

Persembahan

Buat Nita, Aini, Fandi, Humaira dan Ayya

Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan buku Manajemen Strategik ini.

Buku ini diperuntukkan bagi mahasiswa program sarjana sebagai buku bacaan dalam menempuh mata kuliah manajemen strategik. Buku ini juga bisa digunakan sebagai buku pengantar bagi mahasiswa program master manajemen sebagai buku pengenalan jika mereka belum pernah menempuh mata kuliah ini pada jenjang pendidikan sebelumnya.

Sebagai karya awal, buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat berharap kritik dan masukan konstruktif dari semua pembaca demi peningkatan buku ini kelak.

Terakhir penulis berharap semoga penulisan buku ini dapat memberi manfaat bagi rekan-rekan mahasiswa yang tengah belajar manajemen strategik.

Yogyakarta, Desember 2016

Indah Fatmawati

Daftar Isi

BAB I.....	10
SEKILAS TENTANG MANAJEMEN STRATEGIK.....	10
Tujuan Pembelajaran	10
1.1. Mengapa Diperlukan Pendekatan Manajemen Strategik?	11
1.2. Konsep Manajemen Strategik Dan Tugas Utama Manajemen Strategik	14
1.3. Karakter Manajemen Strategik.....	20
1.4. Tingkatan Perencanaan Strategik	21
1.5. Pelaksana Tugas Manajemen Strategik.....	22
1.6. Kriteria Ketepatan Strategi.....	23
BAB II.....	25
PERUMUSAN VISI, MISI, TUJUAN DAN STRATEGI	25
Tujuan Pembelajaran	25
2.1. Mengembangkan Visi Strategik.....	26
2.2. Misi Strategik.....	27
2.3. Menentukan Tujuan.....	32
2.4. Menyusun Strategi	37
BAB III	43
ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL:.....	43
STRUKTUR INDUSTRI DAN PERSAINGAN	43
Tujuan Pembelajaran:	43
3.1. Metode Analisis Industri Dan Persaingan.....	44
3.2. Apakah Ciri Ekonomis Industri Yang Dominan?.....	45

3.3.	Bagaimana Struktur Persaingan Industri Dan Kekuatan Kompetitif Setiap Pelakunya?	47
3.4.	Apa Penentu Perubahan Dalam Industri Dan Apa Akibat Yang Akan Ditimbulkannya?	51
3.5.	Siapa Perusahaan Terkuat Dan Terlemah Dalam Industri?.....	53
3.6.	Apa Tindakan Strategik Yang Potensial Akan Dilakukan Oleh Pesaing?.....	54
3.7.	Apa Faktor Kunci Penentu Keberhasilan Dan Kegagalan Persaingan ?	54
3.8.	Apakah Industri Menarik Dan Bagaimana Prospeknya Untuk Memberikan Keuntungan Diatas Rata-Rata?.....	55
BAB IV		56
ANALISIS SUMBER DAYA PERUSAHAAN		56
DAN KAPABILITAS KOMPETITIF		56
Tujuan Pembelajaran:		56
4.1.	Prinsip-Prinsip Analisis Situasi Internal Perusahaan.....	57
4.2.	Apakah Strategi Yang Dipilih Perusahaan Berjalan Baik?	57
4.3.	Apakah Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman Perusahaan?	58
4.4.	Apakah Harga Dan Biaya Perusahaan Kompetitif?	60
4.5.	Seberapa Kuat Posisi Kompetitif Perusahaan?.....	62
4.6.	Apakah Isu Strategis Yang Dihadapi Perusahaan?	63
BAB V		64
STRATEGI DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF.....		64
Tujuan Pembelajaran		64

5.1.	Sumber-Sumber Keunggulan Kompetitif Perusahaan....	65
5.2.	Strategi Bersaing Dan Strategi Bisnis	65
5.3.	Strategi Bersaing Generik Michael Porter.....	66
5.4.	Low Cost Leadership Strategy.....	67
5.5.	Broad Differentiation Strategy.....	70
5.6.	Best Cost Provider Strategy	73
5.7.	Focused Strategy Based On Lower Cost <i>Dan</i> Focused Strategy Based On Diffrentiation	75
1.1.	Strategi integrasi vertikal.....	81
BAB VI		77
MEMPERKUAT POSISI KOMPETITIF PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI PELENGKAP		77
Tujuan pembelajaran		77
6.1.	Tipe Industri Klasik	78
6.2.	Kompetisi Dalam Industri Yang Baru Muncul.....	Error!
Bookmark not defined.		
6.3.	Kompetisi Dalam Industri Turbulen Dengan Kecepatan Pertumbuhan Tinggi	Error! Bookmark not defined.
6.4.	Kompetisi Dalam Industri Yang Matang.....	Error!
Bookmark not defined.		
1.2.	Strategi Mempertahankan Pertumbuhan Perusahaan Error! Bookmark not defined.	
BAB VII.....		102
STRATEGI UNTUK BERKOMPETISI		102
DI PASAR GLOBAL		102
8.1.	Mengapa Perusahaan Masuk Ke Pasar Asing?	103
8.2.	Pesaing Internasional Vs Pesaing Global.....	103

8.3.	Perbedaan Budaya, Demografi Dan Kondisi Pasar Lintas Negara.....	104
8.4.	Persaingan <i>Multi Country</i> Atau Persaingan Global?.....	106
8.5.	Pilihan Strategi Untuk Masuk Dan Berkompetisi Di Pasar Global	107
8.6.	Tipe Strategi Internasional.....	107
BAB VIII		111
STRATEGI DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF.....		111
PERUSAHAAN TERDIVERSIFIKASI		111
8.1.	Perumusan Strategi Perusahaan Terdiversifikasi.....	112
8.2.	Kapan Harus Mendiversifikasi Bisnis?	112
8.3.	Membangun <i>Shareholder Value</i>	113
8.4.	Memilih Jalur Diversifikasi.....	113
8.5.	Diversifikasi Berkaitan	114
8.6.	Diversifikasi Yang Tidak Berkaitan.....	115
8.7.	Strategi Diversifikasi Kombinasi (Berkaitan Dan Tidak Berkaitan)	116
8.8.	Strategi Memasuki Bisnis Baru	116
8.9.	Pilihan Strategi Bagi Perusahaan Terdiversifikasi.....	117
10.1.	Analisis Strategik Perusahaan Terdiversifikasi.....	119
10.2.	Mengidentifikasi Strategi Korporat Saat Ini.....	120
10.3.	Mengevaluasi Daya Tarik Industri	120
10.4.	Mengevaluasi Kekuatan Kompetitif Tiap SBU.....	122
10.5.	Analisis Kesesuaian Strategik: Menilai Potensi Keunggulan Kompetitif Lintas Bisnis.....	124
10.6.	Analisis Kesesuaian Sumber Daya.....	125

10.7.	Merangking SBU Berdasar Kinerja Masa Lalu Dan Prospek Masa Depan	126
10.8.	Memutuskan Prioritas Alokasi Sumber Daya Dan Arah Strategi Umum Untuk Tiap Sbu	126
10.9.	Merancang Upaya Peningkatan Kinerja Korporat.....	127
BAB IX		Error! Bookmark not defined.
PERTIMBANGAN ETIK, TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN, DAN KEBERLANJUTAN LINGKUNGAN DALAM MENYUSUN STRATEGI.....		
BAB X.....		128
MEMBANGUN KEKUATAN SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI		
10.1.	Tugas Utama Pelaksanaan Strategi	130
10.2.	Mengarahkan Proses Pelaksanaan Strategi	131
10.3.	Membangun Organisasi Yang <i>Capable</i>	132
10.4.	Penentuan Staf	133
10.5.	Membangun Kompetensi Inti Dan Kapabilitas Kompetitif 134	
10.6.	Menyesuaikan Struktur Organisasi Dengan Strategi ...	136
10.7.	Keunggulan Strategik Struktur Organisasi Yang Berbeda 139	
10.8.	Melengkapi Struktur Organisasi Dasar	141
BAB XI		143
MENGELOLA OPERASI INTERNAL.....		
11.1.	Menghubungkan Anggaran Dengan Strategi	144

11.2.	Menciptakan Kebijakan Dan Prosedur Yang Mendukung Strategi	145
11.3.	Melembagakan Best Practices Dan Komitmen Untuk Continuous Improvement.....	146
11.4.	Total Quality Management: Komitmen Untuk Perbaikan Terus-Menerus.....	148
11.5.	Reengineering	150
11.6.	Meraih Manfaat Best Practice Dan Continuous Improvement.....	150
11.7.	Sistem Pendukung.....	151
11.8.	Merancang Sistem Informasi Bagi Pelacakan Kinerja Dan Pengendalian	152
11.9.	Mendesain Sistem <i>Reward</i> Yang Mendukung Strategi	153
11.10.	Sistem Motivasi Yang Mendukung Strategi	154
11.11.	Menghubungkan Sistem <i>Reward</i> Dengan <i>Outcome</i> Kinerja Yang Relevan Dengan Strategi.....	155
BAB XII.....		157
BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN		157
12.1.	Membangun Budaya Organisasi Yang Mendukung Strategi	158
12.2.	Dari Mana Munculnya Budaya Organisasi?	158
12.3.	Budaya Organisasi: Pendukung atau Penghambat Strategi?	159
12.4.	Budaya Kuat Vs Budaya Lemah.....	159
12.5.	Budaya Yang Tidak Sehat.....	160
12.6.	Budaya Adaptif.....	160
12.7.	Menciptakan Kesesuaian Antara Strategi dan Budaya	161
12.8.	Menetapkan Standar Etika dan Nilai-Nilai	162

12.9.	Membangun Semangat Kinerja Tinggi Dalam Budaya	163
12.10.	Melaksanakan Kepemimpinan Strategik.....	164

BAB I
SEKILAS TENTANG MANAJEMEN STRATEGIK

*Without a strategy the organization is like a ship
without a rudder (Joel Ross and Michael Kami)*

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa memahami:

1. Memahami arti pentingnya pendekatan manajemen strategik
2. Memahami konsep manajemen strategik dan tugas manajemen strategik
3. Memahami karakter perencanaan strategik
4. Memahami tingkatan perencanaan strategik dalam perusahaan
5. Memahami kriteria ketepatan strategi

1.1. Mengapa Diperlukan Pendekatan Manajemen Strategik?

Perubahan iklim bisnis pada dasawarsa terakhir ini banyak mengalami perubahan signifikan. Pemberlakuan mata uang bersama Eropa, terpuruknya ekonomi Asia Tenggara, meningkatnya pemakaian internet dan meningkatnya ekonomi Cina memberikan warna tersendiri pada iklim dunia usaha di Indonesia maupun di dunia pada umumnya. Tugas manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan menjadi semakin kompleks dengan berbagai perubahan lingkungan yang terjadi. Perusahaan dituntut untuk mampu memberikan respon yang tepat terhadap perubahan lingkungannya agar tetap kompetitif dibanding pesaingnya dalam industri, melalui serangkaian tahap formulasi strategi yang tepat.

Proses pencapaian tujuan dalam suatu perusahaan akan selalu dihadapkan pada situasi eksternal yang sarat dengan ketidakpastian, sulit diprediksi dan senantiasa berubah. Kondisi ini memungkinkan munculnya peluang maupun hambatan bagi pencapaian tujuan itu sendiri. Selain itu perusahaan juga perlu memahami kondisi internalnya dalam menghadapi segala ancaman dan peluang dalam proses pencapaian tujuannya. Bagaimana kualitas dan kuantitas sumber daya yang dimiliki perusahaan - perlu dipahami betul sehingga mereka sadar apa kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya. Untuk menyesuaikan kondisi

intern dengan kondisi ekstern dalam proses mencapai tujuan perusahaan tersebut perusahaan perlu menentukan cara atau strategi yang akan digunakan. Strategi yang menjadi pilihan perusahaan ini diharapkan adalah strategi yang mampu memberikan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang bagi perusahaan dalam proses mencapai tujuan jangka panjangnya. Itulah sebabnya perusahaan perlu merancang strategi yang tepat dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

Pendekatan manajemen strategik berusaha memberikan kerangka sistematis bagi proses perumusan strategi. Sehingga, dengan mengenali situasi internalnya, perusahaan mampu merumuskan strategi yang tepat untuk merespon perubahan lingkungan eksternal dalam upayanya mencapai tujuan perusahaan. Pendekatan manajemen strategik juga menjabarkan upaya-upaya yang perlu dilakukan agar implementasi strategi yang telah dirumuskan dengan baik dapat terlaksana secara efektif dan efisien dalam perusahaan.

Hakekat mengelola bisnis adalah merancang, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi. Strategi perusahaan terdiri dari kombinasi tindakan kompetitif dan pendekatan bisnis yang digunakan manajer untuk memuaskan pelanggan, berkompetisi dan mencapai tujuan organisasi.

Strategi membutuhkan pilihan manajerial diantara alternatif dan sinyal-sinyal komitmen organisasi dalam situasi pasar, pendekatan kompetitif dan cara operasi tertentu. Strategi perusahaan berkaitan dengan konsep model bisnis perusahaan. Model bisnis perusahaan berkaitan dengan apakah keekonomisan penerimaan, biaya dan laba dari strategi yang dilaksanakan, menunjukkan keberlangsungan bisnis secara keseluruhan.

Perumusan strategi merupakan tugas besar yang harus mendapat prioritas dari manajer. Ada dua alasan yang mendasari hal ini:

1. Manajer perlu secara proaktif menentukan kemana bisnis perusahaan akan diarahkan.
2. Manajer dituntut untuk mengarahkan upaya dari berbagai divisi, departemen dan unit kerja yang berbeda kedalam kesatuan tindakan yang terkoordinasi dan kompatibel ke arah pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Strategi yang baik dan pelaksanaan strategi yang baik adalah syarat penting manajemen yang baik. Manajer tidak hanya perlu memilih strategi yang baik tetapi juga memastikan bahwa strategi tersebut telah dipahami secara baik dan meluas dan dilaksanakan secara kompeten.

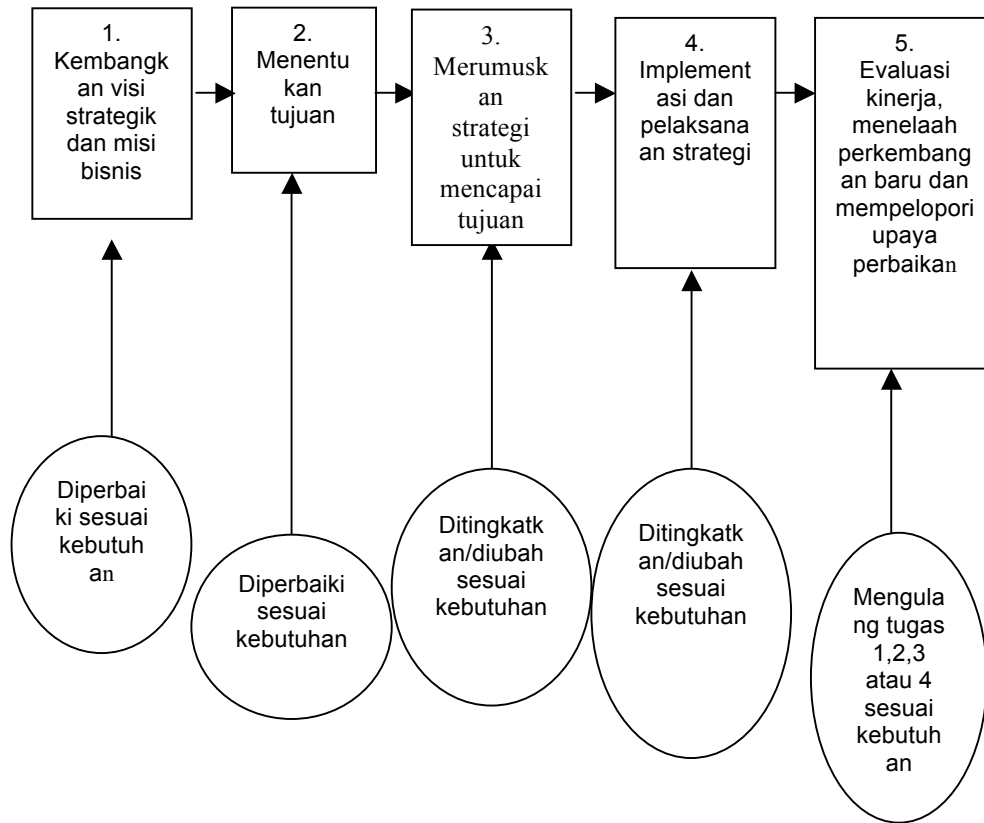
Tetapi perlu diingat bahwa strategi yang baik dan pelaksanaan yang baik tidak menjamin perusahaan akan terhindar dari masa-masa sulit yang terjadi karena

perubahan situasi pasar. Ini merupakan tugas manajer untuk melakukan pertahanan strategik dan pendekatan bisnis untuk menghadapi kesulitan. Jadi inti dari perumusan strategi yang baik juga mencakup upaya membangun posisi pasar yang kuat dan organisasi yang *capable* untuk mencapai kinerja yang baik walaupun berhadapan dengan situasi yang sulit.

1.2. Konsep Manajemen Strategik Dan Tugas Utama Manajemen Strategik

Terminologi manajemen strategik mengacu pada proses manajerial yang membentuk visi strategik, menentukan tujuan, menyusun strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi dan berinisiatif melakukan penyesuaian korektif sepanjang waktu terhadap visi, tujuan, strategi dan pelaksanaannya.

Dengan demikian secara garis besar terdapat lima tugas saling berkaitan yang harus dilaksanakan dalam perumusan manajemen strategik (Thompson, 2012). Kelima tugas itu adalah perumusan visi dan misi strategik, penentuan tujuan, penentuan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi serta mengambil upaya perbaikan. Kelima tugas manajemen strategik tersebut dapat dilihat dalam Gambar I.1



Gambar 1.1.

Rangkaian Tugas Utama Manajemen Strategik

Berdasar Gambar 1.1. maka kelima tugas manajemen strategik tersebut adalah:

1. Mengembangkan visi strategik tentang kemana arah organisasi: keputusan ini mencakup penentuan jenis bisnis yang akan dimasuki, membentuk visi strategik yang akan mengarahkan perusahaan, menentukan

arah jangka panjang dan menentukan misi yang akan dicapai.

Visi strategik adalah sebuah peta perjalanan masa depan perusahaan yang menjelaskan spesifikasi teknologi dan fokus pelanggan, pasar geografis dan pasar produk yang akan dituju, kapabilitas yang akan dikembangkan dan jenis perusahaan yang ingin diciptakan oleh manajemen.

Perbedaan Visi Strategik dengan Pernyataan Misi

Jika visi strategik lebih memperhatikan "*where we are going*", maka pernyataan **misi** lebih mengarah pada lingkup bisnis perusahaan saat ini – *who we are* dan *what we do*. Pernyataan misi secara luas menggambarkan kapabilitas organisasi saat ini, fokus pelanggan, aktivitas dan upaya bisnisnya.

2. Menentukan tujuan: yaitu mengkonversikan visi strategik kedalam target outcome kinerja tertentu yang terukur.

Tujuan adalah target kinerja organisasi – hasil dan *outcome* yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan berfungsi sebagai tolok ukur dalam melacak kinerja dan progress organisasi.

Dalam perspektif perusahaan terdapat dua tipe tolok ukur kinerja yang berbeda yaitu kinerja finansial dan

kinerja strategik. Tujuan strategik berkaitan dengan outcome yang akan memperkuat posisi bisnis keseluruhan dan kemampuan kompetitif. Tujuan finansial berkaitan dengan target kinerja finansial yang telah ditentukan manajemen bagi organisasi untuk dicapai.

3. Menentukan strategi: merancang strategi untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Strategi perusahaan menunjukkan jawaban manajemen terhadap masalah bisnis yang fundamental seperti apakah perusahaan akan menjalankan bisnis tunggal atau terdiversifikasi, apakah akan mengembangkan lini produk yang luas atau sempit.

Strategi perusahaan terdiri dari upaya-upaya kompetitif dan pendekatan bisnis yang akan digunakan manajemen untuk memuaskan pelanggannya, bersaing dengan sukses dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Strategi pada dasarnya merupakan paduan tindakan-tindakan bermanfaat yang disengaja (terencana) dan tindakan reaktif terhadap perkembangan yang tidak terantisipasi, kondisi pasar sekarang dan tekanan kompetitif. Strategi perusahaan juga merupakan paduan rencana

tindakan yang tampak mata (*visible*) dan sebagian lagi tersembunyi dari pandangan luar perusahaan.

Perumusan strategi pada dasarnya adalah aktivitas entrepreneurial yang *market driven* dan *customer driven*. Kualitasnya ditentukan oleh talenta untuk mendayagunakan peluang yang muncul di pasar dan mengembangkan kebutuhan pelanggan. Strategi juga menimbulkan bias bagi munculnya kreativitas dan inovasi, hasrat untuk menanggung risiko dan indera yang kuat untuk memutuskan apa yang harus dilakukan untuk menumbuhkan dan memperkuat bisnis.

Rencana strategik terdiri dari misi organisasi dan arah masa depan, target kinerja jangka panjang dan jangka panjang serta strategi. Semakin cepat situasi eksternal dan internal perusahaan berubah, semakin sering rencana strategik jangka pendek dan jangka panjangnya harus direvisi dan diperbaharui. Perubahan tahunan saja mungkin tidak cukup. Dalam situasi sekarang ini siklus kehidupan strategi menjadi lebih pendek.

Mc. Donald sebagai ilustrasi, merumuskan visi untuk menjadi restoran cepat saji yang terbaik – dalam arti secara konsisten memuaskan pelanggannya lebih baik dari pesaing melalui prinsip *quality, service, cleanliness* dan *value* (QSCV)-nya. Visi ini dicapai melalui strategi

pertumbuhan, menjadi produsen yang berkualitas dan efisien, mengembangkan SDM pada setiap lini organisasi, *sharing best practice* diantara unit kerja di seluruh dunia, memperbaharui konsep *fastfood* dengan mendorong inovasi dalam hal menu, fasilitas, pemasaran, operasi dan teknologi.

4. Mengimplementasikan dan melaksanakan dan strategi yang sudah dipilih secara efisien dan efektif.

Implementasi strategi menekankan pada upaya manajerial untuk melaksanakan strategi yang telah dipilih. Pelaksanaan strategi berkaitan dengan kegiatan manajerial mengawasi pelaksanaan strategi, membuat strategi itu bisa dilaksanakan, meningkatkan kompetensi pelaksanaannya dan menunjukkan progress terukur dalam mencapai hasil yang telah ditentukan.

Pelaksanaan strategi pada dasarnya berorientasi pada tindakan dan merupakan proses "*make it happen*". Tugas utamanya adalah mengembangkan kompetensi dan kapabilitas, penganggaran, pembuatan keputusan, memotivasi, membangun budaya dan kepemimpinan.

5. Mengevaluasi kinerja, berinisiatif melakukan penyesuaian korektif dalam visi, arah jangka panjang, tujuan, strategi atau pelaksanaan strategi dengan

melihat pengalaman nyata, perubahan kondisi, ide-ide baru dan peluang baru.

Tugas mengevaluasi kinerja dan progress organisasi selalu melekat pada manajemen. Manajemen perlu senantiasa mengamati situasi perusahaan, memastikan apakah segala sesuatunya berjalan dengan baik dalam lingkungan internal dan memonitor perkembangan eksternal secara dekat. *Progress* yang terlalu kecil atau kinerja yang dibawah standar serta perubahan lingkungan eksternal akan menuntut tindakan korektif atau penyesuaian arah dan tujuan perusahaan, model bisnis atau strategi.

1.3. Karakter Manajemen Strategik

Strategic Management is an Ongoing Process

Visi perusahaan, tujuan, strategi dan pendekatan untuk mengimplementasikan tidak pernah final. Evaluasi kinerja, mengamati perubahan lingkungan sekitar dan membuat penyesuaian adalah biasa dan bagian yang dimungkinkan dalam proses manajemen strategik.

Berdasarkan Gambar I.1 diatas maka beralasanlah jika manajemen strategik disebut sebagai suatu ***on going process*** dalam arti setiap tahap dalam proses manajemen strategik selalu memungkinkan untuk dilakukan evaluasi secara konstan apakah akan dilakukan perbaikan, perubahan dan penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi

perusahaan. Manajemen strategik juga merupakan suatu proses karena batas antara kelima tugas dalam manajemen strategik sebetulnya hanya bersifat konseptual, tidak riil.

Proses manajemen strategik bersifat *boundaryless*.

Hal ini berarti tidak ada batas yang kaku antara masing-masing tahap dalam proses manajemen strategik. Dimulainya proses implementasi strategi, misalnya, bukan berarti akhir dari proses pemilihan strategi karena strategi masih dimungkinkan untuk dievaluasi dan diganti jika dianggap tidak relevan dengan kebutuhan perusahaan.

Proses manajemen strategik bersifat fleksibel. Hal ini berarti setiap tahap dalam proses manajemen strategik tidak bersifat tetap. Masing-masing tahap fleksibel untuk dievaluasi dan dilakukan perubahan sejauh itu memang diperlukan oleh perusahaan bagi keberhasilan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

1.4. Tingkatan Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik dapat dilakukan pada organisasi yang berbentuk korporasi maupun unit bisnis tunggal. Korporasi adalah perusahaan yang terdiri dari beberapa unit bisnis strategik yang masing-masing unit bisnis strategik dapat bergerak dalam industri yang berbeda, sama maupun terkait. Unit bisnis strategik adalah perusahaan yang menjalankan satu bisnis tunggal.

Pada perencanaan strategik tingkat korporasi maka, perencanaan strategik akan dilakukan pada empat tingkatan yaitu: 1) perencanaan strategik tingkat korporasi, 2) perencanaan strategik tingkat unit bisnis, 3) perencanaan strategik tingkat fungsional dan 4) perencanaan strategik tingkat operasional.

Sementara, pada perencanaan strategik tingkat unit bisnis atau pada perusahaan yang hanya menjalankan satu bisnis tunggal, maka perencanaan strategik yang dilakukan meliputi: 1) perencanaan strategik tingkat unit bisnis, 2) perencanaan strategik tingkat fungsional, dan 3) perencanaan strategik tingkat operasional.

1.5. Pelaksana Tugas Manajemen Strategik

Proses perumusan manajemen strategik bisa dilakukan oleh manajer maupun oleh pemilik perusahaan atau pihak lain yang memang secara profesional menangani konsultasi strategi. Menurut tingkatannya terdapat empat level manajer yang bisa melakukan perumusan strategi:

1. *Chief Executive Officer (CEO)* yaitu top manajer tingkat *corporate* (perusahaan)
2. Manajer yang bertanggung jawab atas R/L unit bisnis tertentu (manajer SBU/*Strategic Business Unit*)
3. Manajer Fungsional
4. Manajer Unit Operasi Utama dalam perusahaan.

1.6. Kriteria Ketepatan Strategi

Sebagai alat atau cara untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, keberhasilan suatu strategi yang dipilih perusahaan dapat dilihat dari tiga indikator:

1. Tes kesesuaian (*fitness test*)
Strategi dipilih dari hasil analisis terhadap situasi internal dan eksternal perusahaan yang dilakukan untuk menentukan cara yang paling tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan demikian strategi yang baik harus memiliki kesesuaian dengan situasi internal dan eksternal perusahaan dan tujuan jangka panjang yang akan dicapai oleh perusahaan.
2. Tes keunggulan kompetitif (*competitive advantage test*)
Strategi adalah game plan yang akan digunakan manajer untuk berkompetisi dengan pesaing dalam industri dalam proses memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan demikian, strategi yang dipilih haruslah strategi yang memberi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (*sustainable competitive advantage*), bukan strategi yang memberi keunggulan sesaat bagi perusahaan.
3. Tes kinerja (*performance test*)
Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan. Tujuan merupakan tolok ukur kinerja. Dengan demikian, strategi yang dipilih haruslah strategi yang memberi

progress atau kemajuan dalam proses pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan, sesuai pentahapan pencapaian kinerja yang telah ditentukan.

BAB II

PERUMUSAN VISI, MISI, TUJUAN DAN STRATEGI

Vision without action is a dream

Action without vision is a nightmare

Vision with action together can change the world

(Peter F. Drucker)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami konsep dan arti penting visi strategik
2. Memahami konsep dan arti penting misi strategik
3. Memahami konsep, arti penting dan macam-macam tujuan perusahaan
4. Memahami konsep, arti penting penyusunan strategi dalam perusahaan

2.1. Mengembangkan Visi Strategik

Perumusan strategi yang efektif dimulai dengan konsep tentang apa yang harus dan harus tidak dikerjakan oleh perusahaan, serta visi tentang dimana perusahaan harus berada di masa yang akan datang nanti. Suatu visi strategik yang dinyatakan dengan baik akan menyiapkan perusahaan untuk masa depan, kemantapan arah dalam jangka panjang serta menunjukkan kemungkinan perusahaan untuk menempati posisi tertentu dalam bisnisnya. Perusahaan yang tidak memiliki visi tidak akan memiliki kepastian posisi bisnis apa yang harus mereka capai.

Tiga Elemen Visi Strategik

Manajer memiliki tiga tugas penting berkaitan dengan perumusan visi strategik dan membuatnya menjadi suatu set alat penentu arah yang berguna:

1. Merumuskan pernyataan misi yang menjelaskan apa bisnis perusahaan saat ini dan menyatakan *who we are, what we do and where we are now*.
2. Menggunakan misi sebagai dasar penentuan upaya jangka panjang dan membuat pilihan tentang *where we are going* serta menjabarkan *strategic path* yang akan dilalui.
3. Mengkomunikasikan visi strategik secara jelas, menarik agar menumbuhkan komitmen anggota organisasi.

2.2. Misi Strategik

Misi merupakan jawaban perusahaan terhadap pertanyaan: *What is our business; now and the future, reason for being*. Istilah misi dan visi pada dasarnya bisa saling menggantikan/*interchangeable* (Thompson, 2003), tetapi istilah visi lebih disukai karena istilah misi cenderung lebih memperhatikan keadaan saat ini daripada isu yang lebih besar dalam jangka panjang.

Misi adalah pernyataan tentang keunikan perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain yang sejenis yang berada dalam industri tertentu. Misi menjelaskan ciri produk, teknologi yang dipakai, kebutuhan yang hendak dipenuhi, pasar, karakter, jati diri dan citra perusahaan. Misi perusahaan mencakup kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepentingan-kepentingan pesaing, penyedia, karyawan dsb.

Perumusan misi tidak sesederhana yang dibayangkan orang. Coca cola misalnya, apakah harus didefinisikan berada di bisnis *soft drink* atau *beverage*? sebab masing-masing membawa konsekuensi berbeda misalnya dalam hal positioning. Pernyataan misi berperan untuk memberikan identitas khusus, penekanan bisnis dan jalur pengembangan bisnis perusahaan yang mungkin berbeda dengan yang lain.

Bisnis perusahaan didefinisikan sebagai kebutuhan apa yang ingin dipuaskan pada konsumen yang dituju dengan

teknologi dan kompetensi yang digunakan dan aktivitas yang dilakukan. Spesifikasi teknologi, kompetensi dan aktivitas sangat penting untuk mendefinisikan bisnis perusahaan karena menunjukkan batas-batas dalam operasinya. Pernyataan misi yang baik haruslah sangat personal dan unik bagi organisasi yang akan dikembangkan.

Misi organisasi dibentuk oleh 5 (lima) elemen: sejarah perusahaan, preferensi saat ini, lingkungan pasar, sumber daya organisasi dan kemampuan persaingan yang berbeda. Pernyataan misi perusahaan perlu mendefinisikan cakupan persaingan utama misalnya: cakupan industri, cakupan pangsa pasar, cakupan vertikal dan cakupan geografis.

Misi yang efektif haruslah jelas, menantang dan memberi inspirasi. Misi harus mampu menyiapkan perusahaan untuk masa yang akan datang dan dapat dipahami di lingkungan perusahaan. Perumusan misi harus mampu memotivasi segenap staf dan karyawan perusahaan. Misi berperan secara signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Misi memberikan arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan perusahaan. Pernyataan misi harus jelas dan transparan bagi semua pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan. Kejelasan ini ditandai dengan spesifikasi karakter, keunggulan dan keunikan yang secara transparan membedakan perusahaan tersebut dengan pesaingnya.

Perusahaan perlu memutuskan perumusan misinya apakah akan dirumuskan dalam pengertian sempit atau dalam pengertian luas. Perumusan dalam **pengertian luas** diperlukan untuk mengantisipasi kemungkinan terbukanya kesempatan pasar baru yang bisa dimasuki. Sementara perumusan dalam **pengertian sempit** diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan tidak akan masuk pada industri baru.

Perusahaan yang terdiversifikasi memiliki misi dan definisi bisnis yang lebih luas dibanding perusahaan yang hanya memiliki bisnis tunggal. Times Mirror Corp. sebagai perusahaan yang terdiversifikasi misalnya, menggambarkan lingkup bisnisnya dalam terminologi yang luas dan eksplisit: "Times Mirror adalah perusahaan media dan informasi yang utamanya bergerak dibidang penerbitan surat kabar, buku, majalah dan penerbitan lain serta jaringan televisi".

Perumusan misi merupakan suatu *on going process*. Salah satu tantangan dalam pengembangan misi bisnis adalah mengenali munculnya peluang dan ancaman dilingkungan bisnis perusahaan yang membuat perusahaan harus memperbaiki arah perjalanannya dalam jangka panjang. Misi perlu diperbaharui jika manajemen menyadari ternyata muncul kesempatan dan ancaman baru dalam lingkungan bisnis dimana mereka berada atau jika ternyata perusahaan sudah tidak berada diatas misi yang dulu dirumuskannya. Hal ini merupakan tantangan bagi manajer untuk mampu

membaca lingkungan dan menentukan arah yang tepat bagi bisnisnya. Pada banyak perusahaan yang sukses, mereka membutuhkan perubahan arah tidak hanya agar tetap *survive* tetapi agar kesuksesan mereka tetap terjaga.

Dari Misi ke Visi Strategik

Pernyataan misi menunjukkan batas-batas bisnis perusahaan, spesifikasi kebutuhan yang akan dipuaskan dan jalur strategik yang akan ditempuh. Disisi lain visi strategik harus memiliki horizon waktu setidaknya selama lima tahun atau kurang jika sekiranya industri masih baru, *volatile* dan belum pasti.

Merumuskan visi strategik berarti memastikan *strategic path* yang akan dilalui perusahaan dimasa yang akan datang. Pertanyaan-pertanyaan ini perlu dijawab dengan logis agar perusahaan dapat merumuskan *strategic path*-nya dengan tepat:

1. Perubahan apa yang terjadi dalam pasar dimana perusahaan beroperasi? apa implikasinya terhadap arah yang akan dituju perusahaan.
2. Apa perubahan atau pergeseran kebutuhan pelanggan yang perlu direspon?
3. Apa perubahan segmen pasar yang harus menjadi fokus konsentrasi perusahaan?
4. Apa pasar geografis atau pasar produk yang harus dijangkau

5. Bisnis perusahaan harus menjadi seperti apa lima tahun yang akan datang
6. Jenis perusahaan yang bagaimana yang harus diwujudkan?

Merumuskan visi strategik juga merupakan tantangan *entrepreneurial* karena manajemen harus berpikir kreatif tentang bagaimana menyiapkan perusahaan untuk masa yang akan datang.

Mengkomunikasikan Visi Strategik

Suatu visi strategik harus menyatakan sebuah kebutuhan akan upaya yang besar, sehingga pekerja akan lebih melihat pekerjaan mereka sebagai “membangun sebuah gedung yang megah” ketimbang sekedar “menata batu bata”. Visi strategik yang diartikulasikan dengan baik akan menciptakan antusiasme terhadap langkah-langkah yang telah dijabarkan oleh manajemen dan menuntut keterlibatan anggota organisasi. Pemimpin perusahaan harus berupaya agar visi strategiknya dipahami secara meluas dan menumbuhkan komitmen seluruh staf untuk mencapainya sesuai dengan area tanggung jawab dan wewenang mereka masing-masing.

2.3. Menentukan Tujuan

Tugas berikutnya adalah mengkonversikan visi strategik kedalam target kinerja spesifik. **Tujuan** menunjukkan komitmen manajerial untuk mencapai outcome dan hasil tertentu dalam rentang waktu tertentu. Tujuan merupakan hasil yang diharapkan yang berkaitan langsung dengan visi strategik perusahaan dan nilai-nilai penting mereka.

Dengan merumuskan tujuan, perusahaan mengubah pernyataan misi kedalam target kinerja yang lebih spesifik dan lebih terukur. Tujuan harus menantang dan dapat dicapai. Tujuan yang baik perlu menyertakan *deadline* pencapaiannya.

Tujuan Seperti Apa Yang Harus Ditentukan?

Tujuan merupakan tongkat petunjuk untuk melacak kinerja dan kemajuan perusahaan. Dari sudut pandang perusahaan tujuan ini bisa dilihat atas dua type, yaitu: tujuan strategik dan tujuan finansial. Perusahaan membutuhkan kedua macam tujuan tersebut sekaligus.

Tujuan strategik adalah tujuan yang ingin dicapai berkaitan dengan kemampuan manajerial perusahaan secara keseluruhan dan posisi kompetitifnya dalam bisnis. Sementara **tujuan finansial** berkaitan dengan upaya pencapaian kriteria *acceptability* kinerja keuangan

perusahaan. Perusahaan membutuhkan kedua macam tujuan tersebut sekaligus untuk memastikan tolok ukur kemajuan kinerjanya.

Tujuan strategik dapat dinyatakan dengan berbagai indikator. Mc. Donald's merumuskan tujuan strategiknya yaitu untuk mencapai kepuasan pelanggan 100% setiap hari, pada setiap restoran dan pada setiap pelanggan.

Konsep *Strategic Intent*

Strategic intent adalah keinginan strategik yang kuat, impian canggih yang menyemangati sebuah perusahaan. Seandainya konsep strategik perusahaan diibaratkan sebagai arsitektur strategik, maka *strategic intent* adalah *capstone* (pucuk pelingkup) dari arsitektur strategik sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan menunjukkan *strategic intent* ketika perusahaan tersebut dengan sekuat tenaga dan penuh ambisi mengejar tujuan strategik dan mengkonsentrasikan tindakan-tindakan kompetitif dan energinya untuk mencapai tujuan tersebut.

Rentang waktu yang mendasari *strategic intent* perusahaan adalah jangka panjang. Sebagai contoh pada tahun 1960an Komatsu adalah perusahaan alat berat Jepang yang *size*-nya hanya sepertiga Caterpillar. Penjualan luar negerinya sangat kecil dan hanya mengandalkan pada buldozer sebagai sumber pendapatan utamanya. Tetapi Komatsu memiliki *strategic intent* untuk mengepung

Caterpillar dengan lini produk yang lebih luas dan berkompetisi di pasar global. Pada akhir 1980an Komatsu telah menjadi perusahaan nomor dua dalam industri dengan penjualan yang kuat di Amerika Utara, Eropa dan Asia dengan lini produk yang luas termasuk dalam industri robot dan semikonduktor.

Perlunya Tujuan Jangka Panjang dan Jangka Pendek

Perusahaan juga perlu memiliki tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Manfaat **tujuan jangka panjang** adalah:

1. Menentukan target kinerja lima tahun (atau lebih) yang akan datang yang mendorong manajer untuk mengambil tindakan sekarang dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang.
2. Memungkinkan manajer memikirkan kontribusi/akibat keputusan yang diambil sekarang bagi pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan atau setidaknya menyiapkan perusahaan untuk masa yang akan datang.

Tujuan jangka pendek menyatakan hasil yang harus dicapai dalam jangka pendek. Tujuan jangka pendek menunjukkan “kecepatan” yang ingin dicapai organisasi sebagai indikator kinerja yang akan dicapai dalam dua atau tiga tahun mendatang. Tujuan jangka pendek bisa sama

dengan tujuan jangka panjang organisasi dan hanya berbeda dalam kurun waktunya saja.

Seberapa Banyak *Stretch* Harus Terkandung Dalam Tujuan?

Strategic stretch menunjukkan bentangan antara kapabilitas dan sumber daya organisasi dengan tuntutan kapabilitas dan sumber daya untuk melaksanakan suatu strategi. *Strategic stretch* tersirat dari *strategic intent* yang ingin diraih perusahaan. Jadi dapat diibaratkan arsitektur strategik sebagai otaknya dan *strategic intent* sebagai jantung yang selalu memompa semangat sehingga tercapai apa yang dicita-citakan perusahaan.

Dalam merumuskan tujuan, pada awalnya, tujuan harus ditetapkan cukup tinggi untuk menghasilkan *incremental outcome* yang lebih baik dari kinerja saat ini. Tetapi kemajuan incremental saja tidak cukup. Setidaknya tujuan finansial perusahaan harus cukup tinggi untuk memacu sumber daya melaksanakan strategi secara cakap. Idealnya tujuan harus menjadi alat bantu manajerial untuk meregang (*stretching*) organisasi untuk mencapai potensi penuhnya. Jadi sebaiknya tujuan ditetapkan cukup tinggi untuk menantang organisasi dan strateginya.

Tujuan Dibutuhkan Pada Setiap Level Organisasi

Penentuan tujuan tidak hanya berhenti ketika target kinerja perusahaan disetujui. Tujuan ini harus di-breakdown ke dalam target kinerja tiap departemen, lini produk dan fungsi yang berbeda. Setiap *level* dalam organisasi membutuhkan penetapan tujuan yang jelas.

Penetapan tujuan harus lebih bersifat *top down* daripada *bottom up* untuk mengarahkan manajer lini menengah dan unit organisasi menuju *outcome* yang mendukung tercapainya tujuan bisnis dan perusahaan keseluruhan.

Kriteria Tujuan

Tujuan yang baik perlu memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. *Specificity*: tujuan yang ditetapkan harus spesifik, khas, sehingga jelas dan mudah dipahami.
2. *Flexibility*: tujuan yang ditetapkan harus fleksibel terhadap perubahan-perubahan lingkungan intern/ekstern.
3. *Measurability*: tujuan harus bisa diukur sehingga bisa ditentukan apakah tujuan sudah tercapai atau belum dengan mendasarkan diri apada kriteria-kriteria pengukurnya.

4. *Attainability*: tujuan yang ditetapkan harus dapat dicapai dengan memperhatikan kondisi-kondisi intern dan ekstern perusahaan.
5. *Congruency*: harus terdapat kesesuaian/kecocokan tentang tujuan yang ditetapkan hendak dicapai
6. *Acceptability*: tujuan yang ditetapkan harus dapat diterima oleh segenap pihak yang berkepentingan.

Tujuan Finansial:
Pertumbuhan pendapatan lebih cepat
Dividen yang lebih tinggi
Profit margin yang lebih luas
ROI lebih tinggi
Cash flow lebih besar
Peningkatan harga saham

Tujuan Strategik:
Market share lebih tinggi
Kualitas produk lebih baik
Layanan konsumen yang unggul
Kepuasan pelanggan total
Meningkatnya kemampuan
Berkompetisi di pasar internasional

2.4. Menyusun Strategi

Strategi organisasi berkaitan dengan bagaimana membuat visi strategik perusahaan menjadi kenyataan. **Strategi** menunjukkan *game plan* perusahaan untuk membawa perusahaan pada posisi bisnis yang atraktif dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategi perusahaan berubah sepanjang waktu dan muncul dari pola tindakan yang telah mulai dilakukan. Strategi perusahaan merupakan rencana yang dimiliki manajer untuk melakukan *fresh move* dan menunjukkan reaksi terhadap perkembangan yang baru atau yang tidak terlihat sebelumnya.

Strategi aktual perusahaan seringkali mengarah pada lebih atau kurang dari strategi yang telah direncanakan. Hal ini dikarenakan ditambahkan fitur strategi baru sementara strategi lainnya dihapuskan sebagai respon terhadap munculnya kondisi yang baru.

Piramida Perumusan Strategi

Proses perumusan strategi tidak hanya menjadi tugas eksekutif senior. kepala unit bisnis atau divisi produk, kepala fungsi area tertentu, manajer pabrik, manajer produk, manajer distrik atau regional harus terlibat dalam pengambilan keputusan tentang pendekatan bisnis apa yang akan digunakan dan apa *move* strategik yang akan dilakukan.

Dalam perusahaan terdiversifikasi strategi dibuat pada empat level organisasi yang berbeda:

1. *Corporate strategy*
2. *Business strategy*
3. *Functional strategy*
4. *Operating strategy*

Sementara dalam perusahaan dengan unit bisnis tunggal terdapat tiga level perumusan strategi:

1. *Business strategy*
2. *Functional strategy*
3. *Operating strategy*

Strategi Korporat

Strategi korporat adalah keseluruhan *game plan* bagi perusahaan terdiversifikasi. Strategi korporat menekankan pada bagaimana perusahaan yang terdiversifikasi dapat memantapkan posisi bisnisnya dalam industri yang berbeda dan tindakan serta pendekatan apa yang digunakan untuk meningkatkan kinerja kelompok bisnis perusahaan yang telah didiversifikasi.

Ada empat jenis tindakan yang dapat dilakukan disini:

1. Membuat *move* strategik untuk memantapkan posisi dalam bisnis yang berbeda dan mencapai diversifikasi.
2. Melakukan tindakan untuk memperkuat kombinasi kinerja dari bisnis perusahaan yang telah didiversifikasi.
3. Mengupayakan jalan untuk menangkap kesesuaian strategik lintas bisnis dan membuatnya menjadi keunggulan kompetitif.
4. Memantapkan prioritas investasi dan mengarahkan sumber daya perusahaan ke dalam unit bisnis yang paling atraktif.

Strategi Bisnis

Strategi ini akan dirumuskan oleh unit-unit bisnis strategik pada perusahaan yang terdiversifikasi atau perusahaan yang menjalankan bisnis tunggal (tidak terdiversifikasi). Istilah **strategi bisnis** mengacu pada *game plan* manajerial bagi *single unit business*. Strategi bisnis menekankan pada tindakan dan pendekatan yang dirancang manajemen untuk menghasilkan kinerja yang sukses dalam lini bisnis tertentu. Isu sentralnya ada pada bagaimana membangun posisi kompetitif jangka panjang yang lebih kuat.

Strategi Fungsional

Istilah **strategi fungsional** mengacu pada *game plan* manajerial bagi aktivitas fungsional tertentu, proses bisnis atau departemen kunci dalam bisnis seperti R n D, produksi, pemasaran, *customer service*, distribusi, keuangan, SDM dan sebagainya. Sebuah bisnis membutuhkan strategi fungsional sebanyak aktivitas utama dalam bisnis tersebut.

Strategi Operasi

Strategi operasi menekankan pada bagaimana mengelola unit organisasional garis depan (*front line*) dalam sebuah bisnis (pabrik, distrik penjualan, distribusi) dan bagaimana menciptakan tugas operasi strategik yang signifikan.

Front line manager merupakan bagian penting dalam tim perumusan strategi organisasi karena banyak unit operasi yang memiliki target kinerja strategik yang kritis dan perlu memiliki rencana tindakan strategik untuk mencapainya.

Menyatukan Upaya Perumusan Strategi

Strategi perusahaan berada pada *full power* hanya ketika bagian-bagian strategi tersebut memiliki kesatuan. Karena itu selain menyatukan tujuan dan strategi secara *top down* juga, perlu diupayakan adanya kesatuan dan koordinasi arah tujuan antar lintas fungsi yang berbeda.

Faktor-faktor Pembentuk Strategi Perusahaan

Ada berbagai pertimbangan situasional yang muncul dalam perumusan strategi. Pertimbangan-pertimbangan tersebut diantaranya adalah:

1. Kemasyarakatan, politik, peraturan dan pertimbangan kewarganegaraan
2. Kondisi kompetitif dan daya tarik industri
3. Peluang dan ancaman eksternal
4. Kekuatan sumber daya, kompetensi dan kapabilitas kompetitif
5. Ambisi pribadi, filosofi bisnis dan keyakinan etika manajer

6. *Share value* dan budaya

BAB III
ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL:
STRUKTUR INDUSTRI DAN PERSAINGAN

Analisis adalah titik awal kritis dalam pemikiran strategik

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami metode analisis struktur industri
2. Memahami ciri ekonomis industri yang dominan
3. Memahami struktur persaingan industri dan kekuatan kompetitif setiap pelaku industri.
4. Memahami penentu perubahan dalam industri dan lingkungan bisnis serta akibat yang akan ditimbulkannya.
5. Memahami *strategic group mapping*
6. Memahami faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan kegagalan persaingan

3.1. Metode Analisis Industri Dan Persaingan

Pada dasarnya pemilihan strategi yang baik dilakukan dengan beberapa tahap yang diawali dari pemikiran strategik tentang kondisi industri dan persaingan. Selanjutnya perlu dipikirkan secara strategik kondisi intern dalam organisasi itu sendiri. Berdasar dua pemikiran tersebut, manajemen perlu menyimpulkan pilihan strategik apa yang secara realistik dimiliki perusahaan? Selanjutnya manajemen perlu memilih strategi yang terbaik bagi perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal makro dilakukan terhadap variabel-variabel makro seperti variabel ekonomi, politik, sosial budaya, hukum, pemerintahan teknologi dan demografi. Sementara analisis lingkungan eksternal mikro dilakukan terhadap lingkungan industri dan struktur persaingan.

Michael Porter (1990) berpendapat bahwa inti dari analisis struktur industri dan persaingan adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Karena lingkungan perusahaan sangat luas dan kompleks maka kegiatan ini ditekankan pada aspek utama lingkungan perusahaan yaitu industri dimana perusahaan berada.

Menganalisis struktur industri dapat dilakukan dengan teori yang diajukan Thompson. Thompson (2012) mengajukan 7 (tujuh) pertanyaan yang perlu dijawab dalam menganalisis struktur industri dan persaingan:

1. Apakah ciri ekonomis industri yang dominan?
2. Bagaimana struktur persaingan industri dan bagaimana kekuatan kompetitif setiap pelaku industri?
3. Apa penentu perubahan dalam industri dan lingkungan bisnis serta apa akibat yang akan ditimbulkannya?
4. Perusahaan manakah yang terkuat dan terlemah posisinya dalam industri?
5. Apa tindakan strategik yang potensial akan dilakukan oleh pesaing?
6. Apa faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan kegagalan persaingan?
7. Apakah industri ini menarik dan bagaimana prospeknya untuk memberikan keuntungan diatas rata-rata?

Untuk memahami lebih lanjut analisis struktur industri dan persaingan berikut ini akan dibahas ketujuh pertanyaan diatas.

3.2. Apakah Ciri Ekonomis Industri Yang Dominan?

Struktur dan karakter dasar industri berbeda satu sama lain. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan yang ikut menentukan profil suatu industri:

1. Ukuran pasar
2. Lingkup persaingan (lokal, regional, nasional, internasional atau global)

3. Tingkat pertumbuhan pasar dan tahapan yang tengah dicapai dalam siklus kehidupan industri
4. Jumlah dan ukuran relatif pesaing
5. Jumlah dan ukuran relatif pembeli
6. Tingkat integrasi vertikal (maju maupun mundur)
7. Kemudahan keluar/masuk
8. Teknologi/inovasi
9. Tingkat diferensiasi produk/jasa
10. Skala ekonomi
11. Pengaruh kurva belajar
12. Kapasitas penggunaan faktor-faktor produksi
13. Persyaratan modal
14. Keuntungan industri

Indikator diatas menunjukkan berbagai konsekuensi bagi perumusan strategi perusahaan. Sebagai contoh apabila perusahaan dapat mencapai keekonomisan karena pembelajaran dan pengalaman yang dihasilkan dari penurunan biaya setelah terakumulasinya volume produksi, strategi untuk menjadi yang terbesar dalam volume produksi dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan sebagai produsen berbiaya paling murah.

Informasi yang lengkap tentang karakter ekonomi dari industri yang dimasuki perusahaan membantu memberi kerangka dalam memilih pendekatan strategik yang akan digunakan.

3.3. Bagaimana Struktur Persaingan Industri Dan Kekuatan Kompetitif Setiap Pelakunya?

Michael Porter (1990) merumuskan lima kekuatan penentu posisi persaingan:

1. Persaingan diantara pelaku industri

Persaingan diantara pelaku industri merupakan akibat dari sejumlah faktor struktural yang saling berinteraksi. Faktor-faktor tersebut misalnya: jumlah pesaing, pertumbuhan industri yang lamban dan biaya tetap yang tinggi.

2. Ancaman penawaran produk substitusi

Produk pengganti membatasi laba potensial industri. Makin menarik harga produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Dalam hal ini perlu diperhatikan produk pengganti yang harganya lebih murah dan produk pengganti yang dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

3. Ancaman masuknya pendatang baru

Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada serta reaksi dari pesaing dalam industri terhadap pendatang baru. Secara umum rintangan masuk (*barriers to entry*) bersumber pada: skala ekonomi, tingkat diferensiasi,

kebutuhan modal, biaya beralih pemasok (*switching cost*), akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan terlepas dari skala, pengaruh kurve belajar dan pengalaman, ketidakmampuan menyesuaikan teknologi dan pengetahuan, preferensi merk dan kesetiaan konsumen, tarif dan batasan-batasan perdagangan internasional serta kebijakan pemerintah.

Sebagai contoh pemerintah India mensyaratkan 90% dari komponen yang digunakan dalam industri perakitan truk India dibuat di India. Karena tarif yang dikenakan pemerintah Korea Selatan, harga sebuah mobil Ford Taurus mencapai lebih \$40.000.

4. Kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pemasok

Pemasok dikatakan kuat bila:

- a. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual ke industri
- c. Industri bukan pelanggan penting pemasok
- d. Produk pemasok penting bagi pembeli
- e. Produk pemasok tidak terdiferensiasi
- f. Ada peluang integrasi maju pemasok

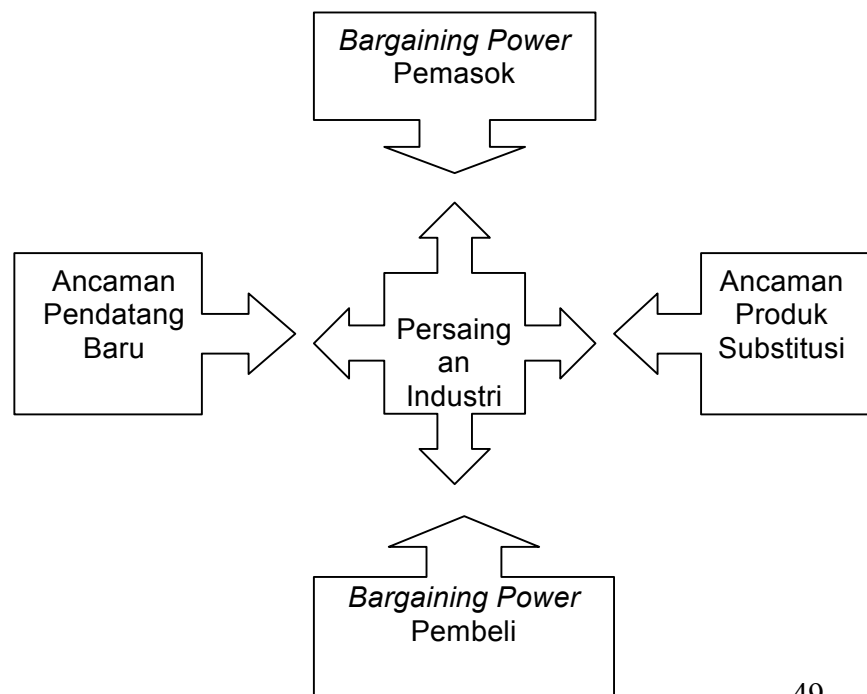
5. Kekuatan Tawar Menawar (*Bargaining Power*) Pembeli

Kelompok pembeli dikatakan kuat bila:

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar
- b. Pembelian merupakan bagian biaya atau pembelian yang besar dari pembeli
- c. Produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi
- d. Biaya pengalihan kecil
- e. Laba pembeli kecil
- f. Produk industri tidak penting bagi mutu pembeli
- g. Pembeli punya informasi lengkap
- h. Ada peluang integrasi balik

Kelima kekuatan tersebut dapat disajikan dalam Gambar III.1 berikut ini.

Gambar III.1 Lima Kekuatan Penentu Struktur Persaingan



Gabungan kelima kekuatan tersebut akan menentukan potensi laba akhir dalam industri. Potensi laba ini diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan. Besarnya laba tidak sama untuk tiap-tiap industri. Karena tujuan setiap unit bisnis dalam industri adalah meraih laba, maka dengan adanya kelima kekuatan dalam persaingan tadi tiap perusahaan harus mampu melindungi diri dari pengaruh tekanan persaingan dan mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Industri pada hakekatnya adalah sekelompok unit bisnis yang menghasilkan produk yang sejenis atau produk yang dapat saling menggantikan (*close substitution*).

Persaingan dalam suatu industri secara terus-menerus akan menekan tingkat hasil pengembalian modal yang ditanamkan menuju tingkat pengembalian dasar yang kurang lebih sama dengan bunga obligasi (jangka panjang) pemerintah yang telah disesuaikan dengan risiko kerugian modal. Jika tingkat pengembalian menjadi lebih tinggi dari tingkat pengembalian pasar bebas yang telah disesuaikan, hal ini akan merangsang arus masuk modal kedalam industri baik

melalui pendatang baru maupun melalui investasi tambahan oleh pesaing yang sudah ada.

Strategi bersaing perusahaan semakin efektif jika strategi itu dirumuskan sedemikian rupa sehingga semakin membuat perusahaan mampu bertahan terhadap kelima kekuatan kompetitif dalam industri.

3.4. Apa Penentu Perubahan Dalam Industri Dan Apa Akibat Yang Akan Ditimbulkannya?

Kondisi suatu industri bisa berubah karena kekuatan-kekuatan penting yang menggerakkan pelaku-pelaku industri (supplier, pesaing, pelanggan), yang disebut *driving forces*. *Driving forces* inilah yang kemudian mengakibatkan perubahan struktur industri dan persaingan.

Beberapa *driving forces* yang terpenting adalah:

1. Peluang dan ancaman yang muncul karena internet dan *e-commerce*
2. Meningkatnya globalisasi industri
3. Perubahan dalam tingkat pertumbuhan industri jangka panjang, perubahan ini berpengaruh pada tingkat keseimbangan *supply* dan *demand*.
4. Perubahan pembeli dan cara konsumsi, perubahan ini berpengaruh pada perusahaan untuk masuk ke pasar yang baru serta menyesuaikan pelayanan mereka.

5. Inovasi produk, inovasi produk dapat memperluas dan memperbaharui pasar serta menambah peluang diferensiasi.
6. Perubahan teknologi
7. Inovasi pemasaran
8. Masuk/keluarnya pelaku utama
9. Perubahan biaya dan efisiensi
10. Perubahan sosial, perilaku dan gaya hidup.
11. Meningkatnya preferensi konsumen ke arah *customized product*
12. Pengaruh peraturan dan perubahan kebijakan pemerintah
13. Difusi pengetahuan teknis lintas perusahaan atau lintas negara
14. Menurunnya ketidakpastian dan risiko bisnis

Menganalisis *driving forces* berarti memisahkan antara penyebab mayor dan minor dalam industri. Seringkali penyebab mayor hanya terdiri dari tiga atau empat faktor utama. Memahami dengan baik sumber-sumber penyebab perubahan tidak hanya membuat perusahaan lebih tepat menentukan respon terhadap perubahan tetapi juga lebih siap memprediksikan terjadinya perubahan. Pendekatan manajemen strategik lebih mengupayakan perusahaan untuk menjadi proaktif ketimbang reaktif.

3.5. Siapa Perusahaan Terkuat dan Terlemah dalam Industri?

Untuk mengetahuinya bisa digunakan *strategic group mapping* sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan pelaku industri lain. *Strategic group mapping* merupakan teknik untuk menggambarkan perbedaan posisi kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan lain dalam industri.

Membagi perusahaan-perusahaan dalam industri ke dalam *strategic group* memungkinkan analis industri memahami pola persaingan dalam industri dan menentukan pesaing terdekat yang dihadapi perusahaan secara lebih baik.

Strategic group map dibuat dengan cara mengidentifikasi karakter kompetitif yang secara signifikan dapat dibedakan dari tiap-tiap pelaku dalam industri. Selanjutnya berdasar dua dimensi diferensiasi, kita gambarkan setiap pelaku dalam sebuah diagram menurut indikator yang kita buat. Sebagai contoh industri video game dapat menggunakan dimensi biaya bagi pemain (rendah, sedang dan tinggi) dan tipe *video game* (*on line sites*, *video game consoles*, Home PC's dan *coin operated*). Letakkan perusahaan yang memiliki kesamaan dimensi diferensiasi pada tempat berdekatan. Selanjutnya lingkari setiap kumpulan perusahaan yang cenderung berada pada kelompok yang sama sehingga muncul lingkaran yang berisi kelompok perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi yang sama.

3.6. Apa Tindakan Strategik Yang Potensial Akan Dilakukan Oleh Pesaing?

Untuk mengetahui hal ini perusahaan harus mengetahui apa strategi pesaing, strategi mana yang kuat dan mana yang lemah pengaruhnya, bagaimana hasil implementasi strategi mereka dan apa kira-kira tindakan strategik yang akan dilakukan oleh pesaing utama perusahaan.

Upaya mendapatkan informasi ini dapat dipenuhi jika perusahaan merancang *competitive intelligence*. **Competitive intelligence** berisi strategi bersaing pesaing, monitor terhadap tindakan mereka, mengukur kekuatan dan kelemahannya dan menggunakan apa yang telah mereka pelajari untuk mengantisipasi tindakan apa yang sekiranya akan mereka lakukan. Pelaksana strategi yang sukses akan melakukan banyak hal berat untuk mendapatkan informasi berharga yang diuraikan diatas.

3.7. Apa Faktor Kunci Penentu Keberhasilan dan Kegagalan Persaingan ?

Perusahaan harus mengetahui tindakan strategis, kemampuan kompetitif *dan business outcome* yang harus dimiliki pelaku industri dimana perusahaan berada. **Key success factors (KSFs)** setiap industri tentu saja spesifik. Tetapi walaupun spesifik untuk semua industri secara garis besar bisa dibedakan atas KSFs yang berhubungan dengan

teknologi, pabrikan, distribusi, pemasaran, keahlian, kemampuan organisasional dan lain-lain. *Key success factors* juga terkait dengan atribut produk, kompetensi, kapabilitas kompetitif dan peningkatan pasar yang langsung berpengaruh pada profitabilitas perusahaan.

Strategi yang baik akan mengakomodasi semua upaya yang perlu dilakukan perusahaan agar kompeten dalam semua kunci sukses industri dan unggul minimal dalam satu faktor penentu kesuksesan tersebut.

3.8. Apakah Industri Menarik dan Bagaimana Prospeknya untuk Memberikan Keuntungan Diatas Rata-Rata?

Profitabilitas suatu industri sangat berbeda antara industri yang satu dengan industri yang lain. Untuk itu perusahaan harus mengetahui potensi pertumbuhan industri, potensi masuk/keluarnya perusahaan dominan, stabilitas permintaan, apakah kekuatan kompetitif akan semakin kuat/lemah, tingkat risiko dan ketidakpastian dan *driving forces* yang lain.

BAB IV
ANALISIS SUMBER DAYA PERUSAHAAN
DAN KAPABILITAS KOMPETITIF

*The greatest mistake managers make
when evaluating their resources is
failing to asses them relative to competitors*

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami prinsip-prinsip analisis situasi internal perusahaan.
2. Memahami cara penentuan keefektivan strategi yang sedang dijalankan
3. Memahami analisis SWOT perusahaan
4. Memahami struktur biaya dan laba perusahaan
5. Memahami seberapa kuat posisi kompetitif perusahaan
6. Memahami isu strategik yang dihadapi perusahaan.

4.1. Prinsip-Prinsip Analisis Situasi Internal Perusahaan

Untuk memperkuat posisi strategis perusahaan dalam suatu industri, manajemen perlu memahami kondisi internal perusahaan itu sendiri. Dengan memahami kondisi intern perusahaannya akan diketahui apa yang harus dilakukan agar posisi perusahaan dalam industri semakin kuat. Sebagai pedoman dalam melakukan analisis ini Thompson (2012) memberikan lima pertanyaan penunjuk untuk menganalisis kondisi internal perusahaan.

4.2. Apakah Strategi Yang Dipilih Perusahaan Berjalan Baik?

Untuk menjawab pertanyaan ini manajemen perlu melihat lagi apa sebenarnya tujuan perusahaan baik tujuan finansial maupun tujuan strategik, kemudian apakah strategi yang dipilih selama ini untuk mencapai tujuan tersebut: apakah mengarah pada *cost leadership*, fokus atau diferensiasi. Berdasar bukti-bukti tentang kinerja perusahaan perlu dianalisis apakah strategi yang dipilih tersebut berjalan dengan baik. Semakin baik strategi yang dirumuskan suatu perusahaan maka semakin baik pula kinerja finansial dan strategik perusahaan tersebut.

4.3. Apakah Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Perusahaan?

Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan sering disebut dengan analisis **SWOT**. Kekuatan adalah sesuatu yang mampu dilakukan perusahaan dengan baik, atau karakteristik yang memberi perusahaan kemampuan yang tidak dimiliki pesaingnya. Kekuatan perusahaan - terutama pada *core competence*-nya - sangat penting karena merupakan landasan utama (*building blocks*) bagi perumusan strategi perusahaan.

Kekuatan perusahaan dapat muncul dalam berbagai bentuk:

1. *Skill* atau keahlian khusus
2. Asset fisik yang bernilai
3. Asset SDM yang bernilai
4. Asset organisasi yang bernilai
5. Asset *intangible* yang bernilai
6. Kapabilitas kompetitif
7. Upaya peningkatan atau atribut perusahaan yang membuat perusahaan berada pada posisi pasar yang unggul
8. Aliansi dan kerjasama

Kekuatan perusahaan juga bisa dilihat dari komponen-komponen 7-S-nya Mc. Kinsey yaitu: *Structure, Strategy, Staff, System, Skill, Shared value* dan *Style*.

Sebuah perusahaan terdiri dari sekumpulan kompetensi dan kapabilitas kompetitif. Kompetensi perusahaan adalah hasil pembelajaran dan pengalaman serta kecakapan nyata perusahaan dalam melaksanakan aktivitas internal tertentu. Sementara kompetensi inti adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan dengan baik relatif dibanding aktivitas internal lainnya. Kompetensi inti akan menjadi *distinctive competence* jika perusahaan melakukannya lebih baik dibanding pesaingnya.

Kelemahan suatu perusahaan adalah kekurangan perusahaan atau kondisi yang membuatnya kurang beruntung. Kelemahan juga perlu segera dikoreksi agar perusahaan tetap kompetitif. Kelemahan perusahaan dapat berkaitan dengan:

1. Tidak dimilikinya keahlian atau modal intelektual
2. Tidak dimilikinya asset fisik, organisasi atau *intangible asset* yang penting dan kompetitif.
3. Tidak dimilikinya kapabilitas kompetitif dalam area kunci bisnis perusahaan.

Strategi yang baik harus mampu membantu perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan yang baik serta mempertahankan diri terhadap ancaman. Dengan demikian baik peluang maupun ancaman perlu diperhatikan oleh perusahaan.

4.4. Apakah Harga Dan Biaya Perusahaan Kompetitif?

Harga produk dan biaya produksi yang kompetitif merupakan salah satu indikator bagaimana situasi perusahaan terhadap pesaingnya.

Perbedaan struktur biaya perusahaan dapat muncul misalnya karena:

1. Perbedaan harga bahan mentah, komponen, energi dan item lain yang dibeli perusahaan.
2. Perbedaan dalam hal basis teknologi
3. Perbedaan biaya pemasaran
4. Perbedaan biaya transpor dan distribusi

Analisis biaya strategik dan analisis *value chain* merupakan alat utama yang bisa digunakan perusahaan untuk melakukan *benchmarking* terhadap pesaingnya. Perusahaan perlu menganalisis apakah mereka telah mampu melakukan fungsi tertentu secara efektif dan efisien, mempelajari apakah biayanya bersaing dengan pesaing, menganalisis aktivitas dan proses bisnis mana yang perlu ditingkatkan. Analisis *value chain* menunjukkan seberapa kompetensi perusahaan dalam mengelola aktivitas dalam *value chain*nya relatif terhadap pesaing. Ini merupakan kunci untuk membangun *core competence* yang bernilai dan menciptakan keunggulan kompetitif yang *sustainable* bagi perusahaan.

Pendekatan Rantai Nilai

Menurut pendekatan ini kekuatan perusahaan dilihat dari sisi perusahaan sebagai kumpulan aktivitas yang saling terkait (rantai nilai) untuk menghasilkan suatu produk. *Value chain* (rantai nilai) merupakan konsep Mc. Porter yang mengatakan bahwa seluruh aktivitas dalam perusahaan dapat dilihat sebagai satu kesatuan rangkaian aktivitas penambahan nilai.

Menurut Mc. Porter seluruh rangkaian aktivitas dalam perusahaan tersebut dapat dibagi dalam dua kategori yaitu:

1. Aktivitas pendukung: yang terdiri dari aktivitas penyediaan prasarana fisik perusahaan, akses ke teknologi, pengelolaan SDM dan prosurement.
2. Aktivitas pokok: yang terdiri dari aktivitas logistik kedalam, operasi, logistik keluar, penjualan dan pemasaran serta pelayanan purna jual.

Manajemen harus mengelola rangkaian aktivitasnya agar senantiasa tercapai efisiensi dan kemajuan kinerja. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola rangkaian rantai nilainya secara relatif terhadap pesaing merupakan salah satu indikator kekuatan perusahaan dalam industri.

Bagan analisis rantai nilai bisa dilihat pada Gambar 4.1. Konsep rantai nilai ini sangat berguna sebagai dasar menganalisis situasi internal perusahaan, sekaligus sebagai dasar untuk membandingkann kinerja perusahaan dengan

kinerja perusahaan pesaing dalam melaksanakan aktivitas penciptaan nilainya.

Gambar 4.1 Value Chain Activities



4.5. Seberapa Kuat Posisi Kompetitif Perusahaan?

Analisis kunci dalam hal ini adalah: apakah posisi persaingan perusahaan akan semakin kuat atau sebaliknya, jika strategi yang sekarang dipilih diteruskan. Bagaimana perusahaan menyesuaikan diri terhadap pesaing dalam kunci

kesuksesan bersaing dalam industri (*Key Success Factors/KSFs*).

4.6. Apakah Isu Strategis yang Dihadapi Perusahaan?

Beberapa hal yang perlu diperhatikan manajer adalah: apakah strategi yang dipilih saat ini sesuai dengan faktor kunci sukses industri di masa yang akan datang, dalam kondisi seperti apa strategi ini akan mengalami hambatan, apa kelemahan dan kekuatan strategi tersebut.

Dalam tahap ini perusahaan perlu mengembangkan strategi yang terpadu, menentukan agenda berdasar pada analisis struktur industri dan persaingan. Penekanan perlu diberikan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan strategi perusahaan dan menentukan isu yang harus dipertimbangkan oleh perumus strategi.

BAB V
STRATEGI DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

*The essence of strategy lies in
creating tomorrow's competitive advantages
faster than competitors (Gary Hamel and Prahalad)*

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa dapat:

1. Memahami sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan
2. Memahami konsep strategi bersaing dan strategi bisnis
3. Memahami konsep strategi bersaing generik
4. Memahami strategi keunggulan biaya menyeluruh
5. Memahami strategi diferensiasi
6. Memahami strategi best cost provider
7. Memahami strategi fokus berbasis diferensiasi
8. Memahami strategi fokus berbasis biaya rendah

5.1. Sumber-Sumber Keunggulan Kompetitif Perusahaan

Sejarah mencatat bahwa strategi perusahaan-perusahaan pemenang dibangun diatas keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable*). Suatu perusahaan dianggap memiliki keunggulan kompetitif jika perusahaan tersebut memiliki keunggulan dibanding pesaingnya dan mampu mempertahankan diri terhadap kekuatan-kekuatan kompetitif

Ada banyak sumber keunggulan kompetitif dalam suatu perusahaan, misalnya:

1. Terbaik dalam pembuatan produk
2. Unggul dalam melayani konsumen
3. Biaya produksi paling efisien
4. Memiliki lokasi geografis yang lebih strategis
5. Unggul dalam teknologi
6. Memiliki *feature* dan *style* produk yang lebih menarik
7. Paling cepat dalam pengujian dan pengembangan produk baru
8. Memiliki *brandname* dan reputasi yang terkenal
9. Memberikan *customer delivered value* tertinggi

5.2. Strategi Bersaing Dan Strategi Bisnis

Strategi bersaing memiliki lingkup yang lebih sempit dibanding strategi bisnis. Strategi bersaing meliputi upaya-upaya perusahaan untuk menarik pelanggan,

mempertahankan diri dari tekanan persaingan dan memperkuat posisi pasar. Sementara strategi bisnis meliputi strategi bersaing suatu perusahaan dan strategi perusahaan dalam menghadapi isu-isu yang muncul dan strategi-strategi fungsional.

Setiap perusahaan akan selalu mencoba pendekatan yang dianggap paling cocok untuk menarik minat pelanggannya. Mereka berharap akan memperoleh hasil berupa kesetiaan konsumen untuk membeli ulang, mengalahkan pesaing dan memperoleh posisi yang baik di pasar.

5.3. Strategi Bersaing Generik Michael Porter

Mengacu pada Michael Porter, terdapat lima strategi bersaing generik yang dapat dipilih perusahaan, yaitu:

1. Low cost leadership (keunggulan biaya menyeluruh)
2. Broad differentiation (diferensiasi)
3. Best cost provider (penyedia terbaik)
4. Focus based on lower cost (fokus berbasis biaya rendah)
5. Focus based on differentiation (fokus berbasis diferensiasi)

Satu dari kelima strategi diatas dapat dipilih perusahaan sebagai strategi utama yang akan mereka gunakan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Selanjutnya, konsep masing-masing strategi keunggulan, keterbatasan dan

bagaimana strategi itu dijalankan akan dibahas dalam bagian berikutnya.

5.4. Low Cost Leadership Strategy

Low cost leadership merupakan upaya menjadi perusahaan penyedia produk dengan biaya paling rendah sehingga menarik konsumen dalam jumlah yang banyak.

Bagaimana Mencapai Keunggulan Biaya?

Untuk menjadi unggul dalam biaya perusahaan harus mengelola *value chain activity*-nya seefisien mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Melaksanakan aktivitas internal dalam proses penciptaan rantai nilai secara lebih baik (efisien) dibanding pesaing dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan biaya → mengendalikan biaya
2. Mengubah *value chain*-nya dengan memotong beberapa aktivitas yang tidak perlu (*cost producing*) → *Revamping the value chain*

Kedua cara diatas dapat dilaksanakan dengan:

1. Mengendalikan Cost Driver

Cost driver dibedakan atas dua kategori:

Cost Driver Struktural: tergantung pada variabel-variabel fundamental dalam bisnis dan perekonomian, yaitu:

- a. Skala ekonomis dan skala tidak ekonomis
- b. Pengaruh kurve belajar dan pengalaman
- c. Keterkaitan antar aktivitas dalam *value chain*
- d. *Sharing* peluang antara unit bisnis dalam *corporate*
- e. Manfaat integrasi vertikal vs *outsourcing*
- f. Biaya input-input utama perusahaan: upah, serikat pekerja, supplier, variabel-variabel lokasional.

Cost Driver Eksekusional: tergantung pada bagaimana manajemen mengelola bisnisnya, yaitu:

- a. Pertimbangan-pertimbangan waktu (*timing*) yang berhubungan dengan keuntungan dan kerugian melakukan tindakan mendahului (*menjadi first mover*)
- b. Prosentase kapasitas utilisasi
- c. Keputusan-keputusan operasional strategis: menambah atau mengurangi layanan pada pelanggan, meningkatkan atau menurunkan kinerja maupun kualitas dan *feature* produk.

2. *Revamping the value chain*

Mengubah *value chain* akan sangat mempengaruhi keunggulan biaya perusahaan. Hal ini meliputi:

- a. Beralih ke teknologi *e-business*
- b. Menggunakan pendekatan pemasaran langsung ke *end user*
- c. Menyederhanakan desain produk

- d. Menyederhanakan teknologi dan membuatnya tidak terlalu *capital intensive* serta fleksibel.
- e. Mengurangi atribut produk ekstra
- f. Beralih ke teknologi proses yang lebih simpel, fleksibel dan tidak padat modal.
- g. Menghilangkan input/komponen yang mahal
- h. Hilangkan pendekatan “sesuatu untuk semua orang”
- i. Merekayasa ulang proses bisnis inti

3. Kunci sukses

Agar sukses dalam mencapai keunggulan biaya, perusahaan dapat bereksplorasi dengan berbagai cara yang dapat mengurangi biaya seperti dibahas di muka serta tetap menekankan pada upaya pengurangan biaya dalam semua aspek operasi perusahaan dari tahun ke tahun.

Strategi *low cost* cocok dalam kondisi:

- a. Terdapat kompetisi harga
- b. Komoditas terstandarisasi
- c. Produk sulit didiferensiasi
- d. Produk digunakan oleh pembeli dengan cara sama
- e. *Switching cost* rendah
- f. Ukuran pembeli besar dan punya kekuatan untuk menurunkan harga
- g. Ada pendatang baru yang memperkenalkan harga rendah untuk menarik pembeli sensitif harga

Jika strategi sudah ditentukan maka manajer harus secara intens berupaya mencapainya. Hal ini dilakukan misalnya dengan: secara proaktif melakukan *BPR*, memotong proses yang tidak perlu dan merekayasa ulang *value chain*.

Jebakan dalam strategi *low cost*:

- a. Terlalu agresif menurunkan harga sehingga menurunkan laba.
- b. Tidak berupaya mempertahankan strategi keunggulan biaya sehingga mudah ditiru pesaing.
- c. Terlalu terpaku pada penurunan biaya, tidak berupaya menciptakan daya tarik lain bagi produknya.

5.5. Broad Differentiation Strategy

Hakekat diferensiasi adalah menjadi unik dalam hal-hal yang bernilai bagi konsumen dan dapat bertahan lama. Diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan untuk: menjadi panutan dalam *premium cost*, meningkatkan jumlah penjualan dan mendapatkan *customer's brand loyalty*.

1. Tipe Diferensiasi

Diferensiasi dapat dilakukan dalam hal: rasa (Listerine), *feature* (Microsoft Windows), pelayanan (Fed-Ex), ketersediaan *spare part* (Caterpillar), prestise (Rolex), keandalan (Johnson n Jonson), keunggulan teknologi

(3M), kelengkapan produk, *image* dan reputasi, kualitas, dsb.

Tetapi perlu diperhatikan bahwa daya tarik diferensiasi ada pada kesulitannya atau mahalnnya untuk ditiru pesaing. Diferensiasi yang mudah ditiru tidak akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Dalam Aktivitas Rantai Nilai Mana Dapat Diciptakan Diferensiasi Atribut

Peluang diferensiasi dapat muncul dalam semua *value chain* industri termasuk:

- a. Pembelian dan pengadaan
- b. *R&D* dalam produk maupun proses produksi
- c. *Manufacturing*
- d. *Outbond logistic* dan distribusi
- e. Pemasaran dan penjualan

Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Berbasis Diferensiasi

Perusahaan yang melakukan diferensiasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dapat menggunakan basis penawaran produk atau jasa yang atributnya dapat dibedakan secara signifikan dengan penawaran pesaing atau serangkaian kapabilitas dalam menciptakan nilai bagi pelanggan yang tidak dimiliki atau tidak dapat disaingi

pesaing. Dalam hal ini ada empat pendekatan yang menjadi basis:

1. Menawarkan atribut dan *feature* produk yang menurunkan biaya konsumen.
2. Menawarkan *feature* produk yang mampu meningkatkan kinerja yang diperoleh konsumen dari produk.
3. Menawarkan *feature* produk yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen melalui cara nonekonomis dan *nontangible*.
4. Memberikan *value* pada pelanggan melalui kapabilitas kompetitif yang tidak dimiliki pesaing.

Pentingnya *Perceived Value* dan *Signalling Value*

Pembeli seringkali tidak menyadari keunikan yang mereka bayar. Untuk itu perusahaan yang melakukan diferensiasi perlu memikirkan bagaimana sebenarnya pelanggan mereka mempersepsikan keunikan yang ditawarkan perusahaan. Selain itu upaya-upaya diferensiasi juga perlu dikomunikasikan melalui *signalling* kepada pelanggannya.

Kapan Strategi Diferensiasi Bekerja dengan Baik?

Strategi diferensiasi berhasil jika:

1. Terdapat banyak cara untuk mendiferensiasikan produk dan banyak pembeli yang memahami bahwa perbedaan tersebut memang bernilai.
2. Kebutuhan dan keinginan pembeli tersebar
3. Hanya sedikit perusahaan yang mengikuti pendekatan diferensiasi perusahaan.
4. Perubahan teknologi dan inovasi produk cepat.
Perlu diperhatikan pula bahwa strategi diferensiasi yang berhasil dengan baik akan memicu munculnya pengikut yang meniru tema diferensiasi perusahaan.

Jebakan Diferensiasi

1. Mengupayakan diferensiasi yang tidak menurunkan biaya pembeli atau meningkatkan kemanfaatan bagi pembeli seperti yang dipersepsikan konsumen.
2. Terlalu mendiferensiasikan produk sehingga harga jual menjadi mahal.
3. Menerapkan biaya premium yang terlalu tinggi
4. Mengabaikan pentingnya melakukan signalling
5. Tidak memahami nilai yang dipertimbangkan konsumen.

5.6. Best Cost Provider Strategy

Strategi ini mengkombinasikan strategi *low cost* dengan strategi yang menekankan pada lebih dari sekedar memberikan kualitas, layanan, *feature* dan kinerja minimum.

Strategi ini bertujuan mendapatkan *competitive advantage* dengan memberikan lebih banyak *value* pada konsumen. Ide strategi ini adalah menciptakan nilai yang unggul dengan menyamai atau melebihi harapan pembeli dalam hal kinerja kualitas, layanan, *feature* dan dengan memenuhi harapan mereka dalam harga.

Untuk bisa sukses dengan strategi ini perusahaan harus memiliki keahlian khusus dalam menghasilkan suatu produk dengan harga yang lebih rendah dibanding pesaing dan pada saat yang sama harus memiliki kompetensi inti yang memungkinkan perusahaan melakukan proses bisnisnya dengan biaya lebih rendah.

Produsen yang sukses dengan strategi ini biasanya memiliki kompetensi dan kapabilitas untuk secara simultan mengelola *unit cost* agar efisien dan meningkatkan kualitas produk.

Strategi ini sesuai dengan situasi pasar dimana terdapat diversitas pembeli sehingga dapat dilakukan diferensiasi dan pembeli tersebut sensitif harga. Toyota menggunakan strategi *best cost* dalam membuat seri mobil Lexusnya.

Risiko Strategi Best Cost Provider

Risiko terbesar dari strategi ini adalah bahwa pembeli akan “terjepit” diantara perusahaan yang menggunakan strategi *low cost* dan strategi diferensiasi. Agar dapat berhasil

melaksanakan strategi ini perusahaan harus secara signifikan menawarkan atribut produk yang lebih baik untuk dalam upayanya mengungguli perusahaan yang hanya menawarkan *low cost* saja.

5.7. Focused Strategy Based On Lower Cost Dan Focused Strategy Based On Diffrentiation

Strategi fokus dapat dilakukan dengan basis diferensiasi maupun *low cost*. Dengan strategi ini perusahaan berkonsentrasi pada sebagian kecil (*market niche*) dari seluruh pasar. Segmen pasar sasaran bisa didefinisikan melalui keunikan geografis, persyaratan spesialisasi dalam penggunaan produk atau atribut produk khusus yang menarik segmen pasar tertentu. Tujuan strategi ini adalah melayani konsumen di segmen pasar sasaran lebih baik dari pesaing. Keunggulan kompetitif *market niches* berbasis pada:

1. Biaya yang lebih rendah dari pesaing dalam melayani *market niche* tertentu.
2. Kemampuan menawarkan sesuatu yang berbeda kepada konsumen sasaran.

Strategi fokus cocok bila:

1. Ukuran pasar cukup besar dan potensial untuk tumbuh.
2. Pembeli yang membutuhkan produk beragam
3. Tidak ada pesaing pada target pasar/spesialisasi yang sama

4. Pasar tersegmentasi secara luas
5. *Industry leader* tidak tertarik untuk masuk
6. Sulit dan butuh biaya besar bagi pesaing untuk ikut melayani segmen tersebut.

Risiko Strategi Fokus

Strategi fokus juga mengandung risiko seperti:

1. Perusahaan pesaing mungkin akan menemukan cara yang lebih efektif untuk menawarkan keunikan seperti yang ditawarkan perusahaan berstrategi fokus.
2. Preferensi dan kebutuhan konsumen dari perusahaan *market nicher* memiliki potensi untuk bergeser ke atribut produk yang ditawarkan perusahaan yang menguasai pasar keseluruhan
3. Segmen pasar dapat menjadi sedemikian atraktif, sehingga pesaing berbondong-bondong masuk dan mereka harus berbagi laba.

Perusahaan yang menggunakan strategi fokus misalnya Porsche yang mengkhususkan pada mobil *sport*. Rolls-Royce sukses dengan strategi fokus yang berbasis diferensiasi

BAB VI
MEMPERKUAT POSISI KOMPETITIF PERUSAHAAN
DENGAN STRATEGI ALTERNATIF
DAN STRATEGI PELENGKAP

*The best strategy for a given firm
is ultimately a unique construction
reflecting its particular circumstances (Mc. Porter)*

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memahami:

1. Strategi pertumbuhan
2. Strategi defensif
3. Strategi ofensif
4. Strategi berbasis timing
5. Strategi kemitraan
6. Strategi dalam industri baru
7. Strategi menghadapi kompetisi pasar turbulen.
8. Strategi dalam industri matang
9. Strategi dalam industri menurun
10. Strategi dalam industri terfragmentasi
11. Strategi perusahaan yang mengejar pertumbuhan cepat
12. Strategi perusahaan pemimpin pasar

13. Strategi perusahaan runner up
14. Strategi perusahaan lemah/krisis

Tugas untuk menyesuaikan strategi dengan situasi perusahaan merupakan tugas yang rumit karena manajer harus mempertimbangkan berbagai variabel eksternal dan internal. Dengan adanya berbagai kemungkinan situasi yang dihadapi tersebut, perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan:

- a. Industri dan situasi persaingan dalam industri
- b. Keunggulan dan kelemahan sumber daya perusahaan, kapabilitas bersaing, peluang dan ancaman serta posisi pasar yang dimiliki perusahaan.

Dari uraian diatas nampak bahwa strategi yang dirumuskan setiap perusahaan akan bersifat *customized* karena perbedaan kondisi intern tiap perusahaan dan situasi yang dihadapinya. Pertimbangan-pertimbangan internal dan eksternal benar-benar perlu mendapat bobot yang sesuai. Dan akhirnya pemilihan strategi harus benar-benar mempertimbangkan keunggulan dan kelemahan tiap-tiap pilihan.

Selain memilih salah satu dari strategi dasar yang telah dibahas pada bab sebelumnya, perusahaan dapat menggunakan salah satu strategi alternatif dan menggunakan

strategi pelengkap. Dalam bab ini akan dibahas berbagai strategi alternatif dan strategi pelengkap.

1.1. Strategi Pertumbuhan

Ketika perusahaan menyadari bahwa target kinerja bisnis yang ingin dicapainya diperkirakan tidak dapat dicapai pada waktu yang ditentukan, ini berarti terdapat gap antara target yang ingin dicapai dengan perkiraan berdasar data empiris perusahaan. Untuk menanggulangi situasi ini, perusahaan dapat menutup gap tersebut dengan strategi pertumbuhan. Strategi pertumbuhan terdiri atas tiga kategori strategi yaitu:

1. Strategi pertumbuhan intensif
2. Strategi diversifikasi
3. Strategi pertumbuhan integrasi

Kombinasi strategi pertumbuhan intensif dan strategi pertumbuhan diversifikasi dikenal sebagai product-market expansion grid yang dikemukakan oleh Ansoff. Product-market expansion grid disajikan pada Gambar 6.1. berikut ini.

		Products	
		Present	New
Markets	Present	Market penetration	Product development
	New	Market development	Diversification

Gambar 6.1. *Product-market expansion grid*

Selanjutnya akan dibahas ketiga komponen strategi pertumbuhan satu per satu.

Strategi Pertumbuhan Intensif

Strategi ini dilakukan dengan basis produk/jasa dan pasar. Pilihan strateginya mencakup tiga macam strategi yaitu:

- a. Strategi Penetrasi Pasar: peningkatan penjualan pada pasar yang dikuasai perusahaan saat ini dengan produk/jasa yang dijual perusahaan saat ini.
- b. Strategi Pengembangan Produk: peningkatan penjualan perusahaan dengan menawarkan produk/jasa baru pada pasar yang saat ini dikuasai perusahaan.
- c. Strategi Pengembangan Pasar: peningkatan penjualan perusahaan dengan produk/jasa yang saat ini ditawarkan perusahaan dengan masuk ke pasar baru.

Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi dilakukan dengan memasuki bisnis baru. Hal ini berarti perusahaan membuat produk/jasa baru dan menawarkannya di pasar yang juga baru. Strategi diversifikasi dapat dilakukan dalam bentuk strategi diversifikasi berkaitan, tidak berkaitan dan kombinasi. Pembahasan lebih detail tentang strategi diversifikasi akan dilakukan pada bab berikutnya.

Strategi Integrasi

Pada dasarnya strategi integrasi dapat dilakukan dalam bentuk integrasi vertikal dan integrasi horisontal. Integrasi vertikal dilakukan ketika perusahaan mengintegrasikan (meningkatkan kontrol atau kepemilikan) atas mitra bisnis yang ada di belakangnya (supplier) maupun didepannya (perantara).

Integrasi vertikal dengan demikian dapat dilakukan dalam dua bentuk yaitu integrasi mundur (backward integration) dimana perusahaan mengintegrasikan suppliernya. Alternatif lain, yaitu integrasi vertikal maju (forward integration) dimana perusahaan mengintegrasikan perantaranya.

Strategi integrasi vertikal hanya memiliki daya tarik bagi perusahaan jika secara signifikan strategi ini mampu memperkuat posisi persaingan perusahaan.

Ada dua pilihan strategi integrasi vertikal:

1. Strategi integrasi maju: mengintegrasikan perantara.
2. Strategi integrasi balik: mengintegrasikan pemasok

Keunggulan strategi ini adalah koordinasi arus produksi lebih baik, penguasaan teknologi dari tahap-ke tahap, meningkatnya skala ekonomis, teknologi yang lebih terspesialisasi, pengendalian operasi internal lebih besar dan kesesuaian kegiatan produksi dengan pemasaran dan penjualan.

Disisi lain strategi ini juga mengandung kelemahan yaitu: membuat perusahaan “terkunci” lebih dalam di industri kecuali jika operasi melalui lebih banyak tahap dalam *value chain* industri yang memberikan keunggulan kompetitif. Kelemahan lain adalah meningkatnya investasi, risiko bisnis, kurang fleksibel terhadap perubahan teknologi dan pembuatan produk.

Dengan demikian perlu dipertimbangkan pro dan kontra strategi integrasi ini. Juga perlu diupayakan untuk mencapai keunggulan-keunggulannya tanpa melupakan risiko-risikonya.

1.2. Strategi Defensif

Inti dari strategi defensif adalah melindungi *competitive advantage* dan membangun posisi yang kompetitif bagi perusahaan.

Hal ini bisa dilakukan misalnya dengan:

1. Memperluas lini produk untuk menutup celah pasar bagi pesaing
2. Memperkenalkan model atau merk baru untuk menghadapi penantang
3. Tetap mempertahankan harga rendah dengan model yang benar-benar bersaing dengan pesaing
4. Mengurangi waktu *delivery spare part*
5. Meningkatkan masa garansi, dll

1.3. Strategi Ofensif

Keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan menerapkan strategi ofensif yang kreatif dan tidak mudah disaingi pesaing. Philip Kotler (2016) merumuskan enam strategi bersaing ofensif:

1. Inisiatif untuk menyesuaikan atau mengungguli kekuatan pesaing
2. Inisiatif untuk menyerang kelemahan pesaing
3. Serangan simultan dari berbagai sisi (misalnya penurunan harga, meningkatkan iklan, peluncuran produk baru, sampel produk gratis, diskon, dsb)
4. Pertahanan sisi
5. Pertahanan gerilya
6. Serangan mendahului

Siapa yang Bisa diserang?

Menentukan dengan tepat siap lawan yang dapat diserang membuat strategi lebih efektif. Empat tipe perusahaan ini harus dipahami agar dapat menentukan sasaran yang tepat.

1. *Market leader*: *leader* dalam ukuran perusahaan dan pasar dapat diserang jika mereka bukan *leader* yang baik dalam melayani pasar.
2. *Runner up firms*: menyerang *runner up* dapat menjadi keputusan yang tepat jika kekuatan yang dimiliki

perusahaan penantangya benar-benar sesuai untuk mengeksploitasi kelemahan *runner up*.

3. Perusahaan lemah: menyerang perusahaan lemah dapat memperlemah posisi perusahaan tersebut dan membuatnya lebih cepat keluar dari industri.
4. Perusahaan lokal atau perusahaan kecil: perusahaan lemah atau local biasanya memiliki kapabilitas terbatas. Ini menjadi peluang bagi penantang yang memiliki banyak kapabilitas.

1.4. Strategi Berbasis Timing

Salah satu pilihan strategi komplementer adalah merancang strategi mendahului. Strategi ini dilakukan berbasis pada inovasi teknologi atau ide-ide produk baru yang diluncurkan mendahului kompetitor (*first mover*). Menjadi perusahaan *first mover* memberi banyak keunggulan, namun juga mengandung beberapa risiko. Berikut dibahas beberapa keunggulan dan risiko menjadi *first mover*.

Keunggulan Dan Kelemahan *First Mover*

1. Bertindak lebih awal dapat memberikan keunggulan kompetitif karena perusahaan pelakunya dapat meraih skala ekonomis lebih dulu dibanding pesaing dan mengurangi biaya melalui akumulasi pembelajaran. Keuntungan juga dapat diperoleh karena perusahaan

mampu memantapkan merek, menjalin *customer relationship* tanpa pesaing langsung, membangun saluran distribusi serta mendapatkan lokasi fasilitas produksi atau sumber input terbaik.

2. Keputusan bergerak lebih awal akan memberikan keunggulan kompetitif terbaik jika dilakukan dalam industri yang memiliki:
 - a. Skala ekonomi signifikan
 - b. Konsumen yang amat konservatif terhadap *switching supplier* (enggan beralih pemasok)
3. Perusahaan-perusahaan seperti Bayer, Sandoz, Hoechst dapat memantapkan posisi mereka sebagai *leader* sejak sebelum Perang Dunia I. Procter 'n Gamble, Unilever dan Colgate juga telah menjadi pemimpin industri sejak tahun 1930an.
4. Tetapi sebaliknya *early movers* tidak akan beruntung jika mereka tidak punya *forecast* yang baik tentang perubahan industri.

1.5. Strategi Kooperatif

Strategi kooperatif menjadi suatu kebutuhan bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan keberadaannya di pasar global maupun untuk bersaing menguasai pasar di masa mendatang. Perusahaan yang melakukan strategi kooperatif dapat memperoleh keunggulan-keunggulan seperti dapat lebih cepat masuk ke pasar lokal, menguasai

pengetahuan tertentu, akses ke *skill* dan kompetensi yang berharga. Bentuk strategi kooperatif yang banyak digunakan adalah aliansi dan *partnership*.

Meningkatnya kebutuhan strategi kooperatif ini karena perusahaan dihadapkan pada dua tantangan yaitu:

- a. Kompetisi global untuk membuka pasar pada pasar nasional yang berbeda.
- b. Kompetisi teknologi untuk mengkapitalisasi teknologi terbaru dan revolusi era informasi.

Bentuk-bentuk strategi kooperatif

Strategi kooperatif dapat dilakukan dalam beberapa alternatif bentuk. Berikut adalah alternatif strategi kooperatif.

1. Aliansi dan *partnership*

Strategi aliansi dan *collaborative partnership* muncul sebagai solusi kesenjangan teknologi dan sumber daya pada perusahaan. Aliansi, baik yang muncul dari perusahaan dari bagian industri yang berbeda atau bagian dunia yang berbeda telah menjadi kenyataan dari kehidupan bisnis saat ini. Meningkatnya penggunaan aliansi strategik telah menggeser basis kompetisi ke arah kelompok perusahaan berhadapan dengan kelompok perusahaan yang lain.

Daya tarik kompetitif aliansi adalah membuat bauran kompetensi dan sumber daya yang lebih bernilai melalui upaya *joint* dibanding jika dilakukan terpisah.

Strategi ini sangat bermanfaat dalam menghadapi pesaing untuk mencapai kepemimpinan global. Manfaatnya juga muncul pada upaya menghadapi pesaing untuk membangun keahlian dan posisi pasar yang dibutuhkan untuk memenangkan posisi yang kuat dalam industri di masa yang akan datang.

Kolaborasi dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan supplier, distributor, pembuat produk komplementer bahkan dengan pesaing. Walaupun demikian kadang aliansi dapat gagal dan terpisah karena konflik dan friksi diantara mereka.

2. Merger dan akuisisi

Untuk memperkuat posisi pasar dan membuka jalan bagi teraihnya peluang baru, perusahaan dapat melakukan akuisisi dan merger. Strategi ini biasanya dilakukan dalam kondisi dimana aliansi dan partnership tidak cukup menyediakan akses ke sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Merger dan akuisisi dapat secara dramatis memperkuat posisi pasar dan membuka peluang baru.

1.6. Strategi dalam Industri Baru

Industri yang baru muncul adalah industri pada awal tahap pembentukan. Sebagai contoh misalnya *wireless internet communication, on line education, electronic banking,*

dsb. Mayoritas perusahaan bersaing melawan pesaingnya untuk mendapatkan cengkeraman yang kuat dalam industri yang baru muncul. Mereka akan menyempurnakan teknologi, menambah SDM, membangun fasilitas, memperluas distribusi, dsb.

Industri yang baru tumbuh memunculkan berbagai tantangan perumusan strategi yang unik bagi manajer:

1. Karena pasar masih baru dan belum tersedia, terdapat banyak spekulasi ketidakpastian tentang prospek keberhasilan, kecepatan pertumbuhan, dan lain lain. Sebagai contoh perkembangan DVD ternyata tidak secepat yang diharapkan.
2. Akses ke teknologi akan dilindungi oleh perusahaan perintis dan terus dikembangkan. Paten dan keahlian teknis yang unik menjadi kunci yang sangat penting untuk mengamankan keunggulan kompetitif.
3. Tidak ada kesepakatan dalam hal persaingan teknologi
4. Hambatan masuk relatif rendah
5. Pengaruh kuat kurve pengalaman memungkinkan terjadinya penurunan biaya sejalan dengan peningkatan produksi
6. Karena semua pembeli adalah pemakai pertama, tugas pemasaran lebih banyak pada mempengaruhi terjadinya *initial purchase*, menarik perhatian konsumen dan menghadapi klain perusahaan pesaing.
7. Informasi tentang pesaing susah diperoleh dan sedikit

8. Banyak pembeli potensial yang berharap produk generasi pertama segera dikembangkan ke generasi berikutnya, sehingga mereka menunda pembelian.
9. Kadang-kadang perusahaan menghadapi masalah untuk senantiasa mendapatkan pasokan bahan mentah yang cukup.
10. Perusahaan dengan modal kecil akan menyadari bahwa mereka kekurangan dana untuk memenuhi kebutuhan R & D. Mereka membutuhkan waktu bertahun-tahun sampai produk cukup matang dan berakhir dengan merger atau masuknya outsider karena tertarik melihat peluang bisnis pada pasar yang (akhirnya) telah mencapai pertumbuhan.

Dua isu strategik kritis yang dihadapi perusahaan dalam industri yang tumbuh adalah:

- a. Bagaimana membiayai fase operasi permulaan sampai penjualan dan penerimaan mencapai titik impas?
- b. Siapa segmen pasar kita dan apa keunggulan kompetitif yang akan kita gunakan untuk mengamankan posisi *front runner*?

Strategi yang harus dikuasai:

Pada prinsipnya kesuksesan strategi pada fase ini menuntut jiwa entrepreneurship yang kuat, kesediaan untuk menjadi perintis dan mengambil resiko, kemampuan intuitif

untuk menduga apa yang disukai konsumen, respon yang cepat terhadap perkembangan baru dan perumusan strategi yang oportunistik. Strategi-strategi yang sesuai adalah:

1. Berusaha memenangkan kompetisi awal untuk mencapai pemimpin industri dengan segala risiko dan strategi yang kreatif.
2. Mendorong upaya penyempurnaan teknologi, untuk meningkatkan kualitas dan mengembangkan feature produk yang menarik.
3. Segera mengadopsi teknologi sejalan dengan semakin jelasnya teknologi, dan munculnya teknologi yang dominan.
4. Membentuk aliansi strategik dengan supplier kunci untuk mengakses skill khusus, kapabilitas teknologi dan material/komponen kritis.
5. Berusaha meraih keunggulan-keunggulan terlebih dahulu dibanding pesaing dengan komitmen awal untuk menjanjikan teknologi, kerjasama dengan supplier yang paling capable, model yang lebih banyak, *style* lebih menarik, teknologi, kurve belajar dan saluran distribusi baru.
6. Mencari kelompok pelanggan baru, aplikasi pemakai baru, dan masuk ke pasar geografis yang baru.
7. Memberi kemudahan dan menjual dengan murah pada pemakai baru yang akan mencoba produk industri.

Menggunakan potongan harga, untuk menarik konsumen yang sensitif harga.

8. Hadapi pendatang baru, memperkirakan siapa calon pendatang baru dan apa strategi mereka.

1.7. Strategi Menghadapi Kompetisi Pasar Turbulen.

Industri semacam ini ditandai dengan tingginya perubahan teknologi, siklus kehidupan produk yang pendek, masuknya pesaing penting dan tingginya frekuensi move strategik yang dilakukan pesaing (termasuk merger, akuisisi untuk membangun posisi pasar yang lebih kuat). Kondisi ini lazim terjadi dalam industri *hardware 'n software* komputer, *videogames, networking, wireless telecommunication*, perlengkapan medis, bioteknologi, dsb.

Karena informasi adanya perubahan terjadi hampir setiap hari, perusahaan dalam industri semacam ini tidak cukup hanya memonitor dan menilai *event* perubahan yang terjadi saja. Fokus utama perumusan strategi dalam industri semacam ini adalah mengelola perubahan itu. Dalam hal ini ada tiga postur strategi yang dapat dipilih;

1. Bereaksi terhadap perubahan. Misalnya merespon produk baru pesaing dengan produk yang lebih baik.
2. Mengantisipasi perubahan. Hal ini berarti menganalisis kemungkinan perubahan yang akan terjadi, mempersiapkan dan memposisikan diri untuk masa yang akan datang.

3. Memimpin perubahan. Memimpin perubahan berarti menjadi inisiator bagi pasar dan kekuatan-kekuatan pasar yang akan membuat pesaing merespon atau bereaksi.

Bereaksi terhadap perubahan dan mengantisipasi perubahan adalah dasar postur strategi defensif. Sementara memimpin perubahan adalah postur strategi ofensif. Pemimpin industri adalah agen perubahan yang proaktif, bukan pengikut reaktif maupun *analyzers* (strateginya cenderung berada ditengah tidak ekstrim reaktif maupun *defender*). Mereka biasanya mampu berimprovisasi, bereksperimen dan beradaptasi dengan cepat.

Dalam pasar yang bergerak cepat, keahlian yang mendalam, kecepatan, ke-inovatif-an, *opportunism* dan fleksibilitas sumber daya adalah kapabilitas kritis yang harus dimiliki organisasi. Dalam situasi yang turbulen ini, tindakan-tindakan strategik berikut diperkirakan akan memberikan outcome yang bagus:

1. Berinvestasi secara agresif dalam R 'n D agar tetap unggul dalam teknologi.
2. Mengembangkan dan mempertahankan kapabilitas organisasional untuk merespon tindakan pesaing dengan cepat dan memberi kejutan dalam pengembangan produk.
3. Mengandalkan *strategic partnership* dengan *supplier*.

4. Berinisiatif melakukan *fresh action* tiap beberapa bulan tidak hanya ketika perlu melakukan respon kompetitif.
5. Menjaga agar produk dan layanan perusahaan tetap *fresh* dan menarik dalam situasi yang penuh dengan perubahan.

1.8. Strategi Dalam Industri Yang Matang

Industri yang matang adalah industri yang bergeser dari pertumbuhan cepat ke arah pertumbuhan yang lebih lambat secara signifikan. Dalam industri consumer goods yang matang, rata-rata pertumbuhan biasanya dibawah 5%

Dalam industri yang matang terjadi perubahan fundamental dalam struktur industri yang meliputi:

1. Pertumbuhan permintaan melambat, menciptakan iklim kompetisi yang semakin ketat
2. Pembeli makin canggih, *bargainingnya* dalam pembelian ulang lebih kuat
3. Kompetisi lebih ditekankan pada biaya dan pelayanan
4. Tidak ada lagi penambahan kapasitas
5. Mulai sulit lakukan inovasi produk dan menemukan pemakai baru
6. Laba industri mulai menurun karena pertumbuhan melambat dan kompetisi bertambah
7. Konsolidasi perusahaan lemah melalui akuisisi dan merger.

8. Meningkatnya kompetisi internasional

Strategi yang dapat membantu:

1. Memangkas jalur produk melalui seleksi model, *feature* dan pilihan produk
2. Lebih menekankan pada inovasi rantai nilai
3. Memperbaiki metode produksi
4. Fokus yang lebih kuat pada pengurangan biaya
5. Meningkatkan penjualan pada pelanggan lama dengan memacu usaha promosi dan menemukan kegunaan baru
6. Menaklukkan pesaing lewat akuisisi pada tingkat harga yang rendah
7. Mengembangkan ke skala internasional, sejalan dengan matangnya pasar dalam negeri
8. Membangun kapabilitas fleksibel yang baru/lebih banyak.

Jebakan Dalam Industri Yang Matang

Kesalahan terbesar yang mungkin dilakukan perusahaan dalam industri yang matang adalah mengarahkan perusahaan “ke tengah” antara *low cost*, diferensiasi, dan fokus. Memadukan upaya antara mencapai *low cost* dengan upaya mendiferensiasikan *feature* produk dan upaya memfokuskan pada target pasar tertentu. Kompromi strategik semacam ini membuat perusahaan *stuck in the*

middle, dengan strategi yang acak, terlalu sedikit komitmen untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, image yang “rata-rata” dengan produk lain dan hanya memiliki peluang kecil untuk diperhitungkan sebagai *market leader*.

1.9. Strategi Dalam Industri Yang Stagnan/Menurun

Industri yang stagnan tumbuh lebih lambat dibanding rata-rata pertumbuhan industri yang lain atau bahkan menurun. Penurunan dapat terjadi karena pasar yang sudah sedemikian terfragmentasi sehingga pelaku industri mulai susah mendapatkan bagian pasar dan bagian laba industri, atau justru karena produk mulai tidak diminati pembeli karena adanya teknologi produk baru yang lebih baik.

Tiga Tema Strategi dalam Industri Stagnan

Mencapai keunggulan kompetitif dalam industri yang stagnan menuntut perusahaan untuk menggunakan salah satu pendekatan ini:

1. Berusaha melakukan strategi terfokus dengan mengidentifikasi, menciptakan dan mengeksploitasi pertumbuhan pada segmen pasar yang sedang tumbuh dalam industri.
2. Menekankan diferensiasi berbasis pada peningkatan kualitas dan inovasi produk yang lebih sering
3. Bekerja lebih cermat agar biaya turun dan menjadi pemimpin industri yang *low cost*.

Ketiga tema strategi ini tidak bersifat *mutually exclusive*. Sebagai contoh memperkenalkan versi produk yang inovatif dapat menciptakan segmen pasar yang memiliki pertumbuhan cepat.

1.10. Strategi Dalam Industri Terfragmentasi

Beberapa industri terkadang terisi oleh ratusan, bahkan ribuan perusahaan perusahaan kecil sampai sedang yang kebanyakan dikelola sebagai perusahaan pribadi dan tidak satupun yang memiliki porsi penjualan yang signifikan. Ini merupakan tipologi industri yang terfragmentasi. *Feature* lain yang menandai biasanya adalah tidak adanya market leader denganpaangsa pasar yang besar atau yang mereknya dikenal oleh masyarakat luas.

Mengapa Industri Terfragmentasi?

Suatu industri dapat menjadi terfragmentasi karena faktor-faktor berikut:

- a. Permintaan pasar sedemikian luas dan bervariasi.
- b. Hambatan masuk rendah, perusahaan kecil bisa masuk dengan cepat dan murah
- c. Tidak ada syarat *economies of scale* yang tinggi
- d. Pembeli meminta *customized product* yang relatif sedikit.
- e. Pasar bagi industri semakin meng-global

- f. Permintaan pasar bermacam-macam

Strategi Bersaing

Membangun dan mengoperasikan fasilitas-fasilitas formula (Mc. Donald, Pizza Hut, Kentucky FC). Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan rangkaian formula standar sehingga seluruh rangkaian proses bisnisnya dapat dilaksanakan secara standar di berbagai *outlet*-nya di seluruh dunia.

- a. Beroperasi dengan biaya rendah
- b. Meningkatkan *customer value* melalui integrasi
- c. Melakukan spesialisasi melalui tipe produk maupun tipe konsumen
- d. Fokuskan pada area geografis tertentu

1.11. Strategi Perusahaan Yang Mengejar Pertumbuhan Cepat

Upaya menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan bagi perusahaan yang memfokuskan diri pada pertumbuhan penerimaan dan pendapatan yang cepat atau diatas rata-rata, harus merancang portfolio yang meng-cover tiga horizon:

Horizon 1: Inisiatif strategik untuk memperluas posisi bisnis dalam pasar yang dikuasai saat ini

Horizon 2: Inisiatif strategik untuk me-*leverage* sumber daya yang dan kapabilitas dengan masuk ke bisnis baru yang menjanjikan potensi pertumbuhan

Horizon 3: Inisiatif strategik untuk menggali peluang bisnis yang belum muncul

1.12. Strategi Perusahaan Pemimpin Pasar

Sebuah pemimpin industri biasanya terkenal dan memiliki “benteng” pertahanan yang kuat baik yang mengarah ke *low cost* maupun diferensiasi. Beberapa perusahaan pemimpin industri diantaranya adalah Mc. Donald, Wall Mart, Levi Strauss, Microsoft, dll.

Perhatian utama strategi pemimpin industri terletak pada bagaimana mempertahankan diri dan memperkuat posisi kepemimpinannya. Secara garis besar upaya itu bisa dilakukan dalam 3 postur strategi:

- a. Tetap mempertahankan strategi ofensif.
Tujuan strategi ini adalah untuk tetap menjadi *first mover*. Keberhasilan strategi ini dapat dilihat dari:
 1. sejauhmana strategi ini menarik lawan untuk bertindak reaktif.
 2. apakah perusahaan pemimpin industri mampu tumbuh lebih cepat dari industri itu sendiri secara keseluruhan.
- b. Membangun kekuatan dan mempertahankan diri
Esensi strategi ini adalah mempersulit penantang pasar dan kemungkinan masuknya *new entrant*. Strategi ini bertujuan mempertahankan pangsa pasar dan memperkuat posisi pasar saat ini serta melindungi

apapun keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

c. *Muscle flexing*

Ini merupakan strategi yang sering dimainkan pemimpin industri ketika perusahaan yang lebih kecil berusaha “menggoyang perahu” mereka dengan penurunan harga atau memasuki pasar baru yang secara langsung mengancam posisi kompetitif pemimpin industri.

1.13. Strategi Perusahaan Runner Up

Perusahaan *runner up* memiliki pangsa pasar yang lebih kecil dari pemimpin pasar. Beberapa runner up adalah penantang pasar yang penantang pasar yang menggunakan strategi ofensif. Beberapa yang lainnya adalah focuser yang berkonsentrasi pada pangsa pasar terbatas.

- a. Strategi ofensif untuk membangun pangsa pasar
- b. Strategi pertumbuhan melalui akuisisi
- c. Strategi relung pasar
- d. Strategi spesialisasi
- e. Strategi produk unggul
- f. Strategi citra produk yang berbeda
- g. Strategi pengikut

1.14. Strategi Perusahaan Lemah/Krisis

Ada empat pilihan strategi dasar untuk perusahaan yang lemah atau krisis:

- a. Strategi berbalik haluan untuk bisnis dalam krisis: strategi ini dibutuhkan ketika bisnis memasuki masa krisis. Tujuan strategi ini adalah untuk menangkap dan mengembalikan sumber-sumber kompetitif secepat mungkin. Strategi ini dilakukan dengan cara:
 1. Menjual asset
 2. Revisi strategi
 3. Memaksimalkan penghasilan
 4. Memotong biaya
 5. Upaya kombinasi
- b. Mempertahankan posisi → dengan kerja keras membangun kekuatan dan bertahan.
- c. Likuidasi: upaya terakhir untuk memenuhi kepentingan pemegang saham
- d. *End game strategy*: memanen perusahaan

1.15. Strategi Unbundling dan Outsourcing

Dalam beberapa situasi *outsourcing* lebih unggul dibanding integrasi vertikal. Melakukan *outsourcing* bagian tertentu dalam aktivitas rantai nilai dapat memberi makna strategik jika:

1. Aktivitas dapat dilakukan lebih baik atau lebih murah oleh ahlinya di luar perusahaan.

2. Aktivitas ini tidak kritis bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
3. Mengurangi risiko perusahaan terhadap kemungkinan perubahan teknologi atau preferensi konsumen.
4. Memudahkan operasi perusahaan dan meningkatkan fleksibilitas organisasi.
5. Memungkinkan perusahaan berkonsentrasi pada bisnis intinya dan melakukan yang terbaik yang dapat dilakukannya.

BAB VII
STRATEGI UNTUK BERKOMPETISI
DI PASAR GLOBAL

*You have no choice to operate in a world
shaped by globalization and the information revolution.
There are two option: adapt or die (Andrew S, Intel Co.)*

8.1. Mengapa Perusahaan Masuk Ke Pasar Asing?

Perusahaan memilih masuk keluar dari pasar domestiknya karena empat alasan utama:

1. Untuk memperoleh pelanggan baru
2. Untuk mencapai struktur biaya yang lebih rendah dan meningkatkan daya saing perusahaan.
3. Untuk mendayagunakan kompetensi yang dimiliki
4. Untuk menyebarkan risiko bisnisnya dalam pasar yang lebih luas.

8.2. Pesaing Internasional Vs Pesaing Global

Biasanya perusahaan memulai ekspansi pasarnya dengan masuk ke satu atau beberapa pasar asing. Berkompetisi dalam pasar global yang sesungguhnya biasanya dilakukan pada tahap berikutnya, setelah perusahaan memantapkan operasinya pada beberapa benua dan berkompetisi dengan pesaing lain untuk meraih kepemimpinan global.

Dengan demikian ada perbedaan antara pesaing internasional atau multinasional dengan pesaing global. **Pesaing internasional** adalah perusahaan yang secara selektif bersaing dipasar-pasar asing tertentu. Sementara **pesaing global** adalah perusahaan yang beroperasi hampir di semua benua yang ada atau di mayoritas negara-negara penting di dunia.

8.3. Perbedaan Budaya, Demografi Dan Kondisi Pasar Lintas Negara

Berkompetisi di pasar asing, yang memiliki variasi dalam budaya, demografi dan kondisi pasar memiliki tantangan yang lebih besar dalam perumusan strategi dibanding hanya berkompetisi di dalam negeri.

Satu perhatian besar yang harus dipikirkan perusahaan yang beroperasi di pasar asing adalah apakah produk akan dibuat *customized* di tiap negara yang berbeda untuk menyesuaikan dengan keinginan pasar lokal, atau menawarkan produk yang *standardized* di pasar luas.

Responsif terhadap tuntutan pasar lokal membuat produk perusahaan lebih menarik bagi pasar lokal. Selain itu meng-*customized* produk untuk tiap negara mungkin akan berakibat meningkatnya biaya produksi dan distribusi demi menambah variasi dan komponen produkserta berpotensi menambah munculnya masalah berkaitan dengan pengelolaan material dan distribusi.

Disisi yang lain men-standarisasi produk dapat meningkatkan skala ekonomis dan kurve pembelajaran, yang berkontribusi bagi peningkatan keunggulan biaya.

Diluar masalah budaya dan perbedaan selera pasar dari negara satu ke negara lain, perusahaan harus memberi perhatian khusus berkaitan dengan variasi biaya, fluktuasi

nilai tukar dan perubahan kebijakan perusahaan, yang harus dipahami dan dapat menciptakan peluang persaingan global.

1. Variasi biaya dari negara satu dengan negara lainnya

Perbedaan tingkat upah, produktivitas pekerja, tingkat inflasi, biaya energi, tingkat pajak dan regulasi pemerintah menimbulkan variasi biaya produksi dari negara satu dengan negara lain. Pendirian pabrik di beberapa negara memiliki keunggulan biaya karena komponen-komponen biaya di negara itu lebih murah. Perusahaan yang memiliki lokasi produksi di negara berbiaya rendah memiliki keunggulan kompetitif dibanding pesaing yang pabriknya berada di negara lain dengan struktur biaya lebih mahal.

China, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, Taiwan, Brazil dan Mexico merupakan contoh negara-negara dengan biaya produksi rendah karena upah buruh yang rendah. Negara-negara ini menjadi lokasi yang strategis bagi produksi barang yang *labor intensive*.

2. Fluktuasi nilai tukar

Volatilitas nilai tukar berpotensi memunculkan isu baru diluar masalah variasi biaya. Fluktuasi nilai tukar dapat berkisar antara 20-40% pertahun. Perubahan besaran nilai tukar ini dapat secara total menghapuskan

keunggulan kompetitif yang muncul dari biaya yang lebih rendah.

3. Kebijakan perdagangan *host country*

Pemerintah pada suatu negara dapat membuat berbagai peraturan maupun undang-undang yang mempengaruhi kondisi dan operasi bisnis asing di negaranya. Pemerintah negara tuan rumah dapat merancang berbagai persyaratan bagi produk yang diproduksi di negaranya oleh perusahaan asing, menentukan tarif bea masuk, kuota impor, membatasi ekspor untuk menjamin terpenuhi *supply* dalam negeri, mengatur harga produk impor, maupun produk lokal agar kompetitif terhadap produk impor.

Di India, pemerintah membuat ketentuan perusahaan asing yang akan mendistribusikan produknya di India harus menggunakan distributor lokal.

8.4. Persaingan *Multi Country* Atau Persaingan Global?

Terdapat perbedaan penting menyangkut pola persaingan dari industri satu ke industri lainnya. Kita dapat mengidentifikasi sebagai persaingan *multicountry* atau *multidomestic* dan persaingan global.

Dalam *multicountry competition* atau *multidomestic competition* perusahaan menghadapi pemimpin pasar nasional. Persaingan dalam satu pasar nasional tidak

dipengaruhi oleh pasar nasional yang lain. Tidak ada pasar internasional yang ada hanyalah sekumpulan pasar nasional yang masing-masing independen satu dengan lainnya. Industri bir, asuransi, metal dan makanan biasanya berkarakter semacam ini.

Dalam *global competition* perusahaan menghadapi persaingan dari perusahaan yang bersaing di pasar dunia. Harga dan kondisi persaingan lintas negara yang berbeda sangat berhubungan kuat dan sangat menentukan bentuk pasar internasional. Dalam kompetisi semacam ini pesaing-pesaing besar berhadapan satu sama lain dalam berbagai negara yang berbeda. Kekuatan pasar pesaing global sangat ditentukan oleh portofolio keunggulan kompetitifnya pada berbagai negara.

Industri perhotelan (Marriot, Sheraton, Hilton), pelumas mesin kapal (Exxon Mobil, Shell) merupakan contoh industri yang berkarakter persaingan global.

8.5. Pilihan Strategi Untuk Masuk Dan Berkompetisi Di Pasar Global

8.6. Tipe Strategi Internasional

Strategi yang digunakan perusahaan yang berkompetisi di pasar asing haruslah ditentukan berdasar situasi yang dihadapi. Kondisi budaya, demografik, dan situasi pasar sangat bervariasi secara signifikan pada berbagai negara dibelahan dunia yang berbeda.

Perhatian utama perusahaan yang berkompetisi di pasar asing adalah keputusan apakah mereka akan membuat produk yang *customized* atau *standardized*. Membuat produk yang *customized* mungkin menciptakan daya tarik tersendiri bagi pasar tetapi keputusan ini pada gilirannya akan meningkatkan biaya produksi. Perusahaan yang membuat produk yang terstandarisasi mungkin akan mendapatkan keuntungan pada tercapainya skala ekonomis dan diperolehnya efek kurve pembelajaran.

Strategi yang dapat dipilih:

1. Memberi lisensi kepada perusahaan asing (dalam hal produksi, teknologi maupun distribusi)
2. *Export strategy*: menggunakan basis produksi nasional dan mengekspor barang ke berbagai negara tujuan
3. Mengikuti strategi berbagai negara agar bisa puaskan konsumen yang berbeda-beda
4. Menggunakan strategi *franchising*
5. Menciptakan *global low cost strategy*
6. Menciptakan *global differentiation strategy*
7. ciptakan *global fokus strategi*

Keunggulan Kompetitif Kompetisi Multinasional

Mencapai keunggulan kompetitif dalam perusahaan yang berkompetisi secara multinasional dicapai melalui peluang-peluang berikut ini:

1. Meningkatkan keunggulan-keunggulan lokasional

2. Transfer kompetensi dan kapabilitas lintas batas
3. Mengkoordinasikan aktivitas lintas batas

Aliansi Strategik dan *Joint Venture* dengan Partner Asing

Salah satu pilihan strategi untuk masuk ke pasar asing atau memperkuat daya saing perusahaan di pasar asing adalah dengan aliansi strategik dan perjanjian kerjasama. Secara historis banyak sekali keputusan-keputusan semacam ini yang dibuat oleh perusahaan pada negara industrialis yang berorientasi ekspor dengan perusahaan pada negara kurang berkembang maupun negara berkembang.

Alasan-alasan yang melandasi dilakukannya kerjasama maupun aliansi adalah:

1. Mencapai skala ekonomis pada produksi atau pemasaran.
2. Untuk mengisis kesenjangan keahlian teknis maupun pengetahuan
3. *Sharing* fasilitas distribusi dan *dealer network*

Risiko Aliansi

Beberapa risiko yang mungkin dihadapi dalam aliansi adalah:

1. Kolaborasi antara dua perusahaan independen mungkin akan memunculkan konflik yang sulit terpecahkan

2. Perbedaan budaya, bahasa dan latar belakang mungkin menghambat komunikasi
3. Sulit mengambil keputusan yang cepat untuk merespon perubahan lingkungan yang terjadi

BAB VIII
STRATEGI DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF
PERUSAHAAN TERDIVERSIFIKASI

*Fit between a parent and its business is a two-edge sword:
a good fit can create value; a bad one can destroy it*

Michael Campbell

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami perumusan strategi perusahaan terdiversifikasi
2. Memahami alasan/timing melakukan diversifikasi
3. Memahami pilihan jalur diversifikasi
4. Memahami diversifikasi berkaitan
5. Memahami diversifikasi tidak berkaitan
6. Memahami diversifikasi kombinasi
7. Memahami Strategi Memasuki Bisnis Baru Perusahaan Terdiversifikasi
8. Memahami Pilihan Strategi Perusahaan terdiversifikasi

8.1. Perumusan Strategi Perusahaan Terdiversifikasi

Dalam bab ini akan mulai dibahas proses perumusan strategi pada hirarki yang lebih tinggi yaitu strategi untuk perusahaan yang terdiversifikasi. Perusahaan terdiversifikasi terdiri dari kumpulan bisnis individual. Pada perusahaan semacam ini proses perumusan strategi meliputi empat area yaitu:

1. Menentukan industri baru yang akan dimasuki dan cara memasukinya
2. Berinisiatif melakukan tindakan untuk meningkatkan kinerja kombinasi pada bisnis yang sudah dimasuki perusahaan
3. Mengupayakan peluang untuk mendayagunakan hubungan *value chain* lintas bisnis dan kesesuaian strategik
4. Memantapkan prioritas investasi

8.1. Kapan Harus Mendiversifikasi Bisnis?

Keputusan tentang kapan perusahaan harus mendiversifikasikan bisnisnya sebagian tergantung pada peluang pertumbuhan perusahaan dalam industri sekarang dan sebagian lain tergantung pada peluang menggunakan sumber daya, keahlian, dan kapabilitas pada wilayah pasar yang lain.

Sebetulnya diversifikasi tidak menjadi prioritas startegik sampai perusahaan mulai menyadari bahwa mereka

mulai kehilangan peluang pertumbuhan yang atraktif dalam bisnis utamanya saat ini. Hal ini mengingat berkonsentrasi pada satu jalur bisnis memiliki keunggulan kompetitif dalam hal organisasional, manajerial dan keunggulan strategik.

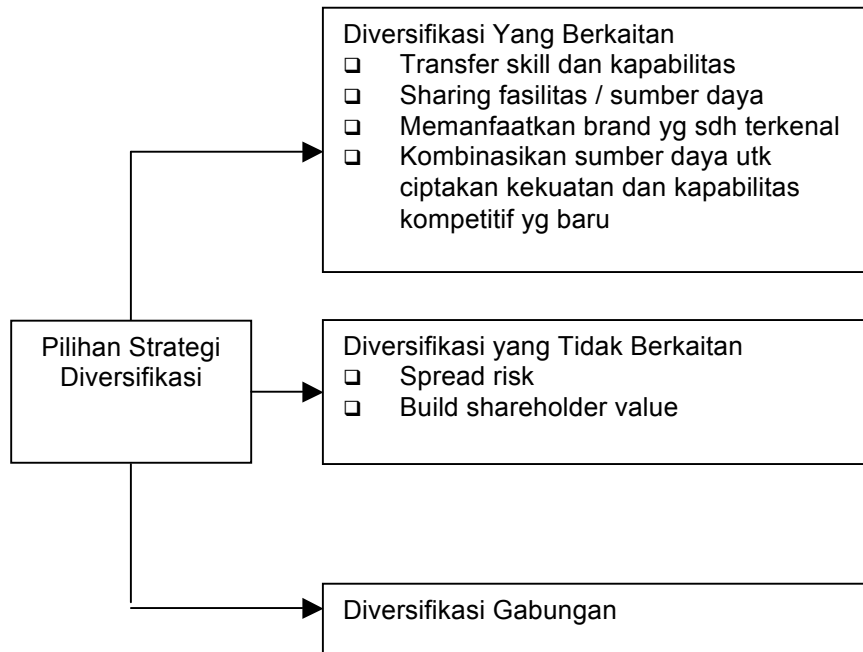
Disisi lain hanya berkonsentrasi pada satu bisnis juga mengandung risiko. Hal ini ibarat meletakkan seluruh telur dalam keranjang yang sama. Jika pasar menjadi jenuh, tidak menarik, dan muncul teknologi atau produk baru, prospek perusahaan dengan cepat akan meredup. Perubahan kebutuhan konsumen, inovasi teknologi adalah hal biasa. Sebagai contoh, teknologi CD telah menggeser kebutuhan akan kaset dan *disk* 3,5 inchi, produk *low fat* bermunculan menggantikan produk *high fat*.

8.2. Membangun *Shareholder Value*

Membangun *value* bagi *shareholder* perusahaan terdiversifikasi harus dilakukan dengan masuk ke dalam “bisnis-bisnis yang mampu dilakukannya dengan lebih baik” dibanding kinerja mereka ketika hanya menjalankan bisnis tunggal.

8.3. Memilih Jalur Diversifikasi

Perusahaan dapat memilih salah satu strategi yaitu diversifikasi yang berkaitan, tidak berkaitan atau gabungan antara keduanya. Perhatikan Gambar 8.1.



Gambar 8.1 Jalur Diversifikasi

8.4. Diversifikasi Berkaitan

Strategi diversifikasi yang saling berkaitan melibatkan penambahan bisnis yang *value chain*-nya memiliki kesesuaian strategik (*strategic fit*) yang bernilai. **Strategic fit** muncul ketika satu atau lebih aktivitas *value chain* dari bisnis yang berbeda memiliki kesamaan untuk meraih peluang-peluang:

1. Transfer keahlian yang bernilai
2. Mengkombinasikan aktivitas terkait

3. Mengeksploitasi *brand* yang dimiliki
4. Kolaborasi lintas bisnis untuk membangun kekuatan
Strategic fit lintas bisnis dalam VC mungkin dapat muncul dalam hal:
 1. Aktivitas *R 'n D* dan teknologi
 2. Aktivitas *supply chain*
 3. Aktivitas *manufacturing*
 4. Aktivitas distribusi
 5. Aktivitas pemasaran dan penjualan
 6. Aktivitas Pendukung Manajerial dan Administratif

8.5. Diversifikasi Yang Tidak Berkaitan

Strategi diversifikasi yang tidak berkaitan melibatkan diversifikasi dalam industri dan bisnis apapun yang menjanjikan hasil keuangan yang atraktif. Diversifikasi yang tidak berkaitan memiliki daya tarik dalam hal:

- a. Risiko bisnis tersebar dalam set industri yang berbeda-beda
- b. Sumber daya finansial perusahaan dapat digunakan untuk keunggulan maksimal dalam industri berbeda.
- c. Kemampulabaan perusahaan lebih stabil karena ketika situasi salah satu industri kurang menguntungkan, industri lain sedang dalam situasi menguntungkan.

Diversifikasi yang tidak berkaitan merupakan pendekatan finansial dalam membangun *shareholder value*.

Sementara diversifikasi yang berkaitan lebih merupakan pendekatan strategik.

Tetapi diversifikasi tidak berkaitan juga mengandung kelemahan terutama dalam hal:

1. Kesulitan mengelola berbagai bisnis berbeda secara kompeten karena terbatasnya kompetensi yang dimiliki.
2. Tidak adanya keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh sebagaimana yang didapatkan dari perusahaan dengan berbagai bisnis yang memiliki kesesuaian strategik.

8.6. Strategi Diversifikasi Kombinasi (Diversifikasi Berkaitan dan Tidak Berkaitan)

Perusahaan juga dapat memadukan strategi diversifikasinya untuk melaksanakan baik diversifikasi berkaitan maupun tidak berkaitan. Beberapa perusahaan terdiversifikasi secara sempit (2-5 bisnis terkait maupun tidak terkait). Sementara perusahaan yang lain terdiversifikasi secara luas, juga dalam bisnis yang berkaitan maupun tidak berkaitan.

8.7. Strategi Memasuki Bisnis Baru

Keputusan untuk memasuki bisnis baru dapat dilakukan melalui 3 bentuk:

1. Akuisisi bisnis: mengakuisisi perusahaan lain.

2. *Internal start up*: mendirikan perusahaan baru di bawah payung perusahaan.
3. *Joint venture* dan *strategik partnership*

8.8. Pilihan Strategi Bagi Perusahaan Terdiversifikasi

Setelah mengambil keputusan strategi diversifikasi, perusahaan dapat mengambil pilihan-pilihan strategi berikut:

1. Memperluas basis bisnis dengan mendiversifikasikan ke bisnis tambahan
2. Mempersempit basis diversifikasi dengan melepas beberapa bisnis
3. Strategi berbalik haluan dan *restructuring*

BAB IX
EVALUASI STRATEGI
PERUSAHAAN TERDIVERSIFIKASI

*Achieving superior performance through diversification is
largely based on relatedness – Philippe Very*

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami analisis strategik perusahaan terdiversifikasi
2. Mengidentifikasi strategi korporat
3. Mengevaluasi daya tarik industri
4. Mengevaluasi kekuatan kompetitif tiap SBU
5. Menilai kesesuaian strategik dan kesesuaian sumber daya
6. Merangking SBU berdasar kinerja masa lalu
7. Memutuskan prioritas alokasi sumber daya
8. Merancang upaya peningkatan kinerja korporat

9.1. Analisis Strategik Perusahaan Terdiversifikasi

Perusahaan yang telah mendiversifikasikan bisnisnya biasanya menghadapi tiga isu penting yang mendominasi agenda perumusan strategi yaitu:

1. Seberapa menarikkah kelompok bisnis yang dimiliki perusahaan?
2. Bagaimana kinerjanya dimasa yang akan datang?
3. Jika jawaban dari dua pertanyaan pertama tidak memuaskan, haruskah perusahaan melepas bisnisnya yang berkinerja jelek? Upaya apa yang akan dilakukan untuk memeperkuat bisnis yang akan dipertahankan? Apakah diversifikasi lebih lanjut akan mendorong kinerja jangka panjang perusahaan?

Analisis strategik pada perusahaan yang terdiversifikasi didasarkan pada tahap-tahap berikut ini:

1. Mengidentifikasi strategi korporat saat ini, apakah diversifikasi bisnis perusahaan berkaitan atau tidak berkaitan, termasuk upaya akuisisi maupun divestasi.
2. Menguji daya tarik jangka panjang pada industri yang dimasuki
3. Menguji kekuatan kompetitif setiap unit bisnis yang dimiliki dalam industrinya masing-masing
4. Menguji kesesuaian strategik
5. Menguji kesesuaian sumber daya dengan tuntutan sumber daya pada strategi yang digunakan saat ini

6. Merangking kinerja historis dan prospek setiap unit bisnis yang dimiliki
7. Merangking prioritas alokasi sumber daya menurut ranking unit bisnis.
8. Merancang *strategic move* untuk meningkatkan kinerja korporat secara keseluruhan

9.2. Mengidentifikasi Strategi Korporat Saat Ini

Mengidentifikasi strategi dilakukan dengan melihat:

- a. Sejauhmana perusahaan terdiversifikasi
- a. Kecenderungan diversifikasi: berkaitan atau tidak berkaitan
- b. Skope operasi perusahaan: domestik, multinasional atau global
- c. Upaya menambah bisnis baru
- d. Upaya melepas bisnis yang lemah atau tidak menarik
- e. Upaya mendorong kinerja bisnis kunci perusahaan
- f. Upaya manajemen menangkap kesesuaian strategik lintas bisnis
- g. Prosentase modal yang dialokasikan pada tiap unit bisnis pada tahun sebelumnya.

9.3. Mengevaluasi Daya Tarik Industri

Pertimbangan penting dalam mengevaluasi perusahaan yang terdiversifikasi adalah dengan mengevaluasi daya tarik

industri dimana perusahaan telah mendiversifikasikan bisnisnya. Daya tarik industri perlu dievaluasi dari tiga segi:

1. Daya tarik tiap industri terhadap industri yang lain
Daya tarik setiap industri dapat dilihat dari indikator-indikator:
 - a. Ukuran pasar dan proyeksi tingkat pertumbuhan
 - b. Intensitas kompetisi
 - c. Munculnya peluang dan hambatan
 - d. Faktor siklis dan musiman
 - e. Persyaratan sumber daya
 - f. Adanya kesesuaian strategik dan sumber daya lintas industri
 - g. Kemampulabaan industri
 - h. Faktor sosial, politik, peraturan dan lingkungan
 - i. Ketidakpastian industri dan risiko bisnis

2. Daya tarik setiap industri relatif terhadap yang lain
Walaupun sebuah industri yang dimasuki perusahaan termasuk menarik tetapi korporat tetap perlu daya tarik industri dalam jangka panjang. Hal ini bias dilakukan dengan membuat rangking berdasarkan daya tarik setiap industri dan bobot untuk setiap factor yang dipertimbangkan dalam daya tarik tersebut.

3. Daya tarik seluruh industri yang dimasuki sebagai suatu keseluruhan

Akhirnya akan diperoleh gambaran tentang posisi setiap unit bisnis yang dimiliki berdasarkan daya tariknya. Industri dengan daya tarik paling rendah dalam portofolio bisnis perusahaan secara keseluruhan yang biasanya dipersiapkan untuk didivestasi. Kecuali unit bisnis tersebut mampu menghilangkan *unattractiveness*-nya atau secara *strategic unit bisnis* tersebut penting bagi portofolio bisnis korporat.

9.4. Mengevaluasi Kekuatan Kompetitif Tiap SBU

Menilai kekuatan kompetitif tiap unit bisnis strategik dapat didasarkan pada faktor-faktor berikut:

- a. Pangsa pasar relatif
- b. Struktur biaya relatif terhadap pesaing
- c. Kemampuan menyesuaikan atau menggungguli pesaing dalam hal atribut produk utama
- d. *Bargaining power* terhadap *supplier* atau konsumen
- e. Kemampuan melakukan aliansi dan kolaborasi dengan *supplier*/pembeli
- f. Kemampuan mengambil manfaat dari kesesuaian strategik dengan SBU lain
- g. Kapabilitas teknologi dan inovasi
- h. Sejauhmana keunggulan aset dan kompetensi yang dimiliki didalam industri
- i. Pengenalan terhadap merk dan reputasi
- j. Profitabilitas relatif terhadap pesaing

Menilai daya tarik industri secara keseluruhan dan kekuatan kompetitif yang dimiliki setiap unit bisnis strategik dapat dilakukan secara simultan dengan dengan **matriks daya tarik industri**.

Matriks ini bertujuan mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (portofolio bisnis) yang dimiliki dengan memperhatikan beberapa indikator. Matriks ini terkenal dengan nama Matriks General Electric (Matriks GE). Faktor yang diperhatikan dalam matriks ini meliputi aspek internal maupun eksternal.

Matriks GE menggunakan dua indikator. Sumbu vertikal merupakan indikator daya tarik industri dalam jangka panjang yang ditentukan oleh: ukuran pasar dan proyeksi tingkat pertumbuhan, keuntungan industri, intensitas persaingan, pengaruh siklus dan musiman, persyaratan teknologi dan modal, tingkat persaingan, munculnya peluang dan ancaman, faktor sosial, politik, peraturan dan lingkungan dan hambatan masuk/hambatan keluar dari industri.

Sumbu horisontal mewakili kekuatan bisnis atau posisi kompetitif yang ditentukan oleh: pangsa pasar relatif, penguasaan kompetensi inti yang dipersyaratkan, profit margin (dibanding pesaing), kemampuan untuk menyesuaikan atau menyaingi kualitas produk dan layanan pesaing, posisi biaya relatif, pengetahuan tentang pasar dan

pelanggan, kapabilitas teknologi dan kemampuan manajemen.

Masing-masing sumbu dibagi menjadi tiga bagian. Posisi bisnis dibagi menjadi posisi kuat, sedang dan lemah. Sedang sumbu daya tarik industri dibagi menjadi daya tarik tinggi, sedang dan rendah.

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan pembobotan. Bobot untuk tiap-tiap faktor tsb ditentukan, kemudian berdasarkan faktor-faktor tersebut ditentukan *rating*/nilai untuk mengetahui nilai tertimbangannya. Skor yang diperoleh untuk masing masing unit bisnis akan menunjukkan posisinya dalam skala vertikal matriks. Untuk mengkuantifikasi kekuatan bisnis/posisi kompetitif dilakukan *rating* dengan pendekatan yang sama.

Secara keseluruhan skor daya tarik dan kekuatan industri merupakan basis untuk menentukan posisi suatu bisnis dalam sembilan sel matriks GE. Dalam matriks ini besar lingkaran poporsional dengan ukuran industri dan irisan *pie* didalam lingkaran menunjukkan *market share* bisnis.

9.5. Analisis Kesesuaian Strategik: Menilai Potensi Keunggulan Kompetitif Lintas Bisnis

Tahap ini akan menilai sejauhmana terdapat kesesuaian kompetitif yang berharga (misalnya kesesuaian strategik) diantara bisnis perusahaan saat ini. Evaluasi yang dilakukan meliputi:

- a. Bisnis manakah yang memiliki kesesuaian *value chain* yang menawarkan peluang kombinasi kinerja aktivitas tertentu yang memungkinkan pengurangan biaya?
- b. Bisnis manakah yang memiliki kesesuaian *value chain* yang menawarkan peluang untuk transfer keahlian, teknologi atau modal intelektual?
- c. Bisnis manakah yang memiliki kesesuaian *value chain* yang menawarkan peluang untuk menggunakan merk yang sudah dikenal dan diterima baik untuk mendapatkan peluang akses ke *retailer* terkemuka atau pembeli?
- d. Bisnis manakah yang memiliki kesesuaian *value chain* yang menawarkan peluang untuk menciptakan kapabilitas kompetitif baru yang berharga atau mendayagunakan sumber daya?

9.6. Analisis Kesesuaian Sumber Daya

Bisnis-bisnis dalam perusahaan terdiversifikasi idealnya menunjukkan kesesuaian strategik maupun kesesuaian sumber daya. Perusahaan perlu memastikan sejauhmana sumber daya perusahaan sesuai dengan persyaratan industri tentang sumber daya. Kesesuaian sumber daya muncul ketika:

- a. Bisnis tersebut secara strategik maupun secara finansial memperkuat sumber daya perusahaan

- b. Perusahaan memiliki cukup sumber daya untuk memenuhi persyaratan sumber daya
- c. Terdapat kesesuaian yang erat antara sumber daya perusahaan dengan faktor kunci sukses dalam industri.

9.7. Merangking SBU Berdasar Kinerja Masa Lalu Dan Prospek Masa Depan

Perusahaan perlu membuat peringkat SBU-nya atas dasar data empiris maupun prediksi dimasa yang akan datang. Pertimbangan penting dalam membuat ranking didasarkan pada: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, kontribusi terhadap pendapatan perusahaan dan ROI.

9.8. Memutuskan Prioritas Alokasi Sumber Daya Dan Arah Strategi Umum Untuk Tiap Sbu

Pilihan untuk mengalokasikan sumber daya termasuk:

- a. Investasi dalam rangka memperkuat atau memperluas bisnis
- b. Akuisisi untuk memantapkan posisi dalam industri yang baru
- c. Mendanai R 'n D jangka panjang
- d. Pembayaran hutang jangka panjang
- e. Upaya peningkatan deviden
- f. Pembelian kembali saham perusahaan

9.9. Merancang Upaya Peningkatan Kinerja Korporat

Tindakan-tindakan yang biasanya dilakukan meliputi:

- a. Melakukan akuisisi
- b. Tindakan untuk memperkuat posisi kompetitif bisnis perusahaan dalam jangka panjang
- c. Mengupayakan kesesuaian strategik dan kesesuaian sumber daya
- d. Mengalihkan alokasi sumber daya dari bisnis berpeluang rendah ke bisnis berpeluang tinggi.

BAB X
MEMBANGUN KEKUATAN SUMBER DAYA DAN
KAPABILITAS ORGANISASI

Strategies are intellectually simple; their execution is not
(Lawrence, Allied Signal)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami tugas utama pelaksana strategi
2. Memahami proses pelaksanaan strategi
3. Memahami pentingnya membangun organisasi yang memiliki kapabilitas
4. Memahami staffing
5. Memahami pentingnya membangun kompetensi inti dan kapabilitas
6. Memahami keterkaitan struktur organisasi dengan strategi
7. Memahami keunggulan strategik struktur organisasi yang tepat
8. Memahami pentingnya melengkapi struktur organisasi dasar

Begitu strategi telah diputuskan maka penekanan tugas beralih pada mengkonversikan rencana strategik ke dalam tindakan dan menentukan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan. Jadi tugas implementer strategi adalah mengimplementasikan rencana strategik kedalam tindakan dan memastikan bahwa apa yang perlu dilakukan sudah dilakukan untuk mencapai tujuan strategik dan tujuan finansial.

Pencapaian tujuan ini tidak dilakukan perusahaan tapi oleh orang-orang didalamnya. Jadi pelaksana implementasi strategik bukanlah perusahaan tetapi sumber daya manusianya. Tetapi walaupun manajer mengumumkan strategi baru tidak berarti bawahannya akan langsung setuju atau secara kooperatif melaksanakannya. Dibutuhkan peran aktif manajer untuk mengelola pelaksanaan strategi dan menumbuhkan partisipasi bawahannya. Semua manajer adalah implementer strategi dalam area tanggung jawab mereka dan semua bawahannya adalah partisipan.

Tidak ada patokan pasti tentang bagaimana resep mengimplementasikan strategi secara sukses. Menilai kesuksesan implementasi strategi dapat dilakukan dengan melihat apakah kinerja organisasi saat ini sesuai atau bahkan melebihi target kinerja yang telah dinyatakan dalam perencanaan strategik. Kegagalan dalam kinerja menunjukkan lemahnya strategi atau lemahnya implementasi, atau bahkan keduanya yang lemah. Sebaliknya

kinerja yang unggul merupakan salah satu bukti bahwa strategi yang kita pilih adalah tepat. Mengelola implementasi strategi lebih bersifat seni daripada ilmu.

10.1. Tugas Utama Pelaksanaan Strategi

Apapun kondisi yang dihadapi perusahaan dan apapun bentuk pendekatan yang digunakan manajer untuk menghadapi kondisi tersebut, ada tugas penting yang dihadapi manajer dalam implementasi strategi (Thompson, 2012). Tugas penting dalam implementasi strategik adalah:

1. Membangun suatu “**organisasi yang capable**’ memiliki kompetensi dan kekuatan sumber daya untuk melaksanakan strategi dengan sukses.
2. Mengembangkan **anggaran** untuk mengarahkan alokasi sumber daya kedalam aktifitas-aktifitas dalam *value chain* yang kritis.
3. Menetapkan **kebijakan dan prosedur** yang secara strategis tepat.
4. Menerapkan **best practise** dan mendorong upaya **continous improvement** dalam pelaksanaan aktivitas *value chain*.
5. Menerapkan **sistem pendukung** (informasi, komunikasi, e-commerce dan sistem operasi) yang memungkinkan personil organisasi untuk melaksanakan peran strategis mereka

6. Menggunakan **sistem *reward*** dan **insentif** yang mendukung peningkatan kinerja dalam pencapaian tujuan strategik.
7. Membangun **lingkungan kerja dan budaya organisasi** yang mendukung strategi
8. Menggunakan ***internal leadership*** untuk mengarahkan dan meningkatkan implementasi sesuai strategi yang ditentukan.

10.2. Mengarahkan Proses Pelaksanaan Strategi

Implementasi strategi tidak hanya melibatkan fungsi top manajemen, ini merupakan tugas seluruh tim manajemen. Semua manajer memiliki peran aktif dan berfungsi sebagai implementer strategi pada area tertentu yang menjadi kewenangan dan tanggung jawabnya. Setiap manajer harus mempertimbangkan tindakan apa yang akan diambil dalam lingkup tanggungjawabnya untuk meningkatkan hasil yang diharapkan. Jadi setiap manajer membutuhkan agenda tindakannya masing-masing.

Karena mengelola implementasi strategi lebih bersifat *art* dibanding *sains*, untuk menentukan bagaimana strategi akan diimplementasikan, seorang manajer perlu menentukan bagaimana kondisi internal yang dibutuhkan agar sesuai dengan tuntutan strategi. Semakin kuat kesesuaian yang muncul, semakin kuat pelaksanaan strategi suatu perusahaan dan semakin mudah mencapai target kinerja.

Cara manajer mengarahkan melaksanakan strategi biasanya merupakan fungsi beberapa hal: yaitu 1. pengalaman mereka, 2. pengetahuan bisnisnya, apakah mereka pemain baru atau pemain lama dalam pekerjaan tersebut, 3. jaringan hubungan interpersonalnya dalam perusahaan, 4. keahliannya dalam mendiagnosis, administratif, interpersonal dan pemecahan masalah, 5. kewenangan yang diberikan, 6. gaya kepemimpinan, dan 7. cara pandangannya tentang peran yang harus dimainkan untuk melaksanakan tugasnya.

10.3. Membangun Organisasi yang *Capable*

Keunggulan pelaksanaan strategi sangat tergantung pada personil yang kompeten, *skill*, kapabilitas yang unggul dan pengorganisasian yang efektif. Membangun organisasi yang *capable* merupakan prioritas yang biasanya dipilih implementer strategi. Dalam hal ini tindakan yang bisa dilakukan adalah:

1. Penentuan staf dalam organisasi, meliputi: memilih tim manajemen yang kuat dan merekrut serta mempertahankan pekerja yang bertalenta.
2. Membangun kompetensi inti dan kapabilitas kompetitif: yang meliputi pengembangan portofolio kompetensi dan kapabilitas yang sesuai dengan strategi saat ini dan upaya memperbaruinya agar tetap sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal.

3. Membentuk struktur dan upaya organisasi: mengorganisir fungsi dan proses bisnis, aktivitas *value chain* dan proses pengambilan keputusan.

10.4. Penentuan Staf

Tidak satupun organisasi yang mampu melaksanakan aktivitas yang ditargetkannya tanpa menggunakan manajer yang *capable* dan SDM yang memiliki basis pengetahuan serta portofolio modal intelektual.

1. Menggunakan tim manajemen yang kuat.
Upaya ini bertujuan memilih individu yang 'mampu' untuk posisi-posisi kunci sekaligus membentuk manajemen yang kuat dengan orang-orang yang tepat dengan bauran keahliannya masing-masing. *Implementer* strategi harus menentukan jenis tim inti yang dibutuhkan dan menemukan orang-orang yang tepat untuk mengisi setiap tim.
2. Merekrut dan mempertahankan SDM yang bertalenta
Tim manajemen yang bagus saja tidak cukup. Manajemen membutuhkan orang-orang yang bertalenta yang memiliki modal intelektual unggul agar dapat melaksanakan strategi dengan baik, yang sekaligus menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan.

Dalam ekonomi yang berbasis internet dan dalam banyak industri saat ini terjadi pergeseran prioritas dari

investasi modal dalam perusahaan ke arah investasi intelektual.

Perusahaan-perusahaan terbaik di dunia menggunakan serangkaian praktek pengembangan pengetahuan dan membangun investasi intelektualnya misalnya melalui:

- a. meluangkan waktu dan upaya untuk menyaring dan mengevaluasi lamaran kerja dan menyeleksi hanya orang-orang yang memiliki serangkaian *skill*, energi dan inisiatif, *judgement* dan bakat yang sesuai.
- b. Menempatkan SDM dengan serangkaian program pelatihan yang berlanjut tidak hanya selama awal bekerja tetapi sepanjang karir mereka.
- c. Memberi mereka tugas yang menantang, menarik dan menuntut *skill stretch* mereka.
- d. Melakukan rotasi dan memberi peluang untuk memperoleh pengalaman global.
- e. Mendorong kreativitas dan inovasi untuk memperbaiki proses kerja mereka.

10.5. Membangun Kompetensi Inti Dan Kapabilitas Kompetitif

Membangun kompetensi-kompetensi inti dan kemampuan organisasi yang tidak tersaingi oleh pesaing adalah dasar bagi keunggulan kompetitif yang *sustainable*.

Kompetensi inti muncul dari keahlian dan aktivitas yang terbentuk pada berbagai aktivitas yang berbeda dalam

value chain yang apabila dirangkaikan menciptakan kemampuan unik suatu perusahaan

Manajemen harus memastikan bahwa organisasi memiliki keahlian, kompetensi inti, talenta manajerial, pengetahuan teknis dan kemampuan kompetitif yang diperlukan. Membangun kompetensi dan kapabilitas manajerial meliputi:

1. Mengembangkan dan memperkuat kompetensi inti
2. Mengembangkan dan memperkuat kapabilitas organisasi

Kompetensi dan kapabilitas perusahaan dapat muncul dari upaya kolaborasi dengan pelaku bisnis lain atau mengakuisisi perusahaan yang memiliki kapabilitas yang diharapkan. Membangun kapabilitas organisasi membutuhkan waktu, upaya, dan *skill* tertentu yang terorganisir. Beberapa tahap yang perlu dilalui dalam membangun kompetensi dan kapabilitas organisasi adalah:

- a. Mengembangkan kemampuan melakukan sesuatu walaupun belum sempurna dan belum efisien.
- b. Sejalan dengan bertambahnya pengalaman dan organisasi mencapai tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara konsisten dengan biaya yang layak, mulai mengubah kemampuan kearah kompetensi dan kapabilitas.

- c. Kompetensi organisasi akan semakin baik (dengan tetap mengasah memperbaiki dan memperdalam *skill* dan pengetahuan sehingga kapabilitas menjadi kompetensi yang berbeda dengan pesaing dan memberikan keunggulan kompetitif.
3. Memperbaharui dan membentuk kompetensi dan kapabilitas sesuai perubahan kondisi dan strategi perusahaan. Walaupun kompetensi dan kapabilitas telah dimiliki perusahaan, semua itu dapat menjadi tidak sesuai lagi seiring dengan perubahan lingkungan eksternal. Untuk menjamin efektivitas pelaksanaan strategi dan keunggulan kompetitif, maka diperlukan penyesuaian kompetensi dan kapabilitas terhadap tuntutan strategi yang baru, perubahan kondisi pasar dan keunggulan kompetitif.

10.6. Menyesuaikan Struktur Organisasi Dengan Strategi

Untuk menjamin kesuksesan proses pencapaian tujuan, organisasi perlu mengorganisasi proses bisnis dan pengambilan keputusan yang kondusif bagi kesuksesan pelaksanaan strategi. Beberapa langkah penting perlu dilakukan dalam hal ini:

1. Mengidentifikasi aktivitas strategi kritis.
Aktivitas dan kapabilitas kritis bervariasi menurut strategi perusahaan, kegiatan *value chain*-nya, tuntutan kompetitif dan kondisi pasar eksternal.

2. Menentukan aktivitas *value chain* yang akan dilaksanakan internal maupun eksternal.

Manajer dengan tim manajemennya seringkali mengalokasikan terlalu banyak waktu, energi dan sumber daya untuk aktivitas yang tidak kritis sehingga mengalihkan perhatian mereka dari aktivitas kritis yang seharusnya dilaksanakan perusahaan. Salah satu jalan untuk mengurangi pemborosan energi pada aktivitas yang tidak kritis ini adalah dengan melakukan *outsourcing* pada aktivitas-aktivitas yang tidak kritis bagi perusahaan ke pihak lain yang dapat melaksanakannya secara lebih efisien.

Sebagai contoh Nike mengkonsentrasikan diri pada disain produk, penjualan dan pemasaran dan meng-*outsourcing*-kan kegiatan produksinya. Pada banyak perusahaan penambangan, kegiatan *geological*, pengeboran mereka *outsourcing*-kan pada perusahaan yang lebih efisien melakukannya.

3. Membuat aktivitas kritis dalam *value chain* yang dilaksanakan secara internal menjadi *building blocks* dalam struktur organisasi

Alasan untuk membuat aktivitas kritis bagi strategi menjadi *building blocks* dalam struktur bisnis adalah jika aktivitas tersebut krusial bagi kesuksesan strategik, melibatkan pengambilan keputusan dan pengaruh organisasionalnya sangat dibutuhkan, kegiatan itu

harus menjadi *centerpiece* (pusat perhatian) dalam skema organisasi.

4. Memutuskan seberapa besar kewenangan pimpinan puncak dan seberapa besar yang akan didelegasikan ke manajer lini bawah dan karyawan.

Dalam perusahaan yang sangat tersentralisasi, top eksekutif mempertahankan otoritas untuk keputusan paling strategis sampai keputusan operasional agar tetap ada kendali kuat terhadap kepala unit bisnis dan kepala departemen, sehingga otoritas yang diberikan kepada manajer subordinatnya sangat kecil. Ada beberapa kelemahan serius berkaitan dengan kebijakan sentralisasi. Agar keputusan yang diambil bagus, seorang top manajer harus mengumpulkan orang dengan keahlian dan pengetahuan yang relevan untuk mengambil keputusan. Jika orang-orang yang relevan berada dalam lini bawah, atau masalah itu sangat detail dan teknis dan sulit dibicarakan, akan sangat sulit dan memakan waktu untuk menyampaikan ke manajer lini atas dengan cara yang sesuai dengan nuansa berpikir dan sudut pandang mereka.

Sementara di organisasi terdesentralisasi, manajer (dan lebih banyak orang lagi) dapat diberdayakan untuk bertindak dalam area tanggung jawab mereka. Jadi tujuan desentralisasi bukan untuk mengalihkan pengambilan keputusan ke lini yang lebih rendah, tetapi

untuk memberikan kewenangan pengambilan keputusan pada orang atau tim yang paling dekat dan paling memahami situasi permasalahan tersebut.

5. Membuka koordinasi lintas unit dan kolaborasi untuk membangun dan memperkuat kompetensi dan kapabilitas internal.
6. Memberi tanggungjawab untuk kolaborasi dan koordinasi dengan pihak luar.

Dalam sebuah organisasi harus ada seseorang sebuah kelompok yang diberi kewenangan untuk menjalin kolaborasi sesuai kebutuhan dengan pihak luayang dilibatkan dalam pelaksanaan strategi. Pembentukan kolaborasi dan kerjasama membuka peluang untuk berbagai kemungkinan dimasa mendatang. Kunci keberhasilan aliansi dan *partnership* terletak pada upaya mengelola keterkaitan secara efektif dan menangkap keuntungan potensial dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya.

10.7.Keunggulan Strategik Kesesuaian Struktur Organisasi dengan Strategi

Menurut prinsip manajemen strategik, berusaha melaksanakan strategi yang baru dengan struktur organisasi yang lama merupakan tindakan yang tidak bijaksana.

Setiap desain organisasi memiliki keunggulan dan kelemahan. Untuk menyesuaikan struktur organisasi dengan

strategi, pelaksana harus menentukan dulu desain dasar struktur organisasi dan kemudian memodifikasinya sesuai dengan kegiatan bisnis perusahaan.

Ada lima pendekatan formal untuk menyesuaikan struktur organisasi dasar dengan strategi, yaitu:

1. Struktur Organisasi Fungsional: struktur organisasi ini mengembangkan kerangka berpikir fungsional yang kuat dan lebih cenderung menggunakan pendekatan fungsional dibanding pendekatan bisnis dalam menghadapi isu-isu strategik.
2. Struktur Organisasi Geografis: struktur organisasi ini lebih sesuai untuk perusahaan yang beroperasi di wilayah geografis yang berbeda-beda.
3. Unit Bisnis Terdesentralisasi: dalam perusahaan yang terdesentralisasi, *building blocks* dasar organisasi adalah unit-unit bisnis yang dimilikinya. Setiap unit bisnis dioperasikan sebagai pusat laba yang berdiri sendiri.
4. Unit Bisnis Strategik: unit bisnis strategik adalah sekelompok bisnis yang berhubungan dibawah pengawasan seorang eksekutif senior. Organisasi dengan struktur semacam ini berarti harus mengelola diversifikasi yang luas dan memperkuat koordinasi strategik antar bisnis yang terkait.
5. Organisasi Bentuk Matriks: struktur organisasi matriks walaupun pengelolaannya kompleks dan terkadang

berat, tetapi bentuk ini memungkinkan perusahaan untuk diorganisir dalam dua strategi yang berbeda dalam waktu yang bersamaan.

Selanjutnya pelaksana harus melengkapi desain organisasi itu dengan mekanisme koordinasi yang sesuai dan merancang jaringan kerja dan komunikasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan strategi secara efektif.

10.8. Melengkapi Struktur Organisasi Dasar

Tidak satupun dari struktur organisasi dasar yang dibahas dimuka dapat secara menyeluruh mendukung pelaksanaan strategi perusahaan. Untuk melengkapi kelemahan-kelemahan yang seringkali muncul, pelaksana perlu merancang mekanisme koordinasi untuk melengkapi struktur organisasi dasarnya. Ada enam alat bantu berupa pembentukan gugus tugas interdisipliner yang sering digunakan:

1. *Special Project Team*: gugus tugas ini cocok untuk situasi khusus dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah jelas dan struktur organisasi formal tidak memadai untuk mencapai hasil yang diharapkan.
2. Gugus Tugas Lintas Fungsional: gugus tugas ini dibentuk dengan melibatkan ahli dari berbagai bidang keahlian untuk menyelesaikan masalah yang

membutuhkan banyak spesialisasi dari berbagai bagian dalam organisasi.

3. *Venture Team*: tim ini dibentuk dari beberapa individu untuk melaksanakan tugas peluncuran produk baru, bisnis baru, atau masuk ke pasar geografis baru.
4. *Self-Contain Work Teams*: tim ini dibentuk dari sekelompok individu dari berbagai disiplin yang berbeda untuk bekerjasama dalam tugas-tugas semipermanen untuk meningkatkan kinerja organisasi secara kontinyu dengan strategi tertentu.
5. *Process Team*: meletakkan spesialis-spesialis fungsional untuk melaksanakan sebagian proses bisnis disamping menugaskan mereka dalam departemen fungsionalnya masing-masing.
6. *Contact Manager*: menyediakan *contact person* untuk melayani konsumen berkenaan dengan masalah atau pertanyaan mereka seputar produk perusahaan.

Terakhir, perlu diperhatikan bahwa kompetensi dan kapabilitas perusahaan akan muncul dari kerjasama dan keterkaitan yang mantap dan terpelihara antar SDM dan kelompok untuk melaksanakan aktivitas penciptaan nilai yang lebih memuaskan konsumen dan bukannya muncul dari merancang kotak-kotak dalam bagan struktur organisasi.

BAB XI

MENGELOLA OPERASI INTERNAL

Jika anda bicara tentang perubahan, tetapi tidak mengubah *reward* dan sistem penghargaan, maka tidak akan ada yang berubah, (Paul Allaire-Xerox).

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami hubungan anggaran dengan strategi
2. Memahami pentingnya kebijakan yang mendukung strategi
3. Memahami pentingnya best practice dan continuous improvement
4. Memahami pentingnya total quality management
5. Memahami pentingnya reengineering dalam pelaksanaan strategi
6. Memahami pentingnya sistem pendukung dalam pelaksanaan strategi
7. Memahami pentingnya sistem pelacakan kinerja
8. Mendesain sistem reward yang mendukung strategi
9. Menghubungkan sistem reward dengan outcome

11.1. Menghubungkan Anggaran dengan Strategi

Implementasi strategi mengarahkan manajer pada proses pembuatan budget (anggaran). Sejauhmana alokasi anggaran dihubungkan dengan strategi akan sangat membantu atau justru menghambat proses implementasi strategi. Pendanaan yang terlalu kecil akan memperlambat progress dan menghambat kemampuan unit-unit organisasi untuk melaksanakan tahap-tahap rencana strategiknya secara cakap. Sebaliknya pendanaan yang terlalu besar akan memboroskan sumber daya dan mengurangi kinerja keuangan perusahaan. Kedua *outcome* diatas menyadarkan pentingnya manajer yang bertanggungjawab atas implementasi dan pelaksanaan strategi dilibatkan secara mendalam dalam proses penganggaran dan *me-review* proposal program dan anggaran.

Strategi yang baru selalu menuntut perubahan alokasi anggaran yang signifikan. Perusahaan perlu mengalokasikan sumber dananya dengan pertimbangan antara lain:

1. Strategi yang dipilih: strategi yang berbeda menuntut alokasi sumber daya yang berbeda.
2. Sumber daya harus dialokasikan seefisien mungkin, semakin jauh visi/pandangan tentang persaingan masa depan suatu perusahaan, semakin hati-hati seharusnya mereka mengalokasikan sumber dayanya.

3. Sumber daya bukan satu-satunya modal untuk menang dalam kompetisi karena yang lebih penting adalah *strategic intent*.

11.2. Menciptakan Kebijakan Dan Prosedur Yang Mendukung Strategi

Perubahan strategi biasanya menuntut perubahan praktek kerja dan operasi internal. Upaya-upaya pengembangan biasanya akan berhadapan dengan resistensi dan kecemasan karyawan terutama jika perubahan itu berpengaruh pada pekerjaan mereka atau bahkan mengeliminasi pekerjaan mereka. Kenyataan-kenyataan diatas membuat pelaksanaan strategi membutuhkan penetapan kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan strategi karena ini akan membantu dalam hal:

1. Sebagai *top-down guidance* dalam operasi perusahaan.
2. Menyesuaikan tindakan dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan strategi.
3. Kebijakan dan prosedur operasi standar membantu dalam konsistensi pelaksanaan aktivitas kritis dalam strategi dalam unit operasi tertentu.
4. Perubahan kebijakan dan prosedur dapat digunakan untuk menumbuhkan budaya organisasi yang lebih sesuai dengan tuntutan strategi yang baru

Kebijakan Mc. Donald untuk mengarahkan karyawannya pada pola perilaku kualitas dan layanan yang lebih kuat menyatakan prosedur secara detil. *Hamburger* harus selalu dimasak, dan jika belum terjual, *Big Mac* harus dibuang 10 menit setelah dimasak. *French fries* yang belum terjual harus dibuang setelah 7 menit. Kasir harus melakukan kontak mata dan memberi senyum pada pelanggan. Caterpillar membuat kebijakan menjamin pelanggannya dengan layanan antar *spare part* 24 jam dimanapun berada, dan jika janji ini tidak terpenuhi, mereka akan mengantar sparepart itu secara gratis.

Kebijakan dan prosedur yang dinyatakan dengan jelas akan sangat membantu implementasi strategi. Sebaliknya tidak adanya kebijakan justru akan menjadi kendala bagi pelaksanaan strategi secara sukses.

11.3. Melembagakan Best Practices Dan Komitmen Untuk Continuous Improvement

Hal penting lainnya sehubungan dengan penetapan kebijakan adalah perlunya perusahaan menetapkan *best practice* dan komitmen terhadap ***continuous improvement***. Agar aktivitas value chain dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, setiap organisasi perlu memiliki **benchmark** tentang bagaimana mereka harus melaksanakan aktivitas tertentu seperti yang dilakukan perusahaan terbaik dalam industri. Komitmen yang kuat untuk mencari dan mengadopsi

best practice ini merupakan bagian integral dalam implementasi strategi dan selanjutnya perlu diikuti dengan upaya **continous improvement** dengan secara kontinyu diperbaiki terutama dalam aktivitas kritis dan aktivitas yang menggunakan proporsi dana yang besar. Aktivitas yang dimaksud adalah aktivitas yang jika kualitasnya lebih baik atau biayanya lebih efisien akan sangat mempengaruhi kinerja.

Melakukan benchmark terhadap perusahaan yang mampu dan terbaik dalam melaksanakan aktivitas tertentu di industri atau terbaik di dunia akan memberikan standar pengukuran yang sangat penting bagi unit-unit dalam organisasi untuk menilai sejauhmana mereka telah melaksanakan tahapan proses rencana strategik mereka dan sekaligus memberi petunjuk tentang area mana yang masih harus ditingkatkan kinerjanya.

Cara inovatif yang dilakukan oleh perusahaan terbaik dalam industri atau terbaik di dunia ini sering disebut dengan **best practices**. *Best practices* memberikan target kinerja yang sangat berguna bagi unit organisasi untuk dicapai atau dijadikan pembandingan.

Pelaksanaan strategi mensyaratkan implementer untuk mencari dan mengadopsi *best practices* dan secara kontinyu meningkatkan pelaksanaannya. Perusahaan membutuhkan benchmark untuk mem-benchmarking seberapa jauh perusahaan pesaing mampu melakukan suatu aktivitas

tertentu. Selain itu identifikasi best practice juga membutuhkan penyesuaian dalam pengadopsiannya di perusahaan.

Satu hal yang juga perlu diingat adalah bahwa identifikasi dan implementasi *best practice* ini bukanlah tujuan utama melainkan hanya alat yang digunakan dalam perjalanan untuk mencapai tujuan. *Best practices isn't a destination, it's a journey.*

Beberapa hal penting yang bisa dilakukan berkaitan dengan *best practice* ini adalah:

1. menganalisis *value chain*
2. menetapkan *benchmarking*
3. melakukan *reengineering*
4. mengupayakan *continuous improvement*
5. menerapkan Total Quality Management

11.4. Total Quality Management: Komitmen Untuk Perbaikan Terus-Menerus

Upaya benchmarking untuk mencari, mempelajari, menerapkan dan meningkatkan best practise akan menstimulasi kesadaran yang lebih tinggi dari pihak manajemen akan pentingnya business process reengineering, total quality management, dan teknik continuous improvement lainnya.

Total quality management adalah filosofi tentang pengelolaan suatu set praktek bisnis yang menekankan pada

upaya perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dalam semua fase operasi, ketelitian 100% dalam melakukan aktivitas, keterlibatan dan pemberdayaan seluruh karyawan dalam seluruh level, desain kerja berbasis tim, *benchmarking* dan harapan kepuasan pelanggan secara penuh.

Powel dalam Thompson (2012) menjabarkan 12 aspek penting yang harus diagendakan dalam pelaksanaan *total quality management* dan *continous improvement*. Kedua belas aspek tersebut adalah:

1. *Committed leadership*
2. *Adoption and communication of TQM*
3. *Closer customer relationship*
4. *Benchmarking*
5. *Increased training*
6. *Open organization*
7. *Zero defect*
8. *Flexible manufacturing*
9. *Process improvement*
10. *Measurement*

Jaringan hotel Ritz Carlton yang telah dua kali memenangkan Baldrige Award melakukan banyak hal untuk mencapai prioritas utama mereka—kepuasan pelanggan. Mereka memberikan harapan dan penghargaan yang tinggi pada pekerjanya di berbagai jaringan hotelnya di Amerika Utara, Eropa, Asia, Australia, Timur Tengah, Afrika dan

Karibia. Manajemen membuat serangkaian *values* yang disebut *Gold Standard* dan menjabarkan proses untuk mencapainya, Standar pelayanan, Motto dan sebagainya.

11.5. Reengineering

Sebagaimana TQM, *reengineering* juga merupakan upaya upaya *best practise* yang bertujuan meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk, dan meningkatkan kepuasan konsumen. Perbedaannya dengan TQM adalah bahwa *reengineering* bertujuan mencapai hasil tertentu pada target waktu tertentu yang lebih singkat (*one time quantum gains*) sementara TQM lebih menekankan pada upaya perbaikan terus-menerus.

11.6. Meraih Manfaat Best Practice dan Continous Improvement

Riset menunjukkan bahwa sebagian perusahaan memperoleh manfaat dari *reengineering* dan TQM, sementara sebagian yang lain tidak mendapatkannya. Biasanya mereka yang memperoleh manfaat adalah yang cenderung melihat TQM dan *reengineering* sebagai alat untuk mengimplementasikan dan melaksanakan strategi perusahaan secara lebih efektif ketimbang melihatnya sebagai tujuan akhir.

Untuk mendapatkan manfaat terbesar dari benchmarking, *best practices*, reengineering, TQM dan upaya

lain untuk meningkatkan kompetensi organisasi dalam melaksanakan strategi, manajer harus memiliki indikator yang jelas tentang pelaksanaan strategi yang sukses. Selanjutnya, manajer harus membangun budaya kualitas total dan menumbuhkan komitmen untuk mencapai target dan kinerja tertentu sesuai tuntutan strategi.

11.7. Sistem Pendukung

Pelaksanaan strategi perusahaan tidak bisa berjalan baik tanpa sejumlah sistem pendukung untuk menjalankan bisnis perusahaan. Sistem pendukung tidak hanya meningkatkan pelaksanaan strategi tetapi juga memperkuat kapabilitas organisasi dan memberinya keunggulan kompetitif dalam menghadapi pesaing. Perusahaan harus inovatif dalam merancang sistem pendukung agar bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan, jika perusahaan lain tidak mampu menyamainya.

Salah satu contoh sistem pendukung misalnya sistem informasi yang canggih dan andal berbasis komputer. Sistem pendukung yang dipahami dengan baik akan memperbaiki pelaksanaan strategi dan memperkuat kemampuan organisasi untuk berkompetisi. Dalam lingkungan bisnis sekarang keunggulan kompetitif mengarah pada perusahaan yang mampu menggunakan informasi dan menciptakan sistem untuk menggunakan pengetahuan secara efektif. Kita dapat melihat apa yang dilakukan Wall-Mart. Sistem

informasi Wall-Mart mentransmisikan data penjualannya ke Wrangler sebagai supplier celana jeans. Wrangler sendiri menggunakan model yang berfungsi menginterpretasikan data tersebut sehingga dapat segera mengirimkan *supply*-nya ke Wall-Mart dalam jumlah yang sesuai pada waktu yang tepat.

11.8. Merancang Sistem Informasi bagi Pelacakan Kinerja dan Pengendalian

Informasi yang akurat dan tepat waktu merupakan petunjuk penting untuk mengambil tindakan. Ketersediaan informasi yang relevan memungkinkan setiap anggota memonitor kemajuan kerja yang telah dicapai dan mengambil upaya-upaya perbaikan.

Dalam perusahaan setidaknya terdapat lima area yang membutuhkan informasi:

1. Data pelanggan
2. Data operasi
3. Data pekerja
4. Data *supplier/partner*
5. Data kinerja finansial

Abad informasi real time saat ini sangat didukung oleh adanya internet. Fasilitas ini memungkinkan manajer melakukan monitor praktek operasi sehari-hari. Perusahaan yang efektif akan mengumpulkan, menganalisis dan

mengkomunikasikan data dan informasi dengan kecepatan internet.

Manajer harus mengidentifikasi area masalah dan penyimpangan dari rencana perusahaan sehingga dapat mengambil langkah perbaikan atau menyesuaikan strategi. Manajer juga harus dapat memastikan bahwa semua tindakan yang dilakukan karyawan berada dalam batas yang ditolerir dan tidak menghadapkan perusahaan pada risiko berlebihan. Masalahnya manajer tidak dapat menghabiskan waktunya hanya untuk melakukan pekerjaan ini sehingga diperlukan *diagnostic control system* untuk melacak kinerja karyawannya. Manajer juga perlu membuat batas aturan yang jelas tanpa harus memberitahu mereka tentang apa yang harus mereka lakukan

11.9. Mendesain Sistem *Reward* Yang Mendukung Strategi

Baik organisasi maupun anggotanya perlu senantiasa memiliki komitmen untuk melaksanakan strategi dan meningkatkan target kinerja. Untuk menjaga agar karyawan senantiasa memiliki komitmen energik, manajemen harus mendesain dan menggunakan insentif motivasional baik moneter maupun non moneter.

Sistem *reward* akan membantu anggota organisasi menyesuaikan kinerjanya dengan visi perusahaan. Dengan demikian setiap orang dalam perusahaan akan merasakan manfaat melalui upaya mereka membantu perusahaan

melaksanakan strateginya secara kompeten dan benar-benar memuaskan pelanggannya.

11.10. Sistem Motivasi Yang Mendukung Strategi

Pelaksana strategi yang berhasil harus mampu menginspirasi dan menantang karyawannya untuk melakukan yang terbaik. Pelaksana strategi harus membuat karyawan terikat dengan strategi dan memiliki komitmen untuk melaksanakannya. Manajer akan membentuk karyawannya dalam tim dan kelompok kerja agar mereka mampu bertukar pikiran dan memperkuat iklim yang kondusif, memberi kewenangan untuk menentukan dengan cara bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan dan merancang berbagai pendekatan motivasional.

Praktek motivasi dapat dilakukan dengan berbagai bentuk. Cisco System misalnya menawarkan bonus lebih dari \$2.000 untuk pencapaian kinerja tertentu. Lebih dari 35 dari 58 perusahaan publik dalam 100 perusahaan terbaik di Amerika (termasuk Cisco System, P n G) menawarkan *stock option* pada karyawannya.

Satu tantangan besar implementasi strategi adalah bagaimana memilih sistem motivasi yang mampu membangun komitmen yang kuat dan membentuk sikap seluruh pekerja. Pendekatan motivasi positif seringkali lebih baik dibanding motivasi negatif.

11.11. Menghubungkan Sistem *Reward* Dengan *Outcome* Kinerja Yang Relevan Dengan Strategi

Sistem *reward* yang baik merupakan salah satu senjata yang efektif untuk memastikan dan memobilisasi komitmen karyawan terhadap kesuksesan pelaksanaan strategi dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam sistem *reward* ini adalah:

1. Sistem *reward* harus dihubungkan secara ketat dengan target kinerja yang dicapai yang telah dinyatakan dalam rencana strategik. *It is folly to reward one outcome in hopes of getting another outcome.* Imbalan terhadap kinerja harus merupakan bagian mayoritas dari sistem kompensasi.
2. Manfaat keuangan harus merupakan prosentase utama paket kompensasi.
3. Apa yang harus dicapai dalam pengukuran kinerja sebagai dasar pemberian *reward* harus dihubungkan secara pasti dengan persyaratan kesuksesan implementasi strategi dan kinerja yang bagus.
4. Rencana insentif harus dibuat secara luas untuk seluruh manajer dan pekerja tidak hanya untuk *top manager*
5. Sistem kompensasi harus diselenggarakan secara cermat dan terbuka. Target kinerja individual yang diharapkan perusahaan akan dicapai oleh setiap orang

harus melibatkan *outcome* yang dapat dipengaruhi oleh setiap personil secara individu.

6. Upayakan agar selisih waktu antara kinerja penilaian kinerja dengan pembayaran kompensasi tidak terlalu lama.
7. Gunakan sistem kompensasi non moneter sebagai pelengkap.
8. Hindari mencoba-coba sistem untuk mencari peluang memberi *reward* pada *nonperformer*

BAB XII

BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

An organization's capacity to execute its strategy depends on its hard infrastructure: its organizational structure and system and on its soft infrastructure; its culture and norms
(Amar Bhide).

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

1. Memahami pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung strategi
2. Memahami asal mula budaya organisasi
3. Mengidentifikasi budaya yang mendukung dan menghambat strategi
4. Mengidentifikasi budaya yang kuat vs budaya yang lemah
5. Mengidentifikasi budaya yang tidak sehat
6. Memahami konsep budaya adaptif
7. Menciptakan kesesuaian antara strategi dengan budaya organisasi
8. Memahami pentingnya menetapkan standar etika dan nilai
9. Memahami pentingnya semangat kinerja tinggi
10. Memahami pentingnya kepemimpinan strategik dalam pelaksanaan strategi

12.1. Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung Strategi

Membangun budaya organisasi yang mendukung strategi sangatlah penting bagi keberhasilan implementasi. Budaya organisasi menghasilkan iklim kerja dan semangat organisasi yang membantu mempercepat tercapainya target kinerja yang merupakan bagian dari upaya untuk meraih kemenangan.

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai, keyakinan, prinsip bisnis, tradisi, cara pelaksanaan pekerjaan dan lingkungan kerja internal yang ada pada suatu perusahaan. Setiap perusahaan akan memiliki budaya yang unik. Masing-masing memiliki filosofi, prinsip, cara pemecahan masalah, cara pengambilan keputusan dan iklim kerja yang membentuk pola tersendiri.

12.2. Dari Mana Munculnya Budaya Organisasi?

Budaya organisasi muncul dari nilai-nilai maupun keyakinan dan standar etika yang diharapkan semua pihak dalam organisasi, sifat-sifat dan filosofi yang mendasari diputuskannya kebijakan-kebijakan kunci, serta tradisi organisasi. Budaya organisasi juga berkaitan dengan *atmosphere* dan *feeling* yang dimiliki suatu perusahaan dan gaya dalam melaksanakan sesuatu.

Budaya organisasi seringkali muncul dari para pendahulu (*founding*) yang merintis suatu organisasi dan menentukan nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip yang harus dipegang oleh organisasi. Selanjutnya nilai-nilai ini akan disebarkan dan dilaksanakan oleh seluruh manajer dan karyawan dalam perusahaan.

12.3. Budaya Organisasi: Pendukung atau Penghambat Strategi?

Budaya merupakan kontributor utama sekaligus kendala bagi kesuksesan pelaksanaan strategi. Budaya yang kuat akan menciptakan kesuksesan pelaksanaan strategi ketika terdapat kesesuaian. Tetapi justru akan menodainya jika hanya terdapat sedikit kesesuaian. Budaya yang berakar kuat dan sesuai dengan strategi merupakan penggerak yang efektif bagi kesuksesan pelaksanaan strategi.

12.4. Budaya Kuat Vs Budaya Lemah

Budaya perusahaan sangat bervariasi dalam hal kekuatan dan perkembangannya. Pada beberapa organisasi, mungkin memiliki budaya yang sangat kuat tertanam dalam kehidupan organisasi tersebut sementara beberapa organisasi lainnya mungkin memiliki budaya yang sangat lemah dan terfragmentasi sesuai banyaknya subkultur yang terdapat dalam organisasi tersebut. Dalam perusahaan yang

memiliki budaya yang kuat, nilai dan perilaku bagaikan rumput ilalang: berakar kuat dan dalam serta susah dicabut.

12.5. Budaya Yang Tidak Sehat

Dalam suatu organisasi mungkin hanya sedikit nilai-nilai yang tersebar dan hanya sedikit pula tradisi-tradisi kuat yang mereka jalankan. Seringkali pula terdapat budaya organisasi yang tidak sehat, didominasi oleh kebijakan-kebijakan perseorangan, gamang terhadap perubahan dan tidak mampu diartikulasikan dengan baik. Ciri budaya yang demikian seringkali merupakan pertanda terhadap penurunan kinerja perusahaan.

12.6. Budaya Adaptif

Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, budaya yang adaptif adalah pilihan yang terbaik karena lingkungan internal akan siap dengan perubahan, eksperimen, inovasi, strategi baru dan praktek operasi yang baru yang dibutuhkan untuk merespon perubahan tuntutan pemegang saham. Salah satu ciri signifikan budaya yang adaptif adalah manajemen puncak yang benar-benar memperhatikan kesejahteraan pelanggan utama, pekerja, pemegang saham, suplier utama dan komunitas dimana perusahaan tersebut beroperasi serta berusaha memuaskan semua kepentingan-kepentingan mereka secara simultan. Budaya adaptif merupakan asset

kompetitif yang sangat berharga dalam situasi yang serba berubah.

12.7. Menciptakan Kesesuaian Antara Strategi dan Budaya

Budaya yang kuat dan kesesuaiannya yang amat tinggi dengan strategi perusahaan akan mampu menggerakkan segenap pihak dalam organisasi untuk terlibat dan melaksanakan pekerjaan mereka lebih baik. Hal ini bisa terjadi karena dua hal:

1. Suatu lingkungan kerja yang budaya organisasinya amat sesuai dengan tuntutan pelaksanaan strategi memungkinkan terciptanya sistem aturan dan hubungan kerja informal dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Budaya organisasi yang mendukung kuat strategi perusahaan akan memelihara dan memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik. Budaya yang demikian memberi struktur, standar dan sistem nilai untuk dilaksanakan dan memberi identitas yang kuat bagi karyawan tentang perusahaannya. Semua ini membuat pekerja merasa lebih yakin dengan pekerjaan, lingkungan kerjanya dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Filosofi, tujuan dan praktek kerja yang dinyatakan secara eksplisit maupun implisit dalam strategi yang baru

mungkin akan cocok dengan budaya perusahaan, tetapi mungkin pula terdapat ketidakcocokan antara keduanya.

Acara pemberian penghargaan, model peran dan simbol merupakan bagian yang fundamental dari upaya membentuk budaya implementasi strategi. Eksekutif senior harus secara pribadi mengarahkan upaya untuk menyesuaikan budaya dengan strategi.

12.8. Menetapkan Standar Etika dan Nilai-Nilai

Budaya perusahaan yang sehat juga selalu menanamkan prinsip-prinsip etika bisnis dan nilai moral. Etika budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kesuksesan strategi jangka panjang. Sementara perusahaan yang tidak menggunakan etika justru akan rusak upayanya meraih kesuksesan. Nilai dan standar etika tidak hanya dinyatakan secara eksplisit, tetapi juga harus ditanamkan dalam budaya perusahaan.

Standar-standar yang berkonotasi pada integritas dan melakukan hal yang benar sangat diperlukan. Agar efektif, etika dan nilai-nilai perusahaan harus menjadi jalan hidup yang diterapkan melalui *training*, prosedur pelaksanaan pekerjaan dan penguatan yang ketat serta pengulangan pernyataan komitmen-komitmen manajemen. Lebih penting lagi, top manajemen harus mempraktekkan apa yang dikatakannya, menjadi *role model* dalam perilaku etis,

mengambil keputusan berdasar pada value-value perusahaan dan memiliki kepekaan sosial.

12.9. Membangun Semangat Kinerja Tinggi dalam Budaya

Perusahaan yang memiliki semangat kinerja tinggi akan menekankan peningkatan dan keunggulan kinerja pada karyawannya. Budaya organisasinya biasanya berorientasi pada hasil dan memberi inspirasi pada karyawan untuk melakukan yang terbaik. Kondisi demikian sangat kondusif bagi pelaksanaan strategi yang unggul.

Perusahaan dengan semangat kinerja tinggi biasanya secara intens berorientasi pada SDM. Mereka memperkuat perhatiannya pada karyawan secara individual. Mereka melatih dan menghargai karyawannya, melakukan pelatihan secara menyeluruh, mendorong inisiatif dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan dan merancang harapan kinerja yang logis dan jelas. Mereka juga menggunakan serangkaian sistem *reward* dan *punishment* yang jelas.

Perusahaan seperti Mary Kay Cosmetics, Tupperware dan Mc. Donald secara aktif mencari alasan dan peluang untuk memberikan *pin*, *badges* maupun medali bagi SDMnya yang berkinerja tinggi sebagai apresiasi dan upaya memotivasi mereka yang berkinerja tinggi.

12.10. Melaksanakan Kepemimpinan Strategik

Melaksanakan kepemimpinan strategik tidaklah mudah. Memiliki jiwa kepemimpinan, memastikan pekerjaan telah dilaksanakan dengan mengarahkan orang lain untuk melakukannya merupakan tugas yang sulit. Selain itu terdapat gaya kepemimpinan manajer yang berbeda-beda yang akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya. Thompson (2012) mengidentifikasi beberapa gaya pimpinan manajer yang berbeda. Ada manajer yang wirausaha dan ahli strategi, manajer yang *administrator* dan pelaksana strategi, manajer yang membangun budaya, *supervisor*, *crisis solver*, *taskmaster*, *spokesperson*, *alokator sumber daya*, *negotiator*, *motivator*, *adviser*, *arbitrator*, *consensus builder*, *policymaker*, *policy enforcer*.

Secara umum, masalah kepemimpinan strategik mengacu pada berkaitan dengan upaya melakukan diagnosis terhadap situasi dan memilih satu dari beberapa cara untuk mengendalikannya. Terdapat enam peran kepemimpinan yang mendominasi agenda implementer strategi:

1. Mengamati apa yang terjadi, memonitor secara dekat progress dan bagaimana segala pekerjaan dilaksanakan. Salah satu cara melakukan hal ini adalah dengan *Managing by Walking Around (MBWA)*. MBWA merupakan salah satu teknik kepemimpinan yang efektif. Dengan teknik ini manajer akan senantiasa memperoleh informasi tentang bagaimana

implementasi strategi dilaksanakan. Manajer perlu membangun *network* yang baik agar dapat selalu mengontak individu yang bertanggung jawab dan mendapatkan informasi secara akurat.

MBWA dipraktekkan dalam berbagai variasi. Manajer Wall-Mart meluangkan 2-3 hari waktunya perminggu untuk mengunjungi toko-tokonya dan berkomunikasi dengan manajer toko dan pekerjanya. Jack Welch CEO General Electric tidak hanya meluangkan waktunya untuk berkomunikasi dengan karyawan dan pelanggan utama GE tetapi juga merancang jadwal untuk bertemu dengan manajer GE dari seluruh dunia yang secara rutin menghadiri pelatihan pengembangan kepemimpinan di kantor pusatnya.

2. Mengembangkan suatu budaya yang memberikan energi bagi perusahaan untuk mencapai strategi dan menciptakan kinerja yang tinggi. Hanya manajemen puncak yang memiliki kekuatan untuk melaksanakan perubahan budaya dan ini merupakan tugas yang tidak bisa didelegasikan.

Faktor penentu keberhasilan upaya perubahan budaya yang paling bisa diamati adalah kompetensi pemimpin pada posisi puncak.

3. Mengupayakan organisasi tetap responsif terhadap perubahan kondisi, siap dengan munculnya peluang baru serta kaya dengan ide-ide yang inovatif. Budaya

kinerja tinggi akan melahirkan pemenang-pemenang dalam perusahaan.

Semakin cepat lingkungan bisnis perusahaan berubah, semakin besar perhatian yang harus diberikan agar organisasi selalu responsif dan inovatif.

4. Memberikan kepemimpinan dalam hal etika dan merancang *good corporate citizenship*.

Tantangan kontinyu dalam membangun organisasi adalah memperluas, memperdalam atau memodifikasi kapabilitas dan kekuatan sumber daya agar senantiasa mampu merespon perubahan pasar.

Mengarahkan upaya-upaya penyesuaian dan perbaikan terhadap hasil-hasil yang sudah dicapai sejauh hal itu diperlukan

Agenda manajer untuk menerapkan dan melaksanakan strategi sangat luas dan menuntut kreativitas. Manajer dituntut untuk mampu membuat kemajuan dalam setiap tahap tugas implementer strategi seperti tercantum dalam Bab 11. Pelaksanaan tugas tersebut sangatlah luas dan melintasi aspek *tangible* maupun *intangible* dalam pekerjaan administratif maupun manajerial.

Karena situasi implementasi strategi berbeda-beda menurut kondisi tiap-tiap perusahaan, agenda implementasi strategi selalu membutuhkan penyesuaian yang spesifik. Tidak ada prosedur generik yang dapat sepenuhnya diikuti.

Implementasi strategi selalu berorientasi pada aksi. Mengupayakan agar pekerjaan yang benar terlaksana dengan baik merupakan tugas yang menantang kemampuan manajer untuk memimpin dan mengarahkan perubahan organisasi. Manajer juga dituntut untuk menciptakan atau memperbaiki proses bisnis, mengelola dan memotivasi pekerja dan mencapai target kinerja.

Daftar Pustaka

1. Hill, CW., and Jones, GR., 1998, Strategic Management: An Integrated Approach, 4th Edition, Boston MA, Houghton Mifflin Company.
2. Hamel, Gary and Prahalad, 1994, Competing for The Future, Harvard Business School Press.
3. Pearce, Robinson, 1996, Strategic Management - Formulation, Implementation and Controlling, Richard D Irwin.
4. Porter, Michael, 1985, Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press - Mac Millan Publishing, New York.
5. Porter, Michael, Competitive Strategy, 1980, Analyzing Industry and Competitor Techniques, The Free Press- Mac Millan Publishing.
6. Thompson. AA, Peteraf. MA, Gamble. JE, Strickland, AJ., 2012, Strategic Management, Concepts and Cases, 18th edition, Mc Graw-Hill Irwin.
7. David. FR and David, FR, 2015, Strategic Management, Concept and Cases, Fifteenth Edition, Pearson.
8. Mohamed,. ZA, Ann. HJ and Yee. WF, 2014, Strategic Management, Second Edition, Oxford University Press