menurut perspektif bisnis internal. Perusahaan juga dapat mencakup waktu untuk mengembangkan produk-produk generasi berikutnya (sasaran kepemimpinan teknologi) menurut perpektif inovasi dan pembelajaran.

Masalah dalam Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu bagian penting dari evaluasi dan pengendalian. Ketiadaan tujuan-tujuan kuantitatif atau standard kinerja dan ketidakmampuan dari sistem informasi untuk menyediakan informasi yang valid dan tepat waktu merupakan dua masalah pengendalian yang jelas. Tanpa tujuan dan penilaian yang cepat, sangat sulit untuk membuat keputusan-keputusan stratejik dan operasional. Kendatipun demikian, penggunaan standerd yang kuantitatif dan cepat tidak menjamin tervcapainya kinerja yang baik. Kegiatan evaluasi dan monitoring kinerja dapat menyebabkan efek samping yang mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan. Di antara efek negatif yang paling sering adalah orientasi jangka pendek (*short-term orientation*) dan pergeseran tujuan (*goal displacement*).

Orientasi Jangka Pendek

Banyak pimpinan puncak melaporkan bahwa dalam berbagai situasi mereka tidak menyadari implikasi jangka panjang dari operasi saat ini terhadap strategi yang mereka telah sepakati atau implikasi bersifat operasional dari suatu strategi terhadap misi perusahaan. Evaluasi jangka panjang biasanya tidak dilakukan karena pimpinan puncak (1) tidak menyadari pentingnya evaluasi; (2) percaya bahwa pertimbangan jangka pendek adalah lebih penting dari pertimbangan jangka panjang; (3) tidak dieavluasi secara personal atas dasar jangka panjang (4) tidak memiliki waktu untuk membuat analisis jangka panjang. Tidak ada argumentasi sesungguhnya untuk alasan pertama

dan terakhir. Jika pimpinan menyadari pentingnya evaluasi jangka panjang mereka menyusun waktu yang diperlukan untuk melaksanakannya. Kendatipun banyak pimpinan puncak melaksanakan atas desakan investasi komunitas dan intensif jangka pendek dan rencana promosi untuk mendukung alasan kedua dan ketiga, bukti tidak selalu mendukung argumentasi mereka.

Banyak penilaian didasarkan pada data akuntasi benar-benar telah mendorong suatu orientasi jangka pendek. Secara teoritis misalnya, *return on investment*, tidak dibatasi atas periode jangka pendek, tetapi dalam prakteknya menggunakan penilaian ini untuk mewujudkan keuntungan jangka panjang perusahaan. Biasanya manajer selalu dapat memanipulasi antara *earning* sebagai pembilang dan investasi sebagai penyebut, sehingga angka ROI menjadi tidak berarti. Kegiatan iklan, perawatan, dan penelitian dapat dikurangi. Merger dapat dilakukan sehingga dapat menghasilkan pendapatan saat ini daripada keuntungan perusahaan-perusahaan atau divisi.

Pergeseran Tujuan

Monitong dan penilaian kinerja jika tidak dilakukan secara hati–hati dapat berakibat pada penurunan kinerja persusahaan secara kesluruhan. Pergeseran tujuan (*goal displacement*) adalah alat yang muncul ketika aktivitas-aktivitas awalnya dimaksudkan untuk membantu para manajer mencapai objektivitas perusahaan, atau dilaksanakan untuk memenuhi objektif selain dari yang telah disepakati. Ada dua tipe pergeseran tujuan (*goal dispacement*) yaitu, *behaviour substitutions* dan *suboptimization*. *Behaviour substitutions* adalah adalah suatu fenomena ketika orang mengganti aktivitas-aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan dengan yang tidak sesuai, tanpa mempertimbangkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan *suboptimization* (optimisasi) mengacu kepada fenomena ketika suatu inti mengoptimalkan pencapaian tujuan unitnya sehingga dapat membahayakan organisasi secara keseluruhan. Persaingan antara divisi untuk mencapai ROI yang tinggi dapat berakibat suatu divisi untuk mencapai suartu ROI yang tepat dapat berakibat suatu disvisi untuk membagi teknologi barunya atau perbaikan proses kerjanya. Upaya suatu divisi mengoptimalkan pencapaian tujuannya menyebabkan divisi lain tertinggal, sehingga menyebabkan efek negatif kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pedoman Pengendalian

Dalam merancang suatu sistem pengendalian, pimpinan puncak perlu menyadari bahwa pengendalian harus dengan strategi. Jika pengendalian tidak menjamin penggunaan strategi, maka akan memperlemah implementasi objektif perusahaan. Acuan–acuan berikutnya dapat kiranya dipedomani:

1. Pengendalian sebaiknya menggunakan informasi seperlunya untuk memberikan gambaran yang reliabel. Terlalu banyak pengendalian dapat menciptakan kebingunan. Fokus pada faktor-faktor strategik dengan mengikuti aturan **80/20**, dimana **20%** merupakan pengendalian dan **80%** penentuan faktor-faktor strategik.
2. Pengendalian sebaiknya memonitor hasil-hasil dan aktivitas hasil dan aktivitas yang berati, kendatipun sulit dalam penilaian. Jika kerjasama antara divisi adalah penting bagi kinerja perusahaan, beberapa bentuk penilaian kuantitatif dan kualitatif sebaiknya digunakan untuk memonitor kerja sama tersebut.
3. Pengendalian sebaiknya tepat waktu, sehingga tindakan koreksi dapat dilakukan sebelum terlalu terlambat. Pengendalian yang terarah, pengendalian yang memonitor dan menilai faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja, sebaiknya ditekankan sehingga peringatan awal terhadap masalah dapat diberikan.
4. Pengendalian jangka panjang dan jangka pendek sebaiknya digunakan. Jika penilaian jangka pendek yang ditekankan, maka aktivitas juga akan berorientasi jangka pandek.
5. Pengendalian sebaiknya bertujuan untuk menemukan dan membahas penyimpanan yang terjadi. Hanya aktivitas dan hasil yang terjadi di luar toleransi yang sebaiknya menjadi perhatian.
6. Perlu penekanan pada penghargaan atau terpenuhinya dan melampaui standar daripada memberikan hukuman atas tidak tercapainya standar. Hukuman atau sanksi yang berat atas kegagalan akan menghasilkan pergeseran tujuan (*goal displacement*). Manajer akan merekayasa (arti negatif) laporan dan melobi penetapan standard yang lebih rendah.

Audit Manajemen Strategik

Audit strategis memuat daftar pertanyaan yang didasarkan kepada masalah-masalah yang memungkinkan dilakukannya analisis sistematis dari aktivitas dan fungsi perusahaan. Salah satu jenis audit manajemen yang benar-benar diperlukan sebagai alat diagnosis untuk menekankan pada masalah berbagai aspek perusahaan secara menyeluruh dan untuk memfokuskan pada kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelamahan organisasi. Audit strategis dapat membantu menentukan mengapa suatu aspek tertantu mendatangkan masalah-masalah bagi suatu perusahaan dan membantu mencarikan pemecahan terhadap masalah tersebut.

Audit strategis tidaklah memuat pertanyaan secara menyeluruh tentang perusahaan, tetapi menggambarkan banyak pertanyaan penting yang dibutuhkan untuk melakukan analisis strategis yang lebih rinci terhadap sebuah perusahaan. Beberapa pertanyaan atau bahkan beberapa aspek mungkin tidak sesuai untuk suatu perusahaan, dalam hal ini, pertanyaan tersebut mungkin tidak memadai untuk analisis yang lengkap. Bagaimanapun juga, setiap pertanyaan dalam aspek tertentu dari audit strategis dapat dirinci ke dalam beberapa pertanyaaan tambahan yang lebih rinci. Pengembangan pertanyaan sangat disarankan, dan tentu saja harus disesuaikan dengan kebutuhan analisis.

Contoh Format Audit (diadaptasi dari Wheelen dan Hunger, 2002.)

Strategic Audit of a Corporation

I. Situasi Sekarang (Current Situation)

A. Kinerja Sekarang (Current Performance)

Bagaimana kinerja keseluruhan korporasi pada tahun lalu dalam kaitan dengan pengembalian atas investasi, pangsa pasar, dan profitabilitas?

B. Strategic Posture

1. Apa yang menjadi misi korporasi sekarang, sasaran hasil, strategis, dan kebijakannya? apakah mereka dengan jelas menyatakan atau apakah mereka hanya menyatakan secara tidak langsung dari performa?

2. **Misi**: Bisnis apa yang ada dalam perusahaan? Apakah statemen misi sesuai?
3. **Tujuan**: Apa tujuan perusahaan, bisnis dan fungsional? Apakah mereka satu sama lain konsisten, dengan misi, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
4. **Strategi**: Apa strategi perusahaan, bisnis dan fungsional? Apakah mereka satu sama lain konsisten, dengan misi, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
5. **Kebijakan**: Apakah mereka satu sama lain konsisten, dengan misi, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
6. Lakukan sekarang misi, sasaran hasil, strategi, dan kebijakan mencerminkan operasi perusahaan internasional−apakah dalam pasar multidomestik atau global?

II. Corporate Governance

A. Dewan Direksi (Board of Directors)

1. Siapa saja yang menjadi direksi? Apakah mereka dari internal atau eksternal organisasi?
2. Apakah mereka memiliki bagian saham penting?
3. Apakah saham diperdagangkan secara pribadi atau dipublikasikan di bursa saham? Apakah terdapat kelas yang berbeda dengan hak yang berbeda juga?
4. Apa yang mereka berperan untuk korporasi tersebut dalam kaitan dengan pengetahuan, keterampilan, latar belakang, dan koneksi? jika korporasi beroperasi secara internasional, apakah anggota direksi mempunyai pengalaman internasional?
5. Berapa lama mereka berada sebagai dewan direksi?
6. Apa ada tingkatan keterlibatan mereka di dalam manajemen strategis? Apakah mereka hanya memberikan persetujuan proposal manajemen puncak atau mereka melakukan dengan aktif dan mengambil bagian serta memberikan saran mengenai arah masa depan?

B. Manajemen Puncak (Top Management)

1. Apakah perseorangan atau kelompok yang mengangkat manajemen puncak?
2. Apa ada karakteristik pemimpin manajemen puncak dalam kaitan dengan pengetahuan, ketrampilan, latar belakang, dan gaya? jika korporasi beroperasi secara internasional, apakah manajemen puncak mempunyai pengalaman internasional? apakah para eksekutif yang diperoleh dari perusahaan memPertimbangan bagian dari manajemen puncak?
3. Adakah manajemen puncak bertanggung jawab atas penkinerja korporasi di masa lalu? Berapa banyak para manajer dalam posisi yang sekarang untuk kurang dari tiga tahun? apakah mereka dipromosikan dari internal atau menyewa dari luar?
4. Adakah penetapan dalam manajemen strategik menggunakan pendekatan yang sistematis ?
5. Pada tingkat apa keterlibatan mereka dalam proses manajemen strategik?
6. Seberapa baikkah manajemen puncak berinteraksi dengan para manajer tingkat bawah dan dengan dewan direksi?
7. Apakah keputusan strategi dibuat secara etis dan dengan penuh tanggung jawab?
8. Peranan apa yang dimainkan eksekutif untuk melakukan pilihan saham?
9. Apakah manajemen puncak cukup terampil untuk mengatasi kemungkinan tantangan di masa depan?

III External Environment: Opportunities & Threats

A. Societal Environment

1. Apa yang kekuatan lingkungan umum sekarang ini mempengaruhi dimana bersaingnya korporasi dan industri? sebagai ancaman masa depan? atau Peluang?
   a. Ekonomi
   b. Teknologi
   c. Politik
   d. Sosial-budaya

2. Apakah Kekuatan tersebut berbeda-beda di wilayah lain?

B. Task Environment (industry)

1. Apa yang kekuatan dapat mengendalikan kompetisi industri? Apakah kekuatan ini sama secara global atau berbeda-beda antar negera?
   a. Ancaman dari pendatang baru
   b. Kekuatan penawaran dari pembeli
   c. Ancaman dari produk atau jasa substitusi
   d. Kekuatan penawaran dari suplier
   e. Persaingan antar perusahaan
   f. Kekuatan relatif dari perserikatan, pemerintah, specials interest groups.
2. Faktor kunci apa dalam lingkungan sekitar (pelanggan, pesaing, penyalur, kreditur, serikat buruh, pemerintah, asosiasi dagang, interest groups, masyarakat lokal, dan pemegang saham) apakah sekarang ini mempengaruhi korporasi? Yang mana sebagai ancaman sekarang atau masa depan? Atau peluang?

C. Summary of External Factor (EFAS)

Faktor dan kekuatan mana yang paling utama kepada korporasi dan kepada industri dalam persaingan saat ini? Yang manakah akan menjadi penting di masa yang akan datang?

IV. Internal Environment: Strengths and Weaknesses

A. Corporate Structure

1. Bagamana Korporasi terstruktur saat ini?
   a. Apakah otoritas pengambilan keputusan dipusatkan pada satu kelompok atau didesentralisasikan ke berbagai unit?
   b. Apakah hal tersebut diorganisasi atas dasar fungsi, proyek, geografis, atau kombinasi lainnya?
2. Apakah struktur secara jelas dipahami oleh setiap orang dalam organisasi

3. Apakah struktur saat ini konsisten dengan tujuan perusahaan sekarang, strategi, kebijakan, dan program seperti halnya dengan operasi perusahaan internasional?

B. Corporate Culture

1. Apakah kultur tergambar dengan baik atau muncul kultur yang terdiri atas kepercayaan bersama, harapan, dan nilai-nilai?
2. Apakah kultur konsisten dengan sasaran hasil yang sekarang, strategi, kebijakan, dan program?
3. Apa yang merupakan isu penting atas posisi kultur yang menghadapi korporasi (pada produktivitas, kualitas kinerja, kemampuan beradaptasi pada kondisi yang berubah-ubah)?
4. Apakah perusahaan mempertimbangan dengan seksama nilai-nilai dari tiap kultur negara-negara dimana perusahaan beroperasi?

C. Corporate Resources

1. Marketing

a. Apakah yang merupakan sasaran pemasaran, strategi, kebijakan, dan program perusahaan sekarang?
   i. Apakah mereka secara jelas menyatakan, atau hanya tersirat dari kinerja dan/atau anggaran?
   ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, sasaran hasil, strategi, kebijakan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?

b. Seberapa baikkah yang dilakukan perusahaan dalam kaitan dengan analisa posisi pasar, bauran pemasaran (produk, harga, distribusi, dan promosi) dalam pasar domestik dan internasional? Berapa persentase atas penjualan dari operasi asing yang datang? dimana posisi produk sekarang dalam daur hidup produk?

i. Apa kecenderungan yang muncul dari analisa ini?
ii. Apa kecenderungan ini memiliki dampak pada kinerja yang lampau dan bagaimana kemungkinannya nanti dalam mempengaruhi kinerja masa depan?
iii. Apakah analisa ini mendukung masa lalu perusahaan dan menunggu keputusan strategis?
iv. Apakah pemasaran memberikan perusahaan dengan suatu manfaat kompetisi?

c. Seberapa baikkah kinerja pemasaran perusahaan ini dibandingkan dengan perusahaan sejenis?
d. Apakah manager pemasaran menggunakan konsep pemasaran dan teknik untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja produk yang disetujui? (memPertimbangan daur hidup produk, segmentasi pasar, riset pemasaran, dan portofolio produk).
e. Apakah pemasarkan melakukan penyesuaian kepada kondisi-kondisi di setiap negerara dimana perusahaan beroperasi?
f. Apa peran manajer pemasaran dalam proses manajemen yang strategis?

2. Finance

a. Apa yang merupakan arus sasaran hasil keuangan, strategis, kebijakan, dan program perusahaan?
   i. Apakah mereka dengan jelas menyatakan, atau hanya tersirat dari kinerja dan/atau anggaran?
   ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, sasaran hasil, strategi, kebijakan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?
b. Seberapa baik perusahaan melakukannya dalam kaitan dengan analisa keuangan? (Pertimbangan rasio, statemen ukuran yang wajar, dan struktur kapitalisasi) Bagaimana keseimbangan, dalam

kaitan dengan arus kas, apakah protofolio produk dan bisnis dari perusahaan?

i. Apa kecenderungan muncul dari analisa ini?
ii. Apa perbedaan penting pada saat rekening dihitung secara konstan dengan dilaporkan?
iii. Apa dampak kecenderungan ini terhadap kinerja masa lampau dan bagaimana nantinya mereka mungkin mempengaruhi kinerja masa depan?
iv. Apakah analisa ini mendukung masa lampau perusahaan dan menunggu keputusan strategis?
v. Apakah kondisi keuangan perusahaan memberikan suatu manfaat kompetisi?

c. Seberapa baikkah ini kinerja keuangan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis?
d. Apakah para manajer keuangan menggunakan konsep keuangan dan teknik yang disetujui untuk mengevaluasi dan meningkatkan perusahaansekarang dan kinerja berkenaan dengan divisi? (memPertimbangan solvabilitas permodalan, penganggaran modal, analisa ratio, dan mengatur mata uang asing).
e. Apakah manajer finansial melakukan penyesuaian terhadap kondisi-kondisi pada setiap negera dimana perusahaan beroperasi?
f. Apa peran manajer keuangan di dalam proses manajemen yang strategis?

3. Research and Development (R&D)

a. Apakah yang merupakan arus R&D tujuan hasil, strategi, kebijakan, dan program perusahaan?
   i. Apakah mereka dengan jelas menyatakan, atau hanya menyiratkan dari kinerja dan/atau anggaran?
   ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, sasaran hasil, strategi, kebijakan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?

iii. Apa yang peranan teknologi di dalam kinerja perusahaan
iv. Apakah dasar dari bauran, diterapkan, dan riset engineering sesuai dengan strategi dan misi perusahaan
v. Apakah R&D memberikan dengan suatu manfaat kompetisi bagi perusahaan?

b. Apa pengembalian yang menerima perusahaan dari investasinya di dalam R&D?
c. Apakah korporasi memiliki kompetensi dalam transfer teknologi? Apakah hal itu menggunakan rancang-bangun bersama dan tim kerja lintas fungsi dalam produk dan proses disain?
d. Peran apa yang dimainkan teknologi diskontinu dalam produk perusahaan?
e. Seberapa baikkah investasi perusahaan dalam R&D dibandingkan dengan investasi perusahaan sejenis
f. Apakah R&D melakukan penyesuaian terhadap kondisi pada setiap negara dimana perusahaan beroperasi?
g. Apa yang merupakan peran Manajer R&D dalam proses manajemen yang strategis?

4. Operating and Logistics

a. Apa yang merupakan arus manufakturing/tujuan pelayanan, strategis, kebijakan, dan program?
   i. Apakan dengan jelas dinyatakan, atau hanya tersirat dari kinerja dan/ atau anggaran?
   ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, sasaran hasil, strategi, kebijakan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?

b. Apa jenis dan keluasan dari kemampuan operasi perusahaan? Berapa banyak dilaksanakan (secara domestik atau internasional)? Apakah jumlah *outsourcing* sesuai untuk dapat kompetitif? Apakah pembelian ditangani sewajarnya?
   i. Jika berorientasi produk, memPertimbangan fasilitas pabrik, jenis sistem manufaktur

(keberlanjutan produksi massal, pekerjaan toko sebentar-sebentar, atau manufaktur fleksibel), umur dan jenis peralatan, derajat tingkat dan peran otomasi dan/atau robot, kapasitas pabrik dan pemanfaatan, rating produktivitas, ketersediaan dan jenis transportasi.

ii. Jika berorientasi jasa, memPertimbangan fasilitas jasa (rumah sakit, teater, atau gedung sekolah), jenis sistem operasi (keberlanjutan pelayanan dari waktu ke waktu ke para pelanggan/nasabah atau jasa overtime dari ke para pelanggan/nasabah yang bervariasi), umur dan jenis mendukung peralatan, derajat tingkat dan peran otomasi dan/atau penggunaan alat komunikasi masa (diagnostik permesinan, mesin siaran ulang tv dari video), kapasitas fasilitas dan tingkat tarip pemanfaatan, rating efisiensi dari profesional/personil jasa, ketersediaan dan jenis transportasi untuk membawa staff layanan dan bersama-sama para pelanggan/nasabah.

c. Apakah pabrikasi atau fasilitas jasa peka terhadap bencana alam, serangan nasional atau lokal, pengurangan atau pembatasan sumber daya dari penyalur, peningkatan biaya nasionalisasi atau material substansial oleh pemerintah?

d. Apakah terdapat suatu bauran mesin dan orang-orang dalam perusahaan pabrik, atau staff pendukung ke para profesional dalam jabatan perusahaan?

e. Seberapa baikkah perusahaan melaksanakan sehubungan dengan kompetisi tersebut? Apakah hal itu menjaga keseimbangan biaya-biaya inventori (pergudangan) dengan biaya-biaya logistik (just in time)? Pertimbangan biaya tenaga kerja per unit, material, dan ongkos exploitasi; *downtime*; manajemen pengendalian persediaan dan atau penjadwalan staff layanan; menilai

produksi; persentase pemanfaatan fasilitas; dan jumlah klien dengan sukses yang diperlakukan oleh kategori (jika perusahaan jasa) atau persentase dari mengirimkan pesanan tepat waktu (jika perusahaan produk).

i. Apa kecenderungan yang muncul dari analisa ini?
ii. Apa dampak dari kecenderungan ini terhadap kinarja yang lampau dan bagaimana nantinya mereka mungkin mempengaruhi kinerja masa depan?
iii. Apakah analisa ini mendukung masa lampau korporasi dan menunggu keputusan strategis?
iv. Apakah operasi memberikan suatu manfaat kompetisi bagi perusahaan?

f. Apakah para manajer operasi menggunakan konsep yang sesuai dan teknik untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja sekarang? memPertimbangan item biaya, pengendalian mutu dan sistem keandalan, manajemen pengendalian persediaan, jadwal personil, TQM, kurva pembelajaran, program keselamatan, dan program rancang-bangun yang dapat meningkatkan efisiensi produk atau jasa

g. Apakah operasi dan fungsi melakukan penyesuaian terhadap kondisi-kondisi pada setiap negara yang mempunyai fasilitas?

h. Apa peran para manajer operasi di dalam proses manajemen yang strategis?

5. Human Resources Management (HRM)

a. Apakah yang merupakan sasaran, strategis, kebijakan, dan program HRM perusahaan sekarang?
   i. Apakah dengan jelas dinyatakan, atau hanya tersirat dari kinerja dan atau anggaran?
   ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, sasaran hasil, strategi, kebijakan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?

b. Seberapa baik HMR perusahaan melakukannya dalam kaitan dengan meningkatkan antara karyawan individu dan pekerjaannya? Pertimbangan perputaran, keluhan, serangan, pemberhentian sementara, pelatihan karyawan, dan kualitas hidup pekerjaan.
   i. Apa kecenderungan yang muncul dari analisa ini?
   ii. Apa dampak kecenderungan ini pada kinerja yang lalu dan bagaimana kemungkinan nantinya mempengaruhi kinerja masa depan?
   iii. Apakah analisa ini mendukung masa lalu perusahaan dan menunggu keputusan strategis?
   iv. Apakah HRM memberikan suatu manfaat kompetisi bagi perusahaan?
   v. Apa yang dilakukan karyawan perusahaan (ketrampilan, pendidikan, pengetahuan) memberikan suatu manfaat kompetisi?
c. Dengan cara bagaiman kinerja HRM perusahaan dibandingkan dengan itu korporasi serupa?
d. Apakah para manajer HRM menggunakan konsep dan tehnik untuk yang sesuai mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan sekarang? Pertimbangan program analisis pekerjaan, sistem penimbangan prestasi, diskripsi tugas terbaru, pelatihan dan program pengembangan, survei sikap, program rencana pekerjaan, kualitas hubungan dengan perserikatan, dan menggunakan regu kerja otonomi.
e. Seberapa baikkah perusahaan yang memanage keaneka-ragaman tentang kekuatan pekerjanya? Apa memposisikan perusahaan dan mencatat pada hak azasi manusia?
f. Apakah HRM melakukan penyesuaian kepada kondisi-kondisi di setiap negara dimana perusahaan beroperasi? Apakah perusahaan mempunyai suatu kode untuk melakukan HRM di negara-negara yang sedang berkembang? Apakah karyawan yang menerima tugas

internasional untuk mempersiapkan mereka pada posisi managerial?

g. Apa peran manajer HRM di dalam proses manajemen yang strategis?

6. Information System (IS)

a. Apa yang merupakan sasaran Sistem Informasi, strategis, kebijakan, dan program perusahaan sekarang ini?
   i. Apakah dengan jelas dinyatakan, atau hanya menyiratkan dari kinerja dan / atau anggaran?
   ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, sasaran hasil, strategi, kebijakan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?

b. Seberapa baik adalah Sistem Informasi yang dilakukan dalam kaitan dengan menyediakan suatu database yang bermanfaat, menawarkan akses internet dan lokasi Web, mengotomatiskan operasi pekerjaan rutin, membantu para manajer di dalam membuat keputusan rutin, dan menyediakan informasi yang penting bagi keputusan strategis?
   i. Apa kecenderungan yang muncul dari analisa ini?
   ii. Apa dampak kecenderungan ini pada kinerja yang lampau dan bagaimana kemungkinan nantinya mempengaruhi kinerja masa depan?
   iii. Apakah analisa ini mendukung masa lampau perusahaan tersebut dan menunggu keputusan strategis?
   iv. Apakah Sistem Informasi memberikan perusahaan suatu manfaat kompetisi?

c. Dengan cara bagaimana kinerja Sistem Informasi dan langkah pengembangan dibandingkan dengan itu perusahaan sejenis? Sewajarnya menggunakan internet?

d. Apakah para manajer SI menggunakan konsep yang sesuai dan teknik untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan sekarang?

Apakah mereka mengetahui bagaimana cara membangun dan mengatur suatu database kompleks, menetapkan lokasi Web dengan firewalls, melakukan analisa sistem, dan menerapkan Sistem Pendukung Keputusan interaktif?

e. Apakah perusahaan mempunyai Sistem Informasi global dan kehadiran internet? Apakah hal tersebut mempunyai kesukaran dengan mengambil data ke lintas batasan-batasan nasional?

f. Apa peran manajer SI di dalam proses manajemen strategis?

D. Summary of Internal Factors

Faktor mana yang merupakan kemampuan inti? Mana yang merupakan kemampuan khusus? Faktor yang mana yang paling utama kepada korporasi dan kepada industri dalam persaingan saat ini? Faktor mana yang akan menjadi penting di masa datang?

V. Analysis of Strategic Factors (SWOT)

A. Situational Analysis

Apakah yang merupakan faktor internal dan eksternal yang paling utama (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) bahwa betul-betul mempengaruhi penyajian dan kinerja perusahaan di masa depan? Daftar 8-10 faktor strategis.

B. Review of Mission and Objectives

1. Apakah sasaran hasil dan misi yang sekarang sesuai dengan kunci masalah dan faktor strategis?
2. Perlukah misi dan sasaran hasil diubah? Jika perlu, bagaimana?
3. Jika diubah, apa akibatnya pada perusahaan?

VI Strategic Alternatives and Recommended Strategy

A. Strategic Alternatives

1. Dapatkah sekarang atau tujuan yang ditinjau kembali dijumpai oleh yang sederhana, hati-hati dalam

menerapkan strategi itu semua segera menggunakan (sebagai contoh, fine-tunning strategi)?

2. Apakah strategi alternatif mungkin yang utama tersedia untuk perusahaan ini? Apakah pro dan kontra? Dapatkah skenario perusahaan dikembangkan dan disetujui? (alternatif harus cocok lingkungan bermasyarakat, industri, dan perusahaan untuk berikutnya 3-5 tahun)
   a. Pertimbangan kepemimpinan biaya dan pembedaan sebagai strategi bisnis.
   b. Pertimbangan stabilitas, pertumbuhan dan pengurangan sebagai corporatives strategi.
   c. Pertimbangan berbagai alternatif strategis fungsional yang boleh jadi diperlukan untuk penguatan dari suatu bisnis atau perusahaan penting alternatif strategis.

B. Recommended Strategy

1. Menetapkan alternatif strategis yang sedang direkomendasikan untuk perusahaan, bisnis, dan tingkatan fungsional korporasi tersebut. Apakah Anda merekomendasikan bisnis berbeda atau strategi fungsional untuk unit perusahaan yang berbeda?
2. Benarkan rekomendasi Anda dalam hal tentang kemampuannya untuk memecahkan permasalahan jangka pendek dan jangka panjang dan secara efektif berhadapan dengan faktor yang strategis?
3. Apa yang kebijakan harus dikembangkan atau ditinjau kembali untuk memandu implementasi efektif?
4. Apa yang merupakan dampak dari strategi yang direkomendasikan pada perusahaan inti dan kemampuan khusus?

VII Implementation

A. Program seperti apa (sebagai contoh, merestrukturisasi perusahaan atau mendirikan TQM) harus dikembangkan untuk menerapkan strategi yang direkomendasikan
   1. Siapa yang mengembangkan program ini?
   2. Siapa yang harus bertanggung-jawab atas program ini?

B. Apakah program keuangan memungkinkan? Dapatkah pro-forma anggaran dikembangkan dan disetujui? Apakah prioritas dan jadwal yang sesuai ke program individu?
C. Akankah standar baru prosedur operasi perlu untuk dikembangkan?

VII Evaluation and Control

A. Apakah Sistem Informasi yang sekarang yang mampu menyediakan umpan balik cukup atas aktivitas implementasi dan kinerja? Dapatkah hal itu mengukur faktor strategis
   1. Dapatkah hasil kinerja menjadi poin oleh area, unit, proyek, atau fungsi?
   2. Apakah informasi tepat waktu?

B. Apakah kendali cukup mengukur pada tempatnya untuk memastikan perencanaan strategis yang direkomendasikan?
   1. Apakah ukuran dan standar yang digunakan sesuai?
   2. Apakah sistem penghargaan mampu mengenali dan memberi penghargaan kinerja baik?
   3. Siapa yang mengambil tindakan korektif?

Pengaruh Internet terhadap Evaluasi dan Kontrol

Menurut American Management Association sekitar 75% dari perusahaan AS secara aktif memonitor komunikasi pekerja mereka dan aktivitas kerja pada tahun 2000. Sekitar 54% mengawasi koneksi internet pekerja dan 38% melakukan penyimpanan dan melihat kembali e-mail pekerja mereka.

Sekitar 45%, menurut survey, perusahaan memiliki pekerja-pekerja yang disiplin (16% dipecat) sebagai contoh, Xerox memecat 40 pekerja karena membuka situs porno. Software yang diproduksi saat ini menyebabkan siapa saja -bos, partner bisnis, atau pasangan- untuk melakukan monitoring aktivitas internet. Sebuah perusahaan software mengiklankan, “Secara rahasia merekam semuanya, pasanganmu, anak-anak dan para pekerja lakukan saat online”. Kongres AS mengingatkan setelah tahun 2000 beberapa persetujuan tentang pengawasan komputer, tapi tidak satupun yang membuat monitoring ilegal.

Apa yang akhirnya akan terjadi—dan apa yang sudah terjadi—adalah keleluasaan pribadi menjadi sebuah barang langka yang akan kamu bayar lebih tinggi. Demikianlah, jika kamu ingin nomor telepon yang tidak terdaftar, anda membayar hak istimewa tersebut jika tidak ingin transaksimu dicatat..... (anda tahu, secara teori suatu transaksi elektronik dapat dicatat. Pada kenyataannya, sistem mengacaukan, saya rasa seseorang tidak dapat menemukan apapun). Tapi pada teorinya, jika anda tidak ingin transaksi anda dideteksi, anda dapat mengambil dan menyimpan dengan cara biasa.

Setiap orang mencoba untuk memiliki peraturan. Problem adalah batasan antara peraturan yang tidak jelas. Proses legislatif adalah club yang sangat keras dan bukan alat yang tepat. Disisi lain, high-tech sebenarnya memiliki ketakutan tentang perlindungan kebebasan pribadi. Perusahaan yang tidak dapat membantu tetapi meletakan serial number yang unik di chip atau pada software. Ini adalah sebuah industri yang tetap mengontrol *customer*nya.

Keleluasaan pribadi adalah juga sebuah isu keinginan perusahaan untuk keamanan peusahaan dari visitor yang tidak diinginkan. Para hecker mampu untuk memasuki hampir seluruh perusahaan.

Pada oktober 2000 Hecker mendapatkan kode microsoft, mereka memasuki perusahaan software raksasa tersebut dengan mempengaruhi sistem jaringan perusahaan dengan program Trofan Horse. Ini sering kali terjadi dengan mengganggu IP address di microsoft dan komputer pekerja yang digunakan dalam telekomuniksi. Dengan program ini hacker mendapatkan IP addres microsoft, user name, dan password untuk mengakses sistem jaringan perusahaan dari suatu tempat di Rusia.

Agen inteligen Amerika, Inggris, Kanada, Australia dan New Zealand bersama-sama mengawasi lalulintas komunikasi internasional melalui sebuah sistem “Echelon” yang dapat mengidentifikasi kata-kata atau frase yang tepat dari ratusan bahkan ribuan pesan.

National Security Agency (NSA) AS dan partnernya disalahkan oleh parlemen Eropa karena menyadap jutaan pesan permenit dari panggilan telepon ke e-mail. NSA menggunakan sistem Echelon untuk

membantu US Corporation untuk memenangkan dua kontrak bisnis besar pada pertengahan 1990.

Daftar Pustaka

Adams, Chris and Andy Neely. 2000. The Performance Prism to Boost M & A Success, Measuring Business Excellent 4:3, pp. 19-23.

Chadwick, Gavin and White, Justin. 1999. Global Succes : In Search of Corporate Clarity. Available www.accountancysa.org.

Clemons, Eric K. and Bruce W. Weber. 1999. Strategic and Competitive Information Systems. Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences

Deming, W. Edwards. 1986. "Out of the Crisis". MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, MA.

Elkington, John. 2002. Corporate Strategy in the Chrysalis Economy, Corporate Environmental Strategy. Vol.9, No.1, pp.5-12. Available www.corporate-env-strategy.com.

Gasperz, Vincent. 2002. Balanced Scorecard dan Six Sigma: Sistem Manajemen Terintegras. Jakarta, PT Gramedia Utama

Hansen, Frederick, and Michele Smith. 2003. Crisis in corporate America: The role of strategy, Business Horizons, January-February, pp. 7-18. Available www.sciencedirect.com.

J. Kirchner, "Global Online Population" PC magazine (june 6, 2000) p.23

Kaplan, Robert S., David P. Norton. 1996. The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action.

Keys, David E., et.,al. 2001. Economic Value Added: A Critical Analysis. January/ February; John Wiley & Sons, Inc.

Koch, Christian. 2001. Enterprise Resource Planning: Information Technology as a steamroller for Management Politics. Journal of Organization Change Management, Vol. 14, No. 1, pp. 64-78.

Kotter, John P. and James L. Heskett. 1992. Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

M Alexander, A. Champbell and M. goold, " A New Model for Reforming the Planning Review Process" planning review (january/pebruary, 1995) p. 17

MacLean, Richard. 2000. Strategic Environmental Management—Essential Resources. Competitive Environment, Inc.

Mutasowifin, Ali. 2002. Penerapan Balance Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. Jurnal Universitas Paramadina, Vol. 1, No. 3, pp 245-264.

Pierce II, John A., & Robinson, Richard B. 2001. Strategic Management: formulation, implementation, and control, 7th Ed., McGraw Hill, New York.

R.O Crockett, "Surfing in Tounges", Business week E Biz (December 11, 2000) p. 18

Rinne, Tuomas-Ilari. 1999. Choosing The Mode of Internalization: A Review, Seminar Study in Strategy and International Business, HUT-Institute of Strategy and International Business (February).

Salter, Malcolm S. 2003. Notes on governance and corporate control. Journal of Strategic Management Education.

Salter, Malcolm S. 1995. "Industrial Governance and the Strategic Management of Firms," Harvard Business School Working Paper.

Spulber, Daniel F. 2003. Entry Barriers and Entry Strategies. Journal of Strategic Management Education.

Strickland, Thompson. 1996. Strategic Management: Concepts & Cases, Ninth Edition, Irwin.

Van Deusen, Cheryl A., and Carolyn B. Mueller. 1999. Learning in Acquisitions: Relationship between Exploration, Exploitation and

Performance, The Learning Organization, Vol. 6: 4, pp. 186-193. Available www.emeraldinsight.com

Wheelen, TL. and J. D. Hunger. 2002. Strategic Management and Business Policy Upper Saddle River, New Jersey..

Young, David, S & Stephen F. O'Byrne. 2001. EVA dan Manajemen Berdasarkan Nilai. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta, PT. Salemba Empat