



# MANAJEMEN STRATEGIS

**Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.**



# MANAJEMEN STRATEGIS

**Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.**

## BIODATA PENULIS.

Penulis lahir di Jepara pada tanggal 28 Mei 1956, kemudian menamatkan studi Insinyur (Ir) pada program studi teknik elektro di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (1981), selanjutnya lulus Sarjana Teologi (S.Th) dari Sekolah Tinggi Teologi Abdiel, Ungaran (1992), Magister Manajemen (M.M) di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), lulus Magister Saint (M.Si) Sosiologi Agama dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), juga lulus Magister Komputer (M.Kom) dari STTIBI, Jakarta (2003) dan kemudian lulus Doktor (Dr.) Ilmu ekonomi dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang (2010), dan lulus Doktor Teologi (Dr) dari Sekolah Tinggi Teologi Ekumene, Jakarta (2018).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains & Teknologi Komputer (UNIVERSITAS STEKOM) Semarang yang berjiwa dinamis dan terus mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu penulis suka dan mau belajar berbagai hal, sehingga memiliki bermacam-macam ketrampilan praktis di bidang *Technopreneur* yang terus dikembangkan hingga sampai saat ini. Sertifikat ketrampilan yang dimiliki ada beberapa bidang, antara lain Sertifikat jaringan komputer dari Cisco, Mikrotik, dan Sertifikat Program Aplikasi dari Microsoft, Sertifikat dibidang *Auditing*, Sistem Informasi, Sistem Informasi, Sistem Informasi Perpajakan, dan Sistem Informasi Akuntansi, juga sertifikat Reviewer Penelitian dari Kemenristekdikti



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

### PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK  
Jl. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144  
Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-6141-20-5 (Hb) |



# MANAJEMEN STRATEGIS

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

**PENERBIT :**

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

Jl. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

# **MANAJEMEN STRATEGIS**

## **Penulis :**

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

**ISBN : 9 786236 141205**

## **Editor :**

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

## **Penyunting :**

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

## **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Irdha Yudianto

## **Penebit :**

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan  
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

## **Redaksi :**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

## **Distributor Tunggal :**

### **Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Pandemi Covid 19 pada awal tahun 2020 telah menimbulkan terjadinya resesi ekonomi secara global dan menciptakan ketidakpastian dalam dunia bisnis, terlebih untuk memutus mata rantai penyebaran virus, pemerintah telah menganjurkan kerja di rumah (*Work From Home*) yang berdampak terjadinya perubahan iklim bisnis dari bisnis tradisional ke arah bisnis yang berbasis internet dan teknologi digital. Ada ratusan ribu perusahaan tradisional yang telah mengalami kebangkrutan pada era bisnis digital ini. Salah satu penyebabnya adalah karena konsumen menjadi sangat sensitif terhadap harga, karena dapat membandingkan harga di *took online* secara langsung, tanpa harus pindah tempat secara fisik. Persaingan bisnis semakin ketat, pengangguran semakin tinggi, dan ada banyak pesaing baru yang memasuki bisnis digital ini, sehingga untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif menjadi lebih sulit dari sebelumnya. Jejaring sosial dan e-commerce telah mengubah strategi pemasaran perusahaan bisnis digital. Oleh sebab itu buku ini akan mengungkapkan bagaimana melakukan perencanaan strategis yang efektif dalam tatanan dunia baru di era bisnis digital saat ini.

Keunggulan kompetitif yang telah lama dipegang oleh banyak perusahaan tradisional telah terkikis habis pada tatanan baru di era bisnis digital ini. Oleh sebab itu terjadi berbagai gelombang likuidasi, kebangkrutan, divestasi, merger, aliansi, dan kemitraan baru pada perusahaan yang masih bertahan di era bisnis digital ini. Perlunya model etika bisnis digital yang lebih baik dan cara mengungkap transaksi keuangan perusahaan yang lebih transparan, membuat perusahaan bisnis digital perlu merampingkan struktur organisasi, menyesuaikan ukuran perusahaan dan membuat rekayasa ulang lanskap perusahaan agar sesuai dengan tuntutan dan perkembangan jaman. Buku ini mengungkapkan betapa kompleksnya lingkungan bisnis digital saat ini.

Buku ini memberikan pendekatan efektif dan sistematis untuk mengembangkan rencana strategis yang jelas, bahkan di saat-saat terburuk seperti saat ini. Perubahan model yang dibuat dalam buku ini secara langsung akan memberi gambaran langsung terhadap pengaruh konsep dan teknik bisnis baru di era digital ini melalui teori dan praktik manajemen strategis. Buku ini dilengkapi contoh-contoh kasus yang praktis agar tidak terjadi kesalahan dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis dalam bisnis digital.

Salah satu yang menjadi faktor pembeda buku ini dengan buku manajemen strategis lainnya adalah: (1) buku ini dilengkapi dengan studi kasus berdasarkan fakta sebenarnya dari beberapa perusahaan, (2) buku ini dilengkapi dengan pertanyaan, latihan dan tugas serta kesimpulan, sehingga para pembacanya dapat memiliki pemahaman yang jauh lebih baik, (3) daftar pustaka dan bahan bacaan untuk melengkapi keahlian dan pemahaman tersedia di akhir setiap bab dari buku ini. Semoga pembaca, khususnya para mahasiswa mendapat manfaat yang maksimal dari setiap bab yang disajikan dari buku ini. Selamat membaca.

Semarang 28 Agustus 2020

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>		<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>		<b>iv</b>
<b>BAGIAN 1</b>	<b>TINJAUAN MANAJEMEN STRATEGIS</b>	<b>1</b>
<b>BAB 1</b>	<b>Sifat Manajemen strategis</b>	<b>1</b>
<b>BAGIAN 2</b>	<b>PERUMUSAN STRATEGIS</b>	<b>49</b>
<b>BAB 2</b>	<b>Visi dan Misi Bisnis</b>	<b>49</b>
<b>BAB 3</b>	<b>Penilaian Eksternal</b>	<b>74</b>
<b>BAB 4</b>	<b>Penilaian Internal</b>	<b>113</b>
<b>BAB 5</b>	<b>Aplikasi Manajemen Strategis</b>	<b>164</b>
<b>BAB 6</b>	<b>Analisis dan Pilihan Strategis</b>	<b>221</b>
<b>BAGIAN 3</b>	<b>IMPLEMENTASI STRATEGIS</b>	<b>268</b>
<b>BAB 7</b>	<b>Manajemen dan Masalah Operasi</b>	<b>268</b>
<b>BAB 8</b>	<b>Masalah Pemasaran, Keuangan, Litbang, dan MIS</b>	<b>319</b>
<b>BAGIAN 4</b>	<b>EVALUASI STRATEGIS</b>	<b>363</b>
<b>BAB 9</b>	<b>Review Strategis, Evaluasi, dan Pengendalian</b>	<b>363</b>
<b>BAGIAN 5</b>	<b>TOPIK UTAMA MANAJEMEN STRATEGIS</b>	<b>392</b>
<b>BAB 10</b>	<b>Etika Bisnis, Tanggung Jawab Sosial, Kelestarian Lingkungan</b>	<b>392</b>
<b>BAB 11</b>	<b>Masalah Global / Internasional</b>	<b>416</b>
<b>BAGIAN 6</b>	<b>ANALISIS KASUS MANAJEMEN STRATEGIS</b>	<b>436</b>
<b>BAB 12</b>	<b>Bagaimana Mempersiapkan dan Menyajikan Analisis Kasus</b>	<b>436</b>

# BAGIAN 1

## TINJAUAN MANAJEMEN STRATEGIS

### BAB 1

#### Sifat Manajemen Strategis

##### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut ini:

1. Menjelaskan proses manajemen strategis.
2. Menjelaskan kebutuhan untuk mengintegrasikan analisis dan intuisi dalam manajemen strategis.
3. Menentukan dan memberikan contoh dari istilah utama dalam manajemen strategis.
4. Mendiskusikan sifat perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi kegiatan.
5. Menjelaskan manfaat dari manajemen strategis yang baik.
6. Mendiskusikan relevansi *The Art of War* dari Sun Tzu dengan manajemen strategis.
7. Mendiskusikan bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

##### Kutipan Terkenal

*"Tanpa strategi, sebuah organisasi ibarat kapal tanpa kemudi, berputar-putar tanpa arah. Seeperti seorang gelandangan; tidak ada tempat untuk singgah dan berlabuh."*

—**Joel Ross dan Michael Kami**

*"Perencanaan lebih penting daripada rencana."*

—**DaleMc Conkey**

*"Perumusan strategi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif hanya sejauh prosesnya saja."*

—**David Hurst**

*"Kebanyakan dari kita takut akan perubahan. Bahkan ketika pikiran kita mengatakan perubahan itu normal, perut kita gemetar karena prospeknya. Tetapi bagi ahli strategi dan manajer saat ini, tidak ada pilihan selain berubah."*

—**Robert Waterman Jr.**

*"Jika seseorang tidak memikirkan apa yang ada di tempat yang jauh, dia akan menemukan kesedihan di dekatnya. Dia yang tidak akan mengkhawatirkan hal jauh apa yang akan segera memberikan sesuatu yang lebih buruk daripada kekhawatiran."*

—**Confucius**

Ketika CEO dari tiga besar pembuat mobil Amerika, Ford, General Motors (GM), dan Chrysler, muncul tanpa rencana strategis yang jelas untuk meminta uang bailout kepada pemimpin kongres, mereka dipulangkan dengan instruksi untuk mengembangkan rencana strategis yang jelas buat masa depan. Austan Goolsbee,

salah satu penasihat ekonomi utama Presiden Obama, berkata, "*Meminta dana talangan tanpa rencana bisnis yang meyakinkan itu gila.*" Goolsbee juga berkata, "*Jika tiga CEO otomotif membutuhkan jembatan, jembatan itu harus menjadi jembatan ke suatu tempat, bukan jembatan ke mana-mana tanpa arah.*" Buku ini memberikan petunjuk tentang cara mengembangkan rencana strategis yang jelas.

Bab ini memberikan gambaran umum tentang manajemen strategis dan mengenalkan model praktis dan integratif dari proses manajemen strategis (*mendefinisikan kegiatan dan istilah dasar dalam manajemen strategis*).

Bab ini juga memperkenalkan pengertian sisipan dalam kotak biru. Sisipan dalam kotak disediakan di setiap bab untuk memeriksa bagaimana beberapa perusahaan bekerja dengan sangat baik dalam bersaing dalam resesi ekonomi global. Beberapa perusahaan secara strategis memanfaatkan iklim bisnis yang keras dan menjadi makmur karena saingan mereka melemah. Perusahaan-perusahaan ini ditampilkan dalam buku ini untuk mengungkapkan bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut mencapai kemakmuran. Setiap sisipan kotak membahas strategi perusahaan yang berhasil di tengah resesi terburuk dalam hampir 30 tahun, penurunan pasar saham terbesar sejak 1937, pengangguran tinggi, rekor harga minyak tertinggi dan kemudian rekor harga minyak rendah, kepercayaan konsumen rendah, suku bunga rendah, kebangkrutan, likuidasi, tidak tersedianya kredit, turunnya permintaan konsumen untuk hampir semua hal, dan persaingan harga yang ketat karena konsumen saat ini hanya membeli apa yang mereka butuhkan daripada yang mereka inginkan. Masyarakat di seluruh dunia menghadapi kondisi ekonomi yang paling mengancam dalam hampir satu abad. Sisipan kotak di setiap bab menampilkan manajemen strategis yang sangat baik di bawah masa ekonomi yang sulit.

Perusahaan pertama yang tampil dengan kinerja luar biasa dalam resesi global adalah McDonald's Corporation. McDonald's ditampilkan sebagai Cohesion Case (Kasus Kohesi) ini memiliki alasan bahwa, McD merupakan perusahaan global terkenal yang mengalami perubahan strategis dan dikelola dengan sangat baik. Dengan mengerjakan Latihan Penjaminan Pembelajaran terkait McDonald di akhir setiap bab, kita akan dipersiapkan dengan baik untuk mengembangkan rencana strategis yang efektif untuk perusahaan mana pun yang ditugaskan kepada kita pada semester ini.

### **Melakukan Hal Yang Hebat Dalam Ekonomi yang Lemah**

#### **MCDONALD'S CORPORATION**



Ketika sebagian besar perusahaan mengalami kesulitan pada tahun 2018, McDonald's meningkatkan pendapatannya dari 33,17 triliun rupiah pada tahun 2017 menjadi 343,4 triliun rupiah pada tahun 2018. Berkantor pusat di Oak Brook, pendapatan bersih McDonald's Illinois hampir berlipat ganda selama waktu itu dari 35 triliun rupiah naik menjadi 62,8 triliun rupiah — cukup mengesankan. Majalah Fortune pada tahun 2019 menilai McDonald's sebagai "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" ke-16 dalam hal manajemen dan kinerja mereka.

McDonald's menambahkan 650 gerai baru pada tahun 2019 ketika banyak restoran berjuang untuk tetap membuka pintu. Harga rendah McDonald's dan item menu yang diperluas telah menarik miliaran pelanggan baru dari jaringan tempat duduk dan restoran independen. Jim Skinner, CEO McDonald's pada waktu itu berkata, "Kami melakukannya dengan sangat baik karena strategi kami telah direncanakan dengan sangat baik." McDonald's melayani sekitar 60 miliar pelanggan setiap hari di tahun 2019, 2 miliar lebih banyak daripada tahun 2018. Hampir 80 persen McDonald's dijalankan oleh pemegang waralaba (atau afiliasi).

McDonald's pada tahun 2019 menghabiskan 30,6 triliun rupiah untuk merombak 32.000 restorannya dan membangun yang baru dengan kecepatan yang lebih cepat daripada tahun-tahun belakangan ini. Ini sangat kontras dengan kebanyakan rantai restoran yang berjuang untuk bertahan hidup, memberhentikan karyawan, menutup restoran, dan mengurangi rencana ekspansi. Restoran McDonald's ada di 120 negara. Pergi makan adalah salah satu aktivitas pertama yang dilakukan oleh pelanggan di masa-masa sulit. Kenaikan rupiah AS adalah faktor eksternal lain yang merugikan McDonald's. Kelemahan internal McDonald's adalah bahwa perusahaan tersebut sekarang menawarkan minuman kopi kelas atas seperti latte dan cappuccino di lebih dari 7.000 lokasi seperti halnya konsumen yang sadar anggaran mengurangi pemborosan semacam itu. Sekitar

setengah dari 31.000 lokasi McDonald's berada di luar Amerika Serikat, termasuk di Indonesia dan negara Asia lainnya.

Tetapi tim manajemen puncak McDonald mengatakan semua yang dilakukan perusahaan adalah strategi untuk jangka panjang. McDonald's selama beberapa tahun menyebut rencana strategis mereka sebagai "Rencana untuk Menang". Strategi ini adalah meningkatkan penjualan di lokasi yang ada dengan memperbaiki menu, merombak ruang makan, memperpanjang jam kerja, dan menambahkan makanan ringan. Perusahaan telah menghindari pemotongan harga yang dalam pada item menunya. McDonald's hanyalah satu dari tiga perusahaan besar AS yang mengalami kenaikan harga saham pada tahun 2018.

### **Dua perusahaan lainnya adalah Wal-Mart dan Family Dollar Stores.**

Strategi lain yang sedang dikejar oleh McDonald's termasuk mengganti mobil bertenaga bensin dengan mobil hemat energi, menurunkan tarif iklan, menghentikan pembangunan gerai baru di sudut jalan di mana pembangunan di dekatnya menunjukkan tanda-tanda kelemahan, meningkatkan bisnis kopi perusahaan, dan meningkatkan drive-through untuk meningkatkan penjualan dan efisiensi.

McDonald's menerima hampir dua pertiga pendapatannya dari luar Amerika Serikat. Perusahaan ini memiliki 14.000 gerai A.S. dan 18.000 gerai di luar Amerika Serikat tahun 2020. McDonald's memberi makan 58 miliar pelanggan setiap hari. Perusahaan ini mengoperasikan Universitas Hamburger di pinggiran kota Chicago. McDonald's melaporkan bahwa laba kuartal pertama 2019 naik 4 persen dan penjualan di toko yang sama naik 4,3 persen di seluruh dunia. Penjualan toko yang sama pada kuartal kedua 2019 naik 4,8 persen lagi. Sedangkan, untuk saat ini McDonald melayani lebih dari 69miliar pelanggan setiap hari dari 100 negara di 37.885 outlet pada tahun 2018, dengan karyawan yang mencapai 1,7 miliar karyawan.

#### **Sumber:**

- Berdasarkan Janet Adamy, "McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling," *Wall Street Journal* (10 Maret 2019 ): A1, A11. Juga, Geoff Colvin, "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia," *Fortune* (16 Maret 2019 ): 76–86.  
["The World's Largest Employers"](#) diakses tanggal 09/04/2021 jam 15.10 WIB

### **Apa yang disebut dengan Manajemen strategis?**

Pernah ada dua presiden perusahaan yang berkompetisi di industri yang sama. Kedua presiden ini memutuskan untuk melakukan perjalanan berkemah untuk membahas kemungkinan merger. Mereka mendaki jauh ke dalam hutan. Tiba-tiba, mereka menemukan seekor beruang grizzly yang berdiri dengan kaki belakangnya dan menggeram. Seketika, presiden pertama melepas ranselnya dan mengeluarkan sepasang sepatu lari. Presiden kedua berkata, "Hei, kamu tidak bisa lari lebih cepat dari beruang itu." Presiden pertama menjawab, "Mungkin saya tidak bisa berlari lebih

cepat dari beruang itu, tapi saya pasti bisa lebih cepat dari Kita!" Cerita ini menangkap gagasan tentang manajemen strategis, yaitu bagaimana cara mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

### **Definisi Manajemen strategis**

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Seperti yang tersirat dalam definisi ini, manajemen strategis berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi. Istilah manajemen strategis dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah terakhir lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan istilah yang terakhir sering digunakan di dunia akademis. Terkadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, dengan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan tren hari ini untuk masa depan.

Istilah perencanaan strategis berasal dari tahun 1950-an dan sangat populer antara pertengahan 1960-an dan pertengahan 1970-an. Selama tahun-tahun ini, perencanaan strategis diyakini secara luas menjadi jawaban atas semua masalah. Pada saat itu, banyak perusahaan "terobsesi" dengan perencanaan strategis. Namun, setelah "ledakan" itu, perencanaan strategis dikesampingkan selama tahun 1980-an karena berbagai model perencanaan tidak menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Tahun 1990-an, bagaimanapun juga membawa kebangkitan perencanaan strategis, dan prosesnya dipraktekkan secara luas saat ini di dunia bisnis.

Pada dasarnya, rencana strategis adalah rencana permainan perusahaan. Sama seperti tim sepak bola yang membutuhkan rencana permainan yang baik untuk memiliki peluang sukses, perusahaan harus memiliki rencana strategis yang baik agar dapat bersaing dengan sukses. Margin laba di antara perusahaan di sebagian besar industri telah berkurang drastis akibat resesi ekonomi global sehingga hanya ada sedikit ruang untuk kesalahan dalam rencana strategis secara keseluruhan. Hasil rencana strategis dari pilihan manajerial yang sulit di antara banyak alternatif yang baik, dan itu menandakan komitmen terhadap pasar, kebijakan, prosedur, dan operasi tertentu sebagai pengganti tindakan lain yang "kurang diinginkan".

Istilah Manajemen strategis digunakan di banyak perguruan tinggi dan universitas sebagai subtitle untuk mata kuliah batu penjurur dalam administrasi bisnis. Mata kuliah ini mengintegrasikan materi dari semua mata kuliah bisnis. Klub Manajemen strategis Online di [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) menawarkan banyak manfaat bagi mahasiswa kebijakan bisnis dan manajemen strategis. Profesor Hansen di Stetson University memberikan slide show manajemen strategis untuk keseluruhan teks ini ([www.stetson.edu/~rhansen/strategy](http://www.stetson.edu/~rhansen/strategy)).

### **Tahapan Manajemen strategis**

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap : (1) perumusan strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) evaluasi strategi. Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal

organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar. Masalah perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari permusuhan dan pengambilalihan.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tidak terbatas, ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu selama periode waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Baik atau buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan efek yang bertahan lama pada organisasi. Manajer teratas memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi; mereka memiliki kewenangan untuk menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi.

*Implementasi strategi* menuntut perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan informasi.

Implementasi strategi sering disebut sebagai "tahap tindakan" dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan. Seringkali dianggap sebagai tahap tersulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Penerapan strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada sains. Strategi yang dirumuskan tetapi tidak diterapkan tidak memiliki tujuan yang berguna.

Keterampilan interpersonal sangat penting untuk implementasi strategi yang sukses. Kegiatan implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam suatu organisasi. Setiap divisi dan departemen harus memutuskan jawaban atas pertanyaan, seperti "Apa yang harus kita lakukan untuk menerapkan bagian kita dari strategi organisasi?" dan "Seberapa baik kami dapat menyelesaikan pekerjaan?" Tantangan implementasi adalah untuk merangsang manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan bangga dan antusias untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

*Evaluasi strategi* merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga kegiatan evaluasi strategi yang mendasar adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukanlah jaminan kesuksesan hari esok! Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda; organisasi yang berpuas diri akan mengalami kematian.

Perumusan strategi, implementasi, dan kegiatan evaluasi terjadi pada tiga tingkat hierarki dalam organisasi besar: korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Dengan mendorong komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan di seluruh tingkat hierarki, manajemen strategis membantu fungsi perusahaan sebagai tim yang kompetitif. Sebagian besar bisnis kecil dan beberapa bisnis besar tidak memiliki divisi atau unit bisnis strategis; mereka hanya memiliki tingkat korporat dan fungsional. Namun demikian, manajer dan karyawan di dua tingkat ini harus secara aktif terlibat dalam kegiatan manajemen strategis.

Peter Drucker mengatakan tugas utama manajemen strategis adalah memikirkan misi bisnis secara keseluruhan:

*. . . yaitu, menanyakan pertanyaan, "Apa bisnis kita?" Ini mengarah pada penetapan tujuan, pengembangan strategi, dan pengambilan keputusan hari ini untuk hasil besok. Ini jelas harus dilakukan oleh bagian organisasi yang dapat melihat keseluruhan bisnis; yang dapat menyeimbangkan tujuan dan kebutuhan hari ini dengan kebutuhan masa depan; dan yang dapat mengalokasikan sumber daya manusia dan uang untuk hasil-hasil utama.<sup>(1)</sup>*

### **Mengintegrasikan Intuisi dan Analisis**

Edward Deming pernah berkata, "Pada Tuhan kami percaya. Semua yang lain membawa data." Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Ini mencoba untuk mengatur informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan yang efektif dibuat dalam kondisi ketidakpastian. Namun manajemen strategis bukanlah ilmu murni yang cocok untuk pendekatan satu-dua-tiga yang bagus, dan rapi.

Berdasarkan pengalaman, penilaian, dan perasaan masa lalu, kebanyakan orang menyadari bahwa intuisi sangat penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi sangat berguna untuk membuat keputusan dalam situasi ketidakpastian yang besar atau sedikit preseden. Ini juga membantu ketika ada variabel yang sangat saling terkait atau ketika perlu memilih dari beberapa alternatif yang masuk akal. Beberapa manajer dan pemilik bisnis mengaku memiliki kemampuan luar biasa untuk menggunakan intuisi sendiri dalam menyusun strategi yang brilian. Misalnya, Will Durant, yang mengorganisasi GM (General Motor), digambarkan oleh Alfred Sloan sebagai "orang yang akan melanjutkan tindakan yang semata-mata dipandu, sejauh yang saya tahu, oleh kilasan kecerdasan yang intuitif. Dia tidak pernah merasa berkewajiban untuk mencari fakta secara teknis. Namun terkadang, dia sangat benar dalam penilaiannya."<sup>(2)</sup> Albert Einstein mengakui pentingnya intuisi ketika dia berkata, "Saya percaya pada intuisi dan inspirasi. Kadang-kadang saya merasa yakin bahwa saya melakukan hal yang benar tanpa mengetahui alasannya. Imajinasi lebih penting daripada pengetahuan, karena pengetahuan sangat terbatas, sedangkan imajinasi mencakup segala hal yang ada diseluruh dunia."<sup>(2)</sup>

Meskipun beberapa organisasi saat ini dapat bertahan dan berkembang karena mereka memiliki kecerdasan intuitif yang mengelolanya, sebagian besar tidak seberuntung seperti itu. Sebagian besar organisasi dapat memperoleh keuntungan dari manajemen strategis, yang didasarkan pada integrasi intuisi dan analisis dalam pengambilan keputusan. Memilih pendekatan intuitif atau analitik untuk pengambilan keputusan bukanlah salah satu dari proposisi. Manajer di semua tingkatan dalam

organisasi memasukkan intuisi dan penilaian mereka ke dalam analisis manajemen strategis. Pemikiran analitis dan pemikiran intuitif saling melengkapi.

Beroperasi dari mode *Saya-sudah-membuat-keputusan-saya-jadi-jangan-ganggu-saya-dengan-fakta* bukanlah pengelolaan dengan intuisi; ini adalah manajemen ketidaktahuan.<sup>(3)</sup> Drucker berkata, “Saya percaya pada intuisi hanya jika kita mendisiplinkannya. Seniman 'Firasat', yang membuat diagnosis tetapi tidak memeriksa fakta-faktanya, adalah orang-orang di bidang kedokteran yang membunuh orang, dan dalam manajemen membunuh bisnis.”<sup>(4)</sup> Seperti yang dicatat oleh Henderson:

*Laju perubahan yang semakin cepat saat ini menghasilkan dunia bisnis di mana kebiasaan manajerial yang biasa dalam organisasi semakin tidak memadai. Pengalaman sendiri adalah panduan yang memadai ketika perubahan dapat dilakukan sedikit demi sedikit. Tetapi filosofi manajemen yang intuitif dan berbasis pengalaman sangat tidak memadai ketika keputusan bersifat strategis dan memiliki konsekuensi besar yang tidak dapat diubah.*<sup>(5)</sup>

Dalam arti tertentu, proses manajemen strategis adalah upaya untuk menduplikasi apa yang terjadi di benak orang yang brilian dan intuitif yang mengetahui bisnis dan menggabungkannya dengan analisis.

### **Beradaptasi dengan Perubahan**

Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi harus terus memantau peristiwa dan tren internal maupun eksternal sehingga perubahan tepat waktu dapat dilakukan sesuai kebutuhan. Tingkat dan besaran perubahan yang mempengaruhi organisasi meningkat secara dramatis sebagaimana dibuktikan bagaimana resesi ekonomi global telah mengejutkan banyak perusahaan. Perusahaan, seperti organisme, harus “mahir beradaptasi” atau mereka tidak akan bertahan.

Kebangkrutan dan default perusahaan meningkat lebih dari dua kali lipat pada tahun 2019 dari tahun 2018. Semua industri terpukul keras, terutama ritel, kimia, otomotif, dan keuangan. Karena pemberi pinjaman memperketat batasan pada peminjam, jutaan perusahaan tidak dapat menghindari kebangkrutan. Bahkan ekonomi China, Jepang, dan Korea Selatan terhenti karena permintaan barang mereka dari Amerika Serikat dan Eropa mengering. Pertumbuhan tahunan China melambat dari 13 persen pada tahun 2017 menjadi 9 persen pada tahun 2019 dan kemudian 5 persen pada tahun 2019. Indeks kepercayaan konsumen turun di seluruh dunia begitu pula dengan harga rumah.

Sembilan dari 10 saham di S&P 1500 kehilangan nilainya pada tahun 2018. Indeks komposit Nasdaq turun 40,5 persen pada tahun 2018, tahun terburuk yang pernah ada. Saham S&P 500 kehilangan 38,5 persen dari nilainya pada 2018, tahun terburuk sejak 1937. Dow Jones Industrial Average kehilangan 33,8 persen dari nilainya pada 2018, kerugian terburuk sejak 1931 karena pemegang saham kehilangan kekayaan 99,375 triliun rupiah. Hanya tiga saham S&P 500 yang naik di tahun 2018: Family Dollar naik 38 persen, menjadikannya pemain terbaik di S&P 500; Wal-Mart Stores naik 18 persen; dan McDonald's naik hampir 6 persen. Penurunan terbesar di Dow pada 2019 adalah GM, yang sahamnya turun 87 persen. Citigroup kehilangan 77 persen dari nilai sahamnya pada tahun 2018. Bahkan General Electric kehilangan 56 persen dari nilainya. Fannie Mae dan Freddie Mac masing-masing turun

98 persen seperti halnya Fleetwood Enterprises, yang membuat kendaraan rekreasi. Dan kerugian juga meluas di seluruh dunia. Misalnya, Indeks Eropa/Pasifik Vanguard, yang terdiri dari perusahaan saham berdasarkan benua tersebut, turun 43 persen pada tahun 2018.

Untuk bertahan hidup, semua organisasi harus mengidentifikasi dan beradaptasi dengan cermat terhadap perubahan. Proses manajemen strategis ditujukan untuk memungkinkan organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang. Seperti yang dicatat Waterman:

*Dalam lingkungan bisnis saat ini, lebih dari era sebelumnya, satu-satunya hal yang konstan adalah perubahan. Organisasi yang sukses secara efektif mengelola perubahan, terus-menerus menyesuaikan birokrasi, strategi, sistem, produk, dan budaya mereka untuk bertahan dari guncangan dan menjadi makmur dari kekuatan yang menghancurkan pesaing.<sup>(6)</sup>*

E-commerce dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat saat ini. Pada peta politik, batas-batas antar negara mungkin terlihat jelas, tetapi pada peta persaingan yang menunjukkan arus aktivitas keuangan dan industri yang sebenarnya, batas-batas tersebut sebagian besar telah hilang. Arus informasi yang cepat telah menggerogoti batas-batas negara sehingga orang-orang di seluruh dunia dengan mudah melihat sendiri bagaimana orang lain hidup dan bekerja. Kita telah menjadi dunia tanpa batas dengan warga global, pesaing global, pelanggan global, supplier global, dan distritutor global! Perusahaan A.S. ditantang oleh perusahaan saingan besar di banyak industri. Mengatakan bahwa perusahaan A.S. ditantang dalam industri otomotif adalah pernyataan yang meremehkan. Tetapi situasi ini benar terjadi di banyak industri.

Kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan mengarahkan organisasi ke pertanyaan manajemen strategis utama, seperti "Bisnis seperti apa yang harus kita jalani?" "Apakah kita berada di bidang yang benar?" "Haruskah kita membentuk kembali bisnis kita?" "Apakah ada pesaing baru yang memasuki industri kita?" "Strategi apa yang harus kita kejar?" "Bagaimana pelanggan kita berubah?" "Apakah teknologi baru sedang dikembangkan yang dapat membuat kita gulung tikar?"

### **Istilah Utama dalam Manajemen strategis**

Sebelum kita membahas lebih lanjut tentang manajemen strategis, kita harus mendefinisikan sembilan istilah utama: keunggulan kompetitif, ahli strategi, pernyataan visi dan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan.

### **Keunggulan kompetitif**

Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Istilah ini dapat didefinisikan sebagai "segala sesuatu yang dilakukan perusahaan dengan sangat baik dibandingkan dengan perusahaan saingan." Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan pesaing, atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan pesaing, hal itu dapat mewakili keunggulan kompetitif. Misalnya, dalam resesi ekonomi global, hanya memiliki cukup uang tunai di neraca perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang besar. Beberapa perusahaan kaya akan membeli saingannya yang tertekan. Misalnya, BHP Billiton, penambang terbesar di dunia, berusaha membeli perusahaan saingan di Australia dan Amerika Selatan. Freeport-

McMoRan Copper&Gold Inc. juga ingin memperluas portofolionya dengan mengakuisisi perusahaan pesaing yang tertekan. seperti yang sudah kita semua ketahui facebook juga mengakuisisi whatsapp dan instagram. Perusahaan obat Prancis SanofiAventis SA juga mengakuisisi perusahaan saingan yang tertekan untuk meningkatkan pengembangan dan diversifikasi obatnya. Johnson&Johnson yang kaya uang di Amerika Serikat juga mengakuisisi perusahaan saingan yang tertekan. Ini bisa menjadi strategi yang sangat baik dalam resesi ekonomi global.

Memiliki aset tetap yang lebih sedikit daripada perusahaan saingan juga dapat memberikan keunggulan kompetitif utama dalam resesi global. Misalnya, Apple tidak memiliki fasilitas manufaktur sendiri, dan saingannya Sony memiliki 57 pabrik elektronik. Apple hanya mengandalkan produsen kontrak untuk produksi semua produknya, sedangkan Sony memiliki pabriknya sendiri. Aset tetap yang berkurang telah memungkinkan Apple untuk tetap ramping secara finansial dengan hampir tidak ada hutang jangka panjang. Sony, sebaliknya, telah menumpuk hutang besar di neracanya.

CEO Paco Underhill dari Envirosell berkata, "Dulu perang dilakukan dengan cara yang sopan, sekarang menjadi pertarungan bar-bar abad ke-21, di mana semua orang bersaing dengan orang lain untuk mendapatkan uang pelanggan." Pembeli "berdagang turun", jadi Nordstrom mengambil pelanggan dari Neiman Marcus dan Saks Fifth Avenue, T.J. Maxx dan Marshalls mengambil pelanggan dari sebagian besar toko lain di mal, dan bahkan Family Dollar mengambil pendapatan dari Wal-Mart.<sup>(7)</sup> Mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang dalam sebuah organisasi. Teori organisasi Industrial/Organizational (I/O) dan Resource-Based View (RBV) (masing-masing seperti dibahas dalam Bab 3 dan 4) menyajikan perspektif yang berbeda tentang cara terbaik untuk menangkap dan mempertahankan keunggulan kompetitif — yaitu, cara terbaik untuk mengelola secara strategis. Mengejar keunggulan kompetitif mengarah pada keberhasilan atau kegagalan organisasi. Peneliti dan praktisi manajemen strategis sama-sama ingin lebih memahami sifat dan peran keunggulan kompetitif di berbagai industri.

Biasanya, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena perusahaan saingan meniru dan merusak keunggulan itu. Dengan demikian, tidak cukup hanya memperoleh keunggulan kompetitif. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan (1) terus beradaptasi dengan perubahan tren dan peristiwa eksternal dan kemampuan internal, kompetensi, dan sumber daya; dan dengan (2) secara efektif merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi yang memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Misalnya, sirkulasi koran cetak di Indonesia terus menurun. Sebagian besar surat kabar nasional dengan cepat kehilangan pangsa pasar ke Internet, dan media lain yang digunakan konsumen untuk tetap mendapatkan informasi. Sirkulasi surat kabar harian di Indonesia berjumlah sekitar 55 miliar eksemplar setiap tahun, hampir sama dengan tahun 1954. Para ahli strategi merenungkan apakah slide peredaran surat kabar dapat dihentikan di era digital. Enam jaringan siaran — ABC, CBS, Fox, NBC, UPN, dan WB — sedang diserang oleh saluran kabel, video game, broadband, teknologi nirkabel, radio satelit, TV definisi tinggi, dan perekam video digital. Tiga jaringan penyiaran asli menangkap sekitar 90 persen penonton prime-time pada tahun 1978, tetapi saat ini pangsa pasar gabungan mereka kurang dari 50 persen.<sup>(8)</sup>

Semakin banyak perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan Internet untuk penjualan langsung dan untuk komunikasi dengan pemasok, pelanggan, kreditor, mitra, pemegang saham, klien, dan pesaing yang mungkin tersebar secara global. E-commerce memungkinkan perusahaan untuk menjual produk, mengiklankan, membeli persediaan, melewati perantara, melacak inventaris, menghilangkan dokumen, dan berbagi informasi. Secara total, e-commerce meminimalkan biaya dan ketidaksesuaian waktu, jarak, dan ruang dalam menjalankan bisnis, sehingga menghasilkan layanan pelanggan yang lebih baik, efisiensi yang lebih besar, produk yang lebih baik, dan profitabilitas yang lebih tinggi.

Internet telah mengubah cara kita mengatur hidup kita; menghuni rumah kita; dan berhubungan dan berinteraksi dengan keluarga, teman, tetangga, dan bahkan diri kita sendiri. Internet mempromosikan perbandingan belanja tanpa akhir, yang dengan demikian memungkinkan konsumen di seluruh dunia bersatu untuk meminta diskon. Internet telah mentransfer daya dari bisnis ke individu. Pembeli biasanya menghadapi kendala besar ketika berusaha mendapatkan harga dan layanan terbaik, seperti waktu dan data yang terbatas untuk membandingkan, tetapi sekarang konsumen dapat dengan cepat memindai ratusan penawaran vendor. Baik jumlah orang yang berbelanja online maupun jumlah rata-rata yang mereka belanjakan meningkat secara dramatis. Komunikasi digital telah menjadi nama permainan dalam pemasaran. Konsumen saat ini berbondong-bondong ke blog, forum posting pendek seperti Twitter, situs video seperti YouTube, dan situs jejaring sosial seperti Facebook, Instagram, dan LinkedIn, bukan televisi, radio, surat kabar, dan majalah. Facebook dan Instagram baru-baru ini meluncurkan fitur yang semakin menyilangkan situs sosial ini dengan Internet yang lebih luas. Pengguna di situs sosial ini sekarang dapat masuk ke banyak situs belanja bisnis dengan ID mereka dari situs sosial mereka sehingga teman mereka dapat melihat barang apa yang telah mereka beli di berbagai situs belanja. Kedua situs sosial ini ingin anggotanya menggunakan ID mereka untuk mengelola semua identitas online mereka. Sebagian besar pengecer tradisional telah mengetahui bahwa penjualan online mereka dapat meningkatkan penjualan di dalam toko karena mereka menggunakan situs Web mereka untuk mempromosikan promosi di dalam toko.

## **Ahli strategi**

Ahli strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Ahli strategi memiliki berbagai jabatan, seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan, direktur eksekutif, kanselir, dekan, atau pengusaha. Jay Conger, profesor perilaku organisasi di London Business School dan penulis *Building Leaders*, berkata, "Semua ahli strategi harus menjadi kepala petugas pembelajaran. Kami berada dalam periode perubahan yang diperpanjang. Jika para pemimpin kami tidak terlalu adaptif dan model yang hebat selama periode ini, maka perusahaan kami juga tidak akan beradaptasi, karena pada akhirnya kepemimpinan adalah tentang menjadi panutan."

Ahli strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Mereka melacak tren industri dan persaingan, mengembangkan model prakiraan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja perusahaan dan divisi, melihat peluang pasar yang sedang berkembang, mengidentifikasi ancaman bisnis, dan mengembangkan rencana tindakan kreatif. Perencana strategis biasanya berperan sebagai pendukung atau staf. Biasanya ditemukan di level manajemen yang lebih tinggi, mereka biasanya memiliki otoritas yang cukup besar untuk pengambilan keputusan di perusahaan. CEO adalah manajer strategis yang paling terlihat dan kritis.

Setiap manajer yang memiliki tanggung jawab atas unit atau divisi, tanggung jawab atas hasil laba rugi, atau otoritas langsung atas bagian utama bisnis adalah manajer strategis (ahli strategi). Dalam lima tahun terakhir, posisi chief strategy officer (CSO) telah muncul sebagai tambahan baru di jajaran manajemen puncak banyak organisasi, termasuk Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Tyco, Campbell Soup, Morgan Stanley, dan Reed-Elsevier. Jabatan pejabat perusahaan baru ini mewakili pengakuan atas semakin pentingnya perencanaan strategis dalam dunia bisnis. <sup>(9)</sup>

Strategi berbeda seperti halnya organisasi itu sendiri, dan perbedaan ini harus dipertimbangkan dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Beberapa ahli strategi tidak akan mempertimbangkan beberapa jenis strategi karena filosofi pribadi mereka. Para ahli strategi berbeda dalam sikap, nilai, etika, kemauan untuk mengambil risiko, perhatian terhadap tanggung jawab sosial, perhatian pada profitabilitas, perhatian pada tujuan jangka pendek versus tujuan jangka panjang, dan gaya manajemen. Pendiri Hershey Foods, Milton Hershey, membangun perusahaan untuk mengelola panti asuhan. Dari keuntungan perusahaan, Hershey Foods saat ini merawat lebih dari sejuta anak laki-laki dan perempuan di Sekolah untuk Yatim Piatu.

### **Pernyataan Visi dan Misi**

Banyak organisasi saat ini mengembangkan pernyataan visi yang menjawab pertanyaan "Kita ingin menjadi apa?" Mengembangkan pernyataan visi sering kali dianggap sebagai langkah pertama dalam perencanaan strategis, bahkan sebelum pengembangan pernyataan misi. Banyak pernyataan visi adalah satu kalimat. Misalnya, pernyataan visi dari RSUP dr. Kariadi Semarang "Menjadi rumah sakit modern dan berdaya saing tinggi ditingkat Asia, tahun 2024."

Pernyataan misi adalah "pernyataan tujuan yang bertahan lama yang membedakan satu bisnis dari perusahaan lain yang serupa. Pernyataan misi mengidentifikasi ruang lingkup operasi perusahaan dalam istilah produk dan pasar."<sup>(12)</sup> Pernyataan itu menjawab pertanyaan dasar yang dihadapi semua ahli strategi: "Apa bisnis kita?" Pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai dan prioritas organisasi. Mengembangkan pernyataan misi memaksa ahli strategi untuk berpikir tentang sifat dan ruang lingkup operasi saat ini dan untuk menilai potensi daya tarik pasar dan aktivitas di masa depan. Pernyataan misi secara luas memetakan arah masa depan sebuah organisasi. Pernyataan misi adalah pengingat terus-menerus kepada karyawannya tentang mengapa organisasi itu ada dan apa yang diimpikan oleh para pendiri ketika mereka mempertaruhkan ketenaran dan kekayaan mereka untuk menghidupkan impian mereka. Berikut adalah contoh pernyataan misi untuk Barnes & Noble:

*Misi kami adalah menjalankan bisnis retail khusus terbaik di Amerika, apa pun produk yang kami jual. Karena produk yang kita jual adalah buku, aspirasi kita harus sejalan dengan janji dan cita-cita volume yang melapisi rak kita. Mengatakan bahwa misi kami ada terlepas dari produk yang kami jual adalah merendahkan pentingnya dan perbedaan menjadi penjual buku. Sebagai penjual buku, kita bertekad untuk menjadi yang terbaik dalam bisnis kita, terlepas dari ukuran, silsilah, atau kecenderungan pesaing kita. Kami akan terus menghadirkan gaya dan pendekatan industri kami pada penjualan buku yang sejalan dengan aspirasi kami yang terus berkembang. Di atas segalanya, kami berharap menjadi kredit bagi komunitas yang kami layani, sumber daya yang*

*berharga bagi pelanggan kami, dan tempat di mana penjual buku kami yang berdedikasi dapat tumbuh dan berkembang. Untuk mencapai tujuan ini, kita tidak hanya akan mendengarkan pelanggan dan penjual buku kita, tetapi juga menerima gagasan bahwa Perusahaan siap melayani mereka. (www.missionstatements.com)*

## **Peluang dan Ancaman Eksternal**

Peluang eksternal dan ancaman eksternal mengacu pada tren dan peristiwa ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan organisasi secara signifikan di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali satu organisasi — demikian kata eksternal. Dalam resesi ekonomi global, beberapa peluang dan ancaman yang dihadapi banyak perusahaan tercantum di sini:

- Ketersediaan modal tidak bisa lagi dianggap remeh.
- Konsumen mengharapkan operasi dan produk ramah lingkungan.
- Pemasaran telah berkembang pesat ke Internet.
- Konsumen harus melihat nilai dalam semua yang mereka konsumsi.
- Pasar global menawarkan pertumbuhan pendapatan tertinggi.
- Seiring jatuhnya harga minyak, negara-negara kaya minyak lebih fokus untuk mendukung ekonomi mereka sendiri, daripada mencari investasi di negara lain.
- Terlalu banyak hutang dapat menghancurkan bahkan perusahaan terbaik.
- PHK merajalela di antara banyak perusahaan karena pendapatan dan laba turun dan sumber kredit mengering.
- Pasar perumahan tertekan.
- Permintaan layanan kesehatan tidak banyak berubah dalam resesi. Misalnya, Almost Family Inc., Louisville, Kentucky, penyedia perawatan di rumah, menaikkan harga sahamnya lebih dari dua kali lipat pada tahun 2019 menjadi Rp. 657.630.
- Perlambatan dramatis dalam belanja konsumen terlihat di hampir semua sektor, kecuali beberapa pengecer diskon dan restoran.
- Perekonomian negara-negara berkembang dapat tumbuh 5 persen pada tahun 2019, tetapi itu tiga poin persentase penuh lebih rendah daripada tahun 2017.
- Tingkat pengangguran di Indonesia terus meningkat hingga rata-rata 10 persen.
- Peminjam dihadapkan pada persyaratan agunan yang jauh lebih besar daripada tahun-tahun sebelumnya.
- Jalur kredit ekuitas sekarang ini sering tidak diperpanjang.
- Perusahaan yang memiliki uang tunai atau akses ke kredit memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan yang sarat hutang.
- Pengeluaran diskresioner telah turun secara dramatis; konsumen hanya membeli barang-barang penting; Hal ini telah melumpuhkan banyak bisnis kemewahan dan rekreasi seperti berperahu dan bersepeda.
- Jatuhnya pasar saham tahun 2019 membuat para lansia khawatir tentang pensiun, sehingga miliaran orang mengurangi pengeluaran untuk kebutuhan pokok.
- Pukulan ganda berupa penurunan permintaan dan persaingan harga yang ketat mengganggu sebagian besar perusahaan, terutama perusahaan dengan biaya tetap yang tinggi.
- Dunia bisnis telah berpindah dari ekonomi berbasis kredit ke ekonomi berbasis uang tunai.

- Ada belanja modal yang berkurang sebagai tanggapan atas berkurangnya belanja konsumen.

Jenis perubahan yang disebutkan di atas menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan akibatnya kebutuhan akan jenis produk, layanan, dan strategi yang berbeda. Banyak perusahaan di banyak industri menghadapi ancaman eksternal yang parah dari penjualan online yang menangkap peningkatan pangsa pasar di industri mereka.

Peluang dan ancaman lain mungkin termasuk pengesahan undang-undang, pengenalan produk baru oleh pesaing, bencana nasional, atau penurunan nilai rupiah. Kekuatan pesaing bisa menjadi ancaman. Kerusuhan di Timur Tengah, kenaikan biaya energi, atau perang melawan terorisme dapat menjadi peluang atau ancaman.

Prinsip dasar manajemen strategis adalah bahwa perusahaan perlu merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Untuk alasan ini, mengidentifikasi, memantau, dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal sangat penting untuk kesuksesan. Proses melakukan penelitian dan pengumpulan serta mengasimilasi informasi eksternal ini kadang-kadang disebut pemindaian lingkungan atau analisis industri. Melobi adalah salah satu aktivitas yang digunakan beberapa organisasi untuk memengaruhi peluang dan ancaman eksternal.

### **Kekuatan dan Kelemahan Internal**

Kekuatan internal dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Mereka muncul dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen suatu bisnis. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di area fungsional bisnis adalah aktivitas manajemen strategis yang penting. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.

Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap pesaing. Kekurangan atau keunggulan relatif adalah informasi penting. Juga, kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan oleh elemen keberadaan daripada kinerja. Misalnya, kekuatan mungkin melibatkan kepemilikan sumber daya alam atau reputasi kualitas yang bersejarah. Kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan relatif terhadap tujuan perusahaan itu sendiri. Misalnya, tingkat perputaran persediaan yang tinggi mungkin tidak menjadi kekuatan bagi perusahaan yang berusaha untuk tidak pernah kehabisan persediaan.

Faktor internal dapat ditentukan dengan berbagai cara, termasuk menghitung rasio, mengukur kinerja, dan membandingkan dengan periode lalu dan rata-rata industri. Berbagai jenis survei juga dapat dikembangkan dan dilakukan untuk memeriksa faktor-faktor internal seperti semangat kerja karyawan, efisiensi produksi, efektivitas periklanan, dan loyalitas pelanggan.

### **Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik yang ingin dicapai organisasi dalam mengejar misi dasarnya. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting untuk keberhasilan organisasi karena mereka menyatakan arah; bantuan dalam evaluasi; menciptakan sinergi; mengungkapkan prioritas; koordinasi

fokus; dan memberikan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, motivasi, dan pengendalian kegiatan yang efektif. Tujuan harus menantang, terukur, konsisten, masuk akal, dan jelas. Dalam perusahaan multidimensi, tujuan harus ditetapkan untuk perusahaan secara keseluruhan dan untuk setiap divisi.

## Strategi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, penghematan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan. Strategi yang sedang dilakukan oleh beberapa perusahaan dijelaskan pada Tabel 1-1.

Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Selain itu, strategi memengaruhi kemakmuran jangka panjang organisasi, biasanya setidaknya selama lima tahun, dan dengan demikian berorientasi pada masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidivisional dan memerlukan pertimbangan faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

## Tujuan Tahunan

Tujuan tahunan adalah pencapaian jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan harus dapat diukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten, dan diprioritaskan. Mereka harus didirikan di tingkat korporat, divisi, dan fungsional dalam organisasi besar. Tujuan tahunan harus dinyatakan dalam hal pencapaian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen (MIS). Serangkaian tujuan tahunan dibutuhkan untuk setiap tujuan jangka panjang. Tujuan tahunan sangat penting dalam implementasi strategi, sedangkan tujuan jangka panjang sangat penting dalam perumusan strategi. Tujuan tahunan merupakan dasar untuk mengalokasikan sumber daya.

**Tabel 1-1 Contoh Strategi dalam Tindakan pada tahun 2019**

<b>Pembelian terbaik</b>
<p>Segera setelah Best Buy Company menjadi pemenang atas Circuit City Stores lama, Best Buy berhadapan langsung dengan pesaing yang jauh lebih besar dan tangguh: Wal-Mart Stores. Berbasis di Richfield, Minnesota, dan memiliki 3.900 toko di seluruh dunia, Best Buy melaporkan penurunan 20 persen pada pendapatan Maret 2019 karena saingan barunya Wal-Mart mendapatkan jutaan pelanggan lama Circuit City. Namun Best Buy sekarang memenuhi harga Wal-Mart untuk barang elektronik dan memberikan layanan pelanggan tatap muka yang hebat dengan karyawannya yang berkemeja biru. Best Buy tetap berada di depan Wal-Mart dalam penjualan elektronik AS, tetapi Wal-Mart semakin kuat.</p>
<b>Levi Strauss</b>
<p>Levi Strauss yang berbasis di San Francisco menambah 30 toko baru dan mengakuisisi 72 toko lainnya selama kuartal kedua 2019. Dikenal di seluruh dunia karena jeans-nya, Levi Strauss berkembang dan berkembang pesat di seluruh dunia sementara pengecer lain goyah dalam ekonomi yang sakit. Untuk kuartal itu, pendapatan Levi di Amerika naik 8 persen menjadi 7,5 triliun, meskipun pendapatan Eropa dan Asia/Pasifik masing-masing turun 17 persen dan 13 persen. CEO Levi, John Anderson, mengatakan bahwa</p>

model slim fit dan skinny jeans paling laris; dan dua warna paling populer saat ini adalah sangat gelap dan tampilan yang menyedihkan.

### Perusahaan New York Times

CEO Perusahaan New York Times, Janet Robinson, mengatakan bahwa perusahaannya menjual aset dan berinvestasi besar-besaran dalam teknologi Internet untuk meyakinkan pengiklan bahwa surat kabar tersebut semakin maju dari perubahan teknologi yang dengan cepat mengikis bisnis surat kabar. Nona Robinson sedang mempertimbangkan rencana untuk mulai mengenakan biaya kepada pelanggan untuk akses ke konten online surat kabar, karena pendapatan iklan online tidak cukup untuk mendukung bisnis. Pendapatan iklan The New York Times Company yang berusia 160 tahun turun 30 persen pada kuartal kedua tahun 2019 .

<b>Negara</b>	<b>Persentasi</b>
<b>Yunani</b>	<p><b>Tinggi</b></p>  <p><b>Rendah</b></p>
<b>Rusia</b>	
<b>Austria</b>	
<b>Spainyol</b>	
<b>Inggris</b>	
<b>Perancis</b>	
<b>Indonesia</b>	
<b>Jerman</b>	
<b>Italia</b>	
<b>Luxemburg</b>	
<b>Belgium</b>	
<b>Makedonia Utara</b>	
<b>Swiss</b>	
<b>Albania</b>	
<b>Bosnia</b>	
<b>Libanon</b>	
<b>Amerika Serikat</b>	
<b>Chili</b>	

**Sumber:** Berdasarkan Christina Passariello, "Budaya Merokok Tetap Ada di Eropa, Meski Ada Larangan," *Wall Street Journal* (2 Januari 2019 ): A5. Dan [okezone.com/economy](http://okezone.com/economy) diakses 6 April 2021

## Kebijakan

Kebijakan adalah cara untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, aturan, dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung upaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Kebijakan adalah panduan untuk pengambilan keputusan dan menangani situasi yang berulang atau berulang.

Kebijakan paling sering dinyatakan dalam hal manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan kegiatan sistem informasi komputer. Kebijakan dapat ditetapkan di tingkat perusahaan dan berlaku untuk seluruh organisasi di tingkat divisi dan berlaku untuk satu divisi, atau di tingkat fungsional dan berlaku untuk kegiatan operasional atau departemen tertentu. Kebijakan, seperti tujuan tahunan, sangat penting dalam implementasi strategi karena menguraikan ekspektasi organisasi dari karyawan dan manajernya. Kebijakan memungkinkan konsistensi dan koordinasi di dalam dan di antara departemen organisasi.

Penelitian substansial menunjukkan bahwa tenaga kerja yang lebih sehat dapat menerapkan strategi secara lebih efektif dan efisien. Merokok telah menjadi beban berat bagi sistem kesejahteraan sosial yang dikelola negara di Eropa, dengan penyakit terkait merokok menghabiskan biaya lebih dari 1,461 triliun rupiah setahun. Merokok juga merupakan beban besar bagi perusahaan di seluruh dunia, sehingga perusahaan terus menerapkan kebijakan untuk mengurangi merokok. Tabel 1-2 memberikan peringkat beberapa negara berdasarkan persentase orang yang merokok.

### **Model Manajemen strategis**

Proses manajemen strategis paling baik dipelajari dan diterapkan menggunakan model. Setiap model mewakili beberapa jenis proses. Kerangka yang diilustrasikan pada Gambar 1-1 adalah model proses manajemen strategis yang diterima secara luas dan komprehensif.<sup>13</sup> Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model ini mewakili pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Hubungan antara komponen utama dari proses manajemen strategis ditunjukkan dalam model, yang muncul di semua bab berikutnya dengan area yang sesuai dibentuk untuk menunjukkan fokus khusus dari setiap bab. Ini adalah tiga pertanyaan penting untuk dijawab dalam mengembangkan rencana strategis:

- Dimana kita sekarang?
- Kemana kita ingin pergi?
- Bagaimana kita bisa sampai ke sana?

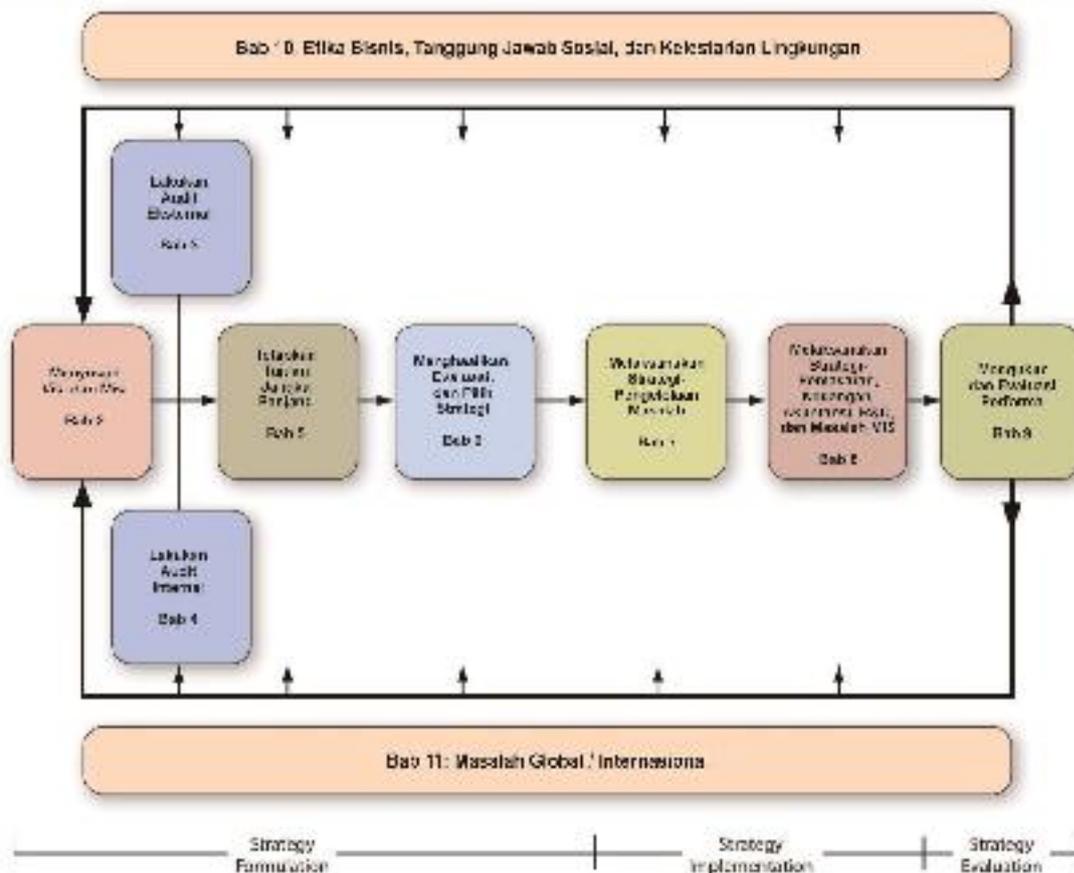
Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi yang ada adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini dapat menghalangi strategi tertentu dan bahkan mungkin mendikte tindakan tertentu. Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi, meskipun elemen-elemen ini tidak dirancang, ditulis, atau dikomunikasikan secara sadar. Jawaban kemana arah organisasi sebagian besar ditentukan oleh di mana organisasi itu berada!

Proses manajemen strategis bersifat dinamis dan berkelanjutan. Perubahan salah satu komponen utama dalam model dapat memerlukan perubahan pada salah satu atau semua komponen lainnya. Misalnya, pergeseran ekonomi dapat mewakili peluang besar dan membutuhkan perubahan dalam tujuan dan strategi jangka panjang; kegagalan untuk mencapai tujuan tahunan membutuhkan perubahan kebijakan; atau perubahan strategi pesaing utama mungkin memerlukan perubahan dalam misi perusahaan. Oleh karena itu, kegiatan perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi harus dilakukan secara terus menerus, tidak hanya pada akhir tahun atau semesteran. Proses manajemen strategis tidak pernah benar-benar berakhir.

Perhatikan dalam model manajemen strategis bahwa masalah etika bisnis/tanggung jawab sosial/kelestarian lingkungan berdampak pada semua aktivitas dalam model seperti yang dijelaskan secara lengkap di Bab 10. Selain itu, perhatikan dalam model bahwa masalah global/internasional juga berdampak pada hampir semua keputusan strategis saat ini, bahkan untuk perusahaan kecil, seperti yang dijelaskan secara rinci di Bab 11.

Proses manajemen strategis tidak terbagi dan dilakukan dengan rapi dalam praktik seperti yang disarankan oleh model manajemen strategis. Para ahli strategi tidak melalui proses tersebut secara berurutan. Umumnya, ada memberi-dan-menerima di antara tingkat hierarki organisasi. Banyak organisasi melakukan pertemuan formal setengah tahunan untuk membahas dan memperbarui visi/misi perusahaan, peluang/ancaman, kekuatan/kelemahan, strategi, tujuan, kebijakan, dan kinerja perusahaan. Pertemuan ini biasanya diadakan di luar gedung dan disebut retreat. Alasan untuk mengadakan pertemuan manajemen strategis secara berkala jauh dari tempat kerja adalah untuk mendorong lebih banyak kreativitas dan keterusterangan dari para peserta. Komunikasi dan umpan balik yang baik dibutuhkan selama proses manajemen strategis.

Penerapan proses manajemen strategis biasanya lebih formal dalam organisasi yang lebih besar dan mapan. Formalitas mengacu pada sejauh mana peserta, tanggung jawab, wewenang, tugas, dan pendekatan ditentukan. Bisnis kecil cenderung kurang formal. Perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang kompleks dan cepat berubah, seperti perusahaan teknologi, cenderung lebih formal dalam perencanaan strategis. Perusahaan yang memiliki banyak divisi, produk, pasar, dan teknologi juga cenderung lebih formal dalam menerapkan konsep manajemen strategis. Formalitas yang lebih besar dalam menerapkan proses manajemen strategis biasanya dikaitkan secara positif dengan biaya, kelengkapan, akurasi, dan keberhasilan perencanaan di semua jenis dan ukuran organisasi.<sup>10</sup>



## Manfaat Manajemen strategis

Manajemen strategis memungkinkan organisasi menjadi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri; ia memungkinkan sebuah organisasi untuk memulai dan mempengaruhi (bukan hanya menanggapi) aktivitas — dan dengan demikian menggunakan kendali atas takdirnya sendiri. Pemilik bisnis kecil, kepala eksekutif, presiden, dan manajer dari banyak organisasi nirlaba dan nirlaba telah mengakui dan menyadari manfaat dari manajemen strategis.

Secara historis, manfaat utama dari manajemen strategis telah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategis. Hal ini tentunya terus menjadi keuntungan utama dari manajemen strategis, tetapi studi penelitian sekarang menunjukkan bahwa proses, daripada keputusan atau dokumen, adalah kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis.<sup>(15)</sup>

Komunikasi adalah kunci keberhasilan manajemen strategis. Melalui keterlibatan dalam proses, dengan kata lain melalui dialog dan partisipasi, manajer dan karyawan menjadi berkomitmen untuk mendukung organisasi. Gambar 1-2 mengilustrasikan manfaat intrinsik dari perusahaan yang terlibat dalam perencanaan strategis. Perhatikan bahwa semua perusahaan membutuhkan semua karyawan dalam sebuah misi untuk membantu perusahaan agar berhasil.

Dengan demikian, cara di mana manajemen strategis dilakukan sangatlah penting. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer dan karyawan. Pemahaman mungkin merupakan manfaat terpenting dari manajemen strategis, diikuti oleh komitmen. Ketika manajer dan karyawan memahami apa yang dilakukan organisasi dan mengapa, mereka sering

merasa menjadi bagian dari perusahaan dan berkomitmen untuk membantunya. Ini terutama benar ketika karyawan juga memahami hubungan antara kompensasi mereka sendiri dan kinerja organisasi. Manajer dan karyawan menjadi sangat kreatif dan inovatif ketika mereka memahami dan mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Manfaat besar dari manajemen strategis, kemudian, adalah kesempatan yang disediakan oleh proses untuk memberdayakan individu. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat rasa efektivitas karyawan dengan mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan untuk melatih inisiatif dan imajinasi, dan memberi penghargaan kepada mereka karena melakukannya.

Semakin banyak organisasi yang mendesentralisasikan proses manajemen strategis, menyadari bahwa perencanaan harus melibatkan manajer dan karyawan tingkat yang lebih rendah. Gagasan tentang perencanaan staf terpusat sedang diganti dalam organisasi dengan perencanaan manajer lini terdesentralisasi. Misalnya, Walt Disney Co. membongkar departemen perencanaan strategisnya dan mengembalikan tanggung jawab tersebut ke divisi bisnis Disney. Mantan CEO Michael Eisner menyukai pendekatan perencanaan strategis terpusat, tetapi CEO Robert Iger membubarkan departemen perencanaan strategis Disney dalam beberapa minggu setelah dia mengambil alih jabatan puncak di Disney.

Prosesnya adalah kegiatan belajar, membantu, mendidik, dan mendukung, bukan sekadar kegiatan mengacak kertas di antara para eksekutif puncak. Dialog manajemen-strategis lebih penting daripada dokumen manajemen-strategis yang terikat dengan baik.<sup>(16)</sup> Hal terburuk yang dapat dilakukan oleh ahli strategi adalah mengembangkan sendiri rencana strategis dan kemudian mempresentasikannya kepada manajer operasi untuk dieksekusi. Melalui keterlibatan dalam proses, manajer lini menjadi "pemilik" strategi. Kepemilikan strategi oleh orang-orang yang harus menjalankannya adalah kunci sukses!

Meskipun membuat keputusan strategis yang baik adalah tanggung jawab utama pemilik atau kepala eksekutif organisasi, baik manajer dan karyawan juga harus terlibat dalam perumusan strategi, implementasi, dan kegiatan evaluasi. Partisipasi adalah kunci untuk mendapatkan komitmen untuk perubahan yang dibutuhkan.

Semakin banyak perusahaan dan institusi menggunakan manajemen strategis untuk membuat keputusan yang efektif. Tetapi manajemen strategis bukanlah jaminan untuk sukses; bisa menjadi tidak berfungsi jika dilakukan secara sembarangan.

**FIGURE 1-2**

**Manfaat bagi Perusahaan yang Melakukan Perencanaan Strategis**



## **Manfaat Finansial**

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan sukses daripada yang tidak.<sup>(17)</sup> Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi masa depan dalam lingkungan eksternal dan internal mereka. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang lebih mirip dengan teori manajemen strategis umumnya menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang superior dibandingkan dengan industrinya.

Perusahaan berkinerja tinggi tampaknya membuat keputusan yang lebih tepat dengan antisipasi yang baik dari konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang. Sebaliknya, perusahaan yang berkinerja buruk sering kali terlibat dalam aktivitas yang berpandangan sempit dan tidak mencerminkan prakiraan yang baik untuk kondisi masa depan. Ahli strategi organisasi berkinerja rendah sering disibukkan dengan penyelesaian masalah internal dan memenuhi tenggat waktu dokumen. Mereka biasanya meremehkan kekuatan pesaing mereka dan melebih-lebihkan kekuatan perusahaan mereka sendiri. Mereka sering mengaitkan kinerja yang lemah dengan faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan seperti ekonomi yang buruk, perubahan teknologi, atau persaingan asing.

Lebih dari 100.000 bisnis di banyak negara dianggap gagal setiap tahun. Kegagalan bisnis termasuk kebangkrutan, penyitaan, likuidasi, dan penerima mandat pengadilan. Meskipun banyak faktor selain kurangnya manajemen strategis yang efektif dapat menyebabkan kegagalan bisnis, konsep dan alat perencanaan yang dijelaskan dalam teks ini dapat menghasilkan keuntungan finansial yang substansial bagi organisasi mana pun. Situs Web yang sangat baik untuk bisnis yang terlibat dalam perencanaan strategis adalah [www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com)

## **Manfaat Non Finansial**

Selain membantu perusahaan menghindari kehancuran finansial, manajemen strategis menawarkan manfaat nyata lainnya, seperti peningkatan kesadaran akan ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik tentang strategi pesaing, peningkatan produktivitas karyawan, pengurangan resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan kinerja-penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan pencegahan masalah organisasi karena mempromosikan interaksi di antara manajer di semua tingkat divisi dan fungsional. Perusahaan yang telah mengasuh manajer dan karyawan mereka, berbagi tujuan organisasi dengan mereka, memberdayakan mereka untuk membantu meningkatkan produk atau layanan, dan mengakui kontribusi mereka dapat meminta bantuan mereka dalam keadaan darurat karena interaksi ini.

Selain memberdayakan manajer dan karyawan, manajemen strategis sering kali membawa ketertiban dan disiplin pada perusahaan yang gagal. Ini bisa menjadi awal dari sistem manajerial yang efisien dan efektif. Manajemen strategis dapat memperbarui kepercayaan pada strategi bisnis saat ini atau menunjukkan perlunya tindakan korektif. Proses manajemen strategis memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan merasionalisasi kebutuhan untuk perubahan bagi semua

manajer dan karyawan perusahaan; ini membantu mereka memandang perubahan sebagai peluang, bukan sebagai ancaman.

Greenley menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan keuntungan sebagai berikut:

1. Hal ini memungkinkan untuk mengidentifikasi, memprioritaskan, dan mengeksploitasi peluang.
2. Ini memberikan pandangan obyektif tentang masalah manajemen.
3. Ini merupakan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian kegiatan.
4. Ini meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang merugikan.
5. Ini memungkinkan keputusan besar untuk lebih mendukung tujuan yang ditetapkan.
6. Hal ini memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengidentifikasi peluang.
7. Hal ini memungkinkan lebih sedikit sumber daya dan lebih sedikit waktu yang digunakan untuk mengoreksi keputusan yang salah atau ad hoc.
8. Ini menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal antar personel.
9. Ini membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam upaya total.
10. Ini memberikan dasar untuk menjelaskan tanggung jawab individu.
11. Ini mendorong pemikiran ke depan.
12. Ini memberikan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk mengatasi masalah dan peluang.
13. Ini mendorong sikap yang mendukung perubahan.
14. Ini memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas pada manajemen bisnis.<sup>(18)</sup>

### **Mengapa Beberapa Perusahaan Tidak Melakukan Perencanaan Strategis**

Beberapa perusahaan tidak terlibat dalam perencanaan strategis, dan beberapa perusahaan melakukan perencanaan strategis tetapi tidak menerima dukungan dari manajer dan karyawan. Beberapa alasan perencanaan strategis yang buruk atau tidak ada adalah sebagai berikut:

- Kurangnya pengetahuan atau pengalaman dalam perencanaan strategis — Tidak ada pelatihan dalam perencanaan strategis.
- Struktur penghargaan yang buruk — Ketika sebuah organisasi mengasumsikan kesuksesan, sering kali gagal untuk menghargai kesuksesan. Ketika kegagalan terjadi, maka perusahaan dapat menghukum.
- Pemadaman Kebakaran — Sebuah organisasi dapat sangat terlibat dalam menyelesaikan krisis dan pemadaman kebakaran sehingga tidak memiliki waktu untuk perencanaan.
- Buang waktu — Beberapa perusahaan melihat perencanaan sebagai pemborosan waktu karena tidak ada produk yang dapat dipasarkan yang dihasilkan. Waktu yang dihabiskan untuk perencanaan adalah investasi.
- Terlalu mahal — Beberapa organisasi menganggap perencanaan terlalu mahal dalam hal waktu dan uang.
- Kemalasan — Orang mungkin tidak ingin mengerahkan upaya yang diperlukan untuk merumuskan rencana.
- Puas dengan kesuksesan — Terutama jika sebuah perusahaan berhasil, individu mungkin merasa tidak perlu membuat rencana karena segala sesuatunya baik-baik saja. Tetapi kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan hari esok.

- Takut gagal — Dengan tidak mengambil tindakan, ada sedikit risiko kegagalan kecuali ada masalah yang mendesak dan mendesak. Kapan pun sesuatu yang berharga dicoba, ada risiko kegagalan.
- Terlalu percaya diri — Saat manajer mengumpulkan pengalaman, mereka mungkin tidak terlalu mengandalkan perencanaan formal. Namun, hal ini jarang terjadi. Menjadi terlalu percaya diri atau melebih-lebihkan pengalaman bisa membawa kematian. Pikiran ke depan jarang disia-siakan dan seringkali merupakan tanda profesionalisme.
- Pengalaman buruk sebelumnya — Orang mungkin pernah memiliki pengalaman buruk sebelumnya dengan perencanaan, yaitu, kasus di mana rencana itu panjang, rumit, tidak praktis, atau tidak fleksibel. Perencanaan, seperti hal lainnya, bisa dilakukan dengan buruk.
- Kepentingan pribadi — Ketika seseorang telah mencapai status, hak istimewa, atau harga diri melalui penggunaan sistem lama secara efektif, dia sering melihat rencana baru sebagai ancaman.
- Takut akan hal yang tidak diketahui — Orang mungkin tidak yakin akan kemampuan mereka untuk mempelajari keterampilan baru, bakat mereka dengan sistem baru, atau kemampuan mereka untuk mengambil peran baru.
- Perbedaan pendapat yang jujur — Orang mungkin dengan tulus percaya bahwa rencana tersebut salah. Mereka mungkin melihat situasi dari sudut pandang yang berbeda, atau mereka mungkin memiliki aspirasi untuk diri mereka sendiri atau organisasi yang berbeda dari rencana. Orang yang berbeda dalam pekerjaan yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda terhadap suatu situasi.
- Kecurigaan — Karyawan tidak boleh mempercayai manajemen.<sup>(18)</sup>

### **Jebakan yang ada dalam Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah proses yang terlibat, rumit, dan kompleks yang membawa organisasi ke wilayah yang belum dipetakan. Itu tidak memberikan resep yang siap pakai untuk sukses; sebaliknya, ini membawa organisasi melalui sebuah perjalanan dan menawarkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah. Menyadari potensi jebakan dan bersiap untuk mengatasinya sangat penting untuk sukses.

Beberapa kendala yang harus diperhatikan dan dihindari dalam perencanaan strategis adalah:

- Menggunakan perencanaan strategis untuk mendapatkan kendali atas keputusan dan sumber daya
- Melakukan perencanaan strategis hanya untuk memenuhi persyaratan akreditasi atau regulasi
- Terlalu tergesa-gesa berpindah dari pengembangan misi ke perumusan strategi
- Gagal mengkomunikasikan rencana tersebut kepada karyawan, yang terus bekerja dalam kegelapan
- Manajer teratas membuat banyak keputusan intuitif yang bertentangan dengan rencana formal
- Manajer teratas tidak secara aktif mendukung proses perencanaan strategis
- Gagal menggunakan rencana sebagai standar untuk mengukur kinerja
- Mendelegasikan perencanaan ke "perencana" daripada melibatkan semua manajer
- Gagal melibatkan karyawan kunci dalam semua fase perencanaan

- Gagal menciptakan iklim kolaboratif yang mendukung perubahan
- Melihat perencanaan sebagai tidak perlu atau tidak penting
- Terlalu asyik dengan masalah saat ini sehingga tidak cukup atau tidak ada perencanaan yang dilakukan
- Bersikap sangat formal dalam perencanaan sehingga fleksibilitas dan kreativitas terhambat.<sup>(19)</sup>

### **Pedoman Manajemen strategis yang Efektif**

Kegagalan mengikuti pedoman tertentu dalam melakukan manajemen strategis dapat menumbuhkan kritik terhadap proses dan menimbulkan masalah bagi organisasi. Masalah seperti "Apakah manajemen strategis di perusahaan kita merupakan proses manusia atau proses kertas?" harus diatasi.

*Bahkan rencana strategis yang paling sempurna secara teknis tidak akan banyak gunanya jika tidak dilaksanakan. Banyak organisasi cenderung menghabiskan banyak waktu, uang, dan usaha untuk mengembangkan rencana strategis, memperlakukan sarana dan keadaan yang akan diimplementasikan sebagai renungan! Perubahan datang melalui implementasi dan evaluasi, bukan melalui rencana. Rencana yang secara teknis tidak sempurna yang dilaksanakan dengan baik akan mencapai lebih dari rencana sempurna yang tidak pernah lepas dari kertas yang diketiknya.<sup>(20)</sup>*

Manajemen strategis tidak boleh menjadi mekanisme birokrasi yang mengabadikan diri. Sebaliknya, itu harus menjadi proses pembelajaran refleksi diri yang membiasakan manajer dan karyawan dalam organisasi dengan masalah strategis utama dan alternatif yang layak untuk menyelesaikan masalah tersebut. Manajemen strategis tidak boleh menjadi ritualistik, kaku, diatur, atau terlalu formal, dapat diprediksi, dan kaku. Kata-kata yang didukung oleh angka, bukan angka yang didukung oleh kata-kata, harus mewakili media untuk menjelaskan masalah strategis dan tanggapan organisasi. Peran kunci dari ahli strategi adalah untuk memfasilitasi pembelajaran dan perubahan organisasi yang berkelanjutan.

*R. T. Lenz menawarkan beberapa pedoman penting untuk manajemen strategis yang efektif:*

*Jaga agar proses manajemen strategis tetap sederhana dan tidak rutin mungkin. Singkirkan jargon dan bahasa perencanaan yang misterius. Ingat, manajemen strategis adalah proses untuk mendorong pembelajaran dan tindakan, bukan hanya sistem formal untuk kontrol. Untuk menghindari perilaku rutin, ubah tugas, keanggotaan tim, format rapat, dan kalender perencanaan. Prosesnya seharusnya tidak dapat diprediksi sepenuhnya, dan pengaturan harus diubah untuk merangsang kreativitas. Tekankan rencana berorientasi kata dengan angka sebagai materi cadangan. Jika manajer tidak dapat mengungkapkan strategi mereka dalam satu paragraf atau lebih, mereka mungkin tidak memilikinya atau tidak memahaminya. Merangsang pemikiran dan tindakan yang menantang asumsi yang mendasari strategi perusahaan saat ini. Selamat datang kabar buruk. Jika strategi tidak berhasil, manajer sangat perlu mengetahuinya. Lebih lanjut, tidak ada informasi terkait yang dapat diklasifikasikan sebagai tidak dapat diterima hanya karena tidak dapat diukur. Bangun budaya perusahaan di mana peran manajemen strategis dan tujuan utamanya dipahami. Jangan izinkan "teknisi" untuk mengkooptasi proses tersebut. Ini pada akhirnya merupakan proses untuk belajar dan bertindak. Bicaralah dalam istilah ini.*

*Memperhatikan dimensi psikologis, sosial, dan politik, serta infrastruktur informasi dan prosedur administrasi yang mendukungnya.<sup>(21)</sup>*

Pedoman penting untuk manajemen strategis yang efektif adalah keterbukaan pikiran. Kemauan dan keinginan untuk mempertimbangkan informasi baru, sudut pandang baru, ide baru, dan kemungkinan baru adalah penting; semua anggota organisasi harus berbagi semangat penyelidikan dan pembelajaran. Ahli strategi seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik usaha kecil, dan kepala badan pemerintah harus berkomitmen untuk mendengarkan dan memahami posisi manajer dengan cukup baik agar dapat menyatakan kembali posisi tersebut untuk kepuasan manajer. Selain itu, manajer dan karyawan di seluruh perusahaan harus dapat menggambarkan posisi ahli strategi untuk kepuasan ahli strategi. Derajat disiplin ini akan mendorong pemahaman dan pembelajaran.

Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas. Tidak ada perusahaan yang dapat memiliki jumlah hutang yang tidak terbatas atau menerbitkan saham dalam jumlah yang tidak terbatas untuk meningkatkan modal. Oleh karena itu, tidak ada organisasi yang dapat mengejar semua strategi yang berpotensi menguntungkan perusahaan. Keputusan strategis dengan demikian selalu harus dibuat untuk menghilangkan beberapa tindakan dan untuk mengalokasikan sumber daya organisasi antara lain. Sebagian besar organisasi hanya mampu mengejar beberapa strategi tingkat perusahaan pada waktu tertentu. Merupakan kesalahan kritis bagi manajer untuk mengejar terlalu banyak strategi pada saat yang sama, dengan demikian menyebarkan sumber daya perusahaan sangat sedikit sehingga semua strategi terancam. Joseph Charyk, CEO Communication Satellite Corporation (Comsat), mengatakan, "Kami harus menghadapi fakta dingin bahwa Comsat mungkin tidak dapat melakukan semua yang diinginkannya. Kita harus membuat pilihan sulit tentang usaha mana yang akan dipertahankan dan mana yang akan dilipat."

Keputusan strategis membutuhkan trade-off seperti pertimbangan jangka panjang versus jangka pendek atau memaksimalkan keuntungan versus meningkatkan kekayaan pemegang saham. Ada masalah etika juga. Pertukaran strategi membutuhkan penilaian dan preferensi subjektif. Dalam banyak kasus, kurangnya objektivitas dalam merumuskan strategi mengakibatkan hilangnya postur kompetitif dan profitabilitas. Sebagian besar organisasi saat ini mengakui bahwa konsep dan teknik manajemen strategis dapat meningkatkan efektivitas keputusan. Faktor subyektif seperti sikap terhadap risiko, kepedulian terhadap tanggung jawab sosial, dan budaya organisasi akan selalu mempengaruhi keputusan perumusan strategi, tetapi organisasi perlu seobyektif mungkin dalam mempertimbangkan faktor kualitatif. Tabel 1-3 merangkum pedoman penting agar proses perencanaan strategis menjadi efektif.

<b>Tabel 1.3 Tujuh Belas Pedoman agar Proses Perencanaan Strategis Menjadi Efektif</b>	
1	Proses perencanaan strategis harus menjadi proses orang lebih dari proses kertas.
2	Proses perencanaan strategis harus menjadi proses pembelajaran bagi semua manajer dan karyawan.
3	Proses perencanaan strategis harus berupa kata-kata yang didukung oleh angka daripada angka-angka yang didukung oleh kata-kata.
4	Proses perencanaan strategis harus sederhana dan tidak rutin.

5	Proses perencanaan strategis harus memvariasikan tugas, keanggotaan tim, format rapat, dan bahkan kalender perencanaan.
6	Proses perencanaan strategis harus menantang asumsi yang mendasari strategi perusahaan saat ini.
7	Proses perencanaan strategis harus menyambut kabar buruk.
8	Proses perencanaan strategis harus menyambut keterbukaan dan semangat penyelidikan dan pembelajaran.
9	Proses perencanaan strategis seharusnya bukan mekanisme birokrasi.
10	Proses perencanaan strategis seharusnya tidak menjadi ritualistik, kaku, atau diatur.
11	Proses perencanaan strategis seharusnya tidak terlalu formal, dapat diprediksi, atau kaku.
12	Proses perencanaan strategis tidak boleh berisi jargon atau bahasa perencanaan yang misterius.
13	Proses perencanaan strategis seharusnya bukan sistem formal untuk kontrol.
14	Proses perencanaan strategis tidak boleh mengabaikan informasi kualitatif.
15	Proses perencanaan strategis tidak boleh dikontrol oleh "teknisi".
16	Jangan mengejar terlalu banyak strategi sekaligus.
17	Terus perkuat kebijakan "etika yang baik adalah bisnis yang baik".

### **Membandingkan Strategi Bisnis dan Strategi Militer**

Warisan militer yang kuat mendasari studi tentang manajemen strategis. Istilah seperti tujuan, misi, kekuatan, dan kelemahan pertama kali dirumuskan untuk mengatasi masalah di medan perang. Menurut Kamus Dunia Baru Webster, strategi adalah "ilmu perencanaan dan mengarahkan operasi militer skala besar, dari kekuatan manuver ke posisi yang paling menguntungkan sebelum keterlibatan nyata dengan musuh". Kata strategi berasal dari bahasa Yunani strategos, yang mengacu pada seorang jenderal militer dan menggabungkan stratos (tentara) dan lalou (memimpin). Sejarah perencanaan strategis dimulai di militer. Tujuan utama dari strategi bisnis dan militer adalah "untuk mendapatkan keunggulan kompetitif". Dalam banyak hal, strategi bisnis seperti strategi militer, dan ahli strategi militer telah belajar banyak selama berabad-abad yang dapat menguntungkan ahli strategi bisnis saat ini. Baik organisasi bisnis maupun militer mencoba menggunakan kekuatan mereka sendiri untuk mengeksploitasi kelemahan pesaing. Jika strategi keseluruhan organisasi salah (tidak efektif), semua efisiensi di dunia mungkin tidak cukup untuk memungkinkan kesuksesan. Keberhasilan bisnis atau militer pada umumnya bukanlah hasil yang menggembirakan dari strategi yang tidak disengaja.

Sebaliknya, kesuksesan adalah produk dari perhatian terus-menerus terhadap perubahan kondisi eksternal dan internal serta perumusan dan implementasi adaptasi yang berwawasan terhadap kondisi tersebut. Unsur kemiliteran memberikan keunggulan kompetitif yang besar baik dalam militer maupun strategi bisnis; sistem informasi yang menyediakan data tentang strategi dan sumber daya lawan atau pesaing juga sangat penting.

Tentu saja perbedaan mendasar antara strategi militer dan bisnis adalah bahwa strategi bisnis dirumuskan, dilaksanakan, dan dievaluasi dengan asumsi persaingan, sedangkan strategi militer didasarkan pada asumsi konflik. Meskipun demikian, konflik militer dan persaingan bisnis sangat mirip sehingga banyak teknik manajemen strategis berlaku sama untuk keduanya. Ahli strategi bisnis memiliki akses ke

wawasan berharga yang telah disempurnakan oleh para pemikir militer dari waktu ke waktu. Perumusan dan implementasi strategi yang unggul dapat mengatasi keunggulan lawan dalam hal jumlah dan sumber daya.

Baik organisasi bisnis maupun militer harus beradaptasi dengan perubahan dan terus berkembang agar berhasil. Terlalu sering, perusahaan tidak mengubah strategi mereka ketika lingkungan dan kondisi persaingan mereka menentukan kebutuhan untuk berubah. Gluck menawarkan contoh militer klasik ini:

*Ketika Napoleon menang, itu karena lawan-lawannya berkomitmen pada strategi, taktik, dan pengorganisasian perang sebelumnya. Ketika dia kalah — melawan Wellington, Rusia, dan Spanyol — itu karena dia, pada gilirannya, menggunakan strategi yang teruji dan benar melawan musuh yang berpikir baru, yang mengembangkan strategi bukan dari perang terakhir tetapi perang berikutnya.<sup>(22)</sup>*

Kemiripan dapat ditafsirkan dari tulisan Sun Tzu dengan praktik merumuskan dan menerapkan strategi di antara bisnis saat ini. Tabel 1-4 memberikan narasi.

<b>Tabel 1.4 Kutipan dari The Art of War Writings karya Sun Tzu</b>
Perang adalah masalah yang sangat penting bagi negara: masalah hidup atau mati, jalan menuju kelangsungan hidup atau kehancuran. Oleh karena itu, sangat penting untuk dipelajari secara menyeluruh.
Peperangan didasarkan pada tipu daya. Saat berada di dekat musuh, buatlah seolah-olah kita berada jauh; ketika jauh, buatlah seolah-olah kita dekat. Tahan umpan untuk memancing musuh. Serang musuh saat dia dalam kekacauan. Hindari musuh saat dia lebih kuat. Jika lawan kita mudah marah, cobalah untuk membuatnya kesal. Jika dia sombong, cobalah untuk mendorong egoismenya. Jika pasukan musuh dipersiapkan dengan baik setelah reorganisasi, cobalah untuk melemahkan mereka. Jika mereka bersatu, cobalah menabur perselisihan di antara mereka. Serang musuh di mana dia tidak siap, dan muncul di tempat yang tidak diharapkan. Inilah kunci kemenangan seorang ahli strategi. Tidak mungkin untuk merumuskannya secara rinci sebelumnya.
Kemenangan cepat adalah tujuan utama dalam perang. Jika ini lama terjadi, senjata akan tumpul dan moralitas tertekan. Ketika tentara terlibat dalam kampanye yang berlarut-larut, sumber daya negara akan berkurang. Jadi, meskipun kita telah mendengar tentang tergesa-gesa yang bodoh dalam perang, kita belum melihat operasi pintar yang berkepanjangan.
Umumnya, dalam perang kebijakan terbaik adalah membuat negara utuh; merusaknya lebih rendah dari ini. Lebih baik menangkap seluruh pasukan musuh daripada menghancurkannya; lebih baik mengambil satu resimen, kompi, atau regu secara utuh daripada menghancurkannya. Karena memenangkan seratus kemenangan dalam seratus pertempuran bukanlah puncak keterampilan. Menundukkan musuh tanpa berperang adalah keunggulan tertinggi. Mereka yang ahli dalam perang menaklukkan pasukan musuh tanpa pertempuran.
Seni menggunakan pasukan adalah ini: Saat sepuluh lawan satu, kelilingi dia. Saat kekuatannya lima kali lipat, serang dia. Jika menggandakan kekuatannya, bagi dia. Jika sama-sama cocok, kita dapat melibatkannya dengan beberapa rencana bagus. Jika lebih lemah, bisa menarik diri. Dan jika dalam segala hal tidak setara, jadilah mampu

<p>Kenali musuh kita dan kenali diri kita sendiri, dan dalam seratus pertempuran kita tidak akan pernah bisa dikalahkan. Ketika kita mengabaikan musuh tetapi mengenal diri sendiri, peluang kita untuk menang atau kalah adalah sama. Jika kita cuek, baik terhadap musuh kita maupun diri kita sendiri, kita pasti akan kalah dalam setiap pertempuran.</p>
<p>Dia yang menempati medan pertempuran terlebih dahulu dan menunggu musuhnya merasa nyaman, dan dia yang datang kemudian ke tempat kejadian dan bergegas ke pertarungan itu lelah. Dan oleh karena itu, mereka yang ahli dalam perang membawa musuh ke medan pertempuran dan tidak dibawa ke sana olehnya. Jadi, saat musuh merasa nyaman, mampu melelahkannya; bila diberi makan dengan baik, bisa membuatnya kelaparan; saat istirahat, bisa membuatnya bergerak.</p>
<p>Analisis rencana musuh sehingga kita akan mengetahui kekurangannya serta kelebihanannya. Ganggu dia untuk memastikan pola gerakannya. Pancing dia untuk mengungkapkan wataknya dan untuk memastikan posisinya. Luncurkan serangan probing untuk mempelajari di mana kekuatannya berlimpah dan di mana kekurangannya. Sesuai dengan situasi di mana rencana diletakkan untuk kemenangan, tetapi orang banyak tidak memahami hal ini.</p>
<p>Tentara dapat disamakan dengan air, karena seperti air yang mengalir menghindari ketinggian dan bergegas ke dataran rendah, demikian pula tentara harus menghindari kekuatan dan menyerang kelemahan. Dan sebagaimana air membentuk alirannya sesuai dengan tanah, demikian pula tentara mengatur kemenangannya sesuai dengan situasi musuh. Dan karena air tidak memiliki bentuk yang konstan, maka dalam peperangan tidak ada kondisi yang konstan. Dengan demikian, seseorang yang mampu memenangkan kemenangan dengan memodifikasi taktiknya sesuai dengan situasi musuh dapat dikatakan sebagai dewa.</p>
<p>Jika kita memutuskan untuk berperang, jangan mengumumkan niat atau rencana Kita. Proyek "bisnis seperti biasa".</p>
<p>Pemimpin yang tidak terampil menyelesaikan konflik mereka di ruang sidang dan medan perang. Ahli strategi yang brilian jarang pergi ke pertempuran atau ke pengadilan; mereka umumnya mencapai tujuan mereka melalui penentuan posisi taktis jauh sebelum konfrontasi apa pun.</p>
<p>Ketika kita memutuskan untuk menantang perusahaan (atau pasukan) lain, banyak menghitung, memperkirakan, menganalisis, dan memposisikan diri membawa kemenangan. Perhitungan kecil membawa kekalahan.</p>
<p>Pemimpin yang terampil jangan biarkan strategi menghambat gerakan kontra yang kreatif. Perintah dari jarak jauh juga tidak boleh mengganggu gerakan spontan dalam situasi langsung.</p>
<p>Ketika keunggulan yang menentukan diraih atas saingannya, para pemimpin yang terampil tidak melanjutkan. Mereka mempertahankan posisi mereka dan memberikan saingan mereka kesempatan untuk menyerah atau bergabung. Mereka tidak membiarkan kekuatan mereka dirusak oleh mereka yang tidak akan rugi.</p>
<p>Ahli strategi yang cerdas terus maju dengan ilusi, mengaburkan area konfrontasi besar, sehingga lawan membagi kekuatan mereka dalam upaya mempertahankan banyak area. Ciptakan kesan kebingungan, ketakutan, atau kerentanan sehingga lawan tidak berdaya ditarik ke arah ilusi keuntungan ini.</p>

Source: Based on The Art of War and from :

[www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art\\_of\\_war.html](http://www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html)

## Kesimpulan

Semua perusahaan memiliki strategi, meskipun bersifat informal, tidak terstruktur, dan sporadis. Semua organisasi sedang menuju ke suatu tempat, tetapi sayangnya beberapa organisasi tidak tahu kemana tujuan mereka. Pepatah lama mengatakan "Jika kita tidak tahu kemana tujuan kita, maka jalan apa pun akan membawa kita ke sana!" menekankan kebutuhan organisasi untuk menggunakan konsep dan teknik manajemen strategis. Proses manajemen strategis menjadi lebih banyak digunakan oleh perusahaan kecil, perusahaan besar, lembaga nirlaba, organisasi pemerintah, dan konglomerat multinasional. Proses pemberdayaan manajer dan karyawan memiliki manfaat yang hampir tak terbatas.

Organisasi harus mengambil pendekatan proaktif daripada reaktif dalam industri mereka, dan mereka harus berusaha untuk mempengaruhi, mengantisipasi, dan memulai daripada hanya menanggapi peristiwa. Proses manajemen strategis mewujudkan pendekatan pengambilan keputusan ini. Ini mewakili pendekatan logis, sistematis, dan obyektif untuk menentukan arah masa depan perusahaan. Taruhannya umumnya terlalu tinggi bagi ahli strategi untuk menggunakan intuisi sendiri dalam memilih di antara tindakan alternatif. Ahli strategi yang sukses meluangkan waktu untuk memikirkan bisnis mereka, di mana mereka dengan bisnis mereka, dan apa yang mereka inginkan sebagai organisasi — dan kemudian mereka menerapkan program dan kebijakan untuk beralih dari tempat mereka berada ke tempat yang mereka inginkan dalam jangka waktu yang wajar waktu.

Ini adalah fakta yang diketahui dan diterima bahwa orang dan organisasi yang merencanakan ke depan lebih cenderung menjadi apa yang mereka inginkan daripada mereka yang tidak merencanakan sama sekali. Ahli strategi yang baik merencanakan dan mengendalikan rencananya, sedangkan ahli strategi yang buruk tidak pernah merencanakan dan kemudian mencoba untuk mengendalikan orang! Buku ini dikhususkan untuk memberi kita alat yang diperlukan untuk menjadi ahli strategi yang baik.

## Masalah untuk Tinjauan dan Diskusi

1. Bedakan antara perencanaan jangka panjang dan perencanaan strategis.
2. Bandingkan rencana strategis perusahaan dengan rencana permainan tim sepak bola.
3. Jelaskan tiga kegiatan yang terdiri dari evaluasi strategi.
4. Seberapa penting kita merasa "mahir beradaptasi" bagi perusahaan bisnis? Jelaskan.
5. Bandingkan oposum dan penyu dengan mammoth berbulu dan harimau bertaring tajam dalam hal kemampuan beradaptasi. Apa yang bisa kita pelajari dari oposum dan penyu?
6. Seperti yang dikutip di bab tersebut, Edward Deming, seorang pengusaha terkenal, pernah berkata, "kepada Tuhan kami percaya. Semua yang lain membawa data." Apa maksud Deming dalam hal mengembangkan rencana strategis?
7. Strategi apa yang kita yakini dapat menyelamatkan perusahaan surat kabar dari kepunahan?
8. Bedakan antara konsep visi dan misi.
9. Universitas kita memiliki pesaing yang sengit. Sebutkan tiga peluang eksternal dan tiga ancaman eksternal yang dihadapi universitas Kita.

10. Sebutkan tiga kekuatan internal dan tiga kelemahan internal yang menjadi ciri universitas kita.
11. Buat daftar alasan mengapa tujuan penting untuk kesuksesan organisasi.
12. Sebutkan empat strategi dan contoh hipotetis masing-masing.
13. Sebutkan enam karakteristik tujuan tahunan.
14. Mengapa kebijakan sangat penting dalam implementasi strategi?
15. Apa itu "retreat (mundur sejenak)", dan mengapa perusahaan meluangkan waktu dan menghabiskan uang untuk memilikinya?
16. Diskusikan gagasan tentang perencanaan strategis menjadi lebih formal versus informal dalam sebuah organisasi. Pada skala 1 sampai 10 dari formal ke informal, angka apa yang paling mewakili pandangan kita tentang pendekatan yang paling efektif? Mengapa?
17. Sebutkan 10 pedoman untuk membuat proses perencanaan strategis efektif. Atur pedoman kita dalam urutan prioritas kepentingan menurut pendapat kita.
18. Buat daftar apa yang kita rasakan sebagai lima pelajaran terpenting untuk bisnis yang dapat diperoleh dari buku *The Art of War*.
19. Apa perbedaan mendasar antara strategi bisnis dan strategi militer dalam hal asumsi dasar?
20. Jelaskan mengapa kelas manajemen strategis sering disebut "pelatihan batu penjuru".
21. Aspek perumusan strategi apa yang menurut kita paling membutuhkan waktu? Mengapa?
22. Mengapa implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap tersulit dalam proses manajemen strategis?
23. Mengapa begitu penting untuk mengintegrasikan intuisi dan analisis dalam manajemen strategis?
24. Jelaskan pentingnya pernyataan visi dan misi.
25. Diskusikan hubungan antara tujuan, strategi, dan kebijakan.
26. Menurut kita mengapa beberapa CEO gagal menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk pengambilan keputusan?
27. Diskusikan pentingnya umpan balik dalam model manajemen strategis.
28. Bagaimana ahli strategi dapat memastikan bahwa strategi akan diterapkan secara efektif?
29. Berikan contoh perkembangan politik baru-baru ini yang mengubah keseluruhan strategi organisasi.
30. Siapa pesaing utama perguruan tinggi atau universitas kita? Apa kekuatan dan kelemahan mereka? Apa strategi mereka? Seberapa sukses lembaga-lembaga ini dibandingkan dengan perguruan tinggi kita?
31. Akankah konsep dan teknik manajemen strategis menguntungkan bisnis asing seperti halnya perusahaan domestik? Ratakan jawaban kita.
32. Apa yang kita yakini sebagai potensi jebakan atau risiko dalam menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk pengambilan keputusan?
33. Menurut pendapat kita, apa satu-satunya manfaat utama menggunakan pendekatan manajemen-strategis untuk pengambilan keputusan? Ratakan jawaban kita.
34. Bandingkan strategi bisnis dan strategi militer.
35. Mengapa penting bagi semua jurusan bisnis untuk mempelajari manajemen strategis karena sebagian besar siswa tidak akan pernah menjadi CEO atau bahkan manajer teratas di perusahaan besar?
36. Jelaskan konten yang tersedia di situs Web SMCO di [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com)
37. Sebutkan empat keuntungan finansial dan empat keuntungan non finansial dari sebuah perusahaan yang terlibat dalam perencanaan strategis.

38. Mengapa perusahaan biasanya dapat mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk jangka waktu terbatas?
39. Mengapa tidak cukup hanya memperoleh keunggulan kompetitif?
40. Bagaimana cara terbaik perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan?

### **Bahan Bacaan**

- Adegbesan, J Adetunji. "On the Origins of Competitive Advantage: Strategic Factor Markets and Heterogeneous Resources Complementarity." *Academy of Management Review* (July 2019 ): 463–475.
- Amabile, Teresa M., and Mukti Khaire. "Creativity and the Role of the Leader." *Harvard Business Review* (October 2018): 100.
- Cailluet, Ludovic, and Richard Whittington. "The Crafts of Strategy: Special Issue Introduction by the Guest Editors." *Long Range Planning* 41, no. 3 (June 2018): 241.
- Camilus, John C. "Strategy as a Wicked Problem." *Harvard Business Review* (May 2018): 98.
- Carroll, Paul B., and Chunka Mui. "Seven Ways to Fail Big." *Harvard Business Review* (September 2018): 82.
- Chen, Ming-Jer, and Donald C. Hambrick. "New Academic Fields as Admittance-Seeking Social Movements: The Case of Strategic Management." *The Academy of Management Review* 33, no. 1 (January 2018): 32.
- Cummings, Stephen, and Urs Daellenback. "A Guide to the Future of Strategy? The History of Long Range Planning." *Long Range Planning* (April 2019 ): 234–263.
- Davis, Alan, and Eric M. Olson. "Critical Competitive Strategy Issues Every Entrepreneur Should Consider Before Going into Business." *Business Horizons* 51, no. 3 (May–June 2018): 211.
- Dominguez, Damian, Hagen Worch, Jachen Markard, Bernhard Truffer, and Gujer Willi. "Closing the Capability Gap: Strategic Planning for the Infrastructure Sector." *California Management Review* (Winter 2019 ): 30–50.
- Hansen, Morten T. "When Internal Collaboration Is Bad for Your Company." *Harvard Business Review* (April 2019 ): 82–89.
- Joseph, John, and William Ocasio. "Rise and Fall or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940–2016." *Long Range Planning* 41, no. 3 (June 2018): 248.
- Malhotra, Deepak, Gillian, Ku, and Keith J. Murnighan. "When Winning Is Everything." *Harvard Business Review* (May 2018): 78.
- McCullough, David. "Timeless Leadership: A Conversation with David McCullough." *Harvard Business Review* (March 2018): 45.
- Moldoveanu, Mihnea. "Thinking Strategically About Thinking Strategically: The Computational Structure and Dynamics of Managerial Problem Selection and Formulation." *Strategic Management Journal* (July 2019 ): 737–763.
- Natarajan, Vivek, Sridhar P. Nerur, and Abdul A. Rasheed. "The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-citation Analysis." *Strategic Management Journal* 29, no. 3 (March 2018): 319.

- Newbert, Scott L. "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 29, no. 7 (July 2018): 745.
- Singer, John G. "What Strategy Is Not: Technology- or Platform-Driven Strategy Is a Fast Track to Commoditization." *MIT Sloan Management Review* 49, no. 2 (Winter 2018): 96.

## Kasus Kohesi

### Perusahaan McDonald's 2019

Pada tanggal 5 Mei 2019, McDonald's Corporation (MCD) dan Starbucks berkampanye untuk menarik perhatian para penikmat kopi. Menyusul kesuksesannya dengan McCafé di Eropa, MCD mengejutkan Starbucks dengan pengumumannya untuk menawarkan latte dan mocha di McCafé di Amerika Serikat. Dalam upaya untuk merayu pelanggan Starbucks saingan, MCD berjanji untuk menawarkan rasa premium dengan harga murah. Pengumuman ini datang pada saat Starbucks, yang terpukul oleh kerugian, menutup ratusan toko di Amerika Serikat. Pertarungan MCD-Starbucks ada di mana-mana di dalam tabung, di media cetak, dan di gelombang udara. MCD bahkan mengejek Starbucks dengan iklan di bus dan papan reklame yang bertuliskan "4 bucks is dumb." Starbucks membalas dengan memasang iklan surat kabar yang bertuliskan "Waspadalah terhadap secangkir kopi yang lebih murah. Itu ada harganya.

Pada bulan April 2019, MCD melaporkan pertumbuhan penjualan yang kuat pada kuartal pertama tahun 2019 terlepas dari kondisi resesi di seluruh dunia. Penjualan MCD di Amerika Serikat meningkat 4,7 persen, di Eropa sebesar 3,2 persen, dan di Asia/Pasifik, Timur Tengah, dan Afrika sebesar 5,5 persen. Tetapi karena rupiah AS menguat terhadap sebagian besar mata uang, terutama euro, pound Inggris, rupiah Australia, rupiah Kanada, dan rubel Rusia, MCD mengalami kerugian penjabaran mata uang asing sebesar 9,3 triliun rupiah pada kuartal pertama tahun 2019, seperti yang ditunjukkan dalam exhibit 1 Tidak terpengaruh, bagaimanapun, MCD terus maju dengan komitmen baru untuk memikat penggemar kopi menjauh dari saingan, besar dan kecil.

### Sejarah

MCD diluncurkan pada tahun 1940 ketika bersaudara Dick dan Mac McDonald membuka sebuah restoran di San Bernadino, California. Namun, kredit untuk menumbuhkan korporasi menjadi sebuah operasi global waralaba diberikan kepada Ray Kroc, yang memperoleh ekuitas dari McDonald bersaudara dan menjadikan perusahaan itu publik pada tahun 1965. MCD memiliki garis waktu sejarah yang sangat keren yang disebut "Travel in Time with Us" terletak di [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/mcd\\_history.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcd_history.html). Ini mengungkapkan informasi seperti berikut:

- 1979 MCD memperkenalkan Happy Meals
- 1981 MCD membuka toko di Spanyol, Denmark, dan Filipina
- 1983 MCD memasuki negara ke-32
- 1984 Ray Kroc meninggal
- 1987 MCD memperkenalkan Fresh Salads
- 1990 MCD membuka toko di Moskow, Rusia
- 1992 MCD membuka toko di Warsawa, Polandia
- Iklan baru MCD 1995 adalah "Sudahkah kita Istirahat Hari Ini?"
- 1996 Situs Web [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com) diperkenalkan
- 1997 MCD mengeluarkan iklan baru "Did Somebody Say McDonald's?"
- 1998 MCD membuka gerai pertamanya di Indonesia
- 2001 Sandwich Big N'Tasty diperkenalkan
- 2003 MCD memperkenalkan Salad Premium dan strategi "Rencanakan untuk Menang"
- 2016 MCD memperkenalkan Snack Wraps

Saat ini, MCD adalah pengecer layanan makanan global terbesar, dengan lebih dari 31.000 restoran di 118 negara yang melayani lebih dari 58 miliar pelanggan setiap hari. Gambar 2 menunjukkan lokasi global MCD. Jumlah restoran yang dimiliki dan dioperasikan oleh MCD pada tahun 2018 dan 2019 di setiap kelompok menunjukkan pertumbuhan yang stabil di setiap negara tempat beroperasi kecuali Inggris, dengan pertumbuhan yang datar.

<b>Exhibit 1 Dampak Kurs Mata Uang Asing (dalam triliunan rupiah, kecuali data per saham)</b>			
<b>Kuartal berakhir 31 Maret</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Keuntungan/(Kerugian) Kurs Mata Uang pada tahun 2019</b>
<b>Pendapatan</b>	Rp.5.077.4	5.614.4	- 642.4
<b>Margin yang dioperasikan perusahaan</b>	654.2	659.2	- 72.5
<b>Margin waralaba</b>	1.286.0	1.316.2	- 109.0
<b>Beban penjualan, umum, dan administrasi</b>	497.3	552.8	43.0
<b>Pendapatan operasional</b>	1.400.4	1.462.8	- 137.9
<b>Penghasilan bersih</b>	979.5	946.1	- 86.2
<b>Laba per saham — terdilusi</b>	0.87	0.81	- 0.08

<b>Exhibit 2 Jumlah Restoran MCD di Seluruh Dunia</b>			
<b>31-Mar</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Kenaikan</b>
<b>Amerika Serikat</b>	<b>13.898</b>	<b>13.871</b>	<b>27</b>
<b>Eropa</b>			
Jerman	1.337	1.301	36
Inggris	1.192	1.192	—
Perancis	1.136	1.108	27
Spanyol	393	379	14
Italia	381	363	18
Lainnya	2.212	2.142	70
<b>Total Eropa</b>	<b>6.650</b>	<b>6.485</b>	<b>165</b>
<b>Asia</b>			
Jepang	3.746	3.737	9
China	224	410	73
Indonesia	550	501	80
Australia	782	762	20
Taiwan	347	346	1
Lainnya	2.378	2.216	162
<b>Total Asia</b>	<b>8.327</b>	<b>7.972</b>	<b>355</b>
<b>Negara Lain dan Perusahaan Lain</b>			
Kanada	1.419	1.408	11
Brazil	563	553	10
Meksiko	382	365	17
Lainnya	<b>821</b>	<b>785</b>	<b>36</b>

<b>Total Negara Lain dan Perusahaan Lain</b>	<b>3.185</b>	<b>3.111</b>	<b>74</b>
<b>Restoran di seluruh sistem</b>	<b>32.060</b>	<b>31.439</b>	<b>621</b>
<b>Total Negara</b>	<b>118</b>	<b>118</b>	<b>-</b>
<i>Sumber: SEC 10-K, February 25, 2019 . Dan</i>			
<a href="https://id.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s#Indonesia">https://id.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s#Indonesia</a>			

## Masalah Internal

### Struktur Organisasi

Pimpinan puncak MCD telah melihat beberapa perubahan baru-baru ini. Posisi pengawas kosong, dan grup McDonald's AS saat ini menyertakan eksekutif baru untuk mengepalai Divisi Timur dan Baratnya. Exhibit 3 memberikan daftar kepemimpinan puncak MCD serta bagan organisasi perusahaan.

Perhatikan bahwa operasi MCD diatur ke dalam struktur geografis dengan empat segmen utama. Keempat segmen tersebut adalah (1) McDonald's — AS, (2) McDonald's — Eropa, (3) McDonald's— APMEA (Asia/Pasifik, Timur Tengah, dan Afrika), dan (4) McDonald's — Negara dan Perusahaan Lain.

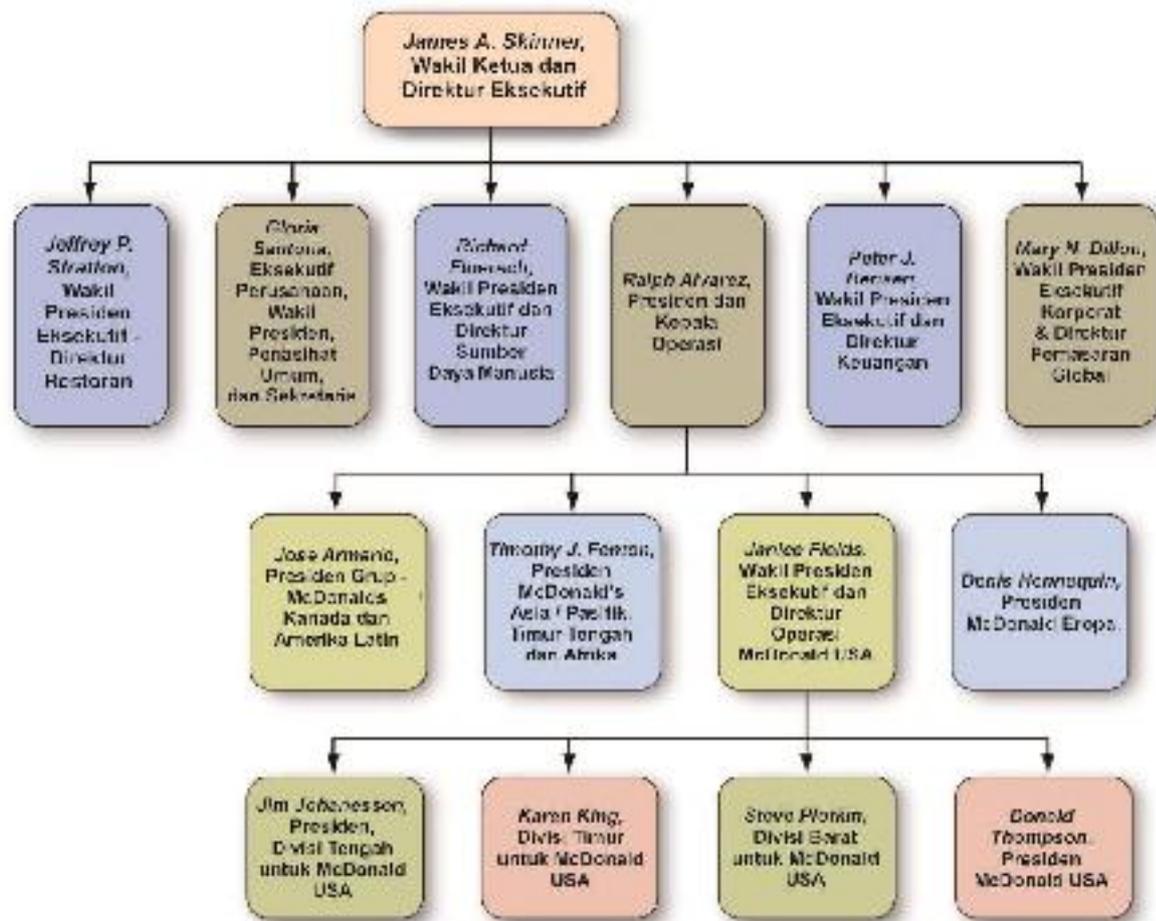
### Keuangan

Selain pertumbuhan yang stabil dalam jumlah restoran, MCD menunjukkan kinerja keuangan yang kuat berdasarkan segmen geografis antara tahun 2019 dan 2019, bahkan ketika krisis ekonomi dunia berdampak negatif pada pesaing utama MCD. Seperti yang ditunjukkan pada Exhibit 4, pendapatan dan margin operasi di tiga segmen utama (Amerika Serikat, Eropa, dan APMEA) terus meningkat pada tahun 2016 hingga 2018, mengimbangi penurunan di segmen "Lainnya dan Korporasi".

MCD memberikan kinerja yang baik secara konsisten, menjadikannya favorit bagi investor. Pada bulan April 2019, analis industri besar menilai MCD sebagai "beli", menunjukkan tingkat risiko yang rendah bagi investor. Laporan keuangan MCD yang disajikan dalam Exhibit 5 menunjukkan antusiasme komunitas analis. Laporan pendapatan MCD yang disediakan dalam pameran menunjukkan pertumbuhan pendapatan yang terus menerus dan stabil. Pendapatan total tumbuh dari 305,4 triliun rupiah pada tahun 2016 menjadi 333,1 triliun rupiah pada tahun 2017 dan 343,4 triliun rupiah pada tahun 2018. Itu berarti pertumbuhan tahunan sekitar 9,1 persen dari tahun 2016 hingga 2017 dan 3,1 persen dari tahun 2017 hingga tahun 2018. Pendapatan bersih menunjukkan tren yang sedikit berbeda. Pendapatan bersih menurun 32,4 persen antara tahun 2016 dan 2017 tetapi mendapatkan kembali momentumnya dengan tumbuh 80 persen dari tahun 2017 hingga 2018.

Neraca konsolidasi MCD yang disajikan pada Exhibit 6 menggambarkan penurunan total aset yang dimiliki oleh perusahaan dari sekitar 424 triliun rupiah pada tahun 2016 menjadi sekitar 416,4 triliun rupiah pada tahun 2018. Pada saat yang sama, baik hutang jangka panjang maupun laba ditahan meningkat secara signifikan. Karena tingkat bunga hutang jangka pendek untuk MCD kurang dari 6 persen untuk hutang jangka pendek dan jangka panjang, peningkatan pinjaman MCD tidak perlu dikhawatirkan.

**Gambar 3.** Perusahaan McDonald's: Pejabat Eksekutif dan Bagan Organisasi



**Exhibit 5** Pilihan Data Keuangan menurut Segmen Geografis

<i>Dalam Triliunan</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Amerika Serikat	Rp.8.078.3	Rp. 7.905.5	Rp. 7.464.1
Eropa	9.922.2	8.926.2	7.637.7
Asia	4.230.8	3.598.9	3.053.5
Negara&Perusahaan lain	1.290.4	2.356.0	2.739.9
<b>Total pendapatan</b>	<b>Rp. 23.522.4</b>	<b>Rp. 22.786.6</b>	<b>Rp. 20.895.2</b>
Amerika Serikat	Rp.3.059.7	Rp.2.841.9	Rp.2.657.0
Eropa	2.608.0	2.125.4	1.610.2
Asia	818.8	616.3	364.4
Negara&Perusahaan lain	(43.6)	(1.704.6)	(198.6)
<b>Total pendapatan Operasional</b>	<b>Rp. 6.3442.9</b>	<b>Rp. 3.879.0</b>	<b>Rp. 44.433.0</b>
Amerika Serikat	Rp.10.356.7	Rp.10.031.8	Rp.9.477.4
Eropa	10.532.7	11.380.4	10.413.9
Asia (Termasuk Indonesia)	4.074.6	4.145.3	3.727.6
Negara&Perusahaan lain	3.497.5	3.834.2	3.529.4
Bisnis diadakan untuk dijual			1.631.5
Operasi yang dihentikan			194.7
<b>Total Aset</b>	<b>Rp.28.461.5</b>	<b>Rp.29.391.7</b>	<b>Rp.28.974.5</b>
Amerika Serikat	Rp. 837.4	Rp. 805.1	Rp. 774.3

Eropa	864.1	687.4	504.9
Asia (Terasuk Indonesia)	360.6	302.8	208.1
Negara&Perusahaan lain	73.6	97.3	85.4
		43.7	87.0
		10.3	82.2
<b>Total belanja modal</b>	<b>Rp. 2.135.7</b>	<b>Rp. 1.946.6</b>	<b>Rp. 1.741.9</b>
Amerika Serikat	Rp. 400.9	Rp. 402.7	Rp. 390.5
Eropa	506.9	473.3	436.4
Asia (Termasuk Indonesia)	193.4	178.1	171.8
Negara&Perusahaan lain	107.2	112.6	110.4
		26.1	81.8
		21.3	59.0
	Rp. 1.207.8	Rp. 1.214.1	Rp. 1.249.9

Sumber: SEC 10-K, 25 Februari 2019 .

<b>Exhibit 5 Laporan Pendapatan Konsolidasi McDonald's</b>				
<b>Dalam Triliun, kecuali data per saham</b>	<b>Tahun yang berakhir pada 31 Desember</b>	2018	2017	2016
<b>PENDAPATAN</b>				
Penjualan oleh restoran yang dioperasikan Perusahaan		Rp. <b>16.560.9</b>	Rp. 16.611.0	Rp. 15.402.4
Pendapatan dari restoran waralaba		<b>6.961.5</b>	6.175.6	5.495.8
<b>Total pendapatan</b>		<b>23.522.4</b>	<b>22.786.6</b>	<b>20.895.2</b>
<b>BIAYA DAN BIAYA OPERASI</b>				
Beban restoran yang dioperasikan perusahaan				
Makanan & Kertas		<b>5.586.1</b>	5.487.4	5.111.8
Penggajian & tunjangan karyawan		<b>4.300.1</b>	4.331.6	3.991.1
Hunian & biaya operasional lainnya		<b>3.766.7</b>	3.922.7	3.802.2
Restoran waralaba - biaya hunian		<b>1.230.3</b>	1.139.7	1.058.1
Beban penjualan, umum & administrasi		<b>2.355.5</b>	2.367.0	2.295.7
Gangguan dan biaya lainnya, bersih		<b>6.0</b>	1.670.3	134.2

Beban operasional (pendapatan) lainnya, bersih		(165.2)	(11.1)	69.1
<b>Total biaya dan pengeluaran operasional</b>		<b>17.079.5</b>	<b>18.907.6</b>	<b>16.462.2</b>
<b>Pendapatan operasional</b>		<b>6.442.9</b>	3.879.0	4.433
Beban bunga – dikurangi modal bunga Rp. 12,3, Rp. 6,9 dan Rp. 5,4		<b>552.6</b>	410.1	401.9
Beban (pendapatan) non-operasional, bersih		<b>(77.6)</b>	(103.2)	(123.3)
Keuntungan penjualan investasi		<b>(160.1)</b>		
Pendapatan dari operasi yang dilanjutkan sebelum provisi untuk pajak pendapatan		<b>6.158.0</b>	3.571.1	4.154.4
Penyisihan pajak penghasilan		<b>1.844.8</b>	1.237.1	1.288.3
pendapatan dari operasi berkelanjutan		<b>4.313.2</b>	2.335.0	2.866.1
Pendapatan dari operasi yang dihentikan (setelah dikurangi pajak Rp. 476.000,5 dan Rp. 101,9)			60.1	678.1
<b>Net Income</b>		<b>Rp. 4.313.2</b>	<b>Rp. 2.395.1</b>	<b>Rp. 3.5444.2</b>
<b>Per saham biasa – dasar:</b>				
Melanjutkan operasi		<b>Rp. 3.83</b>	Rp. 1.96	Rp. 2.32
Operasi yang dihentikan			0.05	0.55
<b>Net Income</b>		<b>Rp. 3.83</b>	<b>Rp. 2.02</b>	<b>Rp. 2.87</b>
<b>Per saham biasa – dicairkan:</b>				
Melanjutkan operasi		<b>Rp. 3.76</b>	Rp. 1.93	Rp. 2.29
Operasi dihentikan Laba Bersih			0.05	0.54
Net Income		<b>Rp. 3.76</b>	Rp. 1.98	Rp. 2.83
<b>Dividen diumumkan per saham biasa</b>		<b>Rp. 1.625</b>	Rp.1.50	Rp. 1.00

<b>Rata-rata tertimbang saham beredar – dasar</b>		<b>1.126.6</b>	1.188.3	1.234.0
<b>Rata-rata tertimbang saham beredar – dilusian</b>		1.146.0	1.211.8	1.251.7
<i>Sumber: SEC 10-K, 25 Februari 2019</i>				

## Tanggung jawab sosial

MCD memandang strategi Plan to Win-nya, yang terdiri dari 5 P [*People* (orang), *product* (produk), *place* (tempat), *price* (harga), dan *promotion* (promosi)] sebagai fundamental untuk kesuksesan bisnisnya dan untuk menjadi lebih baik daripada hanya lebih besar. Rencana ini bertujuan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa dengan melakukan beberapa inisiatif yang difokuskan pada masing-masing dari lima P yang didasarkan pada serangkaian nilai perusahaan yang ditunjukkan di exhibit 7.

MCD telah membuat perubahan signifikan menjadi perusahaan yang ramah sosial dan lingkungan. Itu telah diakui atas upayanya dalam keunggulan inklusif sehubungan dengan penggunaan dan penciptaan peluang bagi kaum minoritas. MCD telah terdaftar di antara “40 perusahaan teratas” oleh Black Enterprise Magazine untuk tahun 2005 hingga 2017. MCD menetapkan Komitmen Lingkungan Global pertamanya pada tahun 1989. Sejak itu secara aktif berupaya mengurangi jejak karbonnya dengan menggunakan kemasan daur ulang. Selain itu, Yayasan Ronald McDonald's mengumpulkan triliunan rupiah setiap tahun untuk kegiatan yang berpusat pada anak-anak di masyarakat.

Menurut Skinner, CEO MCD, “Tanggung jawab perusahaan berarti banyak hal bagi banyak orang. Di McDonald's, menjadi perusahaan yang bertanggung jawab berarti menjalankan nilai-nilai kita untuk memungkinkan kita menyajikan makanan secara bertanggung jawab, dan bekerja menuju masa depan yang berkelanjutan.” (MCD tidak memiliki pernyataan misi tertulis atau pernyataan visi atau dokumen-dokumen ini tidak tersedia untuk umum karena saya tidak dapat menemukan keduanya pada saat kasus ini ditulis.)

<b>Exhibit 6 Neraca Keuangan McDonald (Dalam Jutaan Rupiah)</b>			
Akhir Periode	31 Des 2018	31 Des 2017	31 Des 2016
<b>Aset</b>			
Aset tertentu			
Cash dan ekuivalen	Rp. 2.063.400	Rp. 1.981.300	Rp. 2.136.400
Investasi jangka Pendek	–	–	–
Piutang Bersih	931.200	1.053.800	904.200
Inventaris	111.500	125.300	149.000
Aset tertentu Lainnya	411.500	421.500	435.700
<b>Total Aset Tertentu</b>	<b>3.517.600</b>	<b>3.581.900</b>	<b>3.625.300</b>
Investasi Jangka Panjang	1.222.300	1.156.400	1.036.200
Peralatan dan Peroperti tanaman	20.254.500	20.984.700	20.845.700

Goodwill	2.237.400	2.301.300	2.209.200
Aset tak berwujud	–	–	–
Akumulasi Amortisasi	–	–	–
Aset Lainnya	1.229.700	1.367.400	1.307.400
Biaya Aset Jangka Panjang yang Ditangguhkan	–	–	–
<b>Total Aset</b>	<b>28.461.500</b>	<b>29.391.700</b>	<b>29.023.800</b>
<b>Liabilitas</b>			
Liabilitas tertentu			
Piutang usaha	2.506.100	3.634.000	2.739.000
Hutang jangka pendek / panjang	31.800	864.500	17.700
Liabilitas tertentu lainnya	–	–	251.400
<b>Total Liabilitas Tertentu</b>	<b>2.537.900</b>	<b>4.498.500</b>	<b>3.008.100</b>
Hutang jangka panjang	10.186.000	7.310.000	8.416.500
Liabilitas Lainnya	1.410.100	1.342.500	1.074.900
Biaya liabilitas Jangka Panjang yang Ditangguhkan	944.900	960.900	1.066.000
Bunga minoritas	–	–	–
Negative Goodwill	–	–	–
<b>Total Liabilitas</b>	<b>15.078.900</b>	<b>14.111.900</b>	<b>13.656.500</b>
<b>Ekuitas Pemegang Saham</b>			
Misc. Stocks Options Warrants	–	–	–
Saham Preferen yang Dapat Ditebus	–	–	–
Saham Preferen	–	–	–
Saham Biasa	16.600	16.600	16.600
Pendapatan yang disimpan	28.953.900	26.461.500	25.845.600
Saham Treasury	-9.202.894.000	-16.762.400	-13.552.200
Capital Surplus	4.600.200	4.226.700	3.445.000
Ekuitas Pemegang Saham lainnya	101.300	1.337.400	-296.700
<b>Total Ekuitas Pemegang Saham</b>	<b>13.382.600</b>	<b>15.279.800</b>	<b>15.458.300</b>
<b>Total Liabilitas dan Ekuitas Pemegang Saham</b>	<b>Rp. 28.461.500</b>	<b>Rp. 29.391.700</b>	<b>Rp. 29.023.800</b>
<i>Sumber <a href="http://finance.yahoo.com">http://finance.yahoo.com</a>.</i>			

**Exhibit 7 Nilai Perusahaan McDonald's**

### **Kami menempatkan pengalaman pelanggan sebagai inti dari semua yang kami lakukan**

Pelanggan kami adalah alasan keberadaan kami. Kami menunjukkan penghargaan kami dengan memberi mereka makanan berkualitas tinggi dan layanan yang unggul, dalam lingkungan yang bersih dan ramah, dengan nilai yang tinggi.

### **Kami berkomitmen untuk orang-orang kami**

Kami memberikan kesempatan, memelihara bakat, mengembangkan pemimpin dan menghargai pencapaian. Kami percaya bahwa tim yang terdiri dari individu-individu yang terlatih dengan latar belakang dan pengalaman yang beragam, bekerja bersama dalam lingkungan yang menumbuhkan rasa hormat dan mendorong keterlibatan tingkat tinggi, sangat penting untuk kesuksesan kami yang berkelanjutan.

### **Kami percaya pada sistem McDonald's**

Model bisnis McDonald's, yang digambarkan oleh "bangku berkaki tiga" dari pemilik/operator, pemasok, dan karyawan perusahaan, adalah fondasi kami, dan keseimbangan kepentingan di antara ketiga kelompok tersebut adalah kuncinya.

Kami menjalankan bisnis kami secara etis

Etika yang sehat adalah bisnis yang baik. Di McDonald's, kita menjaga diri dan menjalankan bisnis kita dengan standar keadilan, kejujuran, dan integritas yang tinggi. Kami bertanggung jawab secara individu dan secara kolektif.

### **Kami memberikan kembali kepada komunitas kami**

Kami menganggap serius tanggung jawab yang menyertai menjadi seorang pemimpin. Kami membantu pelanggan kami membangun komunitas yang lebih baik, mendukung Ronald McDonald House Charities, dan memanfaatkan ukuran, cakupan, dan sumber daya kami untuk membantu menjadikan dunia tempat yang lebih baik.

### **Kami mengembangkan bisnis kami secara menguntungkan**

McDonald's adalah perusahaan publik. Karena itu, kami berupaya untuk memberikan pertumbuhan yang menguntungkan secara berkelanjutan bagi pemegang saham kami. Ini membutuhkan fokus berkelanjutan pada pelanggan kami dan kesehatan sistem kami.

### **Kami berusaha untuk terus berkembang**

Kami adalah organisasi pembelajaran yang bertujuan untuk mengantisipasi dan menanggapi kebutuhan pelanggan, karyawan, dan sistem yang berubah melalui evolusi dan inovasi yang konstan.

Sumber: <http://www.crmcdonalds.com>.

## **Kompetitor / Pesaing**

Industri jasa makanan, juga dikenal sebagai industri restoran, besar dan menguntungkan dengan kapitalisasi pasar 2.045 triliun rupiah dan rasio harga terhadap pendapatan (P/E) 80,2. Namun, restoran ini sangat terfragmentasi dengan lebih dari 550.000 restoran mulai dari restoran lokal kecil hingga raksasa global seperti MCD dan Yum! Brands, Inc. MCD mengungguli pesaing langsungnya dalam industri dengan kapitalisasi pasar sebesar 873,9 triliun rupiah pada Mei 2019. Yum! Merek, yang memiliki kapitalisasi pasar hanya 238,2 triliun rupiah, dan Burger King Holdings,

Inc., yang kapitalisasi pasarnya 35,9 triliun rupiah, masing-masing berada di urutan kedua dan ketiga. Meskipun Wendy's secara langsung bersaing dengan MCD dalam industri ini, Wendy's saat ini dimiliki oleh perusahaan induk swasta, Wendy's/Arby's Group. Rangkuman singkat tentang ikhtisar keuangan pesaing disajikan di exhibit 8.

### **Burger King (BCK)**

Didirikan di Miami, Florida, pada tahun 1954 dengan nama "Insta Burger King" oleh James McLamore dan David Edgerton, Burger King Corporation (BKC), anak perusahaan Burger King Holdings, Inc., memiliki atau memiliki waralaba sekitar 11.500 restoran di Amerika Serikat dan 70 negara asing, termasuk Kanada, Eropa, Timur Tengah, Afrika, Asia Pasifik, dan Amerika Latin. Meskipun dianggap sebagai rantai burger terbesar kedua di dunia, ia menempati urutan ketiga dalam industri jasa makanan. Dengan kapitalisasi pasar sebesar 35,9 triliun rupiah, pendapatan 37,2 triliun rupiah, dan 41.000 karyawan tetap, BKC berada di belakang McDonald's dalam beberapa kategori di industri makanan cepat saji, termasuk margin operasi, laba per saham (EPS), dan rasio P/E.

Selain "sandwich Whopper" yang terkenal, BKC menawarkan berbagai burger, sandwich ayam, item sarapan, dan salad yang bersaing langsung dengan MCD. BKC, sejak 1980-an, memiliki kontrak jangka panjang dengan Angkatan Darat dan Layanan Pertukaran Angkatan Udara. Karena itu, setiap lokasi angkatan darat dan angkatan udara utama di seluruh dunia memiliki restoran Burger King di lokasinya.

### **Yum!Brands (YUM)**

Yum! Brands, Inc., sebelumnya dikenal sebagai TRICON Global Restaurants, Inc., didirikan pada tahun 1997 dan berganti nama menjadi Yum! Brands, Inc. pada tahun 2002. Yum! mengoperasikan lebih dari 36.000 restoran di 110 negara. Yum! memiliki jaringan restoran terkemuka, seperti Kentucky Fried Chicken (KFC), Pizza Hut, Taco Bell, Long John Silver's, dan A&W. Berkantor pusat di Louisville, Kentucky, memiliki kapitalisasi pasar 227,3 triliun rupiah, memiliki 50.400 karyawan pada 7 Mei 2019, dan merupakan pesaing terdekat dalam ukuran dengan McDonald's. Berkantor pusat di Louisville, Kentucky, Yum! dianggap sebagai yang terbesar kedua dalam industri layanan makanan cepat saji global. Menawarkan lebih dari satu merek di satu lokasi telah membantu Yum! meningkatkan lalu lintas di satu lokasi real estat. Masing-masing merek andalannya pun mendominasi segmen tersebut. Misalnya, Taco Bell memegang 60% segmen makanan cepat saji Meksiko, KFC memegang 45% terhormat dari bisnis ayam cepat saji, dan Pizza Hut memimpin bisnis pizza dengan 15% pangsa pasar di segmen bisnis pizza. Selain mencari pertumbuhan melalui akuisisi merek terkemuka, sejak restrukturisasi pada tahun 2016, Yum! telah melakukan ekspansi agresif ke luar negeri dengan melakukan ekspansi pada tingkat 700 lokasi baru selama tujuh tahun berturut-turut sejak 1999. Di Cina saja, ia memiliki lebih dari 2.600 restoran, menyumbang 15% dari pendapatannya.

<b>Exhibit 8 McDonald's versus Rivals, Akhir tahun 2019</b>						
<b>(B = Triliun rupiah; M = Miliar rupiah)</b>						
	<b>MCD</b>	<b>YUM</b>	<b>BKC</b>	<b>Industri pelayanan makanan cepat saji</b>	<b>SBUX</b>	<b>Industri Tempat Makan Khusus</b>
Kapitalisasi Pasar	61.17 B	15.57 B	2.45 B	161.69 M	10.1 B	1.64 B

Karyawan	400.000	50.400	41.000	5.700	176.000	2.140
Pendapatan	22.99 B	11.08 B	2.55 B	403.14 M	10.04 B	1.31 B
Margin Kotor	37.09%	24.53%	33.13%	21.51%	54.24%	32.2%
Net Income	4.35 B	928 M	192 M	N/A	88 M	N/A
EPS	3.827	1.914	1.402	0.09	0.119	0.12
P/E	14.35	17.62	13.01	17.91	114.79	22.33
<b>MCD</b> = McDonald's Corporation <b>BKC</b> = Burger King Holdings, Inc. <b>YUM</b> = Yum! Brands, Inc. <b>SBUX</b> = Starbucks <i>Sumber: Berdasarkan <a href="http://finance.yahoo.com">http://finance.yahoo.com</a>.</i>						

### Wendy's (WEN)

Didirikan pada tahun 1969, berbasis di Dublin, Ohio, dan mengoperasikan lebih dari 6.600 restoran, Wendy's International, Inc., memiliki 1.400 dari 6.600 restoran. Dengan 44.000 karyawan pada tahun 2017, Wendy menempati urutan keempat dalam industri, di belakang McDonald's, Yum!, dan Burger King. Perusahaan ini terkenal dengan burger dan kentang goreng persegi tunggal, ganda, atau tripel yang unik, dan item menu alternatif, seperti kentang panggang, cabai, dan salad. Menu baru dengan harga rendah bersaing langsung untuk mendapatkan pangsa pasar dengan MCD. Ini memegang posisi unik di industri sebagai tempat makan kuno dalam bisnis makanan cepat saji dan diakui pada tahun 1986 sebagai merek kualitas paling favorit oleh Majalah QSR untuk tahun kedua berturut-turut dan mendapatkan tempat pertama untuk kepuasan pelanggan di kategori "restoran dengan layanan terbatas" dalam survei Indeks Kepuasan Pelanggan Amerika tahun itu. Dengan pendapatan 35,8 triliun rupiah pada tahun 2017, Wendy's saat ini beroperasi sebagai anak perusahaan dari Wendy's/Arby's Group, sebuah perusahaan swasta.

### Starbucks Corporation (SBX)

Meskipun Starbucks tidak bersaing langsung untuk bisnis inti MCD, MCD sekarang bersaing dengan Starbucks untuk ceruk kopi spesial. Oleh karena itu, penting untuk melihat Starbucks sebagai pesaing langsung yang baru. Starbucks didirikan pada tahun 1985 oleh Howard Schultz, yang baru-baru ini keluar dari masa pensiunnya untuk menjabat sebagai ketua, CEO, dan presiden. Perusahaan ini biasanya dikelompokkan dalam industri tempat makan khusus dengan harga tinggi dan margin tinggi. Pendapatan tahunan Starbucks adalah 146,7 triliun rupiah, kurang dari setengah MCD. Margin kotor Starbucks sebesar 54,24 persen adalah 17 persen poin lebih tinggi dari McDonald's. Dengan 176.000 karyawan dan pengenalan merek yang kuat, Starbucks dipandang sebagai pemimpin dalam industri restoran khusus.

### Ancaman Luar

Karena jangkauan global dan pengenalan mereknya, MCD terus menghadapi ancaman yang signifikan terhadap strategi pertumbuhan agresifnya di dalam negeri, salah satunya adalah tumbuhnya kesadaran di antara komunitas medis dan ilmiah serta publik tentang hubungan langsung antara diet dan kesehatan. Sebuah studi penelitian bersama yang baru-baru ini dilakukan di Universitas California, Berkeley, dan Universitas Columbia dan diterbitkan pada Maret 2019 menyimpulkan bahwa keberadaan restoran cepat saji dalam jarak 500 kaki dari sekolah dikaitkan dengan

setidaknya peningkatan 5,2 persen pada obesitas. tingkat di sekolah itu, menunjukkan manfaat kesehatan yang signifikan dari pelarangan restoran cepat saji yang dekat dengan sekolah jika masyarakat tertarik untuk memerangi epidemi obesitas yang berkembang di kalangan remaja muda di Amerika.

MCD terus menghadapi tuntutan hukum yang dibawa ke seluruh dunia oleh para aktivis dan orang tua yang membuat marah anak-anak di bawah usia 18 tahun. Pada tahun 1990, dalam Percobaan McLibel, juga dikenal sebagai Restoran McDonald's vers Morris&Steel, aktivis dari kelompok kecil yang dikenal sebagai London Greenpeace tanpa afiliasi dengan organisasi Greenpeace mencetak dan mendistribusikan informasi dengan judul, "Apa yang salah dengan McDonald's?" Dalam informasi tercetak yang diedarkan secara luas di London, mereka mengkritik catatan lingkungan, kesehatan, dan tenaga kerja MCD. Korporasi menulis kepada kelompok tersebut meminta mereka untuk menarik kembali dan meminta maaf, tetapi ketika dua aktivis kunci menolak untuk mundur, MCD menggugat mereka karena pencemaran nama baik. Kasus ini ternyata bukan hanya salah satu kasus terpanjang dalam hukum perdata Inggris, tetapi juga menjadi mimpi buruk hubungan masyarakat bagi MCD. Film dokumenter yang merekam kisah ini terus diputar di beberapa negara, termasuk Amerika Serikat.

Tempat MCD terus menarik aktivis antiglobalisasi dari seluruh dunia. Pada tahun 1999, aktivis Prancis José Bové merusak McDonald's yang setengah jadi untuk memprotes pengenalan makanan cepat saji di wilayah tersebut. Baru-baru ini di tahun 2019, aktivis merusak restoran MCD selama KTT G-20 sebagai protes atas kemiskinan dan ketidaksetaraan pendapatan yang disebabkan oleh globalisasi.

Film dokumenter, Super Size Me, yang menyatakan bahwa menu MCD berkontribusi pada epidemi obesitas dan bahwa perusahaan tidak memberikan informasi nutrisi tentang produknya, menarik perhatian eksekutif MCD dengan cepat. Dalam enam minggu setelah debut film tersebut, MCD menghilangkan opsi ukuran super dari opsi makanannya.

Pada bulan April 2016, organisasi aktivis global Greenpeace menuduh bahwa MCD, sebagai klien raksasa pertanian Cargill, berkontribusi pada perusakan hutan hujan Amazon di Brasil dan invasi tanah masyarakat adat saat membeli ayam yang diberi makan kedelai Brasil. Lebih jauh, aktivis global berpendapat bahwa operasi MCD membebani pasokan air minum yang langka dari masyarakat lokal yang miskin dengan mengalihkannya ke produksi pasokan yang sembrono untuk mendukung MCD.

Perubahan yang tidak menguntungkan pada bidang sosial politik, hukum, dan lingkungan di dalam dan luar negeri serta nilai tukar mata uang dapat mempengaruhi MCD tanpa pemberitahuan sebelumnya. Biaya persediaan dapat meningkatkan pemotongan margin kotor MCD seperti yang terlihat dari laporan pendapatan (Exhibit 8). Total biaya operasional dan pengeluaran meningkat dari sekitar 241,1 triliun pada tahun 2016 menjadi 276,2 triliun pada tahun 2017. Kerugian akibat transisi mata uang asing yang ditampilkan di exhibit 1 menunjukkan tingkat kerusakan yang dihadapi perusahaan global seperti MCD karena ketidakpastian di lingkungan global yang tidak dimiliki oleh siapa pun. mengendalikan. Pada Februari 2019, MCD memangkas harga item menu populernya di China sebanyak 60 persen untuk membalikkan penurunan penjualan.

## Kesimpulan

Sukses hari ini tidak ada jaminan untuk sukses besok. Namun, McDonald's menambahkan 40 restoran di India pada tahun 2019 dan 25 lainnya pada tahun 2019. Meskipun orang-orang di India sebagian besar beragama Hindu dan menghormati sapi, sehingga tidak makan daging sapi, mereka menyukai McDonald's, terutama Chicken McNuggets, yang pertama kali diperkenalkan di India pada Mei 2019. Roti nabati MCD juga menjadi hit besar sekarang di India.

Untuk kuartal kedua, yang berakhir pada tanggal 30 Juni 2019, MCD memiliki penjualan global yang positif di setiap wilayah di dunia, serta pendapatan, pendapatan operasional, dan laba per saham yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya. "Kami mendorong hasil dengan tetap fokus pada strategi bisnis global kami, Plan to Win," kata Chief Executive Officer Jim Skinner. "Karena konsumen merasa lebih kekurangan uang dan waktu, mereka terus mengandalkan McDonald's untuk nilai, kenyamanan, dan variasi di seluruh menu kami." Hasil kuartal kedua 2019 MCD termasuk penjualan sebanding global naik 4,8% dengan Amerika Serikat naik 3,5%, Eropa naik 6,9%, dan Asia/Pasifik, Timur Tengah dan Afrika naik 4,4%. Inggris, Prancis, dan Rusia. Di Asia/Pasifik, Timur Tengah, dan Afrika (APMEA), Australia memimpin peningkatan pendapatan operasional kuartal kedua segmen sebesar 34% dalam mata uang konstan.

Bagan 9 menyajikan laporan keuangan MCD pertengahan tahun 2019 :

<b>Exhibit 9 Highligh Keuangan MCD, Kuartal Kedua 2019</b> <b>(dalam triliunan rupiah, kecuali data per saham)</b>				
	<b>Kuartal berakhir 30 Juni</b>		<b>6 bulan, berakhir pada 30 Juni</b>	
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Pendapatan	Rp. 5.647.2	Rp. 6.075.3	Rp. 10.724.6	Rp. 11.690.1
Pendapatan Operasi	1.681.5	1.654.2	3.081.9	3.117.0
Net Income	1.093.7	1.190.5	2.073.2	2.136.6
Penghasilan per saham	0.98	1.04	1.85	1.85

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 1A : Mengumpulkan Informasi Strategis

#### Tujuan

Tujuan dari latihan ini adalah untuk membuat kita terbiasa dengan istilah-istilah strategi yang diperkenalkan dan didefinisikan dalam Bab 1. Mari kita terapkan istilah-istilah ini ke McDonald's Corporation (simbol saham = MCD).

#### Instruksi

##### Langkah 1

Kunjungi [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com), yang merupakan situs Web McDonald's. Klik pada kata Search. Kemudian ketikkan kata Laporan Tahunan. Kemudian cetak Laporan Tahunan McDonald's 2019 . Dokumen ini mungkin 100 halaman, jadi kita mungkin ingin mencetaknya di perpustakaan perguruan tinggi kita atau memesan laporan langsung dari McDonald's seperti yang ditunjukkan di situs Web. Laporan Tahunan berisi informasi yang sangat baik untuk mengembangkan daftar kekuatan dan kelemahan internal MCD.

##### Langkah 2

Buka perpustakaan perguruan tinggi kita dan buat salinan Survei Industri Standard&Poor's untuk industri restoran. Dokumen ini akan berisi informasi yang sangat baik untuk mengembangkan daftar peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi MCD.

##### Langkah 3

Kunjungi situs Web [www.finance.yahoo.com](http://www.finance.yahoo.com). Masukkan MCD. Perhatikan kekayaan informasi di McDonald yang dapat diperoleh dengan mengklik item apapun di sepanjang kolom kiri. Klik Kompetitor di kolom kiri. Kemudian cetak tabel dan informasi yang dihasilkan. Perhatikan bahwa dua pesaing utama McDonald's adalah Yum! Brands, Inc. dan Burger King Holdings.

##### Langkah 4

Menggunakan Cohesion Case, informasi [www.finance.yahoo](http://www.finance.yahoo), Laporan Tahunan 2019 , dan dokumen Survei Industri, pada selembar kertas terpisah daftar apa yang kita anggap sebagai tiga kekuatan utama MCD, tiga kelemahan utama, tiga peluang utama, dan tiga ancaman utama. Setiap faktor yang terdaftar untuk latihan ini harus menyertakan%, #, Rp., atau rasio untuk mengungkapkan beberapa fakta atau tren yang dikuantifikasi. Faktor-faktor ini memberikan dasar yang mendasari rencana strategis karena perusahaan berusaha untuk memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, menghindari ancaman, dan memanfaatkan peluang.

##### Langkah 5

Melalui diskusi kelas, bandingkan daftar faktor eksternal dan internal kita dengan yang dikembangkan oleh siswa lain dan tambahkan ke daftar faktor kita. Simpan informasi ini untuk digunakan dalam latihan selanjutnya di akhir bab lain.

## Langkah 6

Ingatlah bahwa perusahaan kasus apa pun yang ditugaskan ke tim siswa kita semester ini, kita dapat mulai memperbarui informasi tentang perusahaan kita dengan mengikuti langkah-langkah yang baru saja terdaftar untuk perusahaan publik mana pun.

### Latihan Pembelajaran 1B: Perencanaan Strategis untuk Universitas Saya

#### Tujuan

Faktor eksternal dan internal adalah dasar yang mendasari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan oleh organisasi. Perguruan tinggi atau universitas kita menghadapi banyak peluang/ancaman eksternal dan memiliki banyak kekuatan/kelemahan internal. Tujuan latihan ini adalah untuk mengilustrasikan proses mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal yang kritis.

Pengaruh eksternal meliputi tren di bidang berikut: ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, teknologi, politik, hukum, pemerintahan, dan persaingan. Faktor eksternal dapat mencakup penurunan jumlah lulusan sekolah menengah; pergeseran populasi; hubungan komunitas; peningkatan daya saing di antara perguruan tinggi dan universitas; meningkatnya jumlah orang dewasa yang kembali ke perguruan tinggi; penurunan dukungan dari agen lokal, negara bagian, dan federal; meningkatnya jumlah siswa asing yang menghadiri perguruan tinggi AS; dan peningkatan jumlah pelatihan Internet.

Faktor internal perguruan tinggi atau universitas termasuk fakultas, mahasiswa, staf, alumni, program atletik, pabrik fisik, pekarangan dan pemeliharaan, perumahan siswa, administrasi, penggalangan dana, program akademik, layanan makanan, parkir, penempatan, klub, persaudaraan, perkumpulan mahasiswa, dan hubungan Masyarakat.

#### Instruksi

##### Langkah 1

Pada selembar kertas terpisah, tulis empat judul: Peluang Eksternal, Ancaman Eksternal, Kekuatan Internal, dan Kelemahan Internal.

##### Langkah 2

Terkait dengan perguruan tinggi atau universitas kita, buatlah daftar lima faktor di bawah masing-masing dari empat judul.

##### Langkah 3

Diskusikan faktor-faktor itu bersama kelas. Tuliskan faktor-faktor di papan tulis.

##### Langkah 4

Hal baru apa yang kita pelajari tentang universitas kita dari diskusi kelas? Bagaimana jenis diskusi ini bermanfaat bagi organisasi?

### Latihan Pembelajaran 1C: Perencanaan Strategis di Perusahaan Lokal

## Tujuan

Kegiatan ini bertujuan untuk memberi kita pengetahuan praktis tentang bagaimana organisasi di kota atau kota kita melakukan perencanaan strategis. Latihan ini juga akan memberi kita pengalaman berinteraksi secara profesional dengan para pemimpin bisnis lokal.

## Instruksi

### Langkah 1

Gunakan telepon untuk menghubungi pemilik bisnis atau manajer teratas. Temukan organisasi yang melakukan perencanaan strategis. Buatlah janji bertemu dengan ahli strategi (presiden, kepala eksekutif, atau pemilik) bisnis itu.

### Langkah 2

Carilah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut selama wawancara:

- Bagaimana perusahaan kita secara formal melakukan perencanaan strategis? Siapa yang terlibat dalam proses tersebut? Apakah perusahaan mengadakan retreat perencanaan? Jika ya, seberapa sering dan di mana?
- Apakah perusahaan kita memiliki pernyataan misi tertulis? Bagaimana pernyataan itu dikembangkan? Kapan pernyataan itu terakhir diubah?
- Apa keuntungan terlibat dalam perencanaan strategis?
- Apa biaya atau masalah utama dalam melakukan perencanaan strategis dalam bisnis kita?
- Apakah kita mengantisipasi perubahan dalam proses perencanaan strategis di perusahaan kita? Jika ya, tolong jelaskan.

### Langkah 3

Laporkan temuan kita ke kelas

## Latihan Pembelajaran 1D: Mengenal SMCO

### Tujuan

Latihan ini dirancang agar kita terbiasa dengan Strategic Management Club Online (SMCO), yang menawarkan banyak manfaat bagi mahasiswa strategi. Situs SMCO juga menawarkan template untuk melakukan analisis kasus dalam pelatihan ini.

### Instruksi

#### Langkah 1

Kunjungi situs Web [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com). Tinjau berbagai bagian situs ini.

#### Langkah 2

Pilih bagian dari situs SMCO yang menurut kita akan paling berguna bagi kita di kelas ini. Tulis ringkasan satu halaman dari bagian itu dan jelaskan mengapa kita merasa itu akan sangat bermanfaat bagi kita.

## BAGIAN 2

### PERUMUSAN STRATEGIS

#### BAB 2

#### Visi Dan Misi Bisnis

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Menjelaskan sifat dan peran pernyataan visi dan misi dalam manajemen strategis.
2. Mendiskusikan mengapa proses mengembangkan pernyataan misi sama pentingnya dengan dokumen yang dihasilkan.
3. Mengidentifikasi komponen pernyataan misi.
4. Mendiskusikan bagaimana pernyataan visi dan misi yang jelas dapat bermanfaat bagi kegiatan manajemen strategis lainnya.
5. Mengevaluasi pernyataan misi dari organisasi yang berbeda.
6. Menuliskan visi dan misi yang baik

#### Kutipan Terkenal

*"Bisnis tidak ditentukan oleh nama, undang-undang, atau anggaran dasar. Ini ditentukan oleh misi bisnis. Hanya definisi yang jelas tentang misi dan tujuan organisasi yang memungkinkan tujuan bisnis yang jelas dan realistis."*

— Peter Drucker

*"Visi perusahaan dapat fokus, mengarahkan, memotivasi, menyatukan, dan bahkan mendorong bisnis ke dalam kinerja yang unggul. Tugas ahli strategi adalah mengidentifikasi dan memproyeksikan visi yang jelas."*

— John Keane

*"Di mana tidak ada penglihatan, orang-orang binasa."*

— Amsa 129 : 18

*"Hal terakhir yang dibutuhkan IBM saat ini adalah sebuah visi. (Juli 1993) Yang paling dibutuhkan IBM saat ini adalah sebuah visi. (Maret 1996)"*

— Louis V. Gerstner Jr., CEO, IBM Corporation

*"Skema tikus dan manusia yang paling baik sering kali salah."*

— Robert Burns

*"Tugas seorang ahli strategi adalah melihat perusahaan tidak seperti sekarang ... tetapi seperti apa yang bisa terjadi."*

— John W. Teets, Ketua Greyhound, Inc.

*"Misi bisnis yang begitu jarang diberikan pemikiran yang memadai mungkin merupakan penyebab tunggal terpenting dari frustrasi bisnis."*

— Peter Drucker

*"Inti dari kepemimpinan adalah kita harus memiliki visi. Kita tidak dapat meniup terompet yang tidak pasti."*

— Theodore Hesburgh

Bab ini berfokus pada konsep dan alat yang diperlukan untuk mengevaluasi dan menulis pernyataan visi dan misi bisnis. Kerangka kerja praktis untuk mengembangkan pernyataan misi disediakan. Pernyataan misi aktual dari organisasi besar dan kecil serta perusahaan nirlaba dan nirlaba disajikan dan diperiksa secara kritis. Proses pembuatan pernyataan visi dan misi dibahas. Resesi ekonomi global telah mengakibatkan banyak perusahaan mengubah arah dan dengan demikian mengubah seluruh visi dan misi mereka untuk bertahan hidup. Misalnya, di Filipina, perusahaan makanan dan minuman terbesar, San Miguel Corp., baru-baru ini melakukan diversifikasi dengan membeli Petron Corp., penyulingan minyak terbesar di negara itu. San Miguel juga membeli Meralco, yang secara resmi dinamai Manila Electric, sehingga memperluas misinya untuk memasukkan bisnis yang berhubungan dengan energi.

Perusahaan sisipan kotak yang dibahas dalam bab ini adalah Wal-Mart, yang memiliki visi/misi dan rencana strategis yang jelas. Wal-Mart sukses besar dalam resesi ekonomi global.

Kita mungkin paling memahami visi dan misi dengan berfokus pada bisnis saat pertama kali dimulai. Pada awalnya, bisnis baru hanyalah kumpulan ide. Memulai bisnis baru bertumpu pada seperangkat keyakinan bahwa organisasi baru dapat menawarkan beberapa produk atau layanan kepada beberapa pelanggan, di beberapa wilayah geografis, menggunakan beberapa jenis teknologi, dengan harga yang menguntungkan. Seorang pemilik bisnis baru biasanya percaya bahwa filosofi manajemen perusahaan baru akan menghasilkan citra publik yang baik dan bahwa konsep bisnis ini dapat dikomunikasikan kepada, dan akan diadopsi oleh, konstituen penting. Ketika seperangkat keyakinan tentang bisnis pada awalnya dituangkan, dokumen yang dihasilkan mencerminkan ide-ide dasar yang sama yang mendasari pernyataan visi dan misi. Ketika bisnis tumbuh, pemilik atau manajer merasa perlu untuk merevisi seperangkat keyakinan pendiri, tetapi ide-ide orisinal tersebut biasanya tercermin dalam pernyataan visi dan misi yang telah direvisi.

Pernyataan visi dan misi sering kali dapat ditemukan di depan laporan tahunan. Mereka sering kali ditampilkan di seluruh tempat perusahaan dan didistribusikan dengan informasi perusahaan yang dikirim ke daerah pemilihan. Pernyataan tersebut merupakan bagian dari berbagai laporan internal, seperti permintaan pinjaman, perjanjian pemasok, kontrak hubungan kerja, rencana bisnis, dan perjanjian layanan pelanggan. Dalam sebuah studi baru-baru ini, para peneliti menyimpulkan bahwa 90 persen dari semua perusahaan telah menggunakan pernyataan misi dalam lima tahun sebelumnya.<sup>(1)</sup>

### **Melakukan Hal Hebat dalam Ekonomi yang Lemah WALMART**



Ketika sebagian besar perusahaan mengalami kesulitan pada tahun 2018, WalMart meningkatkan pendapatannya dari 5.082,6 triliun rupiah pada tahun 2017 menjadi 5,524 triliun rupiah pada tahun 2018. Pendapatan bersih Wal-Mart juga meningkat, dari 163,6 triliun rupiah menjadi Rp. 127 triliun — cukup mengesankan. Majalah Fortune pada tahun 2019 menilai Wal-Mart sebagai "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" ke-11 mereka dalam hal manajemen dan kinerja mereka.

Toko Wal-Mart terus berkembang secara internasional, terutama di negara-negara berkembang seperti Brasil dan India. Dari 2019 hingga 2013, Wal-Mart berencana mengalokasikan 53 persen dari pengeluaran internasionalnya untuk pasar negara berkembang, naik dari 33 persen dalam lima tahun sebelumnya. Rencana perusahaan termasuk merombak toko A.S. daripada menambahkan toko baru dan pergi ke toko yang lebih kecil. Belanja modal Wal-Mart pada tahun yang berakhir Januari 2020 adalah Rp. 53 triliun, naik dari Rp. 48 triliun pada tahun sebelumnya.

Ketika pengecer elektronik Circuit City menyatakan bangkrut dan dilikuidasi pada tahun 2018, Wal-Mart meningkatkan lini produk elektroniknya, secara langsung menyerang Best Buy. Kedua perusahaan saat ini sedang berjuang untuk mendapatkan miliaran pelanggan produk elektronik. Best Buy adalah "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" ke-44 dari Fortune pada tahun 2019 .

Wal-Mart baru-baru ini mengubah departemen elektronik di 3.500 tokonya di AS agar lebih interaktif dan lebih luas. Perusahaan menginginkan semua bisnis yang ditinggalkan oleh kegagalan Circuit City dan juga menginginkan semua bisnis Best Buy dan Amazon. Wal-Mart kini membawa produk elektronik canggih seperti ponsel pintar Blackberry Research in Motion Ltd., ponsel pintar Pra Palm Inc., dan pemutar cakram Blu-ray. Wal-Mart pada bulan Juni 2019 mulai menjual komputer layar sentuh Studio One 19 baru dari Dell Inc.

Toko Wal-Mart lebih besar dari gabungan Carrefour, Tesco, dan Metro AG Eropa. Ini adalah pengecer nomor satu di dunia, dengan lebih dari 7.870 toko, termasuk sekitar 890 toko diskon, 2.970 toko diskon kombinasi dan toko grosir (Wal-Mart Supercenters di Amerika Serikat dan ASDA di Inggris), dan 600 toko gudang (Sam's Club). Sekitar 55 persen toko Wal-Mart berada di Amerika Serikat, tetapi perusahaan terus berkembang secara internasional; itu adalah pengecer nomor satu di Kanada dan Meksiko dan beroperasi di Asia (di mana ia memiliki 95 persen saham di pengecer Jepang SEIYU), Eropa, dan Amerika Selatan. Ahli waris pendiri Sam Walton memiliki sekitar 40 persen Wal-Mart.

Wal-Mart adalah pemimpin perusahaan dalam keberlanjutan. Perusahaan pada tahun 2019 saja memasang panel surya di atap di 20 toko dan gudang di California dan Hawaii.

Mitra Wal-Mart, BP Solar, memasang, memelihara, dan memiliki sistem ini.

Mungkin yang lebih penting, Wal-Mart pada Juli 2019 meluncurkan program pelabelan lingkungan baru yang mengharuskan semua vendornya menghitung dan mengungkapkan biaya lingkungan penuh untuk membuat produk mereka. Semua vendor harus segera menyaring informasi tersebut ke dalam sistem pelabelan baru Wal-Mart, sehingga memberikan informasi dampak lingkungan produk kepada semua pembeli Wal-Mart. Program Wal-Mart baru ini dapat mendefinisikan ulang seluruh proses pelabelan produk konsumen secara global pada tahun 2012.

*Sumber: Berdasarkan Geoff Colvin, "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia," Fortune (16 Maret 2019): 76–86; dan Miguel Bustillo, "Wal-Mart Menempatkan Gerakan Hijau Ke Dalam Toko," Wall Street Journal (16 Juli 2019): A1.*

## Kita Ingin Menjadi Apa?

Sangat penting bagi manajer dan eksekutif di setiap organisasi untuk menyetujui visi dasar yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar, "kita ingin menjadi apa?" Visi yang jelas memberikan landasan untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Banyak organisasi memiliki visi dan misi, tetapi pernyataan visi harus ditetapkan terlebih dahulu dan terutama. Pernyataan visi harus pendek, sebaiknya satu kalimat, dan sebanyak mungkin manajer harus memiliki masukan untuk mengembangkan pernyataan tersebut.

Beberapa contoh pernyataan visi disajikan pada Tabel 2-1.

### Tabel 2.1 Contoh Pernyataan Visi

Visi Tyson Foods adalah menjadi pilihan pertama di dunia untuk solusi protein sambil memaksimalkan nilai pemegang saham. (Komentar penulis: Pernyataan bagus, kecuali Tyson menyediakan produk nonprotein).

Visi General Motors adalah menjadi pemimpin dunia dalam produk transportasi dan layanan terkait. (Komentar penulis: Pernyataan bagus).

Tanggung jawab PepsiCo adalah terus meningkatkan semua aspek dunia tempat kita beroperasi — lingkungan, sosial, ekonomi — menciptakan hari esok yang lebih baik daripada hari ini. (Komentar penulis: Pernyataan terlalu kabur; harus mengungkapkan bisnis minuman dan makanan).

Visi Dell adalah menciptakan budaya perusahaan yang mengutamakan keunggulan lingkungan. (Komentar penulis: Pernyataan terlalu kabur; harus mengungkapkan bisnis komputer dalam beberapa cara; kata lingkungan umumnya digunakan untuk merujuk pada lingkungan alam sehingga tidak jelas dalam penggunaannya di sini).

Visi First Reliance Bank adalah untuk diakui sebagai yang terbesar dan bank paling menguntungkan di Carolina Selatan. (Komentar penulis: Ini adalah bank baru yang sangat kecil yang berkantor pusat di Florence, Carolina Selatan, jadi tujuan ini tidak dapat dicapai dalam lima tahun; pernyataannya terlalu futuristik).

Visi Samsonite adalah memberikan solusi inovatif untuk dunia perjalanan. (Komentar penulis: Pernyataan perlu lebih spesifik, mungkin menyebutkan bagasi; pernyataan seperti yang bisa merujuk pada maskapai penerbangan atau jalur pelayaran, yang tidak baik).

Visi Royal Caribbean adalah untuk memberdayakan dan memungkinkan karyawan kami memberikan pengalaman liburan terbaik untuk kami tamu, dengan demikian menghasilkan keuntungan yang luar biasa bagi pemegang saham kami dan meningkatkan kesejahteraan komunitas kami. (Komentar penulis: Pernyataan itu bagus tetapi bisa diakhiri setelah kata "tamu").

Visi Procter&Gamble adalah menjadi, dan diakui sebagai, perusahaan produk konsumen terbaik di dunia. (Komentar penulis: Pernyataan terlalu kabur dan keterbacaan tidak terlalu bagus)

## Apa Bisnis Kita?

Pemikiran terkini tentang pernyataan misi sebagian besar didasarkan pada pedoman yang ditetapkan pada pertengahan 1970-an oleh Peter Drucker, yang sering disebut "bapak manajemen modern" untuk studi perintisnya di General Motors Corporation dan untuk 22 buku serta ratusan artikelnya. Harvard Business Review menyebut Drucker sebagai "pemikir manajemen terkemuka di zaman kita".

Kata Drucker yang menanyakan pertanyaan "Apa bisnis kita?" identik dengan mengajukan pertanyaan "Apa misi kita?" Pernyataan tujuan yang bertahan lama yang membedakan satu organisasi dari perusahaan serupa lainnya, pernyataan misi adalah pernyataan "alasan keberadaan" organisasi. Ini menjawab pertanyaan penting "Apa bisnis kita?" Pernyataan misi yang jelas penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi secara efektif.

Kadang-kadang disebut pernyataan credo, pernyataan tujuan, pernyataan filosofi, pernyataan keyakinan, pernyataan prinsip bisnis, atau pernyataan "mendefinisikan bisnis kita," pernyataan misi mengungkapkan apa yang diinginkan organisasi dan siapa yang diinginkannya melayani. Semua organisasi memiliki alasan untuk ada,

bahkan jika ahli strategi tidak secara sadar mengubah alasan ini menjadi tulisan. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 2-1, pernyataan visi dan misi yang disiapkan dengan cermat diakui secara luas oleh praktisi dan akademisi sebagai langkah pertama dalam manajemen strategis.

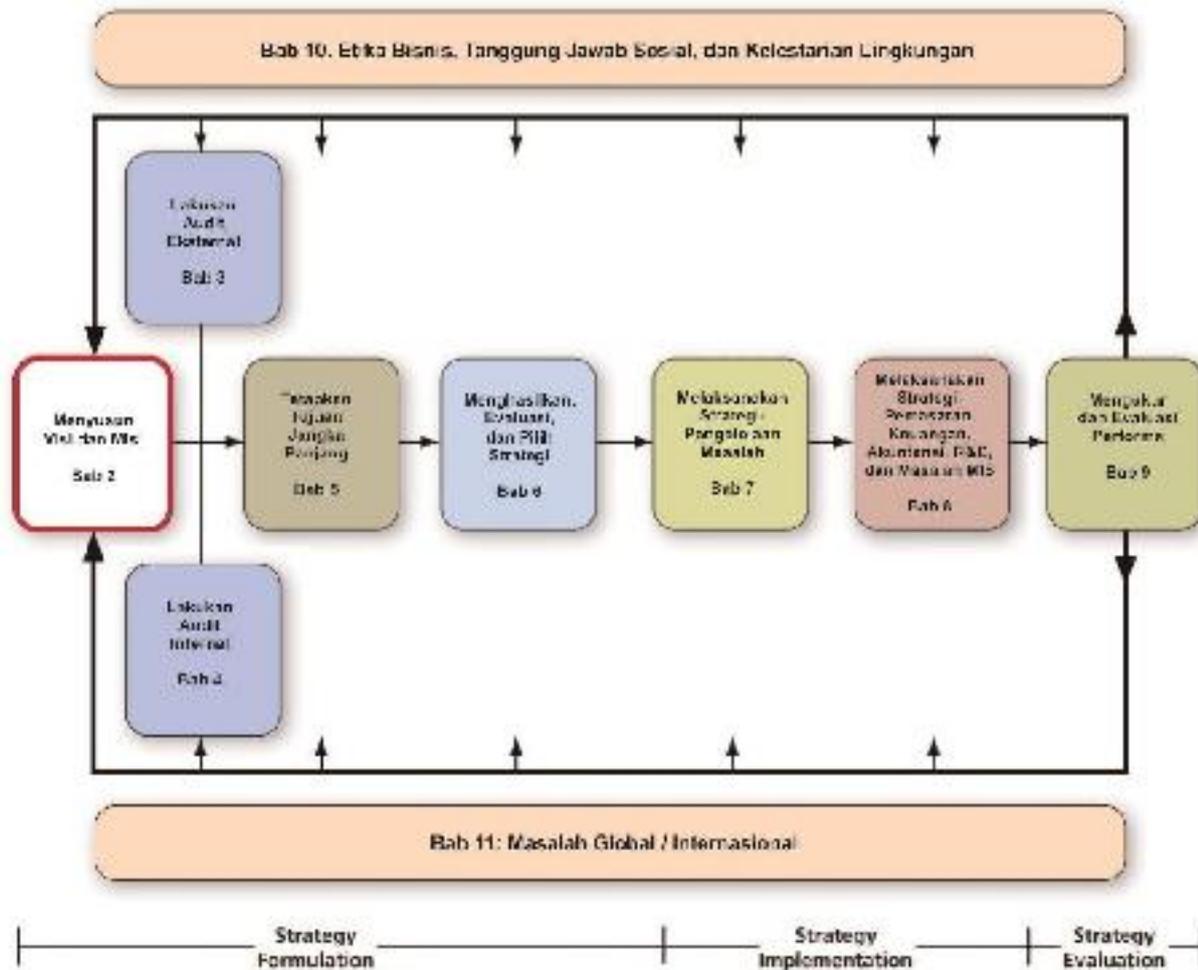
Beberapa contoh pernyataan misi disediakan di Tabel 2-2. Drucker mengatakan hal berikut tentang pernyataan misi:

*Misi bisnis adalah landasan untuk prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja. Ini adalah titik awal untuk desain pekerjaan manajerial dan, di atas segalanya, untuk desain struktur manajerial. Tidak ada yang tampak lebih sederhana atau lebih jelas daripada mengetahui apa bisnis perusahaan itu. Pabrik baja membuat baja, rel kereta api menjalankan kereta api untuk mengangkut barang dan penumpang, perusahaan asuransi menanggung risiko kebakaran, dan bank meminjamkan uang. Sebenarnya, "Apa bisnis kita?" hampir selalu merupakan pertanyaan yang sulit dan jawaban yang benar biasanya sama sekali tidak jelas. Jawaban atas pertanyaan ini adalah tanggung jawab pertama para ahli strategi. Hanya ahli strategi yang dapat memastikan bahwa pertanyaan ini menerima perhatian yang layak dan bahwa jawabannya masuk akal dan memungkinkan bisnis untuk merencanakan jalannya dan menetapkan tujuannya.<sup>(1)</sup>*

Beberapa ahli strategi menghabiskan hampir setiap saat setiap hari pada masalah administratif dan taktis, dan ahli strategi yang terburu-buru untuk menetapkan tujuan dan menerapkan strategi sering mengabaikan pengembangan pernyataan visi dan misi. Masalah ini tersebar luas bahkan di antara organisasi besar. Banyak perusahaan di Amerika belum mengembangkan pernyataan visi atau misi formal.<sup>(2)</sup> Semakin banyak organisasi yang mengembangkan pernyataan ini.

Beberapa perusahaan mengembangkan pernyataan misi hanya karena mereka merasa itu modis, bukan karena komitmen nyata. Namun, seperti yang dijelaskan dalam bab ini, perusahaan yang mengembangkan dan secara sistematis meninjau kembali pernyataan visi dan misi mereka, memperlakukannya sebagai dokumen hidup, dan menganggapnya sebagai bagian integral dari budaya perusahaan menyadari manfaat besar. Johnson&Johnson (J&J) adalah sebuah firma contoh. Manajer J&J bertemu secara teratur dengan karyawan untuk meninjau, mengubah, dan menegaskan kembali visi dan misi perusahaan. Seluruh tenaga kerja J&J mengakui nilai yang diberikan manajemen puncak pada latihan ini, dan karyawan ini merespons sesuai.

**Gambar 2.1.** Model Manajemen strategis yang Komprehensif



### Visi versus Misi

Banyak organisasi mengembangkan pernyataan misi dan visi. Sedangkan pernyataan misi menjawab pertanyaan "Apa bisnis kita?" pernyataan visi menjawab pertanyaan "kita ingin menjadi apa?" Banyak organisasi memiliki pernyataan misi dan visi.

Dapat dikatakan bahwa laba, bukan misi atau visi, adalah motivator utama perusahaan. Tetapi laba saja tidak cukup untuk memotivasi orang.<sup>(3)</sup> Laba dipersepsikan secara negatif oleh beberapa karyawan di perusahaan. Karyawan mungkin melihat keuntungan sebagai sesuatu yang mereka peroleh dan kemudian digunakan oleh manajemen dan bahkan diberikan kepada pemegang saham. Meskipun persepsi ini tidak diinginkan dan mengganggu manajemen, hal ini jelas menunjukkan bahwa keuntungan dan visi diperlukan untuk memotivasi tenaga kerja secara efektif.

Ketika karyawan dan manajer bersama-sama merancang atau membentuk pernyataan visi dan misi untuk sebuah perusahaan, dokumen yang dihasilkan dapat mencerminkan visi pribadi yang dimiliki manajer dan karyawan dalam hati dan pikiran mereka tentang masa depan mereka sendiri. Visi bersama menciptakan kesamaan minat yang dapat mengangkat pekerja keluar dari pekerjaan sehari-hari yang monoton dan menempatkan mereka ke dalam dunia baru yang penuh peluang dan tantangan.

### Tabel 2.2 Contoh Pernyataan Misi

Fleetwood Enterprises akan memimpin industri kendaraan rekreasi dan perumahan manufaktur (2,7) dalam menyediakan produk berkualitas, dengan semangat untuk inovasi yang digerakkan oleh pelanggan (1). Kami akan menekankan pelatihan, merangkul keragaman, dan memberikan peluang pertumbuhan bagi rekan dan dealer kami (9). Kami akan memimpin industri kami dalam penerapan teknologi tepat guna (4). Kami akan beroperasi pada tingkat etika dan kepatuhan tertinggi dengan fokus pada tata kelola perusahaan yang patut dicontoh (6). Kami akan memberikan nilai kepada pemegang saham kami, hasil operasi yang positif dan pendapatan industri terkemuka (5). (Komentar penulis: Pernyataan tidak memiliki dua komponen: Pasar dan Kepedulian terhadap Citra Publik)

Kami bercita-cita menjadikan PepsiCo sebagai (3) perusahaan produk konsumen utama dunia, yang berfokus pada makanan dan minuman yang nyaman (2). Kami berusaha menghasilkan penghargaan finansial yang sehat bagi investor (5) karena kami memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengayaan bagi karyawan kami (9), mitra bisnis kami, dan komunitas (8) tempat kami beroperasi. Dan dalam segala hal yang kami lakukan, kami berusaha untuk bertindak dengan kejujuran, keterbukaan, keadilan dan integritas (6). (Komentar penulis: Pernyataan tidak memiliki tiga komponen: Pelanggan, Teknologi, dan Konsep Diri)

Kami setia kepada Royal Caribbean dan Celebrity dan berusaha untuk terus melakukan perbaikan dalam segala hal yang kami lakukan. Kami selalu memberikan pelayanan dengan sapaan ramah dan senyuman (7). Kami mengantisipasi kebutuhan pelanggan kami dan melakukan segala upaya untuk melebihi harapan pelanggan kami (1). Kami mengambil kepemilikan atas masalah apa pun yang menjadi perhatian kami. Kita terlibat dalam perilaku yang meningkatkan reputasi perusahaan dan moral karyawan (9). Kami berkomitmen untuk bertindak dengan cara etis tertinggi dan menghormati hak dan martabat orang lain (6). (Komentar penulis: Pernyataan tidak memiliki lima komponen: Produk/Layanan, Pasar, Teknologi, Kepedulian terhadap Kelangsungan Hidup/Pertumbuhan/Keuntungan, Kepedulian terhadap Citra Publik)

Misi Dell adalah menjadi perusahaan komputer paling sukses (2) di dunia (3) dalam memberikan pengalaman pelanggan terbaik di pasar yang kami layani (1). Dengan demikian, Dell akan memenuhi ekspektasi pelanggan dengan kualitas tertinggi; teknologi terdepan (4); harga yang kompetitif; akuntabilitas individu dan perusahaan (6); layanan dan dukungan terbaik di kelasnya (7); kemampuan kustomisasi yang fleksibel (7); kewarganegaraan perusahaan yang unggul (8); stabilitas keuangan (5). (Komentar penulis: Pernyataan tidak memiliki hanya satu komponen: Kepedulian terhadap Karyawan)

Procter&Gamble akan menyediakan produk dan layanan bermerek dengan kualitas dan nilai superior (7) yang meningkatkan kehidupan (3) konsumen dunia. Akibatnya, konsumen (1) akan memberi penghargaan kepada kita dengan kepemimpinan industri dalam penjualan, keuntungan (5), dan penciptaan nilai, memungkinkan

orang-orang kita (9), pemegang saham kita, dan komunitas (8) tempat kita tinggal dan bekerja untuk sejahtera . (Komentar penulis: Pernyataan tidak memiliki tiga komponen: Produk/Layanan, Teknologi, dan Filsafat)

Di L'Oreal, kami percaya bahwa kesuksesan bisnis yang langgeng dibangun di atas standar etika (6) yang memandu pertumbuhan dan rasa tanggung jawab yang tulus kepada karyawan kami (9), konsumen kami, lingkungan kami, dan komunitas tempat kami beroperasi (8). (Komentar penulis: Pernyataan tidak memiliki enam komponen: Pelanggan, Produk/Layanan, Pasar, Teknologi, Kepedulian akan Kelangsungan Hidup/Pertumbuhan/Keuntungan, Kepedulian terhadap Citra Publik)

Catatan: Angka dalam tanda kurung sesuai dengan sembilan komponen yang disebutkan pada halaman selanjutnya ; komentar penulis juga mengacu pada komponen tersebut.

### **Proses Penyusunan Pernyataan Visi dan Misi**

Seperti yang ditunjukkan dalam model manajemen strategis, pernyataan visi dan misi yang jelas diperlukan sebelum strategi alternatif dapat dirumuskan dan diterapkan. Sebanyak mungkin manajer harus dilibatkan dalam proses mengembangkan pernyataan ini karena melalui keterlibatan, orang menjadi berkomitmen pada suatu organisasi.

Pendekatan yang banyak digunakan untuk mengembangkan pernyataan visi dan misi adalah dengan memilih beberapa artikel tentang pernyataan ini dan meminta semua manajer untuk membacanya sebagai informasi latar belakang. Kemudian minta manajer sendiri untuk menyiapkan pernyataan visi dan misi organisasi. Seorang fasilitator, atau komite manajer teratas, kemudian harus menggabungkan pernyataan ini ke dalam satu dokumen dan mendistribusikan draf pernyataan tersebut kepada semua manajer. Permintaan untuk modifikasi, penambahan, dan penghapusan diperlukan selanjutnya, bersamaan dengan pertemuan untuk merevisi dokumen. Sejauh semua manajer memiliki masukan dan mendukung dokumen akhir, organisasi dapat lebih mudah mendapatkan dukungan manajer untuk perumusan strategi, implementasi, dan kegiatan evaluasi lainnya. Dengan demikian, proses pengembangan pernyataan visi dan misi merupakan peluang besar bagi ahli strategi untuk mendapatkan dukungan yang dibutuhkan dari semua manajer di perusahaan.

Selama proses pengembangan pernyataan visi dan misi, beberapa organisasi menggunakan kelompok diskusi manajer untuk mengembangkan dan memodifikasi pernyataan yang ada. Beberapa organisasi menyewa konsultan atau fasilitator luar untuk mengelola proses dan membantu menyusun bahasa. Kadang-kadang orang luar dengan keahlian dalam mengembangkan pernyataan seperti itu, yang memiliki pandangan yang tidak bias, dapat mengelola proses lebih efektif daripada kelompok internal atau komite manajer. Keputusan tentang cara terbaik untuk mengkomunikasikan visi dan misi kepada semua manajer, karyawan, dan konstituen eksternal organisasi diperlukan ketika dokumen dalam bentuk akhir. Beberapa organisasi bahkan mengembangkan rekaman video untuk menjelaskan pernyataan tersebut, dan bagaimana pernyataan itu dikembangkan.

Sebuah artikel oleh Campbell dan Yeung menekankan bahwa proses pengembangan pernyataan misi harus menciptakan "ikatan emosional" dan "rasa misi" antara organisasi dan karyawannya.<sup>(4)</sup> Komitmen terhadap strategi perusahaan dan kesepakatan intelektual pada strategi yang akan dikejar tidak selalu diterjemahkan ke dalam ikatan emosional; oleh karena itu, strategi yang telah dirumuskan tidak dapat dilaksanakan. Para peneliti ini menekankan bahwa ikatan emosional muncul ketika seorang individu secara pribadi mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan perilaku yang mendasari perusahaan, sehingga mengubah kesepakatan intelektual dan komitmen terhadap strategi menjadi rasa misi. Campbell dan Yeung juga membedakan antara istilah visi dan misi, dengan mengatakan bahwa visi adalah "keadaan masa depan yang mungkin dan diinginkan dari suatu organisasi" yang mencakup tujuan tertentu, sedangkan misi lebih terkait dengan perilaku dan masa kini.

### **Pentingnya (Manfaat) Pernyataan Visi dan Misi**

Pentingnya (manfaat) pernyataan visi dan misi untuk manajemen strategis yang efektif didokumentasikan dengan baik dalam literatur, meskipun hasil penelitian beragam. Rarick dan Vitton menemukan bahwa perusahaan dengan pernyataan misi formal memiliki pengembalian rata-rata dua kali lipat atas ekuitas pemegang saham daripada perusahaan yang tidak memiliki pernyataan misi formal; Bart dan Baetz menemukan hubungan positif antara pernyataan misi dan kinerja organisasi; BusinessWeek melaporkan bahwa perusahaan yang menggunakan pernyataan misi memiliki pengembalian 30 persen lebih tinggi atas ukuran keuangan tertentu daripada perusahaan yang tidak menggunakan pernyataan tersebut; Namun, beberapa penelitian menemukan bahwa memiliki pernyataan misi tidak secara langsung memberikan kontinjensi positif terhadap kinerja keuangan.<sup>(5)</sup> Tingkat keterlibatan manajer dan karyawan dalam mengembangkan pernyataan visi dan misi dapat membuat perbedaan dalam kesuksesan bisnis. Bab ini memberikan pedoman untuk mengembangkan dokumen penting ini. Dalam praktik aktual, terdapat banyak variasi dalam sifat, komposisi, dan penggunaan pernyataan visi dan misi. King dan Cleland merekomendasikan agar organisasi dengan hati-hati mengembangkan pernyataan misi tertulis untuk menuai manfaat berikut:

1. Untuk memastikan kebulatan tujuan dalam organisasi
2. Untuk memberikan dasar, atau standar, untuk mengalokasikan sumber daya organisasi
3. Untuk menetapkan nada umum atau iklim organisasi
4. Untuk berfungsi sebagai titik fokus bagi individu untuk mengidentifikasi dengan tujuan dan arah organisasi, dan untuk mencegah mereka yang tidak dapat berpartisipasi lebih lanjut dalam kegiatan organisasi
5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan ke dalam struktur kerja yang melibatkan penugasan tugas kepada elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi
6. Untuk menentukan tujuan organisasi dan kemudian menerjemahkan tujuan ini menjadi tujuan sedemikian rupa sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikendalikan.<sup>(6)</sup>

Reuben Mark, mantan CEO Colgate, menyatakan bahwa misi yang jelas harus semakin masuk akal secara internasional. Pemikiran Mark tentang visi adalah sebagai berikut:

*Dalam hal mengajak semua orang melihat spanduk perusahaan, maka penting untuk membuat satu visi yang dapat diterima secara global daripada mencoba*

menyampaikan pesan yang berbeda, untuk budaya yang berbeda. Triknya adalah menjaga agar visi tetap sederhana, namun terkesan bonafid: "**Kami membuat komputer tercepat di dunia**" atau "**Layanan telepon untuk semua orang**". Visi seperti ini pasti membuat orang merasa terlibat, dan merasa menjadi bagian dari visi itu.<sup>(7)</sup>

## Resolusi Pandangan yang Berbeda

Manfaat lain dari mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif adalah bahwa pandangan yang berbeda di antara manajer dapat diungkapkan dan diselesaikan melalui proses. Pertanyaan "Apa bisnis kami?" bisa menimbulkan kontroversi. Mengajukan pertanyaan sering kali mengungkapkan perbedaan di antara para ahli strategi dalam organisasi. Orang-orang yang telah bekerja bersama untuk waktu yang lama dan yang mengira mereka saling mengenal tiba-tiba mungkin menyadari bahwa mereka berada dalam perselisihan yang mendasar. Misalnya, di perguruan tinggi atau universitas, pandangan yang berbeda tentang pentingnya pengajaran, penelitian, dan pengabdian sering diungkapkan selama proses pengembangan pernyataan misi. Diperlukan negosiasi, kompromi, dan kesepakatan akhir tentang isu-isu penting sebelum orang dapat fokus pada kegiatan perumusan strategi yang lebih spesifik.

*Apa misi kita? adalah keputusan yang tulus; dan keputusan yang tulus harus didasarkan pada pandangan yang berbeda agar memiliki kesempatan untuk menjadi keputusan yang tepat dan efektif. Mengembangkan misi bisnis selalu merupakan pilihan antara alternatif yang masing-masing bertumpu pada asumsi yang berbeda mengenai realitas bisnis dan lingkungannya. Itu selalu merupakan keputusan berisiko tinggi. Perubahan misi selalu mengarah pada perubahan tujuan, strategi, organisasi, dan perilaku. Keputusan misi itu keputusan penting yang perlu dibuat secara aklamasi. Mengembangkan misi bisnis adalah langkah besar menuju efektivitas manajemen. Ketidaksepakatan yang tersembunyi atau setengah dipahami tentang definisi misi bisnis mendasari banyak masalah kepribadian, masalah komunikasi, dan gangguan yang cenderung memecah belah kelompok manajemen puncak. Menetapkan misi tidak boleh dibuat berdasarkan alasan yang masuk akal saja, dan tidak boleh dibuat terlalu cepat, serta tidak boleh dibuat tanpa rasa sakit.<sup>(8)</sup>*

Ketidaksepakatan yang cukup besar di antara para ahli strategi organisasi atas pernyataan visi dan misi dapat menyebabkan masalah jika tidak diselesaikan. Misalnya, ketidaksepakatan yang belum terselesaikan tentang misi bisnis adalah salah satu alasan kebangkrutan W. T. Grant dan akhirnya likuidasi. Seperti yang dilaporkan seorang eksekutif:

*Ada banyak perselisihan di dalam perusahaan apakah kami harus menempuh rute Kmart atau mengikuti posisi Montgomery Ward dan JCPenney. Ed Staley dan Lou Lustenberger (dua eksekutif puncak) berselisih tentang masalah ini, dengan hasil kami mengambil posisi di antara keduanya dan akibatnya berdiri untuk apa-apa.<sup>(9)</sup>*

Terlalu sering, ahli strategi mengembangkan pernyataan visi dan misi bisnis hanya ketika organisasi mereka dalam kesulitan. Tentu saja, itu dibutuhkan. Mengembangkan dan cara mengkomunikasikan misi yang jelas, memang sulit, terlebih untuk memberikan hasil yang spektakuler, yang terjadi bahkan dapat berbalik menjadi semakin sulit. Menunggu hingga organisasi bermasalah untuk mengembangkan pernyataan visi dan misi adalah pertarungan yang menjadi ciri

manajemen yang tidak bertanggung jawab. Menurut Drucker, waktu terpenting untuk bertanya dengan serius, "Kita ingin menjadi apa?" dan "Apa bisnis kita?" adalah ketika sebuah perusahaan telah sukses:

*Sukses selalu mengesampingkan perilaku yang mencapainya, selalu menciptakan realitas baru, dan selalu menciptakan masalah baru dan berbeda. Hanya cerita dongeng yang berakhir, "Mereka hidup bahagia selamanya." Tidak pernah populer untuk berdebat dengan kesuksesan atau mengguncang perahu. Orang Yunani kuno tahu bahwa hukuman kesuksesan bisa sangat berat. Manajemen yang tidak menanyakan "Apa misi kami?" ketika perusahaan sukses, pada dasarnya adalah sombong, malas, dan angkuh. Tidak akan lama lagi kesuksesan akan berubah menjadi kegagalan. Cepat atau lambat, bahkan jawaban paling tepat untuk pertanyaan "**Apa bisnis kami?**" akan menjadi usang.<sup>(10)</sup>*

Dalam organisasi multidivisional, ahli strategi harus memastikan bahwa unit divisi melakukan tugas manajemen strategis, termasuk pengembangan pernyataan visi dan misi. Setiap divisi harus melibatkan manajer dan karyawannya sendiri dalam mengembangkan pernyataan visi dan misi yang sejalan dan mendukung misi perusahaan.

Sebuah organisasi yang gagal mengembangkan pernyataan visi serta pernyataan misi yang komprehensif dan inspiratif kehilangan kesempatan untuk menampilkan dirinya secara positif kepada pemangku kepentingan yang ada dan yang potensial. Semua organisasi membutuhkan pelanggan, karyawan, dan manajer, dan sebagian besar perusahaan membutuhkan kreditor, pemasok, dan distritutor. Pernyataan visi dan misi merupakan sarana yang efektif untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal yang penting. Manfaat utama dari pernyataan ini sebagai alat manajemen strategis berasal dari spesifikasi tujuan akhir perusahaan:

*Mereka memberi para manajer suatu kesatuan arahan yang melampaui kebutuhan individu, parokial, dan sementara. Mereka mempromosikan rasa harapan bersama di antara semua tingkatan dan generasi karyawan. Mereka mengkonsolidasikan nilai dari waktu ke waktu dan antar individu dan kelompok kepentingan. Mereka memproyeksikan rasa harga dan niat yang dapat diidentifikasi dan diasimilasi oleh pihak luar perusahaan. Akhirnya, mereka menegaskan komitmen perusahaan untuk tindakan yang bertanggung jawab, yang bersimbiosis dengan kebutuhannya untuk memelihara dan melindungi klaim penting dari orang dalam untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas perusahaan yang berkelanjutan.<sup>(11)</sup>*

## **Karakteristik Pernyataan Misi**

### **Pernyataan Sikap**

Pernyataan misi lebih dari sekadar pernyataan detail spesifik; itu adalah pernyataan sikap dan pandangan. Biasanya cakupannya luas karena setidaknya dua alasan utama. Pertama, pernyataan misi yang baik memungkinkan untuk menghasilkan dan mempertimbangkan berbagai tujuan dan strategi alternatif yang layak tanpa terlalu mencekik kreativitas manajemen. Kekhususan yang berlebihan akan membatasi potensi pertumbuhan kreatif untuk organisasi. Namun, pernyataan yang terlalu umum yang tidak mengecualikan alternatif strategi apa pun bisa jadi tidak berfungsi. Pernyataan misi Apple Computer, misalnya, tidak boleh membuka kemungkinan untuk

diversifikasi menjadi pestisida — atau Ford Motor Company ke dalam pemrosesan makanan.

Kedua, pernyataan misi harus luas untuk mendamaikan perbedaan secara efektif di antara, dan menarik, beragam pemangku kepentingan organisasi, individu dan kelompok individu yang memiliki kepentingan khusus atau klaim atas perusahaan. Jadi pernyataan misi harus mendamaikan. Pemangku kepentingan termasuk karyawan, manajer, pemegang saham, dewan direksi, pelanggan, pemasok, distritutor, kreditor, pemerintah (lokal, negara bagian, federal, dan asing), serikat pekerja, pesaing, kelompok lingkungan, dan masyarakat umum. Pemangku kepentingan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi organisasi, namun klaim dan perhatian dari berbagai konstituen bervariasi dan seringkali bertentangan. Misalnya, masyarakat umum sangat tertarik pada tanggung jawab sosial, sedangkan pemegang saham lebih tertarik pada profitabilitas. Klaim atas bisnis apa pun secara harfiah mungkin berjumlah jutaan, dan sering kali mencakup udara bersih, pekerjaan, pajak, peluang investasi, peluang karier, peluang kerja yang setara, tunjangan karyawan, gaji, upah, air bersih, dan layanan masyarakat. Semua klaim pemangku kepentingan atas sebuah organisasi tidak dapat dilanjutkan dengan penekanan yang sama. Pernyataan misi yang baik menunjukkan perhatian relatif yang akan dicurahkan organisasi untuk memenuhi klaim berbagai pemangku kepentingan.

Keseimbangan yang baik antara kekhususan dan umum sulit dicapai, tetapi upaya itu sepadan. George Steiner menawarkan wawasan berikut tentang perlunya pernyataan misi memiliki cakupan yang luas:

*Sebagian besar pernyataan misi bisnis diekspresikan pada tingkat abstraksi yang tinggi. Namun, ketidakjelasan memiliki keutamaannya. Pernyataan misi tidak dirancang untuk mengungkapkan tujuan konkret, melainkan untuk memberikan motivasi, arahan umum, gambar, nada, dan filosofi untuk memandu perusahaan. Detail yang berlebihan bisa menjadi kontraproduktif karena spesifikasi beton bisa menjadi dasar untuk menggalang perlawanan. Presisi dapat melumpuhkan kreativitas dalam perumusan misi atau tujuan yang dapat diterima. Begitu sebuah tujuan dicetak secara konkret, hal itu menciptakan kekakuan dalam organisasi dan menolak perubahan. Ketidakjelasan memberi ruang bagi manajer lain untuk mengisi detailnya, bahkan mungkin untuk memodifikasi pola umum. Ketidakjelasan memungkinkan lebih banyak fleksibilitas dalam beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan operasi internal. Ini memfasilitasi fleksibilitas dalam implementasi.<sup>(12)</sup>*

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2-3, selain cakupannya yang luas, pernyataan misi yang efektif tidak boleh terlalu panjang; panjang yang disarankan kurang dari 250 kata. Pernyataan misi yang efektif hendaknya membangkitkan perasaan dan emosi positif tentang sebuah organisasi; itu harus memberi inspirasi dalam arti memotivasi pembaca untuk bertindak. Pernyataan misi harus tahan lama. Semua ini adalah karakteristik yang diinginkan dari sebuah pernyataan. Pernyataan misi yang efektif menghasilkan kesan bahwa perusahaan berhasil, memiliki arah, dan layak untuk waktu, dukungan, dan investasi — dari semua kelompok sosial ekonomi.

Ini mencerminkan penilaian tentang arah dan strategi pertumbuhan di masa depan yang didasarkan pada analisis eksternal dan internal berwawasan ke depan. Misi bisnis harus memberikan kriteria yang berguna untuk memilih di antara strategi alternatif. Pernyataan misi yang jelas memberikan dasar untuk menghasilkan dan

menyaring opsi strategis. Pernyataan misi harus dinamis dalam orientasi, memungkinkan penilaian tentang arah pertumbuhan yang paling menjanjikan dan yang dianggap kurang menjanjikan.

### **Orientasi Pelanggan**

Pernyataan misi yang baik menggambarkan tujuan organisasi, pelanggan, produk atau layanan, pasar, filosofi, dan teknologi dasar. Menurut Vern McGinnis, pernyataan misi harus (1) mendefinisikan apa organisasi itu dan apa yang diinginkan organisasi, (2) cukup terbatas untuk mengecualikan beberapa usaha dan cukup luas untuk memungkinkan pertumbuhan kreatif, (3) membedakan yang diberikan organisasi dari semua yang lain, (4) berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi aktivitas saat ini dan yang akan datang, dan (5) dinyatakan dalam istilah yang cukup jelas untuk dipahami secara luas di seluruh organisasi.<sup>(13)</sup>

Pernyataan misi yang baik mencerminkan antisipasi pelanggan. Daripada mengembangkan produk dan kemudian mencoba mencari pasar, filosofi operasi organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kemudian menyediakan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Pernyataan misi yang baik mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan bagi pelanggannya. Inilah sebabnya mengapa pernyataan misi AT&T berfokus pada komunikasi daripada telepon; itulah mengapa pernyataan misi ExxonMobil berfokus pada energi daripada minyak dan gas; itulah mengapa pernyataan misi Union Pacific berfokus pada transportasi daripada pada rel kereta api; itulah mengapa pernyataan misi Universal Studios berfokus pada hiburan daripada film. Pernyataan utilitas berikut ini relevan dalam mengembangkan pernyataan misi:

Jangan tawarkan saya sesuatu.

Jangan tawarkan saya pakaian. Tawarkan saya penampilan yang menarik.

Jangan tawarkan saya sepatu. Tawarkan saya kenyamanan untuk kaki saya dan kesenangan berjalan.

Jangan tawarkan saya rumah. Tawarkan saya keamanan, kenyamanan, dan tempat yang bersih dan bahagia.

Jangan tawarkan saya buku. Tawarkan saya jam kesenangan dan manfaat pengetahuan.

Jangan tawarkan saya CD. Tawarkan saya waktu luang dan suara musik.

Jangan tawarkan saya alat. Tawarkan saya manfaat dan kesenangan yang didapat dari membuat hal-hal indah.

Jangan tawarkan saya furnitur. Tawarkan saya kenyamanan dan ketenangan tempat yang nyaman.

Jangan tawarkan saya sesuatu. Tawarkan saya ide, emosi, suasana, perasaan, dan manfaat. Tolong, jangan tawarkan saya sesuatu.

Alasan utama untuk mengembangkan pernyataan misi bisnis adalah untuk menarik pelanggan yang memberi makna pada organisasi. Pelanggan hotel saat ini ingin menggunakan Internet, sehingga semakin banyak hotel yang menyediakan layanan

Internet. Deskripsi klasik tentang tujuan bisnis mengungkapkan kepentingan relatif pelanggan dalam pernyataan misi:

Pelangganlah yang menentukan apa bisnis itu. Pelanggan sendirilah yang kesediaannya untuk membayar barang atau jasa yang mengubah sumber daya ekonomi menjadi kekayaan dan barang menjadi barang. Apa yang menurut bisnis dihasilkannya bukanlah yang pertama penting, terutama bukan untuk masa depan bisnis dan kesuksesannya. Apa yang menurut pelanggan akan dia beli, apa yang dia anggap sebagai nilai, adalah hal yang menentukan — hal itu menentukan apa bisnis itu, apa yang dihasilkannya, dan apakah itu akan berhasil. Dan apa yang dibeli dan dianggap pelanggan bernilai tidak pernah menjadi produk. Itu selalu utilitas, artinya apa yang dilakukan produk atau layanan untuknya. Pelanggan adalah fondasi bisnis dan menjaganya tetap eksis.<sup>(14)</sup>

### **Tabel 2.3 Sepuluh Manfaat Memiliki Misi dan Visi yang Jelas**

1. Mencapai kejelasan tujuan di antara semua manajer dan karyawan.
2. Memberikan dasar untuk semua kegiatan perencanaan strategis lainnya, termasuk penilaian internal dan eksternal, menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, memilih di antara strategi alternatif, menyusun kebijakan, menetapkan struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya, dan mengevaluasi kinerja.
3. Berikan arahan.
4. Memberikan titik fokus bagi semua pemangku kepentingan perusahaan.
5. Selesaikan pandangan yang berbeda di antara para manajer.
6. Mempromosikan rasa harapan bersama di antara semua manajer dan karyawan.
7. Tunjukkan rasa berharga dan niat kepada semua pemangku kepentingan.
8. Proyek organisasi yang terorganisir dan termotivasi yang layak mendapat dukungan.
9. Mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi.
10. Mewujudkan sinergi di antara semua manajer dan karyawan.

### **Komponen Pernyataan Misi**

Pernyataan misi dapat dan memang bervariasi dalam panjang, isi, format, dan kekhususan. Kebanyakan praktisi dan akademisi manajemen strategis merasa bahwa pernyataan yang efektif harus mencakup sembilan komponen. Karena pernyataan misi seringkali merupakan bagian yang paling terlihat dan publik dari proses manajemen strategis, penting untuk memasukkan sembilan karakteristik seperti yang dirangkum dalam Tabel 2-4, serta sembilan komponen berikut:

1. *Pelanggan* — Siapa pelanggan perusahaan?
2. *Produk atau layanan* — Apa produk atau layanan utama perusahaan?
3. *Pasar* — Secara geografis, di mana perusahaan bersaing?
4. *Teknologi* — Apakah perusahaan itu mutakhir secara teknologi?
5. *Kepedulian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas* — Apakah perusahaan berkomitmen pada pertumbuhan dan kesehatan finansial?
6. *Filsafat* — Apa keyakinan dasar, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?

7. *Konsep diri* — Apa kompetensi khas perusahaan atau keunggulan kompetitif utama?
8. *Kepedulian terhadap citra publik* — Apakah perusahaan responsif terhadap masalah sosial, komunitas, dan lingkungan?
9. *Kepedulian terhadap karyawan* — Apakah karyawan merupakan aset berharga perusahaan?

Kutipan dari pernyataan misi dari organisasi yang berbeda disediakan di Tabel 2-5 untuk mencontohkan sembilan komponen pernyataan misi yang penting.

#### **Tabel 2.4 Karakteristik Pernyataan Misi**

- Cakupan yang luas; tidak termasuk jumlah uang, angka, persentase, rasio, atau tujuan
- Panjangnya kurang dari 250 kata
- Menginspirasi
- Identifikasi kegunaan produk perusahaan
- Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial
- Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab terhadap lingkungan
- Termasuk sembilan komponen:
  1. pelanggan,
  2. produk atau layanan,
  3. pasar,
  4. teknologi,
  5. perhatian untuk kelangsungan hidup/pertumbuhan/keuntungan,
  6. filosofi,
  7. konsep diri,
  8. perhatian terhadap citra publik,
  9. perhatian terhadap karyawan
- Rekonsiliasi
- Abadi

#### **Tabel 2.5 Contoh Sembilan Komponen Penting dari Pernyataan Misi**

1. Pelanggan  
Kami percaya bahwa tanggung jawab pertama kami adalah kepada para dokter, perawat, pasien, ibu, dan semua orang lain yang menggunakan produk dan layanan kami. (Johnson&Johnson) Untuk mendapatkan loyalitas pelanggan, kami mendengarkan mereka, mengantisipasi kebutuhan mereka, dan bertindak untuk menciptakan nilai di mata mereka. (Lexmark Internasional)
2. Produk atau Layanan  
Produk utama AMAX adalah molibdenum, batu bara, bijih besi, tembaga, timbal, seng, minyak bumi dan gas alam, kalium, fosfat, nikel, tungsten, perak, emas, dan magnesium. (AMAX Engineering Company) Standard Oil

Company (Indiana) berbisnis untuk mencari dan memproduksi minyak mentah, gas alam, dan cairan gas alam; untuk membuat produk berkualitas tinggi yang berguna bagi masyarakat dari bahan mentah ini; dan untuk mendistribusikan dan memasarkan produk tersebut dan untuk menyediakan layanan terkait yang dapat diandalkan kepada masyarakat konsumen dengan harga yang wajar. (Perusahaan Minyak Standar)

### 3. Pasar

Kami berdedikasi untuk kesuksesan total Corning Glass Works sebagai pesaing di seluruh dunia. (Corning Glass Works) Penekanan kami adalah pada pasar Amerika Utara, meskipun peluang global akan dieksplorasi. (Blockway)

### 4. Teknologi

Data Kontrol adalah bisnis yang menerapkan mikro-elektronik dan teknologi komputer di dua area umum: perangkat keras yang berhubungan dengan komputer; dan layanan peningkatan komputasi, yang meliputi komputasi, informasi, pendidikan, dan keuangan. (Data Kontrol) Kami akan terus berupaya untuk memenuhi preferensi perokok dewasa dengan mengembangkan teknologi yang berpotensi mengurangi risiko kesehatan yang terkait dengan merokok. (RJ Reynolds)

### 5. Kepedulian untuk Kelangsungan Hidup, Pertumbuhan, dan Profitabilitas

Dalam hal ini, perusahaan akan menjalankan operasinya dengan hati-hati dan akan memberikan keuntungan serta pertumbuhan yang akan menjamin kesuksesan akhir Hoover. (Hoover Universal) Untuk melayani kebutuhan dunia akan pengetahuan dengan keuntungan yang adil dengan mematuhi, mengevaluasi, memproduksi, dan mendistribusikan informasi berharga dengan cara yang menguntungkan pelanggan, karyawan, investor lain, dan masyarakat kita. (McGraw-Hill)

### 6. Filsafat

Kepemimpinan kelas dunia kami berdedikasi pada filosofi manajemen yang menempatkan orang di atas keuntungan. (Kellogg) Itu semua adalah bagian dari filosofi Mary Kay — sebuah filosofi yang didasarkan pada aturan emas. Semangat berbagi dan peduli di mana orang-orang memberikan waktu, pengetahuan, dan pengalaman dengan ceria. (Kosmetik Mary Kay)

### 7. Konsep Diri

Crown Zellerbach berkomitmen untuk melompati persaingan yang sedang berlangsung dalam 1.000 hari dengan melepaskan kemampuan dan energi yang konstruktif dan kreatif dari setiap karyawannya. (Mahkota Zellerbach)

### 8. Kepedulian terhadap Citra Publik

Untuk berbagi kewajiban dunia untuk perlindungan lingkungan. (Dow Chemical) Untuk berkontinjensi pada kekuatan ekonomi masyarakat dan

berfungsi sebagai warga korporat yang baik di tingkat lokal, negara bagian, dan nasional di semua negara tempat kita berbisnis. (Pfizer)

#### 9. Kepedulian terhadap Karyawan

Merekrut, mengembangkan, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan personel yang memiliki kemampuan, karakter, dan dedikasi yang luar biasa dengan menyediakan kondisi kerja yang baik, kepemimpinan yang unggul, kompensasi berdasarkan kinerja, program tunjangan yang menarik, peluang untuk tumbuh, dan gelar yang tinggi. keamanan kerja. (The Wachovia Corporation) Untuk memberi kompensasi kepada karyawannya dengan remunerasi dan tunjangan yang bersaing dengan peluang kerja lainnya di wilayah geografisnya dan sepadan dengan kontinjensi mereka terhadap operasi perusahaan yang efisien. (Perusahaan Listrik&Gas Layanan Umum)

### **Menulis dan Mengevaluasi Pernyataan Misi**

Mungkin cara terbaik untuk mengembangkan keterampilan menulis dan mengevaluasi pernyataan misi adalah mempelajari misi perusahaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, pernyataan misi yang disajikan di halaman 44–46 dievaluasi berdasarkan sembilan komponen yang diinginkan. Perhatikan sebelumnya di Tabel 2-2 bahwa angka yang diberikan di setiap pernyataan mengungkapkan komponen apa yang termasuk dalam dokumen masing-masing. Di antara pernyataan di Tabel 2-2, perhatikan bahwa pernyataan misi Dell adalah yang terbaik karena hanya kekurangan satu komponen, sedangkan pernyataan L'Oreal adalah yang terburuk, kurang enam dari sembilan komponen yang direkomendasikan.

Tidak ada satu pernyataan misi terbaik untuk organisasi tertentu, jadi diperlukan penilaian yang baik dalam mengevaluasi pernyataan misi. Sadarilah bahwa beberapa individu lebih menuntut daripada yang lain dalam menilai pernyataan misi dengan cara ini. Misalnya, jika sebuah pernyataan hanya menyertakan kata "pelanggan" tanpa menyebutkan siapa pelanggannya, apakah itu memuaskan? Idealnya, pernyataan akan memberikan lebih dari sekadar penyertaan satu kata seperti "produk" atau "karyawan" terkait komponen masing-masing. Mengapa? Karena pernyataan itu harus informatif, menginspirasi, tahan lama, dan berfungsi untuk memotivasi pemangku kepentingan untuk bertindak. Evaluasi pernyataan misi mengenai penyertaan sembilan komponen hanyalah awal dari proses untuk menilai keefektifan pernyataan secara keseluruhan.

### **Kesimpulan**

Setiap organisasi memiliki tujuan dan alasan keberadaan yang unik. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi. Sifat dari visi dan misi bisnis dapat mewakili keuntungan atau kerugian kompetitif bagi perusahaan. Sebuah organisasi mencapai tujuan yang tinggi ketika ahli strategi, manajer, dan karyawan mengembangkan dan mengkomunikasikan visi dan misi bisnis yang jelas. Drucker mengatakan bahwa mengembangkan visi dan misi bisnis yang jelas adalah "tanggung jawab pertama para ahli strategi".

Pernyataan misi yang baik mengungkapkan pelanggan organisasi; produk atau layanan; pasar; teknologi; perhatian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas; filsafat; konsep diri; kepedulian terhadap citra publik; dan kepedulian terhadap karyawan. Sembilan komponen dasar ini berfungsi sebagai kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi dan menulis pernyataan misi. Sebagai langkah pertama dalam manajemen strategis, pernyataan visi dan misi memberikan arahan untuk semua kegiatan perencanaan.

Pernyataan visi dan misi yang dirancang dengan baik sangat penting untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Mengembangkan dan mengkomunikasikan visi dan misi bisnis yang jelas adalah tugas yang paling sering diabaikan dalam manajemen strategis. Tanpa pernyataan visi dan misi yang jelas, tindakan jangka pendek perusahaan dapat menjadi kontraproduktif bagi kepentingan jangka panjang. Pernyataan visi dan misi harus selalu direvisi, tetapi, jika disiapkan dengan hati-hati, mereka akan membutuhkan perubahan besar yang jarang terjadi. Organisasi biasanya memeriksa kembali pernyataan visi dan misi mereka setiap tahun. Pernyataan misi yang efektif bertahan dalam ujian waktu.

Pernyataan visi dan misi adalah alat penting bagi ahli strategi, sebuah fakta yang diilustrasikan dalam cerita pendek yang diceritakan oleh mantan CEO Porsche Peter Schultz:

*Tiga orang sedang bekerja di lokasi konstruksi. Semua melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ketika masing-masing ditanya apa pekerjaannya, jawabannya beragam: "Memecah batu," jawab yang pertama; "Mencari nafkah," jawab yang kedua; "Membantu membangun katedral," kata yang ketiga. Sedikit dari kita yang bisa membangun katedral. Tetapi sejauh kita dapat melihat katedral dengan alasan apa pun yang kita ikuti, pekerjaan itu tampaknya lebih berharga. Ahli strategi yang baik dan misi yang jelas membantu kami menemukan katedral-katedral itu dalam apa yang bisa menjadi masalah suram dan penyebab kosong.<sup>(15)</sup>*

### **Masalah untuk ditinjau dan diskusi**

1. Apa sajakah nama yang berbeda untuk "pernyataan misi", dan di mana kemungkinan besar kita akan menemukan pernyataan misi perusahaan?
2. Jika perusahaan kita tidak memiliki pernyataan visi atau misi, jelaskan proses yang baik untuk mengembangkan dokumen-dokumen ini.
3. Jelaskan bagaimana mengembangkan pernyataan misi dapat membantu menyelesaikan pandangan yang berbeda di antara para manajer di sebuah perusahaan.
4. Drucker mengatakan waktu yang paling penting untuk secara serius memeriksa kembali visi/misi perusahaan adalah ketika perusahaan tersebut sangat sukses. Kenapa ini?
5. Jelaskan mengapa pernyataan misi tidak boleh menyertakan jumlah uang, angka, persentase, rasio, sasaran, atau sasaran.
6. Diskusikan arti dari pernyataan berikut: "Pernyataan misi yang baik mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan bagi pelanggannya."
7. Bedakan antara komponen "konsep diri" dan "filosofi" dalam pernyataan misi. Berikan contoh masing-masing untuk universitas kita.
8. Ketika seseorang atau beberapa perusahaan sedang "dalam misi" untuk mencapai sesuatu, seringkali mereka tidak dapat dihentikan. Sebutkan tiga hal dalam urutan prioritas yang kita "dalam misi" untuk dicapai dalam hidup.

9. Bandingkan dan kontraskan pernyataan visi dengan pernyataan misi dalam hal komposisi dan kepentingan.
10. Apakah bengkel harus memiliki pernyataan visi dan misi tertulis? Mengapa atau mengapa tidak?
11. Menurut kita mengapa organisasi yang memiliki misi komprehensif cenderung berkinerja tinggi? Apakah memiliki misi yang komprehensif menyebabkan kinerja tinggi?
12. Jelaskan mengapa pernyataan misi hendaknya tidak menyertakan strategi dan tujuan.
13. Apa konsep diri perguruan tinggi atau universitas kita? Bagaimana kita akan menyatakannya dalam pernyataan misi?
14. Jelaskan nilai pokok dari pernyataan visi dan misi.
15. Mengapa penting untuk pernyataan misi menjadi rekonsiliasi?
16. Menurut kita, apa tiga komponen terpenting yang harus disertakan saat menulis pernyataan misi? Mengapa?
17. Apa perbedaan antara pernyataan misi organisasi nirlaba dan organisasi nirlaba?
18. Tulis pernyataan visi dan misi untuk organisasi pilihan kita.
19. Lakukan pencarian di Internet dengan kata kunci pernyataan visi dan pernyataan misi. Temukan berbagai pernyataan visi dan misi perusahaan, dan evaluasi dokumennya. Tulis laporan satu halaman berspasi tunggal tentang temuan kita.
20. Siapa pemangku kepentingan utama bank tempat kita berbisnis secara lokal? Apa klaim utama dari para pemangku kepentingan tersebut?
21. Sebutkan tujuh karakteristik pernyataan misi.
22. Sebutkan delapan manfaat memiliki pernyataan misi yang jelas.
23. Menurut kita, seberapa sering pernyataan visi dan misi perusahaan harus diubah?

### Catatan

1. Barbara Bartkus, Myron Glassman, and Bruce McAfee, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* (November–December 2000): 23.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper&Row, 1974): 61.
3. Fred David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 1 (February 1989): 90–92; John Pearce II and Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive* 1, no. 2 (May 1987): 110.
4. Joseph Quigley, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It," *Business Horizons* (September–October 1994): 39.
5. Andrew Campbell and Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission," *Long Range Planning* 24, no. 4 (August 1991): 17.
6. Charles Rarick and John Vitton, "Mission Statements Make Cents," *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. Also, Christopher Bart and Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study," *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823; "Mission Possible," *Business Week* (August 1999): F12
7. W. R. King and D. I. Cleland, *Strategic Planning and Policy* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1979): 124.

8. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See," *Fortune* (July 3, 1989): 50.
9. Drucker, 78, 79.
10. How W. T. Grant Lost Rp.175 Million Last Year," *Business Week* (February 25, 1975): 75.
11. Drucker, 88.
12. John Pearce II, "The Company Mission as a Strategic Tool," *Sloan Management Review* 23, no. 3 (Spring 1982): 74.
13. George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (New York: The Free Press, 1979): 160.
14. Vern McGinnis, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning," *Business* 31, no. 6 (November–December 1981): 41.
15. Drucker, 61.
16. Robert Waterman Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (New York: Bantam, 1987); *Business Week* (September 14, 1987): 120.

### **Bahan Bacaan**

- Baetz, Mark C., and Christopher K. Bart. "Developing Mission Statements Which Work." *Long Range Planning* 29, no. 4 (August 1996): 526–533.
- Bartkus, Barbara, Myron Glassman, and R. Bruce McAfee. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, no. 6 (November–December 2000): 23.
- Brabet, Julianne, and Mary Klemm. "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France." *Long Range Planning* (February 1994): 84–94.
- Collins, David J., and Michael G. Rukstad. "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review* (April 2018): 82.
- Collins, James C., and Jerry I. Porras. "Building a Visionary Company." *California Management Review* 37, no. 2 (Winter 1995): 80–100.
- Collins, James C., and Jerry I. Porras. "Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review* (September–October 1996): 65–78.
- Conger, Jay A., and Douglas A. Ready. "Enabling Bold Visions." *MIT Sloan Management Review* 49, no. 2 (Winter 2018): 70.
- Cummings, Stephen, and John Davies. "Brief Case—Mission, Vision, Fusion." *Long Range Planning* 27, no. 6 (December 1994): 147–150.
- Davies, Stuart W., and Keith W. Glaister. "Business School Mission Statements—The Bland Leading the Bland?" *Long Range Planning* 30, no. 4 (August 1997): 594–604.
- Day, George S., and Paul Schoemaker, "Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals." *Long Range Planning* 37, no. 2 (April 2004): 117.
- Gratton, Lynda. "Implementing a Strategic Vision—Key Factors for Success." *Long Range Planning* 29, no. 3 (June 1996): 290–303.
- Ibarra, Herminia, and Otilia Obodaru. "Women and the Vision Thing." *Harvard Business Review* (January 2019): 62–71.
- Larwood, Laurie, Cecilia M. Falbe, Mark P. Kriger, and Paul Miesing. "Structure and Meaning of Organizational Vision." *Academy of Management Journal* 38, no. 3 (June 1995): 740–769.

- Lissak, Michael, and Johan Roos. "Be Coherent, Not Visionary." *Long Range Planning* 34, no. 1 (February 2001): 53.
- McTavish, Ron. "One More Time: What Business Are You In?" *Long Range Planning* 28, no. 2 (April 1995): 49–60.
- Newsom, Mi Kyong, David A. Collier, and Eric O. Olsen. "Using "Biztainment" to Gain Competitive Advantage." *Business Horizons* (March–April 2019 ): 167–166.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 2A

#### Mengevaluasi Pernyataan Misi

##### Tujuan

Pernyataan misi bisnis merupakan bagian integral dari manajemen strategis. Ini memberikan arahan untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan strategis. Latihan ini akan memberi kita latihan mengevaluasi pernyataan misi, sebuah keterampilan yang merupakan prasyarat untuk menulis pernyataan misi yang baik.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Di atas selembar kertas bersih, siapkan matriks 9×3. Tempatkan sembilan komponen pernyataan misi di kolom kiri dan tiga perusahaan berikut di atas kertas kita.

##### Langkah 2

Tuliskan Ya atau Tidak di setiap sel matriks kita untuk menunjukkan apakah kita merasa pernyataan misi tertentu mencakup komponen masing-masing.

##### Langkah 3

Serahkan makalah kita ke dosen untuk penilaian tugas kelas.

#### Pernyataan Misi

##### *Mesin umum*

Misi kami adalah menjadi pemimpin dunia dalam produk transportasi dan layanan terkait. Kami bertujuan untuk mempertahankan posisi ini melalui antusiasme pelanggan yang tercerahkan dan peningkatan berkelanjutan yang didorong oleh integritas, kerja tim, inovasi, dan rasa hormat serta tanggung jawab individu dari karyawan kami.

##### *Kebun Binatang Carolina Utara*

Misi kami adalah untuk mendorong pemahaman dan komitmen terhadap konservasi satwa liar dan tempat-tempat liar di dunia melalui pengakuan atas saling ketergantungan antara manusia dan alam. Kami akan melakukan ini dengan menciptakan rasa kenikmatan, keajaiban, dan penemuan di seluruh Taman dan dalam program penjangkauan kami.

##### *Samsonite*

Misi kami adalah menjadi pemimpin dalam industri perjalanan. Ambisi Samsonite adalah memberikan ketahanan, keamanan, dan keandalan yang tak tertandingi di semua produknya, melalui fungsionalitas, fitur, inovasi, teknologi, estetika kontemporer, dan desain terdepan. Untuk mengisi setiap ceruk pasar perjalanan, Samsonite akan berusaha menciptakan aliansi strategis, menggabungkan kekuatan kami dengan mitra lain dalam merek kami.

## **Latihan Pembelajaran 2B**

### **Menulis Pernyataan Visi dan Misi untuk McDonald's Corporation**

Selalu ada ruang untuk perbaikan terkait pernyataan visi dan misi yang ada. Saat ini McDonald's tidak memiliki pernyataan visi atau misi, jadi latihan ini akan meminta kita untuk mengembangkannya.

#### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Lihat kembali halaman 33, Kasus Kohesi, untuk pernyataan nilai-nilai McDonald's.

##### **Langkah 2**

Di selembar kertas bersih, tulis pernyataan visi satu kalimat untuk McDonald's.

##### **Langkah 3**

Di selembar kertas yang sama, tulis pernyataan misi untuk McDonald's.

## **Latihan Pembelajaran 2C**

### **Menulis Pernyataan Visi dan Misi untuk Universitas Saya**

#### **Tujuan**

Sebagian besar universitas memiliki pernyataan visi dan misi. Tujuan dari latihan ini adalah untuk memberikan kita latihan menulis pernyataan visi dan misi untuk organisasi nirlaba seperti universitas kita sendiri.

#### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Tuliskan pernyataan visi dan pernyataan misi untuk universitas kita. Pernyataan misi kita hendaknya mencakup sembilan karakteristik yang diringkas dalam Tabel 2-4.

##### **Langkah 2**

Bacalah pernyataan visi dan misi kita di depan kelas.

##### **Langkah 3**

Tentukan apakah institusi kita memiliki pernyataan visi dan/atau misi. Lihat di depan buku pegangan perguruan tinggi. Jika institusi kita memiliki pernyataan tertulis, hubungi administrator institusi yang sesuai untuk menanyakan bagaimana dan kapan pernyataan itu disiapkan. Bagikan informasi ini dengan kelas. Analisis pernyataan visi dan misi perguruan tinggi kita dalam terang konsep yang disajikan dalam bab ini.

## **Latihan Pembelajaran 2D**

### **Melakukan Riset Pernyataan Misi**

#### **Tujuan**

Latihan ini memberi kita kesempatan untuk mempelajari sifat dan peran pernyataan visi dan misi dalam manajemen strategis.

#### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Hubungi berbagai organisasi di kota atau kabupaten kita untuk mengidentifikasi perusahaan yang telah mengembangkan pernyataan visi dan/atau misi formal. Hubungi organisasi nonprofit dan lembaga pemerintah selain bisnis kecil dan besar. Mintalah untuk berbicara dengan direktur, pemilik, atau kepala eksekutif setiap organisasi. Jelaskan bahwa kita mempelajari pernyataan visi dan misi di kelas dan sedang melakukan penelitian sebagai bagian dari kegiatan kelas.

##### **Langkah 2**

Ajukan kepada beberapa eksekutif empat pertanyaan berikut, dan catat jawaban mereka.

1. Kapan organisasi kita pertama kali mengembangkan pernyataan visi dan/atau misinya? Siapa yang paling bertanggung jawab atas perkembangannya?
2. Berapa lama pernyataan kita saat ini ada? Kapan terakhir kali diubah? Mengapa mereka dimodifikasi saat itu?
3. Dengan proses apa pernyataan visi dan misi perusahaan kita diubah?
4. Bagaimana pernyataan visi dan misi kita digunakan di perusahaan?

##### **Langkah 3**

Berikan gambaran umum tentang temuan kita di kelas.

## BAB 3

### Penilaian Eksternal

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut ini

1. Menjelaskan bagaimana melakukan audit manajemen strategis eksternal.
2. Mendiskusikan 10 kekuatan eksternal utama yang mempengaruhi organisasi: ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan.
3. Menjelaskan sumber utama informasi eksternal, termasuk Internet.
4. Mendiskusikan alat peramalan penting yang digunakan dalam manajemen strategis.
5. Mendiskusikan pentingnya memantau tren dan peristiwa eksternal.
6. Menjelaskan cara mengembangkan Matriks EFE.
7. Menjelaskan bagaimana mengembangkan Matriks Profil Kompetitif.
8. Mendiskusikan pentingnya mengumpulkan intelijen kompetitif.
9. Menjelaskan tren kerja sama di antara para pesaing.
10. Mendiskusikan kesamaan pasar dan kesamaan sumber daya dalam kaitannya dengan analisis persaingan

#### Kutipan Terkemuka

*"Jika kita tidak lebih cepat dari pesaing kita, kita dalam posisi yang lemah, dan jika kita hanya setengah cepat, kita adalah terminal."*

—George Salk

*"Peluang dan ancaman yang ada dalam situasi apa pun selalu melebihi sumber daya yang dibutuhkan untuk memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman. Dengan demikian, strategi pada dasarnya adalah masalah pengalokasian sumber daya. Jika strategi ingin berhasil, ia harus mengalokasikan sumber daya yang unggul terhadap peluang yang menentukan."*

—William Cohen

*"Organisasi mengejar strategi yang akan mengganggu jalannya peristiwa industri normal dan membentuk kondisi industri baru yang merugikan pesaing."*

—Ian C. Macmillan

*"Jika semua orang berpikiran sama, maka seseorang tidak akan berpikir."*

—George Patton

*"Ini bukan spesies terkuat yang bertahan hidup, juga bukan yang paling cerdas, tapi yang paling responsif terhadap perubahan."*

—Charles Darwin

*"Tidak ada yang memfokuskan pikiran lebih baik daripada melihat terus-menerus pesaing yang ingin menghapus kita dari peta."*

—Wayne Calloway

Bab ini membahas alat dan konsep yang diperlukan untuk melakukan audit manajemen strategis eksternal (terkadang disebut pemindaian lingkungan atau analisis industri). Audit eksternal berfokus pada mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan peristiwa di luar kendali satu perusahaan, seperti meningkatnya persaingan asing, perpindahan populasi, masyarakat yang menua, ketakutan konsumen untuk bepergian, dan volatilitas pasar saham. Audit eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman. Bab ini menyajikan kerangka kerja praktis untuk mengumpulkan, mengasimilasi, dan menganalisis informasi eksternal. Pandangan Organisasi Industri (I/O) tentang manajemen strategis diperkenalkan.

Perusahaan sisipan kotak Bab 3 yang mengejar strategi luar biasa di tengah resesi global adalah Dunkin' Brands, Inc.

### Melakukan Hal Hebat Dalam Perekonomian yang Lemah

#### DUNKIN' BRANDS, INC.



*Sumber: Gambar diambil dari Instagram Dunkin' Indonesia*

Dunkin' Donuts dan Baskin-Robbins berada di bawah satu perusahaan payung bernama Dunkin' Brands, Inc. Donat dan es krim bergandengan tangan di perusahaan ini, yang memiliki lebih dari 13.000 lokasi di lebih dari 40 negara. Dengan lebih dari 7.900 toko di 30 negara (5.800 di antaranya berada di Amerika Utara), Dunkin' Donuts adalah jaringan toko donat terkemuka di dunia. Baskin-Robbins adalah penjual es krim dan makanan ringan beku terkemuka dengan hampir 6.000 gerainya (sekitar setengahnya berlokasi di Amerika Serikat). Sekitar

1.100 lokasi menawarkan kombinasi merek perusahaan. Dunkin' Brands dimiliki oleh sekelompok perusahaan investasi swasta termasuk Bain Capital, The Carlyle Group, dan Thomas H. Lee Partners.

Dunkin' Donuts pada tahun 2019 meluncurkan kampanye iklan senilai Rp. 1 triliun dengan tema "You Kin' Do It" yang menyoroti tantangan sehari-hari, seperti pekerjaan dan lalu lintas. Presiden Dunkin' Donuts Will Kussell berkata, "Kami akan membantu kita melewati apa pun yang harus kita hadapi setiap hari." Dunkin' juga memperluas Penawaran Dunkin', yang membundel bagel atau sandwich seharga 99 sen dengan pembelian kopi. Franchisee Jim Allen, yang memiliki 18 toko, berkata, "Transaksi Dunkin sangat besar dalam perekonomian ini."

Pada bulan Juni 2019, Dunkin' Donuts memperkenalkan bungkus sarapan 99 sen pertamanya. Disebut Bungkus Bangun dan didukung oleh frasa iklan "Amerika Menyimpan di Dunkin'" Dunkin' meluncurkan serangan frontal yang sengit terhadap McDonald's dan Starbucks saat kedua perusahaan itu saling bertarung memperebutkan minuman kopi mewah. Petugas pemasaran merek Dunkin' Donuts, Frances Allen berkata: "Starbucks tidak dapat menyajikan makanan dan McDonald's tidak dapat menyajikan kopi. Kami memandang sarapan sebagai makanan 'bernilai' seperti yang tercantum dalam iklan kami 'Breakfast, NOT Brokefast.'" Dunkin' saat ini sedang menguji pemasaran menu sarapan enam item, semuanya dihargai 99 sen dengan pembelian minuman apa pun.

Sedangkan di Indonesia, Dunkin's Donnuts memiliki banyak varian donat yang di variasikan dengan berbagai minuman pahit dan manis untuk melengkapi sajian di pagi maupun malam hari. Dunkin' Donnuts juga memiliki lebih dari 100 gerai di Indonesia.

## Sifat Audit Eksternal

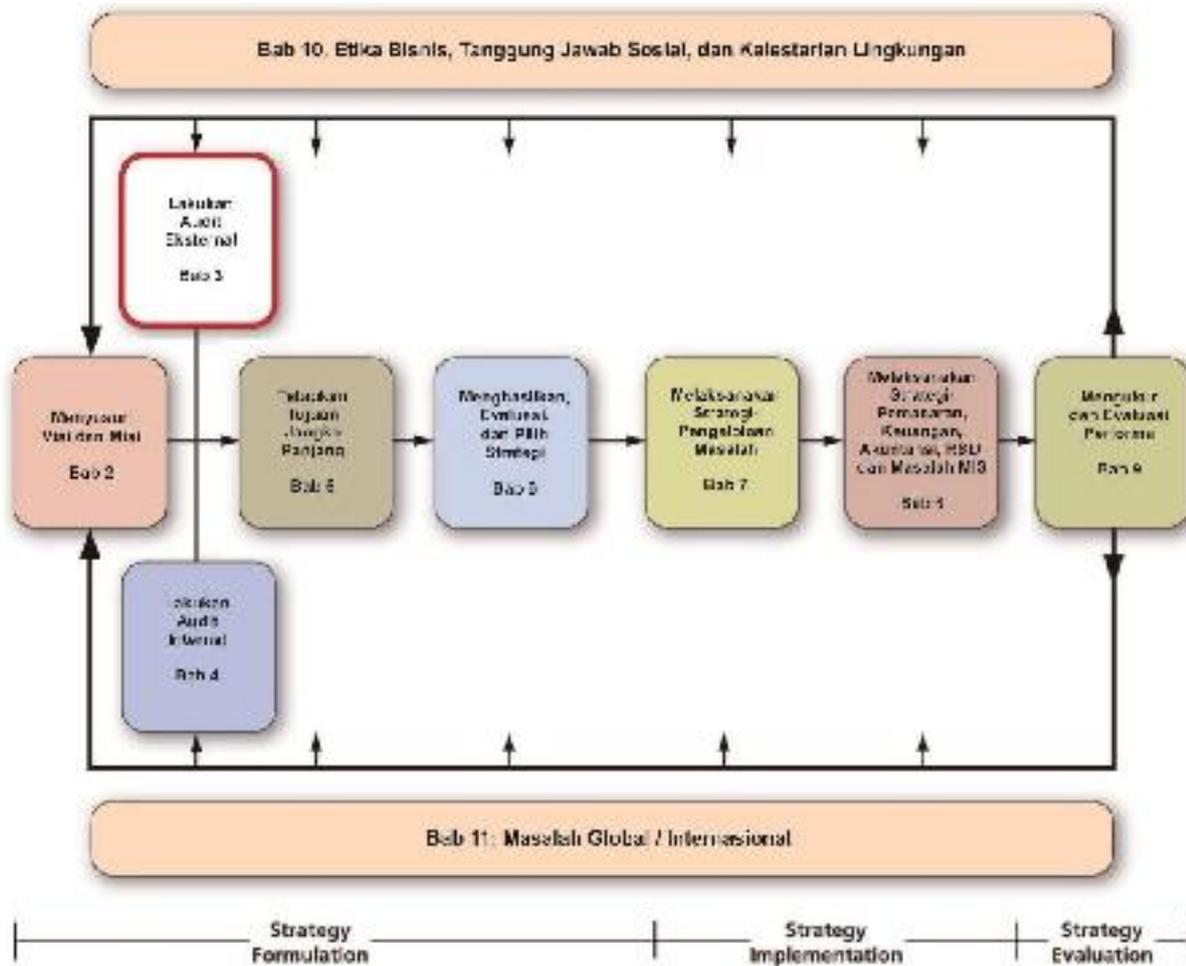
Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Seperti yang disarankan oleh istilah finite, audit eksternal tidak ditujukan untuk mengembangkan daftar lengkap dari setiap faktor yang mungkin dapat mempengaruhi bisnis; sebaliknya, ini ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan tanggapan yang dapat ditindaklanjuti. Perusahaan harus mampu merespon baik secara ofensif atau defensif terhadap faktor-faktor dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari potensi ancaman. Gambar 3-1 mengilustrasikan bagaimana audit eksternal cocok dengan proses manajemen strategis.

## Kekuatan Eksternal Utama

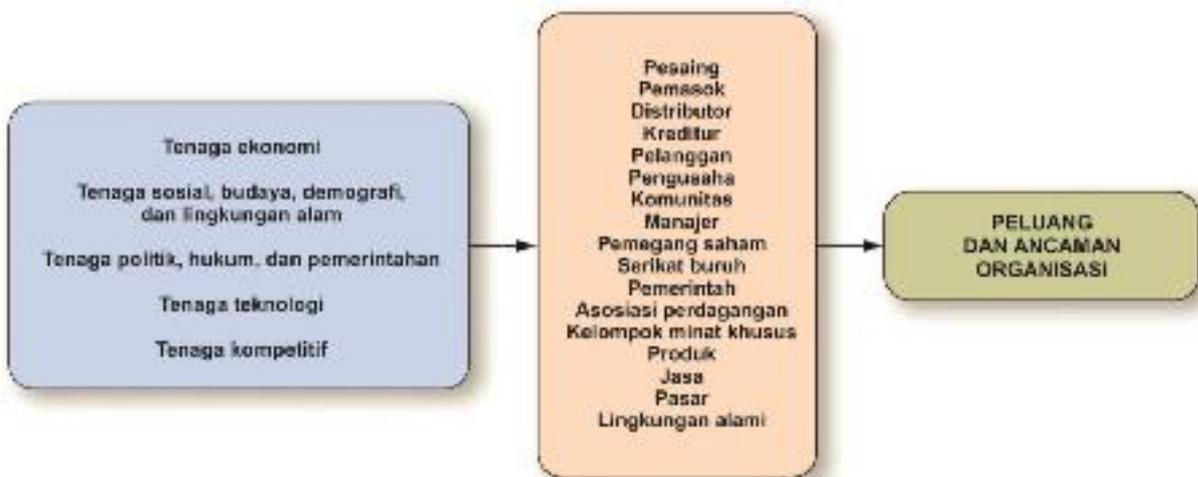
Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam; (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; (4) kekuatan teknologi; dan (5) kekuatan kompetitif. Hubungan antara kekuatan-kekuatan ini dan sebuah organisasi digambarkan pada Gambar 3-2. Tren dan peristiwa eksternal, seperti resesi ekonomi global, secara

signifikan memengaruhi produk, layanan, pasar, dan organisasi di seluruh dunia. Tingkat pengangguran AS naik menjadi lebih dari 9 persen pada Juli 2019 karena lebih dari 2,5 miliar pekerjaan hilang di Amerika Serikat pada tahun 2019 — terbesar sejak 1945 ketika negara itu melakukan pemangkasan akibat upaya perang. Angka tersebut diperkirakan akan naik menjadi 10,1 persen. Semua sektor menyaksikan kenaikan tingkat pengangguran, kecuali untuk pendidikan, layanan perawatan kesehatan, dan pekerjaan pemerintah. Banyak orang Amerika beralih ke pekerjaan berupah minimum untuk memenuhi kebutuhan.

**Gambar 3.1.** Model Manajemen strategis yang Komprehensif



**Gambar 3.2.** Hubungan Antara Kekuatan Eksternal Utama dan Organisasi



Perubahan dalam kekuatan eksternal diterjemahkan ke dalam perubahan permintaan konsumen untuk produk dan jasa industri dan konsumen. Kekuatan eksternal mempengaruhi jenis produk yang dikembangkan, sifat strategi positioning dan segmentasi pasar, jenis layanan yang ditawarkan, dan pilihan bisnis untuk diakuisisi atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung mempengaruhi pemasok dan distritutor. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan organisasi untuk mengembangkan misi yang jelas, merancang strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang, dan mengembangkan kebijakan untuk mencapai tujuan tahunan.

Kompleksitas bisnis yang semakin meningkat saat ini dibuktikan dengan semakin banyaknya negara yang mengembangkan kapasitas dan keinginan untuk bersaing secara agresif di pasar dunia. Bisnis dan negara asing ingin belajar, beradaptasi, berinovasi, dan menciptakan untuk bersaing dengan sukses di pasar. Ada teknologi baru yang lebih kompetitif di Eropa dan Asia saat ini daripada sebelumnya.

### Proses Melakukan Audit Eksternal

Proses pelaksanaan audit eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Seperti yang ditekankan dalam bab-bab sebelumnya, keterlibatan dalam proses manajemen strategis dapat mengarah pada pemahaman dan komitmen dari anggota organisasi. Individu menghargai kesempatan untuk menyumbangkan ide dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang industri, pesaing, dan pasar perusahaan mereka.

Untuk melakukan audit eksternal, perusahaan pertama-tama harus mengumpulkan informasi dan intelijen kompetitif tentang tren ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan teknologi. Individu dapat diminta untuk memantau berbagai sumber informasi, seperti majalah utama, jurnal perdagangan, dan surat kabar. Orang-orang ini dapat menyerahkan laporan pemindaian berkala kepada komite manajer yang bertugas melakukan audit eksternal. Pendekatan ini memberikan aliran informasi strategis yang tepat waktu dan melibatkan banyak individu dalam proses audit eksternal. Internet menyediakan sumber lain untuk mengumpulkan informasi strategis, seperti halnya perusahaan, universitas, dan perpustakaan umum. Pemasok, distritutor, staf penjualan, pelanggan, dan pesaing mewakili sumber informasi penting lainnya.

Setelah informasi dikumpulkan, itu harus diasimilasi dan dievaluasi. Pertemuan atau serangkaian pertemuan manajer diperlukan untuk secara kolektif mengidentifikasi peluang dan ancaman paling penting yang dihadapi perusahaan. Faktor-faktor eksternal utama ini harus didaftarkan pada flip chart atau papan tulis. Daftar prioritas faktor-faktor ini dapat diperoleh dengan meminta semua manajer memberi peringkat faktor-faktor yang diidentifikasi, dari 1 untuk peluang/ancaman paling penting hingga 20 untuk peluang/ancaman yang paling tidak penting. Faktor eksternal utama ini dapat bervariasi dari waktu ke waktu dan menurut industri. Hubungan dengan pemasok atau distritutor seringkali menjadi faktor penentu keberhasilan. Variabel lain yang biasa digunakan termasuk pangsa pasar, luasnya produk yang bersaing, ekonomi dunia, afiliasi asing, keuntungan kepemilikan dan akun utama, daya saing harga, kemajuan teknologi, pergeseran populasi, suku bunga, dan pengurangan polusi.

Freund menekankan bahwa faktor-faktor eksternal utama ini harus (1) penting untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tahunan, (2) terukur, (3) berlaku untuk semua perusahaan yang bersaing, dan (4) hierarkis dalam arti bahwa beberapa akan berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan dan lainnya akan lebih terfokus secara sempit pada bidang fungsional atau divisi. **(1)** Daftar akhir dari faktor eksternal kunci yang paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan secara luas dalam organisasi. Baik peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor eksternal utama.

### **Pandangan Organisasi Industri (I/O)**

Pendekatan Organisasi Industri (I/O) untuk keunggulan kompetitif menganjurkan bahwa faktor eksternal (industri) lebih penting daripada faktor internal dalam perusahaan yang mencapai keunggulan kompetitif. Pendukung pandangan I/O, seperti Michael Porter, berpendapat bahwa kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh kekuatan industri. Model Lima Kekuatan Porter, yang disajikan nanti dalam bab ini, adalah contoh perspektif I/O, yang berfokus pada analisis kekuatan eksternal dan variabel industri sebagai dasar untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif sebagian besar ditentukan oleh posisi kompetitif dalam suatu industri, menurut pendukung I/O. Mengelola secara strategis dari perspektif I/O mengharuskan perusahaan berjuang untuk bersaing dalam industri yang menarik, menghindari industri yang lemah atau goyah, dan mendapatkan pemahaman penuh tentang hubungan faktor eksternal utama dalam industri yang menarik tersebut. Riset I/O memberikan kontjutas penting bagi pemahaman kita tentang cara mendapatkan keunggulan kompetitif.

Ahli teori I/O berpendapat bahwa faktor eksternal secara umum dan industri di mana perusahaan memilih untuk bersaing memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kinerja perusahaan daripada keputusan fungsional internal yang dibuat manajer dalam pemasaran, keuangan, dan sejenisnya. Kinerja perusahaan, menurut mereka, lebih banyak didasarkan pada properti industri, seperti skala ekonomi, hambatan masuk pasar, diferensiasi produk, ekonomi, dan tingkat daya saing daripada sumber daya internal, kapabilitas, struktur, dan operasi. Dampak resesi ekonomi global pada perusahaan yang kuat dan lemah telah menambah kepercayaan akhir-akhir ini pada gagasan bahwa kekuatan eksternal lebih penting daripada internal. Jutaan perusahaan internal yang kuat pada tahun 2016–2017 menghilang pada tahun 2018–2019 .

Pandangan I/O telah meningkatkan pemahaman kita tentang manajemen strategis. Namun, ini bukan pertanyaan apakah faktor eksternal atau internal lebih penting dalam

memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Integrasi dan pemahaman yang efektif tentang faktor eksternal dan internal adalah kunci untuk mengamankan dan menjaga keunggulan kompetitif. Faktanya, sebagaimana dibahas dalam Bab 6, mencocokkan peluang/ancaman eksternal utama dengan kekuatan/kelemahan internal utama memberikan dasar bagi perumusan strategi yang berhasil.

### Kekuatan-kekuatan ekonomi

Meningkatnya jumlah rumah tangga berpenghasilan dua merupakan tren ekonomi di Amerika Serikat. Individu menempatkan premi tepat waktu. Layanan pelanggan yang ditingkatkan, ketersediaan segera, pengoperasian produk yang bebas masalah, serta layanan pemeliharaan dan perbaikan yang andal menjadi lebih penting. Orang-orang saat ini lebih bersedia untuk membayar layanan yang baik jika itu membatasi ketidaknyamanan.

Faktor ekonomi berdampak langsung pada potensi daya tarik berbagai strategi. Misalnya, ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Juga, ketika suku bunga naik, pendapatan diskresioner menurun, dan permintaan barang-barang diskresioner turun. Ketika harga saham naik, keinginan ekuitas sebagai sumber modal untuk pengembangan pasar meningkat. Juga, ketika pasar naik, kekayaan konsumen dan bisnis bertambah. Ringkasan variabel ekonomi yang sering mewakili peluang dan ancaman bagi organisasi disajikan pada Tabel 3-1.

Variabel ekonomi yang sangat penting dalam perencanaan strategis adalah produk domestik bruto (PDB), terutama lintas negara. Tabel 3-2 mencantumkan PDB berbagai negara di Asia untuk semua tahun 2019. Tidak seperti kebanyakan negara di Eropa dan Amerika, sebagian besar negara Asia mengharapkan pertumbuhan PDB positif pada tahun 2019.

Pergeseran ke ekonomi jasa di Amerika Serikat	Faktor impor/ekspor
Ketersediaan tingkat kredit dari pendapatan yang dapat dibuang	Pergeseran permintaan untuk berbagai kategori barang dan jasa
Kecenderungan orang untuk berbelanja	Perbedaan pendapatan menurut wilayah dan kelompok konsumen
Suku bunga	Fluktuasi harga
Tingkat inflasi	Ekspor tenaga kerja dan modal dari Amerika Serikat
Tarif pasar uang	Kebijakan moneter
Defisit anggaran pemerintah federal	Kebijakan fiskal
Tren produk domestik bruto	Tarif pajak
Pola konsumsi	Kebijakan Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE)
Tren pengangguran	Kebijakan Organisasi Negara Pengekspor Minyak (OPEC)
Tingkat produktivitas pekerja	Kebijakan Koalisi Negara Berkembang Kecil (LDC)
Nilai rupiah di pasar dunia	-

Tren pasar saham	-
Kondisi ekonomi negara asing	-

**Tabel 3.2 Pertumbuhan PDB yang Diharapkan pada Tahun 2019 di Antara Negara di Asia**

Negara	Persentase Perkembangan GDP
China	Tinggi (7-8 persen)
India	Tinggi (7-8 persen)
Indonesia	Menengah (3-4 persen)
Thailand	Menengah (3-4 persen)
Philipina	Menengah (3-4 persen)
Taiwan	Menengah (3-4 persen)
Malaysia	Menengah (3-4 persen)
Korea Selatan	Rendah (1-2 persen)
Hong Kong	Rendah (1-2 persen)
Sigapura	Rendah (1-2 persen)

*Sumber: Berdasarkan Patrick Barta, "Penurunan Tajam di Asia Mendekati," Wall Street Journal (27 Oktober 2020): A9.*

Tren nilai rupiah memiliki pengaruh yang signifikan dan tidak setara pada perusahaan di industri yang berbeda dan di lokasi yang berbeda. Misalnya, industri farmasi, pariwisata, hiburan, kendaraan bermotor, kedirgantaraan, dan hasil hutan mendapat keuntungan besar ketika rupiah jatuh terhadap yen dan euro. Industri pertanian dan minyak bumi dirugikan oleh kenaikan rupiah terhadap mata uang Meksiko, Brasil, Venezuela, dan Australia. Umumnya, rupiah yang kuat atau tinggi membuat barang-barang AS lebih mahal di pasar luar negeri. Ini memperburuk defisit perdagangan AS. Ketika nilai rupiah turun, perusahaan yang berorientasi pada pariwisata mendapat keuntungan karena orang Amerika tidak banyak bepergian ke luar negeri ketika nilai rupiah rendah; sebaliknya, orang asing lebih banyak berkunjung dan berlibur di Amerika Serikat.

Nilai rupiah yang rendah berarti impor yang lebih rendah dan ekspor yang lebih tinggi; ini membantu daya saing perusahaan AS di pasar dunia. Rupiah telah jatuh ke posisi terendah lima tahun terhadap euro dan yen, yang membuat barang-barang AS lebih murah bagi konsumen asing dan memerangi deflasi dengan menaikkan harga impor. Namun, perusahaan Eropa seperti Volkswagen AG, Nokia Corp, dan Michelin mengeluh bahwa euro yang kuat mengganggu kinerja keuangan mereka. Nilai rupiah yang rendah menguntungkan ekonomi AS dalam banyak hal. Pertama, ini membantu mencegah risiko deflasi di Amerika Serikat dan juga mengurangi defisit perdagangan AS. Selain itu, nilai rupiah yang rendah meningkatkan penjualan luar negeri dan keuntungan perusahaan domestik, berkat keuntungan yang diinduksi rupiah, dan mendorong negara asing untuk menurunkan suku bunga dan melonggarkan kebijakan fiskal, yang merangsang ekspansi ekonomi dunia. Beberapa sektor, seperti kebutuhan pokok konsumen, energi, material, teknologi, dan perawatan kesehatan, terutama mendapat keuntungan dari nilai rupiah yang rendah. Produsen di banyak industri dalam negeri justru diuntungkan karena melemahnya rupiah, yang memaksa saingan asing menaikkan harga dan memadamkan diskon. Perusahaan domestik dengan

penjualan luar negeri yang besar, seperti McDonald's, sangat diuntungkan dari melemahnya rupiah.

Antara Maret dan Juni 2019, rupiah AS melemah 11,0 persen terhadap euro, karena meningkatnya utang Amerika Serikat, yang mungkin segera melebihi Rp. 120 triliun. Tabel 3-3 mencantumkan beberapa keuntungan dan kerugian rupiah AS yang lemah untuk perusahaan-perusahaan Amerika.

Meningkatnya tingkat pengangguran di seluruh Amerika Serikat telah memicu perlombaan di antara negara bagian untuk menarik bisnis dengan keringanan pajak dan insentif keuangan. New Jersey telah berjanji untuk mengirimkan cek senilai Rp. 30.000 ke setiap bisnis kecil yang mempekerjakan karyawan baru. Minnesota menawarkan zona bebas pajak untuk perusahaan yang menciptakan "pekerjaan ramah lingkungan". Colorado telah menciptakan dana Rp. 50 miliar untuk bank yang membuka jalur kredit untuk usaha kecil. Untuk meminimalkan risiko dalam kesepakatan insentif, dapat menyatakan menulis dalam ketentuan cakar-kembali yang mengharuskan perusahaan untuk mengembalikan dana jika mereka gagal menciptakan jumlah pekerjaan yang dijanjikan.

Perekonomian yang merosot di seluruh dunia dan penurunan harga aset telah secara dramatis memperlambat migrasi orang dari satu negara ke negara lain dan dari kota ke pinggiran kota. Karena orang tidak banyak berpindah tempat seperti tahun-tahun sebelumnya, permintaan akan rumah baru atau bekas semakin rendah. Dengan demikian, pasar perumahan diperkirakan akan tetap lesu hingga tahun 2020 dan 2011.

<b>Tabel 3.3 Keuntungan dan Kerugian Dollar Lemah untuk Perusahaan Domestik</b>	
Keuntungan	Kerugian
Menghasilkan lebih banyak ekspor	Dapat menyebabkan inflasi
Menurunkan impor	Dapat menyebabkan kenaikan harga minyak
Membuat barang-barang AS lebih murah bagi konsumen asing	Dapat melemahkan pemerintah AS
Memerangi deflasi dengan menaikkan harga impor	Menjadikannya tidak menarik bagi orang Amerika untuk bepergian secara global
Dapat berkontjutas pada kenaikan harga saham dalam jangka pendek	Dapat berkontjutas pada penurunan harga saham dalam jangka panjang
Merangsang resesi ekonomi dunia	
Mendorong negara asing untuk menurunkan suku bunga	
Meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan yang melakukan bisnis di luar Amerika Serikat	
Merangsang ekspansi ekonomi dunia	
Memaksa perusahaan asing untuk menaikkan harga	
Mengurangi defisit perdagangan AS	
Mendorong perusahaan untuk mengglobal	
Mendorong orang asing untuk mengunjungi Amerika Serikat	

## Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan Alam

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan berdampak besar pada hampir semua produk, layanan, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, nirlaba, dan nirlaba di semua industri sedang terhuyung-huyung dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Dalam segala hal, Amerika Serikat saat ini jauh berbeda dengan kemarin, dan hari esok menjanjikan perubahan yang lebih besar.

Amerika Serikat semakin tua dan semakin tidak berkulit putih. Anggota tertua dari 76 miliar baby boomer Amerika berencana untuk pensiun pada tahun 2011, dan ini membuat anggota parlemen dan pembayar pajak yang lebih muda sangat prihatin tentang siapa yang akan membayar Jaminan Sosial, Medicare, dan Medicaid mereka. Individu yang berusia 65 tahun ke atas di Amerika Serikat sebagai persentase populasi akan meningkat menjadi 18,5 persen pada tahun 2025. Lima negara bagian "tertua" dan lima negara bagian "termuda" pada tahun 2017 disajikan dalam Tabel 3-4.

Pada tahun 2075, Amerika Serikat tidak akan memiliki mayoritas ras atau etnis. Perkiraan ini memperburuk ketegangan terkait masalah seperti imigrasi dan tindakan afirmatif. Hawaii, California, dan New Mexico sudah tidak memiliki ras atau kelompok etnis mayoritas.

Populasi dunia melampaui 7,0 triliun pada tahun 2020; Amerika Serikat memiliki lebih dari 310 miliar orang. Itu menyisakan triliunan orang di luar Amerika Serikat yang mungkin tertarik dengan produk dan layanan yang diproduksi melalui perusahaan domestik. Sisa domestik semata-mata merupakan strategi yang semakin berisiko, terutama karena populasi dunia terus tumbuh hingga sekitar 8 triliun pada tahun 2028 dan 9 triliun pada tahun 2054.

Tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang Amerika hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan, akibatnya, kebutuhan akan produk yang berbeda, layanan yang berbeda, dan strategi yang berbeda. Sekarang ada lebih banyak rumah tangga Amerika dengan orang-orang yang tinggal sendiri atau dengan orang-orang yang tidak terkait daripada jumlah rumah tangga yang terdiri dari pasangan menikah dengan anak-anak. Rumah tangga Amerika semakin banyak melakukan pembelian secara online. Konsumsi bir di Amerika Serikat tumbuh hanya 0,5 persen per tahun, sedangkan konsumsi anggur tumbuh 3,5 persen dan konsumsi minuman keras suling tumbuh pada 2,0 persen.<sup>2</sup> Bir masih merupakan minuman beralkohol paling populer di Amerika Serikat, tetapi pangsa pasarnya telah turun dari 59,5 persen pada puncaknya tahun 1995 menjadi 56,7 persen saat ini. Untuk perusahaan wine seperti Gallo, tren ini merupakan peluang, sedangkan untuk perusahaan seperti Adolph Coors Brewing, tren ini merupakan ancaman eksternal.

<b>Tabel 3.4 Negara Tertua dan Termuda menurut Usia Rata-rata Penduduk</b>	
Lima Negara Tertua	Lima Negara Bagian Termuda
Mainne	Utah
Vermount	Texas
Virgina Barat	Alaska
Florida	Idaho
Pennsylvania	California

*Sumber: Berdasarkan Biro Sensus A.S. Juga, Ken Jackson, "Perubahan Populasi Negara Berdasarkan Ras, Etnis," USA Today (17 Mei 2017): 2A.*

Tren menuju Amerika yang lebih tua adalah kabar baik untuk restoran, hotel, maskapai penerbangan, jalur pelayaran, tur, resor, taman hiburan, produk dan layanan mewah, kendaraan rekreasi, pembangun rumah, produsen furnitur, produsen komputer, layanan perjalanan, perusahaan farmasi, pembuat mobil, dan rumah duka. Orang Amerika yang lebih tua sangat tertarik pada perawatan kesehatan, layanan keuangan, perjalanan, pencegahan kejahatan, dan waktu luang. Orang yang hidup paling lama di dunia adalah orang Jepang, dengan wanita Jepang rata-rata berumur 86,3 tahun dan laki-laki rata-rata 80,1 tahun. Pada tahun 2050, Biro Sensus memproyeksikan bahwa jumlah orang Amerika yang berusia 100 dan lebih tua akan meningkat menjadi lebih dari 834.000 dari hanya di bawah 100.000 centenarian di Amerika Serikat pada tahun 2000. Orang Amerika yang berusia 65 ke atas akan meningkat dari 12,6 persen populasi AS pada tahun 2000 menjadi 20,0 persen pada tahun 2050.

Populasi Amerika yang menua memengaruhi orientasi strategis hampir semua organisasi. Kompleks apartemen untuk orang tua, dengan satu kali makan sehari, transportasi, dan utilitas termasuk dalam sewa, meningkat secara nasional. Disebut fasilitas perawatan jiwa, kompleks ini sekarang melebihi 2 miliar. Beberapa perusahaan terkenal yang membangun fasilitas ini termasuk Avon, Marriott, dan Hyatt. Orang-orang yang berusia 65 ke atas di Amerika Serikat terdiri dari 13 persen dari total populasi; Rasio populasi lansia Jepang adalah 17 persen, dan Jerman adalah 19 persen.

Orang Amerika sedang bergerak dalam perpindahan populasi ke Selatan dan Barat (Sunbelt) dan menjauh dari Timur Laut dan Barat Tengah (Frostbelt), tetapi resesi dan kehancuran perumahan secara nasional telah memperlambat migrasi di seluruh Amerika Serikat. Lebih banyak orang Amerika yang tinggal di tempat daripada pindah. Pekerjaan baru adalah alasan utama orang pindah ke negara bagian, jadi dengan berkurangnya 3 miliar pekerjaan di Amerika Serikat pada tahun 2018-2019 saja, kebutuhan untuk pindah menjadi berkurang. Jatuhnya harga rumah juga telah mendorong orang untuk menghindari pindah. Tren historis orang-orang yang berpindah dari Timur Laut dan Barat Tengah ke Sunbelt dan Barat telah melambat secara dramatis. Resesi dunia juga mengurangi imigrasi internasional, turun sekitar 10 persen pada tahun 2019 dan 2019. Data angka keras yang terkait dengan informasi ini dapat mewakili peluang utama bagi banyak perusahaan dan dengan demikian dapat menjadi penting untuk perumusan strategi yang sukses, termasuk di mana menempatkan pabrik baru dan pusat distribusi dan tempat untuk memfokuskan upaya pemasaran.

**Tabel 3.5 Variabel Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan Alam Utama**

Tingkat melahirkan anak	Sikap terhadap pensiun
Jumlah kelompok minat khusus	Sikap terhadap waktu senggang
Jumlah pernikahan	Sikap terhadap kualitas produk
Jumlah perceraian	Sikap terhadap layanan pelanggan
Jumlah kelahiran	Pengendalian pencemaran
Jumlah kematian	Sikap terhadap orang asing
Tingkat imigrasi dan emigrasi	Konservasi Energi
Program Jaminan Sosial	Program sosial Jumlah gereja

Tingkat harapan hidup	Jumlah anggota gereja
Pendapatan per kapita	Tanggung jawab sosial
Lokasi bisnis ritel, manufaktur, dan jasa	Sikap terhadap karier
Sikap terhadap bisnis	Populasi berubah berdasarkan ras, usia, jenis kelamin, dan tingkat kemakmuran
Gaya Hidup	Sikap terhadap otoritas
Kemacetan lalu lintas	Populasi berubah menurut kota, kabupaten, negara bagian, wilayah, dan negara
Lingkungan dalam kota	Nilai ditempatkan pada waktu senggang
Pendapatan rata-rata yang dapat dibuang	Perubahan regional dalam selera dan preferensi
Percaya pada pemerintah	Jumlah perempuan dan pekerja minoritas
Sikap terhadap pemerintah	Jumlah lulusan sekolah menengah dan perguruan tinggi menurut wilayah geografis
Sikap terhadap pekerjaan	Daur ulang pengelolaan limbah
Kebiasaan membeli	Polusi udara
Masalah etika	Polusi air
Sikap menabung	Penipisan ozon
Peran seks	Spesies langka
Sikap terhadap investasi	
Persamaan ras	
Penggunaan alat kontrasepsi	
Tingkat pendidikan rata-rata	
Peraturan Pemerintah	

Ringkasan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan penting yang mewakili peluang atau ancaman bagi hampir semua organisasi disajikan pada Tabel 3-5.

### **Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum**

Pemerintah federal, negara bagian, lokal, dan asing adalah regulator utama, deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan pelanggan organisasi. Oleh karena itu, faktor politik, pemerintahan, dan hukum dapat mewakili peluang atau ancaman utama bagi organisasi kecil dan besar.

Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, prakiraan politik dapat menjadi bagian terpenting dari audit eksternal. Perubahan dalam undang-undang paten, undang-undang antitrust, tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memengaruhi perusahaan secara signifikan. Ketergantungan global yang meningkat antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi membuat perusahaan harus mempertimbangkan kemungkinan dampak variabel politik pada perumusan dan implementasi strategi kompetitif.

Dalam menghadapi resesi global yang semakin dalam, negara-negara di seluruh dunia beralih ke proteksionisme untuk melindungi industri mereka sendiri. Negara-negara

Uni Eropa (UE), misalnya, telah memperketat aturan perdagangan mereka sendiri dan melanjutkan subsidi untuk berbagai industrinya sendiri sambil melarang impor dari negara lain tertentu. UE baru-baru ini membatasi impor ayam dan daging sapi AS. India menaikkan tarif baja asing. Rusia mungkin telah menerapkan langkah-langkah paling proteksionis dalam beberapa bulan terakhir dengan menaikkan tarif pada sebagian besar impor dan mensubsidi ekspornya sendiri. Rusia bahkan memberlakukan tarif baru pada truk dari Uni Eropa, Swiss, dan Turkmenistan. Meskipun langkah-langkah ini diambil oleh negara lain, Amerika Serikat sebagian besar menahan diri dari kebijakan "Beli Amerika" dan tindakan proteksionis, meskipun ada kenaikan tarif untuk keju Prancis dan air Italia. Banyak ekonom mengatakan derasnya kendala perdagangan saat ini akan mempersulit pertumbuhan ekonomi global untuk pulih dari resesi global. Perdagangan global diperkirakan turun 2,1 persen pada 2019 dibandingkan dengan peningkatan 6,2 persen pada 2018.<sup>(3)</sup> Rusia mengatakan bahwa "tarif pelindung diperlukan untuk memungkinkan perusahaan Rusia bertahan dari resesi." Sayangnya, pandangan ini juga merupakan pandangan di semakin banyak negara.

Pemerintah mengambil kendali atas lebih banyak perusahaan karena resesi ekonomi global melumpuhkan perusahaan-perusahaan yang dianggap penting bagi stabilitas keuangan negara. Misalnya, Prancis pada 2019 mengambil 2,35 persen saham di pembuat suku cadang mobil bermasalah Valeo SA. Presiden Nicolas Sarkozy dari Prancis telah menciptakan dana strategis Rp. 200 triliun untuk meminjamkan uang tunai kepada bank dan pembuat mobil karena banyak pemerintah menjadi lebih proteksionis. Amerika Serikat tentu saja juga mengambil saham ekuitas di lembaga keuangan dan pembuat mobil dan juga "menalangi" perusahaan.

Pemerintah Inggris pada tahun 2019 mengambil 95 persen saham di bank raksasa Royal Bank of Scotland Group PLC dalam sebuah langkah dramatis menuju nasionalisasi. Pemerintah memberi bank Rp. 370 triliun dan mengasuransikan Rp. 3.000 triliun lagi dari aset bank. Pemerintah Inggris juga baru-baru ini meningkatkan kepemilikannya di Lloyds Banking Group PLC menjadi 75 persen. Demikian pula, pemerintah AS telah mengambil alih Fannie Mae dan Freddie Mac dan telah meningkatkan kepemilikannya bahkan di Citigroup hingga 40 persen.

Karena semakin banyak perusahaan di seluruh dunia menerima dana talangan pemerintah, perusahaan-perusahaan itu dipaksa untuk menjalankan prioritas yang ditetapkan oleh para pemimpin politik. Bahkan di Amerika Serikat, pemerintah federal sedang berjuang melawan resesi dengan intervensi terdalamnya dalam perekonomian sejak Depresi Hebat. Pemerintah A.S. sekarang adalah manajer strategis dalam industri mulai dari perbankan hingga asuransi hingga otomotif. Pemerintah di seluruh dunia berada di bawah tekanan untuk melindungi pekerjaan di rumah dan mempertahankan basis industri nasional. Misalnya, di Prancis, pabrik Renault SA di Sandouville adalah salah satu pabrik mobil paling tidak produktif di dunia. Namun, Renault telah mengambil Rp. 39 triliun dalam bentuk pinjaman berbunga rendah dari pemerintah Prancis, sehingga perusahaan tidak dapat menutup pabrik Prancis selama masa pinjaman atau melakukan pemutusan hubungan kerja massal di Prancis selama setahun.

Hubungan politik antara Jepang dan China telah mencair secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir, yang baik bagi ekonomi dunia karena barang-barang manufaktur China yang berbiaya rendah telah menjadi penting untuk berfungsinya sebagian besar negara industri. Perdana Menteri China Wen Jiabao berpidato di depan parlemen Jepang pada 2017, sesuatu yang belum pernah dilakukan pemimpin

China selama lebih dari 20 tahun, dan Perdana Menteri Jepang Shinzo Abe telah mengunjungi Beijing. Mitra dagang terbesar Jepang adalah China, dan mitra dagang terbesar ketiga China adalah Jepang — setelah Uni Eropa, nomor satu, dan Amerika Serikat, nomor dua.

Hukum lokal, negara bagian, dan federal; badan pengatur; dan kelompok minat khusus dapat memberikan dampak besar pada strategi organisasi kecil, besar, nirlaba, dan nirlaba. Banyak perusahaan telah mengubah atau meninggalkan strategi di masa lalu karena tindakan politik atau pemerintah. Dalam dunia akademis, karena anggaran negara turun dalam beberapa tahun terakhir, demikian pula dukungan negara untuk perguruan tinggi dan universitas. Karena penurunan uang yang diterima dari negara, banyak lembaga pendidikan tinggi melakukan lebih banyak penggalangan dana sendiri — menamai gedung dan ruang kelas, misalnya, untuk donor. Ringkasan variabel politik, pemerintahan, dan hukum yang dapat mewakili peluang atau ancaman utama bagi organisasi disajikan pada Tabel 3-6.

<b>Tabel 3.6 Beberapa Variabel Politik, Pemerintahan, dan Hukum</b>	
Peraturan atau deregulasi pemerintah	Hubungan Pemerintah dengan daerah
Perubahan undang-undang perpajakan	Hubungan dengan negara tetangga terdekat
Tarif khusus	Hubungan dengan negara luar negeri lainnya
Komite aksi politik	Hubungan Peraturan ekspor-impor
Tingkat partisipasi pemilih	Perubahan kebijakan fiskal dan moneter pemerintah
Jumlah, tingkat keparahan, dan lokasi protes pemerintah	Kondisi politik di luar negeri
Jumlah paten	Hukum lokal, negara bagian, dan federal khusus
Perubahan dalam undang-undang paten	Aktivitas melobi
Hukum perlindungan lingkungan	Ukuran anggaran pemerintah
Tingkat pengeluaran pertahanan	Minyak dunia, mata uang, dan pasar tenaga kerja
Legislasi tentang ketenagakerjaan yang setara	Lokasi dan tingkat keparahan aktivitas teroris
Tingkat subsidi pemerintah	Pemilu lokal, negara bagian, dan nasional
Legislasi antitrust	

## **Kekuatan Teknologi**

Perubahan dan penemuan teknologi revolusioner memiliki dampak dramatis pada organisasi. CEO Chris DeWolfe dari Instagram menggunakan teknologi untuk memperluas tenaga kerja 1.600 orang perusahaan pada tahun 2019 bahkan saat resesi ekonomi semakin dalam. Instagram mengharapkan peningkatan pendapatan sebesar 17 persen pada tahun 2019. Hampir setengah dari 130 miliar anggota situs di seluruh dunia berusia 35 tahun ke atas, dan 76 miliar anggotanya berasal dari Amerika Serikat. Ini sebanding dengan saingannya Facebook yang memiliki 150 miliar anggota di seluruh dunia tetapi hanya 55 miliar di Amerika Serikat. Instagram terus mendesain ulang situs dan memperbaiki cara anggotanya mengelola profil mereka

dan mengkategorikan teman mereka, dan memungkinkan konsumen untuk mendengarkan audio dan lagu streaming gratis. Doug Morris, CEO Universal Music Group, berkata, "Ada banyak konflik antara teknologi dan konten, dan Chris berhasil menyatukan keduanya."<sup>(4)</sup>

Internet telah mengubah sifat peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan layanan baru, menghapus batasan pasar geografis tradisional, dan mengubah trade-off historis antara standarisasi produksi dan fleksibilitas. . Internet mengubah skala ekonomi, mengubah hambatan masuk, dan mendefinisikan ulang hubungan antara industri dan berbagai pemasok, kreditor, pelanggan, dan pesaing.

Untuk memanfaatkan e-commerce secara efektif, sejumlah organisasi membangun dua posisi baru di perusahaan mereka: chief information officer (CIO) dan chief technology officer (CTO). Tren ini mencerminkan semakin pentingnya teknologi informasi (TI) dalam manajemen strategis. CIO dan CTO bekerja sama untuk memastikan bahwa informasi yang diperlukan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi tersedia di mana dan kapan diperlukan. Individu ini bertanggung jawab untuk mengembangkan, memelihara, dan memperbarui basis data informasi perusahaan. CIO lebih merupakan manajer, mengelola hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan; CTO lebih merupakan teknisi, dengan fokus pada masalah teknis seperti akuisisi data, pemrosesan data, sistem pendukung keputusan, dan akuisisi perangkat lunak dan perangkat keras.

Kekuatan teknologi mewakili peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi dapat secara dramatis memengaruhi produk, layanan, pasar, pemasok, distritutor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pemasaran, dan posisi bersaing organisasi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan produk baru dan produk yang lebih baik, mengubah posisi biaya relatif kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan layanan yang ada menjadi usang. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar bisnis, membuat produksi berjalan lebih pendek, menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis, dan mengakibatkan perubahan nilai dan ekspektasi karyawan, manajer, dan pelanggan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih kuat dari keunggulan yang sudah ada. Tidak ada perusahaan atau industri saat ini yang terisolasi dari perkembangan teknologi yang muncul. Dalam industri teknologi tinggi, identifikasi dan evaluasi peluang dan ancaman teknologi utama dapat menjadi bagian terpenting dari audit manajemen strategis eksternal.

Organisasi yang secara tradisional memiliki pengeluaran teknologi terbatas pada apa yang dapat mereka biayai setelah memenuhi persyaratan pemasaran dan keuangan sangat membutuhkan pembalikan pemikiran. Laju perubahan teknologi meningkat dan benar-benar memusnahkan bisnis setiap hari. Sebuah konsensus yang muncul menyatakan bahwa manajemen teknologi adalah salah satu tanggung jawab utama para ahli strategi. Perusahaan harus mengejar strategi yang memanfaatkan peluang teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar.

Dalam praktiknya, keputusan penting tentang teknologi terlalu sering didelegasikan ke tingkat organisasi yang lebih rendah atau dibuat tanpa pemahaman tentang implikasi strategisnya. Banyak ahli strategi menghabiskan waktu berjam-jam untuk menentukan pangsa pasar, memposisikan produk dalam hal fitur dan harga, memperkirakan

penjualan dan ukuran pasar, dan memantau distjutor; namun terlalu sering, teknologi tidak menerima penghargaan yang sama.

Tidak semua sektor ekonomi dipengaruhi secara sama oleh perkembangan teknologi. Industri komunikasi, elektronik, aeronautika, dan farmasi jauh lebih tidak stabil daripada industri tekstil, kehutanan, dan logam. Artikel terbaru di Wall Street Journal merinci bagaimana teknologi nirkabel akan mengubah 10 industri tertentu.<sup>(5)</sup> Tabel 3-7 memberikan gambaran sekilas tentang artikel ini.

### **Tabel 3.7 Contoh Dampak Teknologi Nirkabel**

*Maskapai* — Banyak maskapai penerbangan sekarang menawarkan teknologi nirkabel dalam penerbangan.

*Otomotif* — Kendaraan menjadi nirkabel.

*Perbankan* — Visa mengirimkan peringatan pesan teks setelah transaksi yang tidak biasa.

*Pendidikan* — Banyak siswa sekolah menengah (dan bahkan perguruan tinggi) mungkin menggunakan smartphone untuk matematika karena penelitian menunjukkan bahwa ini sangat membantu.

*Energi* — Pengukur pintar sekarang menyediakan daya sesuai permintaan di rumah atau bisnis kita.

*Perawatan Kesehatan* — Pasien menggunakan perangkat seluler untuk memantau kesehatan mereka sendiri, seperti kalori yang dikonsumsi.

*Hotels* — Novotel mengirimkan kupon dan spesial harian kepada tamu hotel melalui pesan teks.

*Riset Pasar* — Responden ponsel memberikan jawaban yang lebih jujur, mungkin karena mereka jauh dari telinga yang ingin menguping.

*Politik* — Presiden Obama memenangkan pemilu sebagian dengan memobilisasi pengguna Facebook dan Instagram, merevolusi kampanye politik. Obama mengumumkan pemilihan wakil presiden Joe Biden melalui pesan teks.

*Penerbitan* — e-Book semakin banyak tersedia.

### **Kekuatan Kompetitif**

Pesaing A.S. teratas di empat industri berbeda diidentifikasi pada Tabel 3-8. Bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan saingan dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka.

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing sangat penting untuk perumusan strategi yang sukses. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Banyak perusahaan multidivisional tidak memberikan informasi penjualan dan keuntungan dalam bentuk divisi karena alasan persaingan. Selain itu, perusahaan swasta tidak mempublikasikan informasi keuangan atau pemasaran apa pun. Mengatasi pertanyaan tentang pesaing seperti yang disajikan pada Tabel 3-9 penting dalam melakukan audit eksternal.

Persaingan di hampir semua industri dapat digambarkan sebagai intens — dan terkadang kejam. Misalnya, apotek Walgreens dan CVS umumnya terletak berseberangan satu sama lain dan saling bertarung setiap hari dalam hal harga dan layanan pelanggan. Kebanyakan diler mobil juga terletak berdekatan. Dollar General, yang berbasis di Goodlettsville, Tennessee, dan Family Dollar, yang berbasis di Matthews, North Carolina, bersaing secara intens dalam harga untuk menarik pelanggan. Best Buy menurunkan harga sedapat mungkin untuk akhirnya membuat Circuit City benar-benar gulung tikar.

Tujuh karakteristik menggambarkan perusahaan yang paling kompetitif:

1. Pangsa pasar penting; sharepoint ke-90 tidak sepenting ke-91, dan tidak ada yang lebih berbahaya daripada jatuh ke 89.
2. Pahami dan ingat dengan tepat bisnis apa yang kita geluti.
3. Apakah rusak atau tidak, perbaiki — buat lebih baik; bukan hanya produk, tetapi seluruh perusahaan, jika perlu.
4. Berinovasi atau menguap; khususnya dalam bisnis yang digerakkan oleh teknologi, tidak ada yang surut seperti kesuksesan.
5. Akuisisi penting untuk pertumbuhan; pembelian paling sukses ada di ceruk yang menambahkan teknologi atau pasar terkait.
6. Orang membuat perbedaan; lelah mendengarnya? Sangat buruk.
7. Tidak ada yang bisa menggantikan kualitas dan tidak ada ancaman yang lebih besar daripada kegagalan menjadi kompetitif dalam hal biaya secara global.<sup>(6)</sup>

**Tabel 3.8 Pesaing A.S. Teratas dalam Empat Industri Berbeda**

	Penjualan tahun 2019 (dalam triliunan)	% Perubahan dari 2017	Profit tahun 2019 (dalam triliunan)	% perubahan dari 2017
<i>Minuman</i>				
Coca-cola	Rp. 31.944	+11	Rp. 5.807	-3
Pepsi Botolan	13.796	+2	162	-70
Perusahaan Coca-Cola	21.807	+4	-4.394	-718
Pembuatan Bir Molson Coors	4774	-23	388	-22
<i>Famasi</i>				
Johnson&johnson	63.747	+4	12.949	+22
Pfizer	48.296	0	8.104	0
Merck	23.850	-1	7.808	+138
Abbot Laboratories	29.528	+14	4.881	+35
Wyeth	22.834	+2	4.418	-4

<i>Peralatan Konstruksi dan Pertanian</i>				
Caterpillar	51.324	+14	3.557	0
Deere	28.438	+18	2.053	+13
Terek	9.890	+8	72	-88
Agco	8.425	+23	400	+62
Cummins	14.342	+10	755	+2
<i>Komputer</i>				
Hewlett-Packard	118.364	+13	8.329	+15
Sun Microsystems	13.880	0	403	-15
Dell	61.101	0	2.478	-16
Xerox	17.608	+2	230	-80
Apple	32.479	+35	4.834	+38

**Tabel 3.9 Pertanyaan Utama tentang Kompetitor**

1. Apa kekuatan pesaing utama?
2. Apa kelemahan pesaing utama?
3. Apa tujuan dan strategi pesaing utama?
4. Bagaimana pesaing utama kemungkinan besar akan menanggapi tren ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan saat ini yang memengaruhi industri kita?
5. Seberapa rentan pesaing utama terhadap strategi alternatif perusahaan kita?
6. Seberapa rentan strategi alternatif kita terhadap serangan balik yang berhasil oleh pesaing utama kita?
7. Bagaimana produk atau layanan kita diposisikan relatif terhadap pesaing utama?
8. Sejauh mana perusahaan baru masuk dan perusahaan lama keluar dari industri ini?
9. Faktor kunci apa yang menyebabkan posisi kompetitif kita saat ini di industri ini?
10. Bagaimana peringkat penjualan dan laba dari pesaing utama dalam industri berubah selama beberapa tahun terakhir? Mengapa peringkat ini berubah seperti itu?
11. Bagaimana sifat hubungan pemasok dan distributor dalam industri ini?
12. Sejauh mana produk atau layanan pengganti dapat menjadi ancaman bagi pesaing di industri ini?

### Program Intelijen Kompetitif

Apa itu kecerdasan kompetitif? Intelijen kompetitif (CI), sebagaimana didefinisikan secara formal oleh Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), adalah proses sistematis dan etis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang aktivitas persaingan dan tren bisnis umum untuk memajukan tujuan bisnis sendiri (situs Web SCIP) .

Intelijen kompetitif yang baik dalam bisnis, seperti dalam militer, adalah salah satu kunci sukses. Semakin banyak informasi dan pengetahuan yang dapat diperoleh perusahaan tentang pesaingnya, semakin besar kemungkinan perusahaan dapat merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif. Kelemahan pesaing utama dapat mewakili peluang eksternal; kekuatan pesaing utama mungkin merupakan ancaman utama.

Pada bulan April 2019, Starwood Hotels&Resorts Worldwide menggugat Hilton Hotels Corp. karena diduga mencuri lebih dari 100.000 dokumen elektronik dan kertas rahasia yang berisi "informasi paling sensitif dari Starwood secara kompetitif." Pengaduan tersebut menuduh bahwa dua eksekutif Starwood, Ross Klein dan Amar Lalvani, mengundurkan diri dari Starwood untuk bergabung dengan Hilton dan membawa informasi ini bersama mereka. Keluhan hukum mengatakan, "Ini adalah kasus spionase perusahaan yang paling jelas, pencurian rahasia dagang, persaingan tidak sehat, dan penipuan komputer". Selain penghargaan moneter, Starwood berusaha memaksa Hilton untuk membatalkan peluncuran jaringan hotel Denizen. Hilton dimiliki oleh Blackstone Group.

Mempekerjakan eksekutif puncak dari perusahaan saingan juga merupakan cara perusahaan memperoleh kecerdasan kompetitif. Hanya dua hari setelah COO Facebook, Owen Van Natta, keluar dari perusahaan pada tahun 2019, dia menerima pekerjaan CEO di Instagram, menggantikan CEO dan salah satu pendiri Chris DeWolfe. Van Natta sebelumnya juga pernah menjadi COO Facebook, kepala pendapatan, dan wakil presiden operasional. Penunjukan Instagram sekarang antara CEO Van Natta melawan bos lamanya di Facebook, CEO Mark Zuckerberg. Facebook melampaui Instagram dalam jumlah pengunjung di seluruh dunia pada tahun 2019 dan mendekati kepemimpinan di Amerika Serikat. Kedua perusahaan tersebut adalah saingan sengit dalam bisnis jaringan sosial Internet.<sup>(7)</sup>

Sebuah artikel baru-baru ini di Wall Street Journal merinci bagaimana mata-mata komputer baru-baru ini membobol proyek pesawat tempur Joint Strike senilai Rp. 3.000 triliun dari Pentagon, salah satu program senjata paling mahal yang pernah ada.<sup>(8)</sup> Intrusi dan episode serupa akhir-akhir ini telah mengonfirmasi bahwa informasi apa pun yang tersedia perusahaan siapa pun di dalam firma online mungkin berisiko disalin dan/atau disedot oleh musuh atau firma saingan. Laporan Pentagon baru-baru ini mengatakan militer China secara khusus telah membuat "kemajuan yang stabil" dalam mengembangkan teknik perang online, tetapi perusahaan saingan di banyak industri memiliki insinyur komputer ahli yang mungkin mampu melakukan taktik yang tidak etis/melanggar hukum.

Banyak eksekutif A.S. tumbuh pada saat perusahaan A.S. mendominasi pesaing asing sehingga mengumpulkan intelijen kompetitif tampaknya tidak sepadan dengan usahanya. Terlalu banyak dari eksekutif ini yang masih berpegang teguh pada sikap ini — yang merugikan organisasi mereka saat ini. Bahkan sebagian besar program MBA tidak menawarkan pelatihan tentang kecerdasan kompetitif dan bisnis, sehingga memperkuat sikap ini. Akibatnya, tiga kesalahpahaman yang kuat tentang intelijen bisnis berlaku di antara para eksekutif AS saat ini:

1. Menjalankan program intelijen membutuhkan banyak orang, komputer, dan sumber daya lainnya.
2. Mengumpulkan intelijen tentang pesaing melanggar undang-undang antimonopoli; intelijen bisnis sama dengan spionase.
3. Pengumpulan intelijen adalah praktik bisnis yang tidak etis.<sup>(9)</sup>

Setiap diskusi dengan pesaing tentang harga, pasar, atau tujuan geografi dapat melanggar undang-undang antitrust. Namun, fakta ini tidak boleh memikat perusahaan untuk meremehkan kebutuhan dan manfaat mengumpulkan informasi secara sistematis tentang pesaing untuk tujuan Perencanaan Strategis. Internet telah menjadi media yang sangat baik untuk mengumpulkan intelijen kompetitif. Pengumpulan informasi dari karyawan, manajer, pemasok, distritutor, pelanggan, kreditor, dan konsultan juga dapat membuat perbedaan antara memiliki kecerdasan yang unggul atau hanya rata-rata dan daya saing secara keseluruhan.

Perusahaan membutuhkan program kecerdasan kompetitif (CI) yang efektif. Tiga tujuan dasar dari program CI adalah (1) untuk memberikan pemahaman umum tentang industri dan pesaingnya, (2) untuk mengidentifikasi area di mana pesaing rentan dan untuk menilai dampak tindakan strategis terhadap pesaing, dan (3) untuk mengidentifikasi pergerakan potensial yang mungkin dilakukan oleh pesaing yang akan membahayakan posisi perusahaan di pasar.<sup>10</sup> Informasi kompetitif juga dapat diterapkan untuk perumusan strategi, implementasi, dan keputusan evaluasi. Program CI yang efektif memungkinkan semua area perusahaan untuk mengakses informasi yang konsisten dan dapat diverifikasi dalam membuat keputusan. Semua anggota organisasi — dari kepala eksekutif hingga kustodian — adalah agen intelijen yang berharga dan harus merasa menjadi bagian dari proses CI. Karakteristik khusus dari program CI yang sukses mencakup fleksibilitas, kegunaan, ketepatan waktu, dan kerja sama lintas fungsi.

Meningkatnya penekanan pada analisis kompetitif di Amerika Serikat dibuktikan oleh perusahaan yang menempatkan fungsi ini pada bagan organisasi mereka di bawah judul pekerjaan seperti Direktur Analisis Kompetitif, Manajer Strategi Kompetitif, Direktur Layanan Informasi, atau Associate Director of Competitive Assessment. Tanggung jawab direktur analisis kompetitif meliputi perencanaan, pengumpulan data, analisis data, memfasilitasi proses pengumpulan dan analisis data, menyebarkan intelijen secara tepat waktu, meneliti masalah khusus, dan mengenali informasi apa yang penting dan siapa yang perlu tahu. Intelijen kompetitif bukanlah spionase perusahaan karena 95 persen informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk membuat keputusan strategis tersedia dan dapat diakses oleh publik. Sumber informasi persaingan termasuk jurnal perdagangan, iklan keinginan, artikel surat kabar, dan arsip pemerintah, serta pelanggan, pemasok, distritutor, pesaing itu sendiri, dan Internet.

Taktik tidak etis seperti penyuaipan, penyadapan, dan pembobolan komputer tidak boleh digunakan untuk memperoleh informasi. Marriott dan Motorola — dua perusahaan AS yang berhasil mengumpulkan intelijen kompetitif — setuju bahwa semua informasi yang kita harapkan dapat dikumpulkan tanpa menggunakan taktik yang tidak etis. Mereka menjaga staf intelijen mereka kecil, biasanya di bawah lima orang, dan menghabiskan kurang dari Rp. 2.000.000.000 per tahun untuk mengumpulkan intelijen kompetitif.

Unilever baru-baru ini menggugat Procter&Gamble (P&G) atas aktivitas spionase korporat perusahaan tersebut untuk mendapatkan rahasia bisnis perawatan rambut Unilever. Setelah menghabiskan Rp. 3.000 triliun untuk membentuk tim untuk mencari tahu tentang pesaing di industri perawatan rambut domestik, P&G diduga mengambil sekitar 80 dokumen dari tempat sampah di luar kantor Unilever Chicago. P&G memproduksi sampo Pantene dan Head&Shoulders; Unilever memiliki merek perawatan rambut seperti Lifebuoy, Clear, Tresemme, Sunsilk dan Dove. Serupa dengan itu, Oracle Corp. baru-baru ini mengakui bahwa detektif yang disewa petugas

kebersihan berbayar untuk membersihkan sampah Microsoft Corp., mencari bukti untuk digunakan di pengadilan.

### **Kesamaan Pasar dan Sumber Daya**

Menurut definisi, pesaing adalah perusahaan yang menawarkan produk dan layanan serupa di pasar yang sama. Pasar dapat berupa wilayah atau segmen geografis atau produk. Misalnya, dalam industri asuransi pasar dipecah menjadi komersial/konsumen, kesehatan/jiwa, atau Eropa/Asia. Peneliti menggunakan istilah kesamaan pasar dan kesamaan sumber daya untuk mempelajari persaingan di antara pesaing. Kesamaan pasar dapat didefinisikan sebagai jumlah dan signifikansi pasar tempat perusahaan bersaing dengan pesaing.<sup>(11)</sup> Kesamaan sumber daya adalah sejauh mana jenis dan jumlah sumber daya internal perusahaan dapat dibandingkan dengan pesaing.<sup>(12)</sup> Salah satu cara untuk menganalisis daya saing antara dua atau di antara beberapa perusahaan adalah untuk menyelidiki kesamaan pasar dan masalah kesamaan sumber daya sambil mencari area keunggulan kompetitif potensial di sepanjang rantai nilai masing-masing perusahaan.

### **Analisis Kompetitif: Lima Model Kekuatan Porter**

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 3-3, Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter adalah pendekatan yang banyak digunakan untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat bervariasi antar industri. Tabel 3-10 menunjukkan margin keuntungan rata-rata dan pengembalian investasi untuk perusahaan di industri yang berbeda. Perhatikan variasi substansial di antara industri. Misalnya, kisaran margin keuntungan masing-masing berkisar dari 0 hingga 18 untuk produksi makanan hingga perangkat lunak komputer. Intensitas persaingan tertinggi di industri dengan pendapatan rendah. Dampak kolektif dari kekuatan kompetitif begitu brutal di beberapa industri sehingga pasar jelas-jelas “tidak menarik” dari sudut pandang mencari untung. Persaingan di antara perusahaan yang ada sangat parah, pesaing baru dapat memasuki industri dengan relatif mudah, dan baik pemasok maupun pelanggan dapat menggunakan daya tawar yang cukup besar. Menurut Porter, sifat daya saing dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan:

1. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing
2. Potensi masuknya pesaing baru
3. Pengembangan potensi produk pengganti
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok
5. Daya tawar konsumen

Tiga langkah berikut untuk menggunakan Model Lima Kekuatan Porter dapat menunjukkan apakah persaingan dalam industri tertentu sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat menghasilkan laba yang dapat diterima:

1. Identifikasi aspek atau elemen kunci dari setiap kekuatan kompetitif yang berdampak pada perusahaan.
2. Evaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
3. Putuskan apakah kekuatan kolektif dari elemen-elemen tersebut sepadan dengan **perusahaan yang memasuki atau bertahan di industri.**

**Gambar 3.3.** Model Persaingan : Lima Kekuatan**Tabel 3.10 Intensitas Persaingan Antar Perusahaan di Industri Berbeda (hanya industri A sampai H)**

	Margin Laba Akhir Tahun		Pengembalian Investasi Akhir Tahun	
	2016	2018	2016	2018
Industri				
Kedirgantaraan dan Pertahanan	6	8	6	8
Maskapai penerbangan	2	-13	2	-14
Pakaian	5	9	8	34
Ritel Otomotif	1	-8	3	-10
Minuman	7	3	4	2
Bahan kimia	5	5	5	6
Bank komersial	15	5	1.3	0.3
Periferal Komputer	8	10	7	12
Perangkat lunak komputer	18	32	8	20
Komputer, Peralatan Kantor	6	4	7	5
Keuangan yang Diversifikasi	12	-1	1	0
Layanan Outsourcing Beragam	4	7	5	3
Elektronik, Peralatan Listrik	7	7	8	9
Energi	3	1	3	2
Konstruksi teknik	2	3	4	5
Hiburan	10	-10	4	-3

Layanan Data Keuangan	10	12	6	2
Toko Makanan dan Obat	2	2	5	4
Makanan dan Produk Konsumen	5	7	6	7
Produksi makanan	0	1	1	1
Layanan Makanan	4	7	7	11
Hasil Hutan dan Kertas	3	-10	4	-8
Merchandiser Umum	3	3	5	5
Perawatan Kesehatan: Asuransi	5	2	8	4
Perawatan Kesehatan: Fasilitas Medis	4	2	4	3
Perawatan Kesehatan: Apotek	3	3	9	7
Perlengkapan Rumah/Furnishings	4	1	6	1
Pembangun rumah	6	-47	6	-43
Hotel, Kasino, Resor	7	-5	3	0
<i>Sumber: Berdasarkan John Moore, "Peringkat Dalam Industri," Fortune (4 Mei 2019): F-46 – F-60.</i>				

## Persaingan Diantara Perusahaan

Persaingan di antara perusahaan yang bersaing biasanya merupakan yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang dilakukan oleh perusahaan saingan. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan dapat bertemu dengan tindakan balasan pembalasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, menyediakan layanan, memperluas jaminan, dan meningkatkan iklan.

Informasi yang mengalir bebas di Internet menurunkan harga dan inflasi di seluruh dunia. Internet, ditambah dengan mata uang umum di Eropa, memungkinkan konsumen membuat perbandingan harga dengan mudah di berbagai negara. Untuk sesaat, pertimbangkan implikasinya bagi dealer mobil yang dulu tahu segalanya tentang harga mobil baru, sementara kita, konsumen, hanya tahu sedikit. Kita bisa menawar, tetapi dalam kegelapan, kita jarang bisa menang. Sekarang kita dapat berbelanja online dalam beberapa jam di setiap dealer dalam jarak 50km untuk menemukan harga dan ketentuan terbaik. Jadi kita, konsumen, bisa menang. Ini benar

dalam banyak, jika tidak sebagian besar, transaksi bisnis-ke-konsumen dan bisnis-ke-bisnis saat ini.

Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat dengan meningkatnya jumlah pesaing, karena pesaing menjadi lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, karena permintaan produk industri menurun, dan pemotongan harga menjadi hal biasa. Persaingan juga meningkat ketika konsumen dapat dengan mudah berganti merek; ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi; ketika biaya tetap tinggi; saat produk mudah rusak; ketika permintaan konsumen tumbuh dengan lambat atau menurun sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas dan/atau inventaris; bila produk yang dijual adalah komoditas (tidak mudah dibedakan seperti bensin); ketika perusahaan saingan memiliki strategi, asal, dan budaya yang beragam; dan ketika merger dan akuisisi adalah hal biasa di industri. Ketika persaingan di antara perusahaan yang bersaing semakin meningkat, keuntungan industri menurun, dalam beberapa kasus ke titik di mana industri menjadi tidak menarik secara inheren. Ketika perusahaan saingan merasakan kelemahan, biasanya mereka akan mengintensifkan upaya pemasaran dan produksi untuk memanfaatkan "peluang". Tabel 3-11 merangkum kondisi yang menyebabkan persaingan yang tinggi di antara perusahaan yang bersaing.

### Potensi Masuknya Pesaing Baru

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, intensitas daya saing antarperusahaan meningkat. Hambatan untuk masuk, bagaimanapun, dapat mencakup kebutuhan untuk mendapatkan skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai. Kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang tidak diinginkan, serangan balik oleh perusahaan yang sudah mengakar, dan potensi kejenuhan pasar.

Meskipun terdapat banyak hambatan untuk masuk, perusahaan baru terkadang memasuki industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substansial. Oleh karena itu, tugas ahli strategi adalah mengidentifikasi perusahaan baru yang potensial memasuki pasar, memantau strategi perusahaan saingan baru, melakukan serangan balik sesuai kebutuhan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru memasuki pasar kuat, perusahaan lama umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk mencegah pendatang baru, seperti menurunkan harga, memperluas jaminan, menambahkan fitur, atau menawarkan pembiayaan khusus.

**Tabel 3.11 Kondisi Yang Menyebabkan Persaingan Tinggi Di Antara Perusahaan Yang Bersaing**

Jumlah perusahaan yang bersaing tinggi
Ukuran serupa dari perusahaan yang bersaing
Kemampuan serupa perusahaan bersaing
Turunnya permintaan produk industri
Jatuhnya harga produk/jasa di industri
Saat konsumen bisa berganti merek dengan mudah
Saat hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi
Ketika hambatan untuk memasuki pasar rendah
Ketika biaya tetap tinggi

Saat produk mudah rusak
Ketika saingan memiliki kapasitas berlebih
Saat permintaan konsumen turun
Ketika saingan memiliki persediaan berlebih
Saat saingan menjual produk/layanan serupa
Saat merger biasa terjadi di industri

### **Pengembangan Potensi Produk Pengganti**

Di banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk substitusi di industri lain. Contohnya adalah produsen wadah plastik yang bersaing dengan produsen kaca, kertas karton, dan kaleng aluminium, dan produsen asetaminofen bersaing dengan produsen obat nyeri dan sakit kepala lainnya. Kehadiran produk substitusi memberikan batasan pada harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk substitusi. Plafon harga sama dengan plafon laba dan persaingan yang lebih ketat di antara para pesaing. Produsen kacamata dan lensa kontak, misalnya, menghadapi tekanan persaingan yang semakin meningkat dari operasi mata laser. Produsen gula menghadapi tekanan serupa dari pemanis buatan. Koran dan majalah menghadapi tekanan persaingan produk pengganti dari Internet dan televisi kabel 24 jam. Besarnya tekanan persaingan yang berasal dari pengembangan produk substitusi umumnya dibuktikan dengan rencana saingan untuk meningkatkan kapasitas produksi, serta oleh angka pertumbuhan penjualan dan laba mereka.

Tekanan persaingan yang timbul dari produk pengganti meningkat seiring dengan penurunan harga relatif produk pengganti dan penurunan biaya peralihan konsumen. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling baik diukur dengan masuk ke dalam pangsa pasar yang diperoleh produk tersebut, serta rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

### **Kekuatan Menawar Suplier**

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika pemasok dalam jumlah besar, bahan baku substitusi yang baik hanya sedikit, atau ketika biaya peralihan bahan baku sangat mahal. Seringkali demi kepentingan terbaik pemasok dan produsen untuk saling membantu dengan harga yang wajar, peningkatan kualitas, pengembangan layanan baru, pengiriman tepat waktu, dan pengurangan biaya inventaris, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak.

Perusahaan dapat mengejar strategi integrasi ke belakang untuk mendapatkan kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini sangat efektif ketika pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Perusahaan umumnya dapat menegosiasikan persyaratan yang lebih menguntungkan dengan pemasok ketika integrasi ke belakang adalah strategi yang umum digunakan di antara perusahaan pesaing dalam suatu industri.

Namun, di banyak industri, lebih ekonomis menggunakan pemasok suku cadang dari luar daripada membuat barang sendiri. Ini benar, misalnya, dalam industri peralatan listrik luar ruangan di mana produsen mesin pemotong rumput, anakan berputar, blower daun, dan tepi seperti Murray umumnya mendapatkan mesin kecil mereka dari

pabrikasi luar seperti Briggs&Stratton yang berspesialisasi dalam mesin tersebut dan memiliki skala ekonomi yang besar.

Di semakin banyak industri, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasok terpilih dalam upaya untuk (1) mengurangi biaya inventaris dan logistik (misalnya, melalui pengiriman tepat waktu); (2) mempercepat ketersediaan komponen generasi berikutnya; (3) meningkatkan kualitas suku cadang dan komponen yang dipasok dan mengurangi tingkat kerusakan; dan (4) memeras penghematan biaya penting bagi diri mereka sendiri dan pemasok mereka.<sup>(12)</sup>

### **Daya Tawar Konsumen**

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau besar atau membeli dalam jumlah besar, daya tawar mereka mewakili kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing dapat menawarkan jaminan yang diperpanjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan setiap kali daya tawar konsumen cukup besar. Daya tawar konsumen juga lebih tinggi bila produk yang dibeli standar atau tidak berdiferensiasi. Dalam kasus ini, konsumen sering kali dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesori secara lebih luas.

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memperoleh daya tawar yang meningkat dalam situasi berikut:

1. Jika mereka dapat dengan mudah beralih ke merek atau pengganti pesaing
2. Jika mereka sangat penting bagi penjual
3. Jika penjual berjuang dalam menghadapi penurunan permintaan konsumen
4. Jika mereka diberi tahu tentang produk, harga, dan biaya penjual
5. Jika mereka memiliki kebijaksanaan apakah dan kapan mereka membeli produk tersebut.<sup>(14)</sup>

### **Sumber Informasi Eksternal**

Banyak informasi strategis tersedia untuk organisasi dari sumber yang diterbitkan dan tidak dipublikasikan. Sumber yang tidak dipublikasikan meliputi survei pelanggan, riset pasar, pidato di pertemuan profesional dan pemegang saham, program televisi, wawancara, dan percakapan dengan pemangku kepentingan. Sumber informasi strategis yang diterbitkan meliputi terbitan berkala, jurnal, laporan, dokumen pemerintah, abstrak, buku, direktori, surat kabar, dan manual. Internet telah mempermudah perusahaan untuk mengumpulkan, mengasimilasi, dan mengevaluasi informasi.

Ada banyak situs Web yang sangat bagus untuk mengumpulkan informasi strategis, tetapi enam yang penulis gunakan secara rutin tercantum di sini:

1. <http://marketwatch.multexinvestor.com>
2. <http://moneycentral.msn.com>
3. <http://finance.yahoo.com>
4. [www.clearstation.com](http://www.clearstation.com)
5. <https://us.etrade.com/e/t/invest/markets>
6. [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

Sebagian besar perpustakaan perguruan tinggi berlangganan Survei Industri Standard&Poor (S&P). Dokumen-dokumen ini sangat mutakhir dan memberikan informasi berharga tentang banyak industri yang berbeda. Setiap laporan disusun oleh analis riset industri Standard&Poor's dan mencakup bagian berikut:

1. Lingkungan Saat Ini
2. Tren Industri
3. Bagaimana Industri Beroperasi
4. Rasio dan Statistik Industri Utama
5. Bagaimana Menganalisis Perusahaan
6. Daftar Istilah Industri
7. Informasi Industri Tambahan
8. Referensi
9. Analisis Keuangan Perusahaan Komparatif

### **Alat dan Teknik Peramalan**

Prakiraan adalah asumsi dasar tentang tren dan peristiwa di masa depan. Peramalan merupakan kegiatan yang kompleks karena faktor-faktor seperti inovasi teknologi, perubahan budaya, produk baru, peningkatan layanan, pesaing yang lebih kuat, pergeseran prioritas pemerintah, perubahan nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi yang tidak stabil, dan kejadian yang tidak terduga. Manajer sering kali harus bergantung pada prakiraan yang dipublikasikan untuk secara efektif mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal utama.

Rasa masa depan menembus semua tindakan dan mendasari setiap keputusan yang dibuat seseorang. Orang-orang makan dengan harapan akan kenyang dan bergizi di masa depan. Orang tidur dengan asumsi bahwa di masa depan mereka akan merasa istirahat. Mereka menginvestasikan energi, uang, dan waktu karena mereka yakin upaya mereka akan menghasilkan keuntungan di masa depan. Mereka membangun jalan raya dengan asumsi bahwa mobil dan truk akan membutuhkannya di masa depan. Orang tua mendidik anak berdasarkan prakiraan bahwa mereka akan membutuhkan keterampilan, sikap, dan pengetahuan tertentu saat mereka dewasa. Yang benar adalah kita semua membuat ramalan implisit sepanjang kehidupan kita sehari-hari. Oleh karena itu, pertanyaannya bukanlah apakah kita harus meramalkan tetapi lebih kepada bagaimana kita dapat meramalkan terbaik untuk memungkinkan kita bergerak melampaui asumsi kita yang biasanya tidak diartikulasikan tentang masa depan. Bisakah kita memperoleh informasi dan kemudian membuat asumsi yang cerdas (prakiraan) untuk memandu keputusan kita saat ini dengan lebih baik guna mencapai keadaan masa depan yang lebih diinginkan? Kita harus pergi ke masa depan dengan mata dan pikiran terbuka, daripada tersandung ke masa depan dengan mata tertutup.<sup>(15)</sup>

Banyak publikasi dan sumber di Internet memperkirakan variabel eksternal. Beberapa contoh yang dipublikasikan termasuk "Tren dan Prakiraan" Minggu Industri, "Prospek Investasi" BusinessWeek, dan Survei Industri Standard&Poor. Reputasi dan keberlanjutan keberhasilan publikasi ini sebagian bergantung pada prakiraan yang akurat, sehingga sumber informasi yang diterbitkan dapat menawarkan proyeksi yang sangat baik. Situs Web yang sangat bagus untuk prakiraan industri adalah [finance.yahoo.com](http://finance.yahoo.com). Cukup masukkan simbol saham perusahaan dan pergi dari sana.

Terkadang organisasi harus mengembangkan proyeksi mereka sendiri. Sebagian besar organisasi meramalkan (proyek) pendapatan dan keuntungan mereka sendiri

setiap tahun. Organisasi terkadang memperkirakan pangsa pasar atau loyalitas pelanggan di area lokal. Karena peramalan sangat penting dalam manajemen strategis dan karena kemampuan untuk meramalkan (berbeda dengan kemampuan untuk menggunakan ramalan) sangat penting, alat peramalan yang dipilih diperiksa lebih lanjut di sini.

Alat peramalan secara luas dapat dikategorikan menjadi dua kelompok: teknik kuantitatif dan teknik kualitatif. Prakiraan kuantitatif paling tepat jika data historis tersedia dan ketika hubungan antar variabel kunci diharapkan tetap sama di masa mendatang. Regresi linier, misalnya, didasarkan pada asumsi bahwa masa depan akan seperti masa lalu — yang tentu saja tidak pernah terjadi. Karena hubungan historis menjadi kurang stabil, prakiraan kuantitatif menjadi kurang akurat.

Tidak ada prakiraan yang sempurna, dan beberapa prakiraan bahkan sangat tidak akurat. Fakta ini menekankan perlunya ahli strategi untuk mencurahkan waktu dan upaya yang cukup untuk mempelajari pangkalan yang mendasari prakiraan yang dipublikasikan dan untuk mengembangkan prakiraan internal mereka sendiri. Peluang dan ancaman eksternal utama dapat diidentifikasi secara efektif hanya melalui prakiraan yang baik. Prakiraan yang akurat dapat memberikan keunggulan kompetitif utama bagi organisasi. Prakiraan sangat penting untuk proses manajemen strategis dan keberhasilan organisasi.

### **Membuat Asumsi**

Perencanaan tidak mungkin dilakukan tanpa asumsi. McConkey mendefinisikan asumsi sebagai “estimasi terbaik dari dampak faktor eksternal utama, di mana manajer memiliki sedikit, jika ada, kendali, tetapi yang dapat memberikan dampak signifikan pada kinerja atau kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.”<sup>(16)</sup> Ahli strategi dihadapkan dengan variabel dan imponderable yang tak terhitung jumlahnya yang tidak dapat dikontrol atau diprediksi dengan akurasi 100 persen. Tebakan liar tidak boleh dibuat dalam merumuskan strategi, tetapi asumsi yang masuk akal berdasarkan informasi yang tersedia harus selalu dibuat.

Dengan mengidentifikasi kejadian masa depan yang dapat memiliki pengaruh besar pada perusahaan dan dengan membuat asumsi yang masuk akal tentang faktor-faktor tersebut, ahli strategi dapat membawa proses manajemen strategis ke depan. Asumsi hanya diperlukan untuk tren dan peristiwa masa depan yang kemungkinan besar akan berdampak signifikan pada bisnis perusahaan. Berdasarkan informasi terbaik pada saat itu, asumsi berfungsi sebagai titik pemeriksaan terhadap validitas strategi. Jika kejadian masa depan menyimpang secara signifikan dari asumsi, ahli strategi tahu bahwa tindakan korektif mungkin diperlukan. Tanpa asumsi yang masuk akal, proses perumusan strategi tidak dapat berjalan secara efektif. Perusahaan yang memiliki informasi terbaik umumnya membuat asumsi paling akurat, yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif utama.

### **Analisis Industri: Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)**

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) memungkinkan ahli strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Diilustrasikan pada Tabel 3-12, Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Buat daftar faktor eksternal utama seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Sertakan total 15 hingga 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman,

yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Buat daftar peluang terlebih dahulu dan kemudian ancamannya. Buat sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka komparatif jika memungkinkan. Ingatlah bahwa Edward Deming berkata, "Pada Tuhan kami percaya. Semua orang membawa data."

2. Tetapkan untuk setiap faktor bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot tersebut menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Peluang sering kali mendapat bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat menerima bobot yang tinggi jika sangat parah atau mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan sukses dengan pesaing yang tidak berhasil atau dengan mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah semua bobot yang ditetapkan ke faktor harus sama dengan 1,0.
3. Tetapkan peringkat antara 1 dan 4 untuk setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menanggapi faktor tersebut, di mana 4 = tanggapan lebih baik, 3 = tanggapan di atas rata-rata, 2 = tanggapan rata-rata, dan 1 = responnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada perusahaan, sedangkan bobot pada Langkah 2 berbasis industri. Penting untuk dicatat bahwa ancaman dan peluang dapat menerima 1, 2, 3, atau 4.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang untuk organisasi.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang termasuk dalam Matriks EFE, total skor tertimbang tertinggi untuk organisasi adalah 4,0 dan total skor tertimbang serendah mungkin adalah 1,0. Total skor tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total skor tertimbang 4,0 menunjukkan bahwa organisasi merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan potensi efek merugikan dari ancaman eksternal. Skor total 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

Contoh Matriks EFE diberikan pada Tabel 3-12 untuk kompleks bioskop sepuluh teater setempat. Perhatikan bahwa faktor terpenting untuk sukses dalam bisnis ini adalah "Tren ke arah makan sehat yang mengikis penjualan konsesi" seperti yang ditunjukkan oleh bobot 0,12. Perhatikan juga bahwa bioskop lokal sangat baik dalam menangani dua faktor, "Universitas TDB berkembang 6 persen setiap tahun" dan "Tren ke arah penjualan konsesi makan sehat yang mengikis." Mungkin bioskop memasang pamflet di kampus dan juga menambahkan yogurt dan minuman sehat ke menu konsesinya. Perhatikan bahwa kita mungkin memiliki 1, 2, 3, atau 4 di mana saja di kolom Peringkat. Perhatikan juga bahwa faktor-faktor tersebut dinyatakan dalam istilah kuantitatif sejauh mungkin, daripada dinyatakan dalam istilah yang tidak jelas. Hitung faktor sebanyak mungkin dalam menyusun Matriks EFE. Terakhir, perhatikan bahwa total skor tertimbang 2,58 di atas rata-rata (titik tengah) 2,5, jadi bisnis bioskop ini berjalan cukup baik, memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dihadapi perusahaan. Namun, pasti ada ruang untuk peningkatan, karena skor tertimbang total tertinggi adalah 4,0. Seperti yang ditunjukkan oleh peringkat 1, bisnis ini perlu lebih memanfaatkan peluang "dua lingkungan baru di sekitar" dan ancaman

"film yang disewa dari Time Warner". Perhatikan juga bahwa ada banyak faktor berbasis persentase di antara kelompok tersebut. Bersikaplah kuantitatif sejauh mungkin! Perhatikan juga bahwa peringkat berkisar dari 1 hingga 4 baik untuk peluang maupun ancaman.

<b>Tabel 3.12 Matriks EFE untuk Kompleks Bioskop Sepuluh Teater Lokal</b>			
<b>Faktor Eksternal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor Tertimbang</b>
<b>Keuntungan</b>			
Rowan County tumbuh 8% setiap tahun dalam populasi	0.05	3	0.15
TDB University berkembang 6% setiap tahun	0.08	4	0.32
Pesaing utama di seluruh kota baru-baru ini menghentikan operasinya	0.08	3	0.24
Permintaan untuk pergi ke bioskop tumbuh 10% setiap tahun	0.07	2	0.14
Dua lingkungan baru sedang dikembangkan dalam jarak 3 mil	0.09	1	0.09
Pendapatan sekali pakai di antara warga tumbuh 5% di tahun sebelumnya	0.06	3	0.18
Tingkat pengangguran di daerah menurun menjadi 3,1%	0.03	2	0.06
<b>Ancaman</b>			
Tren ke arah makan sehat mengikis penjualan konsesi	0.12	4	0.48
Permintaan film dan DVD online tumbuh 10% setiap tahun	0.06	2	0.12
Properti komersial yang berdekatan dengan bioskop untuk dijual	0.06	3	0.18
TDB University memasang bioskop di kampus	0.04	3	0.12
Pajak properti kabupaten dan kota meningkat 25% tahun ini	0.08	2	0.16
Kelompok agama lokal keberatan dengan tayangan film R-rated	0.04	3	0.12
Film yang disewa dari toko Blockbuster lokal naik 12%	0.08	2	0.16
Film disewa kuartal terakhir dari Time Warner naik 15%	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

### **Competitif Profile Matrix/Matriks Profil Kompetitif (CPM)**

Competitive Profile Matrix (CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan tertentu dalam kaitannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot dan total skor tertimbang di CPM dan EFE memiliki arti yang sama. Namun, faktor penentu keberhasilan dalam CPM mencakup masalah internal dan eksternal; Oleh karena itu, peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, di mana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, dan 1 = kelemahan utama. Faktor penentu keberhasilan dalam CPM tidak dikelompokkan

menjadi peluang dan ancaman seperti dalam EFE. Dalam CPM, peringkat dan skor total tertimbang untuk perusahaan saingan dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

Contoh Matriks Profil Kompetitif disediakan pada Tabel 3-13. Dalam contoh ini, dua faktor terpenting untuk sukses dalam industri adalah "periklanan" dan "ekspansi global", seperti yang ditunjukkan dengan bobot 0,20. Jika tidak ada kolom bobot dalam analisis ini, perhatikan bahwa masing-masing faktor sama pentingnya. Jadi, memiliki kolom bobot membuat analisis lebih kuat, karena memungkinkan analisis untuk menetapkan angka yang lebih tinggi dan lebih rendah untuk menangkap tingkat kepentingan yang dirasakan atau sebenarnya. Perhatikan di Tabel 3-13 bahwa Perusahaan 1 terkuat dalam "kualitas produk", seperti yang ditunjukkan oleh peringkat 4, sedangkan Perusahaan 2 paling kuat dalam "periklanan". Secara keseluruhan, Perusahaan 1 adalah yang terkuat, yang ditunjukkan dengan total skor tertimbang 3,15.

**Tabel 3.13 Contoh Matriks Profil Kompetitif**

Faktor Sukses Kritis	Bobot	Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Periklanan	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Kualitas Produk	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Harga Kompetitif	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Manajemen	0.10	4	0.40	3	0.20	3	0.30
Posisi Keuangan	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Loyalitas Pelanggan	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Ekspansi global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Saham Pasar	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>2.50</b>		<b>2.70</b>

*Catatan: (1) Nilai pemeringkatan adalah sebagai berikut: 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor, 4 = kekuatan mayor. (2) Seperti yang ditunjukkan oleh total skor tertimbang 2.50, kontestan 2 adalah yang terlemah. (3) Hanya delapan faktor penentu keberhasilan yang disertakan untuk kesederhanaan; sebenarnya ini terlalu sedikit.*

**Tabel 3.14 Contoh Lain Matriks Profil Kompetitif**

Faktor Sukses Kritis	Bobot	Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Saham Pasar	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistem Inventaris	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Posisi Keuangan	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Kualitas Produk	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Loyalitas Pelanggan	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Distribusi Penjualan	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Ekspansi Global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Struktur Organisasi	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Kapasitas Produksi	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
E-commerce	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Customer Service	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Kompetisi Harga	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Pengalaman	0.01	2	0.02	4	0.04	2	0.02
Manajemen							

<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>2.83</b>	<b>2.28</b>	<b>3.68</b>
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Selain faktor penentu keberhasilan yang tercantum dalam contoh CPM, faktor-faktor yang sering dimasukkan dalam analisis ini meliputi luasnya lini produk, efektivitas distribusi penjualan, keunggulan kepemilikan atau paten, lokasi fasilitas, kapasitas dan efisiensi produksi, pengalaman, hubungan serikat pekerja, keunggulan teknologi, dan keahlian e-commerce.

Sebuah kata tentang interpretasi: Hanya karena satu perusahaan menerima peringkat 3,2 dan yang lain menerima peringkat 2,80 dalam Matriks Profil Kompetitif, tidak berarti bahwa perusahaan pertama 20 persen lebih baik dari yang kedua. Angka mengungkapkan kekuatan relatif perusahaan, tetapi ketepatan tersirat mereka hanyalah ilusi. Angka bukanlah keajaiban. Tujuannya bukan untuk sampai pada satu angka, melainkan untuk mengasimilasi dan mengevaluasi informasi dengan cara yang berarti yang membantu dalam pengambilan keputusan.

Matriks Profil Kompetitif lainnya disajikan pada Tabel 3-14. Perhatikan bahwa Perusahaan 2 memiliki kualitas produk dan pengalaman manajemen terbaik; Perusahaan 3 memiliki pangsa pasar dan sistem inventaris terbaik; dan Perusahaan 1 memiliki harga terbaik seperti yang ditunjukkan oleh peringkat. Hindari menetapkan peringkat duplikat pada baris mana pun dalam BPS.

## **Kesimpulan**

Meningkatnya turbulensi di pasar dan industri di seluruh dunia berarti audit eksternal telah menjadi bagian eksplisit dan vital dari proses manajemen strategis. Bab ini memberikan kerangka kerja untuk mengumpulkan dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Perusahaan yang tidak memobilisasi dan memberdayakan manajer dan karyawan mereka untuk mengidentifikasi, memantau, memperkirakan, dan mengevaluasi kekuatan eksternal utama mungkin gagal mengantisipasi peluang dan ancaman yang muncul dan, akibatnya, dapat mengejar strategi yang tidak efektif, kehilangan peluang, dan mengundang kehancuran organisasi. Perusahaan yang tidak memanfaatkan Internet secara teknologi tertinggal.

Tanggung jawab utama ahli strategi adalah memastikan pengembangan sistem audit eksternal yang efektif. Ini termasuk menggunakan teknologi informasi untuk merancang sistem intelijen kompetitif yang berfungsi. Pendekatan audit eksternal yang dijelaskan dalam bab ini dapat digunakan secara efektif oleh semua ukuran atau jenis organisasi. Biasanya, proses audit eksternal lebih informal di perusahaan kecil, tetapi kebutuhan untuk memahami tren dan peristiwa utama tidak kalah pentingnya bagi perusahaan-perusahaan ini. Matriks EFE dan Model Lima Kekuatan Porter dapat membantu ahli strategi mengevaluasi pasar dan industri, tetapi alat ini harus disertai dengan penilaian intuitif yang baik. Perusahaan multinasional khususnya memerlukan sistem audit eksternal yang sistematis dan efektif karena kekuatan eksternal di antara negara-negara asing sangat bervariasi.

## **Masalah untuk ditinjau dan di diskusikan**

1. Jelaskan "proses melakukan audit eksternal" dalam organisasi yang melakukan perencanaan strategis untuk pertama kalinya.

2. Resesi global memaksa jutaan perusahaan bangkrut. Apakah fakta ini sendiri menegaskan bahwa "faktor eksternal lebih penting daripada faktor internal" dalam perencanaan strategis? Bahas.
3. Gunakan rangkaian grafik dua dimensi (dua variabel) untuk menggambarkan hubungan historis antara variabel berikut: nilai rupiah, harga minyak, suku bunga, dan harga saham. Berikan satu implikasi dari setiap grafik untuk perencanaan strategis.
4. Apakah kita merasa keuntungan dari nilai rupiah yang rendah mengimbangi kerugian untuk (1) sebuah perusahaan yang memperoleh 60 persen dari pendapatannya dari luar negeri dan (2) sebuah perusahaan yang memperoleh 10 persen dari pendapatannya dari luar negeri? Ratakan pendapat kita.
5. Resesi global yang berkepanjangan telah sangat memperlambat migrasi orang dari (1) wilayah ke wilayah di seluruh Amerika Serikat, dari (2) kota ke pinggiran kota di seluruh dunia, dan dari (3) negara ke negara di seluruh dunia. Apa implikasi strategis dari tren ini bagi perusahaan?
6. Pemerintah di seluruh dunia beralih ke "nasionalisasi perusahaan" untuk mengatasi resesi ekonomi. Contoh di Amerika Serikat termasuk AIG, GM, dan Citigroup. Apa implikasi strategis dari tren ini bagi perusahaan yang bersaing dengan perusahaan yang dinasionalisasi ini?
7. Pemerintah di seluruh dunia beralih ke "proteksionisme" untuk mengatasi resesi ekonomi, memberlakukan tarif dan subsidi pada barang-barang asing dan pembatasan/insentif pada perusahaan mereka sendiri untuk mempertahankan pekerjaan di dalam negeri. Apa implikasi strategis dari tren ini bagi dunia internasional
8. 8. Bandingkan dan kontras tugas dan tanggung jawab CIO dengan CTO di perusahaan besar.
9. Apa tiga tujuan dasar dari program intelijen kompetitif?
10. Bedakan antara kesamaan pasar dan kesamaan sumber daya. Terapkan konsep ini pada dua perusahaan pesaing yang kita kenal.
11. Katakanlah kita bekerja untuk McDonald's dan kita menerapkan Model Lima Kekuatan Porter untuk mempelajari industri makanan cepat saji. Apakah informasi dalam analisis kita memberikan faktor-faktor yang lebih siap untuk Matriks EFE, CPM, atau tidak satupun matriks? Ratakan jawaban kita.
12. Jelaskan mengapa Rating dalam Matriks EFE harus 1, 2, 3, atau 4 untuk peluang atau ancaman apa pun.
13. Mengapa penyertaan sekitar 20 faktor direkomendasikan dalam Matriks EFE daripada sekitar 10 faktor atau sekitar 40 faktor?
14. Dalam mengembangkan Matriks EFE, apakah menguntungkan untuk mengatur peluang kita sesuai dengan bobot tertinggi, dan melakukan hal yang sama untuk ancaman kita? Jelaskan.
15. Dalam mengembangkan Matriks EFE, apakah yang terbaik adalah memiliki 10 peluang dan 10 ancaman, atau apakah 17 peluang (atau ancaman) baik-baik saja dengan 3 lainnya untuk mencapai total 20 faktor yang diinginkan?
16. Bisakah/haruskah faktor penentu keberhasilan dalam BPS mencakup faktor eksternal? Jelaskan.
17. Jelaskan bagaimana melakukan audit manajemen strategis eksternal.
18. Identifikasi tren ekonomi, sosial, politik, atau teknologi terkini yang secara signifikan memengaruhi Pizza Hut lokal.
19. Diskusikan pernyataan berikut: Peluang dan ancaman utama biasanya dihasilkan dari interaksi di antara tren lingkungan utama daripada dari peristiwa atau faktor eksternal tunggal.

20. Identifikasi dua industri yang mengalami perubahan teknologi yang cepat dan tiga industri yang mengalami sedikit perubahan teknologi. Bagaimana perbedaan kebutuhan peramalan teknologi dalam industri ini? Mengapa?
21. Gunakan Model Lima Kekuatan Porter untuk mengevaluasi daya saing dalam industri perbankan AS.
22. Teknik peramalan utama apa yang akan kita gunakan untuk mengidentifikasi (1) peluang dan ancaman ekonomi dan (2) peluang dan ancaman demografis? Mengapa teknik ini paling tepat?
23. Bagaimana audit eksternal mempengaruhi komponen lain dari proses manajemen strategis?
24. Sebagai pemilik bisnis kecil, jelaskan bagaimana kita akan mengatur sistem pemindaian informasi strategis. Bagaimana kita akan mengatur sistem seperti itu dalam organisasi besar?
25. Buat Matriks EFE untuk organisasi pilihan kita.
26. Buatlah janji dengan pustakawan di universitas kita untuk mempelajari cara menggunakan database online. Laporkan temuan kita di kelas.
27. Berikan beberapa keuntungan dan kerugian strategi kooperatif versus kompetitif.
28. Sebagai ahli strategi untuk bank lokal, jelaskan kapan kita akan menggunakan prakiraan kualitatif versus kuantitatif.
29. Bagaimana ramalan kita untuk suku bunga dan pasar saham dalam beberapa bulan ke depan? Saat pasar saham bergerak naik, apakah suku bunga selalu turun? Mengapa? Apa implikasi strategis dari tren ini?
30. Jelaskan bagaimana teknologi informasi mempengaruhi strategi organisasi tempat kita bekerja baru-baru ini.
31. Misalkan atasan kita mengembangkan Matriks EFE yang mencakup 62 faktor. Bagaimana saran kita untuk mengurangi jumlah faktor menjadi 20?
32. Diskusikan etika mengumpulkan intelijen kompetitif.
33. Diskusikan etika bekerja sama dengan perusahaan saingan.
34. Kunjungi situs Web SEC di [www.sec.gov](http://www.sec.gov), dan diskusikan manfaat menggunakan informasi yang disediakan di sana.
35. Apakah kita setuju dengan teori I/O bahwa faktor eksternal lebih penting daripada faktor internal untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan? Jelaskan posisi kita dan mereka.
36. Tentukan, bandingkan, dan kontraskan bobot versus peringkat dalam Matriks EFE.
37. Kembangkan Matriks Profil Kompetitif untuk universitas kita. Sertakan enam faktor.
38. Sebutkan 10 bidang eksternal yang menimbulkan peluang dan ancaman.

## Catatan

1. York Freund, "Critical Success Factors," *Planning Review* 16, no. 4 (July–August 1988): 20.
2. S&P Industry Surveys, Beverage Industry, 2005.
3. John Miller, "Nations Rush to Establish New Barriers to Trade," *Wall Street Journal* (February 6, 2019 ): A1.
4. Jon Swartz, "Instagram Forges Ahead Despite Really Tough Times," *USA Today* (February 4, 2019 ): 3B.
5. Joe Mullich, "10 Industries That Wireless Will Change," *Wall Street Journal* (April 1, 2019 ): A12.
6. Bill Saporito, "Companies That Compete Best," *Fortune* (May 22, 1989): 36.

7. Jon Swartz, "Ex-Facebook COO Gets Top Job at Instagram," USA Today (April 27, 2019 ): 7B.
8. Evan Perez, "Computer Spies Breach Fighter-Jet Project," Wall Street Journal (April 21, 2019 ): A1.
9. Kenneth Sawka, "Demystifying Business Intelligence," Management Review (October 1996): 49.
10. John Prescott and Daniel Smith, "The Largest Survey of 'Leading-Edge' Competitor Intelligence Managers," Planning Review 17, no. 3 (May–June 1989): 6–13.
11. M. J. Chen, "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," Academy of Management Review 21 (1996): 106.
12. S. Jayachandran, J. Gimeno, and P. R. Varadarajan, "Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy," Journal of Marketing 63, 3 (1999): 59; and M. J. Chen. "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," Academy of Management Review 21 (1996): 107–108.
13. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, Crafting and Executing Strategy: Text and Readings (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005): 63.
14. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980): 24–27.
15. [horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/rationale.asp](http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/rationale.asp).
16. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," Business Horizons 31, no. 5 (September–October 1988): 67.

### **Bahan Bacaan**

Capron, Laurence, and Olivier Chatain. "Competitors' Resource Oriented Strategies: Acting on Competitors' Resources Through Interventions in Factor Markets and Political Markets." The Academy of Management Review 33, no. 1 (January 2018): 97.

Coyne, Kevin, and John Horn. "Predicting Your Competitor's Reaction." Harvard Business Review (April 2019 ): 90–110.

Delmas, Magali A., and Michael W. Toffel. "Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box." Strategic Management Journal 29, no. 10 (October 2018): 1,027.

Hillman, Amy J., and Gerald D. Keim. "Political Environments and Business Strategy: Implications for Managers." Business Horizons 51, no. 1 (January–February 2018): 47.

Kachra, Ariff, and Roderick E. White. "Know-how Transfer: The Role of Social, Economic/Competitive, and Firm Boundary Factors." Strategic Management Journal 29, no. 4 (April 2018): 425.

Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Harvard Business Review (January 2018): 78.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 3A

#### Mengembangkan Matriks EFE untuk Perusahaan McDonald's

##### Tujuan

Latihan ini akan memberi kita latihan mengembangkan Matriks EFE. Matriks EFE merangkum hasil audit eksternal. Ini adalah alat penting yang banyak digunakan oleh ahli strategi.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Bergabunglah dengan dua siswa lain di kelas, dan bersama-sama mempersiapkan Matriks EFE untuk Perusahaan McDonald's. Lihat kembali Kasus Kohesi dan Latihan 1A, jika perlu, untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Gunakan informasi dalam Survei Industri S&P yang kita salin sebagai bagian dari Latihan Assurance of Learning 1A. Pastikan untuk tidak memasukkan strategi sebagai peluang, tetapi sertakan jumlah uang, persentase, angka, dan rasio sebanyak mungkin.

##### Langkah 2

Semua tim beranggotakan tiga orang yang berpartisipasi dalam latihan ini harus mencatat total skor tertimbang EFE mereka di papan tulis. Letakkan inisial kita setelah skor kita untuk mengidentifikasinya sebagai milik tim kita.

##### Langkah 3

Bandingkan total skor tertimbang. Skor tim mana yang paling mendekati jawaban instruktur? Diskusikan alasan variasi skor yang dilaporkan di papan tulis.

### Latihan Pembelajaran 3B

#### Penilaian Eksternal

##### Tujuan

Latihan ini akan membantu kita mengenal sumber informasi eksternal penting yang tersedia di perpustakaan perguruan tinggi kita. Bagian penting dari mempersiapkan audit eksternal adalah mencari di Internet dan memeriksa sumber informasi yang dipublikasikan untuk mengetahui tren dan peristiwa ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan yang relevan. Peluang dan ancaman eksternal harus diidentifikasi dan dievaluasi sebelum strategi dapat dirumuskan secara efektif.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Pilih perusahaan atau bisnis tempat kita saat ini atau sebelumnya pernah bekerja. Lakukan audit eksternal untuk perusahaan ini. Temukan peluang dan ancaman dalam terbitan surat kabar dan majalah terkini. Cari informasi menggunakan Internet. Gunakan enam situs Web berikut:

*Manajemen Strategis, Dr. Agus Wibowo*

<http://marketwatch.multexinvestor.com>

[www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

<http://moneycentral.msn.com>

<http://finance.yahoo.com>

[www.clearstation.com](http://www.clearstation.com)

<https://us.etrade.com/e/t/invest/markets>.

## **Langkah 2**

Di kertas terpisah, tuliskan 10 peluang dan 10 ancaman yang dihadapi perusahaan ini. Bersikaplah spesifik dalam menyatakan setiap faktor.

## **Langkah 3**

Sertakan bibliografi untuk mengungkapkan di mana kita menemukan informasi tersebut. Langkah 4 Tulis ringkasan tiga halaman dari temuan kita, dan serahkan ke instruktur kita.

## **Latihan Pembelajaran 3C**

### **Mengembangkan Matriks EFE untuk Universitas Saya**

#### **Tujuan**

Semakin banyak perguruan tinggi dan universitas yang memulai proses manajemen strategis. Lembaga secara sadar dan sistematis mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi pendidikan tinggi di negara bagian, bangsa, dan dunia kita.

#### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Bergabunglah dengan dua individu lain di kelas dan bersama-sama mempersiapkan Matriks EFE untuk institusi kita.

##### **Langkah 2**

Pergi ke papan dan catat total skor tertimbang kita di kolom yang mencakup skor dari ketiga tim yang berpartisipasi. Letakkan inisial kita setelah skor kita untuk mengidentifikasinya sebagai milik tim kita.

##### **Langkah 3**

Tim mana yang memandang strategi perguruan tinggi kita secara paling positif? Tim mana yang paling memandang negatif strategi perguruan tinggi kita? Diskusikan sifat perbedaannya.

## **Latihan Pembelajaran 3D**

### **Mengembangkan Matriks Profil Kompetitif untuk Perusahaan McDonald's**

#### **Tujuan**

Memantau kinerja dan strategi pesaing adalah aspek kunci dari audit eksternal. Latihan ini dirancang untuk memberi kita latihan mengevaluasi posisi kompetitif organisasi dalam industri tertentu dan mengasimilasi informasi tersebut dalam bentuk Matriks Profil Kompetitif.

#### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Kumpulkan informasi kita dari Latihan Assurance of Learning 1A. Juga, kembalilah ke Kasus Kohesi dan tinjau bagian tentang pesaing (halaman 33–35).

##### **Langkah 2**

Di selembar kertas terpisah, siapkan Matriks Profil Kompetitif yang mencakup McDonald's, Burger King Holdings, dan Yum! Brands, Inc.

##### **Langkah 3**

Serahkan Matriks Profil Kompetitif kita untuk nilai tugas kelas.

## **Latihan Pembelajaran 3E**

### **Mengembangkan Matriks Profil Kompetitif untuk Universitas Saya**

#### **Tujuan**

Perguruan tinggi atau universitas kita bersaing dengan semua institusi pendidikan lain di dunia, terutama yang ada di negara kita sendiri. Dana negara, mahasiswa, fakultas, staf, wakaf, hadiah, dan dana federal adalah bidang daya saing. Area lainnya termasuk program atletik, kehidupan asrama, reputasi akademis, lokasi, dan layanan karier. Tujuan dari latihan ini adalah untuk memberi kita latihan berpikir secara kompetitif tentang bisnis pendidikan di negara bagian kita.

#### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Identifikasi dua perguruan tinggi atau universitas di negara bagian kita yang bersaing langsung dengan institusi kita untuk mendapatkan siswa. Wawancarai beberapa orang, mungkin teman sekelas, yang mengetahui kekuatan dan kelemahan tertentu dari universitas tersebut. Catat informasi tentang dua universitas yang bersaing.

## Langkah 2

Siapkan Matriks Profil Kompetitif yang mencakup institusi kita dan dua institusi yang bersaing. Sertakan setidaknya sepuluh faktor berikut dalam analisis kita:

1. Biaya pendidikan
2. Kualitas fakultas
3. Reputasi akademik
4. Rata-rata ukuran kelas
5. Penataan kampus
6. Program atletik
7. Kualitas mahasiswa
8. Program pascasarjana
9. Lokasi kampus
10. Budaya kampus

## Langkah 3

Kirimkan Matriks Profil Kompetitif kita kepada instruktur kita untuk dievaluasi.

## BAB 4

### Penilaian Internal

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut ini

1. Jelaskan bagaimana melakukan audit manajemen strategis internal.
2. Diskusikan Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) dalam manajemen strategis.
3. Diskusikan keterkaitan kunci di antara bidang fungsional bisnis.
4. Mengidentifikasi fungsi atau aktivitas dasar yang membentuk manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.
5. Jelaskan bagaimana menentukan dan memprioritaskan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
6. Jelaskan pentingnya analisis rasio keuangan.
7. Diskusikan sifat dan peran sistem informasi manajemen dalam manajemen strategis.
8. Kembangkan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE).
9. Jelaskan perbandingan sebagai alat manajemen strategis.

#### Quotes Terkenal

*"Seperti produk atau layanan, proses perencanaan itu sendiri harus dikelola dan dibentuk, jika ingin melayani eksekutif sebagai kendaraan untuk pengambilan keputusan strategis."*

—Robert Lenz

*"Perbedaan antara sekarang dan lima tahun yang lalu adalah bahwa sistem informasi memiliki fungsi yang terbatas. Kita tidak mempertaruhkan perusahaan kita untuk itu. Sekarang kita."*

—William Gruber

*"Kepemimpinan yang lemah dapat menghancurkan strategi yang paling baik."*

—Sun Tzu

*"Sebuah perusahaan yang terus menggunakan strategi sukses sebelumnya pada akhirnya dan mau tidak mau menjadi korban dari pesaing."*

—William Cohen

*"Jiwa yang hebat selalu menghadapi pertentangan keras dari pikiran yang biasa-biasa saja."*

-Albert Einstein

*"Idenya adalah untuk memusatkan kekuatan kita pada kelemahan relatif pesaing kita."*

—Bruce Henderson

Bab ini berfokus pada mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, *Manajemen Strategis, Dr. Agus Wibowo*

keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Hubungan di antara bidang-bidang bisnis ini diperiksa. Implikasi strategis dari konsep area fungsional yang penting diperiksa. Proses melakukan audit internal dijelaskan. Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) dari manajemen strategis diperkenalkan seperti konsep Analisis Rantai Nilai (VCA).

### Bagaimana Melakukan Hal Hebat Pada Ekonomi yang Lemah.

#### AMAZON.COM, INC.



Berbasis di Seattle, Washington, penjualan Amazon tumbuh 14 persen menjadi Rp. 46.5 triliun pada kuartal kedua tahun 2019 ; penjualan elektronik perusahaan di seluruh dunia tumbuh 35 persen. Rencana strategis CEO Jeff Bezo untuk Amazon adalah menjadikan perusahaan itu "Wal-Mart of the Internet" melalui harga diskon besar-besaran dan ekspansi ke lebih banyak penawaran produk serta pengiriman gratis. Amazon bangga menawarkan harga terendah di mana pun untuk apa pun, dan perusahaan itu menagih ke depan karena pengecer batu bata dan mortir goyah, menyatakan kebangkrutan, dan bahkan melikuidasi. Amazon tidak memiliki toko ritel, hanya gudang inventaris. Oleh karena itu perusahaan memiliki biaya tetap yang rendah. Saingan daring utamanya, E-bay, mengalami penurunan pendapatan dan laba.

Amazon adalah penjual buku online terbesar di Amerika Serikat dan menyediakan e-book Kindle untuk dibaca di perangkat iPhone dan iPod Touch Apple. E-book adalah segmen bisnis penerbitan yang berkembang pesat. Barnes&Noble baru-baru ini mengakuisisi perusahaan e-book Fictionwise seharga Rp. 1.570 miliar, dan

Google semakin gencar dalam bisnis e-book. Sony Electronics baru-baru ini menjalin kemitraan dengan Google untuk bersaing dengan Amazon di pasar buku digital yang berkembang. Pembaca buku elektronik Kindle Amazon diserang dari kemitraan yang memungkinkan pembaca menggunakan perangkat Sony Reader untuk mengakses lebih dari setengah miliar buku domain publik dari perpustakaan buku digital Google.

Amazon menjual sekitar 500.000 Kindle pada tahun 2019 dan mengharapkan Kindle dapat menghasilkan pendapatan tahunan sebesar Rp. 37 triliun pada tahun 2012. Pada bulan Juli 2019, Amazon menurunkan harga produk Kindle dari Rp. 50,000,- menjadi Rp. 41,000,- dalam upaya untuk membuat Kindle menjadi hit blockbuster.

Apa yang dimulai sebagai toko buku terbesar di planet ini dengan cepat menjadi toko apa pun terbesar di planet ini. Situs Web utama perusahaan menawarkan miliaran buku, musik, dan film (yang masih merupakan mayoritas dari penjualan perusahaan), belum lagi suku cadang mobil, mainan, elektronik, perabot rumah tangga, pakaian, alat bantu kesehatan dan kecantikan, obat resep, dan bahan makanan. Pelanggan juga dapat mengunduh buku, game, MP3, dan film ke komputer mereka. Selain Kindle, Amazon juga menyediakan produk dan layanan lain, seperti penerbitan sendiri, iklan online, dan platform toko Web. Perusahaan ini memanfaatkan pergeseran konsumen yang besar ke belanja online selama resesi.

Beberapa negara bagian kekurangan uang tunai dan memaksa pengecer untuk memungut pajak atas penjualan online. New York mengesahkan undang-undang pajak penjualan Internet pada tahun 2018. Carolina Utara, Hawaii, California, Maryland, Minnesota, dan Tennessee hampir mengeluarkan undang-undang serupa. Amazon melawan hukum ini. Amazon memungut pajak penjualan hanya di negara bagian Washington, yang memiliki kantor dan gudang. Pada pertengahan 2019, Amazon mengakhiri hubungan bisnis dengan afiliasi pemasaran di North Carolina, Rhode Island, dan Hawaii untuk menghindari pemungutan pajak penjualan di negara bagian tersebut. Afiliasi pemasaran dapat didefinisikan sebagai bisnis yang mendapat komisi penjualan dengan menampilkan tautan ke situs e-commerce luar di situs Web mereka sendiri. Ada ketegangan yang meningkat antara pengecer online dan negara bagian yang kekurangan uang di seluruh negeri. Amazon berpendapat bahwa tidak konstitusional mengharuskan penjual yang tidak memiliki kehadiran fisik di suatu negara bagian untuk memungut pajak penjualan atas penjualan kepada pembeli di negara bagian tersebut.

*Sumber:* Berdasarkan Geoffrey Fowler, "Lonjakan Penjualan Amazon, Penurunan Ritel Bucking," Wall Street Journal (30 Januari 2019 ): B1; Yukari Iwatani Kane dan Dan Gallagher, "Amazon Mendapat dalam Bisnis Game Bekas," Wall Street Journal (6 Maret 2019 ): B5.

## Sifat Audit Internal

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di bidang fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuat atau lemahnya di semua bidang. Maytag, misalnya, dikenal dengan produksi dan desain produk yang sangat baik, sedangkan Procter&Gamble dikenal dengan pemasaran yang luar biasa. Kekuatan/kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberikan dasar untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Bagian audit internal dari proses manajemen strategis diilustrasikan pada Gambar 4-1.

## Kekuatan Internal Utama

Tidak mungkin dalam teks manajemen strategis untuk meninjau secara mendalam semua materi yang disajikan dalam pelatihan seperti pemasaran, keuangan, akuntansi, manajemen, sistem informasi manajemen, dan produksi/operasi; Ada banyak subarea dalam fungsi ini, seperti layanan pelanggan, jaminan, periklanan, pengemasan, dan harga dalam pemasaran.

Untuk jenis organisasi yang berbeda, seperti rumah sakit, universitas, dan lembaga pemerintah, tentu saja bidang bisnis fungsionalnya berbeda. Di rumah sakit, misalnya, area fungsional dapat mencakup kardiologi, hematologi, perawatan, pemeliharaan, dukungan dokter, dan piutang. Area fungsional universitas dapat mencakup program atletik, layanan penempatan, perumahan, penggalangan dana, penelitian akademis, konseling, dan program intramural. Dalam organisasi besar, setiap divisi memiliki kekuatan dan kelemahan tertentu.

Kekuatan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi khusus. Membangun keunggulan kompetitif melibatkan pemanfaatan kompetensi yang berbeda. Misalnya, 3M mengeksploitasi kompetensinya yang khas dalam penelitian dan pengembangan dengan menghasilkan berbagai macam produk inovatif. Strategi dirancang sebagian untuk memperbaiki kelemahan perusahaan, mengubahnya menjadi kekuatan — dan bahkan mungkin menjadi kompetensi yang berbeda.

Gambar 4-2 mengilustrasikan bahwa semua perusahaan harus terus berupaya untuk memperbaiki kelemahan mereka, mengubahnya menjadi kekuatan, dan pada akhirnya mengembangkan kompetensi khusus yang dapat memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan dibandingkan perusahaan pesaing.

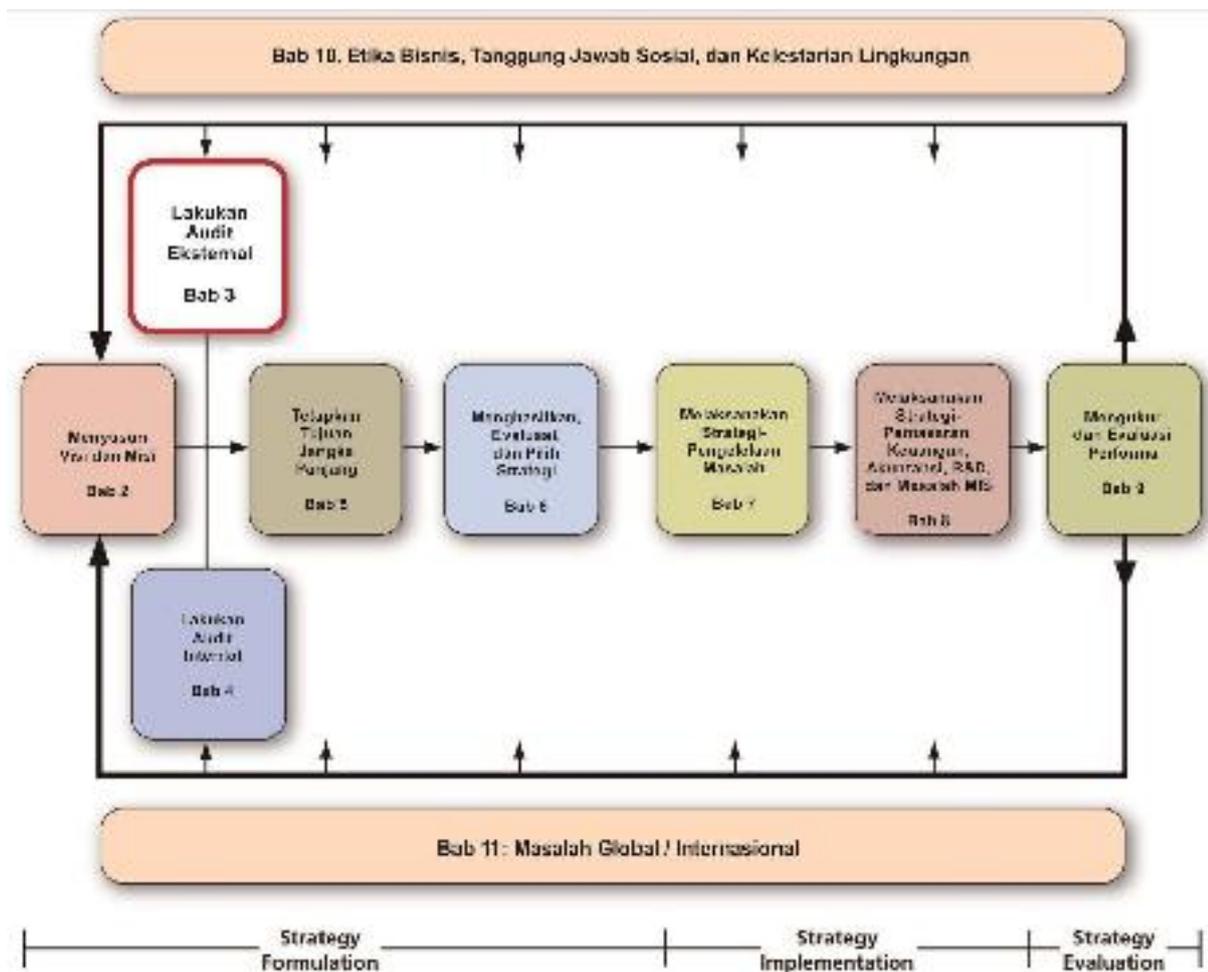
## Proses Pelaksanaan Audit Internal

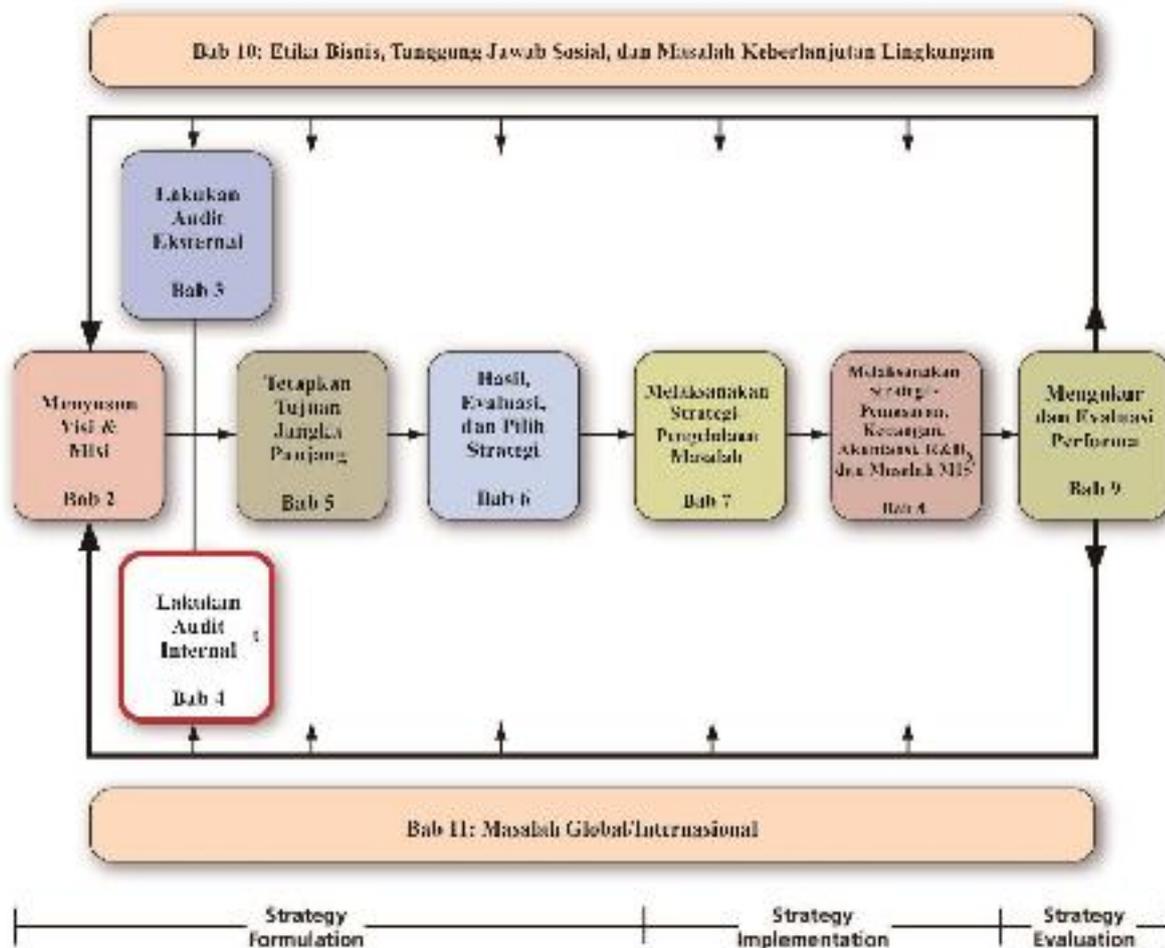
Proses pelaksanaan audit internal sangat mirip dengan proses pelaksanaan audit eksternal. Manajer perwakilan dan karyawan dari seluruh perusahaan perlu dilibatkan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Audit internal memerlukan pengumpulan dan asimilasi informasi tentang manajemen perusahaan, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan operasi sistem informasi manajemen. Faktor kunci harus diprioritaskan seperti yang dijelaskan dalam Bab 3 sehingga kekuatan dan kelemahan perusahaan yang paling penting dapat ditentukan secara kolektif.

Dibandingkan dengan audit eksternal, proses pelaksanaan audit internal memberikan lebih banyak kesempatan bagi peserta untuk memahami bagaimana pekerjaan,

departemen, dan divisi mereka sesuai dengan keseluruhan organisasi. Ini adalah keuntungan besar karena manajer dan karyawan bekerja lebih baik ketika mereka memahami bagaimana pekerjaan mereka memengaruhi area dan aktivitas lain dari perusahaan. Misalnya, ketika manajer pemasaran dan manufaktur bersama-sama mendiskusikan masalah yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan internal, mereka mendapatkan apresiasi yang lebih baik atas masalah, masalah, perhatian, dan kebutuhan semua area fungsional. Dalam organisasi yang tidak menggunakan manajemen strategis, manajer pemasaran, keuangan, dan manufaktur sering tidak berinteraksi satu sama lain secara signifikan. Melakukan audit internal dengan demikian merupakan sarana atau forum yang sangat baik untuk meningkatkan proses komunikasi dalam organisasi. Komunikasi mungkin menjadi kata terpenting dalam manajemen.

**Gambar 4.1.** Model Manajemen strategis yang Komprehensif





Melakukan audit internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi informasi tentang operasi perusahaan. Faktor penentu keberhasilan, yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, dapat diidentifikasi dan diprioritaskan dengan cara yang dibahas dalam Bab 3. Menurut William King, gugus tugas manajer dari berbagai unit organisasi, didukung oleh staf, harus ditugaskan untuk menentukan 10 hingga 20 kekuatan dan kelemahan terpenting yang harus memengaruhi masa depan organisasi. Dia berkata:

*Pengembangan kesimpulan tentang 10 sampai 20 kekuatan dan kelemahan organisasi yang paling penting dapat, seperti yang diketahui oleh setiap manajer berpengalaman, merupakan tugas yang sulit, jika melibatkan manajer yang mewakili berbagai kepentingan dan sudut pandang organisasi. Mengembangkan daftar kekuatan dan kelemahan 20 halaman dapat dicapai dengan relatif mudah, tetapi daftar 10 sampai 15 yang paling penting melibatkan analisis dan negosiasi yang signifikan. Hal ini benar karena pertimbangan yang diperlukan dan dampak yang pasti akan ditimbulkan oleh daftar tersebut saat digunakan dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.<sup>(1)</sup>*

Manajemen strategis adalah proses yang sangat interaktif yang membutuhkan koordinasi yang efektif antara manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, R&D, dan manajer sistem informasi manajemen. Meskipun proses manajemen strategis diawasi oleh para ahli strategi, kesuksesan mengharuskan para manajer dan karyawan dari semua area fungsional bekerja sama untuk memberikan

ide dan informasi. Manajer keuangan, misalnya, mungkin perlu membatasi jumlah opsi yang tersedia untuk manajer operasi, atau manajer R&D dapat mengembangkan produk yang manajer pemasaran perlu menetapkan tujuan yang lebih tinggi. Kunci keberhasilan organisasi adalah koordinasi dan pemahaman yang efektif di antara para manajer dari semua area bisnis fungsional. Melalui keterlibatan dalam melakukan audit manajemen strategis internal, manajer dari berbagai departemen dan divisi perusahaan memahami sifat dan pengaruh keputusan di area bisnis fungsional lain di perusahaan mereka. Pengetahuan tentang hubungan ini sangat penting untuk menetapkan tujuan dan strategi secara efektif.

Kegagalan untuk mengenali dan memahami hubungan di antara area fungsional bisnis dapat merugikan manajemen strategis, dan jumlah hubungan yang harus dikelola meningkat secara dramatis dengan ukuran perusahaan, keragaman, penyebaran geografis, dan jumlah produk atau layanan yang ditawarkan. . Perusahaan pemerintah dan nirlaba secara tradisional belum memberikan penekanan yang cukup pada hubungan di antara fungsi bisnis. Beberapa perusahaan terlalu menekankan satu fungsi dengan mengorbankan yang lain. Ansoff menjelaskan:

*Selama lima puluh tahun pertama, perusahaan yang sukses memfokuskan energi mereka pada pengoptimalan kinerja salah satu fungsi utama: produksi/operasi, R&D, atau pemasaran. Saat ini, karena kompleksitas dan dinamisme lingkungan yang semakin meningkat, kesuksesan semakin bergantung pada kombinasi bijaksana dari beberapa pengaruh fungsional. Transisi dari fokus fungsi tunggal ke fokus multifungsi ini penting untuk manajemen strategis yang sukses.<sup>(2)</sup>*

Analisis rasio keuangan mencontohkan kompleksitas hubungan antara area fungsional bisnis. Pengembalian investasi atau rasio margin keuntungan yang menurun dapat disebabkan oleh pemasaran yang tidak efektif, kebijakan manajemen yang buruk, kesalahan penelitian dan pengembangan, atau sistem informasi manajemen yang lemah. Efektivitas perumusan strategi, implementasi, dan kegiatan evaluasi bergantung pada pemahaman yang jelas tentang bagaimana fungsi bisnis utama mempengaruhi satu sama lain. Agar strategi berhasil, upaya yang terkoordinasi di antara semua bidang fungsional bisnis diperlukan. Dalam hal perencanaan, George menulis:

*Kami mungkin secara konseptual memisahkan perencanaan untuk tujuan diskusi dan analisis teoretis, tetapi dalam praktiknya, ini bukan merupakan entitas yang berbeda dan juga tidak mampu dipisahkan. Fungsi perencanaan dicampur dengan semua fungsi bisnis lainnya dan, seperti tinta yang pernah dicampur dengan air, tidak dapat dipisahkan. Itu tersebar di seluruh dan merupakan bagian dari keseluruhan pengelolaan organisasi.<sup>(3)</sup>*

### **The Resource-Based View (RBV)**

Beberapa peneliti menekankan pentingnya bagian audit internal dari proses manajemen strategis dengan membandingkannya dengan audit eksternal. Robert Grant menyimpulkan bahwa audit internal lebih penting, dengan mengatakan:

*Di dunia di mana preferensi pelanggan berubah-ubah, identitas pelanggan berubah, dan teknologi untuk melayani kebutuhan pelanggan terus berkembang, orientasi yang terfokus secara eksternal tidak memberikan landasan yang aman untuk merumuskan strategi jangka panjang. Ketika*

*lingkungan eksternal berada dalam keadaan yang terus berubah, sumber daya dan kapabilitas perusahaan mungkin menjadi dasar yang jauh lebih stabil untuk mendefinisikan identitasnya. Oleh karena itu, definisi bisnis dalam kaitannya dengan apa yang mampu dilakukannya mungkin menawarkan dasar yang lebih tahan lama untuk strategi daripada definisi yang didasarkan pada kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh bisnis.<sup>(4)</sup>*

Pendekatan Resource-Based View (RBV) untuk keunggulan kompetitif berpendapat bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Berbeda dengan teori I/O yang disajikan pada bab sebelumnya, pendukung pandangan RBV berpendapat bahwa kinerja organisasi terutama akan ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yang mencakup semuanya: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. 5 Sumber daya fisik mencakup semua pabrik dan peralatan, lokasi, teknologi, bahan mentah, mesin; sumber daya manusia mencakup semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kecerdasan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan; dan sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, basis data, dan sebagainya. Teori RBV menegaskan bahwa sumber daya sebenarnya yang membantu perusahaan memanfaatkan peluang dan menetralkan ancaman.

Premis dasar RBV adalah bahwa campuran, jenis, jumlah, dan sifat sumber daya internal perusahaan harus dipertimbangkan pertama dan terpenting dalam merancang strategi yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mengelola secara strategis menurut RBV melibatkan pengembangan dan pemanfaatan sumber daya dan kemampuan unik perusahaan, dan terus memelihara dan memperkuat sumber daya tersebut. Teori tersebut menegaskan bahwa menguntungkan bagi perusahaan untuk mengejar strategi yang saat ini tidak diterapkan oleh perusahaan pesaing mana pun. Ketika perusahaan lain tidak dapat menduplikasi strategi tertentu, maka perusahaan fokus memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, menurut teori RBV.

Agar sumber daya menjadi berharga, sumber daya tersebut harus (1) langka, (2) sulit ditiru, atau (3) tidak dapat diganti dengan mudah. Sering disebut indikator empiris, ketiga karakteristik sumber daya ini memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya serta mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Semakin banyak sumber daya langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan, semakin kuat keunggulan kompetitif perusahaan dan semakin lama akan bertahan.

Sumber daya yang langka adalah sumber daya yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing lainnya. Jika banyak perusahaan memiliki sumber daya yang sama, maka perusahaan tersebut kemungkinan besar akan menerapkan strategi yang sama, sehingga tidak ada perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini bukan untuk mengatakan bahwa sumber daya yang umum tidak berharga; mereka memang membantu perusahaan dalam kesempatannya untuk kemakmuran ekonomi. Namun, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, akan lebih menguntungkan jika sumber daya juga langka.

Penting juga agar sumber daya yang sama ini sulit ditiru. Jika perusahaan tidak dapat dengan mudah mendapatkan sumber daya, kata ahli teori RBV, maka sumber daya tersebut akan mengarah pada keunggulan kompetitif lebih daripada sumber daya yang

mudah ditiru. Bahkan jika perusahaan menggunakan sumber daya yang langka, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai hanya jika perusahaan lain tidak dapat dengan mudah memperoleh sumber daya ini.

Indikator empiris ketiga yang dapat menjadikan sumber daya sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah kemampuan substitusi. Meminjam dari Model Lima Kekuatan Porter, sejauh tidak ada pengganti yang layak, perusahaan akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Namun, bahkan jika perusahaan pesaing tidak dapat dengan sempurna meniru sumber daya perusahaan, ia masih dapat memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutannya sendiri dengan mendapatkan pengganti sumber daya.

RBV semakin populer dan terus mencari pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara sumber daya dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam manajemen strategis. Namun, sebagaimana disinggung dalam Bab 3, seseorang tidak dapat mengatakan dengan pasti bahwa faktor eksternal atau internal akan selalu atau bahkan secara konsisten lebih penting dalam mencari keunggulan kompetitif. Memahami faktor eksternal dan internal, dan yang lebih penting, memahami hubungan di antara mereka, akan menjadi kunci perumusan strategi yang efektif (dibahas dalam Bab 6). Karena faktor eksternal dan internal terus berubah, ahli strategi berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan perubahan positif dan penyangga terhadap perubahan negatif dalam upaya berkelanjutan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Inilah esensi dan tantangan dari manajemen strategis, dan seringkali kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada pekerjaan ini.

### **Mengintegrasikan antara Strategi dan Budaya**

Hubungan antara aktivitas bisnis fungsional perusahaan mungkin dapat dicontohkan terbaik dengan berfokus pada budaya organisasi, fenomena internal yang menembus semua departemen dan divisi dari suatu organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai “pola perilaku yang telah dikembangkan oleh organisasi ketika belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan untuk diajarkan kepada anggota baru. sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasakan.”<sup>(6)</sup> Definisi ini menekankan pentingnya pencocokan faktor eksternal dengan internal dalam pengambilan keputusan strategis.

Budaya organisasi menangkap kekuatan halus, sulit dipahami, dan sebagian besar tidak disadari yang membentuk tempat kerja. Sangat tahan terhadap perubahan, budaya dapat mewakili kekuatan atau kelemahan utama perusahaan. Ini bisa menjadi alasan yang mendasari kekuatan atau kelemahan di salah satu fungsi bisnis utama.

Didefinisikan dalam Tabel 4-1, produk budaya meliputi nilai, kepercayaan, ritus, ritual, upacara, mitos, cerita, legenda, hikayat, bahasa, metafora, simbol, pahlawan, dan pahlawan wanita. Produk atau dimensi ini adalah pengungkit yang dapat digunakan oleh ahli strategi untuk mempengaruhi dan mengarahkan perumusan strategi, implementasi, dan kegiatan evaluasi. Budaya organisasi dibandingkan dengan kepribadian individu dalam arti bahwa tidak ada dua organisasi yang memiliki budaya yang sama dan tidak ada dua individu yang memiliki kepribadian yang sama. Baik budaya dan kepribadian bertahan lama dan bisa hangat, agresif, ramah, terbuka, inovatif, konservatif, liberal, kasar, atau disukai.

Di Google, budayanya sangat informal. Karyawan didorong untuk menjelajahi aula dengan skuter yang disponsori karyawan dan bertukar pikiran di papan tulis umum yang disediakan di mana-mana.

<b>Tabel 4.1 Contoh Produk Budaya Didefinisikan</b>	
Rites	Rangkaian kegiatan yang direncanakan yang menggabungkan berbagai bentuk ekspresi budaya menjadi satu acara.
Ceremonial	Beberapa ritus terhubung bersama
Ritual	Serangkaian perilaku standar yang digunakan untuk mengelola kecemasan.
Myth	Sebuah narasi peristiwa khayalan, biasanya tidak didukung oleh fakta.
Saga	Narasi sejarah yang menggambarkan pencapaian unik sebuah kelompok dan para pemimpinnya.
Legend	Narasi yang diturunkan dari beberapa peristiwa luar biasa, biasanya tidak didukung oleh fakta.
Story	Narasi biasanya didasarkan pada peristiwa nyata.
Folktale	Cerita fiksi.
Symbol	Objek, tindakan, peristiwa, kualitas, atau hubungan apa pun yang digunakan untuk menyampaikan makna.
Language	Cara anggota kelompok berkomunikasi.
Metaphors	Singkatan kata yang digunakan untuk menangkap visi atau untuk memperkuat nilai-nilai lama atau baru
Values	Sikap yang mengarahkan hidup yang berfungsi sebagai pedoman perilaku
Belief	Pemahaman tentang fenomena tertentu
Heroes/Heroines	Individu sangat dihormati.
<i>Sumber: Berdasarkan H. M. Trice dan J. M. Beyer, "Mempelajari Budaya Organisasi melalui Ritus dan Upacara," Academy of Management Review 9, no. 4 (Oktober 1984): 655</i>	

Sebaliknya, budaya di Procter&Gamble (P&G) begitu kaku sehingga karyawan dengan bercanda menyebut diri mereka "Proctoids". Terlepas dari perbedaan ini, kedua perusahaan tersebut saling bertukar karyawan dan berpartisipasi dalam sesi pelatihan staf masing-masing. Mengapa? Karena P&G menghabiskan lebih banyak uang untuk iklan daripada perusahaan lain dan Google menginginkan lebih banyak biaya periklanan tahunan P&G sebesar Rp. 87 triliun; P&G telah menyadari bahwa generasi berikutnya dari pelanggan deterjen laundry, tisu toilet, dan krim kulit sekarang menghabiskan lebih banyak waktu untuk online daripada menonton TV. Konsumen berusia 18 hingga 27 tahun mengatakan mereka menggunakan Internet hampir 13 jam seminggu, dibandingkan dengan 10 jam TV, menurut firma data pasar Forrester Research.<sup>(7)</sup>

Dimensi budaya organisasi menembus semua bidang fungsional bisnis. Mengungkap nilai-nilai dan kepercayaan dasar yang tertanam dalam dalam koleksi cerita, bahasa, pahlawan, dan ritual organisasi yang kaya itu merupakan suatu seni, tetapi produk budaya dapat mewakili kekuatan dan kelemahan penting. Budaya merupakan aspek organisasi yang tidak dapat lagi dianggap remeh dalam melakukan audit manajemen strategis internal karena budaya dan strategi harus bekerja sama.

Tabel 4-2 memberikan beberapa contoh (kemungkinan) aspek budaya organisasi. Perhatikan bahwa kita dapat meminta karyawan/manajer untuk menilai sejauh mana dimensi tersebut mencirikan perusahaan. Ketika satu perusahaan mengakuisisi perusahaan lain, mengintegrasikan kedua budaya tersebut bisa menjadi penting. Misalnya, dalam Tabel 4-2, satu perusahaan mungkin mendapat skor sebagian besar 1 dan perusahaan lain mungkin sebagian besar mendapat skor 5, yang akan menghadirkan masalah strategis yang menantang.

Proses manajemen strategis sebagian besar terjadi dalam budaya organisasi tertentu. Lorsch menemukan bahwa eksekutif di perusahaan yang sukses berkomitmen secara emosional terhadap budaya perusahaan, tetapi dia menyimpulkan bahwa budaya dapat menghambat manajemen strategis dalam dua cara dasar. Pertama, manajer sering melewatkan pentingnya mengubah kondisi eksternal karena mereka dibutakan oleh keyakinan yang dipegang kuat. Kedua, ketika budaya tertentu telah efektif di masa lalu, respons alami adalah mempertahankannya di masa depan, bahkan selama perubahan strategis besar.<sup>(8)</sup> Budaya organisasi harus mendukung komitmen kolektif orang-orangnya untuk tujuan bersama. Itu harus memupuk kompetensi dan antusiasme di antara manajer dan karyawan.

Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi keputusan bisnis dan karenanya harus dievaluasi selama audit manajemen strategis internal. Jika strategi dapat memanfaatkan kekuatan budaya, seperti etos kerja yang kuat atau keyakinan yang sangat etis, maka manajemen seringkali dapat dengan cepat dan mudah menerapkan perubahan. Namun, jika budaya perusahaan tidak mendukung, perubahan strategis mungkin tidak efektif atau bahkan kontraproduktif. Budaya perusahaan dapat menjadi antagonis terhadap strategi baru, yang mengakibatkan kebingungan dan disorientasi.

<b>Tabel 4.2 Lima Belas Contoh (Kemungkinan) Aspek Budaya Organisasi</b>					
Dimensi	Tingkat				
Etos kerja yang kuat; datang lebih awal dan pergi terlambat	1	2	3	4	5
Keyakinan etis yang tinggi; kode etik bisnis yang jelas diikuti	1	2	3	4	5
Pakaian formal; kemeja dan dasi diharapkan	1	2	3	4	5
Pakaian informal; banyak hari berpakaian santai	1	2	3	4	5
Bersosialisasi bersama di luar pekerjaan	1	2	3	4	5
Jangan mempertanyakan keputusan supervisor	1	2	3	4	5
Dorong untuk meniup peluit	1	2	3	4	5
Sadar akan kesehatan; memiliki program kesehatan	1	2	3	4	5
Izinkan "bekerja dari rumah" yang substansial	1	2	3	4	5
Mendorong kreativitas/inovasi/keterbukaan	1	2	3	4	5
Mendukung perempuan dan minoritas; tidak ada langit-langit kaca	1	2	3	4	5
Bertanggung jawab secara sosial; jadilah dermawan	1	2	3	4	5
Adakan banyak pertemuan	1	2	3	4	5

Miliki gaya manajemen partisipatif	1	2	3	4	5
Menjaga lingkungan alam; memiliki program keberlanjutan	1	2	3	4	5

Budaya organisasi harus menanamkan antusiasme individu untuk menerapkan strategi. Allarie dan Firsirtu menekankan perlunya memahami budaya:

*Budaya memberikan penjelasan untuk kesulitan yang tidak dapat diatasi yang dihadapi perusahaan ketika mencoba untuk mengubah arah strategisnya. Tidak hanya budaya "benar" yang menjadi esensi dan fondasi keunggulan perusahaan, juga diklaim bahwa keberhasilan atau kegagalan reformasi bergantung pada kecerdasan dan kemampuan manajemen untuk mengubah budaya penggerak perusahaan dalam waktu dan waktu dengan perubahan strategi yang diperlukan.<sup>(9)</sup>*

Nilai potensi budaya organisasi belum direalisasikan sepenuhnya dalam studi manajemen strategis. Mengabaikan pengaruh budaya terhadap hubungan di antara area fungsional bisnis dapat mengakibatkan hambatan komunikasi, kurangnya koordinasi, dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan kondisi yang berubah. Beberapa ketegangan antara budaya dan strategi perusahaan tidak dapat dihindari, tetapi ketegangan tersebut harus dipantau agar tidak mencapai titik di mana hubungan terputus dan budaya menjadi antagonis. Kekacauan yang terjadi di antara anggota organisasi akan mengganggu perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang mendukung dapat membuat pengelolaan menjadi lebih mudah.

Kekuatan dan kelemahan internal yang terkait dengan budaya perusahaan terkadang diabaikan karena sifat antarmuka dari fenomena ini. Oleh karena itu, penting bagi ahli strategi untuk memahami perusahaan mereka sebagai sistem sosiokultural. Sukses sering ditentukan oleh hubungan antara budaya dan strategi perusahaan. Tantangan manajemen strategis saat ini adalah membawa perubahan budaya organisasi dan pola pikir individu yang diperlukan untuk mendukung perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.

### Manajemen/Pengelolaan

Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, motivasi, kepegawaian, dan pengendalian. Gambaran umum dari kegiatan ini disajikan pada Tabel 4-3.

<b>Fungsi</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Tahap Proses Manajemen strategis Saat Paling Penting</b>
Perencanaan	Perencanaan terdiri dari semua kegiatan manajerial yang berkaitan dengan persiapan untuk masa depan. Tugas khusus termasuk meramalkan, menetapkan tujuan, menyusun strategi, mengembangkan kebijakan, dan menetapkan tujuan.	Perumusan Strategi

Pengorganisasian	Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur hubungan tugas dan otoritas. Area khusus meliputi desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, desain pekerjaan, dan analisis pekerjaan.	Strategi Implementasi
Motivasi	Memotivasi melibatkan upaya yang diarahkan untuk membentuk perilaku manusia. Topik khusus meliputi kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, pendelegasian wewenang, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasi, moral karyawan, dan moral manajerial.	Strategi Implementasi
Staffing	Kegiatan kepegawaian berpusat pada personel atau manajemen sumber daya manusia. Termasuk administrasi gaji dan gaji, tunjangan karyawan, wawancara, perekrutan, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, tindakan afirmatif, kesempatan kerja yang setara, hubungan serikat pekerja, pengembangan karir, penelitian personel, kebijakan disiplin, prosedur pengaduan, dan hubungan masyarakat.	Strategi Implementasi
Kontroling	Pengendalian mengacu pada semua kegiatan manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Area utama yang menjadi perhatian meliputi kendali mutu, kendali keuangan, kendali penjualan, kendali inventaris, kendali biaya, analisis varians, penghargaannya, dan sanksi.	Strategi Evaluasi

## Perencanaan

Satu-satunya hal yang pasti tentang masa depan organisasi mana pun adalah perubahan, dan perencanaan adalah jembatan penting antara masa kini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah proses di mana seseorang menentukan apakah akan mencoba suatu tugas, bekerja dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan bersiap untuk mengatasi kesulitan tak terduga dengan sumber daya yang memadai. Perencanaan adalah awal dari proses di mana seseorang atau bisnis dapat mengubah mimpi kosong menjadi pencapaian. Perencanaan memungkinkan seseorang menghindari jebakan bekerja sangat keras tetapi hanya mencapai sedikit.

Perencanaan adalah investasi awal untuk sukses. Perencanaan membantu perusahaan mencapai efek maksimum dari upaya yang diberikan. Perencanaan

memungkinkan perusahaan untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang relevan dan fokus pada faktor-faktor penting. Perencanaan membantu memastikan bahwa perusahaan dapat dipersiapkan untuk semua kemungkinan yang wajar dan untuk semua perubahan yang akan dibutuhkan. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan dan melaksanakan tugas dengan cara yang seefisien mungkin. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk melestarikan sumber dayanya sendiri, menghindari pemborosan sumber daya ekologis, menghasilkan keuntungan yang adil, dan dipandang sebagai perusahaan yang efektif dan berguna. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dengan tepat apa yang ingin dicapai dan dengan tepat merinci siapa, apa, kapan, di mana, mengapa, dan bagaimana yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk menilai apakah upaya, biaya, dan implikasi yang terkait dengan pencapaian tujuan yang diinginkan dijamin.<sup>(10)</sup> Perencanaan adalah landasan perumusan strategi yang efektif. Tetapi meskipun ini dianggap sebagai fondasi manajemen, ini biasanya tugas yang paling diabaikan oleh manajer. Perencanaan sangat penting untuk keberhasilan implementasi strategi dan evaluasi strategi, terutama karena pengorganisasian, motivasi, penempatan staf, dan aktivitas pengendalian bergantung pada perencanaan yang baik.

Proses perencanaan harus melibatkan manajer dan karyawan di seluruh organisasi. Jangka waktu perencanaan berkurang dari dua menjadi lima tahun untuk level teratas menjadi kurang dari enam bulan untuk manajer level bawah. Poin pentingnya adalah semua manajer melakukan perencanaan dan harus melibatkan bawahan dalam proses untuk memfasilitasi pemahaman dan komitmen karyawan.

Perencanaan dapat berdampak positif pada kinerja organisasi dan individu. Perencanaan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang eksternal serta meminimalkan dampak ancaman eksternal. Perencanaan lebih dari sekadar mengekstrapolasi dari masa lalu dan masa kini ke masa depan. Ini juga termasuk mengembangkan misi, memperkirakan peristiwa dan tren masa depan, menetapkan tujuan, dan memilih strategi untuk dikejar.

Suatu organisasi dapat mengembangkan sinergi melalui perencanaan. Sinergi ada ketika semua orang bekerja sama sebagai tim yang tahu apa yang ingin dicapai; sinergi adalah efek  $2+2=5$ . Dengan menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan yang jelas, karyawan dan manajer dapat bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sinergi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang kuat. Proses manajemen strategis itu sendiri bertujuan untuk menciptakan sinergi dalam suatu organisasi.

Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan dengan demikian membentuk takdirnya sendiri. Manajemen strategis dapat dilihat sebagai proses perencanaan formal yang memungkinkan organisasi untuk mengejar strategi proaktif daripada reaktif. Organisasi yang sukses berusaha untuk mengontrol masa depan mereka sendiri daripada hanya bereaksi terhadap kekuatan dan peristiwa eksternal saat terjadi. Secara historis, organisme dan organisasi yang tidak beradaptasi dengan kondisi yang berubah telah punah. Adaptasi cepat dibutuhkan saat ini lebih dari sebelumnya karena perubahan di pasar, ekonomi, dan pesaing di seluruh dunia semakin cepat. Banyak perusahaan tidak beradaptasi dengan resesi global akhir-akhir ini dan gulung tikar.

## Pengorganisasian

Tujuan pengorganisasian adalah untuk mencapai upaya terkoordinasi dengan mendefinisikan hubungan tugas dan wewenang. Pengorganisasian berarti menentukan siapa melakukan apa dan siapa melapor kepada siapa. Ada banyak sekali contoh dalam sejarah perusahaan yang terorganisir dengan baik yang berhasil bersaing — dan dalam beberapa kasus mengalahkan — perusahaan yang jauh lebih kuat tetapi kurang terorganisir. Perusahaan yang terorganisir dengan baik umumnya memiliki manajer dan karyawan yang memotivasi yang berkomitmen untuk melihat organisasi berhasil. Sumber daya dialokasikan dengan lebih efektif dan digunakan lebih efisien di perusahaan yang terorganisir dengan baik daripada di perusahaan yang tidak terorganisir.

Fungsi pengorganisasian manajemen dapat dilihat sebagai terdiri dari tiga aktivitas berurutan: memecah tugas menjadi pekerjaan (spesialisasi pekerjaan), menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen (departementalisasi), dan mendelegasikan wewenang. Memecah tugas menjadi pekerjaan membutuhkan pengembangan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Alat-alat ini menjelaskan bagi manajer dan karyawan apa saja pekerjaan tertentu yang diperlukan. Dalam *The Wealth of Nations* yang diterbitkan pada tahun 1776, Adam Smith mengutip keunggulan spesialisasi pekerjaan dalam pembuatan pin:

*Seorang pria menarik kabel, yang lain meluruskannya, yang ketiga memotongnya, yang keempat mengacungkannya, yang kelima menggilingnya di bagian atas untuk menerima kepala. Sepuluh orang yang bekerja dengan cara ini dapat menghasilkan 48.000 pin dalam satu hari, tetapi jika mereka semua mengerjakannya secara terpisah dan mandiri, masing-masing mungkin paling baik menghasilkan dua puluh pin dalam sehari.<sup>(11)</sup>*

Menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen menghasilkan struktur organisasi, rentang kendali, dan rantai komando. Perubahan dalam strategi seringkali membutuhkan perubahan dalam struktur karena posisi dapat dibuat, dihapus, atau digabungkan. Struktur organisasi menentukan bagaimana sumber daya dialokasikan dan bagaimana tujuan ditetapkan dalam perusahaan. Mengalokasikan sumber daya dan menetapkan tujuan secara geografis, misalnya, jauh berbeda dengan melakukannya berdasarkan produk atau pelanggan.

Bentuk departementalisasi yang paling umum adalah fungsional, divisi, unit bisnis strategis, dan matriks. Jenis struktur ini dibahas lebih lanjut dalam Bab 7.

Mendelegasikan wewenang adalah aktivitas pengorganisasian yang penting, sebagaimana dibuktikan dalam pepatah lama, "kita dapat mengetahui seberapa baik seorang manajer dengan mengamati bagaimana departemennya berfungsi ketika dia tidak ada di sana." Karyawan saat ini lebih berpendidikan dan lebih mampu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi daripada sebelumnya. Dalam kebanyakan kasus, mereka mengharapkan untuk didelegasikan wewenang dan tanggung jawab dan dimintai pertanggungjawaban atas hasil. Pendelegasian wewenang tertanam dalam proses manajemen strategis.

## Memotivasi

Memotivasi dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>12</sup> Motivasi menjelaskan mengapa beberapa orang bekerja keras dan yang lainnya tidak. Tujuan, strategi, dan kebijakan memiliki peluang kecil untuk

berhasil jika karyawan dan manajer tidak termotivasi untuk menerapkan strategi setelah dirumuskan. Fungsi motivasi manajemen mencakup setidaknya empat komponen utama: kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi, dan perubahan organisasi.

*Ketika manajer dan karyawan sebuah perusahaan berusaha keras untuk mencapai produktivitas tingkat tinggi, ini menunjukkan bahwa ahli strategi perusahaan adalah pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik membangun hubungan baik dengan bawahan, berempati dengan kebutuhan dan perhatian mereka, memberikan contoh yang baik, dan dapat dipercaya dan adil. Kepemimpinan termasuk mengembangkan visi masa depan perusahaan dan menginspirasi orang untuk bekerja keras untuk mencapai visi tersebut. Kirkpatrick dan Locke melaporkan bahwa ciri-ciri tertentu juga menjadi ciri pemimpin yang efektif: pengetahuan tentang bisnis, kemampuan kognitif, kepercayaan diri, kejujuran, integritas, dan dorongan.<sup>(13)</sup>*

Penelitian menunjukkan bahwa perilaku demokratis di pihak para pemimpin menghasilkan sikap yang lebih positif terhadap perubahan dan produktivitas yang lebih tinggi daripada perilaku otokratis. Drucker berkata:

*Kepemimpinan bukanlah kepribadian yang magnetis. Itu juga bisa menjadi hasutan. Ini bukan "berteman dan memengaruhi orang". Itu sanjungan. Kepemimpinan adalah mengangkat visi seseorang ke pandangan yang lebih tinggi, meningkatkan kinerja seseorang ke standar yang lebih tinggi, membangun kepribadian seseorang di luar batasan normalnya.<sup>(14)</sup>*

Dinamika kelompok memainkan peran utama dalam moral dan kepuasan karyawan. Kelompok informal atau koalisi terbentuk di setiap organisasi. Norma koalisi dapat berkisar dari yang sangat positif hingga yang sangat negatif terhadap manajemen. Oleh karena itu, penting bagi ahli strategi untuk mengidentifikasi komposisi dan sifat kelompok informal dalam suatu organisasi untuk memfasilitasi perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Pemimpin kelompok informal sangat penting dalam merumuskan dan melaksanakan perubahan strategi.

Komunikasi, mungkin kata terpenting dalam manajemen, merupakan komponen utama dalam motivasi. Sistem komunikasi organisasi menentukan apakah strategi dapat dilaksanakan dengan sukses. Komunikasi dua arah yang baik sangat penting untuk mendapatkan dukungan untuk tujuan dan kebijakan departemen dan divisi. Komunikasi dari atas ke bawah dapat mendorong komunikasi dari bawah ke atas. Proses manajemen strategis menjadi jauh lebih mudah ketika bawahan didorong untuk membahas masalah mereka, mengungkapkan masalah mereka, memberikan rekomendasi, dan memberikan saran. Alasan utama untuk melembagakan manajemen strategis adalah untuk membangun dan mendukung jaringan komunikasi yang efektif di seluruh perusahaan.

*Manajer masa depan harus mampu membuat orang-orangnya berkomitmen pada bisnis, apakah mereka operator mesin atau wakil presiden junior. Masalah kuncinya adalah pemberdayaan, sebuah istilah yang kekuatannya menunjukkan perlunya lebih dari sekadar berbagi sedikit informasi dan sedikit pengambilan keputusan.<sup>(15)</sup>*

## Kepegawaian

Fungsi manajemen kepegawaian, juga disebut manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia, meliputi aktivitas seperti perekrutan, wawancara, pengujian, pemilihan, orientasi, pelatihan, pengembangan, perawatan, evaluasi, penghargaan, pendisiplinan, promosi, pemindahan, penurunan jabatan, dan pemberhentian. karyawan, serta mengelola hubungan serikat pekerja.

Kegiatan kepegawaian memainkan peran utama dalam upaya implementasi strategi, dan untuk alasan ini, manajer sumber daya manusia menjadi lebih aktif terlibat dalam proses manajemen strategis. Penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan di bidang kepegawaian.

Kompleksitas dan pentingnya aktivitas sumber daya manusia telah meningkat sedemikian rupa sehingga semua kecuali organisasi terkecil sekarang membutuhkan manajer sumber daya manusia penuh waktu. Banyak kasus pengadilan yang secara langsung mempengaruhi aktivitas kepegawaian diputuskan setiap hari. Organisasi dan individu dapat dikenakan sanksi berat karena tidak mengikuti undang-undang dan pedoman federal, negara bagian, dan lokal yang terkait dengan kepegawaian. Manajer lini tidak bisa mengikuti semua perkembangan hukum dan persyaratan terkait kepegawaian. Departemen sumber daya manusia mengoordinasikan keputusan kepegawaian di perusahaan sehingga organisasi secara keseluruhan memenuhi persyaratan hukum. Departemen ini juga memberikan konsistensi yang diperlukan dalam mengelola aturan perusahaan, pengupahan, kebijakan, dan tunjangan karyawan serta perundingan bersama dengan serikat pekerja.

Manajemen sumber daya manusia sangat menantang bagi perusahaan internasional. Misalnya, ketidakmampuan pasangan dan anak-anak untuk beradaptasi dengan lingkungan baru dapat menjadi masalah kepegawaian dalam transfer ke luar negeri. Masalahnya termasuk pengembalian prematur, kinerja merosot, pengunduran diri, pemecatan, moral rendah, perselisihan perkawinan, dan ketidakpuasan umum. Perusahaan seperti Ford Motor dan ExxonMobil menyaring dan mewawancarai pasangan dan anak-anak sebelum menugaskan orang untuk posisi di luar negeri. 3M Corporation memperkenalkan anak-anak kepada teman sebayanya di negara target dan menawarkan tunjangan pendidikan kepada pasangan.

## Pengontrolan

Fungsi pengendalian manajemen mencakup semua aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual sesuai dengan operasi yang direncanakan. Semua manajer dalam suatu organisasi memiliki tanggung jawab pengendalian, seperti melakukan evaluasi kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meminimalkan ketidakefisienan. Fungsi pengendalian manajemen sangat penting untuk evaluasi strategi yang efektif. Pengendalian terdiri dari empat langkah dasar:

1. Menetapkan standar kinerja
2. Mengukur kinerja individu dan organisasi
3. Membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja yang direncanakan
4. Mengambil tindakan korektif

Pengukuran kinerja individu seringkali dilakukan secara tidak efektif atau tidak dilakukan sama sekali dalam organisasi. Beberapa alasan untuk kekurangan ini adalah bahwa evaluasi dapat menciptakan konfrontasi yang lebih suka dihindari oleh sebagian besar manajer, memerlukan lebih banyak waktu daripada yang bersedia

diberikan oleh kebanyakan manajer, dan dapat memerlukan keterampilan yang tidak dimiliki oleh banyak manajer. Tidak ada pendekatan tunggal untuk mengukur kinerja individu tanpa batasan. Untuk alasan ini, organisasi harus memeriksa berbagai metode, seperti skala peringkat grafis, skala peringkat berlabuh perilaku, dan metode insiden kritis, dan kemudian mengembangkan atau memilih pendekatan penilaian kinerja yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Semakin banyak perusahaan yang berusaha untuk menghubungkan kinerja organisasi dengan gaji manajer dan karyawan. Topik ini dibahas lebih lanjut di Bab 7.

### Daftar Pertanyaan Audit Manajemen

Daftar pertanyaan berikut dapat membantu menentukan kekuatan dan kelemahan spesifik di bidang fungsional bisnis. Jawaban tidak untuk pertanyaan apa pun dapat menunjukkan potensi kelemahan, meskipun signifikansi strategis dan implikasi dari jawaban negatif, tentu saja, akan bervariasi menurut organisasi, industri, dan tingkat keparahan kelemahan. Jawaban positif atau ya atas pertanyaan daftar periksa menunjukkan potensi wilayah kekuatan.

1. Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategis?
2. Apakah tujuan dan sasaran perusahaan dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik?
3. Apakah manajer di semua tingkat hierarki membuat rencana secara efektif?
4. Apakah manajer mendelegasikan wewenang dengan baik?
5. Apakah struktur organisasi sesuai?
6. Apakah uraian tugas dan spesifikasi pekerjaan jelas?
7. Apakah semangat kerja karyawan tinggi?
8. Apakah tingkat keluar masuk dan ketidakhadiran karyawan rendah?
9. Apakah penghargaan organisasi dan mekanisme kontrol efektif?

### Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan layanan. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran:

1. Analisis pelanggan,
2. Menjual produk/jasa
3. Produk dan perencanaan layanan,
4. Penetapan harga,
5. Distribusi,
6. Penelitian pemasaran,
7. Analisis peluang.<sup>(16)</sup>

Memahami fungsi-fungsi ini membantu ahli strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

### Analisis Pelanggan

*Analisis pelanggan* — pemeriksaan dan evaluasi kebutuhan, keinginan, dan keinginan konsumen — melibatkan pengelolaan survei pelanggan, analisis informasi konsumen, evaluasi strategi pemasaran pasar, pengembangan profil pelanggan, dan penentuan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang dihasilkan oleh analisis pelanggan dapat menjadi penting dalam mengembangkan pernyataan misi yang efektif. Profil pelanggan dapat mengungkapkan karakteristik demografis pelanggan

organisasi. Pembeli, penjual, distributor, tenaga penjualan, manajer, grosir, pengecer, pemasok, dan kreditor semuanya dapat berpartisipasi dalam mengumpulkan informasi untuk berhasil mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Organisasi yang sukses terus memantau pola pembelian pelanggan saat ini dan calon pelanggan.

### Menjual Produk/Jasa

Implementasi strategi yang sukses umumnya bertumpu pada kemampuan organisasi untuk menjual beberapa produk atau layanan. Penjualan mencakup banyak aktivitas pemasaran, seperti periklanan, promosi penjualan, publisitas, penjualan pribadi, manajemen tenaga penjualan, hubungan pelanggan, dan hubungan dealer. Aktivitas ini sangat penting ketika perusahaan mengejar strategi penetrasi pasar. Efektivitas berbagai alat penjualan untuk konsumen dan produk industri bervariasi. Penjualan pribadi paling penting bagi perusahaan barang industri, dan iklan paling penting bagi perusahaan barang konsumen.

Pengeluaran periklanan AS diperkirakan turun 6,2 persen pada 2019 menjadi Rp. 1.618 triliun.<sup>(17)</sup> Salah satu aspek iklan dalam resesi adalah bahwa iklan umumnya lebih mengarah langsung pada pesaing, dan praktik pemasaran ini berlaku di masa ekonomi kita yang buruk. Nick Brien dari Mediabrands berkata, "Iklan harus agresif di saat-saat buruk. Ini pertarungan anjing, dan ini tentang menjadi lebih ramping dan kejam." Pemasar pada tahun 2019 juga mengatakan iklan akan menjadi kurang mewah dan glamor dalam resesi. Tabel 4-4 mencantumkan karakteristik spesifik dari iklan yang akan datang pada akhir 2019 dan 2020 sebagai tanggapan atas masa sulit ekonomi yang dihadapi orang-orang di seluruh negeri dan di seluruh dunia. Total pengiriman iklan online AS diperkirakan menurun 0,3 persen menjadi Rp. 369 triliun pada tahun 2019, setelah tumbuh 8,5 persen pada tahun 2018.

**Tabel 4.4** Karakteristik Iklan yang Diinginkan dalam Resesi Ekonomi Global

1. Bidik langsung pesaing, jadi lebih ramping, lebih kejam, dan langsung ke sasaran.
2. Jadilah kurang mewah dan glamor, membutuhkan lebih sedikit dana produksi untuk berkembang.
3. Bersikaplah singkat dan manis, kebanyakan iklan berdurasi 10 dan 15 detik, bukan 30+ detik.
4. "Membuat kita merasa baik" atau "membuat kita senang" karena (a) iklan dapat lebih mudah dihindari daripada sebelumnya dan (b) orang mengalami masa-masa sulit dan mencari kenyamanan.
5. Bersikaplah lebih luas seperti di bus, lift, telepon seluler, dan truk.
6. Muncul lebih sedikit di situs Web karena iklan spanduk menjadi surat sampah baru.
7. Merah akan menggantikan warna jingga sebagai warna iklan terpopuler.
8. Lebih dari sebelumnya menekankan harga dan nilai rendah versus saingan.
9. Lebih dari sebelumnya tekankan bagaimana produk/layanan akan membuat hidup kita lebih baik.

*Sumber: Berdasarkan Suzanne Vranica, "Ads to Go Leaner, Meaner in '09," Wall Street Journal (5 Januari 2019): B8.*

Iklan 30 detik di Super Bowl pada tahun 2019 adalah Rp. 30 miliar. Jaringan NBC yang menayangkan Super Bowl mengambil Rp. 2.060 miliar pendapatan iklan dari siaran

tersebut karena lebih dari 95 miliar orang menyaksikan Pittsburgh Steelers mengalahkan Arizona Cardinals di Super Bowl XLIII. Acara televisi yang paling banyak ditonton dalam sejarah adalah final musim 1983 dari *M \* A \* S \* H*, yang menarik 106 miliar penonton.

Visa pada tahun 2019 meluncurkan kampanye iklan senilai Rp. 1.400 miliar yang mencakup iklan cetak, TV, luar ruangan, dan Internet yang dirancang untuk meyakinkan konsumen bahwa kartu debit "lebih nyaman, lebih aman, dan aman daripada uang tunai atau cek".

Perusahaan farmasi rata-rata mengurangi pengeluaran mereka untuk iklan konsumen obat resep sebesar 8 persen pada tahun 2019 menjadi Rp. 44 triliun. Ini merupakan penurunan tahunan pertama sejak 1997 dalam upaya mereka membuat pasien meminta obat tertentu dari dokternya.

Menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam fungsi penjualan pemasaran merupakan bagian penting dari pelaksanaan audit manajemen strategis internal. Berkenaan dengan produk dan layanan iklan di Internet, tren baru adalah mendasarkan tarif iklan secara eksklusif pada tarif penjualan. Akuntabilitas baru ini sangat kontras dengan siaran tradisional dan iklan cetak, yang mendasarkan tarif pada jumlah orang yang diharapkan untuk melihat iklan tertentu. Tarif iklan online biaya-per-penjualan baru dimungkinkan karena situs Web mana pun dapat memantau pengguna mana yang mengklik iklan mana dan kemudian dapat mencatat apakah konsumen itu benar-benar membeli produk tersebut. Jika tidak ada penjualan, maka iklannya gratis.

## **Perencanaan Produk dan Layanan**

*Perencanaan produk dan layanan* mencakup aktivitas seperti pemasaran uji; produk dan posisi merek; merancang jaminan; pengemasan; menentukan pilihan, fitur, gaya, dan kualitas produk; menghapus produk lama; dan menyediakan layanan pelanggan. Perencanaan produk dan layanan sangat penting ketika perusahaan mengejar pengembangan atau diversifikasi produk.

Salah satu teknik perencanaan produk dan layanan yang paling efektif adalah pemasaran uji. Pasar uji memungkinkan organisasi untuk menguji rencana pemasaran alternatif dan memperkirakan penjualan produk baru di masa depan. Dalam menjalankan proyek pasar uji, organisasi harus memutuskan berapa banyak kota yang akan disertakan, kota mana yang akan disertakan, berapa lama pengujian dijalankan, informasi apa yang harus dikumpulkan selama pengujian, dan tindakan apa yang harus diambil setelah pengujian selesai. Pemasaran percobaan lebih sering digunakan oleh perusahaan barang konsumen daripada oleh perusahaan barang industri. Uji pemasaran dapat memungkinkan organisasi untuk menghindari kerugian besar dengan mengungkapkan produk yang lemah dan pendekatan pemasaran yang tidak efektif sebelum produksi skala besar dimulai. Starbucks saat ini sedang menguji pemasaran dengan menjual bir dan anggur di toko-tokonya untuk meningkatkan penjualan "setelah jam 5 sore".

## **Penetapan harga**

Lima pemangku kepentingan utama memengaruhi keputusan harga: konsumen, pemerintah, pemasok, distritutor, dan pesaing. Kadang-kadang sebuah organisasi akan mengejar strategi integrasi ke depan terutama untuk mendapatkan kendali yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Pemerintah dapat memberlakukan batasan pada penetapan harga, diskriminasi harga, harga minimum,

harga unit, iklan harga, dan kontrol harga. Misalnya, Undang-Undang Robinson-Patman melarang produsen dan grosir dari mendiskriminasi harga di antara pembeli anggota saluran (pemasok dan distritutor) jika persaingan dirugikan.

Organisasi yang bersaing harus berhati-hati untuk tidak mengoordinasikan diskon, persyaratan kredit, atau ketentuan penjualan; tidak membahas harga, markup, dan biaya pada pertemuan asosiasi perdagangan; dan tidak mengatur penerbitan daftar harga baru pada tanggal yang sama, untuk merotasi penawaran rendah pada kontrak, atau untuk secara seragam membatasi produksi untuk mempertahankan harga tinggi. Ahli strategi harus melihat harga dari perspektif jangka pendek dan jangka panjang, karena pesaing dapat meniru perubahan harga dengan relatif mudah. Seringkali perusahaan dominan akan secara agresif mencocokkan semua pemotongan harga oleh pesaing.

Berkenaan dengan harga, seiring nilai rupiah meningkat, perusahaan multinasional Indonesia dan negara lainnya selalu punya pilihan. Mereka dapat menaikkan harga dalam mata uang lokal negara asing atau berisiko kehilangan penjualan dan pangsa pasar. Sebagai alternatif, perusahaan multinasional dapat menjaga harga tetap stabil dan menghadapi pengurangan keuntungan ketika pendapatan ekspor mereka dilaporkan di Indonesia dan di negara masing-masing dalam mata uang mereka.

Persaingan harga yang ketat, yang diciptakan oleh resesi ekonomi global, ditambah dengan belanja komparatif harga Internet telah mengurangi margin keuntungan ke tingkat minimum bagi kebanyakan perusahaan. Misalnya, tiket pesawat, harga sewa mobil, tarif kamar hotel, dan harga komputer saat ini lebih rendah daripada selama bertahun-tahun.

Menanggapi resesi ekonomi, jaringan makan keluarga Denny's melakukan sesuatu yang belum pernah dilakukan jaringan makan keluarga: memberikan sarapan dari jam 6 pagi sampai jam 2 siang pada tanggal 8 Februari 2019, di semua restorannya di Amerika Serikat. Lebih dari 2 miliar orang memanfaatkan sarapan gratis sama sekali kecuali dua dari 1.550 restoran Denny di seluruh negeri. Seluruh promosi, termasuk makanan, tenaga kerja, dan menayangkan iklan di Super Bowl pada hari Minggu sebelumnya, menghabiskan biaya Denny sekitar Rp. 50 miliar. Namun, firma tersebut menuai banyak hubungan masyarakat yang positif serta Rp. 500 miliar liputan berita gratis di seluruh negeri dan sangat meningkatkan loyalitas pelanggan. "Orang-orang menyukai barang gratis saat uang terbatas," kata Dan Ariely, seorang profesor bisnis di Duke University. Perusahaan lain baru-baru ini menetapkan harga nol untuk produk mereka, termasuk McDonald's, Starbucks, Dunkin' Donuts, dan Panera Bread. CEO Denny Nelson Marchioli mengatakan bahwa Denny's melakukan lebih baik daripada mencapai titik impas pada hari sarapan gratis, dan mungkin melakukan promosi ini lagi.<sup>(18)</sup>

## **Distribusi**

Distribusi termasuk pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi situs ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi inventaris, operator transportasi, grosir, dan ritel. Kebanyakan produsen saat ini tidak menjual barangnya langsung ke konsumen. Berbagai entitas pemasaran bertindak sebagai perantara; mereka menyandang berbagai nama seperti grosir, pengecer, perantara, fasilitator, agen, vendor — atau sekadar distritutor.

Distribusi menjadi sangat penting ketika perusahaan berusaha untuk menerapkan pengembangan pasar atau strategi integrasi ke depan. Beberapa keputusan paling kompleks dan menantang yang dihadapi perusahaan terkait distribusi produk. Perantara berkembang pesat dalam perekonomian kita karena banyak produsen kekurangan sumber daya keuangan dan keahlian untuk melakukan pemasaran langsung. Produsen yang mampu menjual langsung ke publik seringkali dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar dengan memperluas dan meningkatkan operasi manufaktur mereka.

Organisasi yang berhasil mengidentifikasi dan mengevaluasi cara alternatif untuk mencapai pasar akhir mereka. Pendekatan yang memungkinkan bervariasi dari penjualan langsung hingga hanya menggunakan satu atau banyak grosir dan pengecer. Kekuatan dan kelemahan masing-masing alternatif saluran harus ditentukan menurut kriteria ekonomi, pengendalian, dan adaptif. Organisasi harus mempertimbangkan biaya dan manfaat dari berbagai opsi grosir dan eceran. Mereka harus mempertimbangkan kebutuhan untuk memotivasi dan mengontrol anggota saluran dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan di masa depan. Setelah saluran pemasaran dipilih, organisasi biasanya harus mematuhi untuk jangka waktu yang lama.

### **Penelitian pemasaran**

Riset pemasaran adalah pengumpulan, pencatatan, dan analisis data sistematis tentang masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkap kekuatan dan kelemahan kritis, dan peneliti pemasaran menggunakan berbagai skala, instrumen, prosedur, konsep, dan teknik untuk mengumpulkan informasi. Kegiatan riset pemasaran mendukung semua fungsi bisnis utama organisasi. Organisasi yang memiliki keterampilan riset pemasaran yang sangat baik memiliki kekuatan yang pasti dalam mengejar strategi umum.

Presiden PepsiCo berkata, "Melihat persaingan adalah bentuk riset pasar terbaik perusahaan. Mayoritas keberhasilan strategis kami adalah gagasan yang kami pinjam dari pasar, biasanya dari pesaing regional atau lokal kecil. Dalam setiap kasus, kami menemukan ide baru yang menjanjikan, memperbaikinya, dan kemudian mengeksekusi pesaing kami."<sup>(19)</sup>

### **Analisis Biaya/Manfaat**

Fungsi ketujuh dari pemasaran adalah analisis biaya/manfaat, yang melibatkan penilaian biaya, manfaat, dan risiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Tiga langkah diperlukan untuk melakukan analisis biaya/manfaat: (1) menghitung total biaya yang terkait dengan keputusan, (2) memperkirakan total manfaat dari keputusan tersebut, dan (3) membandingkan total biaya dengan total manfaat. Ketika manfaat yang diharapkan melebihi biaya total, peluang menjadi lebih menarik. Kadang-kadang variabel yang termasuk dalam analisis biaya/manfaat tidak dapat diukur atau bahkan diukur, tetapi biasanya perkiraan yang masuk akal dapat dibuat untuk memungkinkan analisis dilakukan. Salah satu faktor kunci yang harus dipertimbangkan adalah risiko. Analisis biaya/keuntungan juga harus dilakukan ketika perusahaan mengevaluasi cara-cara alternatif untuk bertanggung jawab secara sosial

### **Pemasaran/Daftar Pertanyaan Audit**

Pertanyaan-pertanyaan berikut tentang pemasaran harus diperiksa dalam perencanaan strategis:

*Manajemen Strategis, Dr. Agus Wibowo*

1. Apakah pasar tersegmentasi secara efektif?
2. Apakah organisasi diposisikan dengan baik di antara pesaing?
3. Apakah pangsa pasar perusahaan meningkat?
4. Apakah saluran distribusi yang ada dapat diandalkan dan hemat biaya?
5. Apakah perusahaan memiliki organisasi penjualan yang efektif?
6. Apakah perusahaan melakukan riset pasar?
7. Apakah kualitas produk dan layanan pelanggan baik?
8. Apakah harga produk dan layanan perusahaan sesuai?
9. Apakah perusahaan memiliki strategi promosi, periklanan, dan publisitas yang efektif?
10. Apakah pemasaran, perencanaan, dan penganggaran efektif?
11. Apakah manajer pemasaran perusahaan memiliki pengalaman dan pelatihan yang memadai?
12. Apakah kehadiran perusahaan di Internet sangat baik dibandingkan dengan pesaing?

### **Keuangan/Akuntansi**

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, leverage, modal kerja, profitabilitas, pemanfaatan aset, arus kas, dan ekuitas perusahaan dapat menghilangkan beberapa strategi sebagai alternatif yang layak. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi.

Situs Web yang sangat bagus untuk memperoleh informasi keuangan tentang perusahaan disajikan pada Tabel 4-5.

**Tabel 4.5 Situs Web Luar Biasa untuk Memperoleh Informasi tentang Perusahaan, Termasuk Rasio Keuangan**

<http://marketwatch.multexinvestor.com>

<http://moneycentral.msn.com>

<http://finance.yahoo.com>

[www.clearstation.com](http://www.clearstation.com)

<https://us.etrade.com/e/t/invest/markets>

[www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

### **Fungsi Keuangan/Akuntansi**

Menurut James Van Horne, fungsi keuangan/akuntansi terdiri dari tiga keputusan: keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan dividen.<sup>20</sup> Analisis rasio keuangan adalah metode yang paling banyak digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam investasi, pembiayaan, dan area dividen. Karena

bidang fungsional bisnis sangat terkait erat, rasio keuangan dapat menandakan kekuatan atau kelemahan dalam kegiatan manajemen, pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Penting untuk dicatat di sini bahwa rasio keuangan sama-sama berlaku dalam organisasi nirlaba dan nirlaba. Meskipun organisasi nirlaba jelas tidak akan memiliki rasio laba atas investasi atau laba per saham, mereka akan secara rutin memantau banyak rasio khusus lainnya. Misalnya, gereja akan memantau rasio sumbangan rupiah terhadap jumlah anggotanya, sementara kebun binatang memantau penjualan makanan dalam rupiah terhadap jumlah pengunjung. Sebuah universitas akan memantau jumlah mahasiswanya dibagi dengan jumlah profesor. Oleh karena itu, jadilah kreatif saat melakukan analisis rasio untuk organisasi nirlaba karena mereka berusaha keras untuk menjadi sehat secara finansial seperti yang dilakukan oleh perusahaan nirlaba.

Keputusan investasi, juga disebut penganggaran modal, adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya ke proyek, produk, aset, dan divisi organisasi. Setelah strategi dirumuskan, keputusan penganggaran modal diperlukan untuk berhasil menerapkan strategi. Keputusan pendanaan menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan termasuk memeriksa berbagai metode yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan modal (misalnya, dengan menerbitkan saham, meningkatkan hutang, menjual aset, atau menggunakan kombinasi dari pendekatan ini). Keputusan pembiayaan harus mempertimbangkan kebutuhan modal kerja jangka pendek dan jangka panjang. Dua rasio keuangan utama yang menunjukkan apakah keputusan pendanaan perusahaan telah efektif adalah rasio hutang terhadap ekuitas dan rasio hutang terhadap total aset.

Keputusan dividen menyangkut masalah seperti persentase pendapatan yang dibayarkan kepada pemegang saham, stabilitas dividen yang dibayarkan dari waktu ke waktu, dan pembelian kembali atau penerbitan saham. Keputusan dividen menentukan jumlah dana yang disimpan di perusahaan dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan kepada pemegang saham. Tiga rasio keuangan yang membantu dalam mengevaluasi keputusan dividen perusahaan adalah rasio laba per saham, rasio dividen per saham, dan rasio harga-pendapatan. Manfaat membayar dividen kepada investor harus diseimbangkan dengan manfaat dari dana yang ditahan secara internal, dan tidak ada formula yang pasti tentang bagaimana menyeimbangkan trade-off ini. Untuk alasan yang tercantum di sini, kadang-kadang dividen dibayarkan bahkan ketika dana dapat diinvestasikan kembali dengan lebih baik dalam bisnis atau ketika perusahaan harus memperoleh sumber modal dari luar:

1. Membayar dividen tunai adalah kebiasaan. Kegagalan untuk melakukannya dapat dianggap sebagai stigma. Perubahan dividen dianggap sebagai sinyal tentang masa depan.
2. Dividen merupakan titik penjualan bagi bankir investasi. Beberapa investor institusi hanya dapat membeli saham yang membayar dividen.
3. Pemegang saham sering menuntut dividen, bahkan di perusahaan dengan peluang besar untuk menginvestasikan kembali semua dana yang tersedia.
4. Ada mitos bahwa membayar dividen akan menghasilkan harga saham yang lebih tinggi.

Lebih dari 10 persen perusahaan S&P 500 memotong pembayaran dividen mereka pada 2019 . Jumlah rekor pemotongan dividen dan penangguhan dividen oleh perusahaan terus berlanjut. Sebanyak 68 perusahaan S&P 500 memotong Rp. 406.1 triliun uang pembayaran dividen pada tahun 2018, tetapi sebagian besar pemotongan ini terjadi di antara bank dan perusahaan pialang. Harga saham untuk perusahaan

turun lebih cepat dan lebih jauh di tahun 2019 daripada pembayaran dividen. Di antara semua perusahaan publik A.S., sekitar 225 meningkatkan pembayaran dividen mereka pada tahun 2018.

Berbasis di Stockholm, Swedia, pembuat peralatan telekomunikasi Ericsson baru-baru ini memotong dividennya menjadi 1,85 kronor per saham, turun dari 2,50 kronor tahun sebelumnya. Perusahaan juga memberhentikan 5.000 karyawan pada tahun 2019 karena laba bersih menurun. Seagate Technology Inc. baru-baru ini memotong dividen kuartalannya sebesar 75 persen sebagai bagian dari restrukturisasi dan penguatan neraca untuk mengatasi penurunan permintaan perusahaan. Seagate pada tahun 2019 memberhentikan 2.950 karyawan dan mengurangi gaji para pejabat puncaknya sebanyak 25 persen.

Sherwin-Williams memiliki kebijakan lama untuk membayar dividen yang setara dengan 30 persen dari pendapatan tahun sebelumnya. Perusahaan mengikuti kebijakan ini pada tahun 2018, dengan membayar Rp. 20.440 per saham. Pembuat cat dan pelapis lainnya mengharapkan untuk mempertahankan kebijakan itu lagi pada tahun 2019. Sherwin-Williams menutup 80 dari 3.300 tokonya pada tahun 2019 dan memiliki hubungan yang kuat dengan Wal-Mart Stores.

Produsen baja terbesar dunia, ArcelorMittal, baru-baru ini memotong dividen 2019 sebesar 50 persen menjadi 75 sen, membatalkan janjinya pada 2019 untuk mempertahankan dividen Rp. 20,400,- Berbasis di Luksemburg, ArcelorMittal telah mengalami kerugian kuartalan triliunan rupiah dalam pendapatan.

Dewan direksi The New York Times Company menanggihkan pembayaran dividen perusahaan 100 persen pada awal 2019 untuk menghemat sekitar Rp. 476.0005 miliar per tahun. Perusahaan juga mencoba menjual sebagian dari gedung kantor pusat berlantai 52 untuk mengumpulkan uang. Times Company bergabung dengan sejumlah perusahaan media yang telah menanggihkan total dividen mereka, termasuk E.W. Scripps Company, Media General Inc., dan McClatchy Company.

Pada bulan April 2019, IBM meningkatkan dividen kuartalannya sebesar 10 persen dan menambahkan Rp. 300 triliun untuk program pembelian sahamnya. Pengumuman ini datang segera setelah IBM kalah dari Oracle dalam usahanya mengakuisisi Sun Microsystems Corp.

J.P. Morgan pada tahun 2019 memotong dividennya sebesar 87 persen menjadi Rp. 476.000.000,- per saham, menghemat Rp. 50 triliun per tahun perusahaan. Investor terkejut dengan pemotongan drastis tersebut karena J.P. Morgan dianggap sebagai salah satu bank AS paling sehat pada saat itu. Saham perusahaan naik 6 persen karena berita menjadi Rp. 20,64 per saham.

Wells Fargo pada 2019 memangkas pembayaran dividen sebesar 85 persen menjadi Rp. 170.000,- per saham. Langkah ini terjadi hanya dua bulan setelah perusahaan membeli saingan bermasalah Wachovia Corp. seharga Rp. 126.8 triliun. Wells Fargo telah membayar dividen terbesar ketiga di Indeks S&P 500, di belakang AT&T dan Exxon Mobil.

Oracle berhasil dengan baik dalam resesi ekonomi global. Perusahaan mengeluarkan dividen pertamanya pada tahun 2019 dan membukukan peningkatan pendapatan 2 persen untuk kuartal ketiga tahun fiskal 2019. Berbasis di Redwood Shores, California, pembuat perangkat lunak bisnis memiliki uang tunai Rp. 82 triliun dan menghasilkan sekitar Rp. 80 triliun tunai setahun.<sup>(21)</sup> Secara historis, perusahaan

teknologi belum mengeluarkan dividen, dan beberapa perusahaan teknologi yang membayar dividen, seperti Microsoft dan Intel, belum memotong pembayaran dan terus menimbun cadangan uang tunai yang besar.

### Jenis Dasar Rasio Keuangan

Rasio keuangan dihitung dari laporan pendapatan dan neraca organisasi. Menghitung rasio keuangan seperti mengambil gambar karena hasilnya mencerminkan situasi pada satu titik waktu. Membandingkan rasio dari waktu ke waktu dan dengan rata-rata industri lebih mungkin menghasilkan statistik yang bermakna yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan. Analisis tren, diilustrasikan pada Gambar 4-3, adalah teknik berguna yang menggabungkan dimensi waktu dan rata-rata industri dari rasio keuangan. Perhatikan bahwa garis putus-putus menunjukkan rasio yang diproyeksikan. Beberapa situs Web, seperti yang disajikan pada Tabel 4-5, menghitung rasio keuangan dan menyediakan data dengan grafik.

Tabel 4-6 memberikan ringkasan rasio keuangan utama yang menunjukkan bagaimana setiap rasio dihitung dan apa yang diukur setiap rasio. Namun, semua rasio tersebut tidak signifikan untuk semua industri dan perusahaan. Misalnya, perputaran piutang dan periode penagihan rata-rata tidak terlalu berarti bagi perusahaan yang terutama menjalankan bisnis penerimaan kas. Rasio keuangan utama dapat diklasifikasikan menjadi lima jenis berikut:

1. **Rasio likuiditas** mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang jatuh tempo.
  - Rasio saat ini
  - Rasio cepat (atau uji asam)
2. **Rasio leverage** mengukur sejauh mana perusahaan telah dibiayai oleh hutang.
  - Rasio hutang terhadap total aset
  - Rasio hutang terhadap ekuitas
  - Rasio hutang terhadap ekuitas jangka panjang
  - Rasio kali-perolehan bunga (atau cakupan)
3. **Rasio aktivitas** mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
  - Perputaran persediaan
  - Perputaran aset tetap
  - Total perputaran aset
  - Perputaran piutang
  - Periode pengumpulan rata-rata
4. **Rasio profitabilitas** mengukur keefektifan manajemen secara keseluruhan seperti yang ditunjukkan oleh pengembalian yang dihasilkan dari penjualan dan investasi.

Marjin laba kotor

Margin laba operasi

Margin laba bersih

Pengembalian total aset (ROA)

Pengembalian ekuitas pemegang saham (ROE)

Penghasilan per saham (EPS)

Rasio harga-pendapatan

5. **Rasio pertumbuhan** mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.

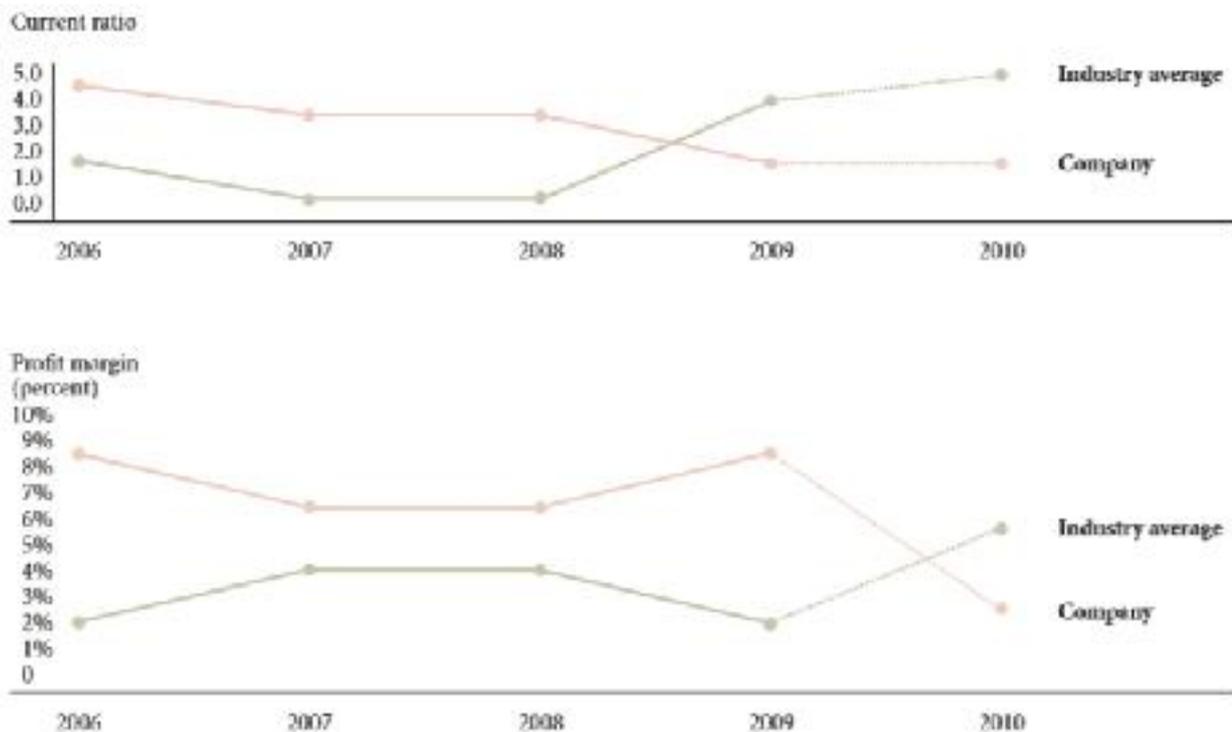
Penjualan

Penghasilan bersih

Penghasilan per saham

Dividen per saham

**Gambar 4.3.** Analisis Tren Rasio Keuangan



**Tabel 4.6 Ringkasan Rasio Keuangan Utama**

Rasio	Cara kalkulasi	Apa yang diukur
<b>Rasio Liquiditas</b>		
Rasio saat ini	Aset saat ini	

	Liabilitas saat ini	Sejauh mana perusahaan dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya
Rasio Cepat	$\frac{\text{Aset saat ini dikurangi inventaris}}{\text{Liabilitas saat ini}}$	Sejauh mana perusahaan dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya tanpa bergantung pada penjualan persediaannya
<b>Rasio Leverage</b>		
Rasio Hutang terhadap Total Aset	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$	Persentase dari total dana yang disediakan oleh kreditor
Rasio Hutang terhadap Ekuitas	$\frac{\text{Total hutang}}{\text{Total ekuitas pemegang saham}}$	Persentase total dana yang disediakan oleh kreditor versus pemilik
Rasio Hutang-terhadap-Ekuitas Jangka Panjang	$\frac{\text{Hutang jangka panjang}}{\text{Total ekuitas pemegang saham}}$	Keseimbangan antara hutang dan ekuitas dalam struktur modal jangka panjang perusahaan
Rasio Waktu-Bunga-Pendapatan	$\frac{\text{Profit sebelum kena bunga dan pajak}}{\text{Total denda bunga}}$	Sejauh mana pendapatan dapat menurun tanpa perusahaan menjadi tidak mampu memenuhi biaya bunga tahunannya
<b>Rasio Aktivitas</b>		
Perputaran Persediaan	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Inventaris Barang jadi}}$	Apakah perusahaan memiliki persediaan persediaan yang berlebihan dan apakah perusahaan secara perlahan menjual persediaannya dibandingkan dengan rata-rata industri
Perputaran Aset Tetap	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset Tetap}}$	Produktivitas penjualan dan pemanfaatan pabrik dan peralatan
Perputaran Aset total	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset Total}}$	Apakah perusahaan menghasilkan volume bisnis yang cukup untuk ukuran investasi asetnya
Perputaran Piutang	$\frac{\text{Penjualan kredit tahunan}}{\text{Aset Total}}$	

	Piutang usaha	Rata-rata lamanya waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengumpulkan penjualan kredit (dalam persentase)
Periode Pengumpulan Rata-rata	$\frac{\text{Piutang usaha}}{\text{Total kredit penjualan}/365 \text{ hari}}$	Rata-rata lamanya waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengumpulkan penjualan kredit (dalam hari)
<b>Rasion Profitabilitas</b>		
Marjin laba kotor	$\frac{\text{Penjualan dikurangi harga pokok penjualan}}{\text{Penjualan}}$	Total margin yang tersedia untuk menutupi biaya operasional dan menghasilkan keuntungan
Marjin Laba Operasi	$\frac{\text{Earnings before interest and taxes (EBIT)}}{\text{Penjualan}}$	Profitabilitas tanpa memperhatikan pajak dan bunga
Margin Net Profit	$\frac{\text{Net Income}}{\text{Penjualan}}$	Keuntungan setelah pajak per rupiah dari penjualan
Return on Total Assets (ROA)	$\frac{\text{Net Income}}{\text{Aset total}}$	Keuntungan setelah pajak per rupiah aset; rasio ini juga disebut laba atas investasi (ROI)
Return on Stockholders' Equity (ROE)	$\frac{\text{Net Income}}{\text{Total ekuitas pemegang saham}}$	After-tax profits per dollar of stockholders' investment in the firm
<b>Rasio Profitabilitas</b>		
Earnings Per Share (EPS)	$\frac{\text{Net Income}}{\text{Jumlah saham biasa yang beredar}}$	Penghasilan tersedia bagi pemilik saham biasa
Rasio Harga-Pendapatan	$\frac{\text{Harga pasar per saham}}{\text{Penghasilan per saham}}$	Daya tarik perusahaan di pasar ekuitas
<b>Rasio Pertumbuhan</b>		
Penjualan	Pertumbuhan persentase tahunan dalam total penjualan	Tingkat pertumbuhan perusahaan dalam tingkat pertumbuhan perusahaan penjualan dalam laba
Net Income	Persentase pertumbuhan laba tahunan	Tingkat pertumbuhan perusahaan dalam EPS

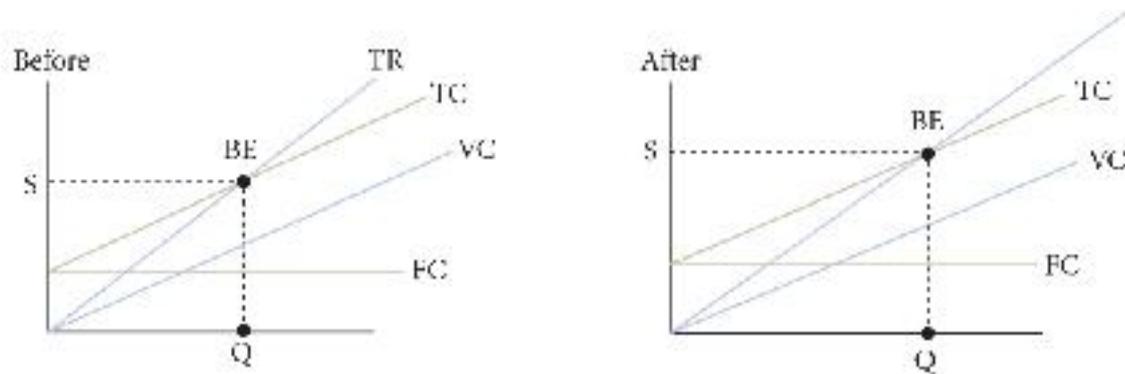
Pendapatan per Saham	Persentase pertumbuhan tahunan dalam EPS	Tingkat pertumbuhan perusahaan dalam dividen per saham
Dividen per Saham	Pertumbuhan persentase tahunan dalam dividen per saham	

Analisis rasio keuangan harus melampaui perhitungan dan interpretasi rasio yang sebenarnya. Analisis harus dilakukan pada tiga bidang terpisah:

1. **Bagaimana setiap rasio berubah dari waktu ke waktu?** Informasi ini menyediakan sarana untuk mengevaluasi tren historis. Penting untuk diperhatikan apakah setiap rasio secara historis meningkat, menurun, atau hampir konstan. Misalnya, margin keuntungan 10 persen bisa menjadi buruk jika trennya masing-masing turun 20 persen selama tiga tahun terakhir. Tetapi margin keuntungan 10 persen bisa menjadi sangat baik jika trennya naik, naik, naik. Oleh karena itu, hitung persentase perubahan setiap rasio dari satu tahun ke tahun berikutnya untuk menilai kinerja keuangan historis pada dimensi tersebut. Identifikasi dan periksa persen perubahan besar dalam rasio keuangan dari satu tahun ke tahun berikutnya.
2. **Bagaimana perbandingan setiap rasio dengan norma industri?** Rasio perputaran persediaan perusahaan mungkin tampak mengesankan pada pandangan pertama tetapi mungkin pucat jika dibandingkan dengan standar atau norma industri. Industri dapat berbeda secara dramatis pada rasio tertentu. Misalnya perusahaan grosir, seperti Kroger, memiliki perputaran persediaan yang tinggi sedangkan dealer mobil memiliki perputaran yang lebih rendah. Oleh karena itu, perbandingan rasio perusahaan dalam industri tertentu dapat menjadi penting dalam menentukan kekuatan/kelemahan.
3. **Bagaimana setiap rasio dibandingkan dengan pesaing utama?** Seringkali persaingan lebih ketat antara beberapa pesaing di industri atau lokasi tertentu daripada di semua perusahaan pesaing dalam industri tersebut. Jika ini benar, analisis rasio keuangan harus mencakup perbandingan dengan pesaing utama tersebut. Misalnya, jika rasio profitabilitas perusahaan meningkat dari waktu ke waktu dan lebih baik dibandingkan dengan rata-rata industri, tetapi cenderung turun relatif terhadap pesaing utamanya, mungkin ada alasan untuk khawatir.

Analisis rasio keuangan bukannya tanpa beberapa batasan. Pertama-tama, rasio keuangan didasarkan pada data akuntansi, dan perusahaan berbeda dalam perlakuannya terhadap item-item seperti depresiasi, penilaian persediaan, pengeluaran penelitian dan pengembangan, biaya program pensiun, merger, dan pajak. Selain itu, faktor musiman dapat mempengaruhi rasio komparatif. Oleh karena itu, kesesuaian dengan rasio komposit industri tidak menunjukkan kepastian bahwa perusahaan berkinerja normal atau dikelola dengan baik. Demikian pula, penyimpangan dari rata-rata industri tidak selalu menunjukkan bahwa perusahaan berkinerja sangat baik atau buruk. Misalnya, rasio perputaran persediaan yang tinggi dapat menunjukkan manajemen persediaan yang efisien dan posisi modal kerja yang kuat, tetapi juga dapat menunjukkan kekurangan persediaan yang serius dan posisi modal kerja yang lemah.

**Gambar 4.4.** Grafik Sebelum dan Sesudah Break Even Saat Harga Turun

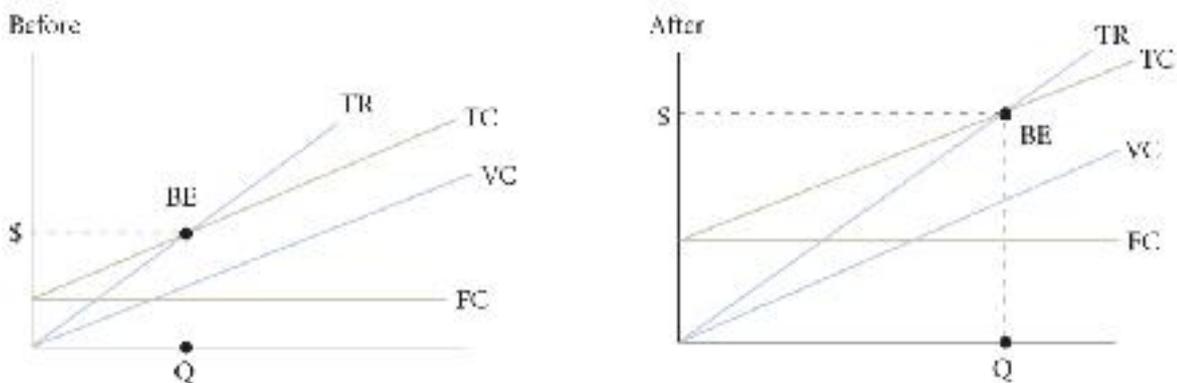


Penting untuk diketahui bahwa kondisi keuangan perusahaan tidak hanya bergantung pada fungsi keuangan, tetapi juga pada banyak faktor lain yang meliputi (1) manajemen, pemasaran, produksi/operasi manajemen, penelitian dan pengembangan, dan keputusan sistem informasi manajemen; (2) tindakan pesaing, pemasok, distributor, kreditor, pelanggan, dan pemegang saham; dan (3) tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan teknologi.

Dalam resesi ekonomi global ketika konsumen sensitif terhadap harga, banyak perusahaan harus menurunkan harga untuk bersaing. Saat perusahaan menurunkan harga, titik impas (BE) dalam hal unit yang terjual meningkat, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4-4. Titik impas dapat didefinisikan sebagai jumlah unit yang harus dijual perusahaan agar total pendapatannya (TR) sama dengan total biaya (TC). Perhatikan bahwa diagram sebelum dan sesudah pada Gambar 4-4 menunjukkan bahwa garis Total Pendapatan (TR) berputar ke kanan dengan penurunan Harga, sehingga meningkatkan Kuantitas (Q) yang harus dijual hanya untuk mencapai titik impas. Dengan demikian, meningkatkan titik impas merupakan kelemahan besar dari penurunan harga. Tentu saja ketika saingan menurunkan harga, perusahaan mungkin harus menurunkan harga untuk bersaing. Namun, konsep impas harus tetap diperhatikan karena sangat penting terutama di masa resesi.

Perhatikan pada Gambar 4-5 bahwa meningkatkan Biaya Tetap (FC) juga meningkatkan kuantitas titik impas perusahaan. Perhatikan grafik sebelum dan sesudah pada Gambar 4-5 mengungkapkan bahwa menambahkan biaya tetap seperti lebih banyak toko atau lebih banyak pabrik sebagai bagian dari rencana strategis meningkatkan garis Total Cost (TC), yang membuat perpotongan antara Total Cost (TC) dan Garis Pendapatan Total (TR) pada titik yang lebih jauh ke bawah sumbu Kuantitas. Meningkatkan biaya tetap perusahaan (FC) dengan demikian secara signifikan meningkatkan jumlah barang yang harus dijual untuk mencapai titik impas. Ini bukan hanya teori demi teori. Perusahaan dengan biaya tetap yang lebih sedikit, seperti Apple dan Amazon.com, memiliki titik impas yang lebih rendah, yang memberi mereka keuntungan yang pasti di masa ekonomi yang sulit. Gambar 4-5 mengungkapkan bahwa menambahkan biaya tetap (FC), seperti pabrik, peralatan, toko, iklan, dan tanah, dapat merugikan setiap kali ada keraguan bahwa secara signifikan lebih banyak unit dapat dijual untuk mengimbangi pengeluaran tersebut.

**Gambar 4.5.** Grafik Sebelum dan Sesudah Break Even Saat Biaya Tetap Meningkat

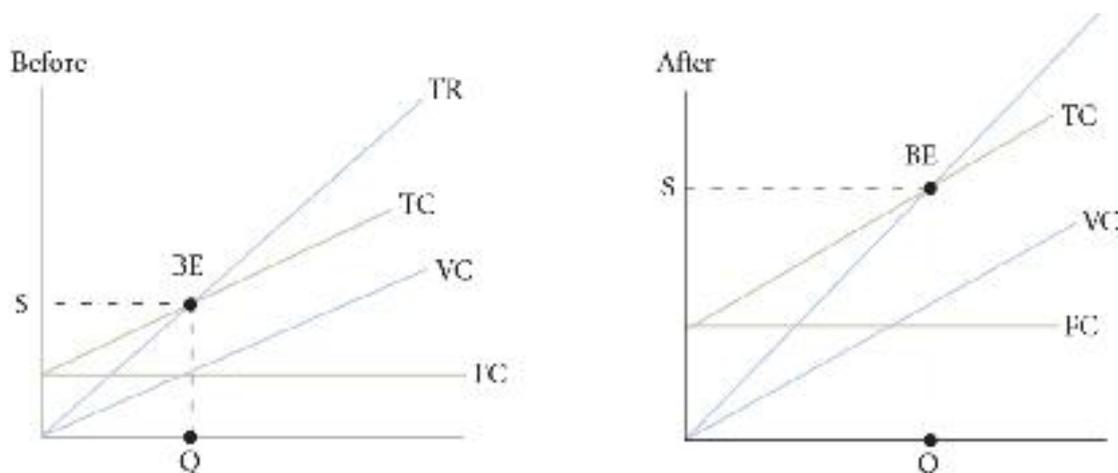


Dalam resesi ekonomi global khususnya, perusahaan harus menyadari fakta bahwa menurunkan harga dan menambahkan biaya tetap dapat menjadi bencana ganda yang dahsyat karena jumlah titik impas perusahaan yang perlu dijual meningkat secara dramatis. Gambar 4-6 mengilustrasikan pukulan ganda ini. Perhatikan seberapa jauh titik impas bergeser dengan penurunan harga dan kenaikan biaya tetap. Jika suatu perusahaan tidak mencapai titik impas, maka tentunya akan mengalami kerugian, dan kerugian yang tidak baik, terutama kerugian yang berkelanjutan.

Terakhir, perhatikan pada Gambar 4-4, 4-5, dan 4-6 bahwa Biaya Variabel (VC) seperti tenaga kerja dan material saat dinaikkan memiliki efek menaikkan titik impas juga. Meningkatkan Biaya Variabel dicerminkan oleh garis Biaya Variabel bergeser ke kiri atau menjadi lebih curam. Ketika garis Total Pendapatan (TR) tetap konstan, efek dari peningkatan Biaya Variabel adalah untuk meningkatkan Biaya Total, yang meningkatkan titik di mana Pendapatan Total = Biaya Total (TC) = Titik Impas (BE).

Cukuplah dikatakan di sini bahwa berbagai strategi dapat memiliki efek yang sangat menguntungkan atau merugikan pada kondisi keuangan perusahaan karena konsep analisis titik impas.

**Gambar 4.6.** Grafik Sebelum dan Sesudah Break Even Saat Harga Turun dan Biaya Tetap Meningkat



### Daftar Periksa Audit Keuangan/Akuntansi

Pertanyaan keuangan/akuntansi berikut, seperti pertanyaan serupa tentang pemasaran dan manajemen sebelumnya, harus diperiksa:

1. Dimana perusahaan kuat dan lemah secara finansial seperti yang ditunjukkan oleh analisis rasio keuangan?
2. Bisakah perusahaan meningkatkan modal jangka pendek yang dibutuhkan?
3. Bisakah perusahaan meningkatkan modal jangka panjang yang dibutuhkan melalui hutang dan/atau ekuitas?
4. Apakah perusahaan memiliki modal kerja yang cukup?
5. Apakah prosedur penganggaran modal efektif?
6. Apakah kebijakan pembayaran dividen masuk akal?
7. Apakah perusahaan memiliki hubungan baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
8. Apakah manajer keuangan perusahaan berpengalaman dan terlatih?
9. Apakah situasi hutang perusahaan sangat baik?

## Produksi/operasi

Fungsi produksi/operasi bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi di berbagai industri dan pasar. Operasi manufaktur mengubah atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa jadi. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4-7, Roger Schroeder menyarankan bahwa manajemen produksi/operasi terdiri dari lima fungsi atau area keputusan: proses, kapasitas, inventaris, tenaga kerja, dan kualitas.

<b>Tabel 4.7. Fungsi Dasar (Keputusan) Dalam Produksi/operasi</b>	
Area Keputusan	Contoh Keputusan
Proses	Keputusan ini meliputi pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis aliran proses, lokasi fasilitas, keseimbangan jalur, pengendalian proses, dan analisis transportasi. Jarak dari bahan mentah ke lokasi produksi ke pelanggan merupakan pertimbangan utama.
Kapasitas	Keputusan ini meliputi peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian. Pemanfaatan kapasitas merupakan pertimbangan utama.
Inventaris	Keputusan ini melibatkan pengelolaan tingkat bahan mentah, pekerjaan dalam proses, dan barang jadi, terutama mempertimbangkan apa yang harus dipesan, kapan harus memesan, berapa banyak yang harus dipesan, dan penanganan bahan.
Tenaga Kerja	Keputusan ini melibatkan pengelolaan karyawan yang terampil, tidak terampil, administrasi, dan manajerial dengan memperhatikan desain pekerjaan, pengukuran pekerjaan, pengayaan pekerjaan, standar kerja, dan teknik motivasi.
Kualitas	Keputusan ini ditujukan untuk memastikan bahwa barang dan jasa berkualitas tinggi diproduksi dengan memperhatikan kendali mutu, pengambilan sampel, pengujian, jaminan mutu, dan kendali biaya.
<i>Sumber: Diadaptasi dari Manajemen Operasi R. Schroeder (New York : McGraw, 1981):12.</i>	

tetapi Toyota Motor memenuhi pesanan mobil baru pembeli hanya dalam 5 hari. Honda Motor dianggap sebagai produsen tercepat di industri, memenuhi pesanan dalam 15 hari. Produsen mobil telah bertahun-tahun beroperasi di bawah sistem inventaris tepat waktu, tetapi pemasok 360 Toyota terhubung ke perusahaan melalui komputer di jalur perakitan virtual. Sistem produksi Toyota yang baru dikembangkan di pabrik perusahaan di Cambridge, Ontario, dan sekarang berlaku untuk kendaraan Solara, Camry, Corolla, dan Tacoma.

Aktivitas produksi/operasi sering kali mewakili bagian terbesar dari aset manusia dan modal organisasi. Di sebagian besar industri, biaya utama untuk menghasilkan produk atau layanan dikeluarkan dalam operasi, sehingga produksi/operasi dapat memiliki nilai yang besar sebagai senjata kompetitif dalam strategi keseluruhan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dalam kelima fungsi produksi dapat diartikan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan.

Banyak manajer produksi/operasi menemukan bahwa pelatihan silang karyawan dapat membantu perusahaan mereka merespons lebih cepat terhadap perubahan pasar. Pelatihan silang pekerja dapat meningkatkan efisiensi, kualitas, produktivitas, dan kepuasan kerja. Misalnya, di pabrik roda gigi dan gandar General Motors Detroit, biaya yang terkait dengan cacat produk berkurang 400 persen dalam dua tahun sebagai hasil dari pelatihan silang pekerja. Kurangnya tenaga kerja berkualitas di Amerika Serikat adalah alasan lain pelatihan silang menjadi praktik manajemen yang umum.

Singapura menyaingi Hong Kong sebagai situs yang menarik untuk menemukan fasilitas produksi di Asia Tenggara. Singapura adalah negara kota di dekat Malaysia dan Indonesia. Sebagai negara kepulauan berpenduduk sekitar 4 miliar, Singapura sedang berubah dari ekonomi yang dibangun di atas perdagangan dan jasa menjadi ekonomi yang dibangun di atas teknologi informasi. Program berskala besar dalam pendidikan komputer untuk penduduk yang lebih tua (di atas 26 tahun) sangat populer. Anak-anak Singapura menerima pelatihan komputer yang luar biasa di sekolah. Semua layanan pemerintah terkomputerisasi dengan baik. Singapura memikat bisnis multinasional dengan keringanan pajak yang besar, infrastruktur kelas dunia, pengadilan yang sangat baik yang menangani sengketa bisnis secara efisien, tarif yang sangat rendah, pemberian tanah yang luas, kawasan industri yang mengesankan, fasilitas pelabuhan yang sangat baik, dan pemerintah yang sangat terbuka dan kooperatif dengan bisnis asing. Perusahaan asing sekarang menyumbang 70 persen dari output manufaktur di Singapura.

Dalam hal lalu lintas peti kemas kapal yang diproses setiap tahun, Singapura memiliki pelabuhan terbesar dan tersibuk di dunia, diikuti oleh Hong Kong, Shanghai, Los Angeles, Busan (Korea Selatan), Rotterdam, Hamburg, New York, dan Tokyo. Pelabuhan Singapura lima kali lebih besar dari pelabuhan New York City.<sup>(22)</sup>

Ada banyak alasan untuk prihatin bahwa banyak organisasi belum memperhitungkan kapabilitas dan keterbatasan fungsi produksi/operasi dalam merumuskan strategi. Para ahli berpendapat bahwa pengabaian ini memiliki konsekuensi yang tidak menguntungkan pada kinerja perusahaan di Amerika. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4-8, James Dilworth menguraikan implikasi dari beberapa jenis keputusan strategis yang mungkin dibuat oleh perusahaan.

<b>Tabel 4.8. Implikasi Berbagai Strategi pada Produksi/operasi</b>	
Berbagai Strategi	Implikasi
Penyedia berbiaya rendah	Menciptakan hambatan tinggi untuk masuk
	Menciptakan pasar yang lebih besar
	Mebutuhkan produksi yang lebih lama dan lebih sedikit perubahan produk
Penyedia berkualitas tinggi	Mebutuhkan lebih banyak upaya penjaminan kualitas
	Mebutuhkan peralatan yang lebih mahal
	Mebutuhkan pekerja yang sangat terampil dan upah yang lebih tinggi
Berikan layanan pelanggan yang hebat	Mebutuhkan lebih banyak orang servis, suku cadang servis, dan peralatan
	Mebutuhkan respon yang cepat terhadap kebutuhan pelanggan atau perubahan selera pelanggan
	Mebutuhkan investasi inventaris yang lebih tinggi
Jadilah yang pertama memperkenalkan produk baru	Memiliki biaya penelitian dan pengembangan yang lebih tinggi
	Memiliki biaya pelatihan ulang dan perkakas yang tinggi
Menjadi sangat otomatis	Mebutuhkan investasi modal yang tinggi
	Mengurangi fleksibilitas
	Dapat mempengaruhi hubungan kerja
	Menjadikan perawatan lebih penting
Minimalkan PHK	Melayani kebutuhan keamanan karyawan dan dapat mengembangkan loyalitas karyawan
	Membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil
<i>Sumber: Berdasarkan: J. Dilworth, Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing, 2nd ed. Hak Cipta © 1983 oleh Random House, Inc.</i>	

### Daftar Periksa Audit Produksi/operasi

Pertanyaan seperti berikut ini harus diperiksa:

1. Apakah pasokan bahan mentah, suku cadang, dan sub-rakitan dapat diandalkan dan masuk akal?
2. Apakah fasilitas, perlengkapan, mesin, dan kantor dalam kondisi baik?
3. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian inventaris efektif?
4. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas efektif?
5. Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi strategis?
6. Apakah perusahaan memiliki kompetensi teknologi?

### Penelitian dan Pengembangan

Area utama kelima dari operasi internal yang harus diperiksa kekuatan dan kelemahannya adalah penelitian dan pengembangan (R&D). Banyak perusahaan saat ini tidak melakukan R&D, namun banyak perusahaan lain bergantung pada aktivitas

R&D yang sukses untuk bertahan hidup. Perusahaan yang mengejar strategi pengembangan produk khususnya perlu memiliki orientasi R&D yang kuat.

Organisasi berinvestasi dalam R&D karena mereka percaya bahwa investasi semacam itu akan menghasilkan produk atau layanan yang unggul dan akan memberi mereka keunggulan kompetitif. Pengeluaran penelitian dan pengembangan diarahkan pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya, untuk meningkatkan kualitas produk, atau untuk meningkatkan proses manufaktur untuk mengurangi biaya.

*Manajemen yang efektif dari fungsi R&D membutuhkan kemitraan strategis dan operasional antara R&D dan fungsi bisnis penting lainnya. Semangat kemitraan dan rasa saling percaya antara manajer umum dan R&D terbukti dalam perusahaan yang dikelola terbaik saat ini. Manajer di perusahaan-perusahaan ini bersama-sama mengeksplorasi; menilai; dan memutuskan apa, kapan, di mana, mengapa, dan berapa banyak R&D. Prioritas, biaya, manfaat, risiko, dan penghargaan yang terkait dengan aktivitas R&D dibahas secara terbuka dan dibagikan. Misi keseluruhan R&D dengan demikian telah menjadi berbasis luas, termasuk mendukung bisnis yang ada, membantu meluncurkan bisnis baru, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan efisiensi manufaktur, dan memperdalam atau memperluas kemampuan teknologi perusahaan.<sup>(23)</sup>*

Perusahaan dengan pengelolaan terbaik saat ini berusaha untuk mengatur aktivitas R&D dengan cara yang mematahkan isolasi R&D dari bagian perusahaan lainnya dan mempromosikan semangat kemitraan antara manajer R&D dan manajer lain di perusahaan. Keputusan dan rencana R&D harus diintegrasikan dan dikoordinasikan lintas departemen dan divisi dengan meminta departemen berbagi pengalaman dan informasi. Proses manajemen strategis memfasilitasi pendekatan lintas fungsi ini untuk mengelola fungsi R&D.

Berbasis di Sunnyvale, California, Juniper Networks menghabiskan sekitar 20 persen dari pendapatannya atau Rp. 8 triliun per tahun untuk R&D. Namun, perusahaan sedang berjuang dengan penurunan permintaan produknya dalam resesi global. Tetapi alih-alih memotong pengeluaran R&D, perusahaan memotong biaya-biaya lain. Sekitar 70 persen pendapatan Juniper berasal dari router Internet untuk perusahaan telepon dan kabel. Anggaran R&D tahunan Juniper belum turun sejak perusahaan go public pada tahun 1999. Cisco Systems yang bersaing menghabiskan 13 persen dari pendapatannya untuk R&D. Motorola memangkas anggaran R&D. Qualcomm Inc. mempertahankan pengeluaran R&D tetap pada tahun 2019 .

Meskipun R&D adalah sumber kehidupan perusahaan farmasi, Valeant Pharmaceuticals International baru-baru ini memotong anggaran R&D sebesar 50 persen untuk melakukan akuisisi dan membeli kembali sahamnya sendiri. Direktur utama Robert Ingram di Valeant berkata, "R&D adalah taruhan berisiko tinggi, dan faktanya adalah kita lebih sering gagal daripada berhasil." Sanofi-Aventis SA Prancis juga baru-baru ini memangkas pengeluaran R&D, tetapi bagi sebagian besar perusahaan farmasi, pemotongan biaya semacam itu masih dianggap tabu.

## R&D Internal dan Eksternal

Distribusi biaya di antara aktivitas R&D bervariasi menurut perusahaan dan industri, tetapi total biaya R&D umumnya tidak melebihi biaya produksi dan pemasaran awal. Empat pendekatan untuk menentukan alokasi anggaran R&D biasanya digunakan: (1) mendanai proposal proyek sebanyak mungkin, (2) menggunakan metode persentase penjualan, (3) menganggarkan jumlah yang sama dengan yang dihabiskan pesaing untuk R&D, atau (4) memutuskan berapa banyak produk baru yang sukses yang dibutuhkan dan bekerja mundur untuk memperkirakan investasi R&D yang diperlukan.

R&D dalam organisasi dapat mengambil dua bentuk dasar: (1) R&D internal, di mana organisasi mengoperasikan departemen R&D sendiri, dan/atau (2) kontrak R&D, di mana perusahaan mempekerjakan peneliti independen atau lembaga independen untuk mengembangkan produk tertentu. Banyak perusahaan menggunakan kedua pendekatan tersebut untuk mengembangkan produk baru. Pendekatan yang banyak digunakan untuk mendapatkan bantuan R&D dari luar adalah mengejar usaha patungan dengan perusahaan lain. Kekuatan R&D (kapabilitas) dan kelemahan (keterbatasan) memainkan peran utama dalam perumusan strategi dan implementasi strategi.

Sebagian besar perusahaan tidak punya pilihan selain terus mengembangkan produk baru dan lebih baik karena kebutuhan dan selera konsumen yang berubah, teknologi baru, siklus hidup produk yang lebih pendek, dan meningkatnya persaingan dalam dan luar negeri. Kekurangan ide untuk produk baru, persaingan global yang meningkat, segmentasi pasar yang meningkat, kelompok minat khusus yang kuat, dan peraturan pemerintah yang meningkat adalah beberapa faktor yang membuat pengembangan produk baru yang sukses semakin sulit, mahal, dan berisiko. Dalam industri farmasi, misalnya, hanya satu dari beberapa juta obat yang dibuat di laboratorium berakhir di rak apoteker. Scarpello, Boulton, dan Hofer menekankan bahwa strategi yang berbeda memerlukan kemampuan R&D yang berbeda:

*Fokus upaya R&D dapat sangat bervariasi tergantung pada strategi kompetitif perusahaan. Beberapa perusahaan berusaha menjadi pemimpin pasar dan inovator produk baru, sementara yang lain puas menjadi pengikut pasar dan pengembang produk yang tersedia saat ini. Keterampilan dasar yang diperlukan untuk mendukung strategi ini akan bervariasi, tergantung pada apakah R&D menjadi kekuatan pendorong di balik strategi bersaing. Dalam kasus di mana pengenalan produk baru adalah kekuatan pendorong untuk strategi, aktivitas R&D harus ekstensif. Unit R&D kemudian harus mampu memajukan pengetahuan ilmiah dan teknologi, mengeksploitasi pengetahuan itu, dan mengelola risiko yang terkait dengan ide, produk, layanan, dan persyaratan produksi.<sup>(24)</sup>*

Perusahaan	Pengeluaran R&D Kuartal Keempat
Microsoft	Rp. 2.29
Johnson&Johnson	2.11
IBM	1.53
Intel	1.28
Boeing	0.96
Google	0.73

Hewlett-Packard	0.73
Caterpillar	0.51
DuoPoint	0.34
Yahoo	0.28
<i>Sumber: Berdasarkan Justin Scheck dan Paul Glader, "Pengeluaran R&amp;D Tetap Stabil di Kemerostan," Wall Street Journal (6 April 2019 ): A1; dan Laporan Formulir 10-K Perusahaan.</i>	

Banyak perusahaan AS khawatir akan bangkit dari resesi dengan produk usang, sehingga pengeluaran mereka untuk R&D tetap stabil bahkan saat pendapatan mereka turun. Intel, misalnya, menghabiskan Rp. 54 triliun untuk R&D pada 2019 , turun sedikit dari 2018. 3M memberhentikan 4.700 karyawan pada 2019 dan awal 2019 dan memotong belanja modal 30 persen pada 2019 , tetapi belanja R&D sedikit meningkat pada 2019 . Corning Inc. baru-baru ini menyusun strategi yang disebut "cincin pertahanan" melawan kemerosotan ekonomi; R&D ditempatkan di ring terdalam, menjadikannya salah satu hal terakhir yang harus dipotong. Kemudian Corning segera memotong pengeluarannya untuk pemasaran dan administrasi sebesar 31 persen, tetapi pengeluaran untuk R&D tidak berubah. Perusahaan menghabiskan Rp. 6.27 triliun untuk R&D baik di tahun 2019 maupun di tahun 2019 .

Tabel 4-9 mencantumkan pengeluaran litbang di beberapa perusahaan AS pada kuartal keempat tahun 2019 saja.

### **Audit Penelitian dan Pengembangan**

Pertanyaan seperti berikut ini harus ditanyakan dalam melakukan audit R&D:

1. Apakah perusahaan memiliki fasilitas R&D? Apakah mereka memadai?
2. Jika di luar perusahaan R&D digunakan, apakah mereka hemat biaya?
3. Apakah personel R&D organisasi memiliki kualifikasi yang baik?
4. Apakah sumber daya R&D dialokasikan secara efektif?
5. Apakah informasi manajemen dan sistem komputer memadai?
6. Apakah komunikasi antara R&D dan unit organisasi lain efektif?
7. Apakah produk saat ini kompetitif secara teknologi?

### **Sistem Informasi Manajemen**

Informasi mengikat semua fungsi bisnis bersama dan memberikan dasar untuk semua keputusan manajerial. Ini adalah landasan semua organisasi. Informasi merupakan sumber utama keuntungan atau kerugian manajemen kompetitif. Menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi merupakan dimensi penting dalam melakukan audit internal. Moto perusahaan Mitsui, sebuah perusahaan perdagangan besar Jepang, adalah "Informasi adalah sumber kehidupan perusahaan". Jaringan satelit menghubungkan 200 kantor Mitsui di seluruh dunia.

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

Sistem informasi manajemen menerima bahan mentah dari evaluasi eksternal dan internal organisasi. Ini mengumpulkan data tentang pemasaran, keuangan, produksi, dan masalah personalia secara internal, dan faktor sosial, budaya, demografis, lingkungan, ekonomi, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan secara eksternal. Data diintegrasikan dengan cara yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Terdapat aliran material yang logis dalam sistem informasi komputer, dimana data dimasukkan ke sistem dan diubah menjadi keluaran. Keluarannya meliputi cetakan komputer, laporan tertulis, tabel, bagan, grafik, cek, pesanan pembelian, faktur, catatan inventaris, akun penggajian, dan berbagai dokumen lainnya. Imbalan dari strategi alternatif dapat dihitung dan diperkirakan. Data menjadi informasi hanya ketika dievaluasi, disaring, dipadatkan, dianalisis, dan diatur untuk tujuan, masalah, individu, atau waktu tertentu.

### **Perangkat Lunak Perencanaan Strategis**

Beberapa sistem pendukung keputusan strategis, bagaimanapun, terlalu canggih, mahal, atau terbatas untuk digunakan dengan mudah oleh manajer di sebuah perusahaan. Hal ini sangat disayangkan karena proses manajemen strategis harus menjadi proses orang agar berhasil. Orang membuat perbedaan! Perangkat lunak perencanaan strategis karenanya harus sederhana dan tidak canggih. Kesederhanaan memungkinkan partisipasi yang luas di antara para manajer di perusahaan dan partisipasi sangat penting untuk implementasi strategi yang efektif.

Salah satu produk perangkat lunak perencanaan strategis yang paralel dengan teks ini dan menawarkan manajer dan eksekutif pendekatan sederhana namun efektif untuk mengembangkan strategi organisasi adalah CheckMATE ([www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com)). Perangkat lunak komputer pribadi ini melakukan analisis perencanaan dan menghasilkan strategi yang dapat dikejar oleh perusahaan. CheckMATE menggabungkan teknik perencanaan strategis paling modern. Tidak ada pengalaman sebelumnya dengan komputer atau pengetahuan tentang perencanaan strategis yang diperlukan dari pengguna. Dengan demikian, CheckMATE mempromosikan komunikasi, pemahaman, kreativitas, dan pemikiran maju di antara pengguna.

CheckMATE bukan program spreadsheet atau database; itu adalah sistem pakar yang membawa perusahaan melalui perumusan dan implementasi strategi. Kekuatan utama perangkat lunak perencanaan strategis CheckMATE adalah kesederhanaan dan pendekatan partisipatifnya. Pengguna ditanyai pertanyaan yang sesuai, tanggapan dicatat, informasi diasimilasi, dan hasilnya dicetak. Individu dapat bekerja secara mandiri melalui perangkat lunak, dan kemudian program akan mengembangkan rekomendasi bersama untuk perusahaan.

Lisensi individu untuk CheckMATE berharga Rp. 385.000. Informasi lebih lanjut tentang CheckMATE dapat diperoleh di [www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com).

Situs Web [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) telah menjadi pemimpin di dunia dalam menyediakan perangkat lunak, produk, dan layanan perencanaan strategis. Situs web ini menyediakan Manajemen Klub Online strategis serta perangkat lunak ekonomi yang sangat baik baik untuk siswa dan untuk orang bisnis di seluruh dunia.

## Audit Sistem Informasi Manajemen

Pertanyaan seperti berikut harus ditanyakan saat melakukan audit ini:

1. Apakah semua manajer di perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
2. Apakah ada posisi kepala petugas informasi atau direktur sistem informasi di perusahaan?
3. Apakah data dalam sistem informasi diperbarui secara berkala?
4. Apakah manajer dari semua area fungsional perusahaan memberikan masukan ke sistem informasi?
5. Apakah ada kata sandi yang efektif untuk masuk ke sistem informasi perusahaan?
6. Apakah ahli strategi perusahaan akrab dengan sistem informasi perusahaan saingan?
7. Apakah sistem informasi ramah pengguna?
8. Apakah semua pengguna sistem informasi memahami keunggulan kompetitif yang dapat diberikan informasi kepada perusahaan?
9. Apakah lokakarya pelatihan komputer disediakan untuk pengguna sistem informasi?
10. Apakah sistem informasi perusahaan terus ditingkatkan dalam konten dan keramahan pengguna?

## Analisis Rantai Nilai (VCA)

Menurut Porter, bisnis perusahaan paling baik digambarkan sebagai rantai nilai, di mana total pendapatan dikurangi total biaya dari semua aktivitas yang dilakukan untuk mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa menghasilkan nilai. Semua perusahaan dalam industri tertentu memiliki rantai nilai yang serupa, yang mencakup aktivitas seperti memperoleh bahan baku, merancang produk, membangun fasilitas manufaktur, mengembangkan perjanjian kerja sama, dan menyediakan layanan pelanggan. Perusahaan akan menguntungkan selama pendapatan total melebihi total biaya yang dikeluarkan dalam menciptakan dan mengirimkan produk atau layanan. Perusahaan harus berusaha untuk memahami tidak hanya operasi rantai nilai mereka sendiri tetapi juga rantai nilai pesaing, pemasok, dan distritutor mereka.

Analisis rantai nilai (VCA) mengacu pada proses di mana perusahaan menentukan biaya yang terkait dengan aktivitas organisasi mulai dari pembelian bahan mentah hingga produk manufaktur hingga pemasaran produk tersebut. VCA bertujuan untuk mengidentifikasi di mana keuntungan atau kerugian berbiaya rendah ada di mana saja di sepanjang rantai nilai mulai dari bahan mentah hingga aktivitas layanan pelanggan. VCA dapat memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sendiri dengan lebih baik, terutama dibandingkan dengan analisis rantai nilai pesaing dan data mereka sendiri yang diperiksa dari waktu ke waktu.

Pertimbangan substansial mungkin diperlukan dalam melaksanakan VCA karena item yang berbeda di sepanjang rantai nilai dapat memengaruhi item lain secara positif atau negatif, sehingga terdapat hubungan timbal balik yang kompleks. Misalnya, layanan pelanggan yang luar biasa mungkin sangat mahal namun dapat mengurangi biaya pengembalian dan meningkatkan pendapatan. Perbedaan biaya dan harga di antara perusahaan saingan dapat berasal dari aktivitas yang dilakukan oleh pemasok, distritutor, kreditor, atau bahkan pemegang saham. Terlepas dari kompleksitas VCA, langkah awal dalam menerapkan prosedur ini adalah membagi operasi perusahaan

menjadi aktivitas atau proses bisnis tertentu. Kemudian analis mencoba untuk melampirkan biaya untuk setiap aktivitas diskrit, dan biaya tersebut dapat berupa waktu dan uang. Akhirnya, analis mengubah data biaya menjadi informasi dengan mencari kekuatan dan kelemahan biaya kompetitif yang dapat menghasilkan keuntungan atau kerugian kompetitif. Melakukan VCA mendukung pemeriksaan RBV atas aset dan kapabilitas perusahaan sebagai sumber kompetensi yang berbeda.

Ketika pesaing utama atau pendatang pasar baru menawarkan produk atau jasa dengan harga yang sangat rendah, ini mungkin karena perusahaan tersebut memiliki biaya rantai nilai yang jauh lebih rendah atau mungkin perusahaan saingan hanya melakukan upaya putus asa untuk mendapatkan penjualan atau pangsa pasar. Dengan demikian, analisis rantai nilai dapat menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam memantau apakah harga dan biayanya kompetitif. Contoh rantai nilai diilustrasikan pada Gambar 4-7. Ada lebih dari seratus aktivitas menciptakan nilai tertentu yang terkait dengan bisnis produksi dan pemasaran produk atau jasa, dan masing-masing aktivitas dapat mewakili keuntungan atau kerugian kompetitif bagi perusahaan. Biaya gabungan dari semua aktivitas dalam rantai nilai perusahaan menentukan biaya perusahaan dalam melakukan bisnis. Perusahaan harus menentukan di mana keuntungan dan kerugian biaya dalam rantai nilai terjadi relatif terhadap rantai nilai perusahaan saingan.

Rantai nilai sangat berbeda antar industri dan perusahaan. Sedangkan perusahaan produk kertas, seperti Stone Container, akan memasukkan pertanian kayu rantai nilainya, penebangan, pabrik pulp, dan pembuatan kertas, perusahaan komputer seperti Hewlett-Packard akan memasukkan pemrograman, periferal, perangkat lunak, perangkat keras, dan laptop. Sebuah motel akan mencakup makanan, rumah tangga, operasi check-in dan check-out, situs Web, sistem reservasi, dan sebagainya. Namun semua perusahaan harus menggunakan analisis rantai nilai untuk mengembangkan dan memelihara kompetensi inti dan mengubah kompetensi ini menjadi kompetensi yang berbeda. Kompetensi inti adalah aktivitas rantai nilai yang dijalankan dengan sangat baik oleh perusahaan. Ketika kompetensi inti berkembang menjadi keunggulan kompetitif utama, maka itu disebut kompetensi khusus. Gambar 4-8 mengilustrasikan proses ini.

Semakin banyak perusahaan menggunakan VCA untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan menjadi sangat efisien dan efektif di sepanjang berbagai bagian rantai nilai. Misalnya, Wal-Mart telah membangun keunggulan nilai yang kuat dengan berfokus pada kontrol inventaris yang sangat ketat, pembelian volume produk, dan menawarkan layanan pelanggan yang patut dicontoh. Sebaliknya, perusahaan komputer bersaing secara agresif di sepanjang ujung distribusi rantai nilai. Tentu saja, daya saing harga merupakan komponen kunci efektivitas di antara pengecer massal dan perusahaan komputer.

### **Tolak Ukur**

Pembandingan adalah alat analisis yang digunakan untuk menentukan apakah aktivitas rantai nilai perusahaan kompetitif dibandingkan dengan pesaing dan dengan demikian kondusif untuk menang di pasar. Tolak ukur memerlukan pengukuran biaya aktivitas rantai nilai di seluruh industri untuk menentukan "praktik terbaik" di antara perusahaan yang bersaing untuk tujuan menduplikasi atau meningkatkan praktik terbaik tersebut. Pembandingan memungkinkan perusahaan mengambil tindakan untuk meningkatkan daya saingnya dengan mengidentifikasi (dan meningkatkan)

aktivitas rantai nilai di mana perusahaan saingan memiliki keunggulan komparatif dalam biaya, layanan, reputasi, atau operasi.

Bagian tersulit dari perbandingan dapat memperoleh akses ke aktivitas rantai nilai perusahaan lain dengan biaya terkait. Sumber tipikal informasi perbandingan, bagaimanapun, termasuk laporan yang diterbitkan, publikasi perdagangan, pemasok, distritutor, pelanggan, mitra, kreditor, pemegang saham, pelobi, dan perusahaan saingan yang bersedia. Beberapa perusahaan saingan membagikan data perbandingan. Namun, International Benchmarking Clearinghouse memberikan pedoman untuk membantu memastikan bahwa pembatasan perdagangan, penetapan harga, persekongkolan tender, penyusunan, dan perilaku bisnis yang tidak patut lainnya tidak muncul di antara perusahaan yang berpartisipasi.

Karena popularitas benchmarking saat ini, banyak perusahaan konsultan seperti Accenture, AT Kearney, Best Practices Benchmarking&Consulting, serta Council on Benchmarking dari Institut Perencanaan Strategis, mengumpulkan data benchmarking, melakukan studi benchmarking, dan mendistribusikan informasi benchmark tanpa mengidentifikasi sumber

#### **Gambar 4.7. Contoh Rantai Nilai untuk Perusahaan Manufaktur Khusus**

##### Biaya Suplier

- Bahan Mentah
- Bahan Bakar
- Energi/Listrik
- Transportasi
- Sopir Truk
- Perawatan Truk
- Bagian Komponen
- Inspeksi
- Penyimpanan
- Gudang

##### Biaya Produksi

- Sistem Penyimpanan
- Penerimaan
- Tata letak pabrik
- Perbaikan/Perawatan
- Lokasi pabrik
- Komputer
- R&D
- Biaya Akunting

##### Biaya Distribusi

- Pemuatan
- Pengemasan
- Penganggaran
- Personil
- Internet

Truck  
 Rel kereta  
 Bahan Bakar  
 Perbaikan/Perawatan  
 Biaya Penjualan dan Pemasaran  
 Tenaga penjual/pramuniaga  
 Website  
 Internet  
 Publisitas  
 Promosi  
 Periklanan  
 Transportasi  
 Makanan dan Penginapan  
 Biaya Pelayanan Pelanggan (CS)  
 Ongkos kirim  
 Telepon  
 Internet  
 Garansi  
 Biaya Manajemen  
 Sumber Daya Manusia  
 Administrasi  
 Keuntungan karyawan  
 Hubungan tenaga kerja  
 Manajer  
 Tenaga kerja  
 Keuangan dan hukum

**Gambar 4.8.** Mengubah Aktivitas Rantai Nilai menjadi Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan



### Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Langkah ringkasan dalam melakukan audit manajemen strategis internal adalah membangun Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Alat perumusan strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan

Matriks IFE, jadi penampilan pendekatan ilmiah tidak boleh diartikan sebagai teknik yang maha kuasa. Pemahaman menyeluruh tentang faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting daripada angka sebenarnya. Mirip dengan Matriks EFE dan Matriks Profil Kompetitif yang dijelaskan di Bab 3, Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Buat daftar faktor internal utama seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total dari 10 hingga 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan. Buat daftar kekuatan terlebih dahulu dan kemudian kelemahan. Buat sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka komparatif. Ingatlah bahwa Edward Deming berkata, "Pada Tuhan kami percaya. Semua orang membawa data."
2. Tetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semua penting) untuk setiap faktor. Bobot yang diberikan ke faktor tertentu menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh terbesar pada kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0.
3. Tetapkan peringkat 1 hingga 4 untuk setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 berbasis industri.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang untuk organisasi.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang termasuk dalam Matriks IFE, skor tertimbang total dapat berkisar dari yang rendah 1,0 hingga yang tertinggi 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor tertimbang jauh di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor secara signifikan di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti Matriks EFE, Matriks IFE harus mencakup 10 hingga 20 faktor kunci. Jumlah faktor tidak berpengaruh pada kisaran skor tertimbang total karena bobot selalu berjumlah 1,0.

Ketika faktor internal utama adalah kekuatan dan kelemahan, faktor tersebut harus dimasukkan dua kali dalam Matriks IFE, dan bobot serta peringkat harus diberikan untuk setiap pernyataan. Misalnya, logo Playboy membantu dan merugikan Perusahaan Playboy; logo tersebut menarik pelanggan ke majalah Playboy, tetapi tetap menjauhkan saluran kabel Playboy dari banyak pasar. Jadilah sekuantitatif mungkin saat menyatakan faktor-faktor. Gunakan jumlah uang, persentase, angka, dan rasio sejauh mungkin.

Contoh Matriks IFE disediakan di Tabel 4-10 untuk toko komputer ritel. Perhatikan bahwa dua faktor terpenting untuk sukses dalam bisnis toko komputer retail adalah "pendapatan dari perbaikan/servis di toko" dan "lokasi toko". Perhatikan juga bahwa toko tersebut melakukan yang terbaik dalam "jumlah pembelian pelanggan rata-rata" dan "dukungan teknis di dalam toko". Toko sedang mengalami masalah besar dengan karpet, kamar mandi, cat, dan prosedur pembayarannya. Perhatikan juga bahwa

matriks berisi data kuantitatif yang substansial daripada pernyataan yang tidak jelas; ini luar biasa. Secara keseluruhan, toko ini menerima skor tertimbang total 2,5, yang pada skala 1 hingga 4 tepat rata-rata/setengah jalan, yang menunjukkan pasti ada ruang untuk peningkatan dalam operasi, strategi, kebijakan, dan prosedur toko.

Matriks IFE memberikan informasi penting untuk perumusan strategi. Misalnya, toko komputer retail ini mungkin ingin mempekerjakan kasir lain dan memperbaiki masalah karpet, cat, dan kamar mandi. Selain itu, toko mungkin ingin meningkatkan iklan untuk perbaikan/jasanya, karena itu adalah faktor yang sangat penting (bobot 0,15) untuk berhasil dalam bisnis ini.

Dalam perusahaan multidivisional, setiap divisi otonom atau unit bisnis strategis harus menyusun Matriks IFE. Matriks divisi kemudian dapat diintegrasikan untuk mengembangkan Matriks IFE perusahaan secara keseluruhan.

<b>Tabel 4.10. Contoh Matriks Evaluasi Faktor Internal untuk Toko Komputer Ritel</b>			
<b>Faktor utama eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor tertinggi</b>
<b>Kekuatan</b>			
Perputaran persediaan meningkat dari	0.05	3	0.15
Pembelian pelanggan rata-rata meningkat dari Rp. 97.000 menjadi Rp. 128.000	0.07	4	0.28
Semangat karyawan sangat baik	0.10	3	0.30
Promosi di dalam toko menghasilkan peningkatan penjualan sebesar 20 persen	0.05	3	0.15
Belanja iklan koran meningkat 10 persen	0.02	3	0.06
Pendapatan dari segmen reparasi/servis pertokoan naik 16 persen	0.15	3	0.45
Staf dukungan teknis di dalam toko memiliki gelar sarjana MIS	0.05	4	0.20
Rasio hutang terhadap total aset Store turun menjadi 34 persen	0.03	3	0.09
Pendapatan per karyawan naik 19 persen	0.02	3	0.06
<b>Kelemahan</b>			
Pendapatan dari segmen toko perangkat lunak turun 12 persen	0.10	2	0.20
Lokasi toko terkena dampak negatif dari Highway baru	0.15	2	0.30
Karpet dan cat yang di simpan agak rusak	0.02	1	0.02
Kamar mandi di toko perlu diperbaiki	0.02	1	0.02
Pendapatan dari bisnis turun 8 persen	0.04	1	0.04
Toko tidak memiliki situs Web	0.05	2	0.10
Pengiriman tepat waktu pemasok meningkat menjadi 2,4 hari	0.03	1	0.03
Seringkali pelanggan harus menunggu untuk check out	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

## Kesimpulan

Sistem informasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan manajemen mewakili operasi inti dari sebagian besar bisnis. Audit manajemen strategis dari operasi internal perusahaan sangat penting untuk kesehatan organisasi. Banyak perusahaan masih lebih suka dinilai hanya berdasarkan kinerja bottomline mereka. Namun, semakin banyak organisasi yang berhasil menggunakan audit internal untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas perusahaan saingan.

Metodologi sistematis untuk melakukan penilaian kekuatan-kelemahan tidak dikembangkan dengan baik dalam literatur manajemen strategis, tetapi jelas bahwa ahli strategi harus mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal untuk merumuskan dan memilih di antara strategi alternatif secara efektif. Matriks EFE, Matriks Profil Kompetitif, Matriks IFE, dan pernyataan visi dan misi yang jelas memberikan informasi dasar yang diperlukan untuk berhasil merumuskan strategi bersaing. Proses pelaksanaan audit internal merupakan kesempatan bagi manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk berpartisipasi dalam menentukan masa depan perusahaan. Keterlibatan dalam proses dapat memberi energi dan memobilisasi manajer dan karyawan.

## Masalah untuk di Review/Ditinjau dan di Diskusikan

1. Sebutkan tiga perusahaan yang kita kenal dan berikan kompetensi yang berbeda untuk setiap perusahaan.
2. Berikan beberapa alasan utama mengapa memprioritaskan kekuatan dan kelemahan itu penting
3. Mengapa lebih mudah dalam melakukan penilaian internal untuk mengembangkan daftar 80 kekuatan/kelemahan daripada memutuskan 20 teratas untuk digunakan dalam merumuskan strategi?
4. Pikirkan organisasi yang sangat kita kenal. Nyalakan tiga sumber dari entitas itu yang merupakan indikator empiris.
5. Pikirkan organisasi yang sangat kita kenal. Beri nilai budaya organisasi entitas tersebut pada 15 contoh dimensi yang tercantum dalam Tabel 4-2.
6. Jika kita dan pasangan akan mengunjungi negara asing yang belum pernah kita kunjungi sebelumnya, berapa banyak perencanaan yang akan kita lakukan sebelumnya? Manfaat apa yang kita harapkan dari perencanaan itu?
7. Meskipun perencanaan dianggap sebagai fondasi manajemen, menurut kita mengapa hal itu biasanya merupakan tugas yang paling diabaikan manajer?
8. Apakah kita lebih terorganisir daripada orang yang duduk di samping kita di kelas? Jika tidak, masalah apa yang mungkin muncul dalam hal kinerja dan peringkat kita di kelas? Seberapa analogi situasi ini dengan perusahaan pesaing?
9. Sebutkan tiga cara rasio keuangan dibandingkan/digunakan. Manakah dari tiga perbandingan yang menurut kita paling penting? Mengapa?
10. Gambarkan bagaimana aktivitas rantai nilai dapat menjadi kompetensi inti dan pada akhirnya menjadi kompetensi yang berbeda. Berikan contoh untuk organisasi yang kita kenal.
11. Dalam IFEM, apakah akan menguntungkan untuk membuat daftar kekuatan kita, dan kemudian kelemahan kita, untuk meningkatkan "bobot"? Mengapa?
12. Dalam IFEM, kritikus mungkin mengatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara "bobot" 0,08 dan 0,06. Bagaimana tanggapan kita?
13. Sebutkan enam karakteristik yang diinginkan dari iklan di masa resesi.

14. Mengapa begitu banyak perusahaan memotong jumlah pembayaran dividen mereka?
15. Ketika seseorang mengatakan dividen yang dibayarkan dikenai pajak ganda, apa yang mereka maksud?
16. Buat grafik titik impas untuk mengilustrasikan penurunan biaya tenaga kerja.
17. Gambarlah bagan titik impas untuk mengilustrasikan peningkatan biaya iklan.
18. Gambarlah bagan titik impas untuk mengilustrasikan penutupan toko.
19. Gambarlah grafik titik impas untuk mengilustrasikan penurunan harga.
20. Jelaskan mengapa memprioritaskan kepentingan relatif dari kekuatan dan kelemahan dalam Matriks IFE merupakan aktivitas manajemen strategis yang penting.
21. Bagaimana pendelegasian wewenang berkontinjensi pada manajemen strategis yang efektif?
22. Buat diagram bagan organisasi formal yang mencerminkan posisi berikut: seorang presiden, 2 pejabat eksekutif, 4 manajer menengah, dan 18 manajer tingkat bawah. Sekarang, buat diagram tiga struktur kelompok informal yang tumpang tindih dan hipotetis. Bagaimana informasi ini dapat membantu ahli strategi dalam merumuskan dan menerapkan strategi?
23. Manakah dari tiga fungsi dasar keuangan/akuntansi yang menurut kita paling penting dalam bisnis kecil manufaktur elektronik? Ratakan posisi kita.
24. Apakah menurut kita pengeluaran litbang agregat untuk perusahaan AS akan meningkat atau menurun tahun depan? Mengapa?
25. Jelaskan bagaimana kita akan memotivasi manajer dan karyawan untuk menerapkan strategi baru yang utama.
26. Menurut kita mengapa manajer produksi/operasi sering tidak terlibat langsung dalam aktivitas perumusan strategi? Mengapa ini bisa menjadi kelemahan utama organisasi?
27. Berikan dua contoh kekuatan kepegawaian dan dua contoh kelemahan kepegawaian organisasi yang kita kenal.
28. Apakah kita pernah membayar dividen ketika laba bersih tahunan perusahaan kita negatif? Mengapa? Apa efeknya pada strategi perusahaan?
29. Jika sebuah perusahaan tidak memiliki hutang dalam struktur modalnya, apakah itu selalu merupakan kekuatan organisasi? Mengapa atau mengapa tidak?
30. Jelaskan sistem produksi/operasi di departemen kepolisian.
31. Setelah melakukan audit internal, sebuah perusahaan menemukan total 100 kekuatan dan 100 kelemahan. Prosedur apa yang kemudian dapat digunakan untuk menentukan yang paling penting dari ini? Mengapa penting untuk mengurangi jumlah total faktor kunci?
32. Mengapa kita yakin produk budaya memengaruhi semua fungsi bisnis?
33. Menurut kita, apakah produk budaya paling memengaruhi perumusan strategi, implementasi, atau evaluasi? Mengapa?
34. Identifikasi produk budaya di perguruan tinggi atau universitas kita. Apakah produk ini, dilihat secara kolektif atau terpisah, mewakili kekuatan atau kelemahan organisasi?
35. Jelaskan sistem informasi manajemen di perguruan tinggi atau universitas kita.
36. Jelaskan perbedaan antara data dan informasi dalam kaitannya dengan masing-masing yang berguna bagi ahli strategi.
37. Apa karakteristik terpenting dari sistem informasi manajemen yang efektif?
38. Apakah kita setuju atau tidak setuju dengan teori RBV bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada faktor eksternal dalam

- mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif? Jelaskan kita dan posisi mereka.
39. Tentukan dan diskusikan "indikator empiris".
  40. Jelaskan dan diskusikan masalah "spam" di Amerika Serikat.
  41. Definisikan dan jelaskan analisis rantai nilai (VCA).
  42. Sebutkan lima rasio keuangan yang dapat digunakan oleh universitas kita untuk memantau operasi.
  43. Jelaskan perbandingan.

### Catatan

1. Reprinted by permission of the publisher from "Integrating Strength–Weakness Analysis into Strategic Planning," by William King, *Journal of Business Research* 2, no. 4: p. 481. Copyright 1983 by Elsevier Science Publishing Co., Inc.
2. Igor Ansoff, "Strategic Management of Technology" *Journal of Business Strategy* 7, no. 3 (Winter 1987): 38
3. Claude George Jr., *The History of Management Thought*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1972): 174.
4. Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* (Spring 1991): 116.
5. J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1991): 99–120; J. B. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," *Organizational Science* 7 (1996): 469; J. B. Barney, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes." *Academy of Management Review* 26, no. 1 (2001): 41–56.
6. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985): 9.
7. Ellen Byron, "A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation," *Wall Street Journal* (November 19, 2018): A1.
8. John Lorsch, "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Review* 28, no. 2 (1986): 95–109.
9. Y. Allarie and M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations," *Sloan Management Review* (Spring 1985): 19.
10. [www.mindtools.com/plfailpl.html](http://www.mindtools.com/plfailpl.html).
11. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1937): 3–4.
12. Richard Daft, *Management*, 3rd ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 1993): 512.
13. Shelley Kirkpatrick and Edwin Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (May 1991): 48.
14. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practice* (New York: Harper&Row, 1973): 463.
15. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See," *Fortune* (July 3, 1989): 51.
16. J. Evans and B. Bergman, *Marketing* (New York: Macmillan, 1982): 17.
17. Suzanne Vranica, "Ads to Go Leaner, Meaner in '09," *Wall Street Journal* (January 5, 2019 ): B8.
18. Bruce Horowitz, "2 Million Enjoy Free Breakfast at Denny's," *USA Today* (February 4, 2019 ): 1B, 2B.
19. Quoted in Robert Waterman, Jr., "The Renewal Factor," *BusinessWeek* (September 14, 1987): 108.

20. J. Van Horne, *Financial Management and Policy* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1974): 10.
21. Ben Worthen, "Oracle to Pay First Dividend," *Wall Street Journal* (March 19, 2019 ): B1.
22. Kevin Klowden, "The Quiet Revolution in Transportation," *Wall Street Journal* (April 24, 2017): A14.
23. Philip Rousebl, Kamal Saad, and Tamara Erickson, "The Evolution of Third Generation R&D," *Planning Review* 19, no. 2 (March–April 1991): 18–26.
24. Vida Scarpello, William Boulton, and Charles Hofer, "Reintegrating R&D into Business Strategy," *Journal of Business Strategy* 6, no. 4 (Spring 1986): 50–51.

### **Bahan Bacaan**

Aggarwal, Vikas, and David Hsu. "Modes of Cooperative R&D Commercialization by Start-Ups." *Strategic Management Journal* (August 2019 ): 835–864.

Amit, Raphael, and Christoph Zott. "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance." *Strategic Management Journal* 29, no. 1 (January 2018): 1.

Cannella, Albert A., Jr., Ho-Uk Lee, and Jong-Hun Park. "Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Relocation and Environmental Uncertainty." *The Academy of Management Journal* 51, no. 4 (August 2018): 768.

Gandossy, Robert, and Robin Guarnieri. "Can You Measure Leadership?" *MIT Sloan Management Review* 50, no. 1 (Fall 2018): 65.

Favaro, Ken, Tim Romberger, and David Meer. "Five Rules for Retailing in a Recession." *Harvard Business Review* (April 2019 ): 64–73.

Fine, Leslie. "The Bottom Line: Marketing and Firm Performance." *Business Horizons* (May–June 2019 ): 209–214.

Garnier, Jean-Pierre. "Rebuilding the R&D Engine in Big Pharma." *Harvard Business Review* (May 2018): 68.

Montgomery, Cynthia A. "Putting Leadership Back into Strategy." *Harvard Business Review* (January 2018): 54.

Noble, Charles H., and Rajiv K. Sinha. "The Adoption of Radical Manufacturing Technologies and Firm Survival." *Strategic Management Journal* 29, no. 9 (September 2018): 943.

Sims, Henry Jr., Samer Faraj, and Seokhwa Yun. "When Should a Leader Be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership." *Business Horizons* (March–April 2019 ): 105–108.

Quelch, John A., and Katherine E. Jocz. "How to Market in a Downturn." *Harvard Business Review* (April 2019 ): 52–63.

Wind, Yoram (Jerry). "A Plan to Invent the Marketing We Need Today." *MIT Sloan Management Review* 49, no. 4 (Summer 2018): 21.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 4A

#### Melakukan Analisis Rasio Keuangan untuk McDonald's Corporation (MCD)

##### Tujuan

Analisis rasio keuangan adalah salah satu teknik terbaik untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal. Calon investor dan pemegang saham saat ini mencermati rasio keuangan perusahaan, membuat perbandingan terperinci dengan rata-rata industri dan periode waktu sebelumnya. Analisis rasio keuangan memberikan informasi masukan penting untuk mengembangkan Matriks IFE.

##### Instruksi

###### Langkah 1

Pada selembar kertas terpisah, nomor dari 1 sampai 20. Mengacu pada laporan pendapatan dan neraca McDonald's (hlm. 31-32), hitung 20 rasio keuangan untuk tahun 2019 untuk perusahaan. Gunakan Tabel 4-7 sebagai referensi.

###### Langkah 2

Di kolom kedua, tunjukkan apakah kita menganggap setiap rasio sebagai kekuatan, kelemahan, atau faktor netral bagi McDonald's.

###### Langkah 3

Kunjungi situs Web pada Tabel 4-6 yang menghitung rasio keuangan McDonald's, tanpa kita harus membayar langganan (biaya) untuk layanan tersebut. Buat salinan informasi rasio yang diberikan dan catat sumbernya. Laporkan penelitian ini kepada teman sekelas dan profesor kita.

### Latihan Pembelajaran 4B

#### Membangun Matriks IFE untuk Perusahaan McDonald's

##### Tujuan

Latihan ini akan memberi kita pengalaman dalam mengembangkan Matriks IFE. Mengidentifikasi dan memprioritaskan faktor untuk dimasukkan dalam Matriks IFE mendorong komunikasi antara manajer fungsional dan divisi. Mempersiapkan Matriks IFE memungkinkan manajer sumber daya manusia, pemasaran, produksi/operasi, keuangan/akuntansi, R&D, dan sistem informasi manajemen untuk mengartikulasikan perhatian dan pemikiran mereka mengenai kondisi bisnis perusahaan. Ini menghasilkan pemahaman kolektif yang lebih baik tentang bisnis.

##### Instruksi

###### Langkah 1

Bergabunglah dengan dua individu lainnya untuk membentuk tim yang terdiri dari tiga orang. Kembangkan Matriks IFE tim untuk McDonald's.

###### Langkah 2

Bandingkan Matriks IFE tim kita dengan Matriks IFE tim lain. Diskusikan perbedaan utama apa pun.

### **Langkah 3**

Menurut kita, strategi apa yang memungkinkan McDonald's memanfaatkan kekuatan utamanya? Strategi apa yang memungkinkan McDonald's memperbaiki kelemahan utamanya?

### **Latihan Pembelajaran 4C**

#### **Menyusun Matriks IFE untuk Universitas Saya**

##### **Tujuan**

Latihan ini memberi kita kesempatan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama universitas kita. Seperti yang akan dijelaskan di bab berikutnya, strategi organisasi sebagian besar didasarkan pada upaya untuk memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan.

##### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Bergabunglah dengan dua individu lainnya untuk membentuk tim yang terdiri dari tiga orang. Kembangkan Matriks IFE tim untuk universitas kita. Kita dapat menggunakan kekuatan/ kelemahan yang ditentukan dalam Latihan Assurance of Learning 1D.

##### **Langkah 2**

Buka papan dan buat diagram Matriks IFE tim kita.

##### **Langkah 3**

Bandingkan Matriks IFE tim kita dengan Matriks IFE tim lain. Diskusikan perbedaan utama apa pun.

##### **Langkah 4**

Menurut kita, strategi apa yang memungkinkan universitas kita memanfaatkan kekuatan utamanya? Strategi apa yang memungkinkan universitas kita memperbaiki kelemahan utamanya?

## BAB 5

### Aplikasi Manajemen Strategis

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Diskusikan nilai dari menetapkan tujuan jangka panjang.
2. Identifikasi 16 jenis strategi bisnis.
3. Identifikasi banyak contoh organisasi yang mengejar berbagai jenis strategi.
4. Diskusikan pedoman ketika strategi tertentu paling sesuai untuk dikejar.
5. Diskusikan lima strategi umum Porter.
6. Jelaskan manajemen strategis dalam organisasi nirlaba, pemerintahan, dan kecil.
7. Diskusikan usaha patungan sebagai cara untuk memasuki pasar Rusia.
8. Diskusikan Balanced Scorecard.
9. Bandingkan dan kontraskan keuangan dengan tujuan strategis.
10. Diskusikan tingkat strategi di perusahaan besar versus kecil.
11. Jelaskan konsep Keuntungan Penggerak Pertama.
12. Diskusikan tren terkini dalam outsourcing.
13. Diskusikan strategi untuk bersaing di pasar yang bergejolak dan berkecepatan tinggi.

#### Quotes/Kutipan Terkenal

*"Alice berkata, 'Tolong beri tahu saya ke mana harus pergi dari sini?' Kucing itu berkata, 'Itu tergantung ke mana kita ingin pergi.'"*

—Lewis Carroll

*"Besok selalu tiba. Itu selalu berbeda. Dan bahkan perusahaan terkuat pun akan mendapat masalah jika tidak bekerja di masa depan. Dikejutkan oleh apa yang terjadi adalah risiko yang bahkan perusahaan terbesar dan terkaya pun tidak mampu, dan bahkan bisnis terkecil sekalipun. tidak perlu lari. "*

—Peter Drucker

*"Perencanaan. Melakukan sesuatu hari ini untuk membuat kita lebih baik besok. Karena masa depan adalah milik mereka yang membuat keputusan sulit hari ini."*

—Eaton Corporation.

*"Satu masalah besar dengan bisnis Amerika adalah ketika mendapat masalah, ia melipatgandakan usahanya. Ini seperti menggali emas. Jika kita menggali dua puluh kaki dan belum menemukannya, salah satu strategi yang dapat kita gunakan adalah menggali dua kali. sedalam ini. Tetapi jika emas itu berjarak dua puluh kaki ke samping, kita bisa menggali lebih lama dan tidak menemukannya. "*

—Edward De Bono

*"Bahkan jika kita berada di jalur yang benar, kita akan tertabrak jika kita hanya duduk di sana."*

—Apakah Rogers

"Strategi untuk mengambil bukit belum tentu bisa bertahan."

—Amar Bhide

"Burung awal mungkin terkena cacing, tapi tikus kedua mendapatkan kejunya."

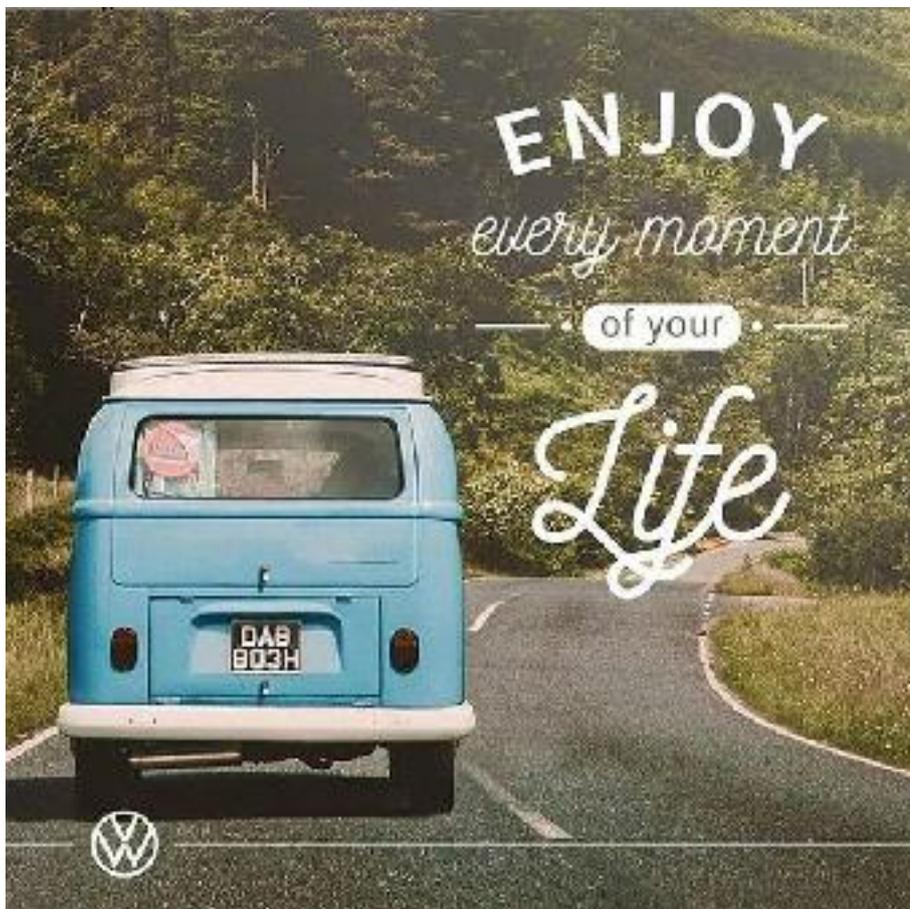
—Tidak Diketahui

Ratusan perusahaan saat ini, termasuk Sears, IBM, Searle, dan Hewlett-Packard, telah menerapkan perencanaan strategis sepenuhnya dalam upaya mereka untuk memperoleh pendapatan dan laba yang lebih tinggi. Kent Nelson, mantan ketua UPS, menjelaskan mengapa perusahaannya menciptakan departemen perencanaan strategis yang baru: "Karena kami membuat taruhan yang lebih besar pada investasi dalam teknologi, kami tidak dapat mengeluarkan banyak uang untuk satu arah dan kemudian mencari tahu lima tahun kemudian itu adalah arah yang salah."<sup>(1)</sup>

Bab ini menghidupkan manajemen strategis dengan banyak contoh kontemporer. Enam belas jenis strategi ditentukan dan dicontohkan, termasuk strategi umum Michael Porter: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Panduan disajikan untuk menentukan kapan paling tepat untuk mengejar berbagai jenis strategi. Tinjauan manajemen strategis dalam organisasi nirlaba, badan pemerintah, dan perusahaan kecil disediakan.

### Bagaimana Melakukan Hal Hebat Dalam Ekonomi yang Lemah.

#### VOLKSWAGEN AG



*(Gambar diambil dari Instagram Volkswagen Indonesia)*

Sementara sebagian besar perusahaan mobil berbicara tentang kebangkrutan, merger, kolaps, dan likuidasi, Volkswagen AG membukukan pendapatan yang solid. Berbasis di Wolfsburg, Jerman, dan produsen mobil terbesar di Eropa berdasarkan penjualan, Volkswagen (VW) mengelola resesi ekonomi global dengan baik dengan berfokus pada pasar negara berkembang seperti China dan Brasil dan terus mengurangi biaya. VW adalah perusahaan otomotif terkemuka di China, bukan Toyota atau Nissan. Pangsa pasar VW di Eropa Barat naik menjadi 20 persen pada 2019 dari 17,9 persen tahun lalu. Sementara menyusutnya permintaan untuk mobil baru di pasar utama dan biaya bahan baku yang tinggi, dan nilai tukar yang tidak menguntungkan telah mengurangi pendapatan sebagian besar pembuat mobil Eropa, VW mengantisipasi kondisi ini melalui perencanaan strategis yang sangat baik dan terus mengambil pangsa pasar dari perusahaan saingan di seluruh dunia.

Produsen truk dan perusahaan teknik Jerman MAN AG adalah pemegang saham tunggal terbesar VW dengan 30 persen, dan bisnisnya juga bagus. Laba kuartal ketiga tahun 2019 MAN mengalami lonjakan laba 34 persen, didorong oleh penjualan yang kuat untuk truk, mesin diesel, dan mesin turbo. VW saat ini menghabiskan Rp. 10 triliun untuk membangun pabrik baru di Chattanooga, Tennessee, untuk produksi sedan menengah pada tahun 2011 dengan kapasitas awal 150.000 mobil per tahun. Rencana VW untuk 2018 termasuk meningkatkan pangsa pasar AS dari 2 persen menjadi 6 persen dengan menjual 800.000 kendaraan setiap tahun di Amerika Serikat. Pada 2018, VW juga berencana mengekspor 125.000 kendaraan dari Amerika Utara ke Eropa. Rencana VW mencakup perluasan besar-besaran di pabriknya di Puebla, Meksiko.

Sementara sebagian besar perusahaan mobil memangkas biaya, VW meningkatkan anggaran pemasaran AS tahun 2019 sebesar 15 persen di divisi mewah Audi AG. Iklan Audi bahkan ditayangkan selama Super Bowl 2019 .

Selama 2018, laba bersih VW naik 15 persen menjadi 4,75 triliun euro dan pendapatan naik 4,5 persen menjadi 114 triliun. VW memperkirakan penurunan datar atau bahkan sedikit pada tahun 2019 tetapi beberapa pesaingnya mengalami kerugian triliunan rupiah.

VW memiliki mobil yang diberi nama untuk pola iklim, serangga, dan mamalia kecil. Bersama dengan New Beetle, produksi tahunan VW atas 6 miliar mobil, truk, dan van mencakup model seperti Passat (trade wind), Jetta (jet stream), Rabbit, dan Fox. VW juga memiliki beberapa produsen mobil mewah, termasuk AUDI, Lamborghini, Bentley, dan Bugatti. Merek VW lainnya termasuk SEAT (mobil keluarga, Spanyol) dan SKODA (mobil keluarga, Republik Ceko). VW mengoperasikan pabrik di Afrika, Amerika, Asia/Pasifik, dan Eropa. VW memegang 68 persen hak suara di pembuat truk Swedia Scania dan sekitar 30 persen di MAN AG. VW juga menawarkan pembiayaan konsumen.

VW mengakuisisi Porsche Automobil Holding SE dan menggabungkan merek mobil mereka menjadi VW. Berbasis di Stuttgart, Jerman, Porsche sudah memiliki 51 persen VW tetapi melemah pada 2019 setelah mengambil Rp. 120 triliun dalam hutang baru.

VW sedang dalam pembicaraan dengan BYD Co. China untuk membangun kendaraan hibrida dan listrik yang ditenagai oleh baterai lithium. Berbasis di

Shenzhen, BYD akan memasok VW dengan teknologi baterai. Ini akan menjadi mitra otomotif pertama untuk BYD, yang merupakan salah satu pemasok baterai ponsel terbesar di dunia.

VW sedang membangun pabrik perakitan baru di Indonesia seharga Rp. 470 miliar sekitar 1 jam di timur Jakarta, ibu kota. Pabrik ini akan merakit Touran dan mempekerjakan sekitar 3.000 orang. Toyota sudah memiliki pabrik manufaktur di Indonesia dan mendominasi pasar tersebut. Saat ini banyak kendaraan VW yang diimpor ke Indonesia sehingga dikenai tarif 200 persen.

VW melaporkan pendapatan kuartal ke-2 2019 sebesar Rp. 3.97 triliun; divisi Audi adalah penyumbang terbesar keuntungan.

Sumber: Berdasarkan Christoph Rauwald, "VW Earnings Buck AutoIndustry Trend," Wall Street Journal (31 Oktober 2018): B3; Christoph Rauwald, "Volkswagen untuk Meningkatkan Output pada 2018," Wall Street Journal (28 April 2019): B3.

## **Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang mewakili hasil yang diharapkan dari mengejar strategi tertentu. Strategi mewakili tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya dari dua hingga lima tahun

## **Sifat Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan harus kuantitatif, terukur, realistis, dapat dipahami, menantang, hierarkis, dapat diperoleh, dan kongruen di antara unit-unit organisasi. Setiap tujuan juga harus dikaitkan dengan garis waktu. Tujuan umumnya dinyatakan dalam istilah seperti pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, derajat dan sifat diversifikasi, derajat dan sifat integrasi vertikal, laba per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang ditetapkan dengan jelas menawarkan banyak manfaat. Mereka memberikan arahan, memungkinkan sinergi, membantu evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang pengerahan tenaga, dan membantu alokasi sumber daya dan desain pekerjaan. Tujuan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang konsisten oleh manajer yang nilai dan sikapnya berbeda. Tujuan berfungsi sebagai standar di mana individu, kelompok, departemen, divisi, dan seluruh organisasi dapat dievaluasi.

Tujuan jangka panjang dibutuhkan di tingkat korporat, divisi, dan fungsional suatu organisasi. Mereka adalah ukuran penting dari kinerja manajerial. Banyak praktisi dan akademisi mengaitkan sebagian besar penurunan persaingan industri AS dengan orientasi strategi manajer jangka pendek, bukan jangka panjang di Amerika Serikat. Arthur D. Little berpendapat bahwa bonus atau imbalan jasa bagi manajer saat ini harus didasarkan pada tujuan dan strategi jangka panjang. Kerangka umum untuk menghubungkan tujuan dengan evaluasi kinerja disajikan pada Tabel 5-1. Sebuah organisasi tertentu dapat menyesuaikan pedoman ini untuk memenuhi kebutuhannya sendiri, tetapi insentif harus dilampirkan baik untuk tujuan jangka panjang maupun tahunan.

Tanpa tujuan jangka panjang, sebuah organisasi akan melayang tanpa tujuan menuju tujuan yang tidak diketahui. Sulit membayangkan sebuah organisasi atau individu

berhasil tanpa tujuan yang jelas (lihat Tabel 5-2 dan 5-3). Sukses jarang terjadi secara kebetulan; sebaliknya, ini adalah hasil kerja keras yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

<b>Tabel 5.1. Memvariasikan Ukuran Kinerja berdasarkan Tingkat Organisasi</b>	
Level Organisasi	Dasar untuk Bonus Tahunan atau Pembayaran Merit
Korporasi	75% berdasarkan tujuan jangka panjang 25% berdasarkan tujuan tahunan
Divisi	50% berdasarkan tujuan jangka panjang 50% berdasarkan tujuan tahunan
Fungsi	25% berdasarkan tujuan jangka panjang 75% berdasarkan tujuan tahunan

<b>Tabel 5.2 Karakteristik Tujuan yang Diinginkan</b>
Kuantitatif Terukur Realistis Mudah dan dapat dipahami Menantang Hirarkis Dapat diperoleh Kongruen antar departemen

<b>Tabel 5.3. Manfaat Memiliki Tujuan Yang Jelas</b>
Berikan arahan dengan mengungkapkan ekspektasi Izinkan sinergi Membantu dalam evaluasi dengan menjadi standar Tetapkan prioritas Kurangi ketidakpastian Minimalkan konflik Merangsang tenaga Bantuan dalam alokasi sumber daya Bantuan dalam desain pekerjaan Memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang konsisten

### **Tujuan Keuangan versus Strategis**

Dua jenis tujuan sangat umum dalam organisasi: tujuan keuangan dan strategis. Tujuan keuangan mencakup hal-hal yang terkait dengan pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dividen yang lebih tinggi, margin laba yang lebih besar, laba atas investasi yang lebih besar, laba per saham yang lebih tinggi, harga saham yang naik, arus kas yang lebih baik, dan sebagainya; sementara tujuan strategis mencakup hal-hal seperti pangsa pasar yang lebih besar, pengiriman tepat waktu lebih cepat daripada pesaing, waktu desain-ke-pasar yang lebih pendek daripada pesaing, biaya lebih rendah daripada pesaing, kualitas produk yang lebih tinggi daripada pesaing, cakupan geografis yang lebih luas daripada pesaing, mencapai kepemimpinan

teknologi , secara konsisten mendapatkan produk baru atau yang lebih baik untuk dipasarkan di depan para pesaing, dan seterusnya.

Meskipun tujuan keuangan sangat penting di perusahaan, seringkali ada trade-off antara tujuan keuangan dan strategis sehingga keputusan penting harus dibuat. Misalnya, perusahaan dapat melakukan hal-hal tertentu untuk memaksimalkan tujuan keuangan jangka pendek yang akan merugikan tujuan strategis jangka panjang. Untuk meningkatkan posisi keuangan dalam jangka pendek melalui harga yang lebih tinggi, misalnya, dapat membahayakan pangsa pasar jangka panjang. Bahaya yang terkait dengan perdagangan tujuan strategis jangka panjang dengan kinerja garis bawah jangka pendek sangat parah jika pesaing tanpa henti mengejar peningkatan pangsa pasar dengan mengorbankan profitabilitas jangka pendek. Dan ada trade-off lain antara tujuan keuangan dan strategis, terkait dengan tindakan berisiko, kepedulian terhadap etika bisnis, kebutuhan untuk menjaga lingkungan alam, dan masalah tanggung jawab sosial. Baik tujuan keuangan dan strategis harus mencakup target kinerja tahunan dan jangka panjang. Pada akhirnya, cara terbaik untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang adalah dengan tanpa henti mengejar tujuan strategis yang memperkuat posisi bisnis perusahaan di atas pesaing. Tujuan keuangan paling baik dapat dipenuhi dengan berfokus pertama dan terutama pada pencapaian tujuan strategis yang meningkatkan daya saing dan kekuatan pasar perusahaan.

### Tidak Mengelola berdasarkan Tujuan

Seorang pendidik tak dikenal pernah berkata, "Jika menurutmu pendidikan itu mahal, cobalah ketidaktahuan." Ide di balik pepatah ini juga berlaku untuk menetapkan tujuan. Ahli strategi harus menghindari cara alternatif berikut untuk "tidak mengelola berdasarkan tujuan".

- **Mengelola dengan Ekstrapolasi** - mematuhi prinsip "Jika tidak rusak, jangan perbaiki." Idenya adalah untuk terus melakukan hal yang sama dengan cara yang sama karena semuanya berjalan dengan baik.
- **Mengelola dengan Krisis** - berdasarkan keyakinan bahwa ukuran sebenarnya dari seorang ahli strategi yang sangat baik adalah kemampuan untuk memecahkan masalah. Karena ada banyak krisis dan masalah yang harus dihadapi setiap orang dan setiap organisasi, ahli strategi harus menggunakan waktu dan energi kreatif mereka untuk mengatasi masalah yang paling mendesak saat ini. Mengelola melalui krisis sebenarnya merupakan bentuk bereaksi daripada bertindak dan membiarkan peristiwa mendikte apa dan kapan keputusan manajemen.
- **Mengelola menurut Subjek** - dibangun di atas gagasan bahwa tidak ada rencana umum ke mana harus pergi dan apa yang harus dilakukan; lakukan saja yang terbaik yang kita bisa untuk mencapai apa yang menurut kita harus dilakukan. Singkatnya, "Lakukan hal kita sendiri, cara terbaik yang kita tahu caranya" (kadang-kadang disebut sebagai pendekatan misteri untuk pengambilan keputusan karena bawahan dibiarkan mencari tahu apa yang terjadi dan mengapa).
- **Mengelola dengan Harapan** - berdasarkan fakta bahwa masa depan penuh dengan ketidakpastian dan jika kita mencoba dan tidak berhasil, maka kita berharap upaya kedua (atau ketiga) kita akan berhasil. Keputusan didasarkan pada harapan bahwa itu akan berhasil dan saat-saat indah sudah dekat, terutama jika keberuntungan dan keberuntungan ada di pihak kita!<sup>(2)</sup>

## Balanced Scorecard

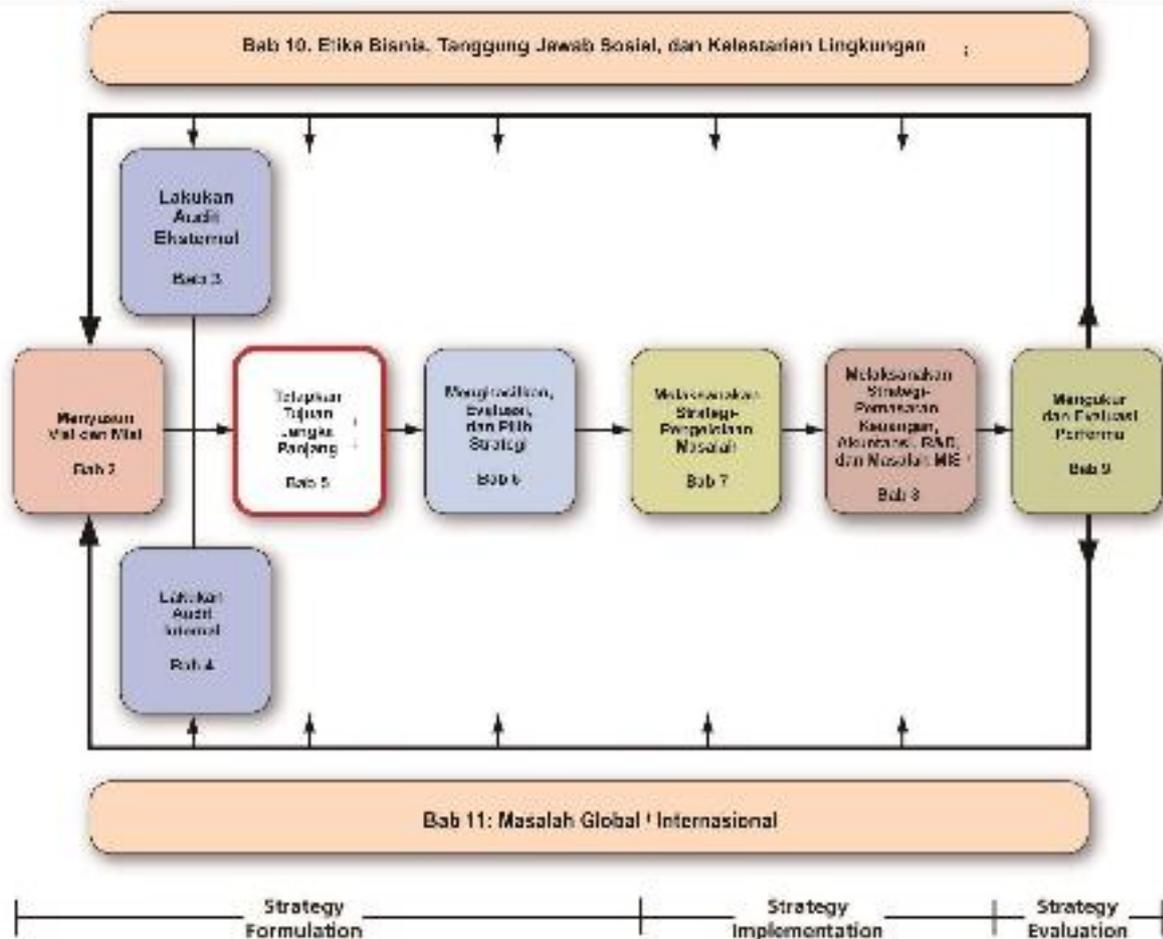
Dikembangkan pada tahun 1993 oleh profesor Harvard Business School Robert Kaplan dan David Norton, dan terus disempurnakan hingga saat ini, Balanced Scorecard adalah evaluasi strategi dan teknik pengendalian.<sup>(3)</sup> Balanced Scorecard mendapatkan namanya dari kebutuhan yang dirasakan perusahaan untuk "menyeimbangkan" keuangan ukuran yang seringkali digunakan secara eksklusif dalam evaluasi dan pengendalian strategi dengan ukuran nonfinansial seperti kualitas produk dan layanan pelanggan. Balanced Scorecard yang efektif berisi kombinasi yang dipilih dengan cermat dari tujuan strategis dan keuangan yang disesuaikan dengan bisnis perusahaan. Sebagai alat untuk mengelola dan mengevaluasi strategi, Balanced Scorecard saat ini digunakan di Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz, dan ratusan firma lainnya. Misalnya, 3M Corporation memiliki tujuan keuangan untuk mencapai pertumbuhan tahunan laba per saham sebesar 10 persen atau lebih baik, serta tujuan strategis agar setidaknya 30 persen penjualan berasal dari produk yang diperkenalkan dalam empat tahun terakhir. Tujuan keseluruhan dari Balanced Scorecard adalah untuk "menyeimbangkan" tujuan pemegang saham dengan pelanggan dan tujuan operasional. Jelas, rangkaian tujuan ini saling terkait dan banyak bahkan konflik. Misalnya, pelanggan menginginkan harga rendah dan layanan tinggi, yang mungkin bertentangan dengan keinginan pemegang saham untuk pengembalian investasi yang tinggi. Konsep Balanced Scorecard konsisten dengan gagasan perbaikan berkelanjutan dalam manajemen (CIM) dan manajemen kualitas total (TQM).

Meskipun konsep Balanced Scorecard dibahas secara lebih rinci dalam Bab 9 yang berkaitan dengan evaluasi strategi, perhatikan di sini bahwa perusahaan harus menetapkan tujuan dan mengevaluasi strategi pada item selain ukuran keuangan. Ini adalah prinsip dasar Balanced Scorecard. Ukuran dan rasio keuangan sangat penting. Namun, yang tidak kalah pentingnya adalah faktor-faktor seperti layanan pelanggan, moral karyawan, kualitas produk, pengurangan polusi, etika bisnis, tanggung jawab sosial, keterlibatan masyarakat, dan hal-hal lain semacam itu. Dalam hubungannya dengan ukuran keuangan, faktor-faktor yang "lebih lunak" ini merupakan bagian integral dari proses penetapan tujuan dan proses evaluasi strategi. Faktor-faktor ini dapat bervariasi menurut organisasi, tetapi item tersebut, bersama dengan ukuran keuangan, merupakan inti dari Balanced Scorecard. Balanced Scorecard untuk sebuah perusahaan hanyalah daftar dari semua tujuan utama untuk dikerjakan, bersama dengan dimensi waktu terkait kapan setiap tujuan akan dicapai, serta tanggung jawab utama atau penghubung, departemen, atau divisi untuk setiap tujuan. .

## Jenis Strategi

Model yang diilustrasikan pada Gambar 5-1 memberikan dasar konseptual untuk menerapkan manajemen strategis. Didefinisikan dan dicontohkan dalam Tabel 5-4, strategi alternatif yang dapat dikejar oleh perusahaan dapat dikategorikan menjadi 11 tindakan: integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi yang tidak terkait, penghematan, divestasi, dan likuidasi. Setiap strategi alternatif memiliki variasi yang tak terhitung jumlahnya. Misalnya, penetrasi pasar dapat mencakup penambahan tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran iklan, pemberian kupon, dan penggunaan tindakan serupa untuk meningkatkan pangsa pasar di wilayah geografis tertentu.

**Gambar 5.1.** Model Manajemen strategis yang Komprehensif



**Tabel 5.4. Strategi Alternatif Didefinisikan dan Dicontohkan**

Strategi	Definisi	2019 contoh
Integrasi kedepan	Memperoleh kepemilikan atau peningkatan kendali atas distjutor atau pengecer	PepsiCo meluncurkan pengambilalihan Pepsi yang bermusuhan. Bottling Group setelah tawaran Rp. 42 triliun ditolak
Integrasi Mundur	Mencari kepemilikan atau peningkatan kendali atas pemasok perusahaan	Produsen mobil Cina Geely Automobile. Holdings Ltd. membeli pembuat suku cadang mobil Australia, Drivetrain Systems International Pty. Ltd.
Integrasi horisontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas pesaing	Pfizer mengakuisisi Wyeth; keduanya adalah perusahaan obat besar.
Penetrasi Pasar	Mencari peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar	Coke menghabiskan triliunan rupiah untuk slogan barunya "Kebahagiaan Terbuka"
Perkembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau layanan saat ini ke	Time Warner membeli 31 persen Central. European Media

	dalam wilayah geografis baru	Enterprises Ltd. untuk melakukan ekspansi ke Rumania, Republik Ceko, Ukraina, dan Bulgaria
Pengembangan Produk	Mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan produk atau layanan saat ini atau mengembangkan yang baru	Penerbit buku News Corp. HarperCollins mulai memproduksi buku audio untuk diunduh, seperti "What Would Google Do?" Jeff Jarvis
Diversifikasi terkait	Menambahkan produk atau layanan baru namun terkait	Sprint Nextel Corp. melakukan diversifikasi dari bisnis telepon seluler dengan bermitra dengan Garmin Ltd. untuk memberikan layanan Internet nirkabel ke dalam mesin GPS
Diversifikasi Tidak Terkait	Menambahkan produk atau layanan baru yang tidak terkait	Cisco Systems Inc. memasuki bisnis camcorder dengan mengakuisisi Pure Digital Technology.
Penghematan	Pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba	Pembuat baja terbesar di dunia, ArcelorMittal, menutup setengah dari pabriknya dan memberhentikan jutaan karyawan bahkan di tengah protes pekerja di seluruh dunia
Penghematan	Menjual divisi atau bagian dari suatu organisasi	Perusahaan bandara Inggris BAA Ltd. mendivestasikan tiga bandara Inggris
Likuidasi	Menjual semua aset perusahaan, sebagian, untuk nilai nyata mereka	Koran Michigan seperti Ann Arbor News, Detroit Free Press, dan Detroit News melikuidasi operasi hard copy

Banyak, jika tidak sebagian besar, organisasi secara bersamaan mengejar kombinasi dua atau lebih strategi, tetapi strategi kombinasi bisa sangat berisiko jika dilakukan terlalu jauh. Tidak ada organisasi yang mampu mengejar semua strategi yang mungkin menguntungkan perusahaan. Keputusan yang sulit harus dibuat. Prioritas harus ditetapkan. Organisasi, seperti individu, memiliki sumber daya yang terbatas. Baik organisasi maupun individu harus memilih di antara strategi alternatif dan menghindari hutang yang berlebihan.

Hansen dan Smith menjelaskan bahwa perencanaan strategis melibatkan "pilihan yang mempertaruhkan sumber daya" dan "pengorbanan yang mengorbankan peluang". Dengan kata lain, jika kita memiliki strategi untuk pergi ke utara, maka kita harus membeli sepatu salju dan jaket hangat (menghabiskan sumber daya) dan melupakan peluang "pertumbuhan populasi yang lebih cepat di negara bagian selatan". Kita tidak dapat memiliki strategi untuk pergi ke utara dan kemudian mengambil langkah ke timur, selatan, atau barat "hanya untuk berada di sisi yang aman". Perusahaan menghabiskan sumber daya dan fokus pada sejumlah peluang yang terbatas dalam mengejar strategi untuk mencapai hasil yang tidak pasti di masa

depan. Perencanaan strategis lebih dari sekadar lemparan dadu; ini adalah taruhan yang didasarkan pada prediksi dan hipotesis yang terus diuji dan disempurnakan oleh pengetahuan, penelitian, pengalaman, dan pembelajaran. Kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri mungkin bergantung pada rencana strategis kita.<sup>(4)</sup>

Organisasi tidak dapat melakukan terlalu banyak hal dengan baik karena sumber daya dan bakat semakin tipis dan pesaing mendapatkan keuntungan. Di perusahaan besar yang terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi yang berbeda mengejar strategi yang berbeda. Selain itu, organisasi yang berjuang untuk bertahan hidup dapat secara bersamaan menggunakan kombinasi beberapa strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan penghematan.

### **Tingkat Strategi**

Pembuatan strategi bukan hanya tugas para eksekutif puncak. Sebagaimana dibahas dalam Bab 1, manajer tingkat menengah dan bawah juga harus dilibatkan dalam proses perencanaan strategis sejauh mungkin. Di perusahaan besar, sebenarnya ada empat tingkatan strategi: korporat, divisi, fungsional, dan operasional — seperti yang diilustrasikan pada Gambar 5-2. Namun, dalam perusahaan kecil sebenarnya ada tiga tingkatan strategi: perusahaan, fungsional, dan operasional.

Di perusahaan besar, orang-orang yang paling bertanggung jawab untuk memiliki strategi yang efektif di berbagai tingkatan termasuk CEO di tingkat perusahaan; presiden atau wakil presiden eksekutif di tingkat divisi; Chief Finance Officer (CFO) masing-masing, Chief Information Officer (CIO), Manajer Sumber Daya Manusia (HRM), Chief Marketing Officer (CMO), dan seterusnya, di tingkat fungsional; dan manajer pabrik, manajer penjualan regional, dan seterusnya, di tingkat operasional. Di perusahaan kecil, orang-orang yang terutama bertanggung jawab untuk memiliki strategi yang efektif di berbagai tingkat termasuk pemilik bisnis atau presiden di tingkat perusahaan dan kemudian orang-orang yang sama di dua tingkat yang lebih rendah, seperti di perusahaan besar.

Penting untuk dicatat bahwa semua orang yang bertanggung jawab atas perencanaan strategis di berbagai tingkat idealnya berpartisipasi dan memahami strategi di tingkat organisasi lain untuk membantu memastikan koordinasi, fasilitasi, dan komitmen sambil menghindari inkonsistensi, inefisiensi, dan miskomunikasi. Manajer pabrik, misalnya, perlu memahami dan mendukung rencana strategis perusahaan secara keseluruhan (rencana permainan) sementara presiden dan CEO harus memiliki pengetahuan tentang strategi yang digunakan di berbagai wilayah penjualan dan pabrik.

**Gambar 5.2.** Tingkat Strategi dengan Orang yang Paling Bertanggung Jawab



### Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal terkadang secara kolektif disebut sebagai strategi integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kendali atas distritutor, pemasok, dan/atau pesaing.

#### Integrasi kedepan

Integrasi ke depan melibatkan perolehan kepemilikan atau peningkatan kendali atas distritutor atau pengecer. Semakin banyak produsen (pemasok) saat ini yang mengejar strategi integrasi ke depan dengan mendirikan situs Web untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen. Strategi ini menyebabkan gejolak di beberapa industri. Misalnya, Microsoft membuka toko ritelnya sendiri, strategi integrasi maju yang mirip dengan saingannya Apple Inc., yang saat ini memiliki lebih dari 200 toko di seluruh dunia. Microsoft ingin belajar secara langsung tentang apa yang diinginkan konsumen dan bagaimana mereka membeli. CompUSA Inc. baru-baru ini menutup sebagian besar toko ritelnya, dan baik Hewlett-Packard maupun IBM tidak memiliki toko ritel. Beberapa pemegang saham Microsoft khawatir bahwa rencana perusahaan untuk membuka toko akan mengganggu mitra ritel yang ada seperti Best Buy.

Dealer mobil selama bertahun-tahun mengejar integrasi, mungkin terlalu banyak. Ford memiliki hampir 4.000 dealer dibandingkan dengan Toyota, yang memiliki kurang dari 2.000 dealer AS. Itu berarti rata-rata diler Toyota menjual, misalnya 1.628 kendaraan pada tahun 2017 dibandingkan dengan 236 kendaraan untuk diler Ford. GM, Ford, dan Chrysler semuanya mengurangi jumlah dealer mereka secara dramatis.

Perusahaan Kanada Research in Motion (RIM) membuka toko online pertamanya untuk aplikasi BlackBerry pada bulan April 2019. RIM ingin memanfaatkan pasar untuk perangkat lunak yang dipopulerkan oleh Apple dan iPhone-nya. Pengguna BlackBerry dapat mengunduh etalase RIM baru dari situs Web utama RIM, tetapi kemudian mereka perlu membeli aplikasi menggunakan PayPal.

Cara efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah dengan menggunakan waralaba. Sekitar 2.000 perusahaan di sekitar 50 industri berbeda di Amerika Serikat

menggunakan waralaba untuk mendistribusikan produk atau layanan mereka. Bisnis dapat berkembang pesat dengan waralaba karena biaya dan peluang tersebar di antara banyak individu. Total penjualan waralaba di Amerika Serikat setiap tahun sekitar Rp. 10 triliun.

Dalam krisis kredit saat ini yang mengurangi ketersediaan pembiayaan, perusahaan pewaralaba semakin banyak melanggar tradisi dan membantu pewaralaba mengatasi kebutuhan likuiditas. Misalnya, RE/MAX International akan membiayai 50 persen dari biaya waralaba awal Rp. 350.000.000. Coverall Cleaning Concepts meminjamkan hingga Rp. 95.200.000,- dari biaya waralaba awal. Orang yang tertarik untuk menjadi pewaralaba harus membuka blog waralaba, seperti Bleu MauMau, Franchise-Chat, Franchise Pundit, Rush On Business, Unhappy Franchisee, dan WikidFranchise.org. Situs-situs ini menawarkan berita, nasihat, dan komentar dari orang-orang yang sudah memiliki bisnis waralaba.

Namun, tren yang berkembang adalah untuk pewaralaba, yang misalnya dapat mengoperasikan 10 restoran waralaba, toko, atau apa pun, untuk membeli bagian bisnis mereka dari pemilik waralaba (pemilik perusahaan). Ada keretakan yang berkembang antara pewaralaba dan pemilik waralaba karena segmen tersebut sering mengungguli induknya. Misalnya, McDonald's saat ini memiliki kurang dari 23 persen dari 32.000 restorannya, turun dari 26 persen pada tahun 2016. Jaringan restoran semakin ditekan untuk memiliki lebih sedikit lokasi mereka. McDonald's menjual 1.600 restoran Amerika Latin dan Karibia ke Woods Staton, mantan eksekutif McDonald's. Perusahaan seperti McDonald's menggunakan hasil penjualan toko/restoran perusahaan kepada pemegang waralaba untuk membeli kembali saham perusahaan, membayar dividen yang lebih tinggi, dan melakukan investasi lain untuk menguntungkan pemegang saham.

Enam pedoman ini menunjukkan kapan integrasi ke depan mungkin merupakan strategi yang sangat efektif:<sup>(5)</sup>

- Ketika distjutor organisasi saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
- Ketika ketersediaan distjutor berkualitas sangat terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif kepada perusahaan-perusahaan yang berintegrasi ke depan.
- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh dan diharapkan untuk terus tumbuh secara nyata; ini adalah faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi jika industri dasarnya terputus-putus.
- Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru dengan mendistribusikan produknya sendiri.
- Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi; Ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan prediktabilitas permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
- Saat distjutor atau pengecer saat ini memiliki margin keuntungan yang tinggi; situasi ini menunjukkan bahwa perusahaan secara menguntungkan dapat mendistribusikan produknya sendiri dan memberi harga lebih kompetitif dengan mengintegrasikan ke depan.

## Integrasi Mundur

Baik produsen maupun pengecer membeli bahan yang dibutuhkan dari pemasok. Integrasi mundur adalah strategi mencari kepemilikan atau peningkatan kendali atas pemasok perusahaan. Strategi ini dapat menjadi sangat tepat ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Saat kita membeli sekotak popok Pampers di Wal-Mart, pemindai di meja kasir toko langsung mengirim pesan ke Procter&Gamble Company. Sebaliknya, di kebanyakan rumah sakit, mengatur ulang persediaan adalah mimpi buruk logistik. Inefisiensi yang disebabkan oleh kurangnya kontrol pemasok dalam industri perawatan kesehatan, bagaimanapun, dengan cepat berubah karena banyak pembeli perawatan kesehatan raksasa, seperti Departemen Pertahanan AS dan Columbia/HCA Healthcare Corporation, beralih untuk mewajibkan kode batang elektronik pada setiap pasokan barang yang dibeli. Ini memungkinkan pelacakan dan pencatatan instan tanpa faktur dan dokumen. Dari perkiraan Rp. 830 triliun yang dihabiskan setiap tahun untuk persediaan rumah sakit, laporan industri menunjukkan bahwa Rp. 110 triliun dapat dihilangkan melalui integrasi mundur yang lebih efektif.

Dalam pergeseran strategis besar untuk merancang chip komputernya sendiri, Apple Inc. pada tahun 2019 memulai strategi integrasi mundur untuk melindungi teknologi Apple dari perusahaan saingan. Apple membayangkan segera memproduksi chip yang dikembangkan secara internal untuk perangkat iPhone dan iPod Touch-nya. Posting pekerjaan online dari Apple menjelaskan lusinan posisi terkait chip. Strategi baru Apple juga ditujukan untuk membagikan lebih sedikit detail tentang rencana teknologi Apple dengan pemasok chip eksternal. Strategi integrasi mundur yang baru ini menandai jeda dari tren jangka panjang di antara sebagian besar perusahaan elektronik besar untuk mengalihkan pengembangan chip dan komponen lainnya ke pemasok eksternal.

Beberapa industri di Amerika Serikat, seperti industri otomotif dan aluminium, mengurangi upaya historis mereka untuk integrasi ke belakang. Alih-alih memiliki pemasok mereka, perusahaan bernegosiasi dengan beberapa pemasok luar. Ford dan Chrysler membeli lebih dari setengah suku cadang mereka dari pemasok luar seperti TRW, Eaton, General Electric, dan Johnson Controls. De-integrasi masuk akal di industri yang memiliki sumber pasokan global. Perusahaan saat ini berbelanja, mempermainkan satu penjual dengan yang lain, dan pergi dengan kesepakatan terbaik. Persaingan global juga mendorong perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasok mereka dan menuntut tingkat layanan dan kualitas yang lebih tinggi dari yang mereka pertahankan. Meskipun secara tradisional mengandalkan banyak pemasok untuk memastikan pasokan tidak terganggu dan harga rendah, perusahaan Amerika sekarang mengikuti jejak perusahaan Jepang, yang memiliki pemasok jauh lebih sedikit dan hubungan jangka panjang yang lebih dekat dengan sedikit itu. "Melacak begitu banyak pemasok itu berat," kata Mark Shimelonis, sebelumnya dari Xerox.

Tujuh pedoman tentang kapan integrasi ke belakang dapat menjadi strategi yang sangat efektif adalah:<sup>(6)</sup>

- Ketika pemasok organisasi saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan untuk suku cadang, komponen, rakitan, atau bahan mentah.
- Ketika jumlah pemasok kecil dan jumlah pesaing banyak.

- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang berkembang pesat; ini merupakan faktor karena strategi tipe integratif (maju, mundur, dan horizontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi dalam industri yang menurun.
- Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelola bisnis baru yang memasok bahan bakunya sendiri.
- Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting; ini merupakan faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan bakunya dan harga terkait produknya melalui integrasi ke belakang.
- Ketika persediaan sekarang memiliki margin keuntungan yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis yang memasok produk atau jasa dalam industri tertentu adalah usaha yang berharga. • Ketika sebuah organisasi perlu dengan cepat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

### **Integrasi horisontal**

Integrasi horizontal mengacu pada strategi mencari kepemilikan atau peningkatan kendali atas pesaing perusahaan. Salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategis saat ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi dan peningkatan transfer sumber daya dan kompetensi. Kenneth Davidson membuat pengamatan berikut tentang integrasi horizontal:

*Tren ke arah integrasi horizontal tampaknya mencerminkan keraguan para ahli strategi tentang kemampuan mereka untuk mengoperasikan banyak bisnis yang tidak terkait. Merger antara pesaing langsung lebih cenderung menciptakan efisiensi daripada merger antara bisnis yang tidak terkait, baik karena ada potensi yang lebih besar untuk menghilangkan fasilitas duplikat dan karena manajemen perusahaan yang mengakuisisi lebih cenderung memahami bisnis target.<sup>(7)</sup>*

Lima pedoman ini menunjukkan kapan integrasi horizontal mungkin merupakan strategi yang sangat efektif: <sup>(8)</sup>

- Ketika sebuah organisasi dapat memperoleh karakteristik monopoli di wilayah atau wilayah tertentu tanpa ditantang oleh pemerintah federal untuk "cenderung secara substansial" untuk mengurangi persaingan.
- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang sedang berkembang.
- Ketika skala ekonomi yang meningkat memberikan keunggulan kompetitif utama.
- Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan bakat manusia yang dibutuhkan untuk berhasil mengelola organisasi yang diperluas.
- Ketika pesaing goyah karena kurangnya keahlian manajerial atau kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki organisasi; Perhatikan bahwa integrasi horizontal tidak akan sesuai jika pesaing berkinerja buruk, karena dalam kasus tersebut penjualan industri secara keseluruhan menurun.

### **Strategi Intensif**

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk terkadang disebut sebagai strategi intensif karena memerlukan upaya intensif jika ingin meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada.

## Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar berupaya meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini banyak digunakan sendiri dan dikombinasikan dengan strategi lain. Penetrasi pasar termasuk meningkatkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan pengeluaran iklan, menawarkan item promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas. Seperti yang ditunjukkan di Tabel 5-4, Coke pada tahun 2019 /2020 menghabiskan triliunan rupiah untuk slogan iklan barunya, "Kebahagiaan Terbuka", yang menggantikan "Sisi Kehidupan Coke".

Lima pedoman ini menunjukkan kapan penetrasi pasar dapat menjadi strategi yang sangat efektif:<sup>(9)</sup>

- Ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau layanan tertentu.
- Ketika tingkat penggunaan pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan.
- Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.
- Ketika korelasi antara penjualan rupiah dan pengeluaran pemasaran rupiah secara historis tinggi.
- Ketika skala ekonomi yang meningkat memberikan keunggulan kompetitif utama.

## Perkembangan Pasar

Pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke dalam wilayah geografis baru. Misalnya, Pengecer seperti Wal-Mart Stores, Carrefour SA, dan Tesco PLC memperluas lebih jauh ke China pada tahun 2019 /2020 bahkan di dunia dengan penjualan yang merosot. Tesco membuka lebih sedikit toko di Inggris untuk mengalihkan belanja modal ke China. Jaringan hypermarket Prancis Carrefour membuka 28 toko di China pada tahun 2019, naik dari 22 toko pada tahun 2018. Wal-Mart membuka 30 toko di China pada tahun 2019 dan berencana untuk melipatgandakan jumlah tersebut pada tahun 2019. WalMart memiliki sekitar 250 toko di China pada akhir tahun. 2019. Raksasa barang-barang perumahan Ikea berencana membangun dua toko lagi di China pada tahun 2019 untuk memiliki total delapan toko. Semua strategi pengembangan pasar ini hadir dalam menghadapi ekonomi China yang melambat dan kepercayaan konsumen yang goyah di antara konsumen China.

Delta Air Lines pada tahun 2019 mulai melayani 15 tujuan internasional baru sebagai bagian dari strategi maskapai yang berbasis di Atlanta untuk memperoleh lebih banyak lalu lintas dari rute internasional. Strategi pengembangan pasar ini dilaksanakan sebagian besar dengan mengerahkan jet besar Northwest Airlines yang baru saja diakuisisi dari rute domestik yang tidak menguntungkan ke rute global, terutama ke Asia, di mana Delta sebelumnya hanya memiliki beberapa rute.

PepsiCo Inc. menghabiskan Rp. 10 triliun di China dari 2019 hingga 2012 untuk membangun lebih banyak pabrik, khususnya di area barat dan interior China. Juga di China, PepsiCo sedang mengembangkan produk yang disesuaikan dengan konsumen China, membangun tenaga penjualan yang lebih besar, dan memperluas upaya penelitian dan pengembangan. China adalah pasar minuman terbesar kedua Pepsi berdasarkan volume, setelah Amerika Serikat. Pepsi memiliki keripik kentang Lay dan di China menjual keripik dengan rasa bebek Beijing. Pepsi memiliki 41 persen

pangsa pasar keripik kentang di China. Strategi pengembangan pasar baru Pepsi ditujukan terutama pada saingannya Coke, yang mendominasi Pepsi di sektor minuman ringan berkarbonasi di Cina; Coke memiliki 51,9 persen pangsa pasar, sedangkan Pepsi 32,6 persen.

Yum! Brands Inc., perusahaan induk Pizza Hut, KFC, dan Taco Bell, baru-baru ini mengatakan akan membuka 500 restoran KFC baru di China pada 2019. Selain toko-toko ini, Yum Brands membuka 900 restoran lain di luar Amerika Serikat pada 2019. Merek Yum Brands yang paling menguntungkan adalah Taco Bell, sehingga perusahaan berencana untuk membuka restoran ini di Spanyol dan India pada tahun 2019. Target pasar Taco Bell adalah konsumen muda berusia 16 hingga 24 tahun. Rencana strategis baru perusahaan termasuk menjual banyak jika tidak sebagian besar tokonya di seluruh dunia untuk pewaralaba yang ada atau investor baru.

Enam pedoman ini menunjukkan kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang sangat efektif:<sup>(10)</sup>

- Ketika saluran distribusi baru tersedia yang andal, murah, dan berkualitas baik.
- Ketika sebuah organisasi sangat berhasil dalam apa yang dilakukannya.
- Saat pasar baru yang belum dimanfaatkan atau tidak jenuh ada.
- Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola operasi yang diperluas.
- Ketika sebuah organisasi memiliki kapasitas produksi berlebih.
- Ketika industri dasar organisasi dengan cepat menjadi global dalam cakupannya.

### **Pengembangan produk**

Pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau layanan yang ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Sistem operasi Chrome OS baru Google menerangi uang yang dihabiskan selama bertahun-tahun untuk pengembangan produk. Google berharap Chrome OS mengambil alih Microsoft Windows pada tahun 2015.

Kelima pedoman ini menunjukkan kapan pengembangan produk dapat menjadi strategi yang sangat efektif untuk dikejar:<sup>(11)</sup>

- Ketika sebuah organisasi memiliki produk yang sukses yang berada dalam tahap kematangan siklus hidup produk; Idenya di sini adalah untuk menarik pelanggan yang puas untuk mencoba produk baru (ditingkatkan) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau layanan organisasi saat ini.
- Saat suatu organisasi bersaing dalam suatu industri yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang pesat.
- Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga yang sebanding.
- Saat organisasi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi.
- Ketika sebuah organisasi memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang kuat.

## Strategi Diversifikasi

Ada dua jenis strategi diversifikasi umum: terkait dan tidak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilainya memiliki kecocokan strategis lintas bisnis yang bernilai kompetitif; bisnis dikatakan tidak terkait ketika rantai nilai mereka sangat berbeda sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai kompetitif.<sup>12</sup> Sebagian besar perusahaan menyukai strategi diversifikasi terkait untuk memanfaatkan sinergi sebagai berikut:

- Mentransfer keahlian yang bernilai kompetitif, pengetahuan teknologi, atau kemampuan lain dari satu bisnis ke bisnis lainnya.
- Menggabungkan aktivitas terkait dari bisnis terpisah menjadi satu operasi untuk mencapai biaya yang lebih rendah.
- Memanfaatkan penggunaan umum dari nama merek terkenal.
- Kolaborasi lintas bisnis untuk menciptakan kekuatan dan kemampuan sumber daya yang bernilai kompetitif. <sup>(13)</sup>

Strategi diversifikasi menjadi kurang populer karena organisasi semakin sulit mengelola aktivitas bisnis yang beragam. Pada 1960-an dan 1970-an, trennya adalah melakukan diversifikasi agar tidak bergantung pada industri mana pun, tetapi pada 1980-an pemikiran itu secara umum berbalik. Diversifikasi sekarang sedang mundur. Michael Porter, dari Harvard Business School, berkata, "Manajemen merasa tidak dapat mengelola binatang itu." Karenanya bisnis menjual, atau menutup, divisi yang kurang menguntungkan untuk fokus pada bisnis inti.

Risiko terbesar berada dalam satu industri adalah memiliki semua telur perusahaan dalam satu keranjang. Meskipun banyak perusahaan berhasil beroperasi dalam satu industri, teknologi baru, produk baru, atau preferensi pembeli yang berubah dengan cepat dapat menghancurkan bisnis tertentu. Misalnya, kamera digital menghancurkan industri pemrosesan film dan film, dan telepon seluler telah secara permanen mengubah industri panggilan telepon jarak jauh.

Diversifikasi harus melakukan lebih dari sekadar menyebarkan risiko bisnis ke berbagai industri, karena pemegang saham dapat melakukannya hanya dengan membeli ekuitas di perusahaan yang berbeda di industri yang berbeda atau dengan berinvestasi di reksa dana. Diversifikasi masuk akal hanya jika strategi tersebut menambah lebih banyak nilai pemegang saham daripada apa yang dapat dicapai pemegang saham dengan bertindak secara individu. Dengan demikian, industri yang dipilih untuk diversifikasi harus cukup menarik untuk menghasilkan pengembalian investasi yang tinggi secara konsisten dan menawarkan potensi di seluruh divisi operasi untuk sinergi yang lebih besar daripada yang dapat dicapai oleh entitas tersebut sendiri.

Beberapa perusahaan saat ini, bagaimanapun, bangga menjadi konglomerat, dari perusahaan kecil seperti Pentair Inc., dan Blount International hingga perusahaan besar seperti Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom, dan Samsung. Konglomerat membuktikan bahwa fokus dan keberagaman tidak selalu eksklusif.

Banyak ahli strategi berpendapat bahwa perusahaan harus "berpegang teguh pada familiarn" dan tidak menyimpang terlalu jauh dari bidang kompetensi dasar perusahaan. Namun, diversifikasi terkadang masih menjadi strategi yang tepat, terutama ketika perusahaan bersaing dalam industri yang tidak menarik. Misalnya,

United Technologies melakukan diversifikasi dari bisnis inti penerbangannya karena industri penerbangan yang merosot. United Technologies sekarang memiliki perusahaan keamanan elektronik Inggris Chubb PLC, serta Otis Elevator Company dan AC Carrier untuk mengurangi ketergantungannya pada industri penerbangan yang bergejolak. United Technologies juga memiliki UTC Fire&Security, Pratt&Whitney, Hamilton Sundstrand, dan Sikorsky Black Hawk Helicopters. Namun, hampir semua divisi perusahaan mengharapkan penurunan penjualan pada tahun 2019, sehingga perusahaan merumahkan jutaan karyawan. Hanya divisi Sikorsky yang diharapkan mendapat untung pada tahun 2019.

Hamish Maxwell, mantan CEO Philip Morris, berkata, "Kami ingin menjadi perusahaan produk konsumen." Diversifikasi masuk akal bagi Philip Morris karena konsumsi rokok menurun, tuntutan kewajiban produk berisiko, dan beberapa investor pada prinsipnya menolak saham tembakau.

### **Diversifikasi Terkait**

Strategi yang dinyatakan Google adalah mengatur semua informasi dunia ke dalam bentuk yang dapat ditelusuri, mendiversifikasi perusahaan di luar akarnya sebagai mesin telusur Web yang menjual iklan. Pembuat selai, selai kacang, dan minyak Crisco, J. M. Smuckers Co. baru-baru ini menyelesaikan akuisisi bisnis kopi Procter&Gamble's Folger sebesar Rp. 26.5 triliun, yang hampir melipatgandakan penjualan tahunan Smuckers. Smuckers terus berusaha untuk memperoleh bisnis makanan dan merek konsumen terkait saat mereka mengejar diversifikasi terkait.

Ketika Merck&Co. mengakuisisi saingannya Schering-Plough Corp senilai Rp. 411 triliun pada tahun 2019, akuisisi tersebut membawa tiga bisnis baru terkait dari Merck. Tiga bidang bisnis baru adalah bioteknologi, kesehatan konsumen, dan kesehatan hewan. Selain itu, akuisisi tersebut membawa kehadiran Merck yang diperluas di Brasil, Cina, dan pasar negara berkembang lainnya.

Berbasis di Baltimore, pembuat pakaian olahraga Under Armour melakukan diversifikasi terkait pada tahun 2019 ketika memperkenalkan sepatu "lari" atletik untuk pertama kalinya. Strategi ini memperluas daya tarik Under Armour dari anak laki-laki dan pria muda ke wanita, konsumen yang lebih tua, dan lebih banyak atlet kasual. Bisnis alas kaki atletik didominasi oleh Nike dan Adidas, tetapi Under Armour menggunakan perangkat lunak desain yang canggih, teknik manufaktur baru, teknik material terbaru, dan sistem teknologi informasi yang kuat untuk menghasilkan semua produknya. Penjualan Under Armour di tahun 2019 diharapkan meningkat 20 persen menjadi Rp. 9 triliun.

Dalam langkah diversifikasi terkait pada tahun 2019, Tyson Foods memasuki bisnis makanan anjing, menjual makanan hewan peliharaan berpendingin yang ditargetkan kepada konsumen yang memberikan hewan peliharaan mereka segalanya mulai dari pakaian dan kursi mobil hingga kuburan pemakaman. Sebelum langkah Tyson ini, perusahaan pengepakan daging telah puas menjual sisa makanan seperti lemak ayam dan produk sampingannya kepada pembuat makanan hewan kalengan dan kering. Scott Morris dari Freshpet Company di Secaucus, New Jersey, mengatakan langkah Tyson ini akan mengubah fakta bahwa "makanan hewan saat ini terlihat sama seperti 30 tahun lalu".

Enam pedoman tentang kapan diversifikasi terkait dapat menjadi strategi yang efektif adalah sebagai berikut.<sup>(14)</sup>

- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri tanpa pertumbuhan atau pertumbuhan lambat.
- Saat menambahkan produk baru namun terkait, secara signifikan akan meningkatkan penjualan produk saat ini.
- Ketika baru, tetapi terkait, produk bisa ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif.
- Saat baru, tetapi terkait, produk memiliki tingkat penjualan musiman yang mengimbangi puncak dan lembah organisasi yang ada.
- Saat produk organisasi saat ini berada dalam tahap penurunan siklus hidup produk.
- Ketika sebuah organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

### **Diversifikasi Tidak Terkait**

Strategi diversifikasi yang tidak terkait lebih menyukai memanfaatkan portofolio bisnis yang mampu memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya masing-masing, daripada berusaha memanfaatkan strategi rantai nilai yang cocok di antara bisnis tersebut. Perusahaan yang menerapkan diversifikasi yang tidak terkait terus-menerus mencari di berbagai industri untuk perusahaan yang dapat diakuisisi untuk mendapatkan kesepakatan, namun memiliki potensi untuk memberikan laba atas investasi yang tinggi. Mengejar diversifikasi yang tidak terkait memerlukan upaya untuk mengakuisisi perusahaan yang asetnya dinilai rendah, atau perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan, atau perusahaan yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi tetapi kekurangan modal investasi. Kelemahan yang jelas dari diversifikasi yang tidak terkait adalah bahwa perusahaan induk harus memiliki tim manajemen puncak yang sangat baik yang merencanakan, mengorganisir, memotivasi, mendelegasikan, dan mengendalikan secara efektif. Jauh lebih sulit untuk mengelola bisnis di banyak industri daripada di satu industri. Namun, beberapa perusahaan berhasil mengejar diversifikasi yang tidak terkait, seperti Walt Disney, pemilik ABC, dan General Electric, yang memiliki NBC.

Banyak lebih banyak perusahaan yang gagal dalam diversifikasi yang tidak terkait daripada yang berhasil karena tantangan manajemen yang sangat besar. Namun, diversifikasi yang tidak terkait bisa bagus, seperti halnya untuk Cendant Corp., yang memiliki perusahaan real estat Century 21, agen persewaan mobil Avis, situs pemesanan perjalanan Orbitz dan Flairview Travel, dan merek hotel Days Inn dan Howard Johnson.

Dalam apa yang dapat dianggap sebagai strategi diversifikasi yang tidak terkait, Dell Inc. baru-baru ini mulai memproduksi ponsel pintar, yang mirip dengan iPhone Apple dan ponsel penjelajahan Web Research in Motion. Dell terus kehilangan pangsa pasar dengan 13,7 persen pangsa komputer pribadi, turun dari 14,6 persen.

Qualcomm Inc. yang berbasis di San Diego baru-baru ini melakukan diversifikasi di luar ponsel ke perangkat keras desktop. Strategi perusahaan adalah menghadirkan akses Web ke berbagai tempat di dunia yang memiliki jaringan telepon seluler tetapi tidak memiliki akses Internet karena tidak praktis atau tidak terjangkau. Qualcomm sedang menguji pemasaran perangkat barunya yang disebut Kayak. Perusahaan mengharapkan Intel menjadi pesaing utamanya di bidang produk baru ini.

IBM pada tahun 2019 memasuki bisnis pengelolaan air dengan penciptaan teknologi membran desalinasi baru yang menghilangkan garam arsenik dan boron dari air tanah yang terkontaminasi. Perusahaan mengharapkan untuk melisensikan teknologinya

daripada membangun pabrik desalinasi itu sendiri. Tetapi IBM telah mulai memasang sistem sensor air dan perangkat lunak untuk memantau pipa air, waduk, sungai, dan pelabuhan. Itu semua adalah bagian dari Inisiatif Inovasi Hijau Besar IBM 2019 . Perusahaan itu selalu dikenal sebagai Big Blue.

Cisco Systems melakukan diversifikasi pada tahun 2019 dengan terjun ke pasar server komputer yang sangat kompetitif, menempatkannya dalam persaingan langsung untuk pertama kalinya dengan mitra lamanya Hewlett-Packard dan IBM. Sebelum langkah strategis ini, Cisco terutama berada di bisnis router dan switch, yang mengarahkan lalu lintas Internet. Strategi Cisco baru ini menyoroti fakta bahwa pusat data menjadi medan pertempuran baru karena pelanggan besar mengelola lalu lintas Internet dan biaya energi meningkat. Michael Corrado dari IBM mengatakan bukan hal yang aneh bagi perusahaan teknologi untuk menjadi mitra dan pesaing. Namun, Jim Ganthier dari HP mengatakan, "HP memberikan hari ini apa yang dijanjikan Cisco besok."<sup>(15)</sup>

Produsen kedirgantaraan Prancis Safran SA baru-baru ini melakukan diversifikasi lebih jauh dari penggerak jet ke dalam operasi pemeliharaan dan layanan dengan membeli 81 persen divisi Perlindungan Dalam Negeri General Electric Company seharga Rp. 5,8 triliun secara tunai. Divisi baru Safran ini berfokus pada deteksi bahan peledak dan narkotika. GE dan Safran telah bekerja sama selama lebih dari 30 tahun, termasuk usaha patungan yang memproduksi mesin jet komersial CFM.

Sepuluh pedoman tentang kapan diversifikasi yang tidak terkait mungkin menjadi strategi yang sangat efektif adalah:<sup>(16)</sup>

- Ketika pendapatan yang diperoleh dari produk atau layanan organisasi saat ini akan meningkat secara signifikan dengan menambahkan produk baru yang tidak terkait.
- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak berkembang, seperti yang ditunjukkan oleh margin dan pengembalian keuntungan industri yang rendah.
- Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan saat ini.
- Saat produk baru memiliki pola penjualan countercyclical dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
- Saat industri dasar organisasi mengalami penurunan penjualan dan keuntungan tahunan.
- Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan bakat manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan sukses di industri baru.
- Ketika sebuah organisasi memiliki kesempatan untuk membeli bisnis yang tidak terkait, itu merupakan peluang investasi yang menarik.
- Ketika ada sinergi keuangan antara perusahaan yang diakuisisi dan yang diakuisisi. (Perhatikan bahwa perbedaan utama antara diversifikasi terkait dan tidak terkait adalah bahwa yang pertama harus didasarkan pada beberapa kesamaan di pasar, produk, atau teknologi, sedangkan yang terakhir harus lebih didasarkan pada pertimbangan keuntungan.)
- Ketika pasar yang ada untuk produk organisasi saat ini sudah jenuh.
- Ketika tindakan antitrust dapat dikenakan terhadap organisasi yang secara historis terkonsentrasi pada satu industri.

## Strategi Bertahan

Selain strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat mengejar penghematan, divestasi, atau likuidasi.

### Penghematan

Penghematan terjadi ketika sebuah organisasi berkumpul kembali melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penurunan penjualan dan keuntungan. Terkadang disebut strategi turnaround atau reorganisasi, penghematan dirancang untuk memperkuat kompetensi dasar organisasi. Selama penghematan, ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. Penghematan dapat mencakup penjualan tanah dan bangunan untuk mengumpulkan uang tunai yang dibutuhkan, memangkas lini produk, menutup bisnis marjinal, menutup pabrik yang sudah usang, mengotomatiskan proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melembagakan sistem kendali biaya

Smithfield Foods, pengolah daging babi terbesar di dunia, menutup 6 dari 40 pabriknya, merumahkan 1.800 karyawan, dan memangkas produksi sebesar 10 persen pada tahun 2019 dalam upaya menghentikan pengurusan likuiditas di perusahaan tersebut. Tindakan penghematan ini diharapkan dapat menghemat Rp. 550 miliar pada tahun 2020 dan Rp. 1,25 triliun pada tahun 2011. Daging babi adalah daging yang paling banyak dikonsumsi di dunia berdasarkan volume.<sup>(17)</sup>

Starbucks telah meluncurkan strategi penghematan besar-besaran dalam upaya menyelamatkan perusahaan. CEO Howard Schultz mengatakan Starbucks akan segera menutup 300 toko berkinerja buruk yang dioperasikan perusahaan di seluruh dunia, termasuk 200 di Amerika Serikat. Penutupan ini di atas 600 penutupan Starbucks baru-baru ini di Amerika Serikat dan 61 penutupan di Australia. Namun, perusahaan berencana membuka 140 toko di Amerika Serikat pada 2019 dan membuka 170 toko di luar Amerika Serikat. Starbucks berencana memangkas 700 posisi perusahaan dan non-ritel secara global. Selain itu, sebagai bagian dari strategi Starbucks untuk bertahan dari resesi global, perusahaan akan memasuki perlombaan makanan bernilai untuk memerangi bar kopi McCafe baru McDonald's, yang menyebar secara nasional dan kemungkinan besar segera secara global.

Mengejar strategi penghematan berat untuk bertahan hidup, Citigroup baru-baru ini mengumumkan bahwa mereka memangkas 52.000 pekerjaan lagi. Ini adalah pengumuman PHK perusahaan terbesar sejak 1993, ketika IBM memangkas 60.000 pekerjaan. Citigroup telah memangkas 23.000 pekerjaan di tahun 2019 karena harga sahamnya turun 70 persen di tahun itu saja.

Sony Corp yang berbasis di Tokyo memangkas 8.000 pekerjaan dan menutup 6 dari 57 pabriknya pada Maret 2020 karena harga televisi jatuh dan belanja konsumen secara umum menurun. Sony juga telah dirugikan oleh penurunan permintaan kamera digital dan kenaikan tajam yen terhadap mata uang utama, yang telah memotong keuntungan dengan mengurangi pendapatan luar negeri ketika dikonversi kembali ke mata uang Jepang.

Sebagian besar bank mengejar penghematan. Sebanyak 25 bank gagal pada tahun 2018, termasuk 16 bank dengan aset kurang dari Rp. 10 triliun. Tiga kegagalan bank terbesar menurut ukurannya pada tahun 2019 adalah Washington Mutual di Seattle,

Washington, IndyMac Bank di Pasadena, California, dan Downey Savings and Loan Association di Newport Beach, California.

Macy's Inc. pada tahun 2019 menghilangkan 7.000 pekerjaan di antara 840 department store dan memotong dividennya sebesar 62 persen. Perusahaan juga mengakhiri kenaikan gaji para eksekutif dan memangkas anggaran belanja modal 2019 sebesar Rp. 1,5 triliun menjadi sekitar Rp. 4,5 triliun, turun dari jumlah yang direncanakan sebesar Rp. 10 triliun. Juga sebagai bagian dari strategi penghematan, Macy membeli kembali Rp. 9,5 triliun dalam bentuk hutang. Macy's mengharapkan penjualan turun rata-rata sekitar 8 persen per toko pada tahun 2019. Perusahaan ini menggabungkan empat divisi di bawah satu orang dan mendiskon barang dagangannya secara substansial.

Perusahaan kimia AS terbesar berdasarkan pendapatan adalah Dow Chemical Company, dan Dow sedang mengejar strategi penghematan yang agresif. Dow baru-baru ini menutup 20 pabrik, mematikan 180 pabrik lagi, dan memberhentikan lebih dari 5.000 karyawan.

Dalam beberapa kasus, kebangkrutan dapat menjadi jenis strategi penghematan yang efektif. Kebangkrutan dapat memungkinkan perusahaan untuk menghindari kewajiban hutang besar dan membatalkan kontrak serikat pekerja. Ada lima jenis kebangkrutan utama: Bab 7, Bab 9, Bab 11, Bab 12, dan Bab 13.

Bab 7 kebangkrutan adalah prosedur likuidasi yang digunakan hanya ketika perusahaan melihat tidak ada harapan untuk dapat beroperasi dengan sukses atau untuk mendapatkan perjanjian kreditur yang diperlukan. Semua aset organisasi dijual sebagian untuk mendapatkan nilai nyata.

Bab 9 kebangkrutan berlaku untuk kota. Kota yang berhasil menyatakan kebangkrutan adalah Camden, New Jersey, kota termiskin di negara bagian itu dan kota termiskin kelima di Amerika Serikat. Sebuah kota penuh kejahatan dengan 87.000 jiwa, Camden menerima Rp. 625 miliar bantuan negara dan telah menarik petisi kebangkrutannya. Antara 1980 dan 2000, hanya 18 kota di AS yang dinyatakan bangkrut. Beberapa negara bagian tidak mengizinkan kotamadya menyatakan kebangkrutan.

Bab 11 kebangkrutan memungkinkan organisasi untuk mengatur kembali dan kembali setelah mengajukan petisi untuk perlindungan.

Bab 12 kebangkrutan diciptakan oleh Undang-Undang Kebangkrutan Keluarga Petani tahun 1986. Undang-undang ini mulai berlaku pada tahun 1987 dan memberikan keringanan khusus kepada keluarga petani dengan hutang sebesar atau kurang dari Rp. 15 miliar.

Bab 13 kebangkrutan adalah rencana reorganisasi yang mirip dengan Bab 11, tetapi hanya tersedia untuk usaha kecil yang dimiliki oleh individu dengan hutang tanpa jaminan kurang dari 1,4 miliar rupiah dan hutang terjamin kurang dari 4,9 miliar rupiah. Debitur Bab 13 diizinkan untuk menjalankan bisnis sementara rencana sedang dikembangkan untuk menyediakan operasi bisnis yang sukses di masa depan.

Lebih dari 60 persen perusahaan Fortune 500 didirikan di Wilmington, Delaware, sehingga kota ini belakangan ini dikenal sebagai "ibu kota kebangkrutan dunia". Lebih dari setengah dari semua perusahaan besar AS yang menyatakan kebangkrutan dalam beberapa tahun terakhir telah melakukannya di Wilmington. Pengajuan kebangkrutan pribadi di Amerika Serikat melebihi 1 miliar untuk pertama kalinya pada

tahun 2018, menyusul masing-masing 822.590 dan 617.660 pengajuan pada tahun 2019 dan 2017.

Produsen peralatan telekomunikasi Nortel Networks mengajukan pailit Bab 11 pada tahun 2019 karena beban utangnya yang besar tidak dapat menahan penurunan permintaan. Perusahaan saingan Cisco Systems, Alcatel SA dari Prancis, Nokia Corp., dan Avaya Inc. yakin akan mendapatkan keuntungan dari kematian Nortel. Nortel telah diganggu oleh pernyataan kembali akuntansi, pemotongan harga, penurunan permintaan, dan pembayaran bunga tinggi.

Alih-alih bangkit dari kebangkrutan, Nortel Networks sedang mempertimbangkan untuk menjual dua divisinya: peralatan nirkabel dan sistem telekomunikasi untuk perkantoran. Pembeli potensial seperti Avaya Inc. dan Siemensw AG dan Gores Group LLC dan bahkan Cisco Systems sedang dalam pembicaraan dengan Nortel.

Pilgrim's Pride, perusahaan ayam terbesar di Amerika Serikat, baru-baru ini menyatakan bangkrut. Hutang yang besar, biaya pakan yang tinggi, dan harga ayam broiler yang lebih rendah telah menghancurkan operasi perusahaan, terutama di Amerika Serikat. Operasi perusahaan di Meksiko tidak termasuk dalam pengajuan kebangkrutan.

Tjutane Company, yang memiliki delapan surat kabar harian utama, termasuk Los Angeles Times dan Chicago Tjutane, serta tim bisbol Chicago Cubs, baru-baru ini menyatakan bangkrut. Tjutane adalah jaringan surat kabar terbesar kedua di negara itu, tetapi juga memiliki beberapa stasiun televisi.

Tahun 2019 sangat sulit bagi banyak perusahaan keuangan, pengecer, restoran, dan perusahaan lain. Itu sangat kasar sehingga sejumlah besar perusahaan menyatakan kebangkrutan. Tabel 5-5 menjelaskan beberapa perusahaan terkenal yang baru-baru ini menyatakan pailit Bab 11.

Lima pedoman tentang kapan penghematan mungkin menjadi strategi yang sangat efektif untuk dikejar adalah sebagai berikut:<sup>(18)</sup>

- Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi yang jelas berbeda tetapi telah gagal secara konsisten untuk memenuhi tujuan dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- Ketika sebuah organisasi adalah salah satu pesaing yang lebih lemah dalam industri tertentu.
- Ketika sebuah organisasi diganggu oleh inefisiensi, profitabilitas rendah, moral karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja.
- Ketika sebuah organisasi gagal memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, memanfaatkan kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu; yaitu, ketika manajer strategis organisasi telah gagal (dan mungkin akan digantikan oleh individu yang lebih kompeten).
- Ketika sebuah organisasi telah tumbuh begitu besar dengan sangat cepat sehingga diperlukan reorganisasi internal yang besar.

**Tabel 5.5 Perusahaan Yang Baru-Baru Ini Menyatakan Pailit Bab 11**

Tjutane Company — Konglomerat media yang memiliki Chicago Tjutane, Los Angeles Times, Chicago Cubs, dan Wrigley Field baru-baru ini menyatakan bangkrut.

Keuntungan — Perusahaan persewaan mobil ini mengajukan kebangkrutan pada bulan Desember 2019 karena konsumen yang kekurangan uang melakukan lebih sedikit perjalanan selama ekonomi yang merosot. Advantage menutup sekitar 40 persen dari lokasi ritel A.S.-nya.

Bally Total Fitness — Untuk kedua kalinya dalam dua tahun, operator gym ini mengajukan perlindungan kebangkrutan pada Desember 2018. Perusahaan mengoperasikan hampir 350 fasilitas di seluruh negeri.

Pilgrim's Pride — AS. Keuntungan pembuat daging telah menyusut setelah harga pakan yang tinggi dan hutang yang berlebihan. Pada bulan Desember 2018, Pilgrim's Pride, produsen ayam AS terbesar, mengajukan perlindungan kebangkrutan Bab 11.

Hawaiian Telcom Communications Inc. — Perusahaan telepon terbesar di Kepulauan Hawaii, perusahaan ini mengajukan perlindungan kebangkrutan Bab 11 pada bulan Desember 2018. Perusahaan tersebut menyebutkan meningkatnya persaingan, ketidakstabilan ekonomi, dan kegagalannya untuk memenuhi kebutuhan belanja modal.

Circuit City — Pengecer elektronik ini baru-baru ini menutup 155 dari lebih 700 tokonya dan menyatakan bangkrut Bab 11.

Penekan Kasur — Menyusul kerugian Rp. 29 miliar pada tahun 2019 di pasar New England, perusahaan tersebut menutup 48 toko dan mengajukan perlindungan Bab 11.

Washington Mutual — Perusahaan besar ini baru-baru ini mengajukan perlindungan kebangkrutan setelah menjual operasi perbankannya kepada JPMorgan Chase. Itu adalah kegagalan bank terbesar dalam sejarah AS pada saat itu.

Mrs. Fields Famous Brands LLC — Perusahaan ini didirikan oleh ibu rumah tangga Debbi Fields pada akhir 1970-an. Kue buatannya yang terkenal dengan cepat semakin populer. Perusahaan mengajukan perlindungan kebangkrutan.

Tropicana Entertainment — Perusahaan kasino mengumumkan Bab 11 baru-baru ini ketika lisensi kasino New Jersey-nya dicabut. Perusahaan telah beroperasi di industri perhotelan/perhotelan selama lebih dari 35 tahun.

Polaroid — Didirikan pada tahun 1937 oleh Edwin Land, perusahaan yang berbasis di Massachusetts ini paling terkenal dengan kamera film instannya. Polaroid berhenti membuat kamera pada tahun 2017 dan mengumumkan akan berhenti menjual film pada tahun 2019. Pada bulan Desember 2018, Polaroid mengajukan perlindungan kebangkrutan Bab 11.

## Divestasi

Menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut divestasi. Divestasi sering kali digunakan untuk mengumpulkan modal untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi penghematan keseluruhan untuk menyingkirkan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak sesuai dengan aktivitas perusahaan lainnya. Divestasi juga menjadi strategi populer bagi perusahaan untuk fokus pada bisnis inti mereka dan menjadi kurang terdiversifikasi. Misalnya, untuk mengumpulkan uang, Motorola pada tahun 2019 mendivestasikan divisi email seluler Good Technology ke Visto Corporation. Baik Good Technology dan Visto Corp. tertinggal dari pemimpin pasar pembuat perangkat BlackBerry Research in Motion Ltd. Motorola telah jatuh dari pembuat ponsel nomor dua menjadi nomor 5.

Lehman Brothers Holdings yang sakit mendivestasikan divisi modal ventura pada tahun 2019 ketika perusahaan tersebut melepaskan aset untuk mengumpulkan uang tunai dan membayar kreditor. Perusahaan yang mengakuisisi, HarbourVEST Partners LLC, mengubah nama divisi Lehman menjadi Tenaya Capital.

Cadbury PLC baru-baru ini menjual bisnis minuman Australia ke Asahi Breweries Ltd. Jepang seharga Rp. 8,119 triliun. Asahi adalah pembuat bir terbesar di Jepang berdasarkan pangsa pasar. Tepat sebelum divestasi ini, Cadbury telah mendivestasikan bisnis Dr Pepper Snapple-nya ke konsorsium ekuitas swasta. Tabel 5-6 memberikan beberapa divestasi yang lebih baru.

Secara historis, perusahaan telah melepaskan divisi yang tidak diinginkan atau berkinerja buruk, tetapi resesi global telah menyaksikan perusahaan menutup operasi semacam itu. Misalnya, Home Depot menutup toko desain rumah Expo-nya; produsen pertahanan dan kedirgantaraan Textron Corp menutup grup yang mendanai transaksi

real estat; Pioneer Corp. akan segera berhenti membuat televisi; Praxair Inc. menutup beberapa bisnis terkait layanannya di luar Amerika Serikat; bahkan Google baru-baru ini menghentikan upaya untuk menjual iklan di stasiun radio dan surat kabar. Saks, rantai pakaian mewah, baru-baru ini menutup 16 dari 18 salon pengantinnya, hanya menyisakan departemennya di Manhattan dan Beverly Hills.

Enam pedoman tentang kapan divestasi dapat menjadi strategi yang sangat efektif untuk dikejar:<sup>(19)</sup>

- Ketika sebuah organisasi telah mengejar strategi penghematan dan gagal mencapai perbaikan yang dibutuhkan.
- Ketika sebuah divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya untuk menjadi kompetitif daripada yang dapat disediakan oleh perusahaan
- Ketika sebuah divisi bertanggung jawab atas kinerja buruk organisasi secara keseluruhan.
- Ketika divisi tidak sesuai dengan bagian organisasi lainnya; ini dapat dihasilkan dari pasar, pelanggan, manajer, karyawan, nilai, atau kebutuhan yang sangat berbeda.
- Ketika uang tunai dalam jumlah besar dibutuhkan dengan cepat dan tidak dapat diperoleh secara wajar dari sumber lain.
- Ketika tindakan antitrust pemerintah mengancam organisasi.

## Likuidasi

Menjual semua aset perusahaan, sebagian, untuk nilai nyata disebut likuidasi. Likuidasi adalah pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional. Namun, mungkin lebih baik berhenti beroperasi daripada terus kehilangan uang dalam jumlah besar. Misalnya, meskipun empat tahun dalam pengembangan dan dua tahun dalam konstruksi, Taman Hard Rock di Pantai Myrtle, Carolina Selatan, dilikuidasi pada tahun 2019 hanya sembilan bulan setelah dibuka. Taman tersebut telah disebut sebagai taman hiburan rock 'n' roll pertama di dunia dan investasi pariwisata terbesar dalam sejarah Carolina Selatan. Dari pembukaannya pada bulan April 2019 hingga penutupannya enam bulan kemudian, taman tersebut hanya menghasilkan Rp. 200 miliar dalam penjualan tiket, jauh di bawah Rp. 240 miliar dalam pembayaran bunga tahunan yang jatuh tempo. Taman itu menarik jauh lebih sedikit dari yang diproyeksikan 30.000 orang per hari. Perencanaan yang buruk dan leverage yang terlalu tinggi menghancurkan bisnis ini dengan sangat cepat.

Sebaliknya, Disney's Shanghai, Taman Disneyland yang berbasis di China masih dalam jadwal untuk dibuka pada tahun 2020 karena Disney meremehkan kesulitan ekonomi global dan menetapkan taman tersebut sebagai menciptakan 50.000 pekerjaan baru di tengah ekonomi China yang mendingin. Taman Disneyland Hong Kong telah mengalami kesulitan selama tiga tahun keberadaannya, dan banyak analis mengkritik keseluruhan strategi Disney di China.

Berbasis di Knoxville, Tennessee, Goody's Family Clothing melikuidasi 282 tokonya pada tahun 2019 dan 10.000 karyawannya kehilangan pekerjaan. Pengecer pakaian dengan harga sedang telah beroperasi di bawah kebangkrutan Bab 11 selama tahun 2019 tetapi tidak dapat merestrukturisasi persyaratan dengan kreditornya. Persaingan harga yang ketat di antara perusahaan saingan ditambah dengan penurunan permintaan konsumen dan leverage yang tinggi dikombinasikan untuk menghancurkan perusahaan terkenal di Tenggara ini.

Woolworths Group PLC baru-baru ini meluncurkan penjualan likuidasi di semua tokonya yang secara virtual mengakhiri ikon ritel Inggrisnya yang berusia 99 tahun. Perusahaan Inggris ini tidak terkait dengan perusahaan A.S. dan Australia dengan nama yang mirip. Woolworths Group PLC memiliki 815 toko dan sekitar 30.000 karyawan. Woolies, demikian orang Inggris menyebut perusahaan ini, dimulai di Inggris pada tahun 1909 ketika Frank Woolworth membuka toko pertama di Liverpool, Inggris.

KB Toys Inc. baru-baru ini mengatakan akan melikuidasi 400 toko yang berbasis di mal dan outletnya. Ratusan pengecer telah dilikuidasi, termasuk Linens 'n Things dan Mervyn's. Salah satu pengecer pakaian Barat terbesar di Amerika Serikat adalah BTWW Retail L.P., dan perusahaan itu juga melikuidasi 95 tokonya. Mungkin pengecer Amerika paling terkenal yang dilikuidasi pada tahun 2019 adalah jaringan peralatan dan elektronik berusia 60 tahun, Circuit City, yang menutup semua 567 toko yang tersisa dan memberhentikan 34.000 karyawannya yang tersisa. Hampir setiap pengecer besar AS yang berusaha untuk mengatur ulang di bawah perlindungan pengadilan kebangkrutan dalam dua tahun terakhir akhirnya dilikuidasi karena kurangnya pembeli atau pembiayaan. Hilangnya Circuit City diharapkan menguntungkan Best Buy dan pengecer terbesar di dunia, Wal-Mart Stores. Tepat sebelum likuidasi Circuit City, perusahaan itu berutang lebih dari Rp. 10 triliun kepada lebih dari 100.000 kreditur, termasuk Rp. 1,188 triliun kepada Hewlett-Packard dan Rp. 1,159 triliun kepada Samsung.

Mungkin perusahaan Eropa paling terkenal yang dilikuidasi pada tahun 2019 adalah Waterford Wedgwood PLC di Irlandia. Pembuat Crystal Waterford serta pola Cina Wedgwood dan Royal Doulton ini didirikan pada 1759 dan memiliki 7.700 karyawan di Inggris Raya, Irlandia, Indonesia, dan tempat lain. Perusahaan ini sangat sarat dengan hutang, dan ketika pengeluaran konsumen untuk peralatan makan yang mahal menurun drastis pada tahun 2018, perusahaan itu bertekuk lutut.

Peanut Corporation of American yang berbasis di Lynchburg, Virginia mengajukan likuidasi Bab 7 pada awal 2019 setelah wabah salmonella nasional yang dikaitkan dengan perusahaan itu melumpuhkan bisnis. Wabah salmonella telah dilacak ke pabrik perusahaan di Blakely, Georgia. Perusahaan yang mengajukan Bab 7 menjual aset mereka dan mendistribusikan hasilnya kepada kreditor.

Beberapa pengecer yang secara resmi menyelesaikan likuidasi Bab 7 mereka pada tahun 2019 adalah Goody's, Whitehall Jewellers, dan Circuit City. Tabel 5-7 menjelaskan perusahaan yang baru-baru ini dilikuidasi.

Jutaan bisnis kecil di Amerika Serikat dilikuidasi setiap tahun tanpa pernah menjadi berita. Sulit untuk memulai dan menjalankan bisnis kecil dengan sukses. Di Cina dan Rusia, jutaan bisnis milik pemerintah dilikuidasi setiap tahun ketika negara-negara tersebut mencoba memprivatisasi dan mengkonsolidasikan industri.

#### **Tabel 5.7. Perusahaan Yang Baru Dilikuidasi, Menyatakan Bab 7 Pailit**

Aloha Airlines — Setelah lebih dari 60 tahun melayani di dan di dalam Hawaii, perusahaan tersebut melakukan penerbangan penumpang terakhirnya pada tanggal

31 Maret 2018. Perusahaan tersebut dilikuidasi setelah perlindungan kebangkrutan tidak berhasil untuk itu.

Sharper Image Corporation — Perusahaan baru-baru ini dilikuidasi, dengan alasan penurunan penjualan, kerugian tiga tahun berturut-turut, dan litigasi yang melibatkan pemurni udara Ionic Breeze.

DayJet Corporation — Maskapai startup kecil yang berbasis di Boca Raton, Florida, yang bermaksud untuk mengantar para pelancong bisnis yang sibuk antar bandara regional, baru-baru ini mengandangkan pesawatnya dan dilikuidasi.

Tweeter — Pengecer elektronik rumah tangga mengajukan likuidasi Bab 7 dan menjual semua barang dagangan di semua tokonya.

IMetromedia Restaurant Group — Perusahaan induk dari jaringan restoran Bennigan's dan Steak&Ale, perusahaan tersebut baru-baru ini mengajukan perlindungan kebangkrutan Bab 7 dan menutup semua 150 toko milik perusahaan.

IndyMac Bank — Kantor Pengawasan Barang Bekas menutup bank ini baru-baru ini setelah menyerah pada tekanan kredit yang lebih ketat, harga rumah yang jatuh, dan penyitaan yang meningkat. Kontrol atas asetnya dialihkan ke Federal Deposit Insurance Corp. saat IndyMac mengajukan perlindungan kebangkrutan.

Skybus Airlines — Maskapai diskon yang terkenal dengan tarif Rp. 150.000,- dan tambahan à la carte tiba-tiba dilikuidasi. Maskapai ini telah melakukan 74 penerbangan setiap hari ke 15 kota di AS. Penutupan tersebut berdampak pada sekitar 350 karyawan di Columbus, Ohio, dan 100 di Greensboro, Carolina Utara.

Whitehall Jewellers — Didirikan pada tahun 1895, toko perhiasan yang berbasis di Chicago ini memiliki sekitar 375 lokasi ritel di 39 negara bagian. Menyusul pengajuan kebangkrutan pada Juni 2018, perusahaan baru-baru ini menutup semua lokasinya.

Amabassadair — Maskapai penerbangan yang berbasis di Indianapolis didirikan pada tahun 1973, tetapi hilangnya kontrak besar yang tak terduga untuk bisnis carter

militernya memaksa maskapai tersebut bangkrut dan kemudian perusahaan tersebut menghentikan operasinya.

Domain Home Furniture — Jaringan 27 toko di Norwood, Massachusetts didirikan pada tahun 1985. Selama dua dekade, Domain Home adalah andalan pasar furnitur kelas atas di Timur Laut yang terkenal dengan furnitur berkualitas dan produk dekorasi rumah lainnya. Perusahaan baru-baru ini menyatakan bangkrut dan menutup semua toko.

Ketiga pedoman ini menunjukkan kapan likuidasi dapat menjadi strategi yang sangat efektif untuk dikejar.<sup>(20)</sup>

- Ketika sebuah organisasi telah mengejar baik strategi penghematan maupun strategi divestasi, dan keduanya tidak berhasil.
- Ketika satu-satunya alternatif organisasi adalah kebangkrutan. Likuidasi merupakan cara yang teratur dan terencana untuk mendapatkan uang tunai sebesar mungkin untuk aset organisasi. Perusahaan dapat secara legal menyatakan pailit terlebih dahulu dan kemudian melikuidasi berbagai divisi untuk meningkatkan modal yang dibutuhkan.
- Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

### **Lima Strategi Umum Michael Porter**

Mungkin tiga buku yang paling banyak dibaca tentang analisis kompetitif pada 1980-an adalah Strategi Kompetitif Michael Porter (Pers Bebas, 1980), Keunggulan Kompetitif (Pers Bebas, 1985), dan Keunggulan Kompetitif Bangsa (Pers Bebas, 1989). Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menyebut basis ini sebagai strategi generik. Kepemimpinan biaya menekankan pada produksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Dua jenis alternatif strategi kepemimpinan biaya dapat didefinisikan. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah yang menawarkan produk atau layanan ke berbagai pelanggan dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik yang menawarkan produk atau layanan kepada banyak pelanggan dengan harga-nilai terbaik yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan kepada pelanggan berbagai produk atau layanan dengan harga terendah yang tersedia dibandingkan dengan produk pesaing dengan atjutat serupa. Strategi Tipe 1 dan Tipe 2 menargetkan pasar yang besar.

Strategi umum Tipe 3 Porter adalah diferensiasi, strategi yang ditujukan untuk menghasilkan produk dan layanan yang dianggap unik di seluruh industri dan diarahkan pada konsumen yang relatif tidak sensitif terhadap harga.

Fokus berarti menghasilkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua jenis strategi fokus alternatif adalah Tipe 4 dan Tipe

5. Tipe 4 adalah strategi fokus berbiaya rendah yang menawarkan produk atau layanan kepada sejumlah kecil (kelompok khusus) pelanggan dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi Tipe 4 termasuk Jiffy Lube International dan Pizza Hut, serta dealer mobil bekas lokal dan restoran hot dog. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau layanan kepada sejumlah kecil pelanggan dengan harga-nilai terbaik yang tersedia di pasar. Terkadang disebut "diferensiasi terfokus", strategi fokus dengan nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan produk atau layanan kepada kelompok khusus pelanggan yang memenuhi selera dan persyaratan mereka lebih baik daripada produk pesaing. Baik strategi fokus Tipe 4 dan Tipe 5 menargetkan pasar kecil. Namun, perbedaannya adalah bahwa strategi Tipe 4 menawarkan layanan produk ke grup khusus dengan harga terendah, sedangkan Tipe 5 menawarkan produk/layanan ke grup khusus dengan harga lebih tinggi tetapi sarat dengan fitur sehingga penawaran dianggap sebagai nilai terbaik. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi Tipe 5 termasuk Cannondale (sepeda gunung top-of-the-line), Maytag (mesin cuci), dan Restoran Lone Star (rumah steak), serta penginapan tempat tidur dan sarapan dan ritel lokal butik.

Lima strategi Porter menyiratkan pengaturan organisasi, prosedur kontrol, dan sistem insentif yang berbeda. Perusahaan yang lebih besar dengan akses yang lebih besar ke sumber daya biasanya bersaing atas dasar kepemimpinan biaya dan/atau diferensiasi, sedangkan perusahaan yang lebih kecil sering bersaing pada basis fokus. Lima strategi umum Porter diilustrasikan pada Gambar 5-3. Perhatikan bahwa strategi diferensiasi (Tipe 3) dapat dilakukan dengan pasar sasaran kecil atau pasar sasaran besar. Namun, tidak efektif untuk mengejar strategi kepemimpinan biaya di pasar kecil karena margin keuntungan umumnya terlalu kecil. Demikian pula, tidak efektif untuk mengejar strategi fokus di pasar besar karena skala ekonomi umumnya akan menyukai strategi kepemimpinan berbiaya rendah atau bernilai terbaik untuk mendapatkan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif.

Porter menekankan perlunya ahli strategi untuk melakukan analisis biaya-manfaat untuk mengevaluasi "peluang berbagi" di antara unit bisnis yang ada dan yang potensial. Berbagi aktivitas dan sumber daya meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menurunkan biaya atau meningkatkan diferensiasi. Selain mendorong berbagi, Porter menekankan perlunya perusahaan untuk secara efektif "mentransfer" keterampilan dan keahlian di antara unit bisnis otonom untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Bergantung pada faktor-faktor seperti jenis industri, ukuran perusahaan, dan sifat persaingan, berbagai strategi dapat menghasilkan keuntungan dalam kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.

### **Gambar 5.3.** Lima Strategi Umum Porter

Jenis 1: Kepemimpinan Berbiaya — Biaya Rendah

Jenis 2: Kepemimpinan Biaya — Nilai Terbaik

Tipe 3: Diferensiasi

Jenis 4: Fokus — Biaya Rendah

Jenis 5: Fokus — Nilai Terbaik

Tipe 5: Fokus - Nilai Terbaik

**STRATEGI UMUM**

		Biaya Kepemimpinan	Diferensiasi	Fokus
UKURAN PASAR	Besar	Tipe 1 Tipe 2	Tipe 3	—
	Kecil	—	Tipe 3	Tipe 4 Tipe 5

**Strategi Kepemimpinan Biaya (Tipe 1 dan Tipe 2)**

Alasan utama untuk mengejar strategi integrasi maju, mundur, dan horizontal adalah untuk mendapatkan manfaat kepemimpinan berbiaya rendah atau bernilai terbaik. Tetapi kepemimpinan biaya umumnya harus dikejar sehubungan dengan diferensiasi. Sejumlah elemen biaya mempengaruhi daya tarik relatif dari strategi umum, termasuk skala ekonomi atau diseconomies yang dicapai, efek kurva pembelajaran dan pengalaman, persentase pemanfaatan kapasitas yang dicapai, dan hubungan dengan pemasok dan distritutor. Elemen biaya lain yang perlu dipertimbangkan dalam memilih di antara strategi alternatif termasuk potensi untuk berbagi biaya dan pengetahuan dalam organisasi, biaya R&D yang terkait dengan pengembangan produk baru atau modifikasi produk yang sudah ada, biaya tenaga kerja, tarif pajak, biaya energi, dan biaya pengiriman.

Berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam suatu industri dapat menjadi sangat efektif ketika pasar terdiri dari banyak pembeli yang sensitif terhadap harga, ketika ada sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika pembeli tidak terlalu peduli tentang perbedaan dari merek ke merek, atau ketika ada banyak pembeli dengan daya tawar yang signifikan. Ide dasarnya adalah untuk menurunkan harga pesaing dan dengan demikian mendapatkan pangsa pasar dan penjualan, sepenuhnya mendorong beberapa pesaing keluar dari pasar. Perusahaan yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya berbiaya rendah (Tipe 1) atau bernilai terbaik (Tipe 2) harus mencapai keunggulan kompetitif mereka dengan cara yang sulit ditiru atau dicocokkan oleh pesaing. Jika pesaing merasa relatif mudah atau murah untuk meniru metode kepemimpinan biaya pemimpin, keunggulan pemimpin tidak akan bertahan cukup lama untuk menghasilkan keunggulan yang berharga di pasar. Ingatlah bahwa agar sumber daya menjadi berharga, sumber daya itu harus langka, sulit ditiru, atau tidak dapat diganti dengan mudah. Untuk menerapkan strategi kepemimpinan biaya dengan sukses, perusahaan harus memastikan bahwa total biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Ada dua cara untuk mencapai ini:<sup>(21)</sup>

Lakukan aktivitas rantai nilai dengan lebih efisien daripada pesaing dan kendalikan faktor-faktor yang mendorong biaya aktivitas rantai nilai. Kegiatan tersebut dapat mencakup mengubah tata letak pabrik, menguasai teknologi yang baru diperkenalkan,

menggunakan suku cadang atau komponen umum dalam produk yang berbeda, menyederhanakan desain produk, menemukan cara untuk beroperasi mendekati kapasitas penuh sepanjang tahun, dan seterusnya.

Ubah keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk menghilangkan atau melewati beberapa aktivitas yang menghasilkan biaya. Aktivitas tersebut dapat mencakup mendapatkan pemasok atau distributor baru, menjual produk secara online, merelokasi fasilitas manufaktur, menghindari penggunaan serikat pekerja, dan sebagainya.

Ketika menggunakan strategi kepemimpinan biaya, perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan pemotongan harga yang agresif sehingga keuntungan mereka rendah atau tidak ada sama sekali. Selalu berhati-hati terhadap terobosan teknologi hemat biaya atau kemajuan rantai nilai lainnya yang dapat mengikis atau menghancurkan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi kepemimpinan biaya Tipe 1 atau Tipe 2 bisa sangat efektif dalam kondisi berikut:<sup>(22)</sup>

1. Saat persaingan harga di antara penjual saingan sangat ketat.
2. Ketika produk dari penjual saingan pada dasarnya identik dan persediaan sudah tersedia dari salah satu dari beberapa penjual yang bersemangat.
3. Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
4. Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.
5. Ketika pembeli mengeluarkan biaya rendah dalam mengalihkan pembelian mereka dari satu penjual ke penjual lainnya.
6. Ketika pembeli besar dan memiliki kekuatan signifikan untuk menawar harga.
7. Saat industri pendatang baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis pelanggan.

Strategi kepemimpinan biaya yang sukses biasanya menembus seluruh perusahaan, sebagaimana dibuktikan dengan efisiensi tinggi, overhead rendah, fasilitas terbatas, intoleransi pemborosan, penyaringan intensif permintaan anggaran, rentang kendali yang luas, penghargaan terkait dengan pengendalian biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam biaya. upaya pengendalian. Beberapa risiko mengejar kepemimpinan biaya adalah bahwa pesaing dapat meniru strategi, sehingga menurunkan keuntungan industri secara keseluruhan; bahwa terobosan teknologi dalam industri dapat membuat strategi tersebut tidak efektif; atau bahwa minat pembeli dapat beralih ke fitur pembeda lainnya selain harga. Beberapa contoh perusahaan yang terkenal dengan strategi kepemimpinan berbiaya rendah adalah Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black&Decker, Lincoln Electric, dan Briggs&Stratton.

### **Strategi Diferensiasi (Tipe 3)**

Strategi yang berbeda menawarkan derajat diferensiasi yang berbeda. Diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, terutama jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan pelanggan atau jika peniruan cepat oleh pesaing dimungkinkan. Produk tahan lama yang dilindungi oleh penghalang untuk menyalin cepat oleh pesaing adalah yang terbaik. Diferensiasi yang berhasil dapat berarti fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, layanan yang lebih baik, perawatan yang lebih sedikit, kenyamanan yang lebih besar, atau lebih banyak fitur. Pengembangan produk adalah contoh strategi yang menawarkan keunggulan diferensiasi.

Strategi diferensiasi harus dilakukan hanya setelah studi yang cermat tentang kebutuhan dan preferensi pembeli untuk menentukan kelayakan penggabungan satu atau lebih fitur pembeda ke dalam produk unik yang menampilkan atjutat yang diinginkan. Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih tinggi untuk produknya dan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan karena konsumen dapat menjadi sangat terikat pada fitur diferensiasi. Fitur khusus yang membedakan produk seseorang dapat mencakup layanan yang unggul, ketersediaan suku cadang, desain teknik, kinerja produk, masa pakai, jarak tempuh bahan bakar, atau kemudahan penggunaan.

Risiko mengejar strategi diferensiasi adalah bahwa produk unik mungkin tidak dihargai cukup tinggi oleh pelanggan untuk membenarkan harga yang lebih tinggi. Ketika ini terjadi, strategi kepemimpinan biaya dengan mudah akan mengalahkan strategi diferensiasi. Risiko lain dalam menerapkan strategi diferensiasi adalah pesaing dapat dengan cepat mengembangkan cara untuk meniru fitur yang membedakan. Dengan demikian, perusahaan harus menemukan sumber keunikan yang tahan lama yang tidak dapat ditiru dengan cepat atau murah oleh perusahaan pesaing.

Persyaratan organisasi umum untuk strategi diferensiasi yang sukses mencakup koordinasi yang kuat antara fungsi R&D dan pemasaran dan fasilitas penting untuk menarik ilmuwan dan orang-orang kreatif. Perusahaan dapat mengejar strategi diferensiasi (Tipe 3) berdasarkan banyak aspek kompetitif yang berbeda. Misalnya, Mountain Dew dan root beer memiliki rasa yang unik; Lowe's, Home Depot, dan Wal-Mart menawarkan berbagai pilihan dan one-stop shopping; Dell Computer dan FedEx menawarkan layanan yang unggul; BMW dan Porsche menawarkan desain dan performa teknik; IBM dan Hewlett-Packard menawarkan berbagai macam produk; dan E \* Trade dan Ameritrade menawarkan kemudahan Internet. Peluang diferensiasi ada atau berpotensi dapat dikembangkan di mana saja di sepanjang rantai nilai perusahaan, termasuk aktivitas rantai pasokan, aktivitas R&D produk, aktivitas produksi dan teknologi, aktivitas manufaktur, aktivitas manajemen sumber daya manusia, aktivitas distribusi, atau aktivitas pemasaran.

Basis diferensiasi yang paling efektif adalah yang sulit atau mahal untuk ditiru oleh pesaing. Pesaing terus mencoba meniru, menduplikasi, dan mengungguli saingan di sepanjang variabel diferensiasi yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Misalnya, ketika U.S. Airways memangkas harganya, Delta segera mengikutinya. Ketika Caterpillar menerapkan kebijakan pengiriman cepat suku cadang, John Deere segera mengikutinya. Sejauh atjutat pembeda sulit ditiru oleh pesaing, strategi diferensiasi akan sangat efektif, tetapi sumber keunikan harus memakan waktu, biaya mahal, dan terlalu membebani saingan untuk dicocokkan. Perusahaan, oleh karena itu, harus berhati-hati ketika menggunakan strategi diferensiasi (Tipe 3). Pembeli tidak akan membayar harga diferensiasi yang lebih tinggi kecuali nilai yang mereka rasakan melebihi harga yang mereka bayarkan.<sup>23</sup> Berdasarkan hal-hal seperti kemasan yang menarik, iklan ekstensif, kualitas presentasi penjualan, kualitas situs Web, daftar pelanggan, profesionalisme, ukuran perusahaan, dan/atau profitabilitas perusahaan, nilai yang dirasakan mungkin lebih penting bagi pelanggan daripada nilai sebenarnya.

Strategi diferensiasi Tipe 3 bisa sangat efektif dalam kondisi berikut:<sup>(24)</sup>

1. Ketika ada banyak cara untuk membedakan produk atau layanan dan banyak pembeli menganggap perbedaan ini memiliki nilai.
2. Ketika kebutuhan dan kegunaan pembeli beragam.

3. Ketika beberapa perusahaan saingan mengikuti pendekatan diferensiasi yang serupa.
4. Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan persaingan berputar di sekitar fitur produk yang berkembang pesat.

### **Strategi Fokus (Tipe 4 dan Tipe 5)**

Strategi fokus yang berhasil bergantung pada segmen industri yang berukuran cukup, memiliki potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak penting bagi keberhasilan pesaing utama lainnya. Strategi seperti penetrasi pasar dan pengembangan pasar menawarkan keuntungan pemfokusan yang substansial. Perusahaan menengah dan besar dapat secara efektif mengejar strategi berbasis fokus hanya dalam hubungannya dengan strategi diferensiasi atau berbasis kepemimpinan biaya. Semua perusahaan pada dasarnya mengikuti strategi yang berbeda. Karena hanya satu perusahaan yang dapat membedakan dirinya dengan biaya terendah, perusahaan yang tersisa di industri harus mencari cara lain untuk membedakan produk mereka.

Strategi fokus paling efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang berbeda dan ketika perusahaan pesaing tidak mencoba untuk mengkhususkan diri pada segmen sasaran yang sama. Sara Lee Corp. mengejar strategi fokus saat mencoba melepaskan bisnis rumah tangga dan perawatan pribadinya di Eropa sehingga perusahaan dapat fokus pada bisnis makanan dan minuman intinya. Perusahaan meminta sekitar Rp. 20 triliun untuk bisnis rumah tangganya. Sara Lee menjual sosis Jimmy Dean dan Ball Park Franks serta campuran kopi dan makanan panggang. Penawar yang mungkin untuk bisnis rumah tangganya adalah Unilever PLC, Johnson&Johnson, dan Colgate-Palmolive.

Risiko mengejar strategi fokus mencakup kemungkinan bahwa banyak pesaing akan mengenali strategi fokus yang berhasil dan menyalinnya atau bahwa preferensi konsumen akan beralih ke atribut produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan. Sebuah organisasi yang menggunakan strategi fokus dapat berkonsentrasi pada kelompok pelanggan tertentu, pasar geografis, atau segmen lini produk tertentu untuk melayani pasar yang terdefinisi dengan baik tetapi sempit lebih baik daripada pesaing yang melayani pasar yang lebih luas.

Strategi fokus berbiaya rendah (Tipe 4) atau bernilai terbaik (Tipe 5) dapat menjadi sangat menarik di bawah kondisi berikut:<sup>(25)</sup>

1. Ketika ceruk pasar sasaran besar, menguntungkan, dan berkembang.
2. Ketika para pemimpin industri tidak menganggap niche itu penting untuk kesuksesan mereka sendiri.
3. Ketika para pemimpin industri menganggapnya terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk pasar sasaran sambil menjaga pelanggan utama mereka.
4. Ketika industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda, sehingga memungkinkan pemfokus untuk memilih ceruk yang menarik secara kompetitif yang sesuai dengan sumber dayanya sendiri.
5. Ketika sedikit, jika ada, saingan lain mencoba untuk mengkhususkan diri pada segmen sasaran yang sama.

### **Strategi untuk Bersaing di Pasar Bergejolak, Kecepatan Tinggi**

Dunia berubah semakin cepat, dan akibatnya industri dan perusahaan sendiri berubah lebih cepat dari sebelumnya. Beberapa industri berubah begitu cepat sehingga para

peneliti menyebutnya pasar yang bergejolak dan berkecepatan tinggi, seperti telekomunikasi, medis, bioteknologi, farmasi, perangkat keras komputer, perangkat lunak, dan hampir semua industri berbasis Internet. Perubahan berkecepatan tinggi jelas menjadi aturan yang lebih dan lebih daripada pengecualian, bahkan dalam industri seperti mainan, telepon, perbankan, pertahanan, penerbitan, dan komunikasi.

Memenuhi tantangan perubahan kecepatan tinggi memberi perusahaan pilihan apakah akan bereaksi, mengantisipasi, atau memimpin pasar dalam hal strateginya sendiri. Reaksi utama terhadap perubahan dalam industri akan menjadi strategi defensif yang digunakan untuk melawan, misalnya, perubahan tak terduga dalam selera pembeli dan terobosan teknologi. Strategi bereaksi terhadap perubahan tidak akan seefektif strategi antisipasi perubahan, yang memerlukan penyusunan dan tindak lanjut rencana untuk menangani perubahan yang diharapkan. Namun, perusahaan idealnya berusaha untuk berada dalam posisi untuk memimpin perubahan di pasar berkecepatan tinggi, di mana mereka merintis teknologi dan produk baru dan lebih baik serta menetapkan standar industri. Menjadi pemimpin atau pelopor perubahan dalam pasar berkecepatan tinggi adalah strategi yang agresif dan ofensif yang mencakup mendorong produk generasi berikutnya ke pasar di depan pesaing dan terus proaktif dalam membentuk pasar untuk keuntungan sendiri. Meskipun strategi perubahan arah adalah yang terbaik setiap kali perusahaan memiliki sumber daya untuk mengejar pendekatan ini, terkadang bahkan perusahaan terkuat dalam industri yang bergejolak harus menggunakan strategi reaksi terhadap pasar dan strategi antisipasi pasar.

Sebuah contoh perusahaan, Hewlett-Packard, mengejar strategi perubahan timbal pada tahun 2019 dalam industri komputer, pasar yang bergejolak dan berkecepatan tinggi, ketika perusahaan tersebut memperkenalkan layar yang mengkilap dan sensitif terhadap sentuhan, yang disebut desktop TouchSmart. HP mendorong layar ini dalam pengaturan komersial, seperti penjualan 50 mesin ini ke Bandara Internasional Chicago O'Hare.

## **Sarana untuk Mencapai Strategi**

### **Kerjasama Antar Pesaing**

Strategi yang menekankan kerja sama di antara pesaing lebih banyak digunakan. Agar kolaborasi antar pesaing berhasil, kedua perusahaan harus memberikan kontinjensi yang berbeda, seperti teknologi, distribusi, penelitian dasar, atau kapasitas produksi. Tetapi risiko utama adalah bahwa transfer keterampilan atau teknologi penting yang tidak disengaja dapat terjadi pada tingkat organisasi di bawah tempat kesepakatan ditandatangani.<sup>26</sup> Informasi yang tidak tercakup dalam perjanjian formal sering diperdagangkan dalam interaksi dan transaksi sehari-hari dengan para insinyur, pemasar, dan pengembang produk. Perusahaan sering memberikan terlalu banyak informasi kepada perusahaan saingan ketika beroperasi di bawah perjanjian kerja sama! Diperlukan kesepakatan formal yang lebih ketat.

Mungkin contoh terbaik dari perusahaan saingan dalam industri yang membentuk aliansi untuk bersaing satu sama lain adalah industri penerbangan. Saat ini ada tiga aliansi utama. Dengan tambahan Continental Airlines, Star Alliance memiliki 25 maskapai penerbangan seperti Air Canada, Spanair, United, dan Singapore Airlines; Aliansi OneWorld memiliki 10 maskapai penerbangan seperti American, British Air, dan LanChile; dan terakhir, SkyTeam Alliance memiliki 15 maskapai penerbangan seperti Air France, Delta, dan Korean Air. Perusahaan semakin bergerak untuk

bersaing sebagai kelompok dalam aliansi karena semakin sulit untuk bertahan hidup sendirian di beberapa industri.

Gagasan untuk menggabungkan kekuatan dengan pesaing tidak mudah diterima oleh orang Amerika, yang sering memandang kerja sama dan kemitraan dengan skeptisisme dan kecurigaan. Memang, usaha patungan dan pengaturan kerja sama di antara para pesaing menuntut sejumlah kepercayaan jika perusahaan ingin memerangi paranoia tentang apakah satu perusahaan akan melukai yang lain. Namun, perusahaan multinasional menjadi lebih kooperatif secara global, dan semakin banyak perusahaan domestik yang bergabung dengan perusahaan asing yang kompetitif untuk mendapatkan keuntungan bersama. Kathryn Harrigan dari Columbia University berkata, "Dalam satu dekade, sebagian besar perusahaan akan menjadi anggota tim yang bersaing satu sama lain." Setelah menjadi pesaing utama, YouTube Google dan Grup Musik Universal Vivendi SA telah membentuk kemitraan yang disebut Vevo untuk menyediakan layanan video musik baru. Google menyediakan teknologi dan Universal Music menyediakan konten, dan kedua perusahaan berbagi pendapatan. Kedua perusahaan tersebut sekarang mengoperasikan situs Vevo.com yang berdiri sendiri.

Perusahaan A.S. sering memasuki aliansi terutama untuk menghindari investasi, lebih tertarik untuk mengurangi biaya dan risiko memasuki bisnis atau pasar baru daripada memperoleh keterampilan baru. Sebaliknya, belajar dari mitra adalah alasan utama mengapa perusahaan Asia dan Eropa mengadakan perjanjian kerja sama. Perusahaan A.S., juga, harus menempatkan pembelajaran di urutan teratas dalam daftar alasan untuk bekerja sama dengan pesaing. Perusahaan A.S. sering membentuk aliansi dengan perusahaan Asia untuk mendapatkan pemahaman tentang keunggulan manufaktur mereka, tetapi kompetensi Asia di bidang ini tidak dapat dialihkan dengan mudah. Keunggulan manufaktur adalah sistem kompleks yang mencakup pelatihan dan keterlibatan karyawan, integrasi dengan pemasok, kontrol proses statistik, rekayasa nilai, dan desain. Sebaliknya, pengetahuan A.S. di bidang teknologi dan bidang terkait dapat ditiru dengan lebih mudah. Oleh karena itu, perusahaan AS perlu berhati-hati untuk tidak memberikan lebih banyak informasi intelijen daripada yang mereka terima dalam perjanjian kerja sama dengan perusahaan-perusahaan Asia yang bersaing.

### **Usaha Patungan/Kemitraan**

Usaha patungan adalah strategi populer yang terjadi ketika dua atau lebih perusahaan membentuk kemitraan atau konsorsium sementara untuk tujuan memanfaatkan beberapa peluang. Seringkali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk organisasi terpisah dan berbagi kepemilikan ekuitas di entitas baru. Jenis pengaturan kerja sama lainnya termasuk kemitraan penelitian dan pengembangan, perjanjian lintas distribusi, perjanjian lintas lisensi, perjanjian lintas manufaktur, dan konsorsium penawaran bersama. Setelah menjadi rival sengit, Nokia Corp. dan Qualcomm baru-baru ini membentuk perjanjian kerja sama untuk mengembangkan ponsel generasi mendatang untuk Amerika Utara untuk memasuki pasar pada pertengahan 2020. Berbasis di Finlandia, Nokia memiliki sekitar 40 persen pasar ponsel global tetapi tertinggal di Amerika Utara.

Nokia juga sedang berdiskusi dengan Facebook Inc. untuk membentuk kemitraan yang akan menyematkan bagian dari jejaring sosial ke dalam beberapa ponsel Nokia. Informasi kontak yang disimpan di Facebook, misalnya, dapat diintegrasikan dengan buku alamat telepon. Di telepon, ketika pengguna mencari kontak, mereka dapat

melihat apakah teman Facebook mereka masuk, mengirim pesan, dan mengirim komentar di halaman profil mereka. Facebook juga sedang berdiskusi dengan Palm Inc. dan Motorola Inc. untuk membentuk kemitraan lain untuk mengintegrasikan fitur Facebook ke dalam telepon seluler. Facebook memiliki lebih sedikit pengguna A.S. daripada Instagram tetapi telah melampaui pengunjung Instagram di A.S. dari telepon seluler. Instagram dimiliki oleh News Corporation, yang juga memiliki Dow Jones, penerbit Wall Street Journal.

Microsoft, yang berbasis di Redmond, Washington, dan Yahoo, yang berbasis di Sunnyvale, California, baru-baru ini melanjutkan pembicaraan tentang kemitraan pencarian dan periklanan karena banyak perusahaan melakukan hal yang sama — mengalihkan fokus mereka dari akuisisi ke kemitraan.

Usaha patungan dan pengaturan kerja sama semakin banyak digunakan karena memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan komunikasi dan jaringan, untuk mengglobalisasi operasi, dan meminimalkan risiko. Usaha patungan dan kemitraan sering digunakan untuk mengejar peluang yang terlalu kompleks, tidak ekonomis, atau berisiko untuk dikejar sendiri oleh satu perusahaan. Kreasi bisnis seperti itu juga digunakan ketika mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif ketika industri membutuhkan kompetensi dan pengetahuan yang lebih luas daripada yang dapat dilakukan oleh satu perusahaan. Kathryn Rudie Harrigan, profesor manajemen strategis di Universitas Columbia, merangkum tren peningkatan usaha patungan:

*Dalam lingkungan bisnis global saat ini dengan sumber daya yang langka, laju perubahan teknologi yang cepat, dan kebutuhan modal yang meningkat, pertanyaan pentingnya bukan lagi "Haruskah kita membentuk usaha patungan?" Sekarang pertanyaannya adalah "Usaha patungan dan pengaturan kerja sama mana yang paling sesuai dengan kebutuhan dan harapan kita?" diikuti dengan "Bagaimana kami mengelola usaha ini dengan paling efektif?"<sup>(27)</sup>*

Dalam pasar global yang diikat oleh Internet, usaha patungan, dan kemitraan, aliansi terbukti menjadi cara yang lebih efektif untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan daripada merger dan akuisisi.<sup>(28)</sup> Kemitraan strategis memiliki banyak bentuk, termasuk outsourcing, berbagi informasi, pemasaran bersama, dan penelitian dan pengembangan bersama. Banyak perusahaan, seperti Eli Lilly, sekarang menyelenggarakan kelas pelatihan kemitraan untuk manajer dan mitra mereka. Saat ini ada lebih dari 10.000 usaha patungan yang dibentuk setiap tahun, lebih dari semua merger dan akuisisi. Ada banyak contoh aliansi strategis yang berhasil, seperti jangkauan Internet.

Alasan utama mengapa perusahaan menggunakan kemitraan sebagai alat untuk mencapai strategi adalah globalisasi. Usaha patungan Wal-Mart yang sukses dengan Cifra Meksiko menunjukkan bagaimana perusahaan domestik dapat memperoleh keuntungan yang sangat besar dengan bermitra dengan perusahaan asing untuk mendapatkan keberadaan yang substansial di negara baru tersebut. Teknologi juga merupakan alasan utama di balik kebutuhan untuk membentuk aliansi strategis, dengan Internet menghubungkan mitra yang tersebar luas. Internet membuka jalan dan melegitimasi kebutuhan aliansi sebagai alat utama untuk pertumbuhan perusahaan.

Bukti semakin meningkat bahwa perusahaan harus menggunakan kemitraan sebagai alat untuk mencapai strategi. Namun, fakta yang menyedihkan adalah bahwa sebagian besar perusahaan AS di banyak industri — seperti jasa keuangan, hasil

hutan, logam, dan ritel — masih beroperasi dalam mode merger atau mengakuisisi untuk memperoleh pertumbuhan. Kemitraan belum diajarkan di sebagian besar sekolah bisnis dan sering dipandang di dalam perusahaan sebagai masalah keuangan daripada masalah strategis. Namun, kemitraan telah menjadi kompetensi inti, masalah strategis yang sangat penting sehingga keterlibatan manajemen puncak pada awalnya dan sepanjang hidup aliansi sangat penting.<sup>(29)</sup>

Usaha patungan di antara perusahaan saingan biasanya digunakan untuk mengejar strategi mulai dari penghematan hingga pengembangan pasar.

Meskipun usaha dan kemitraan lebih disukai daripada merger sebagai cara untuk mencapai strategi, tentu saja tidak semuanya berhasil. Kabar baiknya adalah bahwa usaha patungan dan kemitraan tidak terlalu berisiko bagi perusahaan daripada merger, tetapi kabar buruknya adalah banyak aliansi yang gagal. Forbes telah melaporkan bahwa sekitar 30 persen dari semua usaha patungan dan aliansi kemitraan adalah kegagalan langsung, sementara 17 persen lainnya tidak berhasil dan kemudian menghilang karena masalah.<sup>(30)</sup> Ada banyak contoh usaha patungan yang gagal. Beberapa masalah umum yang menyebabkan usaha patungan gagal adalah sebagai berikut:

- Manajer yang harus bekerja sama setiap hari dalam menjalankan usaha tidak dilibatkan dalam pembentukan atau pembentukan usaha.
- Usaha tersebut mungkin menguntungkan perusahaan yang bermitra tetapi mungkin tidak menguntungkan pelanggan, yang kemudian mengeluh tentang layanan yang lebih buruk atau mengkritik perusahaan dengan cara lain.
- Usaha tersebut mungkin tidak didukung secara setara oleh kedua mitra. Jika didukung secara tidak seimbang, masalah muncul.
- Usaha tersebut mungkin mulai lebih bersaing dengan salah satu mitra daripada yang lain.<sup>(31)</sup>

Enam pedoman tentang kapan usaha patungan dapat menjadi sarana yang sangat efektif untuk mengejar strategi adalah:<sup>(32)</sup>

- Ketika organisasi milik pribadi membentuk usaha patungan dengan organisasi milik publik; ada beberapa keuntungan menjadi milik pribadi, seperti kepemilikan tertutup; Ada beberapa keuntungan yang dimiliki publik, seperti akses penerbitan saham sebagai sumber modal. Terkadang, keuntungan unik dari dimiliki secara pribadi dan publik dapat digabungkan secara sinergis dalam usaha patungan.
- Ketika organisasi dalam negeri membentuk usaha patungan dengan perusahaan asing; usaha patungan dapat memberi perusahaan domestik kesempatan untuk mendapatkan manajemen lokal di negara asing, sehingga mengurangi risiko seperti pengambilalihan dan pelecehan oleh pejabat negara tuan rumah.
- Ketika kompetensi yang berbeda dari dua atau lebih perusahaan saling melengkapi dengan sangat baik.
- Ketika beberapa proyek berpotensi sangat menguntungkan tetapi membutuhkan sumber daya dan risiko yang luar biasa.
- Ketika dua atau lebih perusahaan kecil mengalami kesulitan bersaing dengan perusahaan besar.
- Ketika ada kebutuhan untuk segera memperkenalkan teknologi baru.

## Merger/Akuisisi

Merger dan akuisisi adalah dua cara yang umum digunakan untuk mengejar strategi. Penggabungan terjadi ketika dua organisasi dengan ukuran yang sama bersatu untuk membentuk satu perusahaan. Akuisisi terjadi ketika organisasi besar membeli (mengakuisisi) perusahaan yang lebih kecil, atau sebaliknya. Ketika merger atau akuisisi tidak diinginkan oleh kedua belah pihak, hal itu dapat disebut pengambilalihan atau pengambilalihan yang tidak bersahabat. Sebaliknya, jika akuisisi diinginkan oleh kedua perusahaan, ini disebut merger yang bersahabat. Kebanyakan merger ramah.

Ada banyak contoh di tahun 2019 dari upaya pengambilalihan yang tidak bersahabat. Misalnya, perusahaan obat Swiss Roche Holding AG pada tahun 2019 meluncurkan pengambilalihan permusuhan senilai Rp. 1,211,000,- per saham untuk 44,2 persen Genentech Inc. yang belum dimilikinya. Dewan direksi Genentech sangat mendesak pemegang saham untuk tidak menerima tawaran Roche Holding, dengan mengatakan bahwa tawaran Rp. 400 triliun dari Roche tidak memadai. Dewan Genentech mengatakan perusahaan itu bernilai Rp. 1.568.000 per saham pada saat itu. Beberapa minggu kemudian, Roche meningkatkan penawarannya menjadi Rp. 1.302.000 per saham.

Berkantor pusat di dekat satu sama lain di California, Emulex Corp. pada Mei 2019 menolak tawaran pengambilalihan yang tidak bersahabat dari Broadcom Corp. meskipun tawaran Broadcom mewakili premium 40 persen di atas harga saham Emulex saat ini. Emulex memasang "pil racun" pada Januari 2019 sebagai perlindungan terhadap tawaran pengambilalihan yang tidak bersahabat. Kedua perusahaan memproduksi dan menjual peralatan jaringan yang menghubungkan server di pusat data.

Karena harga saham telah anjlok di banyak perusahaan, saingan mereka yang memiliki uang tunai mengincar mereka sebagai kandidat pengambilalihan. Produsen pupuk Agrium baru-baru ini menawarkan untuk membeli CF Industries Holdings yang berbasis di Deerfield, Illinois seharga Rp. 36 triliun, yang menciptakan pertempuran pengambilalihan tiga arah karena CF pada saat itu memiliki tawaran pengambilalihan yang tidak bersahabat di atas meja untuk mengakuisisi Terra Industries.

Pembelian yang dipimpin ekuitas swasta, yang menyumbang 15 persen dari semua merger dan akuisisi pada tahun 2017, turun menjadi 6 persen dari total pada tahun 2018. Persentase yang lebih kecil itu kemungkinan akan tetap ada pada tahun 2019 karena kesepakatan lintas batas yang besar tidak mungkin terjadi dalam waktu dekat. Investasi ekuitas swasta di perusahaan teknologi turun hampir 80 persen pada tahun 2019 menjadi Rp. 263 triliun karena sumber pembiayaan hutang menjadi langka.

Perusahaan ekuitas swasta seperti Blackstone Group Inc. dan Kohlberg Kravis Roberts&Co. yang memimpin tren akuisisi besar-besaran pada tahun 2016-2017 masih ada, tetapi mereka beroperasi jauh lebih hati-hati sekarang. Perusahaan semacam itu hari ini mencoba untuk membeli divisi ilmu pertanian (Ilmu Agro) dari Dow Chemical. Dow membutuhkan uang tunai untuk menyelesaikan akuisisi sendiri atas Rohm&Haas Co. Agro Sciences harus bernilai antara Rp. 70 dan Rp. 100 triliun. Perusahaan saingan Swiss bernama Syngenta AG juga tertarik untuk mengakuisisi Agro Sciences.

Untuk semua tahun 2018, volume merger dan akuisisi global turun 29 persen menjadi Rp. 30,6 triliun, yang setara dengan tahun 2005. Kesepakatan besar pada tahun 2019

termasuk akuisisi Wm Mars Inc. sebesar Rp. 230 triliun. Wrigley Jr. Co., InBev NV membeli Anheuser-Busch senilai Rp. 520 triliun, dan akuisisi EDS senilai Rp. 132 triliun oleh HP.

Dalam kesepakatan saham yang menciptakan pembangun rumah terbesar di negara itu, Pulte Homes baru-baru ini mengakuisisi Centex Corp. seharga Rp. 13 triliun. Penggabungan ini menandai penurunan pasar perumahan, yang telah turun drastis di Amerika Serikat pada tahun 2019 dan awal 2019.

Kesepakatan merger dan akuisisi (M&A) lintas batas oleh perusahaan-perusahaan di negara-negara besar turun 26 persen di Amerika Serikat pada 2019 versus 2017, dibandingkan dengan penurunan 15 persen di Prancis, dan penurunan 67 persen di Inggris Raya.<sup>(33)</sup>

Perusahaan dengan uang tunai seperti Marubeni dan Itochu di Jepang sedang mencari kesepakatan super di luar Jepang. Kesepakatan M&A lintas batas di Jepang tumbuh 231 persen pada 2019 dan tumbuh 101 persen di Cina. Perusahaan Jepang secara total menghabiskan Rp. 778 triliun pada tahun 2019 untuk akuisisi di luar Jepang, lebih dari tiga kali lipat jumlah yang dihabiskan pada tahun 2017. "Masa-masa sulit sering kali datang seiring dengan peluang," kata Teruo Asada, presiden dan kepala eksekutif dari 150 tahun. Marubeni Corporation di Jepang.

Menurut Strategas Research Partners, 168 dari 419 perusahaan nonfinansial di S&P 500 masing-masing memiliki setidaknya Rp. 100 triliun dalam bentuk tunai, dan 16 masing-masing memiliki lebih dari Rp. 100 triliun.<sup>(34)</sup> Exxon/Mobil memiliki Rp. 320 triliun dalam bentuk tunai, Cisco Systems memiliki Rp. 295 triliun, dan Apple memiliki Rp. 256 triliun.

Perusahaan perangkat lunak bisnis terbesar di dunia, Oracle Corp. adalah perusahaan kaya lainnya yang mengakuisisi perusahaan lain, setelah menyelesaikan 12 akuisisi dalam 12 bulan terakhir. Beberapa perusahaan yang diakuisisi oleh Oracle baru-baru ini adalah mValent, Tacit Software, Primavera Systems, Advanced Visual Tech, ClearApp, Skywire Software, AdminServer, dan Empirix. Banyak perusahaan dengan produk berkualitas tinggi telah berubah menjadi penjual yang putus asa di tengah resesi terburuk dalam satu generasi. Oracle mendominasi pasar untuk database kekuatan industri yang diandalkan perusahaan untuk mengatur segalanya mulai dari inventaris hingga penggajian.

Ksatria putih adalah istilah yang mengacu pada perusahaan yang setuju untuk mengakuisisi perusahaan lain ketika perusahaan lain itu menghadapi pengambilalihan yang bermusuhan oleh beberapa perusahaan. Misalnya, pada tahun 2019, CV Therapeutics Inc. yang berbasis di Palo, California, seorang pembuat obat jantung, berjuang melawan tawaran pengambilalihan yang bermusuhan oleh Astellas Pharma Jepang. Kemudian CVT membuat kesepakatan persahabatan untuk diakuisisi oleh Gilead Sciences yang berbasis di Forest City, California dengan harga yang lebih tinggi sebesar Rp. 14 triliun dalam bentuk tunai. Gilead dikenal dengan obat HIV-nya, sehingga perpindahannya ke bisnis obat jantung mengejutkan banyak analis.

Tidak semua merger efektif dan berhasil. Pricewaterhouse Coopers LLP baru-baru ini meneliti merger dan menemukan bahwa rata-rata saham pengakuisisi lebih rendah 3,7 persen dari kelompok industri sejenis setahun kemudian. BusinessWeek dan Wall Street Journal mempelajari merger dan menyimpulkan bahwa sekitar setengahnya menghasilkan pengembalian negatif bagi pemegang saham. Warren Buffett pernah

berkata dalam pidatonya bahwa "harga beli yang terlalu tinggi untuk saham perusahaan yang sangat baik dapat membatalkan efek dari dekade berikutnya dari perkembangan bisnis yang menguntungkan." Penelitian menunjukkan bahwa mungkin 20 persen dari semua merger dan akuisisi berhasil, sekitar 60 persen menghasilkan hasil yang mengecewakan, dan 20 persen terakhir jelas merupakan kegagalan.<sup>(35)</sup> Jadi merger antara dua perusahaan dapat menghasilkan keuntungan yang besar, tetapi harga dan alasannya harus benar. Beberapa alasan utama mengapa banyak merger dan akuisisi gagal disajikan pada Tabel 5-8.

Di antara merger, akuisisi, dan pengambilalihan dalam beberapa tahun terakhir, kombinasi industri yang sama telah mendominasi. Konsolidasi pasar umum terjadi di banyak industri, terutama perbankan, asuransi, pertahanan, dan perawatan kesehatan, tetapi juga di farmasi, makanan, maskapai penerbangan, akuntansi, penerbitan, komputer, ritel, layanan keuangan, dan bioteknologi. Misalnya, SXR Uranium One Inc. membeli saingannya penambang uranium UrAsia Energy Ltd., menciptakan perusahaan uranium terbesar kedua di dunia setelah Cameco Corp. Demikian pula, Tenaris SA, yang berbasis di Luxembourg dan pembuat tabung baja terbesar di dunia yang digunakan dalam eksplorasi minyak dan produksi, saingannya baru-baru ini diakuisisi Perusahaan Hydril, yang berbasis di Houston, Texas.

**Tabel 5.8. Alasan Utama Mengapa Banyak Merger dan Akuisisi Gagal**

Kesulitan integrasi
Evaluasi target yang tidak memadai
Hutang besar atau luar biasa
Ketidakmampuan untuk mencapai sinergi
Terlalu banyak diversifikasi
Manajer terlalu fokus pada akuisisi
Akuisisi terlalu besar
Sulit untuk mengintegrasikan budaya organisasi yang berbeda
Moral karyawan berkurang karena PHK dan relokasi

**Tabel 5.9. Beberapa Merger Besar Selesai Secara Global pada tahun 2019**

Mengakuisisi Perusahaan	Mengakuisisi Perusahaan	Harga (dalam triliun Rp.)
InBev	Anheuser-Busch Cos.	52.000
Bank of America Corp.	Merrill Lynch&Co.	50.0
Wells Fargo&Co.	Wachovia Corp.	15.1
Delta Air Lines	Northwest Airlines Corp.	2.600
AT&T	Centennial Communications	0.937
Johnson&Johnson	Mentor Corp.	1.070
King Pharmaceuticals Inc.	Alpharma Inc.	1.600
CenturyTel	Embark	5.000

d di Houston, Texas. Tabel 5-9 menunjukkan beberapa merger dan akuisisi yang diselesaikan pada tahun 2019. Ada banyak manfaat potensial dari merger atau akuisisi perusahaan lain, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5-10.

Akuisisi Mentor oleh Johnson&Johnson (J&J) baru-baru ini sebesar Rp. 10.7 triliun merupakan premi 92 persen yang lumayan besar di atas harga penutupan Mentor sebelum kesepakatan diumumkan, tetapi 23 persen di bawah metode evaluasi lain

yang banyak digunakan yaitu jumlah saham yang beredar dikalikan 52 perusahaan target. harga saham -minggu tinggi. Banyak perusahaan terpaksa menjual di bawah tekanan, sehingga perusahaan dengan banyak uang seperti J&J dan Apple dapat mengambil kesepakatan seumur hidup hari ini. J&J memiliki uang tunai Rp. 140 triliun pada tahun 2019 ketika membeli Omrix Pharmaceuticals seharga Rp. 4,38 triliun. Kemudian perusahaan perawatan kesehatan terbesar di dunia, J&J membeli Mentor dengan uang tunai Rp. 10,7 triliun. CEO Bristol-Myers Squibb James Cornelius baru-baru ini mengatakan bahwa perusahaan sedang mencari untuk melakukan enam atau tujuh akuisisi tambahan atau kemitraan dengan uang tunai Rp. 90 triliun yang dimilikinya untuk meningkatkan jalur obat-obatannya.

Volume merger yang diselesaikan setiap tahun di seluruh dunia tumbuh secara dramatis dan melebihi Rp. 10 triliun. Setiap tahun ada lebih dari 10.000 merger di Amerika Serikat dengan total lebih dari Rp. 7 triliun. Proliferasi merger didorong oleh dorongan perusahaan untuk pangsa pasar, efisiensi, dan kekuatan harga, serta oleh globalisasi, kebutuhan akan skala ekonomi yang lebih besar, pengurangan regulasi dan masalah antitrust, Internet, dan e-commerce.

Leveraged buyout (LBO) terjadi ketika pemegang saham perusahaan dibeli (oleh karena itu pembelian) oleh manajemen perusahaan dan investor swasta lainnya menggunakan dana pinjaman (karenanya leverage).<sup>(36)</sup> Selain mencoba menghindari pengambilalihan yang tidak bersahabat, alasan lain untuk memulai LBO adalah senior keputusan manajemen bahwa divisi tertentu tidak cocok dengan strategi perusahaan secara keseluruhan atau harus dijual untuk mendapatkan uang tunai, atau menerima harga penawaran yang menarik. LBO membuat korporasi menjadi privat.

<b>Tabel 5.10. Manfaat Potensial dari Merger dengan atau Mengakuisisi Perusahaan Lain</b>
Untuk menyediakan pemanfaatan kapasitas yang lebih baik
Untuk memanfaatkan tenaga penjualan yang ada dengan lebih baik
Untuk mengurangi staf manajerial
Untuk mendapatkan skala ekonomi
Untuk memuluskan tren musiman dalam penjualan
Untuk mendapatkan akses ke pemasok, distritutor, pelanggan, produk, dan kreditor baru
Untuk mendapatkan teknologi baru
Untuk mengurangi kewajiban pajak

### **Keuntungan Penggerak Pertama**

Keuntungan penggerak pertama mengacu pada manfaat yang dapat dicapai perusahaan dengan memasuki pasar baru atau mengembangkan produk atau layanan baru sebelum perusahaan saingan.<sup>(37)</sup> Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5-11, beberapa keuntungan menjadi penggerak pertama termasuk mengamankan akses ke sumber daya langka, memperoleh pengetahuan baru tentang faktor dan masalah utama, dan mengukir pangsa pasar dan posisi yang mudah dipertahankan dan mahal untuk diambil alih oleh perusahaan pesaing. Keuntungan penggerak pertama dianalogikan dengan mengambil posisi yang tinggi terlebih dahulu, yang menempatkan seseorang pada posisi strategis yang sangat baik untuk meluncurkan kampanye yang agresif dan untuk mempertahankan wilayah. Menjadi penggerak pertama dapat menjadi sangat bijaksana ketika tindakan seperti (1) membangun citra dan reputasi perusahaan dengan pembeli, (2) menghasilkan keunggulan biaya

dibandingkan pesaing dalam hal teknologi baru, komponen baru, saluran distribusi baru, dan seterusnya, (3) ) menciptakan pelanggan yang sangat setia, dan (4) membuat peniruan atau duplikasi oleh saingan sulit atau tidak mungkin.<sup>(38)</sup>

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang diperoleh dengan menjadi penggerak pertama, perusahaan seperti itu juga perlu menjadi pembelajar yang cepat. Akan tetapi, akan ada risiko yang terkait dengan menjadi penggerak pertama, seperti masalah dan biaya yang tidak terduga dan tak terduga serta biaya yang muncul karena menjadi perusahaan pertama yang melakukan bisnis di pasar baru. Oleh karena itu, menjadi penggerak lambat (juga disebut pengikut cepat atau penggerak terlambat) bisa efektif ketika perusahaan dapat dengan mudah menyalin atau meniru produk atau layanan perusahaan utama. Jika teknologi berkembang pesat, penggerak lambat sering kali dapat melompati produk penggerak pertama dengan produk generasi kedua yang ditingkatkan. Namun, penggerak lambat sering kali terdegradasi untuk mengandalkan penggerak pertama sebagai penggerak lambat dan membuat kesalahan strategis dan taktis. Situasi ini tidak sering terjadi, sehingga keuntungan penggerak pertama jelas mengimbangi kerugian penggerak pertama sebagian besar waktu. Apple Inc. selalu menjadi contoh yang baik sebagai perusahaan penggerak pertama.

Riset manajemen strategis menunjukkan bahwa keunggulan penggerak pertama cenderung paling besar ketika pesaing berukuran kurang lebih sama dan memiliki sumber daya yang serupa. Jika pesaing tidak memiliki ukuran yang sama, maka pesaing yang lebih besar dapat menunggu sementara yang lain melakukan investasi awal dan kesalahan, dan kemudian merespons dengan efektivitas dan sumber daya yang lebih besar.

## **Outsourcing**

Business-process outsourcing (BPO) adalah bisnis baru yang berkembang pesat yang melibatkan perusahaan yang mengambil alih operasi fungsional, seperti sumber daya manusia, sistem informasi, penggajian, akuntansi, layanan pelanggan, dan bahkan pemasaran perusahaan lain. Perusahaan memilih untuk melakukan outsourcing operasi fungsional mereka lebih dan lebih karena beberapa alasan: (1) lebih murah, (2) memungkinkan perusahaan untuk fokus pada bisnis intinya, dan (3) memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan yang lebih baik. Keuntungan lain dari outsourcing adalah bahwa strategi (1) memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan dirinya dengan pemasok "terbaik di dunia" yang fokus pada melakukan tugas khusus, (2) memberikan fleksibilitas perusahaan jika kebutuhan pelanggan berubah secara tidak terduga, dan (3) ) memungkinkan perusahaan untuk berkonsentrasi pada aktivitas rantai nilai internal lainnya yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. BPO adalah sarana untuk mencapai strategi yang mirip dengan kemitraan dan usaha patungan. Pasar BPO di seluruh dunia melebihi Rp. 1,730 triliun.

Banyak perusahaan, seperti Dearborn, Michigan yang berbasis Visteon Corp dan J. P. Morgan Chase&Co., melakukan outsourcing operasi komputer mereka ke IBM, yang bersaing dengan perusahaan seperti Electronic Data Systems dan Computer Sciences Corp. dalam bisnis alih daya komputer. 3M Corp. mengalihkan semua operasi manufakturnya ke Flextronics International Ltd. dari Singapura atau Jabil Circuit di Florida. 3M juga melakukan outsourcing untuk semua desain dan pembuatan produk volume standar kelas bawah dengan membangun pusat desain baru di Taiwan.

**Tabel 5.11. Manfaat Perusahaan Menjadi Penggerak Pertama**

1. Akses aman dan komitmen ke sumber daya langka
2. Dapatkan pengetahuan baru tentang faktor dan masalah sukses kritis
3. Dapatkan pangsa pasar dan posisi di lokasi terbaik
4. Membangun dan mengamankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, pemasok, distritutor, dan investor
5. Dapatkan loyalitas dan komitmen pelanggan

Perusahaan A.S. dan Eropa selama lebih dari satu dekade telah melakukan outsourcing manufaktur, dukungan teknis, dan pekerjaan back-office, tetapi sebagian besar bersikeras untuk tetap melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan di rumah. Namun, semakin banyak perusahaan saat ini mengalihkan desain produk mereka ke pengembang Asia. Cina dan India menjadi pemasok kekayaan intelektual yang semakin penting. Untuk perusahaan yang mencakup Hewlett-Packard, PalmOne, Dell, Sony, Apple, Kodak, Motorola, Nokia, Ericsson, Lucent, Cisco, dan Nortel, desain komputer pribadi dan kamera sebagian besar dialihdayakan ke China dan India.

Perusahaan membayar sekitar Rp. 680 triliun dalam operasi outsourcing kepada perusahaan lain, tetapi rincian tentang pekerjaan apa yang harus dialihdayakan, kepada siapa, di mana, dan berapa banyak yang dapat menantang bahkan perusahaan terbesar dan terancang sekalipun. [39] Dan beberapa kesepakatan outsourcing tidak berhasil. keluar, seperti kesepakatan JP Morgan Chase dengan IBM dan kesepakatan Dow Chemical dengan Electronic Data Systems. Kedua kesepakatan outsourcing ditinggalkan setelah beberapa tahun. Lehman Brothers Holdings dan Dell Inc. baru-baru ini membatalkan keputusan untuk memindahkan pusat panggilan pelanggan ke India setelah pemberontakan pelanggan. India telah menjadi tempat berkembang pesat untuk outsourcing. Sprint Nextel Corp. pada tahun 2019 mengalihkan pengelolaan jaringannya ke perusahaan Swedia Telefon A.B. L.M. Ericsson, yang mentransfer sekitar 6.000 pekerjaan dari Amerika Serikat ke Swedia. Berbasis di Overland Park, Kansas, Sprint melihat jaringan outsourcing sebagai cara untuk membebaskan sumber daya untuk fokus pada bidang-bidang seperti pengembangan produk, pemasaran, dan kemitraan strategis. Ericsson, serta Alcatel-Lucent SA dan Nokia-Siemens Networks, telah secara agresif mencari kontrak layanan untuk menutupi penurunan harga peralatan telekomunikasi.

### **Manajemen strategis dalam Organisasi Nirlaba dan Pemerintah**

Proses manajemen strategis digunakan secara efektif oleh organisasi nirlaba dan pemerintah yang tak terhitung jumlahnya, seperti Pramuka, Pramuka, Palang Merah, kamar dagang, lembaga pendidikan, lembaga medis, utilitas umum, perpustakaan, lembaga pemerintah, dan gereja. Secara mengejutkan, sektor nonprofit adalah pemberi kerja terbesar di Amerika. Banyak organisasi nirlaba dan pemerintah mengungguli perusahaan swasta dan perusahaan dalam hal inovasi, motivasi, produktivitas, dan manajemen strategis. Untuk banyak contoh perencanaan strategis nirlaba dalam praktiknya, klik Tautan Perencanaan Strategis yang terdapat di situs Web [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com).

Dibandingkan dengan perusahaan nirlaba, organisasi nirlaba dan pemerintah mungkin sangat bergantung pada pembiayaan dari luar. Khusus untuk organisasi ini, manajemen strategis menyediakan sarana yang sangat baik untuk mengembangkan dan membenarkan permintaan untuk dukungan keuangan yang dibutuhkan.

### **Lembaga pendidikan**

Institusi pendidikan lebih sering menggunakan teknik dan konsep manajemen strategis. Richard Cyert, mantan presiden Carnegie Mellon University, berkata, "Saya yakin kami melakukan pekerjaan manajemen strategis yang jauh lebih baik daripada perusahaan mana pun yang saya kenal." Pergeseran populasi secara nasional dari Timur Laut dan Barat Tengah ke Tenggara dan Barat hanyalah salah satu faktor penyebab trauma bagi lembaga pendidikan yang tidak berencana untuk mengubah pendaftaran. Sekolah Ivy League di Timur Laut merekrut lebih banyak orang di Tenggara dan Barat. Tren ini menunjukkan perubahan signifikan dalam iklim persaingan untuk menarik lulusan sekolah menengah terbaik setiap tahun.

Gelar perguruan tinggi online menjadi umum dan merupakan ancaman bagi perguruan tinggi dan universitas tradisional. "kita dapat menidurkan anak-anak dan pergi ke sekolah hukum," kata Andrew Rosen, kepala operasional Kaplan Education Centres, anak perusahaan dari Washington Post Company.

### **Organisasi Medis**

Industri rumah sakit AS senilai Rp. 2.000 triliun mengalami penurunan margin, kelebihan kapasitas, beban birokrasi yang berlebihan, strategi diversifikasi yang tidak direncanakan dan dilaksanakan dengan baik, biaya perawatan kesehatan yang melonjak, dukungan federal yang berkurang, dan pergantian administrator yang tinggi. Keseriusan masalah ini ditandai dengan penurunan penggunaan tahunan sebesar 20 persen oleh pasien rawat inap di seluruh negeri. Penurunan tingkat hunian, deregulasi, dan percepatan pertumbuhan organisasi pemeliharaan kesehatan, organisasi penyedia pilihan, pusat perawatan darurat, pusat bedah rawat jalan, pusat diagnostik, klinik khusus, dan praktik kelompok adalah ancaman utama lainnya yang dihadapi rumah sakit saat ini. Banyak institusi medis swasta dan yang didukung negara berada dalam kesulitan keuangan akibat mengambil pendekatan reaktif daripada proaktif secara tradisional dalam menangani industri mereka.

Rumah sakit — awalnya dimaksudkan untuk menjadi gudang bagi orang yang sekarat karena tuberkulosis, cacar, kanker, pneumonia, dan penyakit menular — kini menciptakan strategi baru karena kemajuan dalam diagnosis dan pengobatan penyakit kronis meremehkan misi sebelumnya. Rumah sakit mulai memberikan layanan kepada pasien seperti halnya membawa pasien ke rumah sakit; perawatan kesehatan lebih dan lebih terkonsentrasi di rumah dan di komunitas perumahan, bukan di kampus rumah sakit. Perawatan kronis akan membutuhkan fasilitas perawatan harian, pemantauan elektronik di rumah, layanan rawat jalan yang ramah pengguna, jaringan layanan terdesentralisasi, dan pengujian laboratorium. Strategi rumah sakit yang sukses untuk masa depan akan membutuhkan kolaborasi yang diperbarui dan diperdalam dengan dokter, yang merupakan pusat kesejahteraan rumah sakit, dan realokasi sumber daya dari perawatan akut ke kronis di rumah dan lingkungan komunitas.

Strategi saat ini sedang diupayakan oleh banyak rumah sakit termasuk menciptakan layanan kesehatan di rumah, mendirikan panti jompo, dan membentuk pusat

rehabilitasi. Strategi integrasi mundur yang dikejar beberapa rumah sakit termasuk memperoleh layanan ambulans, layanan pembuangan limbah, dan layanan diagnostik. Miliaran orang setiap tahun meneliti penyakit medis secara online, yang menyebabkan pergeseran dramatis dalam keseimbangan kekuasaan antara dokter, pasien, dan rumah sakit. Jumlah orang yang menggunakan Internet untuk mendapatkan informasi medis meroket. Seorang pasien termotivasi yang menggunakan Internet dapat memperoleh pengetahuan tentang subjek tertentu jauh melebihi pengetahuan dokternya, karena tidak ada orang yang dapat mengikuti hasil dan implikasi dari penelitian medis bernilai triliunan rupiah yang dilaporkan setiap minggu. Pasien saat ini sering masuk ke ruang praktik dokter dengan folder file berisi artikel terbaru yang merinci opsi penelitian dan pengobatan untuk penyakit mereka.

### **Instansi dan Departemen Pemerintah**

Badan dan departemen federal, negara bagian, kabupaten, dan kota, seperti departemen kepolisian, kamar dagang, asosiasi kehutanan, dan departemen kesehatan, bertanggung jawab untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi yang menggunakan rupiah pembayar pajak dengan cara yang paling hemat biaya untuk menyediakan layanan dan program. Konsep manajemen strategis umumnya diperlukan dan dengan demikian banyak digunakan untuk memungkinkan organisasi pemerintah menjadi lebih efektif dan efisien. Untuk daftar rencana strategis lembaga pemerintah, klik Tautan Perencanaan Strategis yang terdapat di situs web [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com), dan gulir ke bawah melalui situs-situs pemerintah.

Ahli strategi dalam organisasi pemerintah beroperasi dengan otonomi yang kurang strategis dibandingkan rekan mereka di perusahaan swasta. Perusahaan publik umumnya tidak dapat melakukan diversifikasi menjadi bisnis yang tidak terkait atau bergabung dengan perusahaan lain. Ahli strategi pemerintah biasanya menikmati sedikit kebebasan dalam mengubah misi organisasi atau mengarahkan tujuan. Legislator dan politisi sering kali memiliki kendali langsung atau tidak langsung atas keputusan dan sumber daya utama. Isu-isu strategis didiskusikan dan diperdebatkan di media dan badan legislatif. Masalah menjadi dipolitisasi, mengakibatkan lebih sedikit alternatif pilihan strategis. Sekarang ada lebih banyak prediktabilitas dalam pengelolaan perusahaan sektor publik.

Lembaga dan departemen pemerintah menemukan bahwa karyawan mereka bersemangat dengan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses manajemen strategis dan dengan demikian berdampak pada misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Selain itu, lembaga pemerintah menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk mengembangkan dan mendukung permintaan formal untuk pendanaan tambahan.

### **Manajemen strategis di Perusahaan Kecil**

Alasan mengapa "menjadi bos bagi diri sendiri" menjadi obsesi nasional adalah karena wirausahawan adalah panutan Amerika. Hampir semua orang ingin memiliki bisnis — mulai dari remaja dan mahasiswa, yang mendaftar ke pelatihan wirausaha dalam jumlah besar, hingga mereka yang berusia di atas 65 tahun, yang membentuk lebih banyak perusahaan setiap tahun.

Karena ratusan juta orang telah di-PHK dalam dua tahun terakhir, banyak dari individu ini telah memulai bisnis kecil. The Wall Street Journal baru-baru ini menyediakan artikel 10 halaman tentang bagaimana menjadi wirausahawan yang sukses.<sup>(40)</sup> Tidak

hanya memberhentikan karyawan tetapi juga lulusan perguruan tinggi mencari lebih dan lebih untuk membuka bisnis mereka sendiri. Pada tanggal 15 April 2019, Small Business Administration telah menyetujui lebih dari Rp. 15 triliun pinjaman Undang-Undang Pemulihan dan mendukung lebih dari Rp. 20 triliun dalam bentuk pinjaman untuk usaha kecil. "Saya tidak membayangkan diri saya sebagai seorang pengusaha ketika saya memulai program MBA di Northwestern University, tetapi ini adalah bagian dari perjalanan," kata mahasiswi Tiffany Urrechaga. "Sungguh berkah bahwa saya tidak mendapatkan pekerjaan karena saya dapat mengubah cara berpikir saya."<sup>(41)</sup>

Manajemen strategis sangat penting untuk kesuksesan perusahaan besar, tetapi bagaimana dengan perusahaan kecil? Proses manajemen strategis sama pentingnya untuk perusahaan kecil. Sejak awal, semua organisasi memiliki strategi, meskipun strategi tersebut hanya berkembang dari operasi sehari-hari. Bahkan jika dilakukan secara informal atau oleh satu pemilik/pengusaha, proses manajemen strategis dapat secara signifikan meningkatkan pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan kecil. Karena semakin banyak pria dan wanita di Amerika Serikat yang memulai bisnis mereka sendiri, semakin banyak individu yang menjadi ahli strategi. Pemutusan hubungan kerja perusahaan yang meluas telah berkontijutasi pada ledakan bisnis kecil dan ide-ide baru.

Banyak artikel majalah dan jurnal berfokus pada penerapan konsep manajemen strategis untuk usaha kecil. Kesimpulan utama dari artikel ini adalah bahwa kurangnya pengetahuan manajemen strategis merupakan kendala serius bagi banyak pemilik usaha kecil. Masalah lain yang sering ditemui dalam menerapkan konsep manajemen strategis untuk usaha kecil adalah kurangnya modal yang cukup untuk mengeksplorasi peluang eksternal dan kerangka acuan kognitif sehari-hari. Penelitian juga menunjukkan bahwa manajemen strategis di perusahaan kecil lebih informal daripada di perusahaan besar, tetapi perusahaan kecil yang terlibat dalam manajemen strategis mengungguli mereka yang tidak.

## **Kesimpulan**

Daya tarik utama dari setiap pendekatan manajerial adalah harapannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Ini terutama berlaku untuk manajemen strategis. Melalui keterlibatan dalam kegiatan manajemen strategis, manajer dan karyawan mencapai pemahaman yang lebih baik tentang prioritas dan operasi organisasi. Manajemen strategis memungkinkan organisasi menjadi efisien, tetapi yang lebih penting, memungkinkan mereka menjadi efektif. Meskipun manajemen strategis tidak menjamin keberhasilan organisasi, proses tersebut memungkinkan pengambilan keputusan yang proaktif daripada reaktif. Manajemen strategis mungkin mewakili perubahan radikal dalam filosofi untuk beberapa organisasi, jadi ahli strategi harus dilatih untuk mengantisipasi dan secara konstruktif menanggapi pertanyaan dan masalah yang muncul. 16 strategi yang dibahas dalam bab ini dapat mewakili permulaan baru bagi banyak perusahaan, terutama jika manajer dan karyawan dalam organisasi memahami dan mendukung rencana tindakan.

## **Masalah untuk Ditinjau dan Didiskusikan**

1. Dalam urutan kepentingan, buat daftar enam "karakteristik tujuan."
2. Dalam urutan kepentingannya, buat daftar enam "manfaat dari tujuan."
3. Disebut de-integrasi, tampaknya ada tren yang berkembang bagi perusahaan untuk menjadi kurang terintegrasi ke depan. Diskusikan mengapa.

4. Disebut de-integrasi, tampaknya ada tren yang berkembang bagi perusahaan untuk menjadi kurang terintegrasi ke belakang. Diskusikan mengapa.
5. Jika sebuah perusahaan memiliki Rp. 10 miliar untuk dibelanjakan pada strategi baru dan sedang mempertimbangkan pengembangan pasar versus pengembangan produk, faktor penentu apa yang paling penting untuk dipertimbangkan?
6. Kondisi apa, secara eksternal dan internal, yang diinginkan/diperlukan bagi perusahaan untuk melakukan diversifikasi?
7. Diskusikan "nasionalisasi versus kebangkrutan" untuk perusahaan ikon besar Amerika seperti General Motors, AIG, dan Citigroup. Strategi mana yang terbaik untuk (1) perusahaan dan (2) ekonomi AS? Bahas.
8. Bisakah perusahaan secara bersamaan mengejar fokus, diferensiasi, dan kepemimpinan biaya? Haruskah perusahaan melakukan itu? Bahas.
9. Ada tren peningkatan kolaborasi di antara para pesaing. Buat daftar keuntungan dan kerugian dari praktik ini.
10. Sebutkan empat manfaat utama membentuk usaha patungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
11. Sebutkan enam manfaat utama dari mengakuisisi perusahaan lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
12. Sebutkan lima alasan mengapa banyak merger/akuisisi secara historis gagal.
13. Dapatkah kita memikirkan alasan mengapa perusahaan nirlaba mendapat manfaat yang lebih sedikit dari melakukan perencanaan strategis daripada perusahaan nirlaba?
14. Diskusikan betapa pentingnya bagi tim sepak bola atau bola basket perguruan tinggi untuk memiliki rencana permainan yang baik untuk pertandingan rival besar akhir pekan mendatang. Menurut kita, berapa banyak waktu dan upaya yang dicurahkan staf pelatih untuk mengembangkan rencana permainan itu? Mengapa waktu dan upaya seperti itu penting?
15. Mengapa lebih dari 60 persen firma Fortune 500 berkantor pusat di Wilmington, Delaware?
16. Tentukan dan berikan contoh hipotetis tentang "ksatria putih" dalam industri makanan cepat saji.
17. Bagaimana perumusan strategi berbeda untuk organisasi kecil versus organisasi besar? Apa perbedaannya antara organisasi nirlaba versus organisasi nirlaba?
18. Berikan contoh terbaru tentang penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
19. Berikan contoh terbaru tentang integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal.
20. Berikan contoh terbaru tentang diversifikasi terkait dan tidak terkait.
21. Berikan contoh terbaru tentang usaha patungan, penghematan, divestasi, dan likuidasi.
22. Apakah menurut kita pengambilalihan yang tidak etis itu tidak etis? Mengapa atau mengapa tidak?
23. Apa keuntungan dan kerugian utama dari diversifikasi?
24. Apa keuntungan dan kerugian utama dari strategi integratif?
25. Apa perbedaan antara manajemen strategis dalam organisasi nirlaba dan nirlaba?
26. Mengapa tidak disarankan untuk mengejar terlalu banyak strategi sekaligus?
27. Konsumen dapat membeli sepatu tenis, makanan, mobil, perahu, dan asuransi di Internet. Apakah ada produk hari ini yang tidak dapat dibeli secara online? Apa implikasinya bagi peritel tradisional?

28. Apa pro dan kontra dari perusahaan yang bergabung dengan perusahaan saingan?
29. Kunjungi situs Web perangkat lunak perencanaan strategis CheckMATE di [www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com), dan diskusikan manfaat yang ditawarkan.
30. Bandingkan dan kontras tujuan keuangan dengan tujuan strategis. Jenis mana yang menurut kita lebih penting? Mengapa?
31. Buat diagram bagan organisasi dua divisi yang mencakup CEO, COO, CIO, CSO, CFO, CMO, HRM, R&D, dan dua presiden divisi. Petunjuk: Presiden divisi melapor ke COO.
32. Bagaimana perbedaan tingkat strategi di perusahaan besar versus perusahaan kecil?
33. Sebutkan 11 jenis strategi. Berikan contoh hipotetis dari setiap strategi yang terdaftar.
34. Diskusikan sifat serta pro dan kontra dari "merger yang bersahabat" versus "pengambilalihan yang tidak bersahabat" dalam mengakuisisi perusahaan lain. Berikan contoh masing-masing.
35. Tentukan dan jelaskan "keuntungan penggerak pertama".
36. Tentukan dan jelaskan "outsourcing".
37. Diskusikan bisnis yang menawarkan gelar BBA atau MBA secara online.
38. Strategi apa yang terbaik untuk pasar yang bergejolak dan berkecepatan tinggi?

### Catatan

1. John Byrne, "Strategic Planning—It's Back," *BusinessWeek* (August 26, 1996): 46.
2. Steven C. Brandt, *Strategic Planning in Emerging Companies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). Reprinted with permission of the publisher.
3. R. Kaplan and D. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review* (September–October, 1993): 147.
4. F. Hansen and M. Smith, "Crisis in Corporate America: The Role of Strategy," *Business Horizons* (January–February 2003): 9.
5. Adapted from F. R. David, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?" *Managerial Planning* 33, no. 4 (January–February 1985): 14–17, 22.
6. *Ibid.*
7. Kenneth Davidson, "Do Megamergers Make Sense?" *Journal of Business Strategy* 7, no. 3 (Winter 1987): 45.
8. *Op. cit.*, David.
9. *Ibid.*
10. *Op. cit.*, David.
11. *Ibid.*
12. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005): 241.
13. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 53–57, 318–319.
14. Sheila Muto, "Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores," *Wall Street Journal* (November 7, 2001): B1, B8.
15. Jon Swartz, "Cisco Gets into Computer Server Market," *Wall Street Journal* (March 17, 2019 ): 4B.
16. *Op. cit.*, David.

17. Doug Cameron, "Smithfield to Close Six Plants, Shed Jobs," *Wall Street Journal* (February 18, 2019 ): B3.
18. Op. cit., David.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): 97. Also, Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGrawHill/Irwin, 2005): 117.
22. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005): 125–126.
23. Porter, *Competitive Advantage*, pp. 160–162.
24. Thompson, Strickland, and Gamble, pp. 129–130.
25. Ibid., 134.
26. Gary Hamel, Yves Doz, and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review* 67, no. 1 (January–February 1989): 133.
27. Kathryn Rudie Harrigan, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward," *Planning Review* 14, no. 4 (July–August 1986): 10.
28. Matthew Schifrin, "Partner or Perish," *Forbes* (May 21, 2001): 26.
29. Ibid., p. 28.
30. Nikhil Hutheesing, "Marital Blisters," *Forbes* (May 21, 2001): 32.
31. Ibid., p. 32.
32. Steven Rattner, "Mergers: Windfalls or Pitfalls?" *Wall Street Journal* (October 11, 1999): A22; Nikhil Deogun, "Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts," *Wall Street Journal* (November 29, 1999): C1.
33. Yuka Hayashi, "Japanese Firms, Flush with Cash, Step Up Deals," *Wall Street Journal* (January 6, 2019 ): B1.
34. Jason Zweig, "Corporate-Cash Umbrellas: Too Big for This Storm?" *Wall Street Journal* (March 14–15, 2019 ): B1.
35. J. A. Schmidt, "Business Perspective on Mergers and Acquisitions," in J. A. Schmidt, ed., *Making Mergers Work*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, (2002): 23–46.
36. Joel Millman, "Mexican Mergers/Acquisitions Triple from 2001," *Wall Street Journal* (December 27, 2002): A2.
37. Robert Davis, "Net Empowering Patients," *USA Today* (July 14, 1999): 1A.
38. M. J. Gannon, K. G. Smith, and C. Grimm, "An Organizational Information-Processing Profile of First Movers," *Journal of Business Research* 25 (1992): 231–241; M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Summer 1988): 41–58.
39. Scott Thurm, "Behind Outsourcing: Promise and Pitfalls," *Wall Street Journal* (February 26, 2017): B3.
40. Kelly Spors, "So, You Want to Be an Entrepreneur," *Wall Street Journal* (February 28, 2019 ): R1.
41. Kim Thai and Laura Petrecca, "Today's MBA Graduates Create Their Own Jobs," *USA Today* (April 27, 2019 ): 7B.

## Bahan Bacaan yang Mendukung

Barkema, Harry G., and Mario Schijven. "How Do Firms Learn to Make Acquisitions? A Review of Past Research and an Agenda for the Future." *Journal of Management* 34, no. 3 (June 2018): 594.

Bowen, Harry P., and Margarethe Wiersema. "Corporate Diversification: The Impact of Foreign Competition, Industry Globalization, and Product Diversification." *Strategic Management Journal* 29, no. 2 (February 2018): 115.

Dalton, Catherine. "Strategic Alliances: There Are Battles and There Is the War." *Business Horizons* 52, no. 2 (March–April 2019 ): 105–108.

De Fontenay, Catherine C., and Joshua S. Gans. "A Bargaining Perspective on Strategic Outsourcing and Supply Competition." *Strategic Management Journal* 29, no. 8 (August 2018): 819.

Doving, Erik, and Paul N. Gooderham. "Dynamic Capabilities as Antecedents of the Scope of Related Diversification: The Case of Small Firm Accountancy Practices." *Strategic Management Journal* 29, no. 8 (August 2018): 841.

Dykes, Bernadine Johnson, Jerayr (John), Haleblian, and Gerry M. McNamara. "The Performance Implications of Participating in an Acquisition Wave: Early Mover Advantages, Bandwagon Effects, and in the Moderating Influence of Industry Characteristics and Acquirer Tactics." *The Academy of Management Journal* 51, no. 1 (February 2018): 113.

Garrette, Bernard, Xavier Castaner, and Pierre Dussauge. "Horizontal Alliances as an Alternative to Autonomous Production: Product Expansion Mode Choice in the Worldwide Aircraft Industry." *Strategic Management Journal* (August 2019 ): 885–894.

Hagiu, Andrei, and David B. Yoffie. "What's Your Google Strategy?" *Harvard Business Review* (April 2019 ): 74–83.

Haleblian, Jerayr, Cynthia Devers, Gerry McNamara, Mason Carpenter, and Robert Davison. "Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* (June 2019 ): 469–502.

Harding, David, Michael C. Mankins, and Rolf-Magnus Weddigen. "How the Best Divest." *Harvard Business Review* (October 2018): 92.

Hult, Tomas M., David J. Ketchen, David Meyer, and William Rebarick. "Best Value Supply Chains: A Key Competitive Weapon for the 21st Century." *Business Horizons* 51, no. 3 (May–June 2018): 235.

Kim, Jay, and Sydney Finkelstein. "The Effects of Strategic and Market Complementarity on Acquisition Performance: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry." *Strategic Management Journal* (June 2019 ): 617–646.

King, Brian L. "Strategizing at Leading Venture Capital Firms: Of Planning, Opportunism and Deliberate Emergence." *Long Range Planning* 41, no. 3 (June 2018): 345.

Kumar, Nirmalya. "How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A." *Harvard Business Review* (May 2019 ): 115–125.

Luo, Yadong. "Procedural Fairness and Interfirm Cooperation in Strategic Alliances." *Strategic Management Journal* 29, no. 1 (January 2018): 27.

Luo, Yadong. "Structuring Interorganizational Cooperation: The Role of Economic Integration in Strategic Alliances." *Strategic Management Journal* 29 (June 2018): 617.

Meyer, Christine Benedicte. "Value Leakages in Mergers and Acquisitions: Why They Occur and How They Can Be Addressed." *Long Range Planning* 41, no 2 (April 2018): 197.

Ozcan, Pinar, and Kathleen Eisenhardt. "Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance." *Academy of Management Journal* (April 2019 ): 246–279.

Pearce, John A., II, and Keith D. Robbins. "Strategic Transformation as the Essential Last Step in the Process of Business Turnaround." *Business Horizons* 51, no. 2 (March–April 2018): 121.

Shah, Reshma H., and Vanitha Swaminathan. "Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context." *Strategic Management Journal* 29, no. 5 (May 2018): 471.

Shanley, Mark, and Xiaoli Yin. "Industry Determinants of the 'Merger versus Alliance' Decision." *The Academy of Management Review* 33, no. 2 (April 2018): 473.

Slater, Stanley F., Robert A. Weigand, and Thomas J. Zwirlein. "The Business Case for Commitment to Diversity." *Business Horizons* 51, no. 3 (May–June 2018): 201.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 5A

#### Strategi Apa yang Harus Dikejar McDonald's pada 2011-2013?

##### Tujuan

Dalam melakukan analisis kasus manajemen strategis, kita dapat menemukan informasi tentang masing-masing strategi perusahaan yang sebenarnya dan yang direncanakan. Membandingkan apa yang direncanakan dengan apa yang kita rekomendasikan adalah bagian penting dari analisis kasus. Jangan merekomendasikan apa yang sebenarnya direncanakan oleh perusahaan, kecuali jika analisis mendalam tentang situasi tersebut mengungkapkan strategi tersebut menjadi yang terbaik di antara semua alternatif yang layak. Latihan ini memberi kita pengalaman melakukan penelitian perpustakaan dan internet untuk menentukan apa yang harus dilakukan McDonald's pada tahun 2011–2013.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Cari McDonald's (MCD) dan Burger King Holdings (BKC) menggunakan situs Web yang disediakan di Tabel 4-5. Temukan beberapa artikel terbaru tentang perusahaan di industri ini. Pindai publikasi Moody's, Dun&Bradstreet, dan Standard&Poor's untuk mendapatkan informasi.

##### Langkah 2

Rangkum temuan kita dalam laporan tiga halaman berjudul "Strategies Being Pursued by McDonald's in 2020."

### Latihan Pembelajaran 5B

#### Menelaah Artikel Strategi

##### Tujuan

Artikel strategi dapat ditemukan setiap minggu di jurnal, majalah, dan surat kabar. Dengan membaca dan mempelajari artikel strategi, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang proses manajemen strategis. Beberapa jurnal terbaik untuk menemukan artikel strategi perusahaan adalah *Jurnal Manajemen Lanmiliarn*, *Cakrawala Bisnis*, *Perencanaan Jangka Panjang*, *Jurnal Strategi Bisnis*, dan *Jurnal Manajemen strategis*. Jurnal ini dikhususkan untuk melaporkan hasil penelitian empiris di bidang manajemen. Mereka menerapkan konsep manajemen strategis untuk organisasi dan industri tertentu. Mereka memperkenalkan teknik manajemen strategis baru dan memberikan studi kasus singkat tentang perusahaan-perusahaan terpilih.

Jurnal bagus lainnya untuk menemukan artikel manajemen strategis adalah *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *California Management Review*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Management*, dan *Journal of Small Business Management*.

Selain jurnal, banyak majalah secara rutin menerbitkan artikel yang berfokus pada strategi bisnis. Beberapa majalah terbaik tempat menemukan artikel strategi terapan adalah *Dun's Business Month*, *Fortune*, *Forbes*, *BusinessWeek*, *Inc.*, dan *Industry Week*. Surat kabar seperti *USA Today*, *Wall Street Journal*, *New York Times*, dan *Barrons* meliput peristiwa strategi ketika itu terjadi — misalnya, pengumuman usaha patungan, pernyataan kebangkrutan, kampanye periklanan baru dimulai, akuisisi perusahaan, divestasi divisi, perekrutan atau pemberhentian pejabat kepala eksekutif, atau upaya pengambilalihan yang tidak bersahabat.

Kombinasi artikel jurnal, majalah, dan surat kabar dapat membuat mata kuliah manajemen strategis menjadi lebih menarik. Mereka memungkinkan strategi organisasi nirlaba dan nirlaba saat ini untuk diidentifikasi dan dipelajari.

## Instruksi

### Langkah 1

Pergi ke perpustakaan perguruan tinggi kita dan temukan artikel jurnal terbaru yang berfokus pada topik manajemen strategis. Pilih artikel kita dari salah satu jurnal yang terdaftar sebelumnya, bukan dari majalah. Salin artikel dan bawa ke kelas.

### Langkah 2

Berikan laporan lisan 3 menit yang merangkum informasi terpenting dalam artikel kita. Sertakan komentar yang memberikan reaksi pribadi kita terhadap artikel tersebut. Bagikan artikel kita di kelas.

## Latihan Pembelajaran 5C

### Mengklasifikasikan Beberapa Strategi Tahun 2019

#### Tujuan

Latihan ini dapat meningkatkan pemahaman kita tentang berbagai strategi dengan memberi kita pengalaman mengklasifikasikan strategi. Keterampilan ini akan membantu kita menggunakan alat perumusan strategi yang disajikan nanti. Pertimbangkan 8 strategi tahun-2019 aktual berikut oleh berbagai perusahaan:

1. Microsoft mengembangkan kamera video baru untuk konsol Xbox 360-nya yang memungkinkan pemain mengontrol game dengan pergerakan tubuh mereka, bukan dengan memegang tongkat plastik di tangan mereka, seperti yang diperlukan dengan konsol game Nintendo yang populer di Wii.
2. Wells Fargo dan Bank of America mulai "tweet" —memposting pesan 140 karakter atau kurang di Twitter.com, sehingga pelanggan dapat melihat fitur produk. Bank juga memasang video pemasaran di YouTube.
3. Perusahaan telekomunikasi besar Inggris Raya, BT Group PLC, memangkas 15.000 pekerjaan lagi di atas 15.000 pada tahun sebelumnya.
4. Pembuat elektronik Jepang Panasonic Corp. mengakuisisi Sanyo Electric Company yang berbasis di Jepang, Osaka.
5. News Corp. menjual banyak stasiun televisinya.
6. Lebih dari 1.000 dealer Chrysler menutup pintu mereka dan berhenti berbisnis.
7. Metro AG Jerman, pengecer terbesar keempat di dunia setelah Wal-Mart, Carrefour SA, dan Home Depot, berekspansi secara agresif ke China.
8. Time Warner berencana untuk melepaskan atau menjual semua atau sebagian AOL.

## **Instruksi**

### **Langkah 1**

Pada selembor kertas terpisah, nomor dari 1 sampai 8. Angka-angka ini sesuai dengan strategi yang dijelaskan.

### **Langkah 2**

Jenis strategi apa yang paling tepat menggambarkan 8 tindakan yang dikutip? Tunjukkan jawaban kita.

### **Langkah 3**

Bertukar makalah dengan teman sekelas, dan saling menilai makalah saat instruktur kita memberikan jawaban yang benar.

## **Latihan Pembelajaran 5D**

### **Seberapa Berisiko Berbagai Alternatif Strategi?**

#### **Tujuan**

Latihan ini berfokus pada seberapa berisiko berbagai strategi alternatif untuk dikejar oleh organisasi. Tingkat risiko yang berbeda sebagian besar didasarkan pada berbagai tingkat eksternalitas, yang didefinisikan sebagai perpindahan dari bisnis saat ini ke pasar dan produk baru. Secara umum, semakin besar derajat eksternalitasnya, semakin besar pula kemungkinan kerugian akibat kejadian yang tidak terduga. Strategi berisiko tinggi umumnya kurang menarik dibandingkan strategi berisiko rendah.

## **Instruksi**

### **Langkah 1**

Pada selembor kertas terpisah, urutkan secara vertikal dari 1 sampai 10. Pikirkan 1 sebagai "paling berisiko", 2 sebagai "paling berisiko berikutnya", dan seterusnya hingga 10, "paling tidak berisiko".

### **Langkah 2**

Tuliskan strategi berikut di samping angka yang sesuai untuk menunjukkan seberapa berisiko menurut kita strategi yang akan dikejar: integrasi horizontal, diversifikasi terkait, likuidasi, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar, penghematan, dan diversifikasi yang tidak terkait.

### **Langkah 3**

Nilai makalah kita saat instruktur memberi kita jawaban yang benar dan alasan pendukung. Setiap jawaban yang benar bernilai 10 poin.

## **Latihan Pembelajaran 5E**

### **Mengembangkan Strategi Alternatif untuk Universitas Saya**

## **Tujuan**

Penting bagi perwakilan dari semua bidang perguruan tinggi atau universitas untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan strategi alternatif yang dapat bermanfaat bagi fakultas, mahasiswa, alumni, staf, dan konstituen lainnya. Saat kita menyelesaikan latihan ini, perhatikan pembelajaran dan pemahaman yang terjadi saat orang mengungkapkan perbedaan pendapat. Ingatlah bahwa proses perencanaan lebih penting daripada dokumen.

## **Instruksi**

### **Langkah 1**

Ingat atau temukan peluang/ancaman eksternal dan faktor kekuatan/kelemahan internal yang kita identifikasi sebagai bagian dari Latihan 1B. Jika kita tidak melakukan latihan itu, diskusikan sekarang sebagai kelas faktor eksternal dan internal penting yang dihadapi perguruan tinggi atau universitas kita.

### **Langkah 2**

Identifikasi dan taruh di papan tulis strategi alternatif yang menurut kita dapat bermanfaat bagi perguruan tinggi atau universitas kita. Tindakan yang kita usulkan harus memungkinkan lembaga untuk memanfaatkan kekuatan tertentu, memperbaiki kelemahan tertentu, menghindari ancaman eksternal, dan/atau memanfaatkan peluang eksternal tertentu. Buat daftar 10 kemungkinan strategi di papan tulis. Beri nomor strategi seperti yang tertulis di papan tulis.

### **Langkah 3**

Pada selembaar kertas terpisah, nomor 1 sampai 10. Setiap orang di kelas secara individu harus menilai strategi yang diidentifikasi, menggunakan skala 1 sampai 3, di mana 1 = Saya tidak mendukung implementasi, 2 = Saya netral tentang implementasi, dan 3 = Saya sangat mendukung implementasi. Dalam menilai strategi, ketahuilah bahwa institusi kita tidak dapat melakukan semua yang diinginkan atau berpotensi menguntungkan.

### **Langkah 4**

Pergi ke papan dan catat peringkat kita berturut-turut di samping strategi masing-masing. Setiap orang di kelas harus melakukan ini, pergi ke papan tulis mungkin per baris di kelas.

### **Langkah 5**

Jumlahkan peringkat untuk setiap strategi sehingga diperoleh daftar prioritas strategi yang direkomendasikan. Daftar yang diprioritaskan ini mencerminkan kebijaksanaan kolektif kelas kita. Strategi dengan skor tertinggi dianggap terbaik.

### **Langkah 6**

Diskusikan bagaimana proses ini dapat memungkinkan organisasi mencapai pemahaman dan komitmen dari individu.

## **Langkah 7**

Bagikan hasil kelas kita dengan administrator universitas, dan mintalah komentar mengenai proses dan strategi teratas yang direkomendasikan.

### **Latihan Pembelajaran 5F**

#### **Pelajaran dalam Berbisnis Secara Global**

##### **Tujuan**

Tujuan dari latihan ini adalah untuk menemukan beberapa pelajaran penting yang dipelajari oleh bisnis lokal yang melakukan bisnis secara internasional.

##### **Instruksi**

Hubungi beberapa pemimpin bisnis lokal melalui telepon. Temukan setidaknya tiga perusahaan yang terlibat dalam operasi internasional atau ekspor. Kunjungi pemilik atau pengelola setiap bisnis secara langsung. Minta pebisnis untuk memberi kita beberapa pelajaran penting yang telah dipelajari perusahaannya dalam menjalankan bisnis secara global. Catat pelajaran di atas kertas, dan laporkan temuan kita ke kelas.

## BAB 6

### Analisis Dan Pilihan Strategis

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Jelaskan kerangka tiga tahap untuk memilih di antara strategi alternatif.
2. Jelaskan cara mengembangkan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan QSPM.
3. Identifikasi pertimbangan perilaku, politik, etika, dan tanggung jawab sosial yang penting dalam analisis dan pilihan strategi.
4. Diskusikan peran intuisi dalam analisis dan pilihan strategis.
5. Diskusikan peran budaya organisasi dalam analisis dan pilihan strategis.
6. Diskusikan peran dewan direksi dalam memilih di antara strategi alternatif.

#### Kutipan Terkenal

*"Manajemen strategis bukanlah sekotak trik atau sekumpulan teknik. Ini adalah pemikiran analitis dan komitmen sumber daya untuk bertindak. Tetapi penghitungan saja bukanlah perencanaan. Beberapa masalah terpenting dalam manajemen strategis tidak dapat diukur sama sekali."*

**- Peter Drucker**

*"Tujuan bukanlah perintah; mereka adalah komitmen. Mereka tidak menentukan masa depan; mereka adalah alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi dari suatu organisasi untuk pembentukan masa depan."*

**- Peter Drucker**

*"Hidup ini penuh dengan pilihan yang buruk."*

**- Genera IP. X.Kelley**

*"Ketika krisis memaksa memilih di antara alternatif, kebanyakan orang akan memilih yang terburuk."*

**- Hukum Rudin**

*"Strategi bukanlah sesuatu yang bisa kita lakukan secara sembarangan dengan duduk mengelilingi meja konferensi."*

**- Terry Haller**

*"Perencanaan sering kali gagal sebelum dimulai, entah karena terlalu banyak yang diharapkan atau karena tidak cukup yang dimasukkan ke dalamnya."*

**- T. J. Cartwright**

*"Apakah rusak atau tidak, perbaiki — buat lebih baik. Bukan hanya produk, tapi seluruh perusahaan jika perlu." - Bill Saporito*

Analisis dan pilihan strategi sebagian besar melibatkan pengambilan keputusan subjektif berdasarkan informasi obyektif. Bab ini memperkenalkan konsep penting yang dapat membantu ahli strategi menghasilkan alternatif yang layak, mengevaluasi

alternatif tersebut, dan memilih tindakan tertentu. Aspek perilaku perumusan strategi dijelaskan, termasuk pertimbangan politik, budaya, etika, dan tanggung jawab sosial. Alat modern untuk merumuskan strategi dijelaskan, dan peran dewan direksi yang sesuai dibahas.

## Melakukan Hla Hebat dalam Ekonomi yang Lemah

### APPLE



Ketika sebagian besar perusahaan mengalami kesulitan pada tahun 2018, Apple meningkatkan pendapatannya dari Rp. 240 triliun pada tahun 2017 menjadi Rp. 324 triliun pada tahun 2018. Pendapatan bersih Apple adalah Rp. 44 triliun pada tahun 2018, naik dari Rp. 35 triliun pada tahun sebelumnya — sangat mengesankan dalam kemerosotan global. Majalah Fortune pada tahun 2019 menilai Apple sebagai "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" nomor satu mereka dalam hal manajemen dan kinerja. Benar, nomor satu dari miliaran perusahaan di seluruh dunia.

Dalam resesi global, pembelian teknologi dianggap sekali pakai atau diskresioner untuk sebagian besar bisnis dan individu. Pesanan baru untuk bisnis dan produk teknologi konsumen anjlok, dan perusahaan teknologi kehilangan pekerja dengan cepat. Hal ini menyebabkan PHK besar-besaran di industri komputer dan industri terkait. Kehancuran meresap sepanjang rantai pasokan ke pembuat chip, pembuat hard drive, pembuat periferal, vendor perangkat lunak, dan segmen lainnya. Hewlett-Packard baru-baru ini memecat 24.600 karyawan dan Dell memberhentikan 8.900. Microsoft baru-baru ini memotong anggarannya 20 persen dan memberhentikan 5.000 karyawan.

Di tengah resesi dan saingan yang goyah, Apple melakukannya dengan baik. Penjualan cepat iPod, iPhone, dan laptop menghasilkan pendapatan dan laba yang semakin tinggi setiap kuartal. CEO legendaris Steve Jobs dan rekan-rekannya menerapkan rencana strategis yang hebat. Apple tidak memiliki pabrik manufaktur tetapi memiliki toko ritel. Apple terus memukau dunia dengan produk barunya yang inovatif, menjadi salah satu contoh terbaik dari perusahaan "penggerak pertama" dalam mengembangkan produk baru. Apple memiliki pelanggan yang sangat setia

dan memiliki sekitar Rp. 256 triliun uang tunai di neraca mereka bersama dengan nol utang jangka panjang.

Berbasis di Cupertino, California, Apple sama sekali tidak memangkas harga komputer selama resesi, bahkan ketika para pesaing telah memangkas harga secara dramatis.

Pada 9 Juni 2019, Apple memang menurunkan harga iPhone entry-levelnya sebesar 50 persen menjadi Rp. 1,300,000,- dan meluncurkan model generasi berikutnya bernama iPhone 3GS yang lebih cepat dari model yang ada dan dapat merekam video. Apple pada pertengahan 2019 telah menjual lebih dari 20 miliar iPhone dan melaporkan pada Juli 2019 bahwa perusahaan tersebut tidak dapat memasok cukup iPhone dan komputer Macintosh untuk memenuhi permintaan. Apple menjual 5,2 miliar iPhone pada kuartal yang berakhir bulan itu, lebih dari 7 kali lipat dari penjualan pada kuartal yang sama tahun sebelumnya. Pengiriman komputer Macintosh pada kuartal itu naik 4 persen menjadi 2,6 miliar. Selama 7 bulan pertama tahun 2019, saham Apple naik 80 persen dibandingkan dengan Nasdaq Composite yang naik 25 persen.

Apple memiliki rencana baru yang agresif untuk merancang chip komputernya sendiri untuk (1) mendapatkan chip yang lebih baik untuk produk uniknya, dan (2) membagikan lebih sedikit detail tentang teknologinya dengan produsen chip eksternal.

Sumber: Berdasarkan Byron Acohido dan Matt Krantz, "Even Tech Stalwarts Hit Hard," USA Today (23 Januari 2019): B1, B2; Geoff Colvin, "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia," Fortune (16 Maret 2019): 76–86.

## Sifat Analisis dan Pilihan Strategi

Seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 6-1, bab ini berfokus pada menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif, serta memilih strategi yang akan dikejar. Analisis strategi dan pilihan berusaha untuk menentukan tindakan alternatif yang paling memungkinkan perusahaan untuk mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan saat ini, ditambah dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif yang layak.

Kecuali situasi putus asa menghadapkan perusahaan, strategi alternatif kemungkinan akan mewakili langkah-langkah tambahan yang memindahkan perusahaan dari posisinya saat ini ke posisi masa depan yang diinginkan. Strategi alternatif tidak muncul begitu saja; mereka berasal dari visi, misi, tujuan, audit eksternal, dan audit internal perusahaan; mereka konsisten dengan, atau dibangun di atas, strategi masa lalu yang telah berhasil dengan baik.

## Proses Menghasilkan dan Memilih Strategi

Ahli strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif yang layak yang dapat menguntungkan perusahaan karena ada kemungkinan tindakan yang tidak terbatas dan cara yang tidak terbatas untuk mengimplementasikan tindakan tersebut. Oleh karena itu, serangkaian strategi alternatif yang paling menarik harus dikembangkan. Keuntungan, kerugian, trade-off, biaya, dan keuntungan dari strategi ini harus

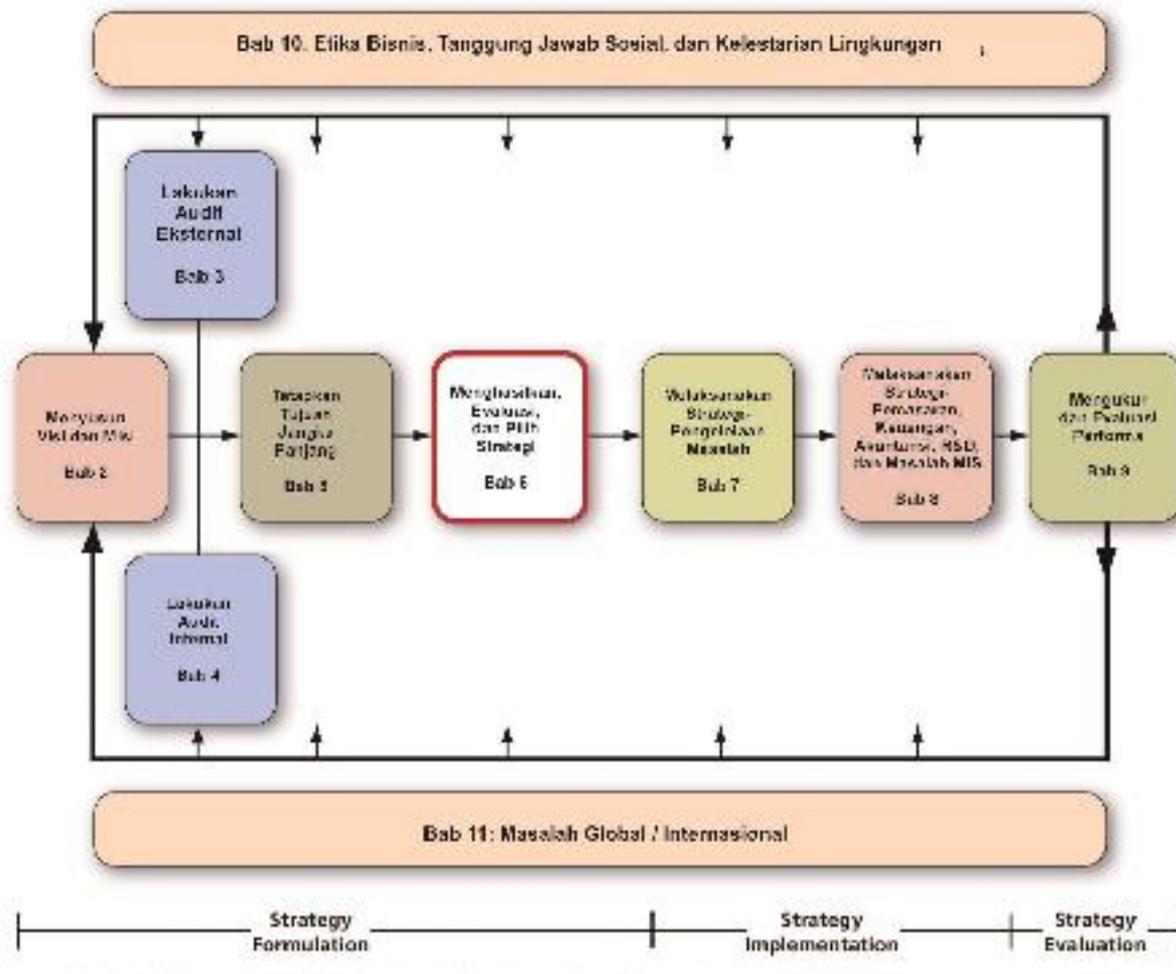
ditentukan. Bagian ini membahas proses yang digunakan banyak perusahaan untuk menentukan seperangkat strategi alternatif yang sesuai.

Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif harus melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya menyusun pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal. Perwakilan dari setiap departemen dan divisi perusahaan harus dilibatkan dalam proses ini, seperti yang terjadi dalam kegiatan perumusan strategi sebelumnya. Ingatlah bahwa keterlibatan memberikan kesempatan terbaik bagi manajer dan karyawan untuk memperoleh pemahaman tentang apa yang dilakukan perusahaan dan mengapa dan menjadi berkomitmen untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Semua peserta dalam analisis strategi dan aktivitas pilihan harus memiliki informasi audit eksternal dan internal perusahaan di sisinya. Informasi ini, ditambah dengan pernyataan misi perusahaan, akan membantu peserta mengkristal dalam pikiran mereka sendiri strategi tertentu yang mereka yakini dapat memberi manfaat paling besar bagi perusahaan. Kreativitas harus didorong dalam proses berpikir ini.

Strategi alternatif yang diusulkan oleh peserta harus dipertimbangkan dan didiskusikan dalam pertemuan atau rangkaian pertemuan. Strategi yang diusulkan harus terdaftar secara tertulis. Ketika semua strategi yang layak yang diidentifikasi oleh peserta diberikan dan dipahami, strategi harus diberi peringkat dalam urutan daya tarik oleh semua peserta, dengan 1 = tidak boleh dilaksanakan, 2 = mungkin harus dilaksanakan, 3 = mungkin harus dilaksanakan, dan 4 = pasti harus diimplementasikan. Proses ini akan menghasilkan daftar prioritas strategi terbaik yang mencerminkan kebijaksanaan kolektif kelompok.

**Gambar 6.1.** Model Manajemen strategis yang Komprehensif



### Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6-2. Alat yang disajikan dalam kerangka ini berlaku untuk semua ukuran dan jenis organisasi dan dapat membantu ahli strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap 1 dari kerangka formulasi terdiri dari Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif (CPM). Disebut Tahap Masukan, Tahap 1 merangkul informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap 2, yang disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal utama. Teknik Tahap 2 termasuk Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT), Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (IE), dan Strategi Besar. Matriks. Tahap 3, yang disebut Tahap Keputusan, melibatkan satu teknik, Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Sebuah QSPM menggunakan informasi masukan dari Tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang layak yang diidentifikasi dalam Tahap 2. QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan dengan demikian memberikan dasar yang obyektif untuk memilih strategi tertentu.

**Gambar 6.2.** Kerangka Analisis Perumusan Strategi

Kesembilan teknik yang termasuk dalam kerangka perumusan strategi membutuhkan integrasi intuisi dan analisis. Divisi otonom dalam organisasi biasanya menggunakan teknik perumusan strategi untuk mengembangkan strategi dan tujuan. Analisis divisi memberikan dasar untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih di antara strategi tingkat perusahaan alternatif.

Ahli strategi sendiri, bukan alat analitik, selalu bertanggung jawab dan bertanggung jawab atas keputusan strategis. Lenz menekankan bahwa pergeseran dari proses perencanaan yang berorientasi pada kata-kata ke proses perencanaan yang berorientasi pada angka dapat menimbulkan rasa kepastian yang salah; dapat mengurangi dialog, diskusi, dan argumen sebagai alat untuk mengeksplorasi pemahaman, menguji asumsi, dan mendorong pembelajaran organisasi.<sup>(1)</sup> Oleh karena itu, ahli strategi harus waspada terhadap kemungkinan ini dan menggunakan alat analisis untuk memfasilitasi, daripada mengurangi, komunikasi. Tanpa informasi dan analisis yang obyektif, bias pribadi, politik, emosi, kepribadian, dan kesalahan halo (kecenderungan untuk terlalu membebani satu faktor) sayangnya mungkin memainkan peran dominan dalam proses perumusan strategi.

### Tahap Input

Prosedur untuk mengembangkan Matriks EFE, Matriks IFE, dan CPM disajikan di Bab 3 dan 4. Informasi yang diperoleh dari ketiga matriks ini memberikan informasi masukan dasar untuk matriks tahap pencocokan dan keputusan yang dijelaskan nanti dalam bab ini.

Alat masukan membutuhkan ahli strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat keputusan kecil dalam matriks masukan mengenai kepentingan relatif faktor eksternal dan internal memungkinkan ahli strategi untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

### Tahap Pencocokan

Strategi kadang-kadang didefinisikan sebagai kecocokan yang dibuat organisasi antara sumber daya dan keterampilan internal serta peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal.<sup>(2)</sup> Tahap pencocokan kerangka perumusan strategi terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan dalam urutan apa pun: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar. Alat-alat ini

mengandalkan informasi yang diperoleh dari tahap masukan untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Menyesuaikan faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal adalah kunci untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak secara efektif. Misalnya, perusahaan dengan modal kerja berlebih (kekuatan internal) dapat memanfaatkan tingkat pertumbuhan tahunan industri telepon seluler sebesar 20 persen (peluang eksternal) dengan mengakuisisi Cellfone, Inc., sebuah perusahaan di industri telepon seluler. Contoh ini menggambarkan pencocokan satu-ke-satu yang sederhana. Dalam kebanyakan situasi, hubungan eksternal dan internal lebih kompleks, dan pencocokan memerlukan beberapa penyesuaian untuk setiap strategi yang dihasilkan. Konsep dasar pencocokan diilustrasikan pada Tabel 6-1.

<b>Tabel 6.1. Mencocokkan Faktor Eksternal dan Internal Utama untuk Merumuskan Strategi Alternatif</b>		
Faktor Internal Utama	Faktor Eksternal Utama	Strategi yang dihasilkan
Modal kerja berlebih (kekuatan internal)	+ Pertumbuhan tahunan 20 persen di industri ponsel (peluang eksternal)	= Akuisisi Cellfone, Inc.
Kapasitas tidak mencukupi (kelemahan internal)	+ Keluar dari dua pesaing asing utama dari industri (peluang eksternal)	= Mengejar integrasi horizontal dengan membeli fasilitas pesaing
Keahlian R&D yang kuat (kekuatan internal)	+ Menurunnya jumlah orang dewasa yang lebih muda (ancaman eksternal)	= Kembangkan produk baru untuk orang dewasa yang lebih tua
Semangat karyawan yang buruk (kelemahan internal)	+ Meningkatnya biaya perawatan kesehatan (ancaman eksternal)	= Kembangkan program kesehatan baru

Setiap organisasi, baik militer, berorientasi produk, berorientasi layanan, pemerintahan, atau bahkan atletik, harus mengembangkan dan melaksanakan strategi yang baik untuk menang. Sebuah pelanggaran yang baik tanpa pertahanan yang baik, atau sebaliknya, biasanya menyebabkan kekalahan. Mengembangkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dapat dianggap sebagai pelanggaran, sedangkan strategi yang dirancang untuk memperbaiki kelemahan sambil menghindari ancaman dapat disebut defensif. Setiap organisasi memiliki beberapa peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat diselaraskan untuk merumuskan strategi alternatif yang layak.

### **Matriks Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats/Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SMOT)**

Matriks *Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman* (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).<sup>(3)</sup> Mencocokkan faktor eksternal dan internal utama adalah bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik — dan tidak ada satu pun pasangan yang cocok.

Perhatikan pada Tabel 6-1 bahwa strategi pertama, kedua, ketiga, dan keempat adalah strategi SO, WO, ST, dan WT.

*Strategi SO* menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan mengejar strategi WO, ST, atau WT untuk masuk ke situasi di mana mereka dapat menerapkan Strategi SO. Ketika sebuah perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha untuk mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindari mereka untuk berkonsentrasi pada peluang.

*Strategi WO* bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang ada peluang eksternal utama, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Misalnya, mungkin terdapat permintaan yang tinggi akan perangkat elektronik untuk mengontrol jumlah dan waktu injeksi bahan bakar di mesin mobil (peluang), tetapi produsen suku cadang mobil tertentu mungkin kekurangan teknologi yang diperlukan untuk memproduksi perangkat ini (kelemahan). Salah satu Strategi WO yang mungkin adalah memperoleh teknologi ini dengan membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang memiliki kompetensi di bidang ini. Strategi WO alternatif adalah merekrut dan melatih orang-orang dengan kemampuan teknis yang dibutuhkan.

*Strategi ST* menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternal secara langsung. Contoh Strategi ST terjadi ketika Texas Instruments menggunakan departemen hukum yang sangat baik (kekuatan) untuk mengumpulkan hampir Rp. 7 triliun dalam kerusakan dan royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk chip memori semikonduktor (ancaman). Perusahaan saingan yang meniru ide, inovasi, dan produk yang dipatenkan merupakan ancaman utama di banyak industri. Ini masih menjadi masalah utama bagi perusahaan AS yang menjual produk di China.

*Strategi WT* adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin memang berada dalam posisi yang genting. Faktanya, perusahaan seperti itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, menggabungkan, melakukan pengurangan, menyatakan pailit, atau memilih likuidasi.

Representasi skematis dari Matriks SWOT disajikan pada Gambar 6-3. Perhatikan bahwa Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Seperti yang diperlihatkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel kiri atas). Empat sel strategi, berlabel SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, berlabel S, W, O, dan T. Ada delapan langkah yang terlibat dalam membangun Matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat Strategi SO yang dihasilkan di sel yang sesuai.

6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat Strategi WO yang dihasilkan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat Strategi ST yang dihasilkan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat Strategi WT yang dihasilkan.

Beberapa aspek penting dari Matriks SWOT dibuktikan pada Gambar 6-3. Misalnya, perhatikan bahwa faktor internal/eksternal dan Strategi SO/ST/WO/WT dinyatakan dalam istilah kuantitatif sejauh mungkin. Ini penting. Misalnya, mengenai strategi kedua SO # 2 dan ST # 1, jika analisis hanya mengatakan, "Tambahkan petugas perbaikan/servis baru," pembaca mungkin berpikir bahwa dibutuhkan 20 petugas perbaikan/servis baru. Sebenarnya hanya dibutuhkan dua. Selalu spesifik sejauh mungkin dalam menyatakan faktor dan strategi.

Penting juga untuk memasukkan notasi jenis "S1, O2" setelah setiap strategi dalam Matriks SWOT. Notasi ini mengungkapkan alasan untuk setiap strategi alternatif. Strategi tidak muncul begitu saja. Perhatikan pada Gambar 6-3 bagaimana notasi ini mengungkapkan faktor internal/eksternal yang cocok untuk merumuskan strategi yang diinginkan. Misalnya, perhatikan bahwa bisnis toko komputer retail ini mungkin perlu "membeli tanah untuk membangun toko baru" karena Highway 34 yang baru akan membuat lokasinya kurang diminati. Notasi (W2, O2) dan (S8, T3) pada Peraga 6-3 menunjukkan proses pencocokan ini.

Tujuan dari setiap alat pencocokan Tahap 2 adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan.

Meskipun matriks SWOT banyak digunakan dalam perencanaan strategis, namun analisisnya memiliki beberapa keterbatasan.<sup>(4)</sup> Pertama, SWOT tidak menunjukkan bagaimana cara mencapai keunggulan kompetitif, sehingga tidak harus menjadi tujuan itu sendiri. Matriks harus menjadi titik awal untuk diskusi tentang bagaimana strategi yang diusulkan dapat dilaksanakan serta pertimbangan biaya-manfaat yang pada akhirnya dapat mengarah pada keunggulan kompetitif. Kedua, SWOT adalah penilaian statis (atau potret) dalam waktu. Matriks SWOT bisa seperti mempelajari satu bingkai film di mana kita melihat tokoh utama dan latarnya tetapi tidak memiliki petunjuk tentang plotnya. Ketika keadaan, kapabilitas, ancaman, dan strategi berubah, dinamika lingkungan kompetitif mungkin tidak terungkap dalam satu matriks. Ketiga, analisis SWOT dapat menyebabkan perusahaan terlalu menekankan pada faktor internal atau eksternal tunggal dalam merumuskan strategi. Ada hubungan timbal balik antara faktor-faktor internal dan eksternal utama yang tidak diungkapkan SWOT yang mungkin penting dalam merancang strategi.

**Gambar 6.3. Matrik SWOT Untuk Toko Ritel Komputer**

	<b>Strenght (Kekuatan)</b>	<b>Weakness (Kelemahan)</b>
	1. Perputaran persediaan naik 5,8 hingga 6,7 2. Rata-rata pembelian pelanggan hingga Rp. 1.358.000,-	1. Pendapatan perangkat lunak di toko turun 12% 2. Lokasi toko rusak oleh Highway 34 baru

	<p>hingga Rp. 1.792.000,-</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Semangat karyawan sangat baik</li> <li>4. Promosi di dalam toko = 20% peningkatan penjualan</li> <li>5. Belanja iklan koran turun 10%</li> <li>6. Pendapatan dari perbaikan/layanan di dalam toko naik 16%</li> <li>7. Staf dukungan teknis di dalam toko memiliki gelar MIS</li> <li>8. Rasio hutang terhadap total aset toko turun 34%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Karpet dan cat di simpan dalam keadaan rusak</li> <li>4. Kamar mandi di toko perlu diperbaiki</li> <li>5. Total pendapatan toko turun 8%</li> <li>6. Toko tidak memiliki situs Web</li> <li>7. Pemasok pengiriman tepat waktu hingga 2,4 hari</li> <li>8. Proses pembayaran pelanggan terlalu lambat</li> <li>9. Pendapatan per karyawan naik 19%</li> </ol>
<b>Opportunities (Kesempatan)</b>	<b>Strength Opportunities Strategies/SO (Strategi Kekuatan Kesempatan )</b>	<b>Streight Opportunities Strategies/ST (Strategi Kelemahan Kesempatan)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi kota tumbuh 10%</li> <li>2. Toko komputer saingan buka sejauh 1,6 km</li> <li>3. Lalu lintas kendaraan yang lewat menumpuk 12%</li> <li>4. Vendor rata-rata enam produk baru/tahun</li> <li>5. Penggunaan komputer oleh warga senior naik 8%</li> <li>6. Pertumbuhan bisnis kecil di area naik 10%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tambahkan 4 promosi di dalam toko baru setiap bulan (S4, O3)</li> <li>2. Tambahkan 2 orang perbaikan/servis baru (S6, O5)</li> <li>3. Kirim brosur ke semua manula yang berusia di atas 55 tahun (S5, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membeli tanah untuk membangun toko baru (W2, O2)</li> <li>2. Pasang karpet/cat/bak mandi baru (W3, W4, O1)</li> <li>3. Up layanan situs Web sebesar 50% (W6, O7, O8)</li> <li>4. Luncurkan email ke semua Realtors di kota (W5, O7)</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Keinginan untuk situs Web naik 18% oleh Realtors</li> <li>8. Keinginan untuk situs Web naik 12% oleh perusahaan kecil</li> </ul>		
<b>Threats (Ancaman)</b>	<b>Strength Threats Strategies/ST (Strategi Kekuatan Ancaman)</b>	<b>Weakness Threats Strategies/WT (Strategi Kelemahan Ancaman)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Best Buy membuka toko baru dalam 1 tahun di dekatnya</li> <li>2. Universitas setempat menawarkan perbaikan komputer</li> <li>3. Bypass baru Highway 34 dalam 1 tahun akan mengalihkan lalu lintas</li> <li>4. Mal baru sedang dibangun di dekatnya</li> <li>5. Harga gas naik 14%</li> <li>6. Vendor menaikkan harga 8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjakan dua orang lagi perbaikan dan pasarkan layanan baru ini (S6, S7, T1)</li> <li>2. Membeli tanah untuk membangun toko baru (S8, T3)</li> <li>3. Tingkatkan panggilan layanan ke luar toko dari Rp. 840.000,- menjadi Rp. 1.120.000,- (S6, T5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Sewa 2 kasir baru (W8, T1, T4)</li> <li>2. Pasang karpet/cat/bak mandi baru (W3, W4, T1)</li> </ul>

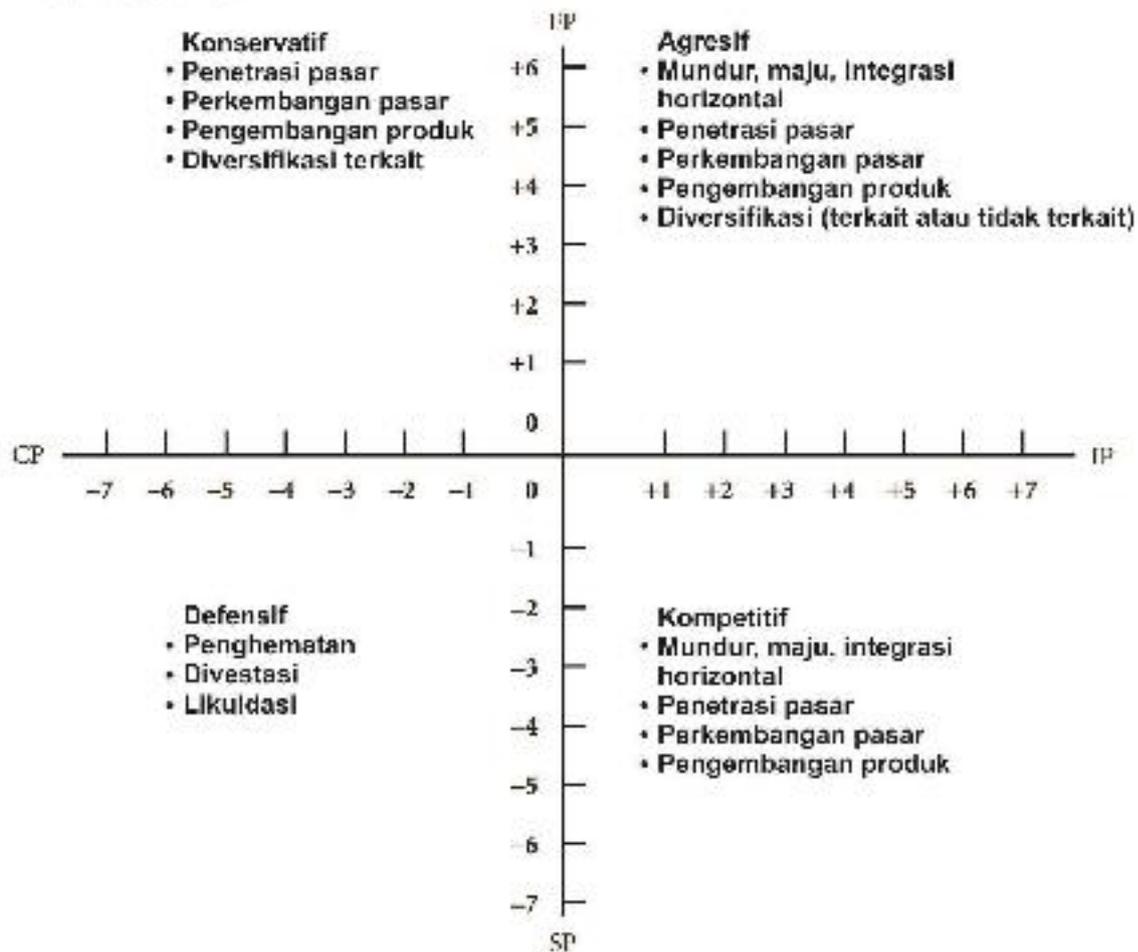
### **Matriks Strategic Position and Action Evaluation/Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (SPACE)**

Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (SPACE), alat pencocokan Tahap 2 penting lainnya, diilustrasikan pada Peraga 6-4. Kerangka empat kuadrannya menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif paling sesuai untuk organisasi tertentu. Sumbu dari SPACE Matrix mewakili dua dimensi internal (posisi keuangan [FP] dan posisi kompetitif [CP]) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas [SP] dan posisi industri [IP]). Keempat faktor ini mungkin merupakan penentu terpenting dari posisi strategis organisasi secara keseluruhan.<sup>(5)</sup>

Bergantung pada jenis organisasinya, banyak variabel dapat membentuk setiap dimensi yang direpresentasikan pada sumbu SPACE Matrix. Faktor-faktor yang dimasukkan sebelumnya dalam Matriks EFE dan IFE perusahaan harus dipertimbangkan dalam mengembangkan Matriks SPACE. Variabel lain yang umumnya disertakan disajikan pada Tabel 6-2. Misalnya, laba atas investasi, leverage, likuiditas, modal kerja, dan arus kas umumnya dianggap sebagai faktor penentu kekuatan keuangan organisasi. Seperti Matriks SWOT, Matriks SPACE harus disesuaikan dengan organisasi tertentu yang sedang dipelajari dan sebanyak mungkin didasarkan pada informasi faktual.

Gambar 6.4. Matrix SPASI

## Matriks SPASI



Tabel 6.2. Contoh Faktor Yang Menyusun Sumbu Matriks SPASI

Posisi Strategi Internal	Posisi Strategi Eksternal
<b>Financial Position (FP)</b>	<b>Stability Position (SP)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembalian investasi</li> <li>Pengaruh</li> <li>Likuiditas</li> <li>Modal kerja</li> <li>Arus kas</li> <li>Perputaran persediaan</li> <li>Penghasilan per saham</li> <li>Rasio pendapatan harga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan teknologi</li> <li>Tingkat inflasi</li> <li>Variabilitas permintaan</li> <li>Kisaran harga produk yang bersaing</li> <li>Hambatan untuk masuk ke pasar</li> <li>Tekanan kompetitif</li> <li>Kemudahan keluar dari pasar</li> <li>Elastisitas harga dari permintaan</li> <li>Risiko dalam bisnis</li> </ul>
<b>Competitive Position (CP)</b>	<b>Industry Position (IP)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Saham Pasar</li> <li>Kualitas Produk</li> <li>Siklus hidup produk</li> <li>Loyalitas Pelanggan</li> <li>Pemanfaatan kapasitas</li> <li>Pengetahuan teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potensi pertumbuhan</li> <li>Potensi Profit</li> <li>Stabilitas finansial</li> <li>Tingkat leverage</li> <li>Pemanfaatan sumber daya</li> <li>Mudah masuk pasar</li> </ul>

Kontrol atas pemasok dan distrituator

Pemanfaatan kapasitas, produktivitas

*Sumber: Diadaptasi dari H. Rowe, R. Mason, dan K. Dickel, Manajemen strategis dan Kebijakan Bisnis: Pendekatan Metodologis (Membaca, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155–156.*

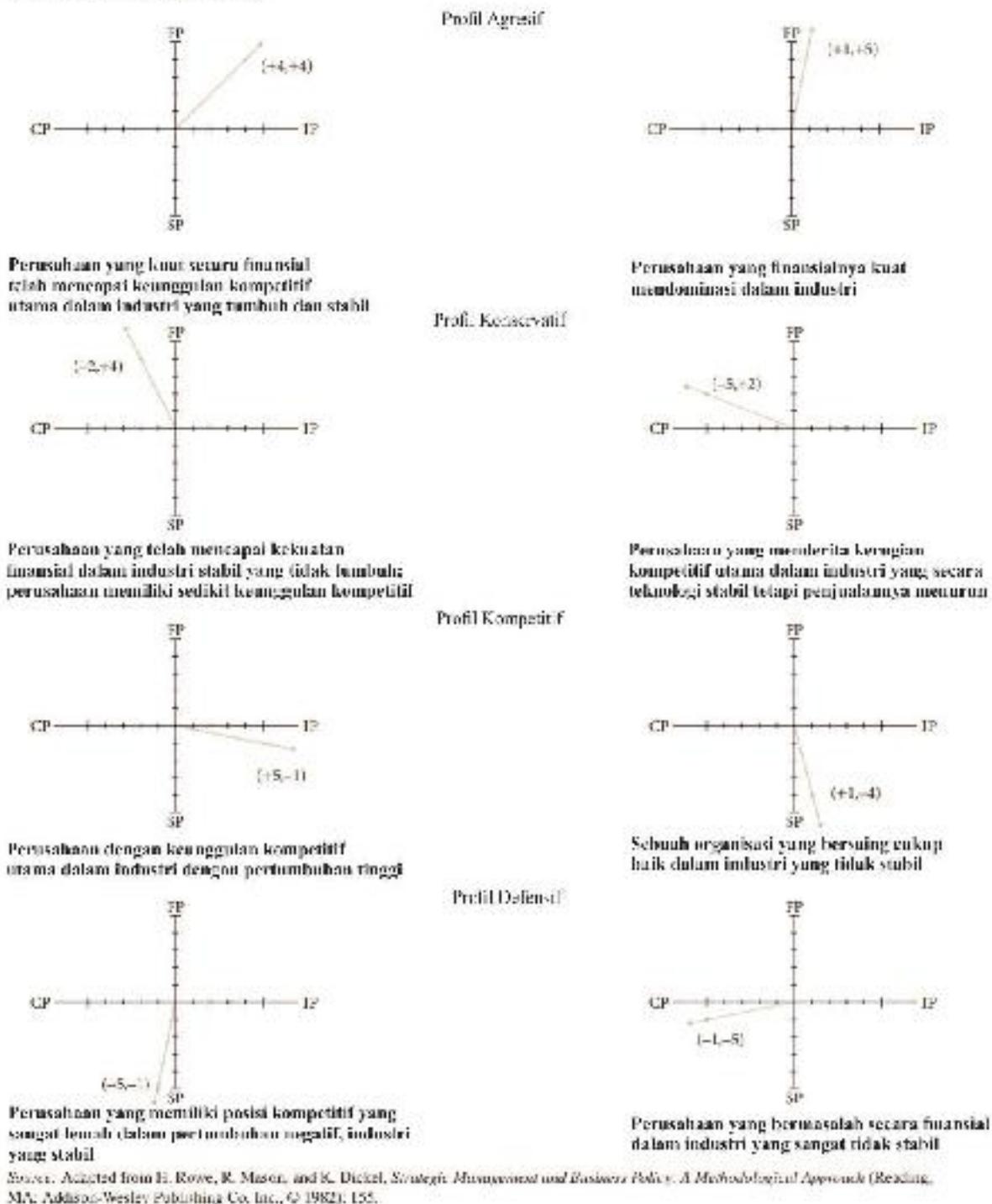
Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilih satu set variabel untuk menentukan posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP), dan posisi industri (IP).
2. Tetapkan nilai numerik mulai dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk setiap variabel yang membentuk dimensi FP dan IP. Tetapkan nilai numerik mulai dari -1 (terbaik) hingga -7 (terburuk) untuk setiap variabel yang membentuk dimensi SP dan CP. Pada sumbu FP dan CP, buat perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IP dan SP, buat perbandingan dengan industri lain.
3. Hitung skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai yang diberikan ke variabel dari setiap dimensi dan kemudian dengan membaginya dengan jumlah variabel yang termasuk dalam dimensi masing-masing.
4. Plotkan skor rata-rata untuk FP, IP, SP, dan CP pada sumbu yang sesuai di Matriks SPACE.
5. Tambahkan dua skor pada sumbu x dan plot titik resultan pada X. Tambahkan dua skor pada sumbu y dan plot titik resultan pada Y. Plot perpotongan titik xy yang baru.
6. Gambarkan vektor arah dari titik awal SPACE Matrix melalui titik perpotongan baru. Vektor ini mengungkapkan jenis strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

Beberapa contoh profil strategi yang dapat muncul dari analisis SPACE ditunjukkan pada Gambar 6-5. Vektor terarah yang terkait dengan setiap profil menunjukkan jenis strategi yang harus dikejar: agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Ketika vektor arah perusahaan terletak di kuadran agresif (kuadran kanan atas) dari SPACE Matrix, organisasi berada dalam posisi yang sangat baik untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal. Oleh karena itu, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi, dapat dilakukan, tergantung pada keadaan khusus yang dihadapi perusahaan.

Gambar 6.5. Contoh Profil Strategi

## Example Strategy Profiles



Ketika perusahaan tertentu dikenal, analisis harus lebih spesifik dalam hal strategi tersirat. Misalnya, daripada mengatakan penetrasi pasar adalah strategi yang direkomendasikan ketika vektor kita masuk dalam kuadran Konservatif, katakan bahwa menambahkan 34 toko baru di India adalah strategi yang direkomendasikan. Ini adalah poin yang sangat penting bagi siswa yang melakukan analisis kasus karena perusahaan tertentu umumnya dikenal, dan istilah seperti pengembangan pasar terlalu kabur untuk digunakan. Istilah tersebut dapat merujuk pada penambahan pabrik di Thailand atau Meksiko atau Afrika Selatan — jadi pelajar — harus spesifik sejauh mungkin mengenai implikasi dari semua matriks yang disajikan dalam Bab 6.

Vektor arah dapat muncul di kuadran konservatif (kuadran kiri atas) dari SPACE Matrix, yang berarti tetap dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil risiko yang berlebihan. Strategi konservatif paling sering mencakup penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. Vektor arah mungkin terletak di kiri bawah atau kuadran defensif dari SPACE Matrix, yang menunjukkan bahwa perusahaan harus fokus untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi defensif termasuk penghematan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Akhirnya, vektor arah mungkin terletak di kanan bawah atau kuadran kompetitif dari Matriks SPACE, yang menunjukkan strategi kompetitif. Strategi kompetitif meliputi integrasi mundur, maju, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Analisis SPACE Matrix untuk bank disajikan pada Tabel 6-3. Perhatikan bahwa strategi tipe kompetitif direkomendasikan.

<b>Tabel 6.3. Matriks SPASI untuk Bank</b>	
<b><i>Financial Position (FP)?Posisi Finansial</i></b>	<b>Rating</b>
Rasio modal utama bank adalah 7,23 persen, yaitu 1,23 persen poin di atas rasio yang umumnya disyaratkan 6 persen.	1.0
Pengembalian aset bank adalah negatif 0,77, dibandingkan dengan rasio rata-rata industri bank yang positif 0,70.	1.0
Pendapatan bersih bank adalah Rp. 1,83 triliun, turun 9 persen dari tahun sebelumnya.	3.0
Pendapatan bank meningkat 7 persen menjadi Rp. 476.0006 triliun.	4.0
	9.0
<b><i>Industry Position (IP)/Posisi Industri</i></b>	
Deregulasi memberikan kebebasan geografis dan produk.	4.0
Deregulasi meningkatkan persaingan di industri perbankan.	2.0
Undang-undang perbankan antarnegara bagian Pennsylvania mengizinkan bank untuk mengakuisisi bank lain di New Jersey, Ohio, Kentucky, District of Columbia, dan West Virginia.	4.0
	10.0
<b><i>Stability Position (SP)/Posisi Stabilitas</i></b>	
Negara-negara kurang berkembang mengalami inflasi tinggi dan ketidakstabilan politik.	-4.0
Berkantor pusat di Pittsburgh, bank ini secara historis sangat bergantung pada industri baja, minyak, dan gas. Industri-industri ini tertekan.	-5.0
Deregulasi perbankan telah menciptakan ketidakstabilan di seluruh industri.	-4.0
	-13.0
<b><i>Competitive Position (CP)</i></b>	
Bank menyediakan layanan pemrosesan data untuk lebih dari 450 institusi di 38 negara bagian.	-2.0

Bank superregional, bank internasional, dan nonbank menjadi semakin kompetitif.	-5.0
Bank memiliki basis nasabah yang besar	-2.0
	-9.0
<p><b>Kesimpulan</b>  <i>SP Rata-rata adalah <math>-13.0 \div 3 = -4.33</math></i>  <i>Rata-rata IP adalah <math>+10.0 \div 3 = 3.33</math></i>  <i>CP Rata-rata adalah <math>-9,0 \div 3 = -3,00</math></i>  <i>FP Rata-rata adalah <math>+9,0 \div 4 = 2,25</math></i>  <i>Koordinat Vektor Arah: sumbu x: <math>-3.00 + (+3.33) = +0.33</math></i>  <i>sumbu y: <math>-4,33 + (+2,25) = -2,08</math></i></p> <p><i>Bank harus mengejar Strategi Kompetitif.</i></p>	

### Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Divisi otonom (atau pusat laba) dari suatu organisasi membentuk apa yang disebut portofolio bisnis. Ketika divisi perusahaan bersaing di industri yang berbeda, strategi terpisah sering kali harus dikembangkan untuk setiap bisnis. Matriks Boston Consulting Group (BCG) dan Matriks Internal-Eksternal (IE) dirancang khusus untuk meningkatkan upaya perusahaan multidivisional untuk merumuskan strategi. (BCG adalah perusahaan konsultan manajemen swasta yang berbasis di Boston. BCG mempekerjakan sekitar 4.300 konsultan di seluruh dunia.)

Dalam Formulir 10K atau Laporan Tahunan, beberapa perusahaan tidak mengungkapkan informasi keuangan berdasarkan segmen, sehingga analisis portofolio BCG tidak dapat dilakukan oleh entitas eksternal. Alasan untuk mengungkapkan informasi keuangan menurut divisi dalam pandangan penulis, bagaimanapun, lebih dari menutupi alasan untuk tidak mengungkapkan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6-4.

BCG Matrix secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. BCG Matrix memungkinkan organisasi multidivisional untuk mengelola portofolio bisnisnya dengan memeriksa posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) divisi itu sendiri dalam industri tertentu dengan pangsa pasar (atau pendapatan) yang dipegang oleh perusahaan pesaing terbesar dalam industri tersebut. Perhatikan pada Tabel 6-5 bahwa variabel lain dapat dimasukkan dalam analisis ini selain pendapatan. Posisi pangsa pasar relatif untuk Heineken juga dapat ditentukan dengan membagi pendapatan Heineken dengan pendapatan pemimpin Corona Extra.

Posisi pangsa pasar relatif diberikan pada sumbu x Matriks BCG. Titik tengah pada sumbu x biasanya ditetapkan pada 0,50, sesuai dengan divisi yang memiliki setengah pangsa pasar perusahaan terkemuka di industri. Sumbu y mewakili tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan, diukur dalam persentase. Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y dapat berkisar dari -20 hingga +20 persen, dengan 0,0 sebagai titik tengah. Peningkatan pendapatan tahunan rata-rata untuk beberapa perusahaan terkemuka di industri akan menjadi perkiraan yang baik dari nilainya.

Selain itu, berbagai sumber seperti Survei Industri S&P akan memberikan nilai ini. Rentang numerik pada sumbu x dan y ini sering digunakan, tetapi nilai numerik lainnya dapat ditetapkan sebagai dianggap sesuai untuk organisasi tertentu, seperti -10 hingga +10 persen.

Matriks BCG dasar tampak pada Peraga 6-6. Setiap lingkaran mewakili divisi yang terpisah. Ukuran lingkaran sesuai dengan proporsi pendapatan perusahaan yang dihasilkan oleh unit bisnis itu, dan potongan pai menunjukkan proporsi keuntungan perusahaan yang dihasilkan oleh divisi itu. Divisi yang terletak di Kuadran I Matriks BCG disebut "Tanda Tanya", yang berada di Kuadran II disebut "Bintang", yang berada di Kuadran III disebut "Sapi Perah", dan divisi yang terletak di Kuadran IV disebut "Anjing ."

- **Tanda Tanya** - Divisi di Kuadran I memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah, namun mereka bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Umumnya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kas mereka rendah. Bisnis-bisnis ini disebut Tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuatnya dengan melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- **Bintang** - Bisnis Kuadran II (Bintang) mewakili peluang jangka panjang terbaik organisasi untuk pertumbuhan dan profitabilitas. Divisi dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus menerima investasi besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi maju, mundur, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; dan pengembangan produk adalah strategi yang tepat untuk dipertimbangkan divisi ini, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6-6.
- **Sapi Perah** - Divisi yang ditempatkan di Kuadran III memiliki posisi pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan rendah. Disebut Sapi Perah karena mereka menghasilkan uang melebihi kebutuhan mereka, mereka sering diperah. Banyak dari Sapi Perah hari ini adalah Bintang masa lalu. Divisi Sapi Perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi yang kuat selama mungkin. Pengembangan atau diversifikasi produk mungkin merupakan strategi yang menarik untuk Sapi Perah yang kuat. Namun, saat divisi Sapi Perah melemah, penghematan atau divestasi bisa menjadi lebih tepat.
- **Anjing** - Divisi organisasi Kuadran IV memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat atau tidak ada pasar; mereka adalah Anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternal yang lemah, bisnis-bisnis ini sering dilikuidasi, didivestasikan, atau dipangkas melalui penghematan. Ketika sebuah divisi pertama kali menjadi Anjing, penghematan dapat menjadi strategi terbaik untuk dikejar karena banyak Anjing telah bangkit kembali, setelah pengurangan aset dan biaya yang berat, menjadi divisi yang layak dan menguntungkan.

**Tabel 6.4. Alasan untuk (atau Tidak) Mengungkapkan Informasi Keuangan Berdasarkan Segmen (Berdasarkan Divisi)**

Alasan untuk Mengungkapkan	Alasan untuk tidak mengungkapkan
Transparansi adalah hal yang baik di dunia Sarbanes-Oxley saat ini	Dapat menjadi informasi kompetitif gratis bagi perusahaan saingan
Investor akan lebih memahami perusahaan, yang dapat menghasilkan dukungan yang lebih besar	Dapat menyembunyikan kegagalan kinerja

Manajer/karyawan akan lebih memahami perusahaan, yang seharusnya mengarah pada komitmen yang lebih besar	Dapat mengurangi persaingan antar segmen
Pengungkapan meningkatkan proses komunikasi baik di dalam perusahaan maupun dengan pihak luar	

<b>Tabel 6.5. Data Pangsa Pasar untuk Industri Terpilih pada tahun 2019</b>	
Lima Maskapai Top A.S. berdasarkan Jumlah Penumpang yang Naik pada tahun 2019 (dalam triliunan; perkiraan)	
Southwest	7.5
Amerika	5.0
Delta	4.5
United	4.0
US Airways	3.5
Lima Besar Bir Impor AS pada tahun 2019 (dalam triliunan barel yang diimpor)	
Corona Extra	8.0
Heineken	5.0
Modelo Especial	2.0
Tecate	1.5
Guinness	1.0
<i>Sumber: Berdasarkan David Kesmodel, "A.S. Impor Bir Kehilangan Fizznya," Wall Street Journal (20 Februari 2019): B5; Survei Industri S&amp;P dan Laporan 10-K Perusahaan.</i>	

**Gambar 6.6.** Matrik BCG

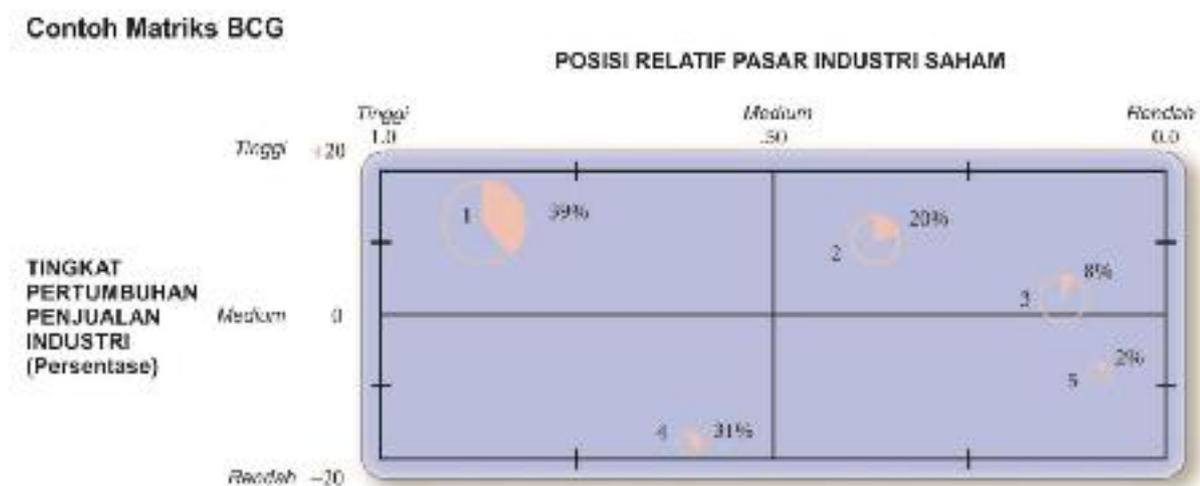


Manfaat utama BCG Matrix adalah menarik perhatian pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Pembagian banyak perusahaan berkembang seiring waktu: Anjing menjadi Tanda Tanya, Tanda Tanya menjadi

Bintang, Bintang menjadi Sapi Perah, dan Sapi Tunai menjadi Anjing dalam gerakan berlawanan arah jarum jam yang berkelanjutan. Lebih jarang, Bintang menjadi Tanda Tanya, Tanda Tanya menjadi Anjing, Anjing menjadi Sapi Perah, dan Sapi Tunai menjadi Bintang (dalam gerakan searah jarum jam). Di beberapa organisasi, tidak ada gerakan siklus yang terlihat. Seiring waktu, organisasi harus berusaha keras untuk mencapai portofolio divisi yaitu Bintang.

Contoh Matriks BCG disajikan pada Peraga 6-7, yang mengilustrasikan sebuah organisasi yang terdiri dari lima divisi dengan penjualan tahunan berkisar dari Rp. 700.000.000 hingga Rp. 840.000.000 Divisi 1 memiliki volume penjualan terbesar, jadi lingkaran yang mewakili divisi tersebut adalah yang terbesar dalam matriks. Lingkaran yang sesuai dengan Divisi 5 adalah yang terkecil karena volume penjualannya (Rp. 70.000.000) paling sedikit di antara semua divisi. Potongan pai di dalam lingkaran mengungkapkan persentase keuntungan perusahaan yang dikontijutasikan oleh setiap divisi. Seperti terlihat, Divisi 1 menyumbang persentase keuntungan tertinggi, 39 persen. Perhatikan dalam diagram bahwa Divisi 1 dianggap Bintang, Divisi 2 adalah Tanda Tanya, Divisi 3 juga sebagai Tanda Tanya, Divisi 4 adalah Sapi Perah, dan Divisi 5 adalah Anjing.

**Gambar 6.7.** Contoh Matrik BCG



BCG Matrix, seperti semua teknik analitik, memiliki beberapa keterbatasan. Misalnya, memandang setiap bisnis baik sebagai Bintang, Sapi Perah, Anjing, atau Tanda Tanya adalah penyederhanaan yang berlebihan; banyak bisnis yang berada tepat di tengah-tengah BCG Matrix dan karenanya tidak mudah diklasifikasikan. Lebih lanjut, Matriks BCG tidak mencerminkan apakah berbagai divisi atau industrinya berkembang atau tidak; artinya, matriks tidak memiliki kualitas temporal, melainkan merupakan gambaran singkat dari suatu organisasi pada titik waktu tertentu. Terakhir, variabel lain selain posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan, seperti ukuran pasar dan keunggulan kompetitif, penting dalam membuat keputusan strategis tentang berbagai divisi.

Contoh Matriks BCG disajikan pada Peraga 6-8. Perhatikan pada Gambar 6-8 bahwa Divisi 5 mengalami kerugian operasional sebesar Rp. 188 miliar. Perhatikan bagaimana kolom persentase keuntungan masih dihitung karena seringkali sebuah perusahaan akan memiliki divisi yang mengalami kerugian selama setahun. Dalam hal irisan pai di lingkaran 5 diagram, perhatikan bahwa warnanya berbeda dari segmen keuntungan positif di lingkaran lainnya.

## Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sel sembilan, yang diilustrasikan pada Peraga 6-9. Matriks IE mirip dengan Matriks BCG karena kedua alat tersebut melibatkan penggambaran divisi organisasi dalam diagram skematik; inilah mengapa keduanya disebut "matriks portofolio". Selain itu, ukuran setiap lingkaran mewakili persentase kontinjensi penjualan setiap divisi, dan irisan pai mengungkapkan persentase kontinjensi keuntungan dari setiap divisi dalam Matriks BCG dan IE.

Tetapi ada beberapa perbedaan penting antara BCG Matrix dan IE Matrix. Pertama, sumbu berbeda. Juga, Matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi tentang divisi daripada Matriks BCG. Lebih jauh, implikasi strategis dari setiap matriks berbeda. Untuk alasan ini, ahli strategi di perusahaan multidivisional sering mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE dalam merumuskan strategi alternatif. Praktik umum adalah mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE untuk saat ini dan kemudian mengembangkan matriks yang diproyeksikan untuk mencerminkan ekspektasi di masa depan. Analisis sebelum dan sesudah ini memperkirakan efek yang diharapkan dari keputusan strategis pada portofolio divisi organisasi.

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Ingatlah bahwa setiap divisi organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagian organisasi tersebut. Total skor tertimbang yang berasal dari divisi memungkinkan konstruksi Matriks IE tingkat perusahaan. Pada sumbu x Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor kuat 3,0 hingga 4,0. Demikian pula, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor tinggi 3,0 hingga 4,0.

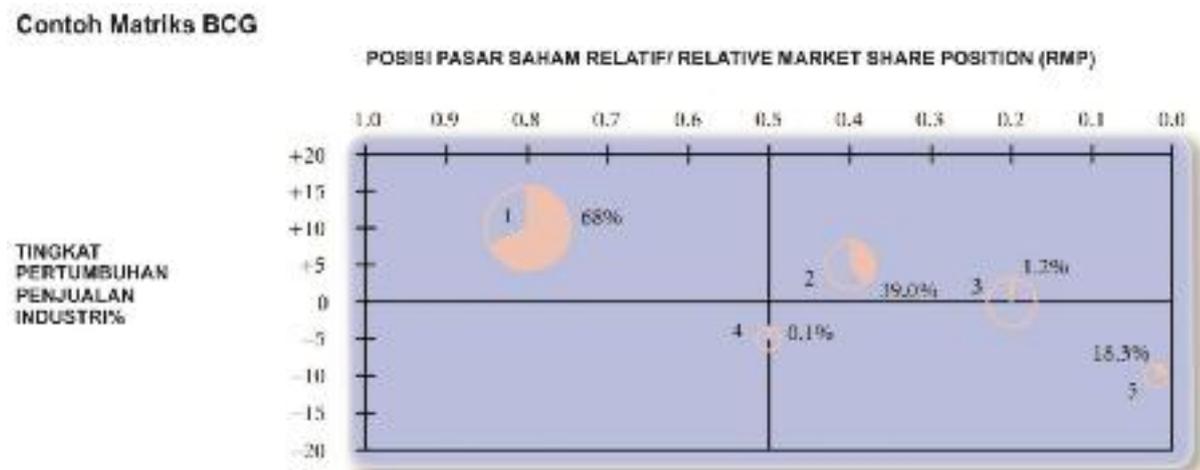
Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, resep untuk divisi yang termasuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi yang paling tepat untuk divisi ini. Kedua, divisi yang termasuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik dengan strategi tahan dan pertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini. Ketiga, resep umum untuk divisi yang termasuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnis yang ditempatkan di dalam atau di sekitar sel I di Matriks IE.

Contoh Matriks IE yang telah selesai diberikan pada Gambar 6-10, yang menggambarkan sebuah organisasi yang terdiri dari empat divisi. Sesuai dengan positioning lingkarannya, strategi grow and build sesuai untuk Divisi 1, Divisi 2, dan Divisi 3. Divisi 4 adalah calon panen atau divestasi. Divisi 2 menyumbang persentase terbesar dari penjualan perusahaan dan dengan demikian diwakili oleh lingkaran terbesar. Divisi 1 memberikan kontinjensi terbesar dari total keuntungan; itu memiliki potongan pai dengan persentase terbesar.

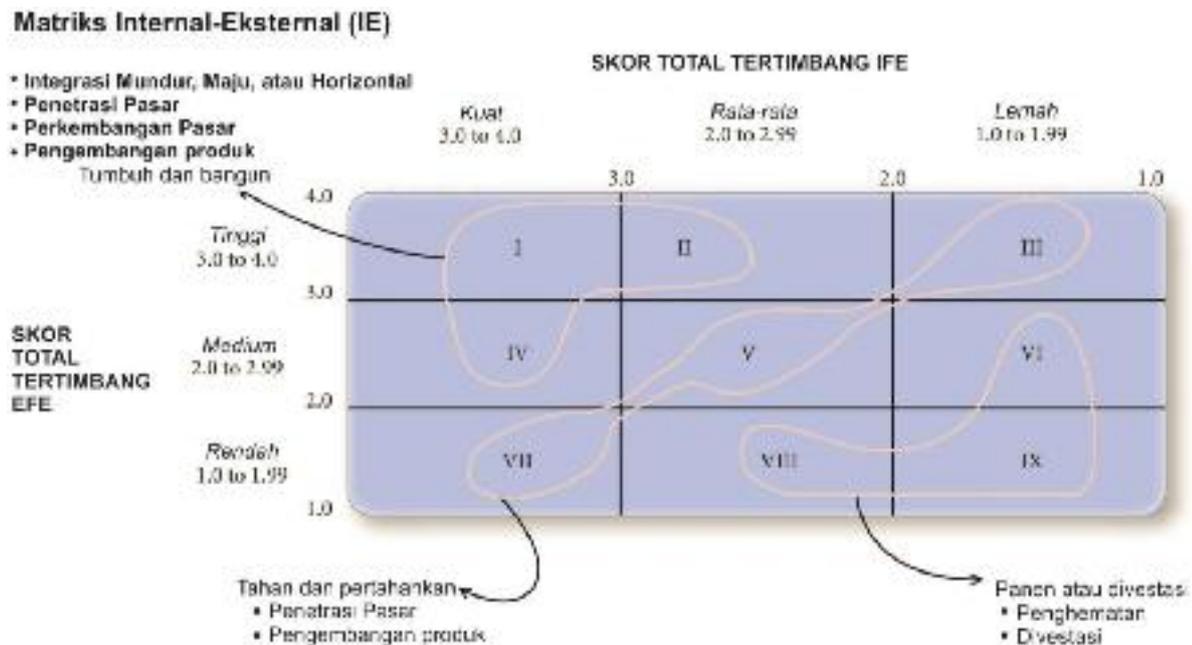
Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6-11, Matriks IE memiliki lima segmen produk. Perhatikan bahwa Divisi # 1 memiliki pendapatan terbesar (seperti yang ditunjukkan oleh lingkaran terbesar) dan keuntungan terbesar (seperti yang ditunjukkan oleh

potongan pai terbesar) dalam matriks. Sudah umum bagi organisasi untuk mengembangkan Matriks IE berbasis geografis dan berbasis produk untuk merumuskan strategi secara lebih efektif dan mengalokasikan sumber daya di antara divisi. Selain itu, perusahaan sering kali menyiapkan Matriks IE (atau BCG) untuk pesaing. Lebih lanjut, perusahaan akan sering menyiapkan Matriks IE (atau BCG) "sebelum dan sesudah" untuk mengungkapkan situasi saat ini versus situasi yang diharapkan setelah satu tahun. Ide terakhir ini meminimalkan batasan matriks ini menjadi "snapshot dalam waktu". Dalam melakukan analisis kasus, jangan ragu untuk memperkirakan skor IFE dan EFE untuk berbagai divisi berdasarkan penelitian kita tentang perusahaan dan industri — daripada menyiapkan Matriks IE yang terpisah untuk setiap divisi.

**Gambar 6.8.** Contoh Matrik BCG

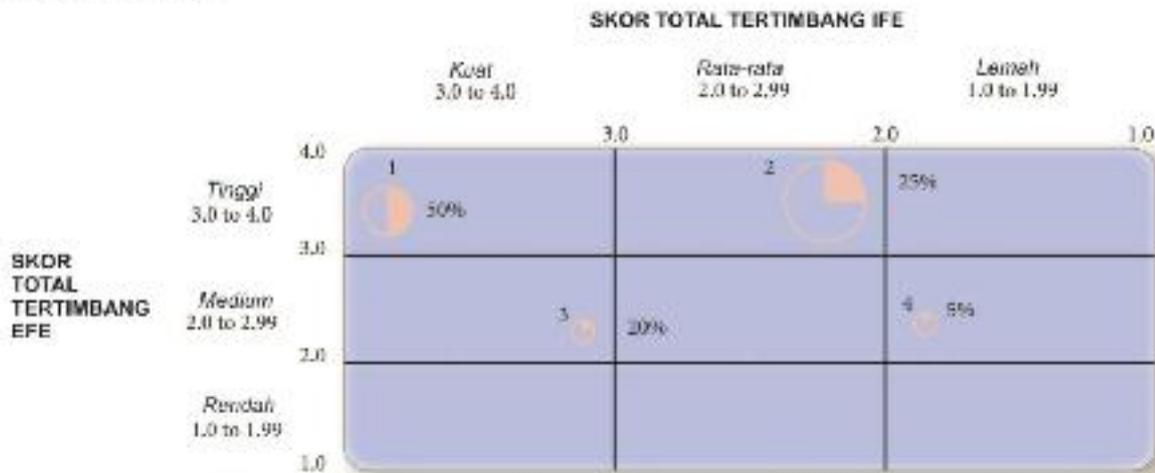


**Gambar 6.9.** Matrik Internal-Eksternal (IE)

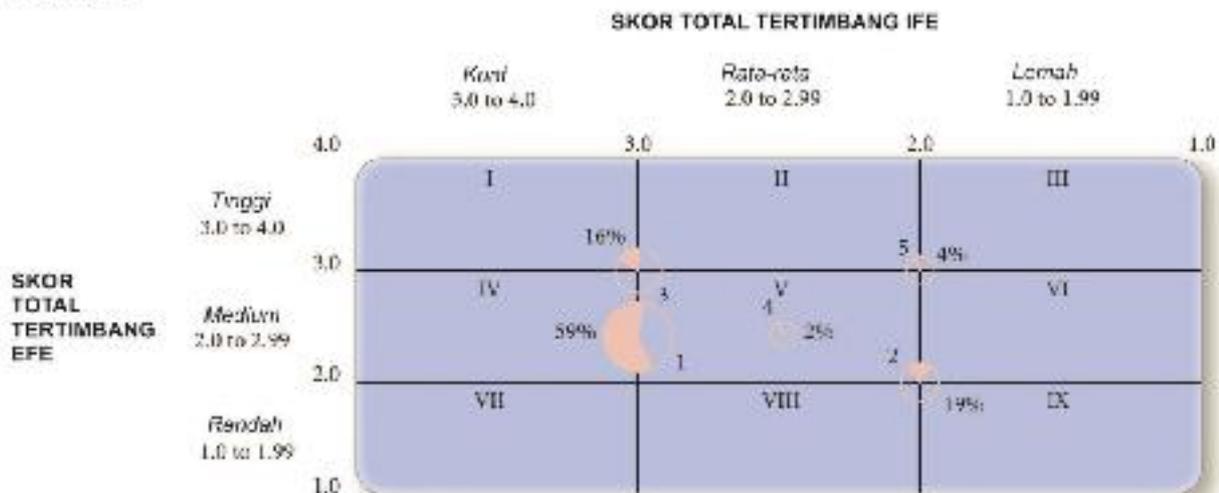


**Gambar 6.10.** Contoh Matrik IE

## Contoh Matriks IE

**Gambar 6.11.** Matriks IE

## Matriks IE

**Matriks Strategi Besar**

Selain Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, dan Matriks IE, Matriks Strategi Besar telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat ditempatkan di salah satu dari empat kuadran strategi Grand Strategy Matrix. Divisi perusahaan juga bisa ditempatkan. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 6-12, Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Industri apa pun yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5 persen dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh organisasi dicantumkan dalam urutan daya tarik yang berurutan di setiap kuadran matriks.

Perusahaan yang terletak di Kuadran I Grand Strategy Matrix berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Untuk perusahaan-perusahaan ini, konsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang tepat. Tidaklah bijaksana bagi firma Kuadran I untuk bergeser secara signifikan dari keunggulan kompetitifnya yang sudah mapan. Ketika organisasi Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebihan,

integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal mungkin menjadi strategi yang efektif. Ketika perusahaan Kuadran I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi terkait dapat mengurangi risiko yang terkait dengan lini produk yang sempit. Perusahaan Kuadran I mampu memanfaatkan peluang eksternal di beberapa area. Mereka dapat mengambil risiko secara agresif bila diperlukan.

**Gambar 6.12.** Matriks Strategi Besar



Perusahaan yang diposisikan di Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini ke pasar secara serius. Meskipun industri mereka berkembang, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik untuk meningkatkan daya saingnya. Karena perusahaan Kuadran II berada dalam industri pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (sebagai lawan integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan opsi pertama yang harus dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal seringkali merupakan alternatif yang diinginkan. Sebagai upaya terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang dibutuhkan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari penurunan lebih lanjut dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif (penghematan) harus diupayakan terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke area yang berbeda (diversifikasi). Jika semuanya gagal, opsi terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Akhirnya, bisnis Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi berada dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program yang terdiversifikasi ke dalam area pertumbuhan yang lebih menjanjikan: Perusahaan Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan

kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan seringkali dapat mengejar diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan sukses. Perusahaan kuadran IV juga dapat mengejar usaha patungan.

### Tahap Keputusan

Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi. Teknik pencocokan yang baru saja dibahas mengungkapkan strategi alternatif yang layak. Banyak dari strategi ini kemungkinan besar telah diusulkan oleh manajer dan karyawan yang berpartisipasi dalam analisis strategi dan aktivitas pilihan. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis pencocokan dapat didiskusikan dan ditambahkan ke daftar opsi alternatif yang layak. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya dalam bab ini, peserta dapat menilai strategi ini pada skala 1 sampai 4 sehingga daftar prioritas dari strategi terbaik dapat dicapai.

### Quantitative Strategic Planning Matrix /Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Selain strategi pemeringkatan untuk mencapai daftar yang diprioritaskan, hanya ada satu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM), yang terdiri dari Tahap 3 dari kerangka analisis perumusan strategi.<sup>(6)</sup> Teknik ini secara obyektif menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan masukan dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk memutuskan secara objektif di antara strategi alternatif. Yaitu, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar yang menyusun Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengatur QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Format dasar QSPM diilustrasikan pada Tabel 6-6. Perhatikan bahwa kolom kiri QSPM terdiri dari faktor eksternal dan internal utama (dari Tahap 1), dan baris atas terdiri dari strategi alternatif yang layak (dari Tahap 2). Secara khusus, kolom kiri QSPM terdiri dari informasi yang diperoleh langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Dalam kolom yang berdekatan dengan faktor keberhasilan kritis, bobot masing-masing yang diterima oleh masing-masing faktor dalam Matriks EFE dan Matriks IFE dicatat.

Baris teratas dari QSPM terdiri dari strategi alternatif yang diturunkan dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar. Alat pencocokan ini biasanya menghasilkan alternatif layak yang serupa. Namun, tidak setiap strategi yang disarankan oleh teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Ahli strategi harus menggunakan penilaian intuitif yang baik dalam memilih strategi untuk disertakan dalam QSPM.

<b>Tabel 6.6. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif — QSPM</b>				
		<i>Strategi Alternatif</i>		
Faktor Utama	Bobot	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
<b><i>Faktor Eksternal Utama</i></b>				

Ekonomi Politik/Hukum/Pemerintahan Sosial/Budaya/Demografi/Lingkungan Teknologi Kompetitif
<b>Faktor Eksternal Utama</b>
Manajemen Pemasaran Finansial/Akunting Produksi/operasi Research and Development (R&D)/Penelitian dan pengembangan Manajemen Sistem Informasi

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal utama dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari setiap strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal. Sejumlah set strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan sejumlah strategi dapat membuat set tertentu, tetapi hanya strategi dalam set tertentu yang dievaluasi relatif satu sama lain. Misalnya, satu set strategi mungkin termasuk diversifikasi, sedangkan set lain mungkin termasuk menerbitkan saham dan menjual divisi untuk meningkatkan modal yang dibutuhkan. Kedua set strategi ini sangat berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam set. Perhatikan pada Tabel 6-6 bahwa tiga strategi disertakan, dan mereka hanya membentuk satu set.

QSPM untuk toko komputer eceran disediakan pada Tabel 6-7. Contoh ini menggambarkan semua komponen QSPM: Alternatif Strategis, Faktor Kunci, Bobot, Skor Daya Tarik (AS), Skor Daya Tarik Total (TAS), dan Jumlah Skor Daya Tarik Total. Tiga istilah baru yang baru saja diperkenalkan— (1) Skor Daya Tarik, (2) Skor Daya Tarik Total, dan (3) Jumlah Skor Daya Tarik Total — didefinisikan dan dijelaskan sebagai enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM dibahas:

### Langkah 1

**Buat daftar peluang/ancaman eksternal utama perusahaan dan kekuatan/kelemahan internal di kolom kiri QSPM.** Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor sukses kunci eksternal dan 10 faktor sukses kunci internal harus disertakan dalam QSPM.

### Langkah 2

**Tetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal utama.** Bobot ini identik dengan yang ada di Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot disajikan dalam kolom lurus di sebelah kanan faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal.

### Langkah 3

**Periksa matriks Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan.** Catat strategi ini di baris atas QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang saling eksklusif jika memungkinkan.

### Langkah 4

Tentukan Skor Daya Tarik (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam sekumpulan alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (AS) ditentukan dengan memeriksa setiap faktor eksternal atau internal utama, satu per satu, dan mengajukan pertanyaan "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan dengan faktor kunci tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus ditetapkan ke setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi di atas yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik. Yang kami maksud dengan menarik adalah sejauh mana satu strategi, dibandingkan dengan yang lain, memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman. Bekerja baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan sebelumnya adalah tidak, yang menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak berpengaruh pada pilihan khusus yang dibuat, maka jangan tetapkan Skor Daya Tarik ke strategi dalam set itu. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa faktor kunci tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan: Jika kita menetapkan skor AS untuk satu strategi, maka berikan skor AS ke strategi lainnya. Dengan kata lain, jika satu strategi menerima tanda hubung, maka semua strategi lainnya harus menerima tanda hubung di baris tertentu.

### Langkah 5

Hitung Total Skor Daya Tarik. Skor Daya Tarik Total (TAS) didefinisikan sebagai hasil perkalian bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan kritis eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Total Attractiveness Score, semakin menarik alternatif strategis (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan kritis yang berdekatan).

### Langkah 6

Hitung Jumlah Skor Daya Tarik Total. Tambahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi QSPM. Jumlah Skor Daya Tarik Total (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi menunjukkan strategi yang lebih menarik, dengan mempertimbangkan semua faktor eksternal dan internal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya perbedaan antara Jumlah Skor Daya Tarik Total dalam satu set alternatif strategis menunjukkan keinginan relatif dari satu strategi di atas yang lain.

Tabel 6.7. QSPM untuk Toko Komputer Ritel					
ALTERNATIF STRATEGI					
		1		2	
Faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS

<i>Kesempatan (Opportunities)</i>					
Populasi kota tumbuh 10%	0.10	4	0.40	2	0.20
Toko komputer saingan buka sejauh 1,6 km	0.10	2	0.20	4	0.40
Lalu lintas kendaraan yang lewat menumpuk 12%	0.08	1	0.08	4	0.32
Vendor rata-rata memiliki enam produk baru/tahun	0.05	-			
Penggunaan komputer oleh warga senior naik 8%	0.05	-			
Pertumbuhan bisnis kecil di area naik 10%	0.10	-			
Keinginan untuk situs Web naik 18% oleh Realtors	0.06	-			
Keinginan untuk situs Web naik 12% oleh perusahaan kecil	0.06	-			
<i>Ancaman (Threats)</i>					
Best Buy membuka toko baru terdekat dalam 1 tahun	0.15	4	0.60	3	0.45
Universitas setempat menawarkan perbaikan komputer	0.08	-		-	
Bypass baru untuk Hwy 34 dalam 1 tahun akan mengalihkan lalu lintas	0.12	4	0.48	1	0.12
Mal baru sedang dibangun di dekatnya	0.08	2	0.16	4	0.32
Harga gas naik 14%	0.04	-		-	
Vendor menaikkan harga 8%	0.03	-		-	
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>				
<i>Kekuatan (Strengths)</i>					
Perputaran persediaan meningkat dari 5,8 menjadi 6.	0.05	-		-	
Pembelian pelanggan rata-rata meningkat dari Rp. 1,358,000,- menjadi Rp. 1,792,000,-	0.07	2	0.14	4	0.28
Semangat karyawan sangat baik	0.10	-		-	
Promosi di dalam toko menghasilkan peningkatan penjualan sebesar 20%	0.05	-		-	
Pengeluaran iklan koran meningkat 10%	0.02	-		-	

Pendapatan dari perbaikan/servis segmen pertokoan naik 16%	0.15	4	0.60	3	0.45
Staf dukungan teknis di dalam toko memiliki gelar sarjana MIS	0.05	-		-	
Rasio hutang terhadap total aset Store turun menjadi 34%	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Pendapatan per karyawan naik 19%	0.02	-		-	
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>					
Pendapatan dari segmen toko perangkat lunak turun 12%	0.10	-		-	
Lokasi toko terkena dampak negatif dari Hwy 34 baru	0.15	4	0.60	1	0.15
Karpet dan cat yang di simpan agak rusak	0.02	1	0.02	4	0.08
Kamar mandi di toko perlu diperbaiki	0.02	1	0.02	4	0.08
Pendapatan dari bisnis turun 8%	0.04	3	0.12	4	0.16
Toko tidak memiliki situs Web	0.05	-		-	
Pengiriman tepat waktu pemasok meningkat menjadi 2,4 hari	0.03	-		-	
Seringkali pelanggan harus menunggu untuk check out	0.05	2	0.10	4	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.36</b>		<b>3.27</b>

Dalam Tabel 6-7, dua strategi alternatif— (1) membeli tanah baru dan membangun toko baru yang lebih besar dan (2) merenovasi sepenuhnya toko yang ada — sedang dipertimbangkan oleh toko ritel komputer. Perhatikan dengan jumlah total skor daya tarik 4,63 versus 3,27 bahwa analisis menunjukkan bisnis harus membeli tanah baru dan membangun toko baru yang lebih besar. Perhatikan penggunaan tanda hubung untuk menunjukkan faktor mana yang tidak mempengaruhi pilihan strategi yang sedang dipertimbangkan. Jika faktor tertentu memengaruhi satu strategi tetapi tidak yang lain, itu memengaruhi pilihan yang dibuat, jadi skor daya tarik harus dicatat untuk kedua strategi. Jangan pernah menilai satu strategi dan bukan yang lain. Perhatikan juga pada Tabel 6-7 bahwa tidak ada dobel 1, 2, 3, atau 4 berturut-turut. Jangan pernah menduplikasi skor secara berurutan. Jangan pernah bekerja kolom demi kolom; selalu persiapkan QSPM baris demi baris. Jika kita memiliki lebih dari satu strategi di QSPM, biarkan skor AS berkisar dari 1 hingga "jumlah strategi yang dievaluasi". Ini akan memungkinkan kita memiliki skor AS yang berbeda untuk setiap strategi. Ini semua adalah pedoman penting untuk diikuti dalam mengembangkan QSPM. Dalam praktiknya, toko tersebut membeli tanah baru dan membangun toko baru; bisnis juga melakukan perbaikan kecil-kecilan sampai toko baru beroperasi.

Harus ada alasan untuk setiap skor AS yang diberikan. Perhatikan pada Tabel 6-7 di baris pertama bahwa peluang "populasi kota yang tumbuh 10 persen setiap tahun" dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya dengan strategi 1, "membangun toko baru yang lebih besar," sehingga skor AS 4 ditetapkan ke Strategi 1. Oleh karena itu, skor AS bukan sekadar tebakan; mereka harus rasional, dapat dipertahankan, dan masuk akal.

Hindari memberikan skor AS yang sama untuk setiap strategi. Perhatikan pada Tabel 6-7 bahwa tanda hubung disisipkan sepanjang baris saat digunakan. Perhatikan juga bahwa dobel 4, atau dobel 3, atau ganda 2, atau dobel 1 tidak pernah berada dalam baris tertentu. Sekali lagi kerjakan baris demi baris, bukan kolom demi kolom. Ini adalah pedoman penting untuk diikuti dalam membangun QSPM.

### **Fitur Positif dan Batasan QSPM**

Fitur positif dari QSPM adalah bahwa kumpulan strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Misalnya, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti oleh strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM.

Fitur positif lainnya dari QSPM adalah bahwa ia membutuhkan ahli strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan internal terkait ke dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor kunci akan diabaikan atau dibobot secara tidak tepat. Sebuah QSPM menarik perhatian pada hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi.

Meskipun mengembangkan QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil di sepanjang jalan meningkatkan kemungkinan bahwa keputusan strategis akhir akan menjadi yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi nirlaba dan nirlaba kecil dan besar sehingga dapat diterapkan ke hampir semua jenis organisasi. QSPM khususnya dapat meningkatkan pilihan strategis di perusahaan multinasional karena banyak faktor dan strategi kunci dapat dipertimbangkan sekaligus. Ini juga telah berhasil diterapkan oleh sejumlah usaha kecil.<sup>(7)</sup>

QSPM bukannya tanpa beberapa batasan. Pertama, selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang terdidik. Peringkat dan skor daya tarik membutuhkan keputusan yang bersifat menghakimi, meskipun harus didasarkan pada informasi yang obyektif. Diskusi di antara ahli strategi, manajer, dan karyawan selama proses perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, bersifat konstruktif dan meningkatkan keputusan strategis. Diskusi konstruktif selama analisis strategi dan pilihan mungkin muncul karena perbedaan interpretasi informasi dan opini yang berbeda-beda. Batasan lain dari QSPM adalah bahwa ia hanya bisa sebaik informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya.

### **Aspek Budaya Pilihan Strategi**

Semua organisasi memiliki budaya. Budaya mencakup seperangkat nilai, kepercayaan, sikap, adat istiadat, norma, kepribadian, pahlawan, dan pahlawan wanita bersama yang menggambarkan suatu perusahaan. Budaya adalah cara unik sebuah organisasi menjalankan bisnis. Ini adalah dimensi manusia yang menciptakan solidaritas dan makna, dan itu menginspirasi komitmen dan produktivitas dalam organisasi ketika perubahan strategi dilakukan. Semua manusia memiliki kebutuhan dasar untuk memahami dunia, merasa memegang kendali, dan membuat makna.

Ketika peristiwa mengancam makna, individu bereaksi secara defensif. Manajer dan karyawan bahkan mungkin menyabotase strategi baru dalam upaya merebut kembali status quo.

Hal ini bermanfaat untuk melihat manajemen strategis dari perspektif budaya karena kesuksesan sering bertumpu pada tingkat dukungan yang diterima strategi dari budaya perusahaan. Jika strategi perusahaan didukung oleh produk budaya seperti nilai, kepercayaan, ritus, ritual, upacara, cerita, simbol, bahasa, pahlawan, dan pahlawan wanita, maka manajer seringkali dapat menerapkan perubahan dengan cepat dan mudah. Namun, jika budaya yang mendukung tidak ada dan tidak ditanamkan, maka perubahan strategi mungkin tidak efektif atau bahkan kontraproduktif. Budaya perusahaan dapat menjadi antagonis terhadap strategi baru, dan hasil dari antagonisme tersebut dapat berupa kebingungan dan kekacauan.

Strategi yang membutuhkan lebih sedikit perubahan budaya mungkin lebih menarik karena perubahan ekstensif dapat memakan banyak waktu dan tenaga. Setiap kali dua perusahaan bergabung, menjadi sangat penting untuk mengevaluasi dan mempertimbangkan keterkaitan budaya-strategi.

Budaya memberikan penjelasan untuk kesulitan yang dihadapi perusahaan ketika mencoba untuk mengubah arah strategisnya, seperti pernyataan berikut menjelaskan:

Tidak hanya budaya perusahaan yang "benar" menjadi esensi dan fondasi keunggulan perusahaan, tetapi keberhasilan atau kegagalan reformasi perusahaan yang dibutuhkan bergantung pada kecerdasan dan kemampuan manajemen untuk mengubah budaya penggerak perusahaan pada waktunya dan selaras dengan perubahan strategi yang diperlukan.<sup>(8)</sup>

### **Politik Pilihan Strategi**

Semua organisasi berpolitik. Kecuali jika dikelola, manuver politik menghabiskan waktu yang berharga, merongrong tujuan organisasi, mengalihkan energi manusia, dan mengakibatkan hilangnya beberapa karyawan yang berharga. Terkadang bias politik dan preferensi pribadi terlalu tertanam dalam keputusan pilihan strategi. Politik internal mempengaruhi pilihan strategi di semua organisasi. Hierarki komando dalam sebuah organisasi, dikombinasikan dengan aspirasi karir dari orang-orang yang berbeda dan kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya yang langka, menjamin pembentukan koalisi individu yang berjuang untuk menjaga diri mereka sendiri terlebih dahulu dan organisasi kedua, ketiga, atau keempat. Koalisi individu sering kali terbentuk di sekitar masalah strategi utama yang dihadapi perusahaan. Tanggung jawab utama ahli strategi adalah untuk memandu pengembangan koalisi, untuk memelihara konsep tim secara keseluruhan, dan untuk mendapatkan dukungan dari individu dan kelompok individu kunci.

Dengan tidak adanya analisis obyektif, keputusan strategi terlalu sering didasarkan pada politik saat itu. Dengan pengembangan alat pembentukan strategi yang lebih baik, faktor politik menjadi kurang penting dalam membuat keputusan strategis. Dengan tidak adanya objektivitas, faktor politik terkadang menentukan strategi, dan ini sangat disayangkan. Mengelola hubungan politik merupakan bagian integral dari membangun antusiasme dan semangat korps dalam sebuah organisasi.

Sebuah studi klasik tentang manajemen strategis di sembilan perusahaan besar meneliti taktik politik dari ahli strategi yang berhasil dan tidak berhasil.<sup>(9)</sup> Ahli strategi yang berhasil ditemukan untuk membiarkan ide dan proposal yang didukung dengan

lemah mati karena kelambanan dan untuk menetapkan rintangan atau tes tambahan untuk ide-ide yang sangat didukung yang dianggap tidak dapat diterima tetapi tidak menentang secara terbuka. Ahli strategi yang berhasil menjaga profil politik yang rendah pada proposal yang tidak dapat diterima dan berusaha untuk membiarkan sebagian besar keputusan negatif datang dari bawahan atau konsensus kelompok, dengan demikian menyimpan veto pribadi mereka untuk masalah besar dan momen penting. Ahli strategi yang sukses melakukan banyak obrolan dan pertanyaan informal untuk tetap mengikuti bagaimana hal-hal berkembang dan untuk mengetahui kapan harus melakukan intervensi. Mereka memimpin strategi tetapi tidak mendiktekannya. Mereka memberi sedikit perintah, mengumumkan sedikit keputusan, sangat bergantung pada pertanyaan informal, dan berusaha untuk menyelidiki dan mengklarifikasi sampai sebuah konsensus muncul.

Ahli strategi yang sukses dengan murah hati dan secara nyata menghargai dorongan kunci yang berhasil. Mereka memberikan tanggung jawab untuk dorongan baru yang besar kepada para juara, individu yang paling kuat diidentifikasi dengan ide atau produk dan yang masa depannya terkait dengan kesuksesannya. Mereka tetap waspada terhadap dampak simbolis dari tindakan dan pernyataan mereka sendiri agar tidak mengirimkan sinyal palsu yang dapat merangsang pergerakan ke arah yang tidak diinginkan.

Ahli strategi yang sukses memastikan bahwa semua basis kekuatan utama dalam suatu organisasi terwakili, atau memiliki akses ke, manajemen puncak. Mereka menyisipkan wajah baru dan pandangan baru ke dalam pertimbangan perubahan besar. Ini penting karena karyawan dan manajer baru umumnya memiliki lebih banyak antusiasme dan dorongan daripada karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan. Karyawan baru tidak melihat dunia dengan cara lama yang sama; juga tidak bertindak sebagai penyaring terhadap perubahan. Ahli strategi yang sukses meminimalkan eksposur politik mereka sendiri pada isu-isu yang sangat kontroversial dan dalam keadaan di mana kemungkinan besar oposisi besar dari pusat-pusat kekuatan utama. Dalam kombinasi, temuan ini memberikan dasar untuk mengelola hubungan politik dalam suatu organisasi.

Karena strategi harus efektif di pasar dan mampu memperoleh komitmen internal, taktik berikut yang digunakan oleh politisi selama berabad-abad dapat membantu ahli strategi:

- ***Ekuifinalitas*** - Seringkali mungkin untuk mencapai hasil yang serupa menggunakan cara atau jalur yang berbeda. Ahli strategi harus menyadari bahwa mencapai hasil yang sukses lebih penting daripada memaksakan metode untuk mencapainya. Dimungkinkan untuk menghasilkan alternatif baru yang memberikan hasil yang sama tetapi dengan potensi yang jauh lebih besar untuk mendapatkan komitmen.
- ***Memuaskan*** - Mencapai hasil yang memuaskan dengan strategi yang dapat diterima jauh lebih baik daripada gagal mencapai hasil yang optimal dengan strategi yang tidak populer.
- ***Generalisasi*** - Mengalihkan fokus dari masalah tertentu ke masalah yang lebih umum dapat meningkatkan pilihan ahli strategi untuk mendapatkan komitmen organisasi.
- ***Fokus pada Masalah Orde Tinggi*** - Dengan mengangkat masalah ke tingkat yang lebih tinggi, banyak kepentingan jangka pendek dapat ditunda demi kepentingan jangka panjang. Misalnya, dengan berfokus pada masalah

kelangsungan hidup, industri penerbangan dan otomotif mampu membujuk serikat pekerja untuk memberikan kelonggaran pada kenaikan upah.

- **Memberikan Akses Politik pada Masalah Penting** - Keputusan strategi dan kebijakan dengan konsekuensi negatif yang signifikan bagi manajer menengah akan memotivasi perilaku intervensi dari mereka. Jika manajer menengah tidak memiliki kesempatan untuk mengambil posisi atas keputusan tersebut di forum politik yang sesuai, mereka mampu menolak keputusan tersebut dengan sukses setelah dibuat. Menyediakan akses politik seperti itu memberi ahli strategi informasi yang jika tidak mungkin tidak tersedia dan yang dapat berguna dalam mengelola perilaku intervensi.<sup>(10)</sup>

## Masalah Tata Kelola

Seorang "direktur", menurut Kamus Webster, adalah "salah satu dari sekelompok orang yang dipercaya dengan keseluruhan arahan perusahaan korporat." Dewan direksi adalah sekelompok individu yang dipilih oleh kepemilikan perusahaan untuk memiliki pengawasan dan bimbingan atas manajemen dan yang memperhatikan kepentingan pemegang saham. Tindakan pengawasan dan pengarahan disebut sebagai tata kelola. National Association of Corporate Directors mendefinisikan tata kelola sebagai "karakteristik yang memastikan bahwa tujuan dan rencana strategis jangka panjang ditetapkan dan bahwa struktur manajemen yang tepat tersedia untuk mencapai tujuan tersebut, sementara pada saat yang sama memastikan bahwa struktur tersebut berfungsi untuk menjaga integritas, reputasi, dan tanggung jawab perusahaan kepada berbagai konstituennya." Cakupan tanggung jawab yang luas untuk dewan ini menunjukkan bagaimana dewan bertanggung jawab atas seluruh kinerja perusahaan. Dalam kebangkrutan dan skandal Worldcom, Tyco, dan Enron, dewan direktur perusahaan dituntut oleh pemegang saham karena salah mengelola kepentingan mereka. Aturan akuntansi baru di Amerika Serikat dan Eropa sekarang meningkatkan kode tata kelola perusahaan dan membutuhkan pengungkapan keuangan yang jauh lebih luas di antara perusahaan yang dimiliki publik. Peran dan tugas dewan direksi dapat dibagi menjadi empat kategori besar, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6-8.

**Tabel 6.8. Tugas dan Tanggung Jawab Direksi**

### 1. PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN ATAS MANAJEMEN

- Pilih Chief Executive Officer (CEO).
- Memberi sanksi kepada tim CEO.
- Sediakan forum untuk CEO.
- Pastikan kompetensi manajerial.
- Evaluasi kinerja manajemen.
- Tetapkan tingkat gaji manajemen, termasuk tunjangan.
- Menjamin integritas manajerial melalui audit berkelanjutan.
- Buat grafik jalur perusahaan.
- Merancang dan merevisi kebijakan yang akan dilaksanakan oleh manajemen.

### 2. KEPATUHAN TERHADAP RESEP HUKUM

- Ikuti terus hukum baru.
- Pastikan seluruh organisasi memenuhi resep hukum.
- Lulus peraturan perundang-undangan dan resolusi terkait.

- d. Pilih direktur baru.
- e. Setujui anggaran modal.
- f. Otorisasi pinjaman, penerbitan saham baru, obligasi, dan sebagainya.

### **3. PERTIMBANGAN KEPENTINGAN PEMANGKU KEPENTINGAN**

- a. Pantau kualitas produk.
- b. Memfasilitasi perkembangan kualitas kehidupan kerja karyawan.
- c. Tinjau kebijakan dan praktik ketenagakerjaan.
- d. Perbaiki iklim pelanggan.
- e. Jaga hubungan komunitas pada level tertinggi.
- f. Gunakan pengaruh untuk meningkatkan hubungan pemerintah, asosiasi profesional, dan pendidikan.
- g. Pertahankan citra publik yang baik.

### **4. PENINGKATAN HAK PEMEGANG SAHAM**

- a. Pertahankan ekuitas pemegang saham.
- b. Mendorong pertumbuhan perusahaan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang.
- c. Lindungi dari dilusi ekuitas.
- d. Pastikan representasi pemegang saham yang adil.
- e. Menginformasikan pemegang saham melalui surat, laporan, dan rapat.
- f. Deklarasikan dividen yang tepat.
- g. Menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Resesi dan krisis kredit 2018–2019 mendorong pemegang saham menjadi lebih waspada terhadap dewan direksi. Pemegang saham dari ratusan perusahaan menuntut agar dewan mereka melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam mengatur perusahaan Amerika.<sup>(11)</sup> Kebijakan kompensasi baru diperlukan serta keterlibatan pemegang saham langsung dalam beberapa aktivitas direktur. Misalnya, dewan direksi dapat meminta CEO untuk mempersiapkan kemungkinan penggantian dari dalam perusahaan karena kompensasi yang terlalu tinggi paling sering dibayarkan kepada CEO baru yang berasal dari luar perusahaan.

Para pemegang saham juga kecewa pada dewan karena mengizinkan CEO untuk menerima bonus akhir tahun yang besar ketika harga saham perusahaan turun drastis sepanjang tahun.<sup>(12)</sup> Sebagai contoh, Chesapeake Energy Corp. dan dewan direksi mendapat kecaman dari pemegang saham karena membayar Ketua dan CEO Aubrey McClendon Rp. 1,12 triliun pada tahun 2019 karena harga saham perusahaan anjlok. Investor Jeffrey Bronchick menulis dalam sebuah surat kepada dewan direksi Chesapeake bahwa kompensasi CEO adalah "ilustrasi yang hampir sempurna dari keruntuhan total tata kelola perusahaan yang sesuai."

Sampai saat ini, dewan direksi melakukan sebagian besar pekerjaan mereka dengan duduk di sekitar meja kayu yang dipoles. Namun, direktur Hewlett-Packard, di antara banyak lainnya, sekarang masuk ke situs Web dewan khusus mereka sendiri dua kali seminggu dan menjalankan bisnis berdasarkan informasi pengarahan rahasia ekstensif yang diposting di sana oleh tim manajemen puncak perusahaan. Kemudian anggota dewan bertemu langsung dan diberi informasi lengkap setiap dua bulan untuk membahas masalah terbesar yang dihadapi perusahaan. Bahkan keputusan apakah

akan menempatkan operasi di negara-negara dengan tarif pajak perusahaan yang rendah akan ditinjau oleh dewan direksi.

Saat ini, dewan direksi sebagian besar terdiri dari orang luar yang menjadi lebih terlibat dalam manajemen strategis organisasi. Tren di Amerika Serikat mengarah pada akuntabilitas anggota dewan yang jauh lebih besar dengan dewan yang lebih kecil, sekarang rata-rata memiliki 12 anggota daripada 18 seperti yang mereka lakukan beberapa tahun lalu. BusinessWeek baru-baru ini mengevaluasi dewan dari sebagian besar perusahaan AS dan memberikan "prinsip tata kelola yang baik" berikut:

1. Tidak lebih dari dua direktur adalah eksekutif perusahaan saat ini atau mantan.
2. Tidak ada direktur yang berbisnis dengan perusahaan atau menerima konsultasi atau biaya hukum dari perusahaan.
3. Komite audit, kompensasi, dan nominasi hanya terdiri dari direktur luar.
4. Setiap direktur memiliki saham ekuitas yang besar di perusahaan, tidak termasuk opsi saham.
5. Setidaknya satu direktur luar memiliki pengalaman yang luas dalam bisnis inti perusahaan dan setidaknya satu orang pernah menjadi CEO di perusahaan berukuran setara.
6. Direktur yang bekerja penuh duduk di tidak lebih dari empat dewan dan pensiunan duduk di tidak lebih dari tujuh.
7. Setiap direktur menghadiri setidaknya 75 persen dari semua rapat.
8. Dewan bertemu secara teratur tanpa kehadiran manajemen dan mengevaluasi kinerjanya sendiri setiap tahun.
9. Komite audit bertemu setidaknya empat kali setahun.
10. Dewan ini hemat dalam gaji eksekutif, rajin dalam tanggung jawab pengawasan suksesi CEO, dan cepat untuk bertindak ketika masalah muncul.
11. CEO bukan juga ketua dewan.
12. Pemegang saham memiliki kekuasaan dan informasi yang cukup besar untuk memilih dan mengganti direktur.
13. Opsi saham dianggap sebagai biaya perusahaan.
14. Tidak ada jabatan direktur yang saling terkait (di mana direktur atau CEO duduk di dewan direktur lain).<sup>(13)</sup>

Menjadi anggota dewan direksi saat ini membutuhkan lebih banyak waktu, jauh lebih sulit, dan membutuhkan lebih banyak pengetahuan teknis dan komitmen keuangan daripada di masa lalu. Jeff Sonnerfeld, dekan dari Yale School of Management, berkata, "Dewan direksi sekarang menyingsingkan lengan baju mereka dan menjadi lebih dekat terlibat dengan pengambilan keputusan manajemen." Sejak skandal Enron dan Worldcom, CEO dan dewan perusahaan diharuskan untuk mengesahkan laporan keuangan secara pribadi; pinjaman perusahaan kepada para eksekutif dan direktur perusahaan adalah ilegal; dan ada pelaporan transaksi saham orang dalam yang lebih cepat.

Sama seperti direktur yang mulai lebih menekankan pada tetap mendapat informasi tentang kesehatan dan operasi organisasi, mereka juga mengambil peran yang lebih aktif dalam memastikan bahwa dokumen yang diterbitkan secara publik merupakan representasi akurat dari status perusahaan. Sudah diakui secara luas bahwa dewan direksi memiliki tanggung jawab hukum kepada pemegang saham dan masyarakat untuk semua aktivitas perusahaan, untuk kinerja perusahaan, dan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki strategi yang efektif. Kegagalan menerima tanggung jawab untuk mengaudit atau mengevaluasi strategi perusahaan dianggap sebagai pelanggaran serius terhadap tugas direktur. Pemegang saham, lembaga pemerintah,

dan pelanggan mengajukan tuntutan hukum terhadap direktur untuk penipuan, kelalaian, pengungkapan yang tidak akurat, kurangnya uji tuntas, dan ketidaktahuan yang bersalah tentang operasi perusahaan dengan frekuensi yang meningkat. Asuransi kewajiban bagi direktur menjadi sangat mahal dan menyebabkan banyak direktur mengundurkan diri.

Undang-undang Sarbanes-Oxley mengakibatkan sejumlah perombakan ruang rapat di antara perusahaan publik. Pekerjaan kepala eksekutif dan ketua sekarang dipegang oleh orang yang terpisah, dan komite audit dewan sekarang harus memiliki setidaknya satu pakar keuangan sebagai anggota. Komite audit dewan sekarang bertemu 10 kali atau lebih per tahun, daripada 3 atau 4 kali seperti yang mereka lakukan sebelum tindakan tersebut. Tindakan tersebut mengakhiri suasana "country club" di sebagian besar dewan dan telah mengalihkan kekuasaan dari CEO menjadi direktur. Meski ditujukan untuk perusahaan publik, tindakan tersebut juga berdampak serupa pada perusahaan milik swasta.<sup>(14)</sup>

Di Swedia, undang-undang baru baru-baru ini disahkan yang mewajibkan 25 persen perwakilan perempuan di ruang rapat. Pemerintah Norwegia telah mengeluarkan undang-undang serupa yang mewajibkan 40 persen kursi direktur perusahaan dimiliki oleh wanita. Di Amerika Serikat, wanita saat ini memegang sekitar 13 persen kursi dewan di perusahaan S&P500 dan 10 persen di perusahaan S&P1.500. Pusat Penelitian Tanggung Jawab Investor di Washington, D.C. melaporkan bahwa minoritas hanya memegang 8,8 persen kursi dewan di perusahaan S&P1.500. Perusahaan progresif menyadari bahwa wanita dan minoritas mengajukan pertanyaan yang berbeda dan memberikan saran yang berbeda di ruang rapat daripada pria kulit putih, yang berguna karena wanita dan minoritas merupakan sebagian besar basis konsumen di mana-mana.

Tanggapan langsung dari tekanan yang meningkat pada direktur untuk tetap mendapat informasi dan melaksanakan tanggung jawab mereka adalah bahwa komite audit menjadi hal yang biasa. Dewan direksi harus melakukan audit strategi tahunan dengan cara yang sama seperti meninjau audit keuangan tahunan. Dalam melaksanakan audit semacam itu, dewan dapat bekerja sama dengan manajemen operasi dan/atau mencari penasihat dari luar. Dewan harus memainkan peran di luar melakukan audit strategis. Mereka harus memberikan masukan dan saran yang lebih besar dalam proses perumusan strategi untuk memastikan bahwa ahli strategi menyediakan kebutuhan jangka panjang perusahaan. Hal ini dilakukan melalui pembentukan tiga komite dewan tertentu: komite pencalonan untuk mengusulkan calon dewan dan pejabat senior perusahaan; komite kompensasi untuk mengevaluasi kinerja eksekutif puncak dan menentukan syarat dan ketentuan pekerjaan mereka; dan komite audit untuk memberikan perhatian tingkat dewan terhadap kebijakan dan kinerja akuntansi dan keuangan perusahaan.

## **Kesimpulan**

Inti dari perumusan strategi adalah penilaian apakah organisasi melakukan hal yang benar dan bagaimana organisasi dapat lebih efektif dalam apa yang dilakukannya. Setiap organisasi harus berhati-hati menjadi tawanan dari strateginya sendiri, karena bahkan strategi terbaik cepat atau lambat pun menjadi usang. Penilaian ulang strategi secara teratur membantu manajemen menghindari rasa berpuas diri. Tujuan dan strategi harus dikembangkan dan dikoordinasikan secara sadar dan tidak hanya berkembang dari keputusan operasional sehari-hari.

Sebuah organisasi tanpa arah dan strategi yang koheren akan menyebabkan kehancurannya sendiri. Ketika sebuah organisasi tidak tahu ke mana ia ingin pergi, biasanya ia berakhir di suatu tempat yang tidak diinginkannya. Setiap organisasi perlu secara sadar menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan dan strategi yang jelas.

Alat dan konsep perumusan strategi modern dijelaskan dalam bab ini dan diintegrasikan ke dalam kerangka kerja tiga tahap yang praktis. Alat seperti Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan QSPM dapat secara signifikan meningkatkan kualitas keputusan strategis, tetapi mereka tidak boleh digunakan untuk menentukan pilihan strategi. Aspek perilaku, budaya, dan politik dari pembuatan dan pemilihan strategi selalu penting untuk dipertimbangkan dan dikelola. Karena tekanan hukum yang meningkat dari kelompok luar, dewan direksi mengambil peran yang lebih aktif dalam analisis dan pilihan strategi. Ini adalah tren positif bagi organisasi.

### **Masalah untuk Ditinjau dan Didiskusikan**

1. Banyak perusahaan multidivisional tidak melaporkan pendapatan atau laba berdasarkan divisi atau segmen dalam Formulir 10K atau Laporan Tahunan mereka. Apa pro dan kontra dari praktik manajemen ini? Bahas.
2. Tentukan kesalahan halo. Bagaimana halo error menghambat pemilihan strategi terbaik untuk dikejar?
3. Sebutkan enam kelemahan hanya menggunakan informasi subjektif dalam merumuskan strategi.
4. Untuk perusahaan yang kita kenal baik, berikan contoh Strategi SO, yang menunjukkan bagaimana kekuatan internal dapat disesuaikan dengan peluang eksternal untuk merumuskan strategi.
5. Untuk perusahaan yang kita kenal baik, berikan contoh Strategi WT, yang menunjukkan bagaimana kelemahan internal dapat disesuaikan dengan ancaman eksternal untuk merumuskan strategi.
6. Sebutkan tiga batasan dari matriks dan analisis SWOT.
7. Untuk tiga perusahaan berikut dengan menggunakan faktor yang diberikan, hitung koordinat Stability Position (SP) yang masuk akal untuk pergi pada sumbu SPACE Matrix mereka, mengingat apa yang kita ketahui tentang sifat industri tersebut.
8. Apakah sudut atau derajat vektor dalam Matriks SPACE menjadi penting dalam menghasilkan strategi alternatif? Jelaskan.
9. Pada sumbu Competitive Position (CP) dari SPACE Matrix, tingkat penggunaan kapasitas apa yang diperlukan bagi kita untuk memberi perusahaan nilai negatif 1? Negatif 7? Mengapa?
10. Jika suatu perusahaan memiliki posisi keuangan yang lemah dan bersaing dalam industri yang tidak stabil, di kuadran manakah letak vektor SPACE?
11. Jelaskan situasi di mana analisis SPACE tidak memiliki vektor. Dengan kata lain, gambarkan situasi di mana koordinat analisis SPACE berada (0,0). Apa yang harus dilakukan seorang analis dalam situasi ini?
12. Kembangkan Matriks BCG untuk universitas kita. Karena perguruan tinggi kita tidak menghasilkan keuntungan, apa yang bisa menjadi pengganti yang baik untuk nilai potongan kue? Berapa banyak lingkaran yang kita miliki dan seberapa besar lingkaran itu? Jelaskan.
13. Dalam Matriks BCG, apakah kuadran Tanda Tanya atau kuadran Sapi Perah lebih diinginkan? Jelaskan.
14. Akankah Matriks BCG dan analisis layak dilakukan jika kita tidak mengetahui keuntungan dari setiap segmen? Mengapa?

15. Batasan utama apa dari Matriks BCG yang dapat diatasi oleh Matriks IE?
16. Dalam Matriks IE, apakah menurut kita lebih menguntungkan bagi sebuah divisi untuk ditempatkan di kuadran II atau IV? Mengapa?
17. Kembangkan QSPM 2x2x2 untuk organisasi pilihan kita (yaitu, dua kekuatan, dua kelemahan, dua peluang, dua ancaman, dan dua strategi). Ikuti semua pedoman QSPM yang disajikan dalam bab ini.
18. Berikan contoh "equifinality" seperti yang dijelaskan dalam bab ini.
19. Apakah menurut kita alasan pengungkapan informasi keuangan segmen mengimbangi alasan untuk tidak mengungkapkan informasi keuangan segmen? Jelaskan mengapa atau mengapa tidak.
20. Bagaimana penerapan kerangka perumusan strategi berbeda dari organisasi kecil ke besar?
21. Jenis strategi apa yang akan kita rekomendasikan untuk organisasi yang mencapai skor tertimbang total 3,6 pada IFE dan 1,2 pada Matriks EFE?
22. Dengan informasi berikut, kembangkan Matriks SPACE untuk XYZ Corporation: FP = +2; SP = -6; CP = -2; IP = +4.
23. Dengan adanya informasi dalam tabel berikut, kembangkan Matriks BCG dan Matriks IE:

Divisi	1	2	3
Profit	Rp.140.000	Rp.210.000	Rp.350.000
Penjualan	Rp.1.400.000	Rp.700.000	Rp.1.400.000
Pangsa Pasar Relatif	0.2	0.5	0.8
Tingkat Pertumbuhan Pasar	+20	+10	-10
Total bobot skor IFE	1.6	3.1	2.2
Total bobot skor EFE	2.5	1.8	3.3

24. Jelaskan langkah-langkah yang terlibat dalam mengembangkan QSPM.
25. Bagaimana kita akan mengembangkan serangkaian tujuan untuk sekolah atau bisnis kita?
26. Menurut kita, apa peran yang tepat dari dewan direksi dalam manajemen strategis? Mengapa?
27. Diskusikan keterbatasan berbagai teknik analisis perumusan strategi.
28. Jelaskan mengapa faktor budaya harus menjadi pertimbangan penting dalam menganalisis dan memilih di antara strategi alternatif.
29. Apa persamaan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar? Bagaimana mereka berbeda?
30. Apa perbedaan organisasi nirlaba dan nirlaba dalam penerapan kerangka perumusan strategi mereka?
31. Kembangkan SPACE Matrix untuk perusahaan yang lemah secara finansial dan merupakan pesaing yang lemah. Industri untuk perusahaan ini cukup stabil, tetapi proyeksi pertumbuhan pendapatan dan laba industri tidak baik. Beri label semua sumbu dan kuadran.
32. Sebutkan empat batasan Matriks BCG.
33. Buat contoh untuk menunjukkan dengan jelas dan lengkap bahwa kita dapat mengembangkan Matriks IE untuk perusahaan tiga divisi, di mana setiap divisi memiliki pendapatan Rp. 140.000, Rp. 280.000, dan Rp. 560.000 dan laba Rp. 28.000, Rp. 56.000, dan Rp. 14.000. Sebutkan asumsi lain yang diperlukan. Beri label sumbu dan kuadran.
34. Prosedur apa yang mungkin diperlukan jika vektor SPACE berada tepat pada sumbu antara kuadran Kompetitif dan Bertahan?

35. Dalam BCG Matrix atau Grand Strategy Matrix, apa yang kita anggap sebagai tingkat pertumbuhan pasar (atau industri) yang cepat?
36. Apa pro dan kontra dari perusahaan (dan negara) yang berpartisipasi dalam Laporan Keberlanjutan?
37. Bagaimana pengaruh dewan direksi Sarbanes-Oxley Act of 2002?
38. Beri peringkat "prinsip-prinsip tata kelola yang baik" BusinessWeek dari 1 hingga 14 (1 paling penting dan 14 paling tidak penting) untuk mengungkapkan penilaian kita terhadap aturan baru ini.
39. Mengapa penting untuk bekerja baris demi baris daripada kolom demi kolom dalam mempersiapkan QSPM?
40. Mengapa seseorang harus menghindari menempatkan ganda 4 berturut-turut dalam mempersiapkan QSPM?
41. Bayangkan QSPM tanpa kolom bobot. Apakah itu masih menjadi analisis yang berguna? Mengapa atau mengapa tidak? Apa kerugian kita dengan menghapus kolom bobot?
42. Siapkan Matriks BCG untuk perusahaan dua divisi dengan penjualan Rp. 70.000 dan Rp. 112.000 versus keuntungan masing-masing Rp. 42.000 dan Rp. 14.000. Tetapkan asumsi untuk sumbu RMSP dan IGR agar kita dapat membuat diagram.
43. Pertimbangkan untuk mengembangkan BCG atau IE Matrix sebelum dan sesudah untuk mengungkapkan hasil yang diharapkan dari strategi yang kita usulkan. Batasan analisis apa yang agaknya dapat diatasi oleh prosedur ini?
44. Jika sebuah perusahaan memiliki pangsa pasar terdepan dalam industrinya, di manakah lingkaran BCG Matrix itu?
45. Jika sebuah perusahaan bersaing dalam industri yang sangat tidak stabil, seperti telekomunikasi, di mana pada sumbu SP dari SPACE Matrix akan kita plot titik yang sesuai?
46. Menurut kita mengapa Matriks SWOT adalah yang paling banyak digunakan dari semua matriks strategi?
47. Template strategi yang dijelaskan di situs Web [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) memiliki template untuk semua matriks Bab 6. Bagaimana template tersebut dapat berguna dalam menyiapkan contoh BCG atau IE Matrix?

## Catatan

1. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process," *Business Horizons* 30, no. 1 (January–February 1987): 37.
2. Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* (Spring 1991): 114.
3. Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," *Long Range Planning* 15, no. 2 (April 1982): 61. Note: Although Dr. Wehrich first modified SWOT analysis to form the TOWS matrix, the acronym SWOT is much more widely used than TOWS in practice.
4. Greg, Dess, G. T. Lumpkin, and Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases* (New York: McGrawHill/Irwin, 2016): 72.
5. Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: AddisonWesley, 1982): 155–156.
6. Fred David, "The Strategic Planning Matrix—A Quantitative Approach," *Long Range Planning* 19, no. 5 (October 1986): 102; Andre Gib and Robert

- Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant to the User," *Planning Review* 19, no. 3 (May–June 1991): 21
7. Fred David, "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses," *Journal of Systems Management* 36, no. 7 (July 1985): 24–34.
  8. Y. Allarie and M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations," *Sloan Management Review* 26, no. 3 (Spring 1985): 19. Another excellent article is P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture," *Journal of Business Strategy* 5, no. 3 (Winter 1985): 103–111.
  9. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980): 128–145. These political tactics are listed in A. Thompson and A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano, TX: Business Publications, 1984): 261.
  10. William Guth and Ian MacMillan, "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest," *Strategic Management Journal* 7, no. 4 (July–August 1986): 321.
  11. Joann Lublin, "Corporate Directors' Group Gives Repair Plan to Boards," *Wall Street Journal* (March 24, 2019 ): B4.
  12. Phred Dvorak, "Poor Year Doesn't Stop CEO Bonuses," *Wall Street Journal* (March 18, 2019 ): B1.
  13. Louis Lavelle, "The Best and Worst Boards," *BusinessWeek* (October 7, 2002): 104–110.
  14. Matt Murray, "Private Companies Also Feel Pressure to Clean Up Acts," *Wall Street Journal* (July 22, 2003): B1.

### **Bahan Bacaan untuk Menunjang Pembelajaran**

Angwin, Duncan, Sotirios, Paroutis, and Sarah Mitson. "Connecting Up Strategy: Are Senior Strategy Directors a Missing Link?" *California Management Review* (Spring 2019 ): 49–73.

Berdrow, Iris, Hsing-Er Lin, Edward F. McDonough, and Michael H. Zack. "The Threefold Path to Strategy: Adding Knowledge and Innovation Positions to the Mix." *MIT Sloan Management Review* 50, no. 1 (Fall 2018): 53.

Capron, Laurence, and Mauro Guillen. "National Corporate Governance Institutions and Post-Acquisition Target Reorganization." *Strategic Management Journal* (August 2018): 803–833.

Dahling, Jason, Brian Whitaker, and Paul Levy. "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale." *Journal of Management* (March 2019 ): 219–257.

Makadok, Richard, and Russell Coff. "Both Market and Hierarchy: An Incentive-System Theory of Hybrid Governance." *Academy of Management Review* (April 2019 ): 297–319.

Dalton, Catherine M. "From the Battlefield to the Boardroom." *Business Horizons* 51, no. 2 (March–April 2018): 79.

Dalton, Dan R., and Catherine M. Dalton. "Corporate Governance in the Post Sarbanes-Oxley Period: Compensation Disclosure and Analysis (CD&A)." *Business Horizons* 51, no. 2 (March–April 2018): 85.

Douglas, Thomas J., William Q. Judge, and Ali M. Kutan. "Institutional Antecedents of Corporate Governance Legitimacy." *Journal of Management* 34, no. 4 (August 2018): 765.

Graebner, Melissa E., Michael L. McDonald, and James D. Westphal, "What Do They Know? The Effects of Outside Director Acquisition Experience on Firm Acquisition Performance." *Strategic Management Journal* 29, no. 11 (November 2018): 1155.

Khanna, Poonam, Michael L. McDonald, and James D. Westphal. "Getting Them to Think Outside the Circle: Corporate Governance, CEOs' External Advice Networks, and Firm Performance." *The Academy of Management Journal* 51, no. 3 (June 2018): 453.

Koka, Balaji R., and John E. Prescott. "Designing Alliance Networks: The Influence of Network Position, Environmental Change, and Strategy on Firm Performance." *Strategic Management Journal* 29, no. 6 (June 2018): 639.

Kroll, Mark, Bruce A. Walters, and Peter Wright. "Board Vigilance, Director Experience, and Corporate Outcomes." *Strategic Management Journal* 29, no. 4 (April 2018): 363.

MacMilan, Ian C., and Larry Selden. "The Incumbent's Advantage." *Harvard Business Review* (October 2018): 111.

Nayak, Ajit. "Enhancing the Innovation Performance of Firms by Balancing Cohesiveness and Bridging Ties." *Long Range Planning* 41, no. 4 (August 2018): 420.

Zhang, Yan, and Nandini Rajagopalan. "Corporate Governance Reforms in China and India: Challenges and Opportunities." *Business Horizons* 51, no. 1 (January–February 2018): 55.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 6A

#### Mengembangkan Matriks SWOT untuk McDonald's

##### Tujuan

Teknik perumusan strategi yang paling banyak digunakan di antara perusahaan AS adalah Matriks SWOT. Latihan ini membutuhkan pengembangan Matriks SWOT untuk McDonald's. Mencocokkan faktor eksternal dan internal utama dalam Matriks SWOT membutuhkan keterampilan intuitif dan konseptual yang baik. Kita akan meningkat dengan latihan dalam mengembangkan Matriks SWOT.

##### Instruksi

Ingat dari Latihan Eksperimen 1A bahwa kita mungkin telah menentukan peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal McDonald's. Informasi ini dapat digunakan untuk menyelesaikan latihan ini. Ikuti langkah-langkah yang diuraikan sebagai berikut:

##### Langkah 1

Pada selembar kertas terpisah, buat diagram sembilan sel besar yang akan mewakili Matriks SWOT kita. Beri label sel dengan tepat.

##### Langkah 2

Catat dengan tepat peluang/ancaman dan kekuatan/kelemahan McDonald's dalam diagram kita.

##### Langkah 3

Cocokkan faktor eksternal dan internal untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak untuk McDonald's. Catat strategi SO, WO, ST, dan WT di sel Matriks SWOT yang sesuai. Gunakan notasi yang tepat untuk menunjukkan alasan strategi. Kita tidak harus memiliki strategi di keempat sel strategi.

##### Langkah 4

Bandungkan Matriks SWOT kita dengan Matriks SWOT siswa lain. Diskusikan perbedaan utama apa pun.

### Latihan Pembelajaran 6B

#### Mengembangkan Matriks SPACE untuk McDonald's

##### Tujuan

Haruskah McDonald's menerapkan strategi agresif, konservatif, kompetitif, atau defensif? Kembangkan Matriks SPASI untuk McDonald's untuk menjawab pertanyaan ini. Uraikan implikasi strategis vektor arah kita. Bersikaplah spesifik dalam hal strategi yang dapat menguntungkan McDonald's.

**Instruksi****Langkah 1**

Bergabunglah dengan dua orang lainnya di kelas dan kembangkan SPACE Matrix bersama untuk McDonald's.

**Langkah 2**

Buat diagram SPACE Matrix kita di papan tulis. Bandingkan matriks kita dengan matriks tim lain.

**Langkah 3**

Diskusikan implikasi dari SPACE Matrix kita.

**Latihan Jaminan Pembelajaran 6C****Mengembangkan Matriks BCG untuk McDonald's****Tujuan**

Matriks portofolio banyak digunakan oleh organisasi multidivisional untuk membantu mengidentifikasi dan memilih strategi yang akan dikejar. Analisis BCG mengidentifikasi divisi tertentu yang harus menerima sumber daya lebih sedikit daripada yang lain. Ini mungkin mengidentifikasi beberapa divisi yang perlu divestasi. Latihan ini dapat memberi kita latihan mengembangkan Matriks BCG.

**Instruksi****Langkah 1**

Tempatkan lima judul kolom berikut di atas kertas terpisah: Divisi, Pendapatan, Laba, Posisi Pangsa Pasar Relatif, Tingkat Pertumbuhan Industri. Di ujung kiri laman kita, buat daftar divisi geografis MCD. Sekarang kembali ke Cohesion Case dan temukan informasi untuk mengisi semua sel di tabel data kita dari halaman 30.

**Langkah 2**

Lengkapi Matriks BCG untuk McDonald's.

**Langkah 3**

Bandungkan Matriks BCG kita dengan matriks siswa lain. Diskusikan perbedaan utama apa pun.

**Latihan Pembelajaran 6D****Mengembangkan QSPM untuk McDonald's****Tujuan**

Latihan ini dapat memberi kita latihan mengembangkan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai alternatif strategis.

## Instruksi

### Langkah 1

Bergabunglah dengan dua siswa lain di kelas untuk mengembangkan QSPM bersama untuk McDonald's.

### Langkah 2

Pergi ke papan tulis dan catat strategi kita dan Jumlah Skor Daya Tarik Total mereka. Bandingkan strategi tim kita dan Jumlah Skor Daya Tarik Total dengan strategi tim lain. Pastikan untuk tidak memberikan skor AS yang sama di baris tertentu. Ingatlah bahwa tanda hubung harus disisipkan sepanjang baris saat digunakan.

### Langkah 3

Diskusikan perbedaan utama apa pun.

## Latihan Pembelajaran 6E

### Merumuskan Strategi Individual

#### Tujuan

Individu dan organisasi memiliki kesamaan dalam banyak hal. Masing-masing memiliki pesaing, dan masing-masing harus merencanakan masa depan. Setiap individu dan organisasi menghadapi beberapa peluang dan ancaman eksternal dan memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan internal. Baik individu maupun organisasi menetapkan tujuan dan mengalokasikan sumber daya. Kesamaan ini dan lainnya memungkinkan individu untuk menggunakan banyak konsep dan alat manajemen strategis. Latihan ini dirancang untuk mendemonstrasikan bagaimana Matriks SWOT dapat digunakan oleh individu untuk merencanakan masa depan mereka. Ketika seseorang hampir menyelesaikan gelar sarjana dan mulai mewawancarai pekerjaan, perencanaan bisa menjadi sangat penting.

#### Instruksi

Pada selembar kertas terpisah, buat Matriks SWOT. Sertakan apa yang kita anggap sebagai peluang eksternal utama kita, ancaman eksternal utama kita, kekuatan utama kita, dan kelemahan utama kita. Kelemahan internal mungkin nilai rata-rata yang rendah. Peluang eksternal mungkin universitas kita menawarkan program pascasarjana yang menarik minat kita. Cocokkan faktor eksternal dan internal utama dengan mencatat dalam sel yang sesuai dari matriks strategi atau tindakan alternatif yang memungkinkan kita memanfaatkan kekuatan kita, mengatasi kelemahan kita, memanfaatkan peluang eksternal kita, dan meminimalkan dampak ancaman eksternal. Pastikan untuk menggunakan notasi pencocokan yang sesuai di sel strategi matriks. Karena setiap individu (dan organisasi) itu unik, tidak ada jawaban yang benar untuk latihan ini.

## Latihan Pembelajaran 6F

### Tes Mach

#### Tujuan

Tujuan latihan ini adalah untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran kita tentang dampak perilaku dan faktor politik terhadap analisis dan pilihan strategi.

## Instruksi

### Langkah 1

Pada selembarnya terpisah, nomor 1 sampai 10. Untuk masing-masing dari 10 pernyataan yang diberikan sebagai berikut, catat 1, 2, 3, 4, atau 5 untuk menunjukkan sikap kita, di mana

1 = Saya sangat tidak setuju.

2 = Saya sedikit tidak setuju.

3 = Sikap saya netral.

4 = Saya sedikit setuju.

5 = Saya sangat setuju.

1. Cara terbaik untuk menangani orang adalah dengan memberi tahu mereka apa yang ingin mereka dengar.
2. Ketika kita meminta seseorang untuk melakukan sesuatu untuk kita, yang terbaik adalah memberikan alasan sebenarnya untuk menginginkannya, daripada alasan yang mungkin lebih berbobot.
3. Siapapun yang benar-benar mempercayai orang lain sedang mencari masalah.
4. Sulit untuk maju tanpa mengambil jalan pintas di sana-sini.
5. Paling aman untuk berasumsi bahwa semua orang memiliki pukulan keji, dan itu akan keluar ketika mereka diberi kesempatan.
6. Seseorang harus mengambil tindakan hanya jika hal itu benar secara moral.
7. Kebanyakan orang pada dasarnya baik dan baik hati.
8. Tidak ada alasan untuk berbohong kepada orang lain.
9. Kebanyakan orang lebih mudah melupakan kematian ayah mereka daripada kehilangan harta benda mereka.
10. Secara umum, orang tidak akan bekerja keras kecuali mereka dipaksa untuk melakukannya.

### Langkah 2

Tambahkan angka-angka yang kita catat di samping pernyataan 1, 3, 4, 5, 9, dan 10. Jumlah ini adalah Subtotal Satu. Untuk empat pernyataan lainnya, balikkan angka-angka yang kita catat, sehingga 5 menjadi 1, 4 menjadi 2, 2 menjadi 4, 1 menjadi 5, dan 3 tetap 3. Kemudian tambahkan keempat angka tersebut untuk mendapatkan Subtotal Dua. Terakhir, tambahkan Subtotal Satu dan Subtotal Dua untuk mendapatkan Skor Akhir kita.

### Skor Akhir Kita

Skor Akhir kita adalah Skor Machiavellian kita. Prinsip Machiavellian didefinisikan dalam kamus sebagai "manipulatif, tidak jujur, menipu, dan lebih mengutamakan kepentingan politik daripada moralitas". Taktik ini tidak diinginkan, tidak etis, dan tidak direkomendasikan dalam proses manajemen strategis! Namun, kita mungkin bertemu dengan beberapa individu yang sangat Machiavellian dalam karier kita, jadi berhati-hatilah. Penting bagi ahli strategi untuk tidak memanipulasi orang lain dalam mengejar

tujuan organisasi. Orang-orang saat ini mengenali dan membenci taktik manipulatif lebih dari sebelumnya. J. R. Ewing (di Dallas, sebuah acara televisi pada 1980-an) adalah contoh yang baik tentang seseorang yang memiliki Mach tinggi (skor di atas 30). Pusat Penelitian Opini Nasional menggunakan kuis singkat ini dalam sampel acak orang dewasa AS dan menemukan bahwa Skor Akhir rata-rata nasional adalah 25.1. Semakin tinggi skor kita, semakin Machiavellian (manipulatif) kita cenderung. Skala berikut adalah deskriptif skor individu pada tes ini:<sup>(1)</sup>

- Di bawah 16: Jangan pernah menggunakan manipulasi sebagai alat.
- 16 hingga 20: Jarang menggunakan manipulasi sebagai alat.
- 21 hingga 25: Terkadang menggunakan manipulasi sebagai alat.
- 26 hingga 30: Sering menggunakan manipulasi sebagai alat.
- Di atas 30: Selalu menggunakan manipulasi sebagai alat.

### **Pengembangan Tes**

Tes Mach (Machiavellian) dikembangkan oleh Dr. Richard Christie, yang penelitiannya menunjukkan kecenderungan berikut:

1. Pria umumnya lebih Machiavellian daripada wanita.
2. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara Mach tinggi dan Mach rendah pada ukuran kecerdasan atau kemampuan.
3. Meskipun Mach tinggi terlepas dari orang lain, mereka terlepas dalam pengertian patologis.
4. Skor Machiavellian secara statistik tidak terkait dengan nilai-nilai otoriter.
5. Orang-orang berlevel tinggi cenderung berada dalam profesi yang menekankan kontrol dan manipulasi individu — misalnya, hukum, psikiatri, dan ilmu perilaku.
6. Machiavellianisme tidak secara signifikan terkait dengan karakteristik demografis utama seperti tingkat pendidikan atau status perkawinan.
7. Orang Mach tinggi cenderung berasal dari kota atau memiliki latar belakang perkotaan.
8. Orang dewasa yang lebih tua cenderung memiliki skor Mach lebih rendah daripada orang dewasa yang lebih muda.<sup>(2)</sup>

Sebuah buku klasik tentang hubungan kekuasaan, *The Prince*, ditulis oleh Niccolò Machiavelli. Beberapa kutipan dari *The Prince* mengikuti:

Kita harus ingat ... bahwa tidak ada yang lebih sulit dan berbahaya, atau lebih meragukan keberhasilan, daripada upaya untuk memperkenalkan tatanan baru dalam keadaan apapun. Para inovator memiliki musuh bagi semua orang yang memperoleh keuntungan dari tatanan lama, sementara mereka yang berharap diuntungkan oleh lembaga baru akan menjadi pembela yang suam-suam kuku.

Karena itu, seorang pangeran yang bijak akan terus menempuh jalan yang sedemikian rupa sehingga warga negaranya akan selalu dan dalam segala keadaan merasa membutuhkan otoritasnya, dan karena itu akan selalu terbukti setia kepadanya.

Seorang pangeran harus tampak penyayang, setia, manusiawi, religius, dan jujur, dan bahkan harus demikian dalam kenyataan, tetapi dia harus memiliki pikirannya yang begitu terlatih sehingga, ketika keadaan membutuhkannya, dia mungkin tahu bagaimana mengubah ke arah sebaliknya.<sup>(3)</sup>

## Catatan

1. Richard Christie and Florence Geis, *Studies in Machiavellianism* (Orlando, FL: Academic Press, 1970). Material in this exercise adapted with permission of the authors and the Academic Press.
2. *Ibid.*, 82–83.
3. Niccolo Machiavelli, *The Prince* (New York: The Washington Press, 1963).

## Latihan Pembelajaran 6G

### Mengembangkan Matriks BCG untuk Universitas Saya

#### Tujuan

Mengembangkan Matriks BCG untuk banyak organisasi nirlaba, termasuk perguruan tinggi dan universitas, adalah latihan yang berguna. Tentu saja, tidak ada keuntungan untuk setiap divisi atau departemen — dan dalam beberapa kasus tidak ada pendapatan. Namun, kita dapat menjadi kreatif dalam menjalankan Matriks BCG. Misalnya, potongan pai di lingkaran dapat mewakili jumlah jurusan yang menerima pekerjaan setelah lulus, jumlah pengajar fakultas di area tersebut, atau variabel lain yang menurut kita penting untuk dipertimbangkan. Ukuran lingkaran dapat mewakili jumlah mahasiswa yang mengambil jurusan atau bidang tertentu.

#### Instruksi

##### Langkah 1

Di selembar kertas terpisah, kembangkan Matriks BCG untuk universitas kita. Sertakan semua sekolah akademik, departemen, atau perguruan tinggi.

##### Langkah 2

Buat diagram Matriks BCG kita di papan tulis.

##### Langkah 3

Diskusikan perbedaan di antara Matriks BCG di papan tulis.

## Latihan Pembelajaran 6H

### Peran

#### Tujuan

Latihan ini akan memberi kita pemahaman yang lebih baik tentang peran dewan direksi dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi.

#### Instruksi

Identifikasi seseorang di komunitas kita yang melayani sebagai dewan direksi. Buatlah janji untuk mewawancarai orang itu, dan carilah jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan berikut. Rangkum temuan kita dalam laporan lisan lima menit di depan kelas.

- Di papan apa kita menjadi anggota?
- Seberapa sering dewan bertemu?
- Sudah berapa lama kita bertugas di dewan?
- Peran apa yang dimainkan dewan di perusahaan ini?

- Bagaimana peran dewan berubah dalam beberapa tahun terakhir?
- Perubahan apa yang ingin kita lihat dalam peran dewan?
- Sejauh mana kita mempersiapkan rapat dewan?
- Sejauh mana kita terlibat dalam manajemen strategis perusahaan?

## Latihan Pembelajaran 6I

### Menempatkan Perusahaan dalam Matriks Strategi Besar

#### Tujuan

Grand Strategy Matrix adalah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat ditempatkan di salah satu dari empat kuadran strategi Grand Strategy Matrix. Divisi dari suatu perusahaan juga dapat ditempatkan. Grand Strategy Matrix didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh organisasi dicantumkan dalam urutan daya tarik yang berurutan di setiap kuadran matriks. Latihan ini memberi kita pengalaman menggunakan Grand Strategy Matrix.

#### Instruksi

Dengan menggunakan informasi keuangan akhir tahun 2019 yang disediakan, siapkan Matriks Strategi Besar pada selembar kertas terpisah. Tuliskan nama perusahaan masing-masing di kuadran yang sesuai dari matriks. Berdasarkan analisis ini, strategi apa yang direkomendasikan untuk masing-masing perusahaan?

Perusahaan	Penjualan Perusahaan/ Pertumbuhan Profit (%)	Industri	Penjualan Industri/ Pertumbuhan Profit (%)
Boeing	-8/-34	Dirgantara/pertahanan	+7/+13
DuPoint	+4/-33	Bahan kimia	+7/-23
Wal-Mart	+7/+5	Barang Dagangan Umum	-3/-44
Sears Holding	-8/-94	Barang Dagangan Umum	-3/-44
Black&Decker	-7/-43	Perlengkapan Rumah	-9/-111
TIAA-CREF	+7/+7	Asuransi	-1/-178
Nucor	+43/+24	Logam	-16/-24
Allegheny	-3/-24	Logam	16/-24

## BAGIAN 3

### IMPLEMENTASI STRATEGIS

#### BAB 7

#### Manajemen Dan Masalah Operasi

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Jelaskan mengapa implementasi strategi lebih sulit daripada formulasi strategi.
2. Diskusikan pentingnya tujuan dan kebijakan tahunan dalam mencapai komitmen organisasi untuk strategi yang akan diterapkan.
3. Jelaskan mengapa struktur organisasi sangat penting dalam implementasi strategi.
4. Bandingkan dan kontras restrukturisasi dan rekayasa ulang.
5. Jelaskan hubungan antara produksi/operasi dan implementasi strategi.
6. Jelaskan bagaimana perusahaan dapat secara efektif menghubungkan kinerja dan pembayaran dengan strategi.
7. Diskusikan rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP) sebagai konsep manajemen strategis.
8. Jelaskan bagaimana memodifikasi budaya organisasi untuk mendukung strategi baru.
9. Diskusikan budaya di Meksiko dan Jepang.
10. Jelaskan langit-langit kaca di Amerika Serikat.

#### Kutipan Terkemuka

*"Kita ingin orang-orang kita menjalankan bisnis seolah-olah bisnis itu milik mereka sendiri."*

**- William Fulmer**

*"Kasihannya Ike; ketika dia menjadi jenderal, dia memberi perintah dan itu dilakukan. Sekarang, dia akan duduk di kantor itu dan memberi perintah dan tidak ada yang akan terjadi."*

**- Harry Truman**

*"Mengubah rencana gaji kita adalah risiko besar, tapi tidak mengubahnya bisa jadi lebih besar."*

**- Nancy Perry**

*"Tujuan dapat dibandingkan dengan bantalan kompas yang digunakan kapal untuk menavigasi. Bantalan kompas kuat, tetapi dalam navigasi yang sebenarnya, kapal dapat menyimpang dari jalurnya sejauh bermil-mil. Tanpa bantalan kompas, kapal tidak akan menemukan pelabuhannya atau dapat memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk sampai ke sana. "*

**- Peter Drucker**

*"Rencana permainan terbaik di dunia tidak pernah memblokir atau menangan siapa pun."*

**- Vince Lombardi**

*"Anggaplah bahwa setiap orang yang kita temui memiliki tanda di lehernya yang berbunyi, 'Buat saya merasa penting.'"*

**- Mary Kay Ash**

Proses manajemen strategis tidak berakhir ketika perusahaan memutuskan strategi atau strategi apa yang akan dikejar. Harus ada terjemahan dari pemikiran strategis menjadi tindakan strategis. Terjemahan ini jauh lebih mudah jika manajer dan karyawan perusahaan memahami bisnis, merasa menjadi bagian dari perusahaan, dan melalui keterlibatan dalam aktivitas perumusan strategi telah berkomitmen untuk membantu organisasi berhasil. Tanpa pemahaman dan komitmen, upaya implementasi strategi menghadapi masalah besar.

Menerapkan strategi mempengaruhi organisasi dari atas ke bawah; itu mempengaruhi semua area fungsional dan divisi bisnis. Ini berada di luar tujuan dan ruang lingkup teks ini untuk memeriksa semua konsep dan alat administrasi bisnis yang penting dalam implementasi strategi. Bab ini berfokus pada masalah manajemen yang paling penting untuk menerapkan strategi pada tahun 2020-2011 dan Bab 8 berfokus pada masalah pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, dan sistem informasi manajemen.

Bahkan rencana strategis yang paling sempurna secara teknis tidak akan banyak gunanya jika tidak dilaksanakan. Banyak organisasi cenderung menghabiskan banyak waktu, uang, dan usaha untuk mengembangkan rencana strategis, memperlakukan sarana dan keadaan yang akan diimplementasikan sebagai renungan! Perubahan datang melalui implementasi dan evaluasi, bukan melalui rencana. Rencana yang secara teknis tidak sempurna yang dilaksanakan dengan baik akan mencapai lebih dari rencana sempurna yang tidak pernah lepas dari kertas yang diketiknya.<sup>(1)</sup>

### **Melakukan Hal Hebat Dalam Ekonomi yang Lemah**

**GOOGLE**




Pencusuran Google

Saya Lagi Beruntung

Ketika sebagian besar perusahaan mengalami kesulitan pada tahun 2018, Google meningkatkan pendapatan dan keuntungannya sehingga majalah Fortune pada

tahun 2019 menilai Google sebagai "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" keempat dalam hal manajemen dan kinerja mereka. Berbasis di Mountain View, California, pendapatan kuartal pertama tahun 2019 Google tumbuh 6,2 persen menjadi Rp. 55,1 triliun, diikuti oleh Rp. 55,2 triliun pada kuartal kedua. Hasil ini memperluas prospek Google dalam penelusuran secara keseluruhan dan pangsa pasar iklan online. Google memiliki YouTube dan DoubleClick.

Google pada tahun 2019 mulai menjual buku secara online. Strategi diversifikasi terkait ini membuat Google mendigitalkan hampir 10 miliar buku hingga akhir tahun. Salah satu pendiri Google, Sergey Brin, baru-baru ini berkata, "Sebut saya aneh, tapi menurut saya ada banyak keuntungan membaca buku online. Monitor saat ini memiliki resolusi yang bagus dan kita tidak perlu menunggu bukunya tiba setelah dipesan."

Google tidak membebankan biaya kepada orang untuk menggunakan mesin pencariannya. Alih-alih menagih apa yang akan ditanggung pasar seperti yang dilakukan kebanyakan perusahaan, Google mengenakan biaya sesedikit mungkin. Dengan demikian Google memperoleh jaringan orang, miliaran orang, yang memperkuat posisi kompetitifnya.

Pendiri Google, Larry Page dan Sergey Brin, masing-masing memiliki kontrol suara hampir 30 persen dari perusahaan dan telah menetapkan aturan emas yang meresap ke dalam budaya internal Google. Aturannya adalah "Jangan jahat", dan kebijakan operasi ini mendorong semua karyawan untuk menantang semua manajer dalam mengambil keputusan — untuk memastikan keputusan tersebut sesuai dengan misi perusahaan. Aturan internal lainnya di Google adalah "Menyerahkan kendali", yang berarti menyerahkan kendali kepada pihak luar untuk mendapatkan keuntungan dari masukan mereka. Aturan terakhir ini dilakukan melalui peluncuran beta dari perangkat lunak, produk, atau layanan baru yang mereka lakukan. Filosofi Google adalah "Harga murah itu bagus, tapi gratis lebih baik" karena mereka menginginkan setiap pelanggan yang bisa mereka dapatkan.

Saham Google pada Juli 2019 naik di atas Rp. 9.000.000 per saham saat perusahaan bersiap meluncurkan sistem operasinya sendiri untuk komputer, serangan langsung terhadap bisnis raksasa perangkat lunak Microsoft. Rencana strategis Google adalah menyerang Microsoft di hampir semua bisnisnya, termasuk browser, di mana Google memiliki pangsa pasar 1,8 persen versus Microsoft 66 persen, sistem operasi ponsel pintar (Google 1,6% versus Microsoft 10%), suite perkantoran (Google 0,04% versus Microsoft 94%), dan pencarian Web (Google 65% versus Microsoft 8%).

Sistem operasi Chrome OS Google akan mengharuskan pengguna untuk tersambung ke Internet, tidak seperti sistem operasi Microsoft. CEO Eric Schmidt di Google telah menjalankan misi selama beberapa tahun terakhir, menurut analis, untuk merebut pangsa pasar Microsoft. Strategi Google mempercepat pergeseran dalam industri komputer pribadi (PC) menjadi lebih seperti industri telepon seluler di

mana pelanggan membayar biaya layanan bulanan untuk penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak.

Google Chrome akan gratis untuk semua pembuat komputer seperti Hewlett-Packard yang secara historis telah memasang sistem operasi Microsoft sebelumnya dengan membayar kepada konsumen. Microsoft merilis Microsoft Windows 2020 barunya pada musim gugur 2019 dan percaya bahwa kurva pembelajaran bagi setiap konsumen untuk beralih ke sistem operasi Google tidak akan sebanding dengan usahanya. Google.com adalah situs Web yang paling banyak dikunjungi di dunia dan bahkan pada tahun 2019 menawarkan program pengolah kata, spreadsheet, dan presentasi online sendiri secara gratis - disebut Google Docs. Strategi Google adalah taruhan besar bahwa program online pada akhirnya dapat menyialip dan menghancurkan perangkat lunak desktop.

Karena dominasinya dalam pencarian Internet dan bisnis periklanan, Google semakin mendapat pengawasan dari Departemen Kehakiman AS terkait kemungkinan pelanggaran antitrust. Penggabungan Microsoft/Yahoo yang tertunda dapat meniadakan kerentanan Google tersebut. Google memperoleh sekitar 95 persen pendapatannya dari iklan online.

*Sumber:* Berdasarkan Jeff Jarvis, "How the Google Model Could Help Detroit," *Business Week* (9 Februari 2019 ): 33–36; Geoff Colvin, "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia," *Fortune* (16 Maret 2019 ): 76–86.

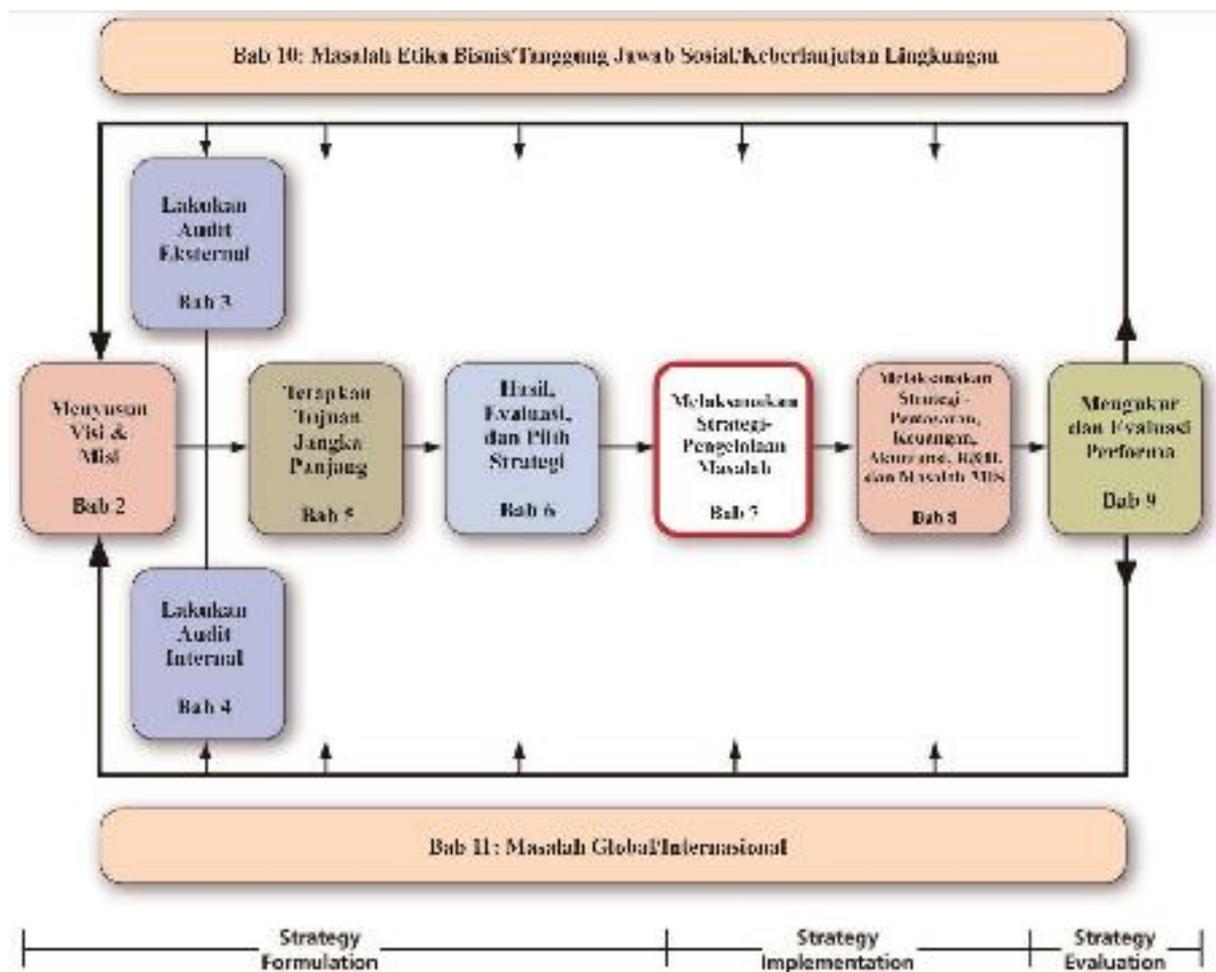
### Sifat Implementasi Strategi

Tahap implementasi strategi dari manajemen strategis diungkapkan pada Gambar 7-1. Perumusan strategi yang sukses tidak menjamin implementasi strategi yang sukses. Selalu lebih sulit untuk melakukan sesuatu (implementasi strategi) daripada mengatakan Kita akan melakukannya (formulasi strategi)! Meskipun terkait erat, implementasi strategi pada dasarnya berbeda dari perumusan strategi. Perumusan dan implementasi strategi dapat dibedakan dengan cara-cara berikut:

- Perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum tindakan.
- Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan selama aksi.
- Perumusan strategi berfokus pada efektivitas.
- Implementasi strategi berfokus pada efisiensi.
- Perumusan strategi pada dasarnya adalah proses intelektual.
- Implementasi strategi pada dasarnya merupakan proses operasional.
- Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang baik.
- Implementasi strategi membutuhkan motivasi khusus dan keterampilan kepemimpinan.
- Perumusan strategi membutuhkan koordinasi di antara beberapa individu.
- Implementasi strategi membutuhkan koordinasi di antara banyak individu.

Konsep dan alat perumusan strategi tidak berbeda jauh untuk organisasi kecil, besar, nirlaba, atau nirlaba. Namun, implementasi strategi sangat bervariasi di antara berbagai jenis dan ukuran organisasi. Menerapkan strategi memerlukan tindakan seperti mengubah wilayah penjualan, menambahkan departemen baru, menutup fasilitas, mempekerjakan karyawan baru, mengubah strategi penetapan harga organisasi, mengembangkan anggaran keuangan, mengembangkan tunjangan karyawan baru, menetapkan prosedur pengendalian biaya, mengubah strategi periklanan, membangun fasilitas baru, melatih karyawan baru, mentransfer manajer antar divisi, dan membangun sistem informasi manajemen yang lebih baik. Jenis kegiatan ini jelas sangat berbeda antara manufaktur, layanan, dan organisasi pemerintah.

**Gambar 7.1.** Model Manajemen strategis Komprehensif



### Perspektif Manajemen

Di semua organisasi kecuali yang terkecil, transisi dari perumusan strategi ke implementasi strategi membutuhkan pergeseran tanggung jawab dari ahli strategi menjadi manajer divisi dan fungsional. Masalah implementasi dapat muncul karena pergeseran tanggung jawab ini, terutama jika keputusan perumusan strategi mengejutkan manajer tingkat menengah dan bawah. Manajer dan karyawan lebih dimotivasi oleh kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi, kecuali keduanya bertepatan. Oleh karena itu, penting bahwa manajer divisi dan fungsional dilibatkan sebanyak mungkin dalam kegiatan perumusan strategi. Yang sama

pentingnya, ahli strategi harus dilibatkan sebanyak mungkin dalam kegiatan implementasi strategi.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7-1, masalah manajemen yang penting untuk implementasi strategi termasuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, mengalokasikan sumber daya, mengubah struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, merevisi rencana penghargaan dan insentif, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, menyesuaikan manajer dengan strategi, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, mengadaptasi proses produksi/operasi, mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif, dan, jika perlu, melakukan perampingan. Perubahan manajemen harus lebih ekstensif ketika strategi yang akan diterapkan menggerakkan perusahaan ke arah baru yang besar.

**Tabel 7.1. Beberapa Masalah Manajemen Inti dari Penerapan Strategi**

Tetapkan tujuan tahunan

Rancang kebijakan

Alokasi sumber daya

Ubah struktur organisasi yang sudah ada

Restrukturisasi dan rekayasa ulang

Merevisi rencana penghargaan dan insentif

Minimalkan resistensi untuk berubah

Cocokkan manajer dengan strategi

Kembangkan budaya yang mendukung strategi

Sesuaikan proses produksi/operasi

Mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif

Kecilkan dan cuti sesuai kebutuhan

Tautkan kinerja dan bayar ke strategi

Manajer dan karyawan di seluruh organisasi harus berpartisipasi lebih awal dan langsung dalam keputusan implementasi strategi. Peran mereka dalam implementasi strategi harus dibangun berdasarkan keterlibatan sebelumnya dalam kegiatan perumusan strategi. Komitmen pribadi asli ahli strategi untuk implementasi adalah kekuatan motivasi yang diperlukan dan kuat bagi manajer dan karyawan. Terlalu sering, ahli strategi terlalu sibuk untuk secara aktif mendukung upaya implementasi strategi, dan kurangnya minat mereka dapat merusak kesuksesan organisasi. Alasan tujuan dan strategi harus dipahami dan dikomunikasikan dengan jelas ke seluruh organisasi. Prestasi, produk, rencana, tindakan, dan kinerja pesaing utama harus

terlihat jelas oleh semua anggota organisasi. Peluang dan ancaman eksternal utama harus jelas, dan pertanyaan manajer dan karyawan harus dijawab. Arus komunikasi dari atas ke bawah sangat penting untuk mengembangkan dukungan dari bawah ke atas.

Perusahaan perlu mengembangkan fokus pesaing di semua tingkat hierarki dengan mengumpulkan dan mendistribusikan intelijen kompetitif secara luas; setiap karyawan harus mampu membandingkan usahanya dengan pesaing terbaik di kelasnya sehingga tantangannya menjadi pribadi. Misalnya, Starbucks Corp. pada tahun 2019-2020 melembagakan "produksi/operasi ramping" di 11.000 tokonya di AS. Sistem ini menghilangkan waktu menganggur karyawan dan gerakan karyawan yang tidak perlu, seperti berjalan, menggapai, dan membungkuk. Starbucks mengatakan 30 persen waktu karyawan adalah gerak dan perusahaan ingin mengurangnya. Mereka mengatakan "gerak dan kerja adalah dua hal yang berbeda".

### Tujuan Tahunan

Menetapkan tujuan tahunan adalah aktivitas desentralisasi yang secara langsung melibatkan semua manajer dalam suatu organisasi. Partisipasi aktif dalam menetapkan tujuan tahunan dapat mengarah pada penerimaan dan komitmen. Tujuan tahunan penting untuk implementasi strategi karena (1) mewakili dasar pengalokasian sumber daya; (2) adalah mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer; (3) adalah instrumen utama untuk memantau kemajuan menuju pencapaian tujuan jangka panjang; dan (4) menetapkan prioritas organisasi, divisi, dan departemen. Waktu dan upaya yang cukup banyak harus dicurahkan untuk memastikan bahwa tujuan tahunan dipahami dengan baik, konsisten dengan tujuan jangka panjang, dan mendukung strategi yang akan diterapkan. Menyetujui, merevisi, atau menolak tujuan tahunan lebih dari sekadar aktivitas stempel. Tujuan dari tujuan tahunan dapat diringkas sebagai berikut:

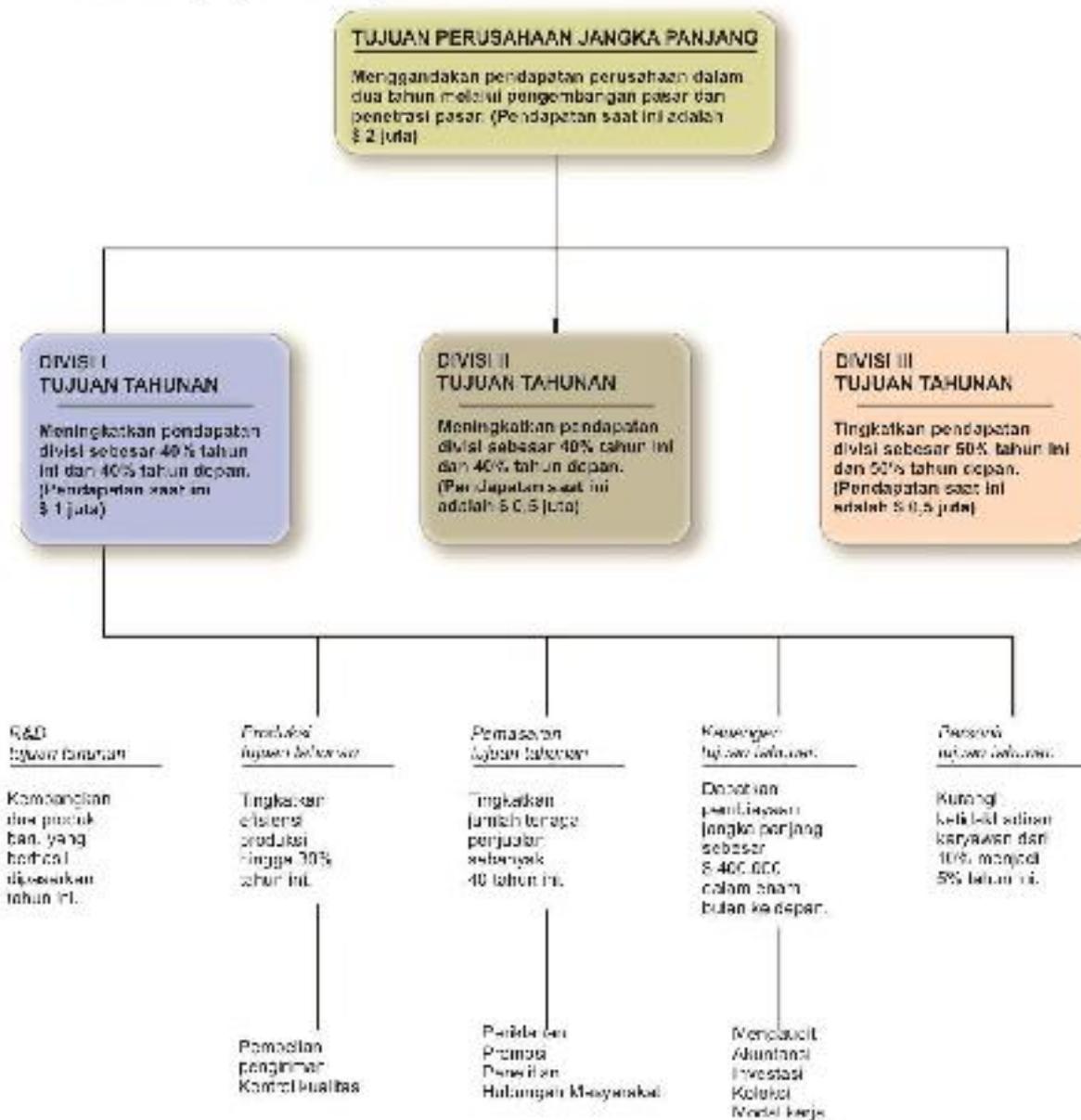
*Tujuan tahunan berfungsi sebagai pedoman untuk tindakan, mengarahkan dan menyalurkan upaya dan kegiatan anggota organisasi. Mereka memberikan sumber legitimasi dalam suatu perusahaan dengan membenarkan kegiatan kepada pemangku kepentingan. Mereka berfungsi sebagai standar kinerja. Mereka berfungsi sebagai sumber penting motivasi dan identifikasi karyawan. Mereka memberi insentif bagi manajer dan karyawan untuk bekerja. Mereka memberikan dasar untuk desain organisasi.<sup>(2)</sup>*

Tujuan yang dinyatakan dengan jelas dan dikomunikasikan sangat penting untuk sukses di semua jenis dan ukuran perusahaan. Tujuan tahunan, dinyatakan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan pangsa pasar menurut segmen bisnis, wilayah geografis, kelompok pelanggan, dan produk, adalah umum dalam organisasi. Gambar 7-2 mengilustrasikan bagaimana Stamus Company dapat menetapkan tujuan tahunan berdasarkan tujuan jangka panjang. Tabel 7-2 menunjukkan angka pendapatan terkait yang sesuai dengan tujuan yang diuraikan pada Gambar 7-2. Perhatikan bahwa, menurut rencana, Stamus Company akan sedikit melebihi tujuan jangka panjangnya untuk menggandakan pendapatan perusahaan antara tahun 2020 dan 2012.

## Gambar 7.2. Hierarki Tujuan Stamus Company

FIGURE 7-2

### The Stamus Company's Hierarchy of Aims



Gambar 7-2 juga mencerminkan bagaimana hierarki tujuan tahunan dapat ditetapkan berdasarkan struktur organisasi. Sasaran harus konsisten di seluruh tingkat hierarki dan membentuk jaringan tujuan yang mendukung. Konsistensi horizontal tujuan sama pentingnya dengan konsistensi vertikal tujuan. Misalnya, manufaktur tidak akan efektif mencapai lebih dari tujuan tahunan unit yang diproduksi jika pemasaran tidak dapat menjual unit tambahan.

Tujuan tahunan harus dapat diukur, konsisten, masuk akal, menantang, jelas, dikomunikasikan ke seluruh organisasi, ditandai dengan dimensi waktu yang sesuai, dan disertai dengan penghargaan dan sanksi yang sepadan. Terlalu sering, tujuan dinyatakan secara umum, dengan sedikit kegunaan operasional. Tujuan tahunan, seperti "untuk meningkatkan komunikasi" atau "untuk meningkatkan kinerja," tidak jelas, spesifik, atau terukur. Sasaran harus menyatakan kuantitas, kualitas, biaya, dan

waktu — dan juga dapat diverifikasi. Istilah dan frase seperti memaksimalkan, meminimalkan, sesegera mungkin, dan memadai harus dihindari.

Tujuan tahunan harus sesuai dengan nilai karyawan dan manajer dan harus didukung oleh kebijakan yang dinyatakan dengan jelas. Lebih dari sesuatu tidak selalu lebih baik. Peningkatan kualitas atau pengurangan biaya, misalnya, mungkin lebih penting daripada kuantitas. Penting untuk mengaitkan penghargaan dan sanksi dengan tujuan tahunan sehingga karyawan dan manajer memahami bahwa pencapaian tujuan sangat penting untuk implementasi strategi yang sukses. Tujuan tahunan yang jelas tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi, tetapi meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan pribadi dan organisasi. Penekanan berlebihan pada pencapaian tujuan dapat mengakibatkan perilaku yang tidak diinginkan, seperti memalsukan angka, mendistorsi catatan, dan membiarkan tujuan menjadi tujuan itu sendiri. Manajer harus waspada terhadap potensi masalah ini.

	2020	2011	2012
Pendapatan Divisi I	1.0	1.400	1.960
Pendapatan Divisi II	0.5	0.700	0.980
Pendapatan Divisi III	0.5	0.750	1.125
<b>Total Pendapatan Perusahaan</b>	<b>2.0</b>	<b>2.850</b>	<b>4.065</b>

## **Kebijakan**

Perubahan arah strategis perusahaan tidak terjadi secara otomatis. Sehari-hari, kebijakan dibutuhkan untuk membuat strategi berhasil. Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang dan memandu penerapan strategi. Didefinisikan secara luas, kebijakan mengacu pada pedoman khusus, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong pekerjaan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan merupakan instrumen implementasi strategi. Kebijakan menetapkan batasan, batasan, dan batasan pada jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk perilaku penghargaan dan sanksi; mereka menjelaskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Misalnya, Karnaval Paradeship memiliki kebijakan dilarang merokok di mana pun, kapan pun di atas kapal. Ini adalah kapal pesiar pertama yang melarang merokok secara menyeluruh. Contoh lain dari kebijakan perusahaan terkait dengan menjelajahi Web saat bekerja. Sekitar 40 persen perusahaan saat ini tidak memiliki kebijakan formal yang mencegah karyawan menjelajahi Internet, tetapi perangkat lunak yang dipasarkan sekarang memungkinkan perusahaan untuk memantau bagaimana, kapan, di mana, dan berapa lama berbagai karyawan menggunakan Internet di tempat kerja.

Kebijakan memungkinkan karyawan dan manajer mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan berhasil diterapkan. Mereka memberikan dasar untuk pengendalian manajemen, memungkinkan koordinasi di seluruh unit organisasi, dan mengurangi jumlah waktu yang dihabiskan manajer untuk membuat keputusan. Kebijakan juga menjelaskan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan oleh siapa. Mereka mempromosikan pendelegasian pengambilan keputusan ke tingkat manajerial yang sesuai di mana berbagai masalah biasanya muncul. Banyak organisasi memiliki manual kebijakan yang berfungsi untuk memandu dan mengarahkan perilaku. Wal-Mart memiliki

kebijakan yang disebut Aturan "10 Kaki", di mana pelanggan dapat menemukan bantuan dalam jarak 10 kaki dari mana saja di toko. Ini adalah kebijakan yang disambut baik di Jepang, di mana Wal-Mart sedang mencoba untuk mendapatkan pijakan; 58 persen dari semua pengecer di Jepang adalah toko mom-and-pop dan konsumen secara historis harus membayar "yen tertinggi" daripada "harga diskon" untuk barang dagangan.

Kebijakan dapat berlaku untuk semua divisi dan departemen (misalnya, "Kami adalah pemberi kerja dengan kesempatan yang sama"). Beberapa kebijakan berlaku untuk satu departemen ("Karyawan di departemen ini harus mengambil setidaknya satu pelatihan pelatihan dan pengembangan setiap tahun"). Apapun ruang lingkup dan bentuknya, kebijakan berfungsi sebagai mekanisme untuk melaksanakan strategi dan mencapai tujuan. Kebijakan harus dinyatakan secara tertulis jika memungkinkan. Mereka mewakili sarana untuk melaksanakan keputusan strategis. Contoh kebijakan yang mendukung strategi perusahaan, tujuan divisi, dan tujuan departemen diberikan pada Tabel 7-3.

Beberapa contoh masalah yang mungkin memerlukan kebijakan manajemen disajikan pada Tabel 7-4.

<p><b>Tabel 7.3. Hirarki Kebijakan</b></p> <p><b>Strategi Perusahaan</b></p> <p>Dapatkan rantai toko ritel untuk memenuhi tujuan pertumbuhan penjualan dan profitabilitas kami.</p> <p><b>Kebijakan Pendukung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Semua toko akan buka mulai jam 8 pagi. sampai 8 P.M. Senin hingga Sabtu." (Kebijakan ini dapat meningkatkan penjualan eceran jika toko saat ini hanya buka 40 jam seminggu.)</li> <li>2. "Semua toko harus mengirimkan Laporan Data Kontrol Bulanan." (Kebijakan ini dapat mengurangi rasio pengeluaran terhadap penjualan.)</li> <li>3. "Semua toko harus mendukung periklanan perusahaan dengan menyumbang 5 persen dari total pendapatan bulanan mereka untuk tujuan ini." (Kebijakan ini dapat memungkinkan perusahaan untuk membangun reputasi nasional.)</li> <li>4. "Semua toko harus mematuhi pedoman harga seragam yang ditetapkan dalam Buku Pegangan Perusahaan." (Kebijakan ini dapat membantu meyakinkan pelanggan bahwa perusahaan menawarkan produk yang konsisten dalam hal harga dan kualitas di semua tokonya.)</li> </ol> <p><b>Tujuan Divisi</b></p> <p>Meningkatkan pendapatan divisi dari Rp. 1 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp. 1,5 triliun pada tahun 2020.</p> <p><b>Kebijakan Pendukung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Mulai Januari 2020, setiap staf penjualan divisi ini harus mengajukan laporan aktivitas mingguan yang mencakup jumlah panggilan yang dilakukan, jumlah mil yang ditempuh, jumlah unit yang terjual, volume rupiah yang terjual, dan</li> </ol>
---

jumlah akun baru yang dibuka.” (Kebijakan ini dapat memastikan bahwa staf penjualan tidak terlalu menekankan pada area tertentu.)

2. “Mulai Januari 2020, divisi ini akan mengembalikan kepada karyawannya 5 persen dari pendapatan kotornya dalam bentuk bonus Natal.” (Kebijakan ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan.)
3. "Mulai Januari 2020, tingkat inventaris yang dibawa di gudang akan diturunkan sebesar 30 persen sesuai dengan pendekatan manufaktur just-in-time (JIT)." (Kebijakan ini dapat mengurangi biaya produksi dan dengan demikian membebaskan dana untuk meningkatkan upaya pemasaran.)

### **Tujuan Departemen Produksi**

Meningkatkan produksi dari 20.000 unit pada 2019 menjadi 30.000 unit pada 2020.

### **Kebijakan Pendukung**

1. “Mulai Januari 2020, karyawan akan memiliki opsi untuk bekerja lembur hingga 20 jam per minggu.” (Kebijakan ini dapat meminimalkan kebutuhan untuk mempekerjakan karyawan tambahan.)
2. “Mulai Januari 2020, penghargaan kehadiran sempurna senilai Rp. 1.400.000 akan diberikan kepada semua karyawan yang tidak melewatkan hari kerja pada tahun tertentu.” (Kebijakan ini dapat mengurangi ketidakhadiran dan meningkatkan produktivitas.)
3. “Mulai Januari 2020, peralatan baru harus disewa daripada dibeli.” (Kebijakan ini dapat mengurangi kewajiban pajak dan dengan demikian memungkinkan lebih banyak dana untuk diinvestasikan dalam memodernisasi proses produksi.)

### **Tabel 7.4. Beberapa Masalah Yang Mungkin Memerlukan Kebijakan Manajemen**

- Untuk menawarkan lokakarya dan seminar pengembangan manajemen yang luas atau terbatas
- Untuk memusatkan atau mendesentralisasikan kegiatan pelatihan karyawan
- Untuk merekrut melalui agen tenaga kerja, kampus, dan/atau surat kabar
- Untuk berpromosi dari dalam atau menyewa dari luar
- Untuk mempromosikan atas dasar prestasi atau atas dasar senioritas
- Untuk mengaitkan kompensasi eksekutif dengan tujuan jangka panjang dan/atau tahunan
- Untuk menawarkan banyak atau sedikit tunjangan karyawan
- Berunding secara langsung atau tidak langsung dengan serikat pekerja
- Untuk mendelegasikan otoritas untuk pengeluaran besar atau untuk mempertahankan otoritas ini secara terpusat
- Untuk mengizinkan banyak, beberapa, atau tidak ada kerja lembur
- Untuk menetapkan persediaan dengan keamanan tinggi atau rendah
- Untuk menggunakan satu atau lebih pemasok
- Untuk membeli, menyewakan, atau menyewa peralatan produksi baru

- Untuk sangat atau agak menekankan kontrol kualitas
- Untuk menetapkan banyak atau hanya beberapa standar produksi
- Untuk mengoperasikan satu, dua, atau tiga shift
- Untuk mencegah penggunaan informasi orang dalam untuk keuntungan pribadi
- Untuk mencegah pelecehan seksual
- Untuk mencegah merokok di tempat kerja
- Untuk mencegah perdagangan orang dalam
- Untuk mencegah moonlighting

### Alokasi sumber daya

Alokasi sumber daya adalah aktivitas manajemen pusat yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Dalam organisasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen-strategis untuk pengambilan keputusan, alokasi sumber daya seringkali didasarkan pada faktor politik atau pribadi. Manajemen strategis memungkinkan sumber daya dialokasikan sesuai dengan prioritas yang ditetapkan oleh tujuan tahunan.

Tidak ada yang lebih merugikan bagi manajemen strategis dan keberhasilan organisasi selain sumber daya yang dialokasikan dengan cara yang tidak konsisten dengan prioritas yang ditunjukkan oleh tujuan tahunan yang disetujui.

Semua organisasi memiliki setidaknya empat jenis sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi. Mengalokasikan sumber daya ke divisi dan departemen tertentu tidak berarti bahwa strategi akan berhasil diterapkan. Sejumlah faktor umumnya melarang alokasi sumber daya yang efektif, termasuk perlindungan sumber daya yang berlebihan, penekanan yang terlalu besar pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target strategi yang tidak jelas, keengganan untuk mengambil risiko, dan kurangnya pengetahuan yang memadai.

Di bawah level korporat, sering kali tidak ada pemikiran sistematis tentang sumber daya yang dialokasikan dan strategi perusahaan. Yavitz dan Newman menjelaskan alasannya:

*Manajer biasanya memiliki lebih banyak tugas daripada yang dapat mereka lakukan. Manajer harus mengalokasikan waktu dan sumber daya di antara tugas-tugas ini. Tekanan meningkat. Pengeluaran terlalu tinggi. CEO menginginkan laporan keuangan yang baik untuk kuartal ketiga. Perumusan strategi dan kegiatan implementasi sering tertunda. Masalah hari ini menyerap energi dan sumber daya yang tersedia. Akun dan anggaran yang diacak gagal mengungkapkan pergeseran alokasi dari kebutuhan strategis menjadi roda yang berdeci saat ini.<sup>(3)</sup>*

Nilai sebenarnya dari program alokasi sumber daya terletak pada pencapaian yang dihasilkan dari tujuan organisasi. Alokasi sumber daya yang efektif tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi karena program, personel, kendali, dan komitmen harus menghidupkan sumber daya yang disediakan. Manajemen strategis itu sendiri terkadang disebut sebagai "proses alokasi sumber daya".

**Table 7.5. Beberapa Keputusan Trade-Off Manajemen yang Diperlukan dalam Implementasi Strategi**

Untuk menekankan keuntungan jangka pendek atau pertumbuhan jangka panjang
Untuk menekankan margin keuntungan atau pangsa pasar
Untuk menekankan pengembangan pasar atau penetrasi pasar
Untuk memberhentikan atau cuti
Untuk mencari pertumbuhan atau stabilitas
Mengambil resiko tinggi atau resiko rendah
Untuk lebih bertanggung jawab secara sosial atau lebih menguntungkan
Untuk melakukan outsourcing pekerjaan atau membayar lebih untuk mempertahankan pekerjaan di rumah
Untuk memperoleh secara eksternal atau untuk membangun secara internal
Untuk merestrukturisasi atau merekayasa ulang
Menggunakan leverage atau ekuitas untuk mengumpulkan dana
Untuk menggunakan karyawan paruh waktu atau penuh waktu

### **Mengelola Konflik**

Saling ketergantungan antara tujuan dan persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas sering kali menimbulkan konflik. Konflik dapat diartikan sebagai perselisihan antara dua pihak atau lebih dalam satu atau lebih masalah. Menetapkan tujuan tahunan dapat menyebabkan konflik karena individu memiliki harapan dan persepsi yang berbeda, jadwal menciptakan tekanan, kepribadian tidak sesuai, dan kesalahpahaman antara manajer lini (seperti supervisor produksi) dan manajer staf (seperti spesialis sumber daya manusia) terjadi. Misalnya, tujuan manajer penagihan untuk mengurangi kredit macet sebesar 50 persen pada tahun tertentu mungkin bertentangan dengan tujuan divisi untuk meningkatkan penjualan sebesar 20 persen.

Menetapkan tujuan dapat menimbulkan konflik karena manajer dan ahli strategi harus melakukan trade-off, seperti apakah akan menekankan keuntungan jangka pendek atau pertumbuhan jangka panjang, margin keuntungan atau pangsa pasar, penetrasi pasar atau pengembangan pasar, pertumbuhan atau stabilitas, risiko tinggi atau risiko rendah, dan daya tanggap sosial atau maksimalisasi keuntungan. Trade-offs diperlukan karena tidak ada perusahaan yang memiliki sumber daya yang cukup untuk mengejar semua strategi yang akan menguntungkan perusahaan. Tabel 7-5 mengungkapkan beberapa keputusan trade-off manajemen penting yang diperlukan dalam implementasi strategi.

Konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi, sehingga penting bahwa konflik dikelola dan diselesaikan sebelum konsekuensi disfungsi mempengaruhi kinerja organisasi. Konflik tidak selalu buruk. Tidak adanya konflik dapat menandakan ketidakpedulian dan sikap apatis. Konflik dapat memberi energi pada kelompok yang berlawanan untuk bertindak dan dapat membantu manajer mengidentifikasi masalah.

Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: penghindaran, penjinakan, dan konfrontasi. Penghindaran mencakup tindakan seperti mengabaikan masalah dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu (atau kelompok) yang berkonflik. Defusi dapat mencakup mengecilkan perbedaan antara pihak yang berkonflik sambil menekankan kesamaan dan kepentingan bersama, berkompromi sehingga tidak ada pemenang atau pecundang yang jelas, menggunakan aturan mayoritas, menarik otoritas yang lebih tinggi, atau mendesain ulang posisi saat ini. Konfrontasi dicontohkan dengan bertukar anggota dari pihak yang berkonflik sehingga masing-masing dapat memperoleh apresiasi dari sudut pandang yang lain atau mengadakan pertemuan di mana pihak yang berkonflik menyampaikan pandangan mereka dan mengatasi perbedaan mereka.

### **Menyesuaikan Struktur dengan Strategi**

Perubahan dalam strategi seringkali membutuhkan perubahan dalam cara struktur organisasi karena dua alasan utama. Pertama, struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan akan ditetapkan. Misalnya, tujuan dan kebijakan yang ditetapkan di bawah struktur organisasi geografis ditulis dalam istilah geografis. Tujuan dan kebijakan sebagian besar dinyatakan dalam istilah produk dalam organisasi yang strukturnya didasarkan pada kelompok produk. Format struktural untuk mengembangkan tujuan dan kebijakan dapat berdampak signifikan pada semua kegiatan implementasi strategi lainnya.

Alasan utama kedua mengapa perubahan dalam strategi sering membutuhkan perubahan struktur adalah bahwa struktur menentukan bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Jika struktur organisasi didasarkan pada kelompok pelanggan, maka sumber daya akan dialokasikan dengan cara itu. Demikian pula, jika struktur organisasi diatur di sepanjang lini bisnis fungsional, maka sumber daya dialokasikan oleh area fungsional. Kecuali jika strategi baru atau yang direvisi menekankan pada area yang sama dengan strategi lama, reorientasi struktural biasanya menjadi bagian dari implementasi strategi.

Perubahan strategi menyebabkan perubahan struktur organisasi. Struktur harus dirancang untuk memfasilitasi pengejaran strategis perusahaan dan, oleh karena itu, mengikuti strategi. Tanpa adanya strategi atau alasan keberadaan (misi), perusahaan sulit merancang struktur yang efektif. Chandler menemukan bahwa urutan struktur tertentu sering diulangi seiring pertumbuhan organisasi dan perubahan strategi seiring waktu; urutan ini digambarkan pada Gambar 7-3.

Tidak ada satu desain atau struktur organisasi yang optimal untuk strategi atau jenis organisasi tertentu. Apa yang sesuai untuk satu organisasi mungkin tidak sesuai untuk perusahaan serupa, meskipun perusahaan yang sukses dalam industri tertentu cenderung mengatur diri mereka sendiri dengan cara yang sama. Misalnya, perusahaan barang konsumen cenderung meniru bentuk organisasi produk sampingan struktur divisi. Perusahaan kecil cenderung terstruktur secara fungsional (terpusat). Perusahaan berukuran menengah cenderung memiliki struktur divisi

(desentralisasi). Perusahaan besar cenderung menggunakan unit bisnis strategis (SBU) atau struktur matriks. Ketika organisasi tumbuh, struktur mereka umumnya berubah dari yang sederhana menjadi kompleks sebagai hasil dari penggabungan, atau penghubungan bersama dari beberapa strategi dasar.

Banyak kekuatan eksternal dan internal mempengaruhi organisasi; tidak ada perusahaan yang dapat mengubah strukturnya sebagai respons terhadap setiap kekuatan ini, karena melakukan hal itu akan menyebabkan kekacauan. Namun, ketika perusahaan mengubah strateginya, struktur organisasi yang ada mungkin menjadi tidak efektif. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7-6, gejala struktur organisasi yang tidak efektif mencakup terlalu banyak tingkat manajemen, terlalu banyak rapat yang dihadiri oleh terlalu banyak orang, terlalu banyak perhatian diarahkan untuk menyelesaikan konflik antardepartemen, rentang kendali yang terlalu besar, dan terlalu banyak tujuan yang belum tercapai. Perubahan dalam struktur dapat memfasilitasi upaya implementasi strategi, tetapi perubahan dalam struktur seharusnya tidak diharapkan untuk membuat strategi yang buruk menjadi baik, membuat manajer yang buruk menjadi baik, atau membuat produk yang buruk terjual.

Struktur tidak dapat disangkal dapat dan memang mempengaruhi strategi. Strategi yang dirumuskan harus bisa diterapkan, jadi jika strategi baru tertentu membutuhkan perubahan struktural besar-besaran, itu bukan pilihan yang menarik. Dengan cara ini, struktur dapat membentuk pilihan strategi. Tetapi perhatian yang lebih penting adalah menentukan jenis perubahan struktural apa yang diperlukan untuk menerapkan strategi baru dan bagaimana perubahan ini dapat dicapai dengan baik. Kami memeriksa masalah ini dengan berfokus pada tujuh tipe dasar struktur organisasi: fungsional, divisi menurut wilayah geografis, divisi berdasarkan produk, divisi oleh pelanggan, proses divisi, unit bisnis strategis (SBU), dan matriks.

**Gambar 7.3** Hubungan Strategi-Struktur Chandler

### Chandler's Strategy-Structure Relationship



**Tabel 7.6. Gejala Struktur Organisasi yang Tidak Efektif**

1. Terlalu banyak tingkatan manajemen
2. Terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh terlalu banyak orang

3. Terlalu banyak perhatian diarahkan untuk menyelesaikan konflik antardepartemen
4. Rentang kendali yang terlalu besar
5. Terlalu banyak tujuan yang belum tercapai
6. Menurunnya kinerja perusahaan atau bisnis
7. Kalah dari perusahaan saingan
8. Pendapatan dan/atau pendapatan dibagi dengan jumlah karyawan dan/atau jumlah manajer lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan saingan

## Struktur Fungsional

Struktur yang paling banyak digunakan adalah tipe fungsional atau terpusat karena struktur ini adalah yang paling sederhana dan paling murah dari ketujuh alternatif. Struktur fungsional mengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan fungsi bisnis, seperti produksi/operasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Universitas dapat menyusun aktivitasnya berdasarkan fungsi utama yang mencakup urusan akademik, layanan mahasiswa, hubungan alumni, atletik, pemeliharaan, dan akuntansi. Selain sederhana dan murah, struktur fungsional juga mempromosikan spesialisasi tenaga kerja, mendorong penggunaan bakat manajerial dan teknis yang efisien, meminimalkan kebutuhan akan sistem kontrol yang rumit, dan memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat.

Beberapa kelemahan dari struktur fungsional adalah memaksa akuntabilitas ke atas, meminimalkan peluang pengembangan karir, dan kadang-kadang dicirikan oleh semangat kerja karyawan yang rendah, konflik lini/staf, pendelegasian wewenang yang buruk, dan perencanaan yang tidak memadai untuk produk dan pasar.

Struktur fungsional sering mengarah pada pemikiran jangka pendek dan sempit yang dapat merusak apa yang terbaik untuk perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, departemen penelitian dan pengembangan mungkin berusaha untuk merancang produk dan komponen secara berlebihan untuk mencapai keanggunan teknis, sementara pabrikan mungkin memperdebatkan produk dengan embel-embel rendah yang dapat diproduksi secara massal dengan lebih mudah. Dengan demikian, komunikasi seringkali tidak sebaik dalam struktur fungsional. Schein memberikan contoh masalah komunikasi dalam struktur fungsional:

Kata "pemasaran" berarti pengembangan produk bagi insinyur, mempelajari pelanggan melalui riset pasar kepada manajer produk, memperdagangkan ke wiraniaga, dan perubahan konstan dalam desain kepada manajer manufaktur. Kemudian ketika para manajer ini mencoba untuk bekerja sama, mereka sering mengaitkan ketidaksepakatan dengan kepribadian dan gagal untuk memperhatikan asumsi bersama yang lebih dalam yang bervariasi dan menentukan bagaimana masing-masing fungsi berpikir.<sup>(4)</sup>

Sebagian besar perusahaan besar telah meninggalkan struktur fungsional demi desentralisasi dan meningkatkan akuntabilitas. Namun, dua perusahaan besar yang masih berhasil menggunakan struktur fungsional adalah Nucor Steel, yang berbasis di Charlotte, North Carolina, dan Sharp, perusahaan elektronik konsumen senilai Rp. 1.700 triliun.

Tabel 7-7 merangkum keuntungan dan kerugian dari struktur organisasi fungsional.

### Struktur Divisi

Struktur divisi atau desentralisasi adalah jenis paling umum kedua yang digunakan oleh bisnis A.S. Ketika sebuah organisasi kecil tumbuh, ia memiliki lebih banyak kesulitan dalam mengelola berbagai produk dan layanan di pasar yang berbeda. Beberapa bentuk struktur divisi umumnya menjadi penting untuk memotivasi karyawan, mengendalikan operasi, dan berhasil bersaing di berbagai lokasi. Struktur divisi dapat diatur dalam salah satu dari empat cara: menurut wilayah geografis, berdasarkan produk atau layanan, pelanggan, atau proses. Dengan struktur divisi, aktivitas fungsional dilakukan baik secara terpusat maupun di setiap divisi terpisah.

<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
Sederhana dan murah	Akuntabilitas dipaksa ke atas
Memanfaatkan spesialisasi kegiatan bisnis seperti pemasaran dan keuangan	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab tidak didorong
Meminimalkan kebutuhan akan sistem kontrol yang rumit	Meminimalkan pengembangan karir
Memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat	Semangat karyawan/manajer yang rendah
	Perencanaan produk yang tidak memadai
	Mengarah pada pemikiran sempit dan jangka pendek
	Mengarah ke masalah komunikasi

Cisco Systems baru-baru ini membuang struktur divisi oleh pelanggan dan mengatur ulang menjadi struktur fungsional. CEO John Chambers mengganti struktur tiga pelanggan berdasarkan bisnis besar, bisnis kecil, dan telekomunikasi, dan sekarang perusahaan telah memusatkan unit teknik dan pemasarannya sehingga mereka fokus pada teknologi seperti jaringan nirkabel. Chambers mengatakan tujuannya adalah untuk menghilangkan duplikasi, tetapi perubahan tersebut tidak boleh dilihat sebagai perubahan dalam strategi. Rentang kendali Chambers dalam struktur baru dikurangi dari 15 menjadi 12 manajer yang melapor langsung kepadanya. Dia terus mengoperasikan Cisco tanpa chief operating officer atau eksekutif nomor dua.

Sun Microsystems baru-baru ini mengurangi jumlah unit bisnisnya dari tujuh menjadi empat. Kodak baru-baru ini mengurangi jumlah unit bisnisnya dari tujuh divisi per pelanggan menjadi lima divisi produk sampingan. Karena pola konsumsi menjadi semakin mirip di seluruh dunia, struktur produk sampingan menjadi lebih efektif daripada struktur divisi berdasarkan pelanggan atau jenis geografis. Dalam restrukturisasi, Kodak menghapuskan divisi operasi globalnya dan mendistribusikan tanggung jawab tersebut ke seluruh divisi produk sampingan yang baru.

Struktur divisi memiliki beberapa keuntungan yang jelas. Pertama dan mungkin yang terpenting, akuntabilitas jelas. Artinya, manajer divisi dapat bertanggung jawab atas penjualan dan tingkat keuntungan. Karena struktur divisi didasarkan pada pendelegasian wewenang yang ekstensif, manajer dan karyawan dapat dengan mudah melihat hasil kinerja baik atau buruk mereka. Akibatnya, semangat kerja karyawan pada umumnya lebih tinggi dalam struktur divisi daripada dalam struktur

terpusat. Keuntungan lain dari desain divisi adalah menciptakan peluang pengembangan karir bagi manajer, memungkinkan kontrol situasi lokal, mengarah ke iklim kompetitif dalam organisasi, dan memungkinkan bisnis dan produk baru ditambahkan dengan mudah.

Namun, desain divisi bukan tanpa batasan. Mungkin batasan yang paling penting adalah bahwa struktur divisi itu mahal, karena sejumlah alasan. Pertama, setiap divisi membutuhkan spesialis fungsional yang harus digaji. Kedua, terdapat beberapa duplikasi layanan staf, fasilitas, dan personel; misalnya, spesialis fungsional juga dibutuhkan secara terpusat (di kantor pusat) untuk mengoordinasikan kegiatan divisi. Ketiga, manajer harus memiliki kualifikasi yang baik karena desain divisi memaksa pendelegasian wewenang; individu dengan kualifikasi yang lebih baik membutuhkan gaji yang lebih tinggi. Struktur divisi juga bisa mahal karena memerlukan sistem kontrol yang digerakkan oleh kantor pusat. Keempat, persaingan antar divisi dapat menjadi begitu ketat sehingga tidak berfungsi dan mengarah pada berbagi ide dan sumber daya yang terbatas untuk kebaikan bersama perusahaan. Tabel 7-8 merangkum keuntungan dan kerugian dari struktur organisasi divisi.

Ghoshal dan Bartlett, dua sarjana terkemuka dalam manajemen strategis, mencatat hal-hal berikut:

*Seperti yang diperingatkan dengan jelas oleh label mereka, divisi terpecah. Model divisi memecah sumber daya perusahaan; ini menciptakan saluran komunikasi vertikal yang melindungi unit bisnis dan mencegah mereka berbagi kekuatan satu sama lain. Akibatnya, keseluruhan korporasi seringkali kurang dari jumlah bagiannya. Batasan terakhir dari desain divisi adalah bahwa kawasan, produk, atau pelanggan tertentu terkadang menerima perlakuan khusus, dan mungkin sulit untuk mempertahankan praktik yang konsisten di seluruh perusahaan. Meskipun demikian, untuk sebagian besar organisasi besar dan banyak perusahaan kecil, keuntungan dari struktur divisi lebih dari mengimbangi keterbatasan potensial.<sup>(5)</sup>*

<b>Tabel 7.8. Kelebihan dan Kekurangan dari Struktur Organisasi Divisi</b>	
<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
Akuntabilitas jelas	Bisa mahal
Memungkinkan kontrol lokal atas situasi lokal	Duplikasi kegiatan fungsional
Menciptakan peluang pengembangan karir	Mebutuhkan tenaga manajemen yang terampil
Mempromosikan pendelegasian wewenang	Mebutuhkan sistem kontrol yang rumit
Menghasilkan iklim persaingan secara internal	Persaingan antar divisi bisa menjadi begitu intens hingga menjadi disfungsional
Memungkinkan penambahan produk atau wilayah baru dengan mudah	Dapat menyebabkan terbatasnya berbagi ide dan sumber daya
Memungkinkan kontrol dan perhatian yang ketat terhadap produk, pelanggan, dan/atau wilayah	Beberapa daerah/produk/pelanggan mungkin menerima perlakuan khusus

Struktur divisi berdasarkan produk (atau layanan) paling efektif untuk menerapkan strategi ketika produk atau layanan tertentu memerlukan penekanan khusus. Selain

itu, jenis struktur ini banyak digunakan saat organisasi hanya menawarkan sedikit produk atau layanan atau saat produk atau layanan organisasi sangat berbeda. Struktur divisi memungkinkan kontrol yang ketat atas dan perhatian pada lini produk, tetapi mungkin juga memerlukan kekuatan manajemen yang lebih terampil dan kontrol manajemen puncak yang berkurang. General Motors, DuPont, dan Procter&Gamble menggunakan struktur divisi berdasarkan produk untuk menerapkan strategi. Huffy, perusahaan sepeda terbesar di dunia, adalah perusahaan lain yang sangat terdesentralisasi berdasarkan struktur produk sampingan divisi. Berbasis di Ohio, divisi Huffy adalah divisi Sepeda, divisi Produk Bayi Gerry, divisi Olahraga Huffy, YLC Enterprises, dan Washington Inventory Service. Harry Shaw, ketua Huffy, percaya desentralisasi adalah salah satu kunci kesuksesan Huffy.

Eastman Chemical membentuk struktur organisasi divisi produk sampingan baru. Dua divisi baru perusahaan, Eastman Company dan Voridian Company, masing-masing berfokus pada bahan kimia dan polimer. Divisi Eastman berfokus pada pelapis, perekat, tinta, dan plastik, sedangkan divisi Voridian berfokus pada serat, polietilen, dan polimer lainnya. Microsoft baru-baru ini mengatur ulang seluruh perusahaan menjadi tiga divisi besar produk sampingan. Dipimpin oleh seorang presiden, divisi baru adalah (1) produk dan layanan platform, (2) bisnis, dan (3) hiburan dan perangkat. Perusahaan teknik kelistrikan Swiss ABB Ltd. baru-baru ini membatalkan dua divisi intinya, (1) teknologi tenaga dan (2) teknologi otomasi, dan menggantinya dengan lima divisi baru: (1) produk tenaga, (2) sistem tenaga, (3) produk otomasi, (4) otomatisasi proses, dan (5) robotika.

Ketika beberapa pelanggan utama adalah yang terpenting dan banyak layanan berbeda disediakan untuk pelanggan ini, maka struktur divisi oleh pelanggan dapat menjadi cara yang paling efektif untuk menerapkan strategi. Struktur ini memungkinkan organisasi untuk secara efektif memenuhi persyaratan kelompok pelanggan yang didefinisikan dengan jelas. Misalnya, perusahaan penerbitan buku sering mengatur aktivitas mereka di sekitar kelompok pelanggan, seperti perguruan tinggi, sekolah menengah, dan sekolah komersial swasta. Beberapa perusahaan penerbangan memiliki dua divisi pelanggan utama: layanan penumpang dan kargo atau kargo.

Merrill Lynch diatur ke dalam divisi terpisah yang melayani berbagai kelompok pelanggan, termasuk individu kaya, investor institusi, dan perusahaan kecil. Divisi chip semikonduktor Motorola juga diatur secara divisi oleh pelanggan, memiliki tiga segmen terpisah yang menjual ke (1) pasar otomotif dan industri, (2) pasar ponsel, dan (3) pasar jaringan data. Segmen otomotif dan industri berjalan dengan baik, tetapi dua segmen lainnya goyah, itulah alasan mengapa Motorola mencoba melepaskan operasi semikonduktornya.

Struktur divisi menurut proses mirip dengan struktur fungsional, karena aktivitas diatur menurut cara kerja sebenarnya dilakukan. Namun, perbedaan utama antara kedua desain ini adalah bahwa departemen fungsional tidak bertanggung jawab atas laba atau pendapatan, sedangkan departemen proses divisi dievaluasi berdasarkan kriteria ini. Contoh struktur divisi berdasarkan proses adalah bisnis manufaktur yang diorganisasikan ke dalam enam divisi: pekerjaan kelistrikan, pemotongan kaca, pengelasan, penggilingan, pengecatan, dan pengecoran. Dalam hal ini, semua operasi yang terkait dengan proses khusus ini akan dikelompokkan dalam divisi terpisah. Setiap proses (divisi) akan bertanggung jawab untuk menghasilkan pendapatan dan keuntungan. Struktur divisi dengan proses dapat menjadi sangat efektif dalam

mencapai tujuan ketika proses produksi yang berbeda mewakili daya saing dalam suatu industri.

### **Struktur Strategic Business Unit (SBU)**

Ketika jumlah, ukuran, dan keragaman divisi dalam suatu organisasi meningkat, pengendalian dan evaluasi operasi divisi menjadi semakin sulit bagi ahli strategi. Peningkatan penjualan sering kali tidak dibarengi dengan peningkatan profitabilitas yang serupa. Rentang kendali menjadi terlalu besar di tingkat atas perusahaan. Misalnya, dalam organisasi konglomerat besar yang terdiri dari 90 divisi, seperti ConAgra, CEO dapat mengalami kesulitan bahkan untuk mengingat nama depan presiden divisi. Dalam organisasi multidivisional, struktur SBU dapat sangat memfasilitasi upaya implementasi strategi. ConAgra telah membagi banyak divisi menjadi tiga SBU utama: (1) layanan makanan (restoran), (2) ritel (toko grosir), dan (3) produk pertanian.

Struktur SBU mengelompokkan divisi serupa ke dalam unit bisnis strategis dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit kepada eksekutif senior yang melapor langsung kepada CEO. Perubahan struktur ini dapat memfasilitasi implementasi strategi dengan meningkatkan koordinasi antar divisi yang sejenis dan menyalurkan akuntabilitas ke unit bisnis yang berbeda. Dalam konglomerat 100 divisi, divisi tersebut mungkin dapat dikelompokkan kembali menjadi 10 SBU menurut karakteristik umum tertentu, seperti bersaing di industri yang sama, berlokasi di wilayah yang sama, atau memiliki pelanggan yang sama.

Dua kelemahan struktur SBU adalah membutuhkan lapisan manajemen tambahan, yang meningkatkan biaya gaji. Selain itu, peran wakil ketua kelompok seringkali ambigu. Namun, keterbatasan ini seringkali tidak melebihi keuntungan dari koordinasi dan akuntabilitas yang lebih baik. Keuntungan lain dari struktur SBU adalah membuat tugas perencanaan dan pengendalian oleh kantor perusahaan lebih mudah dikelola.

Citigroup pada tahun 2019 mereorganisasi seluruh perusahaan menjadi dua SBU: (1) Citigroup, yang meliputi bank ritel, bank korporasi dan investasi, bank swasta, dan layanan transaksi global; dan (2) Citi Holdings, yang mencakup manajemen aset Citi dan segmen pembiayaan konsumen, CitiMortgage, CitiFinancial, dan operasi pialang bersama dengan Morgan Stanley. CEO Citigroup, Vikram Pandit, mengatakan restrukturisasi tersebut akan memungkinkan perseroan mengurangi biaya operasional dan mendivestasikan (spin off) Citi Holdings.

Perusahaan komputer besar Dell Inc., direorganisasi pada tahun 2019 menjadi dua SBU. Satu SBU adalah Produk Konsumen dan yang lainnya adalah Komersial. Sebagai bagian dari reorganisasi, Dell menghapus divisi geografis dalam segmen Produk Konsumennya. Namun dalam segmen Komersial, sekarang terdapat tiga unit di seluruh dunia: (1) perusahaan besar, (2) sektor publik, dan (3) bisnis kecil dan menengah. Dell juga menutup fasilitas manufaktur di Austin, Texas, dan memberhentikan lebih banyak karyawan saat perusahaan berjuang untuk bersaing. Harga dan permintaan komputer turun seiring dengan meningkatnya persaingan. Atlantic Richfield Fairchild Industries, dan Honeywell International adalah contoh perusahaan yang berhasil menggunakan struktur tipe SBU.

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 7-4, Sonoco Products Corporation, yang berbasis di Hartsville, Carolina Selatan, menggunakan struktur organisasi SBU. Perhatikan bahwa SBU Sonoco — Produk Industri dan Produk Konsumen — masing-

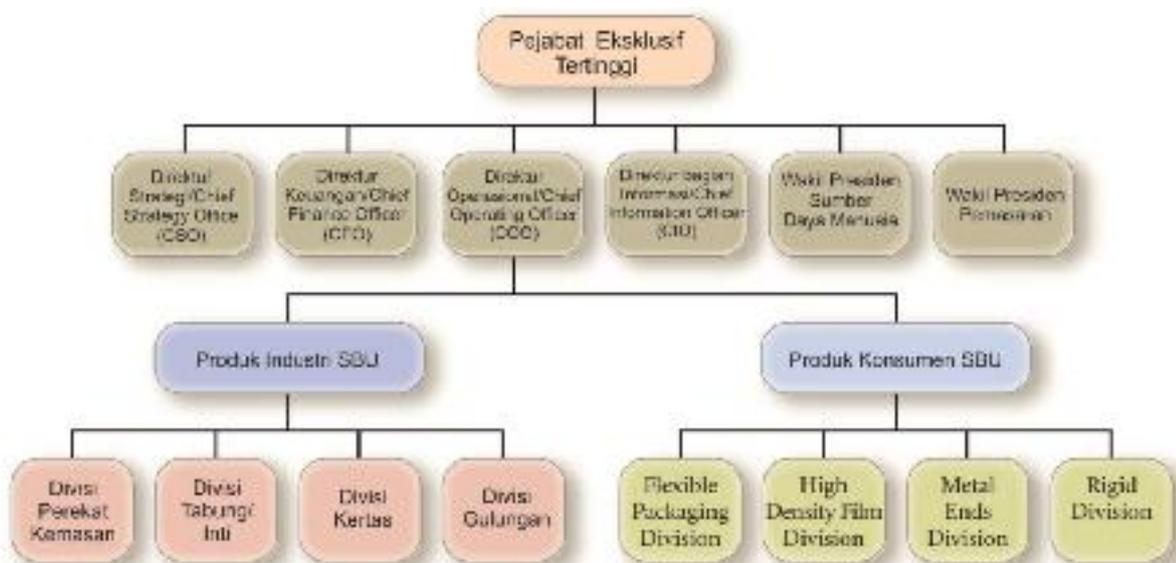
masing memiliki empat divisi otonom yang memiliki fungsi penjualan, manufaktur, R&D, keuangan, HRM, dan MIS sendiri.

### Struktur Matriks

Struktur matriks adalah yang paling kompleks dari semua desain karena bergantung pada aliran otoritas dan komunikasi vertikal dan horizontal (karenanya disebut matriks). Sebaliknya, struktur fungsional dan divisi bergantung terutama pada aliran vertikal otoritas dan komunikasi. Struktur matriks dapat menghasilkan overhead yang lebih tinggi karena menciptakan lebih banyak posisi manajemen. Kerugian lain dari struktur matriks yang berkontjutasasi pada keseluruhan kompleksitas termasuk garis ganda otoritas anggaran (pelanggaran prinsip kesatuan komando), sumber ganda penghargaan dan hukuman, otoritas bersama, saluran pelaporan ganda, dan kebutuhan untuk perluasan dan sistem komunikasi yang efektif.

Terlepas dari kompleksitasnya, struktur matriks banyak digunakan di banyak industri, termasuk konstruksi, perawatan kesehatan, penelitian, dan pertahanan. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7-9, beberapa keuntungan dari struktur matriks adalah bahwa tujuan proyek jelas, ada banyak saluran komunikasi, pekerja dapat melihat hasil pekerjaan mereka yang terlihat, dan menghentikan proyek dapat diselesaikan dengan relatif mudah. Keuntungan lain dari struktur matriks adalah memfasilitasi penggunaan personel, peralatan, dan fasilitas khusus. Sumber daya fungsional dibagi dalam struktur matriks, bukan diduplikasi seperti dalam struktur divisi. Individu dengan tingkat keahlian tinggi dapat membagi waktu mereka sesuai kebutuhan di antara proyek, dan mereka pada gilirannya mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka sendiri lebih dari pada struktur lain. Walt Disney Corp. mengandalkan struktur matriks.

**Gambar 7.4.** Bagan Organisasi SBU Produk Sonoco



**Tabel 7.9. Kelebihan dan Kekurangan dari Struktur Metrik**

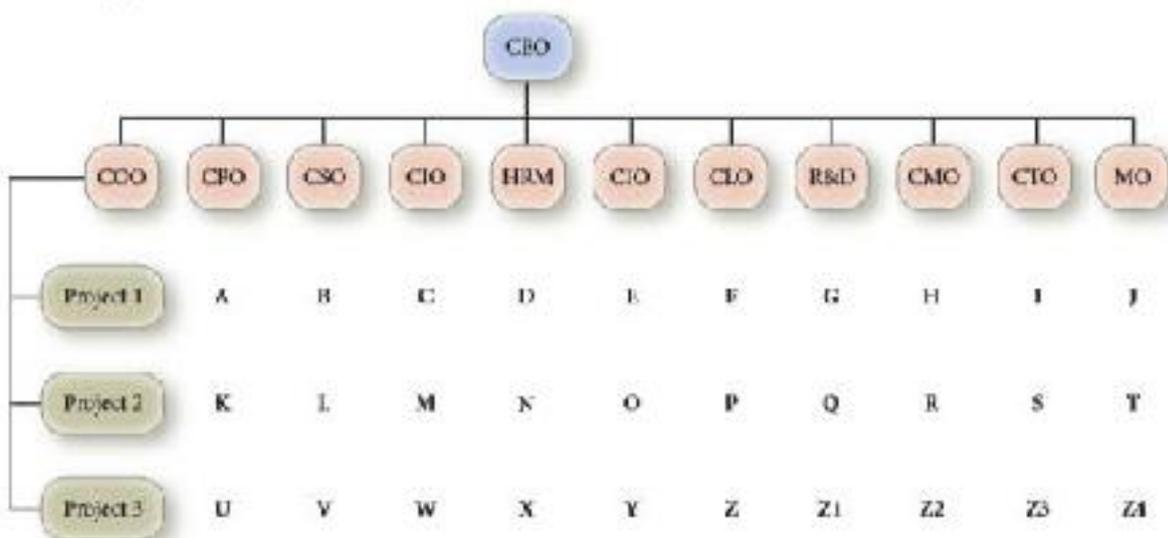
Kelebihan	Kekurangan
Tujuan proyek jelas	Membutuhkan arus komunikasi vertikal dan horizontal yang sangat baik
Karyawan dapat dengan jelas melihat hasil pekerjaannya	Mahal karena menciptakan lebih banyak posisi manajer

Mematikan proyek dengan mudah dilakukan	Melanggar prinsip kesatuan komando
Memfasilitasi penggunaan peralatan/personel/fasilitas khusus	Menciptakan garis ganda otoritas anggaran
Sumber daya fungsional dibagikan, bukan diduplikasi seperti dalam struktur divisi	Menciptakan sumber ganda penghargaan/hukuman
	Menciptakan otoritas dan pelaporan bersama
	Mebutuhkan rasa saling percaya dan pengertian

Struktur matriks yang khas diilustrasikan pada Gambar 7-5. Perhatikan bahwa huruf (A sampai Z4) mengacu pada manajer. Misalnya, jika kita adalah manajer A, kita akan bertanggung jawab atas aspek keuangan Proyek 1, dan kita akan memiliki dua bos: Manajer Proyek 1 di lokasi dan CFO di luar lokasi.

Agar struktur matriks menjadi efektif, organisasi memerlukan perencanaan partisipatif, pelatihan, pemahaman bersama yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, komunikasi internal yang baik, serta rasa saling percaya dan percaya diri. Struktur matriks digunakan lebih sering oleh bisnis A.S. karena perusahaan mengejar strategi yang menambahkan produk baru, kelompok pelanggan, dan teknologi ke berbagai aktivitas mereka. Dari perubahan ini datangnya manajer produk, manajer fungsional, dan manajer wilayah geografis, yang semuanya memiliki tanggung jawab strategis yang penting. Ketika beberapa variabel, seperti produk, pelanggan, teknologi, geografi, area fungsional, dan lini bisnis, memiliki prioritas strategis yang kira-kira sama, organisasi matriks dapat menjadi bentuk struktural yang efektif.

**Gambar 7.5.** Contoh Struktur Matriks



Catatan: Judul dijabarkan sebagai berikut. Chief Executive Officer (CEO)

Direktur Keuangan (CFO)

Chief Strategy Officer (CSO)

Chief Information Officer (CIO)  
 Manajer Sumber Daya Manusia (HRM)  
 Chief Operating Officer (COO)  
 Kepala Bagian Hukum (CLO)  
 Petugas Riset&Pengembangan (R&D)  
 Direktur Pemasaran (CMO)  
 Chief Technology Officer (CTO)  
 Petugas Intelijen Kompetitif (CIO)  
 Petugas Pemeliharaan (MO)

### **Beberapa Anjuran dan Larangan dalam Mengembangkan Bagan Organisasi**

Siswa yang menganalisis kasus manajemen strategis sering diminta untuk merevisi dan mengembangkan struktur organisasi perusahaan. Bagian ini memberikan beberapa pedoman dasar untuk usaha ini. Ada beberapa hal yang harus dan tidak boleh dilakukan dalam hal merancang atau membangun bagan organisasi, terutama untuk perusahaan menengah hingga besar. Pertama-tama, berikan gelar CEO untuk eksekutif puncak perusahaan. Jangan gunakan gelar "presiden" untuk orang puncak; gunakan untuk manajer teratas divisi jika ada divisi di dalam perusahaan. Juga, jangan gunakan gelar "presiden" untuk eksekutif bisnis fungsional. Mereka harus memiliki gelar "kepala," atau "wakil presiden," atau "manajer," atau "pejabat," seperti "Pejabat Informasi," atau "Wakil Presiden Sumber Daya Manusia." Lebih lanjut, jangan rekomendasikan gelar ganda (seperti "CEO dan presiden") hanya untuk satu eksekutif. Ketua dewan dan CEO Bristol-Myers Squibb, Peter Dolan, baru-baru ini melepaskan gelarnya sebagai ketua. Namun, CEO Pfizer, Jeffrey Kindler, baru-baru ini menambahkan ketua dewan ke gelarnya ketika dia menggantikan Hank McKinnell sebagai ketua dewan direksi Pfizer. Dan Comverse Technology baru-baru ini menunjuk Andre Dahan sebagai presiden, CEO, dan direktur dewannya. Sebenarnya, "ketua" jauh lebih baik daripada "ketua" untuk gelar ini.

Pergerakan signifikan dimulai di antara perusahaan Amerika pada pertengahan 2019 untuk memisahkan posisi ketua dewan dan CEO di perusahaan publik.<sup>6</sup> Pergerakan tersebut termasuk meminta New York Stock Exchange dan Nasdaq untuk mengadopsi aturan pencatatan yang akan membutuhkan posisi terpisah. Sekitar 37 persen perusahaan dalam indeks saham S&P 500 memiliki posisi terpisah, naik dari 22 persen pada tahun 2002, tetapi masih menyisakan banyak ruang untuk perbaikan. Di antara perusahaan Eropa dan Asia, perpecahan dalam dua posisi ini jauh lebih umum. Misalnya, 79 persen perusahaan Inggris membagi posisi, dan semua perusahaan Jerman dan Belanda membagi posisi.

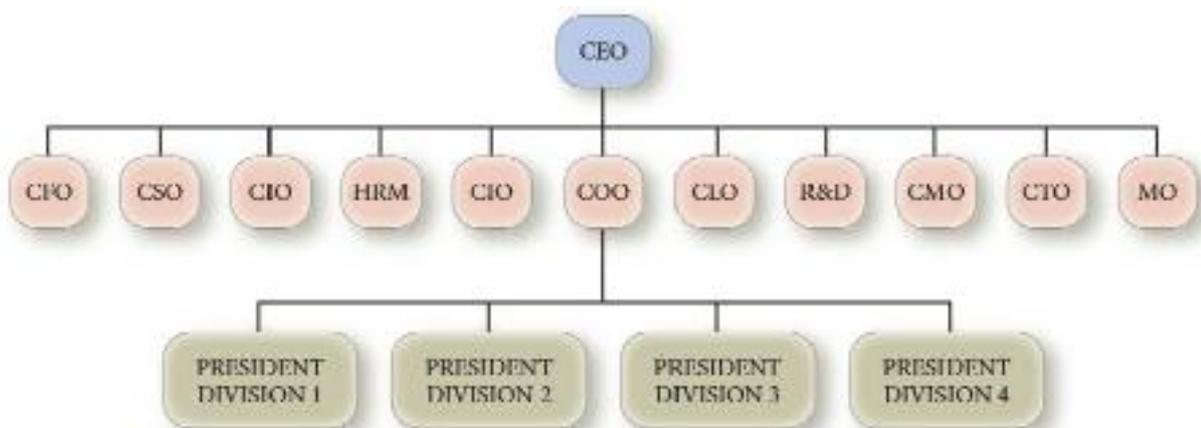
Tepat di bawah CEO, yang terbaik adalah memiliki COO (chief operating officer) dengan presiden divisi yang melapor langsung ke COO. Pada level yang sama dengan COO dan juga melapor kepada CEO, tarik eksekutif bisnis fungsional kita, seperti CFO (chief financial officer), VP sumber daya manusia, CSO (chief strategy officer), CIO (chief information officer), CMO (Chief Marketing Officer), VP R&D, VP urusan hukum, staf hubungan investasi, petugas pemeliharaan, dan sebagainya. Perhatikan

pada Gambar 7-6 bahwa posisi ini diberi label dan ditempatkan dengan tepat. Perhatikan bahwa pengontrol dan/atau bendahara biasanya akan melapor ke CFO.

Dalam mengembangkan bagan organisasi, hindari memiliki orang tertentu yang melapor kepada lebih dari satu orang di atas dalam rantai komando. Hal ini akan melanggar prinsip kesatuan komando manajemen bahwa "setiap karyawan hanya boleh memiliki satu bos". Juga, tidak memiliki laporan CFO, CIO, CSO, sumber daya manusia, atau posisi fungsional lainnya kepada COO. Semua posisi ini melapor langsung ke CEO.

Pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi berkaitan dengan divisi. Perhatikan apakah divisi (jika ada) dari suatu perusahaan saat ini didirikan berdasarkan geografi, pelanggan, produk, atau proses. Jika bagan organisasi perusahaan tidak tersedia, kita sering dapat membuat bagan berdasarkan judul eksekutif. Aktivitas analisis kasus yang penting adalah bagi kita untuk memutuskan bagaimana divisi suatu perusahaan harus diatur untuk efektivitas maksimum. Bahkan jika perusahaan saat ini tidak memiliki divisi, tentukan apakah perusahaan akan beroperasi lebih baik dengan divisi. Dengan kata lain, jenis pembagian divisi apa yang menurut kita (atau kelompok atau tim kita) paling baik bagi perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya, menetapkan tujuan, dan merancang insentif kompensasi? Keputusan strategis yang penting ini menghadapi banyak perusahaan menengah dan besar (dan tim siswa yang menganalisis kasus manajemen strategis). Ketika pola konsumsi menjadi semakin mirip di seluruh dunia, bentuk struktur produk sampingan divisi semakin menjadi yang paling efektif. Ingatlah bahwa semua perusahaan memiliki staf fungsional di bawah eksekutif puncak mereka dan sering kali siap memberikan informasi ini, jadi berhati-hatilah dalam menyimpulkan secara prematur bahwa perusahaan tertentu menggunakan struktur fungsional. Jika kita melihat kata "presiden" pada judul eksekutif, ditambah dengan segmen pelaporan keuangan, seperti menurut produk atau wilayah geografis, maka perusahaan tersebut memiliki struktur divisi.

**Gambar 7.6.** Manajer teratas Khas dari Perusahaan Besar



**Catatan:**

Judul dijabarkan sebagai berikut.

Chief Executive Officer (CEO)

Direktur Keuangan (CFO)

Chief Strategy Officer (CSO)

Chief Information Officer (CIO)

Manajer Sumber Daya Manusia (HRM)

Chief Operating Officer (COO)

Kepala Bagian Hukum (CLO)

Petugas Riset&Pengembangan (R&D)

Direktur Pemasaran (CMO)

Chief Technology Officer (CTO)

Petugas Pemeliharaan Pejabat Intelijen Kompetitif (CIO) (MO)

Jika perusahaan besar dengan banyak divisi, putuskan apakah jenis struktur SBU akan lebih sesuai untuk mengurangi rentang pelaporan kontrol ke COO. Perhatikan pada Gambar 7-4 bahwa unit bisnis strategis (SBU) Produk Sonoco didasarkan pada pengelompokan produk. Struktur SBU alternatif akan mendasarkan pengelompokan divisi pada lokasi. Seseorang tidak pernah tahu pasti apakah struktur yang diusulkan atau aktual memang paling efektif untuk perusahaan tertentu. Catatan dari hubungan strategi-struktur Chandler (h.221) yang diilustrasikan sebelumnya dalam bab ini bahwa penurunan kinerja keuangan menandakan kebutuhan untuk mengubah struktur.

### **Restrukturisasi, Rekayasa Ulang, dan Rekayasa Elektronik**

Restrukturisasi dan rekayasa ulang menjadi hal biasa di lanskap perusahaan di seluruh Amerika Serikat dan Eropa. Restrukturisasi — juga disebut perampingan, penyesuaian ukuran, atau penundaan — melibatkan pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi atau unit, dan jumlah tingkat hierarki dalam struktur organisasi perusahaan. Pengurangan ukuran ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Restrukturisasi lebih berkaitan dengan kesejahteraan pemegang saham daripada kesejahteraan karyawan.

Kondisi ekonomi resesi telah memaksa banyak perusahaan Eropa untuk berhemat, memberhentikan manajer dan karyawannya. Ini hampir tidak pernah terdengar sebelum pertengahan 1990-an karena serikat pekerja dan undang-undang Eropa mengharuskan negosiasi yang panjang atau pemeriksaan pesangon yang besar sebelum pekerja dapat diberhentikan. Berbeda dengan Amerika Serikat, para eksekutif serikat pekerja dari perusahaan-perusahaan besar Eropa duduk di sebagian besar dewan direksi.

Keamanan pekerjaan di perusahaan-perusahaan Eropa perlahan-lahan bergerak menuju skenario AS, di mana perusahaan-perusahaan memberhentikan hampir semuanya. Dari bank di Milan hingga pabrik di Mannheim, pengusaha Eropa mulai menunjukkan pintu kepada orang-orang dalam upaya merampingkan operasi, meningkatkan efisiensi, dan bersaing dengan perusahaan AS yang sudah ramping dan ramping. Pemutusan hubungan kerja besar-besaran ala AS masih jarang terjadi di Eropa, tetapi tingkat pengangguran di seluruh benua meningkat cukup cepat. Perusahaan-perusahaan Eropa masih lebih memilih untuk berhemat dengan pengurangan dan pensiun daripada dengan PHK karena budaya, hukum, dan serikat pekerja.

Sebaliknya, rekayasa ulang lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dan pelanggan daripada kesejahteraan pemegang saham. Rekayasa ulang — juga disebut manajemen proses, inovasi proses, atau desain ulang proses — melibatkan konfigurasi ulang atau desain ulang pekerjaan, pekerjaan, dan proses untuk tujuan meningkatkan biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. Rekayasa ulang biasanya tidak memengaruhi struktur atau bagan organisasi, juga tidak menyiratkan kehilangan pekerjaan atau pemberhentian karyawan. Sedangkan restrukturisasi berkaitan dengan menghilangkan atau menetapkan, menyusut atau memperbesar, dan memindahkan departemen dan divisi organisasi, fokus dari rekayasa ulang adalah mengubah cara kerja sebenarnya dilakukan.

Rekayasa ulang dicirikan oleh banyak keputusan taktis (jangka pendek, khusus fungsi bisnis), sedangkan restrukturisasi dicirikan oleh keputusan strategis (jangka panjang, mempengaruhi semua fungsi bisnis). Dikembangkan oleh Motorola pada tahun 1986 dan dipopulerkan oleh CEO Jack Welch di General Electric dan baru-baru ini oleh Robert Nardelli, mantan CEO Home Depot, Six Sigma adalah teknik peningkatan proses peningkatan kualitas yang memerlukan pelatihan beberapa orang kunci di perusahaan dalam teknik untuk memantau, mengukur, dan meningkatkan proses dan menghilangkan cacat. Six Sigma telah diterapkan secara luas di berbagai industri mulai dari ritel hingga layanan keuangan. CEO Dave Cote di Honeywell dan CEO Jeff Immelt di General Electric mendorong penerimaan Six Sigma, yang bertujuan untuk meningkatkan proses kerja dan menghilangkan pemborosan dengan melatih karyawan "terpilih" yang diberi gelar judo seperti Master Black Belts, Black Belts, dan Green Belts .

Six Sigma dikritik dalam artikel Wall Street Journal tahun 2017 yang mengutip banyak contoh perusahaan yang harga sahamnya turun selama beberapa tahun setelah adopsi Six Sigma. Ketergantungan teknik pada kelompok khusus karyawan terlatih bermasalah dan penggunaannya dalam perusahaan ritel seperti Home Depot belum sukses di perusahaan manufaktur.<sup>(7)</sup>

## **Restrukturisasi**

Perusahaan sering melakukan restrukturisasi ketika berbagai rasio tampak tidak sejalan dengan pesaing sebagaimana ditentukan melalui latihan benchmarking. Ingatlah bahwa perbandingan hanya melibatkan perbandingan perusahaan dengan perusahaan terbaik di industri pada berbagai kriteria terkait kinerja. Beberapa rasio perbandingan yang biasa digunakan dalam merasionalisasi kebutuhan untuk restrukturisasi adalah jumlah tenaga kerja-ke-volume-penjualan, atau angka-angka-angka-angka-kendali-staf-perusahaan-operasi, atau rentang-kendali.

Manfaat utama yang diperoleh dari restrukturisasi adalah pengurangan biaya. Untuk beberapa perusahaan yang sangat birokratis, restrukturisasi sebenarnya dapat menyelamatkan perusahaan dari persaingan dan kematian global. Tetapi sisi negatif dari restrukturisasi dapat mengurangi komitmen, kreativitas, dan inovasi karyawan yang menyertai ketidakpastian dan trauma terkait dengan penundaan dan pemberhentian karyawan yang sebenarnya. Pada tahun 2019 , Walt Disney menggabungkan jaringan televisi ABC-nya dengan produksi televisi ABC Studios sebagai bagian dari restrukturisasi untuk mengatasi penurunan iklan dan penurunan jumlah pemirsa. Disney juga memberhentikan karyawan dan menawarkan pembelian kepada lebih dari 600 eksekutif. Restrukturisasi Disney diparalelkan dengan penggabungan NBC Network milik General Electric Company dengan Universal Media

Studios miliknya, yang juga merupakan upaya untuk memangkas biaya. Pendapatan iklan di empat jaringan televisi terbesar di Amerika Serikat turun 3 persen pada 2019 .

Kelemahan lain dari restrukturisasi adalah banyak orang saat ini tidak bercita-cita menjadi manajer, dan banyak manajer saat ini mencoba keluar dari jalur manajemen.<sup>8</sup> Sentimen untuk tidak bergabung dengan jajaran manajemen saat ini lebih tinggi daripada sebelumnya. Sekitar 80 persen karyawan mengatakan mereka tidak ingin berurusan dengan manajemen, perubahan besar dari satu dekade lalu ketika 60 hingga 70 persen berharap menjadi manajer. Mengelola orang lain secara historis mengarah pada peningkatan mobilitas karier, penghargaan finansial, dan tunjangan eksekutif; tetapi di arena global yang lebih kompetitif dan terstruktur saat ini, pekerjaan manajerial menuntut lebih banyak jam kerja dan sakit kepala dengan imbalan finansial yang lebih sedikit. Manajer saat ini mengelola lebih banyak orang yang tersebar di berbagai lokasi, lebih sering bepergian, mengelola beragam fungsi, dan merupakan agen perubahan bahkan ketika mereka tidak ada hubungannya dengan pembuatan rencana atau tidak setuju dengan pendekatannya. Pengusaha saat ini mencari orang yang bisa melakukan sesuatu, bukan orang yang membuat orang lain melakukan sesuatu. Restrukturisasi di banyak perusahaan telah membuat pekerjaan manajer menjadi peran yang tidak terlihat dan tanpa pamrih. Lebih banyak pekerja saat ini yang mengelola sendiri, wirausahawan, interpreneur, atau dikelola tim. Manajer saat ini perlu menjadi konselor, motivator, penasihat keuangan, dan psikolog. Mereka juga berisiko ketinggalan teknologi dalam bidang keahlian mereka. Kartun "Dilbert" biasanya menggambarkan manajer sebagai musuh atau sebagai orang bodoh.

### **Rekayasa ulang**

Argumen untuk perusahaan yang terlibat dalam rekayasa ulang biasanya adalah sebagai berikut: Banyak perusahaan secara historis telah diatur secara vertikal berdasarkan fungsi bisnis. Pengaturan ini telah menyebabkan pola pikir manajer dan karyawan dari waktu ke waktu ditentukan oleh fungsi khusus mereka daripada oleh layanan pelanggan secara keseluruhan, kualitas produk, atau kinerja perusahaan. Logikanya adalah bahwa semua perusahaan cenderung melakukan birokrasi dari waktu ke waktu. Ketika rutinitas menjadi mengakar, wilayah menjadi digambarkan dan dipertahankan, dan politik lebih diutamakan daripada kinerja. Dinding yang ada pada fisik tempat kerja dapat menjadi refleksi dari dinding "mental".

Dalam rekayasa ulang, perusahaan menggunakan teknologi informasi untuk mendobrak hambatan fungsional dan menciptakan sistem kerja berdasarkan proses bisnis, produk, atau keluaran daripada fungsi atau masukan. Landasan rekayasa ulang adalah desentralisasi, saling ketergantungan timbal balik, dan berbagi informasi. Perusahaan yang mencontohkan berbagi informasi lengkap adalah Springfield Remanufacturing Corporation, yang memberikan kepada semua karyawan laporan pendapatan mingguan perusahaan, serta informasi ekstensif tentang kinerja perusahaan lain.

The Wall Street Journal mencatat bahwa rekayasa ulang hari ini harus melampaui merobohkan tembok internal yang mencegah bagian-bagian perusahaan bekerja sama secara efektif; ia juga harus merobohkan tembok luar yang melarang atau menghalangi kerja sama dengan perusahaan lain — bahkan perusahaan saingan.<sup>(9)</sup> Pembuat popok sekali pakai menggemakan kebutuhan ini secara berbeda ketika dikatakan bahwa untuk menjadi sukses, “kerja sama di perusahaan harus membenteng dari tunggul ke ujung. ”

Hewlett-Packard adalah contoh yang baik dari sebuah perusahaan yang telah meruntuhkan penghalang eksternal untuk kerja sama dan mempraktikkan rekayasa ulang modern. HP saat ini membagikan prakiraannya dengan semua mitra rantai pasokannya dan berbagi informasi penting lainnya dengan distritutor dan pemangku kepentingan lainnya. HP melakukan semua pembelian resin untuk banyak produsennya, dengan memberikan diskon volume hingga 5 persen. HP telah membentuk banyak aliansi dan perjanjian kerja sama seperti yang dibahas di Bab 5.

Manfaat dari rekayasa ulang adalah bahwa ia menawarkan kepada karyawan kesempatan untuk melihat lebih jelas bagaimana pekerjaan tertentu mereka memengaruhi produk atau layanan akhir yang dipasarkan oleh perusahaan. Namun, rekayasa ulang juga dapat meningkatkan kecemasan manajer dan karyawan, yang, jika tidak ditenangkan, dapat menyebabkan trauma perusahaan.

### **Menautkan Kinerja dan Bayar ke Strategi**

Caterpillar Inc. memangkas kompensasi eksekutifnya sekitar 50 persen pada tahun 2019 dan memotong gaji untuk manajer senior hingga 35 persen. Gaji manajer dan karyawan Caterpillar lainnya diturunkan 15 persen. Perusahaan memangkas 20.000 pekerjaan lagi di tengah perlambatan global dalam konstruksi. Penjualan Caterpillar untuk tahun 2019 diproyeksikan menjadi Rp. 4.000 triliun, turun tajam dari Rp. 5.103,2 triliun pada tahun 2018.

CEO di perusahaan Jepang dengan pendapatan tahunan lebih dari Rp. 100 triliun dibayar sekitar Rp. 130 miliar setiap tahun, termasuk bonus dan opsi saham.<sup>(10)</sup> Hal ini sebanding dengan gaji CEO rata-rata di antara perusahaan Eropa sebesar Rp. 600 miliar dan rata-rata di antara perusahaan AS sebesar Rp. 1,2 triliun. Ketika perusahaan mengakuisisi perusahaan lain di negara lain, perbedaan gaji ini dapat menyebabkan kebencian dan bahkan kekacauan. Paket gaji yang lebih besar dari CEO Amerika secara sosial kurang dapat diterima di banyak negara lain. Misalnya, di Jepang, senioritas daripada kinerja telah menjadi faktor kunci dalam menentukan gaji, dan keharmonisan di antara manajer ditekankan di atas keunggulan individu.

Bagaimana sistem penghargaan organisasi lebih terkait erat dengan kinerja strategis? Bagaimana keputusan tentang kenaikan gaji, promosi, gaji berdasarkan prestasi, dan bonus dapat lebih diselaraskan untuk mendukung tujuan strategis jangka panjang organisasi? Tidak ada jawaban yang diterima secara luas untuk pertanyaan-pertanyaan ini, tetapi sistem bonus ganda yang didasarkan pada tujuan tahunan dan tujuan jangka panjang menjadi umum. Persentase bonus tahunan manajer yang dikaitkan dengan hasil jangka pendek versus jangka panjang harus bervariasi menurut tingkat hierarki dalam organisasi. Bonus tahunan seorang chief executive officer dapat, misalnya, ditentukan dalam jangka pendek 75 persen dan jangka panjang 25 persen. Penting bahwa bonus tidak hanya didasarkan pada hasil jangka pendek karena sistem seperti itu mengabaikan strategi dan tujuan perusahaan jangka panjang.

Wal-Mart Stores baru-baru ini mengubah program bonusnya untuk karyawan per jam ketika perusahaan mulai membayar bonus berdasarkan penjualan, laba, dan kinerja inventaris di toko individu secara triwulanan, bukan tahunan. Rata-rata karyawan penuh waktu di WalMart di dibayar Rp. 105.000 per jam, tetapi ini jauh di bawah rata-rata Rp. 50.000 yang dibayarkan kepada karyawan Costco Wholesale Corp.<sup>(11)</sup>

Salah satu aspek dari resesi global yang semakin dalam adalah bahwa perusahaan menerapkan kebijakan yang memungkinkan pemegang saham mereka untuk

memberikan suara pada kebijakan kompensasi eksekutif. Kebijakan "sayon-pay" dipasang di 14 perusahaan besar pada tahun 2018-2019. Aflac adalah perusahaan AS pertama yang secara sukarela memberikan suara penasehat kepada pemegang saham tentang kompensasi eksekutif. Aflac melakukan ini pada tahun 2017. Apple melakukan ini pada tahun 2018, seperti halnya H&R Block. Beberapa perusahaan yang memberlakukan kebijakan bayar pada tahun 2019 adalah Ingersoll-Rand, Verizon, dan Motorola. Pada tahun 2020 dan 2011, Occidental Petroleum dan Hewlett-Packard diharapkan menerapkan kebijakan tersebut. Kebijakan baru ini menggarisbawahi bagaimana krisis keuangan dan kemarahan pemegang saham tentang gaji eksekutif puncak telah mempengaruhi praktik kompensasi. Tidak ada suara pemegang saham yang mengikat perusahaan, bagaimanapun, setidaknya sejauh ini. Dewan Perwakilan Rakyat AS baru-baru ini mengesahkan RUU untuk memformalkan taktik pemegang saham ini, yang semakin populer di seluruh negeri sebagai cara untuk memerangi gaji eksekutif yang terlalu tinggi.

Dalam upaya untuk memangkas biaya dan meningkatkan produktivitas, semakin banyak perusahaan Jepang yang beralih dari pembayaran berbasis senioritas ke pendekatan berbasis kinerja. Toyota telah beralih ke sistem prestasi penuh untuk 20.000 dari 70.000 pekerja kerah putihnya. Fujitsu, Sony, Matsushita Electric Industrial, dan Kao juga telah beralih ke sistem pembayaran berdasarkan prestasi. Peralihan ini merusak moral di beberapa perusahaan Jepang, yang telah melatih pekerja selama beberapa dekade untuk bekerja sama daripada bersaing dan bekerja dalam kelompok daripada secara individu.

Richard Brown, CEO Electronic Data Systems (EDS), pernah berkata,

*Kita harus mulai dengan sistem penilaian yang memberikan umpan balik asli dan membedakan kinerja. Beberapa menyebutnya memberi peringkat orang. Sepertinya itu sedikit kasar. Namun kita tidak dapat meminta manajer untuk mencentang kotak yang menyatakan bahwa kita luar biasa, luar biasa, sangat baik, baik, atau sedang. Umpan balik yang ringkas dan konstruktif adalah bahan bakar yang digunakan pekerja untuk menjadi lebih baik. Perusahaan yang tidak membedakan kinerja berisiko kehilangan orang-orang terbaiknya.<sup>(12)</sup>*

Bagi hasil adalah bentuk lain dari kompensasi insentif yang banyak digunakan. Lebih dari 30 persen perusahaan A.S. memiliki rencana bagi hasil, tetapi para kritikus menekankan bahwa terlalu banyak faktor yang memengaruhi laba sehingga ini menjadi kriteria yang baik. Pajak, penetapan harga, atau akuisisi akan menghapus keuntungan, misalnya. Selain itu, perusahaan mencoba meminimalkan laba dalam arti mengurangi pajak.

Kriteria lain yang banyak digunakan untuk menghubungkan kinerja dan pembayaran dengan strategi adalah pembagian keuntungan. Berbagi keuntungan membutuhkan karyawan atau departemen untuk menetapkan target kinerja; jika hasil aktual melebihi tujuan, semua anggota mendapatkan bonus. Lebih dari 26 persen perusahaan A.S. menggunakan beberapa bentuk pembagian keuntungan; sekitar 75 persen dari rencana pembagian keuntungan telah diadopsi sejak 1980. Carrier, anak perusahaan United Technologies, telah meraih sukses luar biasa dengan pembagian keuntungan di enam pabriknya di Syracuse, New York; Pabrik ban Firestone di Wilson, Carolina Utara, telah mengalami kesuksesan serupa dengan pembagian keuntungan.

Kriteria seperti penjualan, keuntungan, efisiensi produksi, kualitas, dan keamanan juga dapat berfungsi sebagai dasar untuk sistem bonus yang efektif. Jika sebuah organisasi

memenuhi tujuan laba yang disepakati dan dipahami tertentu, setiap anggota perusahaan harus ikut ambil bagian dalam panen. Sistem bonus dapat menjadi alat yang efektif untuk memotivasi individu untuk mendukung upaya implementasi strategi. BankAmerica, misalnya, baru-baru ini merombak sistem insentifnya untuk menghubungkan pembayaran dengan penjualan produk dan layanan bank yang paling menguntungkan. Manajer cabang menerima gaji pokok ditambah bonus berdasarkan jumlah pelanggan baru dan penjualan produk bank. Setiap karyawan di setiap cabang juga berhak atas bonus jika cabang tersebut melebihi tujuannya. Thomas Peterson, seorang eksekutif BankAmerica papan atas, berkata, "Kami ingin membuat orang bertanggung jawab untuk memenuhi tujuan mereka, jadi kami membayar insentif untuk penjualan, bukan untuk mengontrol biaya atau untuk memastikan bahwa tempat parkir disapu."

Lima tes sering digunakan untuk menentukan apakah rencana pembayaran-kinerja akan menguntungkan organisasi:

1. Apakah rencana tersebut menarik perhatian? Apakah orang-orang berbicara lebih banyak tentang aktivitas mereka dan bangga dengan keberhasilan awal di bawah rencana tersebut?
2. Apakah karyawan memahami rencana tersebut? Dapatkah peserta menjelaskan cara kerjanya dan apa yang perlu mereka lakukan untuk mendapatkan insentif?
3. Apakah rencana tersebut meningkatkan komunikasi? Apakah karyawan mengetahui lebih banyak dari biasanya tentang misi, rencana, dan tujuan perusahaan?
4. Apakah rencana tersebut terbayar pada saat yang seharusnya? Apakah insentif dibayarkan untuk hasil yang diinginkan — dan ditahan ketika tujuan tidak tercapai?
5. Apakah kinerja perusahaan atau unit lebih baik? Apakah keuntungan naik? Apakah pangsa pasarnya telah tumbuh? Apakah keuntungan dihasilkan sebagian dari insentif?<sup>(13)</sup>

Selain sistem bonus ganda, kombinasi insentif strategi penghargaan, seperti kenaikan gaji, opsi saham, tunjangan tambahan, promosi, pujian, pengakuan, kritik, ketakutan, peningkatan otonomi kerja, dan penghargaan, dapat digunakan untuk mendorong manajer dan karyawan untuk mendorong keras implementasi strategis yang sukses. Rentang opsi untuk membuat orang, departemen, dan divisi secara aktif mendukung kegiatan implementasi strategi dalam organisasi tertentu hampir tidak terbatas. Merck, misalnya, baru-baru ini memberi setiap 37.000 karyawannya opsi 10 tahun untuk membeli 100 saham Merck dengan harga yang ditetapkan Rp. 1.027.000 Steven Darien, wakil presiden sumber daya manusia Merck, berkata, "Kami perlu menemukan cara agar semua orang di tempat kerja ikut serta dalam hal tujuan dan sasaran kami. Eksekutif perusahaan akan mulai bertemu dengan semua pekerja Merck untuk mencari cara di mana karyawan dapat berkontribusi lebih banyak."

Banyak negara di seluruh dunia yang membatasi gaji eksekutif setelah krisis keuangan global. Misalnya, kabinet Jerman baru-baru ini memberlakukan batas gaji tahunan Rp. 650.000.000 pada bank-bank yang menerima suntikan modal yang didukung pemerintah. Kabinet Jerman juga memberlakukan larangan bonus eksekutif bank, opsi saham, dan pembayaran pesangon hingga tahun 2012. Perusahaan di seluruh dunia yang berpartisipasi dalam dana talangan atau suntikan modal pemerintah semakin dibatasi dalam kompensasi eksekutif. Anggota Dewan Perwakilan dan Senat A.S.

mengkritik keras CEO Ford, GM, dan Chrysler karena dibayar begitu banyak dalam menghadapi perusahaan yang gagal.

Ada kebencian publik yang meningkat atas gaji eksekutif, dan ada pembatasan pemerintah atas kompensasi. Berbasis di Thousand Oaks, California, Amgen baru-baru ini mengarahkan semua pemegang saham ke kuesioner 10 item yang menanyakan pendapat mereka tentang rencana kompensasi perusahaan. Schering-Plough Corp. akan menggunakan survei serupa seperti yang disepakati untuk diakuisisi oleh Merck&Co. Home Depot sekarang bertemu dengan pemegang saham secara teratur untuk mendengarkan kekhawatiran mereka. Pada bulan April 2019, Royal Bank of Scotland Group PLC memberikan suara 9 banding 1 terhadap paket kompensasi bank tahun 2018.

Gaji eksekutif sedikit menurun pada tahun 2019 dan diperkirakan akan turun secara substansial pada tahun 2019 karena tekanan dari pemegang saham dan subsidi pemerintah membatasi pembayaran yang lebih rendah. Lima CEO yang pada tahun 2019 menerima kompensasi tertinggi dalam survei terbaru adalah Sanjay Jha di Motorola (Rp. 10,40 triliun), Ray Irani di Occidental Petroleum (Rp. 4,99 triliun), Robert Iger di Walt Disney (Rp. 4,97 triliun), Vikram Pandit di Citigroup (Rp. 3,82 triliun), dan Louis Camilleri di Philip Morris (Rp. 3,64 triliun).<sup>(14)</sup>

### **Mengelola Resistensi terhadap Perubahan**

Tidak ada organisasi atau individu yang bisa lolos dari perubahan. Tetapi pemikiran tentang perubahan menimbulkan kecemasan karena orang takut kehilangan ekonomi, ketidaknyamanan, ketidakpastian, dan putusnya pola sosial yang normal. Hampir semua perubahan dalam struktur, teknologi, orang, atau strategi berpotensi mengganggu pola interaksi yang nyaman. Karena alasan ini, orang menolak perubahan. Proses manajemen strategis itu sendiri dapat memaksakan perubahan besar pada individu dan proses. Reorientasi organisasi untuk membuat orang berpikir dan bertindak secara strategis bukanlah tugas yang mudah.

Resistensi terhadap perubahan dapat dianggap sebagai satu-satunya ancaman terbesar bagi implementasi strategi yang berhasil. Perlawanan sering terjadi dalam organisasi dalam bentuk sabotase mesin produksi, ketidakhadiran, pengaduan yang tidak berdasar, dan keengganan untuk bekerja sama. Orang sering menolak penerapan strategi karena mereka tidak memahami apa yang terjadi atau mengapa perubahan terjadi. Dalam hal ini, karyawan mungkin hanya membutuhkan informasi yang akurat. Implementasi strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk mengembangkan iklim organisasi yang kondusif untuk perubahan. Perubahan harus dilihat sebagai peluang, bukan sebagai ancaman oleh manajer dan karyawan.

Resistensi terhadap perubahan dapat muncul pada setiap tahap atau tingkat proses implementasi strategi. Meskipun ada berbagai pendekatan untuk menerapkan perubahan, tiga strategi yang umum digunakan adalah strategi perubahan kekuatan, strategi perubahan edukatif, dan strategi perubahan rasional atau kepentingan pribadi. Strategi perubahan kekuatan melibatkan pemberian perintah dan penegakan perintah tersebut; keuntungan dari strategi ini adalah cepat, tetapi diganggu oleh komitmen yang rendah dan resistensi yang tinggi. Strategi perubahan edukatif adalah strategi yang menyajikan informasi untuk meyakinkan orang tentang perlunya perubahan; Kerugian dari strategi perubahan edukatif adalah implementasi menjadi lambat dan sulit. Namun, jenis strategi ini membangkitkan komitmen yang lebih besar dan lebih

sedikit perlawanan daripada strategi perubahan gaya. Akhirnya, strategi perubahan rasional atau kepentingan pribadi adalah salah satu yang mencoba untuk meyakinkan individu bahwa perubahan itu untuk keuntungan pribadi mereka. Ketika seruan ini berhasil, implementasi strategi bisa relatif mudah. Namun, perubahan implementasi jarang menguntungkan semua orang.

Strategi perubahan rasional adalah yang paling diinginkan, jadi pendekatan ini diperiksa lebih jauh. Manajer dapat meningkatkan kemungkinan berhasil menerapkan perubahan dengan merancang upaya perubahan secara hati-hati. Jack Duncan menggambarkan strategi perubahan rasional atau kepentingan pribadi terdiri dari empat langkah. Pertama, karyawan diundang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan dan perincian transisi; partisipasi memungkinkan setiap orang untuk memberikan pendapat, merasa menjadi bagian dari proses perubahan, dan untuk mengidentifikasi kepentingan pribadi mereka tentang perubahan yang direkomendasikan. Kedua, diperlukan beberapa motivasi atau insentif untuk berubah; kepentingan pribadi bisa menjadi motivator terpenting. Ketiga, komunikasi diperlukan agar masyarakat dapat memahami tujuan perubahan. Memberi dan menerima umpan balik adalah langkah keempat: setiap orang senang mengetahui bagaimana keadaan dan seberapa besar kemajuan yang dibuat.<sup>(15)</sup>

Karena kekuatan eksternal dan internal yang beragam, perubahan adalah fakta kehidupan dalam organisasi. Laju, kecepatan, besaran, dan arah perubahan bervariasi dari waktu ke waktu menurut industri dan organisasi. Ahli strategi harus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja di mana perubahan dianggap perlu dan bermanfaat sehingga individu dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Mengadopsi pendekatan manajemen-strategis untuk pengambilan keputusan sendiri membutuhkan perubahan besar dalam filosofi dan operasi perusahaan.

Ahli strategi dapat mengambil sejumlah tindakan positif untuk meminimalkan penolakan manajer dan karyawan terhadap perubahan. Misalnya, individu yang akan terpengaruh oleh perubahan harus dilibatkan dalam keputusan untuk membuat perubahan dan dalam keputusan tentang bagaimana menerapkan perubahan tersebut. Ahli strategi harus mengantisipasi perubahan dan mengembangkan serta menawarkan pelatihan dan lokakarya pengembangan sehingga manajer dan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Mereka juga perlu mengkomunikasikan kebutuhan akan perubahan secara efektif. Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai proses mengelola perubahan.

Perubahan organisasi harus dilihat hari ini sebagai proses berkelanjutan daripada sebagai proyek atau acara. Organisasi paling sukses saat ini terus beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kompetitif, yang dengan sendirinya terus berubah dengan kecepatan yang semakin cepat. Dewasa ini, tidak cukup hanya bereaksi terhadap perubahan. Manajer perlu mengantisipasi perubahan dan idealnya menjadi pencipta perubahan. Memandang perubahan sebagai proses yang berkelanjutan sangat kontras dengan doktrin manajemen lama mengenai perubahan, yang mencairkan perilaku, mengubah perilaku, dan kemudian membekukan kembali perilaku baru. Filosofi "perubahan organisasi berkelanjutan" yang baru harus mencerminkan "filosofi peningkatan kualitas berkelanjutan" yang populer.

### **Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi**

Ahli strategi harus berusaha untuk melestarikan, menekankan, dan membangun aspek budaya yang ada yang mendukung strategi baru yang diusulkan. Aspek budaya yang

ada yang bertentangan dengan strategi yang diusulkan harus diidentifikasi dan diubah. Penelitian substansial menunjukkan bahwa strategi baru sering kali didorong oleh pasar dan ditentukan oleh kekuatan kompetitif. Untuk alasan ini, mengubah budaya perusahaan agar sesuai dengan strategi baru biasanya lebih efektif daripada mengubah strategi agar sesuai dengan budaya yang ada. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7-10, banyak teknik tersedia untuk mengubah budaya organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi desain organisasi, pemodelan peran, penguatan positif, dan pendampingan.

Schein menunjukkan bahwa elemen-elemen berikut paling berguna dalam menghubungkan budaya dengan strategi:

1. Pernyataan formal filosofi organisasi, piagam, credo, bahan yang digunakan untuk rekrutmen dan seleksi, dan sosialisasi
2. Merancang ruang fisik, fasad, bangunan
3. Model peran, pengajaran, dan pembinaan yang disengaja oleh para pemimpin
4. Sistem penghargaan dan status eksplisit, kriteria promosi
5. Cerita, legenda, mitos, dan perumpamaan tentang orang dan peristiwa penting
6. Apa yang diperhatikan, diukur, dan dikontrol oleh para pemimpin
7. Reaksi pemimpin terhadap insiden kritis dan krisis organisasi
8. Bagaimana organisasi dirancang dan disusun
9. Sistem dan prosedur organisasi
10. Kriteria yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, promosi, leveling off, pensiun, dan "ekskomunikasi" orang.<sup>(16)</sup>

**Tabel 7.10. Cara dan Sarana untuk Mengubah Budaya Organisasi**

1. Pengerahan
2. Latihan
3. Transfer
4. Promosi
5. Restrukturisasi
6. Rekayasa ulang
7. Pemodelan peran
8. Penguatan positif
9. Mentoring
10. Merevisi visi dan/atau misi
11. Mendesain ulang ruang/fasad fisik
12. Mengubah sistem penghargaan
13. Mengubah kebijakan/prosedur/praktik organisasi

Dari sisi kehidupan pribadi dan agama, dampak kehilangan dan perubahan mudah dilihat.<sup>(17)</sup> Kenangan kehilangan dan perubahan sering kali menghantui individu dan organisasi selama bertahun-tahun. Ibsen menulis, "Merampok manusia biasa dari ilusi hidupnya dan kita merampas kebahagiaannya pada saat yang sama."<sup>(18)</sup> Ketika keterikatan pada budaya terputus dalam upaya organisasi untuk mengubah arah, karyawan dan manajer sering mengalami perasaan yang mendalam. Kesedihan. Fenomena ini umumnya terjadi ketika kondisi eksternal mendikte kebutuhan akan strategi baru. Manajer dan karyawan sering kali kesulitan menemukan makna dalam situasi yang berubah bertahun-tahun sebelumnya. Beberapa orang menemukan kenyamanan dalam ingatan; yang lain menemukan penghiburan di masa sekarang. Kaitan yang lemah antara manajemen strategis dan budaya organisasi dapat

membahayakan kinerja dan kesuksesan. Deal dan Kennedy menekankan bahwa membuat perubahan strategis dalam organisasi selalu mengancam budaya:

*Orang-orang membentuk keterikatan yang kuat dengan pahlawan, legenda, ritual kehidupan sehari-hari, kehebohan ekstravaganza dan upacara, dan semua simbol tempat kerja. Perubahan merusak hubungan dan membuat karyawan bingung, tidak aman, dan sering marah. Kecuali jika sesuatu dapat dilakukan untuk memberikan dukungan untuk transisi dari lama ke baru, kekuatan budaya dapat menetralkan dan melemahkan perubahan strategi.<sup>(19)</sup>*

### Masalah Produksi/operasi Saat Menerapkan Strategi

Kemampuan produksi/operasi, batasan, dan kebijakan dapat secara signifikan meningkatkan atau menghambat pencapaian tujuan. Proses produksi biasanya merupakan lebih dari 70 persen dari total aset perusahaan. Sebagian besar dari proses implementasi strategi berlangsung di lokasi produksi. Keputusan terkait produksi tentang ukuran pabrik, lokasi pabrik, desain produk, pilihan peralatan, jenis perkakas, ukuran inventaris, pengendalian inventaris, pengendalian kualitas, pengendalian biaya, penggunaan standar, spesialisasi pekerjaan, pelatihan karyawan, peralatan dan pemanfaatan sumber daya, pengiriman dan pengemasan, dan inovasi teknologi dapat berdampak dramatis pada keberhasilan atau kegagalan upaya implementasi strategi.

Contoh penyesuaian dalam sistem produksi yang mungkin diperlukan untuk menerapkan berbagai strategi disajikan dalam Tabel 7-11 untuk organisasi nirlaba dan nirlaba. Misalnya, perhatikan bahwa ketika bank merumuskan dan memilih strategi untuk menambah 10 cabang baru, perhatian implementasi terkait produksi adalah lokasi situs. Perusahaan sepeda terbesar di Amerika Serikat, Huffy, baru-baru ini menghentikan produksi sepeda sendiri dan sekarang mengontrakkan layanan tersebut kepada pabrikan Asia dan Meksiko. Huffy berfokus pada desain, pemasaran, dan distribusi sepeda, tetapi tidak lagi memproduksi sepeda itu sendiri. Perusahaan Dayton, Ohio, menutup pabriknya di Ohio, Missouri, dan Mississippi.

<b>Jenis Organisasi</b>	<b>Strategi yang di implementasikan</b>	<b>Penyesuaian Sistem Produksi</b>
Rumah sakit	Menambahkan pusat kanker (Pengembangan Produk)	Beli peralatan khusus dan tambahkan orang-orang khusus.
bank	Menambahkan 10 cabang baru (Pengembangan Pasar)	Lakukan analisis lokasi situs.
Pabrik bir	Membeli operasi pertanian jelai (Integrasi Mundur)	Merevisi sistem kontrol inventaris.
Produsen baja	Memperoleh rantai makanan cepat saji (Unrelated Diversification)	Tingkatkan sistem kendali mutu.
Perusahaan Komputer	Membeli rantai distribusi ritel (Integrasi Teruskan)	Ubah sistem pengiriman, pengemasan, dan transportasi

Pendekatan produksi Just-in-time (JIT) telah bertahan dalam ujian waktu. JIT secara signifikan mengurangi biaya penerapan strategi. Dengan JIT, suku cadang dan bahan

dikirim ke lokasi produksi sesuai kebutuhan, daripada ditimbun sebagai lindung nilai terhadap pengiriman selanjutnya. Harley-Davidson melaporkan bahwa di satu pabrik saja, JIT membebaskan Rp. 2,20 triliun yang sebelumnya terikat dalam inventaris dan sangat mengurangi waktu tunggu pemesanan.

Faktor-faktor yang harus dipelajari sebelum menempatkan fasilitas produksi meliputi ketersediaan sumber daya utama, tingkat upah yang berlaku di daerah tersebut, biaya transportasi yang berkaitan dengan pengiriman dan penerimaan, lokasi pasar utama, risiko politik di daerah atau negara tersebut, dan ketersediaan karyawan yang terlatih.

Untuk perusahaan teknologi tinggi, biaya produksi mungkin tidak sepenting fleksibilitas produksi karena perubahan produk yang besar sering kali diperlukan. Industri seperti biogenetika dan plastik bergantung pada sistem produksi yang harus cukup fleksibel untuk memungkinkan perubahan yang sering dan pengenalan produk baru secara cepat. Sebuah artikel di Harvard Business Review menjelaskan mengapa beberapa organisasi mendapat masalah:

*Mereka terlalu lambat menyadari bahwa perubahan dalam strategi produk mengubah tugas sistem produksi. Tugas-tugas ini, yang dapat dinyatakan dalam persyaratan biaya, fleksibilitas produk, fleksibilitas volume, kinerja produk, dan konsistensi produk, menentukan kebijakan manufaktur mana yang sesuai. Ketika strategi bergeser dari waktu ke waktu, begitu pula kebijakan produksi yang mencakup lokasi dan skala fasilitas manufaktur, pilihan proses manufaktur, tingkat integrasi vertikal dari setiap fasilitas manufaktur, penggunaan unit R&D, kontrol sistem produksi, dan lisensi teknologi.<sup>(20)</sup>*

Praktik manajemen yang umum, pelatihan silang karyawan, dapat memfasilitasi implementasi strategi dan dapat menghasilkan banyak manfaat. Karyawan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang keseluruhan bisnis dan dapat menyumbangkan ide yang lebih baik dalam sesi perencanaan. Karyawan lintas pelatihan dapat, bagaimanapun, mendorong manajer ke dalam peran yang menekankan konseling dan pembinaan daripada mengarahkan dan menegakkan dan dapat memerlukan investasi besar dalam pelatihan dan insentif.

### **Kekhawatiran Sumber Daya Manusia Saat Menerapkan Strategi**

Semakin banyak perusahaan yang melembagakan cuti untuk memangkas biaya sebagai alternatif untuk memberhentikan karyawan. Cuti adalah pemberhentian sementara dan bahkan manajer kerah putih diberi cuti, yang pernah terbatas pada pekerja kerah biru. Beberapa organisasi yang mengurangi pekerja profesional pada tahun 2019 termasuk Gulfstream Aerospace, Media General, Gannett, University of Maryland, Clemson University, dan Spansion. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa 11 persen dari perusahaan AS yang lebih besar menerapkan cuti selama resesi ekonomi global.<sup>(21)</sup> Winnebago Industries, misalnya, mengharuskan semua karyawan yang digaji untuk mengambil cuti selama seminggu, yang menghemat Rp. 8.500.000 perusahaan. Port of Seattle menghemat Rp. 290 miliar dengan memberhentikan 800 pekerja non-serikatnya, kebanyakan profesional, selama dua minggu. Tabel 7-12 mencantumkan cara-cara perusahaan saat ini mengurangi biaya tenaga kerja agar tetap sehat secara finansial.

Pekerjaan manajer sumber daya manusia berubah dengan cepat karena perusahaan terus melakukan perampingan dan reorganisasi. Tanggung jawab strategis dari manajer sumber daya manusia termasuk menilai kebutuhan staf dan biaya untuk

strategi alternatif yang diusulkan selama perumusan strategi dan mengembangkan rencana kepegawaian untuk menerapkan strategi secara efektif. Rencana ini harus mempertimbangkan cara terbaik untuk mengelola biaya asuransi perawatan kesehatan yang membengkak. Biaya pertanggung jawaban kesehatan pengusaha menghabiskan rata-rata 26 persen dari laba bersih perusahaan, meskipun sebagian besar perusahaan sekarang mengharuskan karyawan untuk membayar sebagian dari premi asuransi kesehatan mereka. Rencana tersebut juga harus mencakup bagaimana memotivasi karyawan dan manajer pada saat PHK sering terjadi dan beban kerja tinggi.

### **Tabel 7.12. Taktik Hemat Biaya Tenaga Kerja**

Pembekuan gaji

Mempekerjakan pembekuan

Pemotongan gaji

Kurangi tunjangan karyawan

Tingkatkan kontijutasi karyawan untuk premi perawatan kesehatan

Kurangi kecocokan 401 (k)/403 (b) karyawan

Kurangi minggu kerja karyawan

Cuti wajib

Cuti sukarela

Pekerjakan karyawan sementara alih-alih karyawan penuh waktu  
Pekerjakan karyawan kontrak alih-alih karyawan penuh waktu

Pembelian sukarela (Walt Disney melakukan ini)

Hentikan produksi selama 3 hari seminggu (Toyota Motor melakukan ini)

PHK Pensiun dini

Mengurangi/menghilangkan bonus

*Sumber: Berdasarkan Dana Mattioli, "Pengusaha Menghemat Meskipun Kepercayaan Sudah Dekat," Wall Street Journal (23 April 2019): B4.*

Departemen sumber daya manusia harus mengembangkan insentif kinerja yang secara jelas menghubungkan kinerja dan pembayaran dengan strategi. Proses pemberdayaan manajer dan karyawan melalui keterlibatan mereka dalam kegiatan manajemen strategis menghasilkan manfaat terbesar ketika semua anggota organisasi memahami dengan jelas bagaimana mereka akan mendapatkan keuntungan secara pribadi jika perusahaan melakukannya dengan baik.

Menghubungkan keuntungan perusahaan dan pribadi adalah tanggung jawab strategis baru yang utama dari manajer sumber daya manusia. Tanggung jawab baru lainnya untuk manajer sumber daya manusia mungkin termasuk menetapkan dan mengelola rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP), melembagakan kebijakan penitipan anak yang efektif, dan memberikan kepemimpinan bagi manajer dan karyawan dengan cara yang memungkinkan mereka menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga.

Sistem manajemen strategis yang dirancang dengan baik dapat gagal jika tidak cukup perhatian diberikan pada dimensi sumber daya manusia. Masalah sumber daya manusia yang muncul ketika bisnis menerapkan strategi biasanya dapat ditelusuri ke salah satu dari tiga penyebab: (1) gangguan struktur sosial dan politik, (2) kegagalan untuk mencocokkan bakat individu dengan tugas implementasi, dan (3) dukungan manajemen puncak yang tidak memadai untuk kegiatan implementasi. (22)

Implementasi strategi menimbulkan ancaman bagi banyak manajer dan karyawan dalam suatu organisasi. Hubungan kekuasaan dan status baru diantisipasi dan direalisasikan. Nilai, kepercayaan, dan prioritas kelompok formal dan informal baru mungkin sebagian besar tidak diketahui. Manajer dan karyawan mungkin terlibat dalam perilaku perlawanan karena peran, hak prerogatif, dan kekuasaan mereka dalam perusahaan berubah. Gangguan struktur sosial dan politik yang menyertai pelaksanaan strategi harus diantisipasi dan dipertimbangkan selama perumusan strategi dan dikelola selama implementasi strategi.

Perhatian dalam mencocokkan manajer dengan strategi adalah bahwa pekerjaan memiliki tanggung jawab yang spesifik dan relatif statis, meskipun orang-orang dinamis dalam pengembangan pribadi mereka. Metode yang umum digunakan yang mencocokkan manajer dengan strategi yang akan diterapkan termasuk mentransfer manajer, mengembangkan lokakarya kepemimpinan, menawarkan kegiatan pengembangan karier, promosi, perluasan pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan.

Sejumlah pedoman lain dapat membantu memastikan bahwa hubungan antarmanusia memfasilitasi daripada mengganggu upaya implementasi strategi. Secara khusus, manajer harus melakukan banyak obrolan dan pertanyaan informal untuk tetap mengetahui bagaimana hal-hal berkembang dan untuk mengetahui kapan harus melakukan intervensi. Manajer dapat membangun dukungan untuk upaya implementasi strategi dengan memberikan sedikit perintah, mengumumkan beberapa keputusan, sangat bergantung pada pertanyaan informal, dan berusaha untuk menyelidiki dan mengklarifikasi sampai konsensus muncul. Dorongan kunci yang berhasil harus dihargai dengan murah hati dan terlihat.

Mengejutkan bahwa seringkali selama perumusan strategi, nilai-nilai individu, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk implementasi strategi yang sukses tidak dipertimbangkan. Jarang sekali perusahaan yang memilih strategi baru atau secara signifikan mengubah strategi yang ada memiliki garis yang tepat dan personel staf pada posisi yang tepat untuk implementasi strategi yang sukses. Kebutuhan untuk mencocokkan bakat individu dengan tugas implementasi strategi harus dipertimbangkan dalam pilihan strategi.

Dukungan yang tidak memadai dari ahli strategi untuk kegiatan implementasi sering kali merusak kesuksesan organisasi. Pejabat eksekutif, pemilik usaha kecil, dan kepala badan pemerintah harus secara pribadi berkomitmen untuk implementasi strategi dan mengekspresikan komitmen ini dengan cara yang sangat terlihat.

Pernyataan formal ahli strategi tentang pentingnya manajemen strategis harus konsisten dengan dukungan aktual dan penghargaan yang diberikan untuk kegiatan yang diselesaikan dan tujuan yang dicapai. Jika tidak, stres yang disebabkan oleh ketidakkonsistenan dapat menyebabkan ketidakpastian di antara manajer dan karyawan di semua tingkatan.

Mungkin metode terbaik untuk mencegah dan mengatasi masalah sumber daya manusia dalam manajemen strategis adalah dengan secara aktif melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan dalam proses tersebut. Meskipun memakan waktu, pendekatan ini membangun pemahaman, kepercayaan, komitmen, dan kepemilikan serta mengurangi kebencian dan permusuhan. Potensi sebenarnya dari perumusan dan implementasi strategi berada pada manusia.

### Rencana Kepemilikan Saham Karyawan (ESOP)

ESOP adalah program tunjangan karyawan berkualifikasi pajak, iuran pasti, di mana karyawan membeli saham perusahaan melalui uang pinjaman atau kontijutasi tunai. ESOP memberdayakan karyawan untuk bekerja sebagai pemilik; ini adalah alasan utama mengapa jumlah ESOP telah tumbuh secara dramatis menjadi lebih dari 10.000 perusahaan yang mencakup lebih dari 10 miliar karyawan. ESOP sekarang mengendalikan lebih dari Rp. 6000 triliun saham perusahaan di Amerika Serikat.

Selain mengurangi keterasingan pekerja dan merangsang produktivitas, ESOP memungkinkan perusahaan mendapatkan keuntungan lain, seperti penghematan pajak yang substansial. Pokok, bunga, dan pembayaran dividen atas hutang yang didanai ESOP dapat dikurangkan dari pajak. Bank meminjamkan uang kepada ESOP dengan tingkat bunga di bawah prime. Uang ini dapat dibayar kembali dalam rupiah sebelum pajak, menurunkan pembayaran hutang sebanyak 30 persen dalam beberapa kasus. “Budaya kepemilikan benar-benar membuat perbedaan, ketika manajemen adalah fasilitator, bukan diktator,” kata Corey Rosen, direktur eksekutif Pusat Nasional untuk Kepemilikan Karyawan. Lima belas perusahaan milik karyawan tercantum dalam Tabel 7-13.

<b>Tabel 7.13. Lima Belas Contoh Perusahaan ESOP</b>	
Perusahaan	Lokasi Kantor Pusat
Publix Supermarkets	Florida
Science Application	California
Lifetouch	Minnesota
John Lewis Partnership	Inggris Raya
Mondragon Cooperative	Spain
Houchens Industries	Kentucky
Amsted Industries	Illinois
Mast General Store	Carolina Barat
HDR, Inc.	Nebraska
Yoke's Fresh Market	Washington
SPARTA, Inc.	California
Hy-Vee	Iowa
Bi-Mart	Washington
Ferrellgas Partners	Kansas
<i>Sumber: Berdasarkan Edward Iwata, "ESOPs Can Offer Both Upsides, Drawbacks," USA Today (3 April 2017): 2B.</i>	

Jika ESOP memiliki lebih dari 50 persen perusahaan, mereka yang meminjamkan uang kepada ESOP hanya dikenakan pajak 50 persen dari pendapatan yang diterima atas pinjaman tersebut. Namun, ESOP tidak untuk setiap perusahaan, karena biaya hukum, akuntansi, aktuarial, dan penilaian awal untuk mendirikan ESOP adalah sekitar Rp. 7.000.000.000 untuk perusahaan kecil atau menengah, dengan biaya administrasi tahunan sekitar Rp. 2.100.000.000. Analisis mengatakan ESOP juga tidak bekerja dengan baik di perusahaan yang memiliki gaji dan keuntungan yang berfluktuasi. Manajer sumber daya manusia di banyak perusahaan melakukan penelitian awal untuk menentukan keinginan ESOP, dan kemudian mereka memfasilitasi pembentukan dan administrasinya jika manfaatnya lebih besar daripada biayanya.

Wyatt Cafeterias, operator 120 kafetaria di barat daya Amerika Serikat, juga mengadopsi konsep ESOP untuk mencegah pengambilalihan yang tidak bersahabat. Produktivitas karyawan di Wyatt sangat meningkat sejak ESOP dimulai, seperti yang diilustrasikan dalam kutipan berikut:

*Karyawan utama di seluruh organisasi kita adalah orang yang melayani pelanggan di antrean kafetaria. Di masa lalu, karena perputaran karyawan yang tinggi dan upah tingkat awal untuk banyak pekerjaan lini, para karyawan ini menerima perhatian dan pengakuan yang jauh lebih sedikit daripada manajer. Kami sekarang memberi tahu server gerobak teh, "kita pemilik tempat ini. Jangan menunggu manajer memberi tahu kita cara melakukan pekerjaan dengan lebih baik atau cara memberikan layanan yang lebih baik. Kita yang mengurusnya." Tentu, kami mencari peningkatan produktivitas, tetapi sejak kami mulai mendorong keputusan ke tingkat orang yang berurusan langsung dengan pelanggan, kami telah menemukan efek samping yang luar biasa — tiba-tiba kru kerja memiliki sikap "senang berada di sini" yang sangat disukai pelanggan.<sup>(23)</sup>*

## **Menyeimbangkan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Rumah**

Strategi kerja/keluarga telah menjadi sangat populer di kalangan perusahaan saat ini sehingga strategi tersebut sekarang mewakili keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang menawarkan manfaat seperti bantuan perawatan lansia, penjadwalan yang fleksibel, berbagi pekerjaan, tunjangan adopsi, perkemahan musim panas di tempat, saluran bantuan karyawan, perawatan hewan peliharaan, dan bahkan rujukan layanan halaman rumput. Judul perusahaan baru seperti koordinator pekerjaan/kehidupan dan direktur keberagaman menjadi hal yang umum.

Majalah Working Mother setiap tahun menerbitkan daftar "100 Perusahaan Terbaik untuk Ibu yang Bekerja" ([www.workingmother.com](http://www.workingmother.com)). Tiga variabel penting yang digunakan dalam pemeringkatan adalah ketersediaan waktu fleksibel, peluang kemajuan, dan distribusi manfaat yang adil di antara perusahaan. Kriteria penting lainnya adalah kompresi minggu, telecommuting, berbagi pekerjaan, fasilitas penitipan anak, cuti melahirkan untuk kedua orang tua, pendampingan, pengembangan karir, dan promosi untuk perempuan. Delapan perusahaan terbaik Working Mother untuk wanita pekerja pada tahun 2019 disajikan di Tabel 7-14. Working Mother juga melakukan penelitian ekstensif untuk menentukan perusahaan A.S. terbaik untuk wanita kulit berwarna.

Manajer sumber daya manusia perlu mendorong keseimbangan yang lebih efektif antara kehidupan profesional dan pribadi karena hampir 60 miliar orang di Amerika Serikat sekarang menjadi bagian dari keluarga dengan dua karier. Tujuan perusahaan

untuk menjadi lebih ramping dan berarti saat ini harus mencakup pertimbangan akan kenyataan bahwa kehidupan rumah tangga yang baik sangat berkontinjensi pada kehidupan kerja yang baik.

**Tabel 7.14. Beberapa Tempat Kerja Luar Biasa untuk Wanita**

1. Abbott — Pusat penitipan anak yang rumit di kantor pusat melayani 670 bayi, balita, dan anak prasekolah; karyawan dapat mengunjungi anak-anak mereka pada siang hari.
2. Asuransi Semua Negara — Pusat penitipan anak berlimpah: semua karyawan memiliki akses ke penitipan anak dengan potongan harga.
3. American Express — Penjadwalan fleksibel dan penggantian biaya sekolah memungkinkan sebagian besar karyawan untuk melanjutkan pendidikan mereka.
4. Citi — Bekerja dari rumah untuk karyawan menjadikan kepedulian terhadap keluarga sebagai prioritas.
5. Fannie Mae — Mengganti biaya terkait sekolah hingga Rp. 1.400.000.000 per anak; memberikan empat minggu cuti melahirkan berbayar.
6. IBM — Keseimbangan kerja/hidup merupakan bagian integral dari budaya IBM.
7. Johnson&Johnson — Hampir semua karyawan mengatakan kita tidak pernah harus memilih antara keluarga dan bekerja di J&J.
8. Merck&Company — Flextime dan penggantian biaya kuliah tersedia untuk hampir semua karyawan Merck.

Sumber: Berdasarkan situs Web 2019 :

<http://www.workingmother.com/web?service=direct/1/ViewArticlePage/dlinkFullArticle&sp=1780&sp=94>.

Masalah pekerjaan/keluarga tidak lagi hanya menjadi masalah perempuan. Beberapa langkah khusus yang diambil perusahaan untuk mengatasi masalah ini adalah menyediakan bantuan relokasi pasangan sebagai tunjangan karyawan; menyediakan sumber daya perusahaan untuk keperluan rekreasi dan pendidikan keluarga; mendirikan klub desa karyawan, seperti yang ada di IBM dan Bethlehem Steel; dan menciptakan peluang interaksi keluarga/kerja. Sebuah studi oleh Joseph Pleck dari Wheaton College menemukan bahwa di perusahaan yang tidak menawarkan cuti untuk ayah sebagai tunjangan, kebanyakan pria mengambil cuti singkat dan tidak resmi dengan menggabungkan waktu liburan dan hari sakit.

Beberapa organisasi telah mengembangkan hari keluarga, ketika anggota keluarga diundang ke tempat kerja, mengikuti tur pabrik atau kantor, makan malam oleh manajemen, dan diberi kesempatan untuk melihat dengan tepat apa yang dilakukan anggota keluarga lainnya setiap hari. Hari keluarga tidak mahal dan meningkatkan kebanggaan karyawan dalam bekerja untuk organisasi. Jam kerja yang fleksibel selama seminggu adalah respons sumber daya manusia lainnya terhadap kebutuhan individu untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan rumah tangga. Topik pekerjaan/keluarga menjadi bagian dari agenda pertemuan dan karenanya dibahas di banyak organisasi.

Hanya 2,6 persen dari firma Fortune 500 yang memiliki CEO wanita. Namun, penelitian terbaru menemukan bahwa perusahaan dengan lebih banyak eksekutif dan direktur wanita mengungguli perusahaan lain.<sup>(24)</sup> Judy Rosener dari University of California, Irvine, mengatakan, "Pemindaian otak membuktikan bahwa pria dan wanita berpikir secara berbeda, jadi perusahaan dengan campuran pria dan wanita. eksekutif wanita akan mengungguli pesaing yang mengandalkan kepemimpinan dari satu jenis kelamin. " Bukan berarti wanita lebih baik dari pria, kata Rosener. Perpaduan gaya berpikir itulah yang menjadi kunci efektivitas manajemen.

Selama minggu pertama tahun 2019 , Ellen Kullman menggantikan Chad Holliday sebagai CEO DuPont, yang menjadikan jumlah CEO wanita yang menjalankan 500 firma publik terbesar di Amerika Serikat menjadi 13 orang. Tiga belas adalah angka rekor, tetapi hanya satu lebih dari total tahun sebelumnya. Lynn Elsenhans menjadi CEO Sunoco pada tahun 2018. Pada tahun 2018, dua CEO wanita Fortune 500 pergi: Meg Whitman di eBay dan Paula Reynolds di Safeco.

USA Today melacak kinerja CEO wanita versus CEO pria, dan penelitian mereka menunjukkan hampir tidak ada perbedaan dalam kedua grup.<sup>(25)</sup> Tahun 2018, saham S&P 500 turun 38,5 persen, tahun terburuk sejak 1937. Saham perusahaan tahun itu dengan CEO wanita turun 42,7 persen, tetapi beberapa perusahaan yang dijalankan oleh CEO wanita jauh lebih baik, seperti Kraft Foods, turun hanya 18 persen di bawah Irene Rosenfeld. Dua perusahaan yang sukses di bawah CEO wanita adalah Avon di bawah Andrea Jung dan Reynolds American di bawah Susan Ivey. Saham-saham itu masing-masing naik 65,4 persen dan 20,8 persen, sejak perempuan-perempuan itu menjadi CEO. Tabel 7-15 memberikan 13 CEO Wanita Fortune 500 pada tahun 2019 .

**Tabel 7.15. Fortune 500 Women CEOs pada tahun 2019**

CEO	Perusahaan	Beruntung masuk peringkat 500
Angela Braly	WellPoint	33
Patricia Woertz	Archer Daniels Midland	52
Lynn Elsenhans	Sunoco	56
Indra Nooyi	PepsiCo	59
Irene Rosenfeld	Kraft Foods	63
Carol Meyrowitz	TJX	132
Mary Sammons	Rire Aid	142
Anne Mulcahy	Xerox	144
Brenda Barnes	Sara Lee	203
Andrea Jung	Avon Product	265
Susan Ivey	Rwynolds American	290
Christina Gold	Western Union	473

Ada ruang besar untuk perbaikan dalam menghilangkan langit-langit kaca di dalam negeri, terutama mengingat bahwa perempuan merupakan 47 persen dari angkatan kerja AS. Langit-langit kaca mengacu pada penghalang tak terlihat di banyak perusahaan yang melarang perempuan dan minoritas dari posisi manajemen tingkat atas. Amerika Serikat memimpin dunia dalam mempromosikan perempuan dan minoritas ke posisi manajerial tingkat menengah dan atas dalam bisnis.

Pemecatan CEO Harry Stonecipher karena melakukan perselingkuhan meningkatkan kesadaran publik tentang percintaan di kantor. Namun, hanya 12 persen dari 391

perusahaan yang disurvei oleh American Management Association telah menulis pedoman tentang kencan di kantor.<sup>(26)</sup> Faktanya adalah bahwa sebagian besar majikan di Amerika Serikat menutup mata terhadap perselingkuhan dalam perkawinan. Beberapa perusahaan, seperti Southwest Airlines, yang mempekerjakan lebih dari 1.000 pasangan menikah, secara eksplisit mengizinkan hubungan kantor berdasarkan kesepakatan. Penelitian menunjukkan bahwa lebih banyak pria daripada wanita yang terlibat dalam perselingkuhan di tempat kerja, sekitar 22 persen hingga 15 persen; Namun, persentase wanita yang melakukan perselingkuhan terus meningkat, sedangkan persentase pria yang berselingkuh dengan rekan kerja tetap stabil.<sup>(27)</sup> Jika perselingkuhan mengganggu pekerjaan kita, maka “langkah pertama adalah pergi ke orang yang melanggar secara pribadi dan mencoba menyelesaikan masalah tersebut. Jika gagal, pergilah ke manajer sumber daya manusia untuk mencari bantuan.”<sup>(28)</sup> Mengajukan gugatan diskriminasi berdasarkan perselingkuhan direkomendasikan hanya sebagai upaya terakhir karena pengadilan pada umumnya menetapkan bahwa cedera rekan kerja tidak cukup luas untuk menjamin kerugian apa pun .

### **Manfaat Tenaga Kerja yang Beragam**

Toyota telah berkomitmen hampir Rp. 800 triliun selama 10 tahun untuk mendiversifikasi tenaga kerjanya dan menggunakan lebih banyak pemasok minoritas. Ratusan perusahaan lain, seperti Ford Motor Company dan CocaCola, juga berupaya untuk menjadi lebih terdiversifikasi dalam tenaga kerja mereka. TJX Companies, induk dari 1.500 toko T. J. Maxx dan Marshall, telah menuai keuntungan besar dan merupakan perusahaan teladan dalam hal keragaman.

Sebuah organisasi mungkin bisa menjadi paling efektif ketika tenaga kerjanya mencerminkan keragaman pelanggannya. Untuk perusahaan global, tujuan ini bisa menjadi optimis, tetapi itu adalah tujuan yang bermanfaat.

### **Program Kesehatan Perusahaan**

Artikel sampul BusinessWeek baru-baru ini merinci bagaimana perusahaan berusaha untuk menurunkan biaya percepatan premi asuransi kesehatan karyawan.<sup>(29)</sup> Banyak perusahaan seperti Scotts Miracle-Gro Company (berbasis di Marysville, Ohio), IBM, dan Microsoft menerapkan program kesehatan, mengharuskan karyawan menjadi lebih sehat atau membayar premi asuransi yang lebih tinggi. Karyawan yang mendapatkan bonus kemenangan yang lebih sehat, perjalanan gratis, dan membayar premi lebih rendah; karyawan yang tidak sesuai membayar premi yang lebih tinggi dan tidak menerima tunjangan yang "sehat". Kesehatan karyawan telah menjadi isu strategis bagi banyak perusahaan. Sebagian besar perusahaan memerlukan pemeriksaan kesehatan sebagai bagian dari lamaran pekerjaan, dan kesehatan semakin menjadi faktor perekrutan. Michael Porter, salah satu penulis Redefining Health Care, berkata, “Kami berpendapat bahwa kita dapat menikmati hot dog, mengikuti kontes makan pai, dan minum setiap hari, dan masyarakat akan menjagamu. Kami tidak dapat membiarkan individu menaikkan biaya perusahaan karena mereka tidak bersedia mengatasi masalah kesehatan mereka sendiri. ”

Sedikit lebih dari 60 persen perusahaan dengan 10.000 atau lebih karyawan memiliki program kesehatan pada tahun 2018, naik dari 47 persen pada tahun 2005.<sup>(30)</sup> Di antara perusahaan dengan program kesehatan, biaya rata-rata per karyawan adalah Rp. 717.730. Namun, dalam ekonomi yang lemah akhir-akhir ini, perusahaan mengurangi program kesehatan mereka. Banyak karyawan mengatakan bahwa

mereka sangat stres dengan pekerjaan dan keuangan sehingga mereka memiliki sedikit waktu untuk makan dengan benar dan berolahraga. PepsiCo pada tahun 2019 memperkenalkan biaya tambahan Rp. 60.000 untuk semua karyawannya yang merokok; perusahaan memiliki program berhenti merokok. Tingkat berhenti merokok PepsiCo di antara karyawan meningkat menjadi 34 persen pada 2019 dibandingkan 20 persen pada 2017.

Program kesehatan memberikan konseling kepada karyawan dan mengupayakan perubahan gaya hidup untuk mencapai hidup yang lebih sehat. Misalnya, lemak trans merupakan penyebab utama penyakit jantung. Hampir menghilangkan lemak trans dalam diet seseorang akan mengurangi risiko serangan jantung sebanyak 19 persen, menurut sebuah artikel baru-baru ini. Kota New York sekarang mewajibkan restoran untuk memberi tahu pelanggan tentang kadar lemak trans yang disajikan dalam makanan siap saji. Chicago sedang mempertimbangkan larangan serupa untuk lemak trans. Denmark pada tahun 2003 menjadi negara pertama yang mengatur lemak trans secara ketat.

Rantai restoran hanya perlahan-lahan mengurangi kadar lemak trans dalam makanan yang disajikan karena (1) minyak lemak trans membuat makanan yang digoreng lebih renyah, (2) lemak trans memberi umur simpan yang lebih lama, (3) minyak lemak trans dapat digunakan berkali-kali dibandingkan dengan minyak goreng lainnya, dan (4) minyak lemak trans terasa lebih enak. Tiga jaringan restoran telah beralih ke minyak bebas lemak trans — Chili's, Ruby Tuesday, dan Wendy's — tetapi beberapa jaringan restoran masih menggunakan minyak lemak trans, termasuk Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Dunkin' Donuts, Taco Bell, dan Burger King. Marriott International pada Februari 2017 menghilangkan lemak trans dari makanan yang disajikannya di 2.300 hotel di Amerika Utara, menjadi jaringan hotel besar pertama yang melakukannya, meskipun jaringan 18 hotel mewah Lowes berada di belakangnya. Perubahan Marriott termasuk merek Renaissance, Courtyard, dan Residence Inn.

Lemak jenuh juga buruk, jadi orang harus menghindari makan terlalu banyak daging merah dan produk susu, yang tinggi lemak jenuhnya. Tujuh kebiasaan gaya hidup utama yang tercantum dalam Tabel 7-16 dapat meningkatkan kesehatan dan umur panjang secara signifikan

**Tabel 7.16. Kunci untuk Tetap Sehat, Hidup hingga Usia 100 Tahun, dan Menjadi Karyawan yang “Sejahtera”**

1. Makanlah yang bergizi — makanlah berbagai macam buah dan sayur setiap hari karena keduanya memiliki bahan yang digunakan tubuh untuk memperbaiki dan memperkuat dirinya sendiri.
2. Tetap terhidrasi — minumlah banyak air untuk membantu tubuh menghilangkan racun dan memungkinkan organ tubuh berfungsi secara efisien; tubuh sebagian besar adalah air.
3. Istirahat yang cukup — tubuh memperbaiki dirinya sendiri selama istirahat, jadi tidurlah setidaknya tujuh jam setiap malam, sebaiknya delapan jam.
4. Perbanyak olah raga — olah raga dengan penuh semangat minimal 30 menit setiap hari agar tubuh dapat mengeluarkan racun dan memperkuat organ vital.

5. Kurangi stres — sistem kekebalan tubuh melemah ketika seseorang sedang stres, membuat tubuh rentan terhadap banyak penyakit, jadi jaga stres seminimal mungkin.
6. Jangan merokok — merokok membunuh, tidak diragukan lagi.
7. Konsumsi suplemen vitamin — konsultasikan dengan dokter kita, tetapi karena diet sendiri sulit untuk memasok semua nutrisi dan vitamin yang dibutuhkan, suplemen dapat membantu dalam mencapai kesehatan yang baik dan umur panjang.

*Sumber: Berdasarkan Lauren Etter, "Trans Fats: Will They Get Shelved?" Wall Street Journal (8 Desember 2016): A6; Joel Fuhrman, MD, Eat to Live (Boston: Little, Brown, 2003).*

## Kesimpulan

Perumusan strategi yang sukses sama sekali tidak menjamin implementasi strategi yang sukses. Meskipun saling bergantung satu sama lain, perumusan strategi dan implementasi strategi memiliki karakteristik yang berbeda. Dalam satu kata, implementasi strategi berarti perubahan. Secara luas disepakati bahwa "pekerjaan yang sebenarnya dimulai setelah strategi dirumuskan." Implementasi strategi yang sukses membutuhkan dukungan, serta disiplin dan kerja keras dari, manajer dan karyawan yang termotivasi. Terkadang menakutkan untuk berpikir bahwa satu individu dapat menyabotase upaya implementasi strategi yang tidak dapat diperbaiki.

Merumuskan strategi yang tepat saja tidak cukup, karena manajer dan karyawan harus termotivasi untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Masalah manajemen yang dianggap sentral untuk implementasi strategi termasuk mencocokkan struktur organisasi dengan strategi, menghubungkan kinerja dan pembayaran dengan strategi, menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk perubahan, mengelola hubungan politik, menciptakan budaya yang mendukung strategi, mengadaptasi proses produksi/operasi, dan mengelola sumber daya manusia. Menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, dan mengalokasikan sumber daya adalah kegiatan implementasi strategi pusat yang umum untuk semua organisasi. Bergantung pada ukuran dan jenis organisasi, masalah manajemen lainnya bisa sama pentingnya untuk implementasi strategi yang sukses.

## Masalah untuk Ditinjau dan Didiskusikan

1. Sebutkan lima aktivitas hemat biaya tenaga kerja yang kita yakini paling efektif untuk (1) Best Buy, (2) universitas kita, dan (3) Layanan Pos A.S. Berikan dasar pemikiran untuk setiap perusahaan.
2. Tentukan dan berikan contoh cuti yang dapat diterapkan di sekolah bisnis kita.
3. Bab tersebut mengatakan perumusan strategi berfokus pada efektivitas, sedangkan implementasi strategi berfokus pada efisiensi. Mana yang lebih penting, efektivitas atau efisiensi? Berikan contoh untuk setiap konsep.
4. Dalam menyatakan tujuan, mengapa istilah seperti peningkatan, minimalisasi, maksimalkan, sesegera mungkin, memadai, dan penurunan dihindari?
5. Apa empat jenis sumber daya yang dimiliki semua organisasi? Buat daftar menurut kepentingannya untuk universitas atau sekolah bisnis kita.

6. Mempertimbangkan penghindaran, defusi, konfrontasi, metode resolusi konflik manakah yang paling kita sukai? Mengapa? Mana yang paling kita sukai? Mengapa?
7. Jelaskan mengapa hubungan struktur-strategi Chandler umumnya ada di antara perusahaan.
8. Jika kita memiliki dan membuka tiga restoran setelah kita lulus, apakah kita akan beroperasi dari struktur fungsional atau divisi? Mengapa?
9. Jelaskan cara memilih antara produk per divisi dan struktur organisasi divisi per wilayah.
10. Pikirkan sebuah perusahaan yang akan beroperasi paling baik menurut kita dengan struktur organisasi divisi-layanan. Jelaskan alasan kita.
11. Apa dua kelemahan utama dari struktur organisasi tipe SBU? Apakah dua keuntungan utama itu? Di titik mana dalam pertumbuhan perusahaan, apakah kita merasa keuntungannya mengimbangi kerugiannya? Jelaskan.
12. Dalam urutan kepentingan menurut pendapat kita, buatlah daftar enam keuntungan dari struktur organisasi matriks.
13. Mengapa kepala divisi memiliki jabatan presiden daripada wakil presiden?
14. Apakah Six Sigma lebih merupakan teknik manajemen restrukturisasi atau rekayasa ulang? Mengapa?
15. Bandingkan dan kontras pembagian keuntungan dengan pembagian keuntungan sebagai insentif kinerja karyawan.
16. Sebutkan tiga penolakan untuk mengubah strategi. Berikan contoh kapan kita akan menggunakan setiap metode atau pendekatan.
17. Menurut pendapat kita, daftar enam teknik atau aktivitas yang banyak digunakan untuk mengubah budaya organisasi.
18. Apa keuntungan mendirikan ESOP di sebuah perusahaan?
19. Buat daftar alasan mengapa penting bagi organisasi untuk tidak memiliki "langit-langit kaca".
20. Mengalokasikan sumber daya dapat menjadi aktivitas politik dan ad hoc di perusahaan yang tidak menggunakan manajemen strategis. Mengapa ini benar? Apakah mengadopsi manajemen strategis memastikan alokasi sumber daya yang mudah? Mengapa?
21. Bandingkan formulasi strategi dengan implementasi strategi dalam artian masing-masing merupakan seni atau ilmu.
22. Jelaskan hubungan antara tujuan dan kebijakan tahunan.
23. Identifikasi tujuan jangka panjang dan dua tujuan tahunan pendukung untuk organisasi yang dikenal.
24. Identifikasi dan diskusikan tiga kebijakan yang berlaku untuk kelas manajemen strategis kita saat ini.
25. Jelaskan pernyataan berikut: Konsistensi tujuan horizontal sama pentingnya dengan konsistensi vertikal.
26. Jelaskan beberapa alasan mengapa konflik dapat terjadi selama kegiatan penetapan tujuan.
27. Menurut pendapat kita, pendekatan apa untuk penyelesaian konflik yang terbaik untuk menyelesaikan perselisihan antara manajer personalia dan manajer penjualan atas pemecatan seorang wiraniaga tertentu? Mengapa?
28. Jelaskan budaya organisasi perguruan tinggi atau universitas kita.
29. Jelaskan mengapa struktur organisasi sangat penting dalam implementasi strategi.
30. Menurut kita, berapa banyak divisi terpisah yang dapat dimiliki organisasi tanpa menggunakan struktur organisasi tipe SBU? Mengapa?

31. Apakah kita akan merekomendasikan struktur divisi berdasarkan area geografis, produk, pelanggan, atau proses untuk bank menengah di area lokal kita? Mengapa?
32. Apa keuntungan dan kerugian desentralisasi fungsi pengupahan dan gaji dari suatu organisasi? Bagaimana ini bisa dicapai?
33. Pertimbangkan organisasi perguruan tinggi yang kita kenal. Bagaimana masalah manajemen mempengaruhi implementasi strategi dalam organisasi itu?
34. Sebagai manajer produksi surat kabar lokal, masalah apa yang akan kita antisipasi dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan rata-rata jumlah halaman di surat kabar sebesar 40 persen?
35. Apakah kita yakin pengeluaran untuk penitipan anak atau fasilitas kebugaran dijamin dari perspektif manfaat biaya? Mengapa atau mengapa tidak?
36. Jelaskan mengapa implementasi strategi yang sukses sering kali bergantung pada apakah proses perumusan strategi memberdayakan manajer dan karyawan.
37. Diskusikan langit-langit kaca di Amerika Serikat, berikan ide dan saran kita.
38. Diskusikan tiga cara yang dibahas dalam buku ini untuk menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi.
39. Buat daftar berbagai jenis struktur organisasi. Buat diagram apa yang menurut kita paling kompleks dari struktur ini dan beri label pada diagram kita dengan jelas.
40. Buat daftar keuntungan dan kerugian dari fungsional versus struktur organisasi divisi.
41. Diskusikan tren terkini tentang wanita dan minoritas yang menjadi eksekutif puncak di Amerika Serikat.
42. Diskusikan tren terkini dalam perusahaan yang mengurangi program ramah keluarga.
43. Teliti perkembangan terbaru dalam gugatan class action yang melibatkan manajer wanita versus Wal-Mart Stores dan laporkan temuan kita ke kelas.
44. Sebutkan tujuh pedoman untuk diikuti dalam mengembangkan bagan organisasi.

## Catatan

1. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (September–October 1988): 66.
2. A. G. Bedeian and W. F. Glueck, *Management*, 3rd ed. (Chicago: The Dryden Press, 1983): 212.
3. Boris Yavitz and William Newman, *Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning* (New York: The Free Press, 1982): 195.
4. E. H. Schein. "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning," *Sloan Management Review* 38, 1 (1996): 9–20.
5. S. Ghoshal and C. A. Bartlett, "Changing the Role of Management: Beyond Structure to Processes." *Harvard Business Review* 73, 1 (1995): 88.
6. Joann Lublin, "Chairman-CEO Split Gains Allies," *Wall Street Journal* (March 30, 2019 ): B4.
7. Karen Richardson, "The 'Six Sigma' Factor for Home Depot," *Wall Street Journal* (January 4, 2017): C3.

8. "Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable," *Wall Street Journal* (April 4, 1997): 1; Stephanie Armour, "Management Loses Its Allure," *USA Today* (October 10, 1997): 1B.
9. Paul Carroll, "No More Business as Usual, Please. Time to Try Something Different," *Wall Street Journal* (October 23, 2001): A24.
10. Yuka Hayashi and Phred Dvorak, "Japanese Wrestle with CEO Pay as They Go Global," *Wall Street Journal* (November 28, 2018): B1.
11. Kris Maher and Kris Hudson, "Wal-Mart to Sweeten Bonus Plans for Staff," *Wall Street Journal* (March 22, 2017): A11.
12. Richard Brown, "Outsider CEO: Inspiring Change with Force and Grace," *USA Today* (July 19, 1999): 3B.
13. Yavitz and Newman, 58.
14. Phred Dvorak, "Executive Salaries May Fall More Sharply in 2019," *Wall Street Journal* (April 3, 2019): B4.
15. Jack Duncan, *Management* (New York: Random House, 1983): 381–390.
16. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics* (Summer 1983): 13–28.
17. T. Deal and A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses," *Journal of Applied Behavioral Science* 19, no. 4 (1983): 498–504.
18. H. Ibsen, "The Wild Duck," in O. G. Brockett and L. Brockett (eds.), *Plays for the Theater* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967); R. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* 28, no. 2 (1985): 26, 37–40.
19. T. Deal and A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982): 256.
20. Robert Stobaugh and Piero Telesio, "Match Manufacturing Policies and Product Strategy," *Harvard Business Review* 61, no. 2 (March–April 1983): 113.
21. Dana Magtlioli and Sara Murray, "Employers Hit Salaried Staff with Furloughs," *Wall Street Journal* (February 24, 2019): D1; Laura Petrecca, "More Companies Turn to Furloughs to Save Money, Jobs," *USA Today* (March 5, 2019): B1.
22. R. T. Lenz and Marjorie Lyles, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems," *Journal of Business Strategy* 60, no. 4 (Spring 1986): 58.
23. J. Warren Henry, "ESOPs with Productivity Payoffs," *Journal of Business Strategy* (July–August 1989): 33.
24. Del Jones, "Women Slowly Gain on Corporate America," *USA Today* (January 2, 2019): 6B.
25. *Ibid.*
26. Sue Shellenbarger, "Employers Often Ignore Office Affairs, Leaving Co-workers in Difficult Spot," *Wall Street Journal* (March 10, 2005): D1.
27. *Ibid.*
28. *Ibid.*
29. Michelle Conlin, "Get Healthy—or Else," *BusinessWeek* (February 26, 2017): 58–69.
30. Laura Petrecca, "Companies Re-Evaluate Wellness Programs," *USA Today* (June 17, 2019): 3B.

### **Bahan Bacaan untuk Menunjang Pembelajaran**

Barkema, Harry G., and Mario Schijven. "Toward Unlocking the Full Potential of Acquisitions: The Role of Organizational Restructuring." *Academy of Management Journal* 51, no. 4 (August 2018): 696.

Bennett, Nathan, and Stephen A. Miles. "6 Steps to (Re) Building a Top Management Team." *MIT Sloan Management Review* 50, no. 1 (Fall 2018): 60.

Bergh, Donald D., and Elizabeth Lim. "Learning How to Restructure: Absorptive Capacity and Improvisational Views of Restructuring Actions and Performance." *Strategic Management Journal* 29, no. 6 (June 2018): 593.

Berrone, Pascual, and Luis Gomez-Mejia. "Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective." *Academy of Management Journal* (February 2019 ): 103–126.

Boeker, Warren, and Frank T. Rothaermel. "Old Technology Meets New Technology: Complementarities, Similarities, and Alliance Formation." *Strategic Management Journal* 29, no. 1 (January 2018): 47.

Brandes, Pamela, Maria Goranova, and Steven Hall. "Navigating Shareholder Influence: Compensation Plans and the Shareholder Approval Process." *Academy of Management Perspectives* 22, no. 1 (February 2018): 41.

Brush, Candida G., and Elizabeth J. Gatewood. "Women Growing Businesses: Clearing the Hurdles." *Business Horizons* 51, no. 3 (May–June 2018): 175.

Canales, J. Ignacio, and Joaquim Vila. "Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC." *Long Range Planning* 41, no. 3 (June 2018): 273.

Canyon, Martin J., Simon I. Peck, and Graham Sadler. "Compensation Consultants and Executive Pay: Evidence from the United States and the United Kingdom." *Academy of Management Perspectives* (February 2019 ): 43–55.

Crittenden, Victoria L., and William F. Crittenden. "Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation." *Business Horizons* 51, no. 4 (July–August 2018): 301.

D'Amelio, Angelo, Jeffrey D. Ford, and Laurie W. Ford. "Resistance to Change: The Rest of the Story." *Academy of Management Review* 33, no. 2 (April 2018): 362.

Ford, Jeffrey D., and Laurie W. Ford. "Decoding Resistance to Change." *Harvard Business Review* (April 2019 ): 99–104.

Heugens, Pursey, and Michel Lander. "Structure! Agency!: A Meta-Analysis of Institutional Theories of Organization." *Academy of Management Journal* (February 2019 ): 87–102.

Humphreys, John, and Hal Langford. "Managing a Corporate Culture 'Slide.'" *MIT Sloan Management Review* 49, no. 3 (Spring 2018): 25.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Mastering the Management System." *Harvard Business Review* (January 2018): 62.

Kaplan, Steven N. "CEO Compensation: Are U.S. CEOs Overpaid?" *Academy of Management Perspectives* 22, no. 2 (May 2018): 5.

Lam, Kevin, Ji Li, Shirley X.Y. Liu, and James J. M. Sun. "Strategic Human Resource Management, Institutionalization, and Employment Modes: An Empirical Study in China." *Strategic Management Journal* 29, no. 3 (March 2018): 337.

Lawler, Edward E. III. "Why Are We Losing All Our Good People?" *Harvard Business Review* (June 2018): 41.

Love, Geoffrey, and Matthew Kraatz. "Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation." *Academy of Management Journal* (April 2019 ): 314–335.

Miller, Susan, David Hickson, and David Wilson. "From Strategy to Action: Involvement and Influence in Top Level Decisions." *Long Range Planning* 41, No. 6 (December 2018): 606–628.

O'Leary-Kelly, Anne, Lynn Bowes-Sperry, Collette, Bates, and Emily Lean. "Sexual Harassment at Work: A Decade (Plus) of Progress." *Journal of Management* (June 2019 ): 503–538.

Remus, Ilies, Kelly Wilson, and David Wagner. "The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration." *Academy of Management Journal* (February 2019 ): 87–102

Sutton, Robert. "How to Be a Good Boss in a Bad Economy." *Harvard Business Review* (June 2019 ): 42–53.

Veloso, Francisco M., and Claudio Wolter. "The Effects of Innovation on Vertical Structure: Perspectives on Transaction Costs and Competences." *Academy of Management Review* (July 2018): 586.

Watkins, Michael. "Picking the Right Transition Strategy." *Harvard Business Review* (January 2019 ): 46–53.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 7A

#### Merevisi Bagan Organisasi McDonald's

##### Tujuan

Mengembangkan dan mengubah bagan organisasi merupakan keterampilan penting yang harus dimiliki oleh ahli strategi. Latihan ini dapat meningkatkan keterampilan kita dalam mengubah struktur hierarki organisasi sebagai respons terhadap strategi baru yang sedang dirumuskan.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Buka Kasus Kohesi McDonald's dan tinjau bagan organisasi. Di selembar kertas terpisah, jawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Jenis bagan organisasi apa yang diilustrasikan untuk McDonald's?
2. Perbaikan apa yang dapat kita rekomendasikan untuk bagan organisasi McDonald's? Berikan alasan kita untuk setiap saran.
3. Aspek apa dari bagan McDonald's yang paling kita sukai?
4. Jenis bagan organisasi apa yang menurut kita paling sesuai dengan McDonald's? Mengapa?

### Latihan Pembelajaran 7B

#### Apakah Organisasi Benar-benar Menetapkan Tujuan?

##### Tujuan

Tujuan memberikan arahan, memungkinkan sinergi, membantu evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang pengerahan tenaga, dan membantu alokasi sumber daya dan desain pekerjaan. Latihan ini akan meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana organisasi menggunakan atau menyalahgunakan tujuan.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Bergabunglah dengan satu orang lain di kelas untuk membentuk tim dua orang.

##### Langkah 2

Hubungi pemilik atau manajer organisasi di kota atau kota kita melalui telepon. Minta wawancara pribadi selama 30 menit atau pertemuan dengan orang itu untuk membahas "tujuan bisnis". Selama pertemuan kita, carilah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah menurut kita penting bagi bisnis untuk menetapkan dan mengomunikasikan dengan jelas tujuan jangka panjang dan tahunan? Mengapa atau mengapa tidak?
2. Apakah organisasi kita menetapkan tujuan? Jika ya, jenis apa dan berapa banyak? Bagaimana tujuan dikomunikasikan kepada individu? Apakah tujuan

perusahaan kita dalam bentuk tertulis atau hanya dikomunikasikan secara lisan?

3. Sejauh mana manajer dan karyawan terlibat dalam proses penetapan tujuan?
4. Seberapa sering tujuan bisnis kita direvisi dan dengan proses apa?

### **Langkah 3**

Buat catatan yang bagus selama wawancara. Biarkan satu orang menjadi pencatat dan satu orang yang berbicara paling banyak. Siapkan catatan kita dan siap untuk diserahkan kepada profesor kita. Langkah 4 Persiapkan presentasi lisan 5 menit untuk kelas, melaporkan hasil wawancara kita. Serahkan laporan yang kita ketik.

### **Latihan Pembelajaran 7C**

#### **Memahami Budaya Universitas Saya**

##### **Tujuan**

Mengungkap nilai-nilai dan keyakinan dasar yang terkubur dalam-dalam dalam kumpulan cerita, bahasa, pahlawan, pahlawan wanita, dan ritual organisasi yang kaya itu merupakan suatu seni, namun budaya dapat menjadi faktor terpenting dalam menerapkan strategi.

##### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Pada selembar kertas terpisah, tuliskan istilah-istilah berikut: pahlawan/pahlawan wanita, kepercayaan, metafora, bahasa, nilai, simbol, cerita, legenda, hikayat, cerita rakyat, mitos, upacara, ritus, dan ritual.

##### **Langkah 2**

Untuk perguruan tinggi atau universitas kita, berikan contoh untuk setiap istilah. Jika perlu, bicarakan dengan fakultas, staf, alumni, administrasi, atau sesama mahasiswa lembaga untuk mengidentifikasi contoh dari setiap istilah.

##### **Langkah 3**

Laporkan temuan kita ke kelas. Ceritakan kepada kelas bagaimana perasaan kita mengenai produk budaya yang secara sadar digunakan untuk membantu menerapkan strategi.

## BAB 8

### Masalah Pemasaran, Keuangan, Litbang, Dan Mis

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Jelaskan segmentasi pasar dan positioning produk sebagai alat implementasi strategi.
2. Diskusikan prosedur untuk menentukan nilai bisnis.
3. Jelaskan mengapa proyeksi analisis laporan keuangan adalah alat implementasi strategi utama.
4. Jelaskan bagaimana mengevaluasi daya tarik hutang versus saham sebagai sumber modal untuk menerapkan strategi.
5. Diskusikan sifat dan peran penelitian dan pengembangan dalam implementasi strategi.
6. Jelaskan bagaimana sistem informasi manajemen dapat menentukan keberhasilan upaya implementasi strategi.

#### Kutipan Terkenal

*"Strategi terbesar akan gagal jika diterapkan dengan buruk."*

**- Bernard Reimann**

*"Tidak ada keputusan strategis yang 'sempurna'. Seseorang selalu harus membayar harga. Orang harus selalu menyeimbangkan tujuan yang bertentangan, opini yang bertentangan, dan prioritas yang bertentangan. Keputusan strategis terbaik hanyalah perkiraan - dan risiko."*

**- Peter Drucker**

*"Pertanyaan sebenarnya bukanlah seberapa baik kita melakukannya hari ini dibandingkan dengan sejarah kita sendiri, tetapi bagaimana kita melakukannya melawan pesaing kita."*

**- Donald Kress**

*"Karena jendela pasar terbuka dan tertutup lebih cepat, penting bahwa R&D dikaitkan lebih dekat dengan strategi perusahaan."*

**- William Spenser**

*"Seringkali, ahli strategi tidak harus merumuskan strategi sama sekali; mereka harus melanjutkan dengan menerapkan strategi yang sudah mereka miliki."*

**- Henry Mintzberg**

*"Sudah menjadi sifat manusia untuk membuat keputusan berdasarkan emosi, bukan berdasarkan fakta. Tapi tidak ada yang lebih tidak logis."*

**- Toshiba Corporation**

*"Tidak ada bisnis yang dapat melakukan segalanya. Sekalipun memiliki uang, ia tidak akan pernah memiliki cukup orang baik. Ia harus menetapkan prioritas. Hal terburuk*

yang harus dilakukan adalah sedikit dari segalanya. Ini memastikan tidak ada yang dicapai. Itu lebih baik memilih prioritas yang salah daripada tidak sama sekali. "

- PeterDrucker

Strategi tidak memiliki peluang untuk berhasil diterapkan dalam organisasi yang tidak memasarkan barang dan jasa dengan baik, dalam perusahaan yang tidak dapat memperoleh modal kerja yang dibutuhkan, dalam perusahaan yang menghasilkan produk yang secara teknologi lebih rendah, atau dalam perusahaan yang memiliki sistem informasi yang lemah. Bab ini membahas masalah pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, dan sistem informasi manajemen (MIS) yang penting untuk implementasi strategi yang efektif. Topik khusus meliputi segmentasi pasar, posisi pasar, evaluasi nilai bisnis, menentukan sejauh mana hutang dan/atau saham harus digunakan sebagai sumber modal, mengembangkan proyeksi laporan keuangan, mengontrak R&D di luar perusahaan, dan menciptakan dukungan informasi. sistem. Keterlibatan dan partisipasi manajer dan karyawan sangat penting untuk sukses dalam aktivitas pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, dan MIS.

### Bagaimana Melakukan Hal Hebat Dalam Ekonomi yang Lemah

#### JOHNSON&JOHNSON (J&J)



Mengutamakan Kelembutan™



Komitmen untuk Perawatan Bayi



Menggunakan Bahan Berkualitas

Didirikan pada tahun 1886 dan berbasis di New Brunswick, New Jersey, J&J memproduksi berbagai macam produk perawatan kesehatan, mulai dari bedak bayi hingga Listerine hingga suku cadang pengganti sendi hingga obat-obatan farmasi. J&J adalah perusahaan raksasa yang dikelola dengan baik yang membayar jumlah dividen tertinggi kelima setiap tahun dari perusahaan mana pun di dunia.

Di antara semua perusahaan di dunia, majalah Fortune menilai J&J sebagai nomor 5 dalam daftar "Perusahaan Paling Dikagumi" tahun 2019. Pendapatan J&J untuk tahun 2019 meningkat dari Rp. 610 triliun menjadi Rp. 630 triliun ketika sebagian besar perusahaan mengalami penurunan pendapatan. Juga untuk kalender 2018, laba bersih J&J meningkat menjadi Rp. 129 triliun dari Rp. 105 triliun ketika sebagian besar perusahaan mengalami kerugian dramatis.

CEO J&J, Bill Weldon, berkata, "Kredo kami, yang dibuat oleh Robert Wood Johnson pada tahun 1943, masih mengatur J&J. Kredo kami benar-benar menetapkan prioritas kami. D

prioritas pertama kami adalah orang-orang yang menggunakan produk kami — untuk memastikan kami memasok produk berkualitas kepada mereka, ”katanya. Pelamar J&J harus membaca credo sebelum dipekerjakan, dan Weldon mengatakan bahwa siapa pun yang beralih ke posisi kepemimpinan di perusahaan menghabiskan dua hari bersamanya, bos SDM J&J, dan penasihat umum berbicara tentang bagaimana credo "telah membentuk organisasi dan keputusan kita" atas 66 tahun.

Jika kita sakit, kemungkinan besar kita akan mulai menggunakan produk J&J. Raksasa yang terdiversifikasi beroperasi di tiga segmen melalui lebih dari 250 perusahaan yang beroperasi di sekitar 60 negara. Divisi J&J Pharmaceuticals membuat obat (termasuk obat skizofrenia Risperdal dan obat psoriasis Remicade) untuk berbagai penyakit, seperti kondisi neurologis, kelainan darah, penyakit autoimun, dan nyeri. Divisi Perangkat Medis dan Diagnostik J&J menawarkan peralatan bedah, perangkat pemantauan, produk ortopedi, dan lensa kontak, di antara barang-barang lainnya. Segmen konsumen membuat obat dan produk yang dijual bebas untuk perawatan kulit dan rambut, perawatan mulut, pertolongan pertama, dan kesehatan wanita.

Pada pertengahan 2019 , J&J setuju untuk mengakuisisi pengembang obat kanker kecil, Cougar Biotechnology, dengan uang tunai sekitar Rp. 894 miliar. Cougar memiliki obat yang sangat baik untuk kanker prostat stadium akhir. Harga beli J&J sebesar Rp. 602.000 per saham adalah 16 persen premium di atas harga penutupan saham Cougar.

J&J melaporkan laba bersih kuartal kedua 2019 sebesar Rp. 321 triliun dan penjualan Rp. 152.4 triliun. Selama kuartal tersebut, penjualan perawatan Remicade J&J untuk rheumatoid arthritis naik 24 persen menjadi Rp. 1,1 triliun. Pada Juli 2019 , perusahaan mengakuisisi saham minoritas di Elan Corporation, yang membuat obat Alzheimer.

*Sumber: Berdasarkan Geoff Colvin, "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia," Fortune (16 Maret 2019 ): 76–86; Jessica Shambora, "Perusahaan Yang Paling Dikagumi Tahu Nilai Mereka," CNN Money (5 Maret 2019 ).*

### **Sifat Implementasi Strategi**

Gelandang dapat melakukan permainan terbaik dalam ngerumpi, tetapi itu tidak berarti permainan itu akan menjadi touchdown. Tim bahkan mungkin kehilangan yardage kecuali permainan dijalankan (dilaksanakan) dengan baik. Kurang dari 10 persen strategi yang dirumuskan berhasil diimplementasikan! Ada banyak alasan untuk tingkat keberhasilan yang rendah ini, termasuk gagal untuk mensegmentasi pasar dengan tepat, membayar terlalu banyak untuk akuisisi baru, dan tertinggal dari pesaing dalam R&D. Johnson&Johnson menerapkan strategi dengan baik.

Implementasi strategi secara langsung mempengaruhi kehidupan manajer pabrik, manajer divisi, manajer departemen, manajer penjualan, manajer produk, manajer

proyek, manajer personalia, manajer staf, supervisor, dan semua karyawan. Dalam beberapa situasi, individu mungkin tidak berpartisipasi dalam proses perumusan strategi sama sekali dan mungkin tidak menghargai, memahami, atau bahkan menerima pekerjaan dan pemikiran yang masuk ke dalam perumusan strategi. Bahkan mungkin ada penyeretan kaki atau hambatan di pihak mereka. Manajer dan karyawan yang tidak memahami bisnis dan tidak berkomitmen pada bisnis dapat mencoba menyabot upaya implementasi strategi dengan harapan organisasi akan kembali ke cara lamanya. Tahap implementasi strategi dari proses manajemen strategis disorot pada Gambar 8-1.

### **Masalah Pemasaran Saat Ini**

Variabel pemasaran yang tak terhitung jumlahnya memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi strategi, dan cakupan teks ini tidak memungkinkan kami untuk mengatasi semua masalah tersebut. Beberapa contoh keputusan pemasaran yang mungkin memerlukan kebijakan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menggunakan dealer eksklusif atau beberapa saluran distribusi
2. Untuk menggunakan iklan TV yang berat, ringan, atau tanpa iklan
3. Untuk membatasi (atau tidak) bagian bisnis yang dilakukan dengan satu pelanggan
4. Menjadi pemimpin harga atau pengikut harga
5. Untuk menawarkan garansi lengkap atau terbatas
6. Untuk memberi penghargaan kepada tenaga penjualan berdasarkan gaji langsung, komisi langsung, atau gaji/komisi kombinasi
7. Beriklan secara online atau tidak

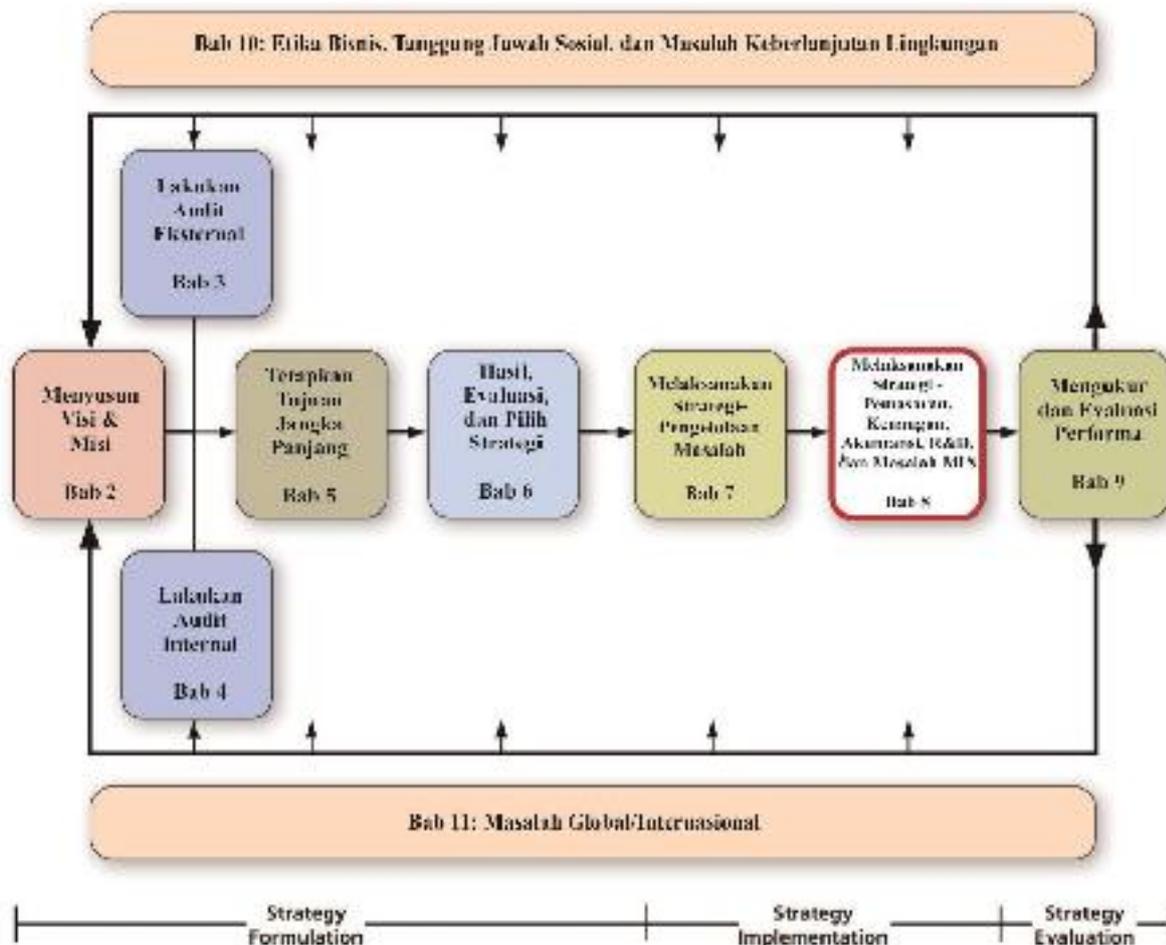
Masalah pemasaran yang semakin menjadi perhatian konsumen saat ini adalah sejauh mana perusahaan dapat melacak pergerakan individu di Internet — dan bahkan dapat mengidentifikasi individu dengan nama dan alamat email. Pengembaraan individu di Internet tidak lagi anonim, seperti yang masih diyakini banyak orang. Perusahaan pemasaran seperti DoubleClick, Flycast, AdKnowledge, AdForce, dan Real Media memiliki metode canggih untuk mengidentifikasi siapa kita dan minat khusus kita.<sup>(1)</sup> Jika kita sangat khawatir dilacak, kunjungi situs Web [www.networkadvertising.org](http://www.networkadvertising.org), yang memberikan detail tentang bagaimana pemasar saat ini mengidentifikasi kita dan kebiasaan membeli kita.

Pemasaran akhir-akhir ini menjadi lebih tentang membangun hubungan dua arah dengan konsumen daripada sekadar memberi tahu konsumen tentang suatu produk atau layanan. Pemasar saat ini harus melibatkan pelanggan mereka dalam situs Web perusahaan mereka dan meminta saran dari pelanggan dalam hal pengembangan produk, layanan pelanggan, dan ide. Komunitas online jauh lebih cepat, lebih murah, dan efektif daripada grup fokus dan survei tradisional.

Perusahaan dan organisasi harus mendorong karyawan mereka untuk membuat wiki — situs web yang memungkinkan pengguna untuk menambah, menghapus, dan mengedit konten terkait pertanyaan yang sering diajukan dan informasi di seluruh rantai nilai aktivitas perusahaan. Wiki yang paling umum adalah Wikipedia, tetapi anggaplah wiki sebagai konten yang dibuat oleh pengguna. Ketahuilah bahwa siapa pun dapat mengubah konten di wiki tetapi grup dan editor lain dapat mengubah konten atau perubahan yang kita kirimkan.

Perusahaan harus memberikan insentif kepada konsumen untuk berbagi pemikiran, opini, dan pengalaman mereka di situs Web perusahaan. Mendorong konsumen untuk membangun jaringan di antara mereka sendiri tentang topik yang mereka pilih di situs Web perusahaan. Jadi, situs Web perusahaan tidak boleh semua tentang perusahaan — harus juga tentang pelanggan. Mungkin menawarkan poin atau diskon untuk pelanggan yang memberikan ide dan saran. Praktik ini tidak hanya akan mendorong partisipasi, tetapi juga memungkinkan perusahaan dan pelanggan lain untuk berinteraksi dengan "pakar".

**Gambar 8.1.** Model Manajemen strategis yang Komprehensif



## Prinsip Baru Pemasaran

Saat ini, situs Web bisnis atau organisasi harus memberikan petunjuk yang jelas dan sederhana bagi pelanggan untuk membuat blog dan/atau berkontjutasasi di wiki. Pelanggan mempercayai pendapat satu sama lain lebih dari sekadar promosi pemasaran perusahaan, dan semakin mereka berbicara dengan bebas, semakin banyak perusahaan dapat mempelajari cara meningkatkan produk, layanan, dan pemasarannya. Pemasar saat ini memantau blog setiap hari untuk menentukan, mengevaluasi, dan memengaruhi opini yang sedang dibentuk oleh pelanggan. Pelanggan tidak boleh merasa bahwa mereka adalah audiens yang tertahan untuk beriklan di situs Web perusahaan. Tabel 8-1 memberikan prinsip-prinsip baru pemasaran menurut Parise, Guinan, dan Weinberg.<sup>(2)</sup>

Wells Fargo dan Bank of America pada tahun 2019 mulai mengirim tweet kepada pelanggan, yang berarti mereka memposting pesan 140 karakter atau kurang di

Twitter.com untuk menggambarkan fitur produk bank. Beberapa bank menempatkan video pemasaran di YouTube. Temukan Financial, American Express, dan Citigroup, semuanya sekarang memiliki halaman Facebook atau Instagram. Keuangan UMB Kansas City, Missouri, tweet tentang segala hal mulai dari stabilitas keuangan bank hingga prospek industri. Steve Furman, direktur e-commerce Discover, mengatakan daya tarik jejaring sosial adalah menyediakan komunikasi "murni, instan" dengan pelanggan.<sup>(3)</sup>

Ketika tiga besar pembuat mobil AS meminta dana bailout kepada anggota parlemen, ketiga firma tersebut meluncurkan kampanye pemasaran Internet yang ekstensif untuk mendapatkan dukungan atas permintaan dan rencana mereka di masa depan. Kampanye pemasaran online Ford ditambahkan oleh situs Web [www.TheFordStory.com](http://www.TheFordStory.com). Selain situs Web baru miliknya, Chrysler meluncurkan Saluran YouTube pemasaran baru bernama Grab Democracy dan juga memposting informasi iklan ke blognya. GM menggunakan taktik pemasaran serupa untuk mengarahkan pengunjung ke situs Web utamanya. Begitu topik kontroversial muncul di perusahaan atau industri, miliaran orang di luar sana googling, yahooing, aoling, youtubing, facebooking, dan myspacing untuk mengetahui informasi lebih lanjut untuk membentuk opini dan preferensi mereka sendiri.<sup>(4)</sup>

Meskipun peningkatan eksponensial dalam jejaring sosial dan bisnis online telah menciptakan peluang besar bagi pemasar, hal itu juga telah menghasilkan beberapa ancaman yang parah. Mungkin ancaman terbesar adalah bahwa raja publisitas negatif mana pun bergerak cepat secara online. Misalnya, Dr Pepper baru-baru ini sangat menderita ketika seorang pengacara untuk band rock Guns N 'Roses menuduh perusahaan tersebut tidak menindaklanjuti memberikan minuman ringan kepada setiap orang Amerika jika mereka merilis album Chinese Democracy. Contoh lain berlimpah, seperti iklan Motrin yang dengan ringan berbicara tentang sakit punggung ibu karena menggendong bayi di gendongan, dan kampanye Whopper Virgin Burger King, yang menampilkan uji rasa Whopper versus Big Mac McDonald di daerah terpencil di dunia. Bahkan Taco Bell menderita dari iklannya yang menampilkan pertanyaan 50 Cent (alias Curtis Jackson) apakah dia akan mengubah namanya menjadi 79 Cent atau 89 Cent untuk sehari dengan imbalan sumbangan Rp. 140.000.000 untuk amal. Tindakan etis dan dipertanyakan yang tampaknya kecil dapat melontarkan hari-hari ini ke dalam masalah hubungan masyarakat yang besar bagi perusahaan sebagai akibat dari komunikasi sosial dan bisnis online yang monumental. Misalnya, Domino's, jaringan pengiriman pizza terbesar di negara itu, menghabiskan satu bulan di tahun 2019 untuk mencoba menghilangkan video di YouTube dan Facebook yang menunjukkan dua karyawannya melakukan hal-hal kotor pada sub sandwich Domino, termasuk buang gas pada salami.<sup>(5)</sup>

Dalam jumlah yang terus meningkat, orang yang tinggal di negara terbelakang dan miskin di seluruh dunia memiliki telepon seluler tetapi tidak memiliki komputer, sehingga Internet dengan cepat berpindah ke platform telepon seluler. Ini membuka pasar yang lebih besar untuk pemasaran online. Orang-orang di daerah terpencil di Indonesia, Mesir, dan Rusia mewakili basis pelanggan yang tumbuh paling cepat untuk Opera Software ASA, pembuat browser Internet untuk perangkat seluler dari Norwegia. Sebenarnya, orang-orang yang tidak mampu membeli komputer tinggal di mana-mana di setiap negara, dan banyak dari orang-orang ini akan segera menggunakan telepon seluler mereka di Internet. Ponsel dengan cepat digunakan untuk transfer data, tidak hanya untuk panggilan telepon. Perusahaan seperti Nokia, AT&T, Purple Labs SA dari Prancis, Japan's Access, Vodafone Group PLC, Siemens

AG, Research in Motion, dan Apple mendorong transisi ini dengan mengembangkan produk seluler baru dan lebih baik yang berkemampuan Web setiap hari.<sup>(6)</sup>

### Tabel 8.1 Prinsip Baru Pemasaran

1. Jangan hanya berbicara dengan konsumen — bekerjasamalah dengan mereka selama proses pemasaran.
2. Beri konsumen alasan untuk berpartisipasi.
3. Dengarkan — dan bergabunglah — percakapan di luar situs web perusahaan kita.
4. Tahan godaan untuk menjual, menjual, menjual. Alih-alih menarik, menarik, menarik.
5. Jangan mengontrol percakapan online; biarkan mengalir dengan bebas.
6. Temukan "ahli teknologi pemasaran", seseorang yang memiliki tiga rangkaian keterampilan yang sangat baik (pemasaran, teknologi, dan interaksi sosial).
7. Gunakan pesan instan dan obrolan.

Sumber: Berdasarkan Salvatore Parise, Patricia Guinan, dan Bruce Weinberg, "Rahasia Pemasaran di Dunia Web 2.0," *Wall Street Journal* (15 Desember 2018): R1.

### Media iklan

Penelitian terbaru oleh Forrester Research mengungkapkan bahwa orang yang berusia 18 hingga 27 tahun menghabiskan lebih banyak waktu mingguan di Internet daripada menonton televisi, mendengarkan radio, atau menonton DVD atau kaset VHS. Tabel 8-2 mengungkapkan mengapa perusahaan dengan cepat menyadari bahwa situs jejaring sosial dan situs video adalah cara yang lebih baik untuk menjangkau pelanggan mereka daripada menghabiskan begitu banyak uang pemasaran untuk iklan yellow pages atau televisi, majalah, radio, atau surat kabar. Perhatikan waktu yang dihabiskan orang di Internet. Dan ini bukan hanya waktunya. Pemirsa televisi adalah pemirsa iklan yang pasif, sedangkan pengguna Internet berperan aktif dalam memilih apa yang akan dilihat — sehingga pelanggan di Internet lebih sulit dijangkau oleh pemasar.<sup>(7)</sup>

Perusahaan baru seperti Autonet Mobile yang berbasis di San Francisco menjual peralatan teknologi baru untuk mobil sehingga penumpang depan dapat mengadakan konferensi video iChat sementara orang-orang di belakang masing-masing memiliki laptop dan menonton video YouTube atau mengunduh musik atau mentransfer gambar secara nirkabel dari sebuah kamera digital. Semua orang di dalam kendaraan bisa online kecuali, tentu saja, pengemudi. Teknologi ini sekarang tersedia untuk dipasang di hampir semua mobil dan mempercepat perpindahan dari media keras ke media berbasis web. Dengan teknologi ini pula, saat kendaraan melaju ke lokasi baru, kita dapat langsung mengunduh informasi tentang pertunjukan, museum, hotel, dan atraksi lain di sekitar kita.

**Tabel 8.2. Jumlah Waktu Rata-rata yang Menghabiskan Anak Usia 18 hingga 27 Tahun Setiap Minggu di Berbagai Media (dalam jam)**

Media	Jam
Di internet	Tinggi 13.0
Menonton televisi	

Di ponsel mereka	
Mendengarkan radio	Menengah 7.0
Menonton DVD atau VHS	
Bermain video game	
Membaca majalah	Rendah 1.0

Pertumbuhan iklan Internet diperkirakan akan menurun dari peningkatan 16 persen pada tahun 2019 menjadi peningkatan 5 persen pada tahun 2019 . Dengan perlambatan ini, perusahaan mengubah batasan yang sebelumnya mereka terapkan pada kategori dan format iklan. Misalnya, pemasar semakin diizinkan untuk membuat iklan yang lebih besar dan lebih mengganggu yang menghabiskan lebih banyak ruang di halaman Web. Dan situs Web mengizinkan iklan yang lebih panjang untuk berjalan sebelum klip video pendek diputar. Dan blog menciptakan lebih banyak konten yang juga berfungsi sebagai iklan. Perusahaan juga membebaskan pembelian iklan minimum. Perusahaan mendesain ulang situs Web mereka agar lebih interaktif dan sedang membangun program sponsor baru dan bujukan lainnya di situs mereka. Konten editorial dan konten iklan semakin banyak dicampur di blog.

Pada tahun 2019 -2011, konsumen akan bertindak secara rasional. CEO JC Penney Mike Ullman berkata, "Konsumen sekarang berbelanja untuk apa yang mereka 'butuhkan' dan lebih sedikit untuk apa yang 'mereka inginkan.' Dan mereka tidak membutuhkan banyak." Barang-barang kebutuhan pokok, seperti makanan, produk perawatan kesehatan, dan alat kecantikan dijual, tetapi bahkan di industri tersebut, konsumen beralih ke merek dan toko yang lebih murah. Ada kebutuhan bagi pemasar untuk meyakinkan konsumen bahwa merek mereka akan membuat hidup lebih mudah atau lebih baik. Konsumen sekarang sering menunggu sampai harga dipangkas 75 persen atau lebih untuk membeli. Konsumen saat ini sangat berhati-hati tentang cara mereka membelanjakan uang mereka. Lewatlah sudah hari-hari ketika pengecer bisa meyakinkan konsumen untuk membeli sesuatu yang tidak mereka butuhkan.

JC Penney adalah salah satu dari banyak perusahaan yang saat ini telah mengubah pemasaran mereka agar lebih terkait dengan digital. Penney's mengelompokkan database emailnya sesuai dengan perilaku belanja pelanggan dan kemudian mengirimkan pesan yang relevan. Direktur komunikasi merek perusahaan Penney baru-baru ini berkata, "Menjahit email memastikan bahwa pelanggan kami menerima informasi yang relevan dan tepat waktu."

Harapan untuk total belanja iklan AS pada 2019 dapat menurun dari 6,2 persen menjadi 3 persen menjadi sekitar Rp. 1.600 triliun karena dampak krisis keuangan global terus mengurangi belanja iklan.<sup>8</sup> Belanja iklan global diperkirakan menurun sekitar 0,5 persen. Namun, satu titik terang adalah pengeluaran iklan online yang diharapkan meningkat 5 persen pada 2019 menyusul kenaikan 16 persen pada 2018. Perusahaan mengalihkan rupiah iklan dari surat kabar, majalah, dan radio ke media online.

### **Pemasaran Berbasis Tujuan**

Kepala pemasaran global di Procter&Gamble, Jim Stengel, baru-baru ini memulai bisnis LLC-nya sendiri untuk mencoba meyakinkan perusahaan bahwa cara terbaik untuk menjual dalam ekonomi yang lemah adalah dengan "menunjukkan kepada pelanggan bagaimana mereka dapat meningkatkan kehidupan mereka" dengan produk atau layanan kita . Stengel menyebutnya "pemasaran berbasis tujuan", dan

raturan perusahaan kini telah berhasil mengadopsi pendekatan ini. Dia mengatakan ada kebutuhan dalam iklan untuk membangun kepercayaan dan hubungan emosional dengan pelanggan untuk membedakan produk atau layanan kita.<sup>(9)</sup>

Dalam ekonomi yang lemah ketika konsumen lebih tertarik untuk membeli merek yang lebih murah, Stengel mengakui bahwa iklan harus mempromosikan harga, tetapi ia mengatakan iklan juga harus menunjukkan nilai intrinsik produk atau layanan agar hemat biaya. Stengel berpendapat bahwa iklan harus melakukan keduanya: mempromosikan harga rendah dan membangun ekuitas emosional melalui "daya tarik berbasis tujuan".

The Coca-Cola Company memimpin jalan ke jenis penjualan baru lainnya dalam ekonomi yang lemah. CEO Muhtar Kent di Coke berkata bahwa pemasaran saat ini harus "menggunakan optimisme". Itulah mengapa Coca-Cola meluncurkan kampanye iklan global baru pada tahun 2019 yang menarik kerinduan konsumen akan kenyamanan dan optimisme. Kampanye baru ini menampilkan slogan baru "Open Happiness", yang menggantikan slogan populer Coke sebelumnya selama tiga tahun, "The Coke Side of Life." CEO Coke mengatakan para pemasar harus menggunakan pesan perasaan senang untuk melawan dampak dari krisis ekonomi. Perusahaan saat ini harus memproyeksikan kepada pelanggan bahwa produk atau layanan mereka menawarkan suar kenyamanan dan optimisme. Volume Coke's cola menurun 4,0 persen di Amerika Serikat pada tahun 2018. Volume Coke Classic di AS turun sekitar 16 persen dari tahun 1998 hingga 2017 karena pelanggan beralih ke air kemasan, teh yang disempurnakan, dan minuman alternatif lainnya.<sup>(10)</sup>

### Segmentasi pasar

Dua variabel sangat penting untuk implementasi strategi: segmentasi pasar dan positioning produk. Segmentasi pasar dan peringkat posisi produk sebagai kontinjensi pemasaran yang paling penting untuk manajemen strategis.

Segmentasi pasar banyak digunakan dalam menerapkan strategi, terutama untuk perusahaan kecil dan khusus. Segmentasi pasar dapat didefinisikan sebagai pengelompokan pasar menjadi subset pelanggan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan membeli.

**Tabel 8.3. Variabel Komponen Bauran Pemasaran**

<b>Produk</b>	<b>Tempat</b>	<b>Promosi</b>	<b>Harga</b>
Kualitas Fitur dan Opsi	Channel Distribusi Cakupan Distribusi	Periklanan Penjualan Pribadi	Leve; Diskon dan Pendapatam Aturan Pembayaran
Style	Lokasi Outlet	Promosi Penjualan	
Nama Brand/Merek Pengemasan	Teritori Penjualan	Publisitas	
Line Produk Garansi Level Pelayanan Pelayanan Lainnya	Level Inventaris dan Lokasi Karir Transportasi		

Segmentasi pasar merupakan variabel penting dalam implementasi strategi setidaknya karena tiga alasan utama. Pertama, strategi seperti pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diversifikasi membutuhkan peningkatan penjualan melalui pasar dan produk baru. Untuk mengimplementasikan strategi ini dengan sukses, diperlukan pendekatan segmentasi pasar yang baru atau lebih baik. Kedua, segmentasi pasar memungkinkan perusahaan beroperasi dengan sumber daya terbatas karena produksi massal, distribusi massal, dan iklan massal tidak diperlukan. Segmentasi pasar memungkinkan perusahaan kecil untuk berhasil bersaing dengan perusahaan besar dengan memaksimalkan keuntungan per unit dan penjualan per segmen. Akhirnya, keputusan segmentasi pasar secara langsung mempengaruhi variabel bauran pemasaran: produk, tempat, promosi, dan harga, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 8-3. Misalnya, SnackWells, pelopor camilan rendah lemak, telah mengubah penekanan iklannya dari rendah lemak menjadi rasa yang enak sebagai bagian dari strategi segmentasi pasar yang baru.

Mungkin strategi segmentasi pasar baru yang paling dramatis adalah menargetkan selera daerah. Perusahaan dari McDonald's hingga General Motors semakin memodifikasi produk mereka untuk memenuhi preferensi regional yang berbeda di Amerika Serikat. Campbell's memiliki versi sup keju nacho yang lebih pedas untuk Southwest, dan Burger King menawarkan sarapan burrito di New Mexico tetapi tidak di South Carolina. Basis geografis dan demografis untuk segmentasi pasar adalah yang paling umum digunakan, seperti yang diilustrasikan pada Tabel 8-4.

Mengevaluasi segmen pasar potensial membutuhkan ahli strategi untuk menentukan karakteristik dan kebutuhan konsumen, menganalisis persamaan dan perbedaan konsumen, dan mengembangkan profil kelompok konsumen. Segmentasi pasar konsumen umumnya jauh lebih sederhana dan lebih mudah daripada mensegmentasi pasar industri, karena produk industri, seperti sirkuit elektronik dan forklift, memiliki banyak aplikasi dan menarik bagi beragam kelompok pelanggan.

Segmentasi adalah kunci untuk menyesuaikan penawaran dan permintaan, yang merupakan salah satu masalah tersulit dalam layanan pelanggan. Segmentasi sering kali mengungkapkan bahwa fluktuasi permintaan yang besar dan acak sebenarnya terdiri dari beberapa pola kecil, dapat diprediksi, dan dapat dikelola. Mencocokkan penawaran dan permintaan memungkinkan pabrik menghasilkan tingkat yang diinginkan tanpa shift ekstra, lembur, dan subkontrak. Mencocokkan penawaran dan permintaan juga meminimalkan jumlah dan tingkat keparahan kehabisan stok. Permintaan kamar hotel, misalnya, bisa bergantung pada turis asing, pelaku bisnis, dan wisatawan. Berfokus secara terpisah pada ketiga segmen pasar ini, bagaimanapun, dapat memungkinkan perusahaan hotel untuk lebih efektif memprediksi penawaran dan permintaan secara keseluruhan.

**Tabel 8.4. Basis Alternatif untuk Segmentasi Pasar**

Variabel	Kerusakan Khas
	<i>Geografis</i>
Wilayah	Pasifik, Pegunungan, Tengah Utara Barat, Tengah Selatan Barat, Tengah Utara Timur, Tengah Selatan Timur, Atlantik Selatan, Atlantik Tengah, New England
Ukuran Wilayah	A, B, C, D
Ukuran Kota	Di bawah 5.000; 5.000–20.000; 20.001–50.000; 50.001–100.000; 100.001–250.000; 250.001–500.000;

	500.001–1.000.000; 1.000.001–4.000.000; 4.000.001 atau lebih
Massa jenis	Perkotaan, pinggiran kota, pedesaan
Iklim	Utara, Selatan
<i>Demografis</i>	
Usia	Di bawah 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65+
Jenis kelamin	Pria, Wanita
Ukuran keluarga	1-2, 3-4, 5+
Siklus Hidup Keluarga	Muda, lajang; muda, menikah, tidak punya anak; muda, menikah, anak bungsu di bawah 6 tahun; muda, menikah, anak bungsu 6 atau lebih; lebih tua, menikah, memiliki anak; lebih tua, menikah, tidak memiliki anak di bawah 18 tahun; lebih tua, lajang; lain.
Pendapatan	Di bawah Rp. 140.000.000; Rp. 141.000.000– Rp. 210.000.000; Rp. 220.000.000– Rp. 280.000.000; Rp. 290.000– Rp. 420.000.000; Rp. 430.000– Rp. 700.000.000; Rp. 710.000.000– Rp. 980.000.000; Rp. 990.000.000– Rp. 1.400.000.000; lebih dari Rp. 1.400.000.000
Pendudukan	Profesional dan teknis; manajer, pejabat, dan pemilik; klerikal dan penjualan; pengrajin; mandor; koperasi; petani; pensiunan; siswa; ibu rumah tangga; penganggur.
pendidikan	Sekolah dasar atau kurang; beberapa SMA; lulusan SMA; beberapa perguruan tinggi; lulusan Universitas
Agama	Katolik, Protestan, Yahudi, Islam, lainnya
Ras	Putih, Asia, Hispanik, Afrika Amerika
kebangsaan	Amerika, Inggris, Prancis, Jerman, Skandinavia, Italia, Amerika Latin, Timur Tengah, Jepang, Korea, Indonesia, dan lain-lain
<i>Psikografis</i>	
Kelas sosial	Bawah bawah, bawah atas, tengah bawah, tengah atas, atas bawah, atas atas
Kepribadian	Kompulsif, suka berteman, otoriter, ambisius
<i>Kebiasaan</i>	
Acara	Acara reguler, acara khusus.
Benefit Dought	Kualitas, layanan, ekonomi.
Status pengguna	Bukan pengguna, mantan pengguna, calon pengguna, pengguna pertama kali, pengguna biasa
Tingkat penggunaan	Pengguna ringan, pengguna menengah, pengguna berat
Status loyalitas	Tidak ada, sedang, kuat, absolut
Tahap Keterbacaan	Tidak sadar, sadar, terinformasi, tertarik, berkeinginan, berniat membeli
Sikap Terhadap Produk	Antusias, positif, acuh tak acuh, negatif, bermusuhan

### Apakah Internet Membuat Segmentasi Pasar Lebih Mudah?

Iya. Segmen orang yang ingin dijangkau pemasar secara online jauh lebih tepat ditentukan daripada segmen orang yang dijangkau melalui bentuk media tradisional,

seperti televisi, radio, dan majalah. Misalnya, Quepasa.com banyak dikunjungi oleh kaum Hispanik. Pemasar yang bertujuan untuk menjangkau mahasiswa, yang terkenal sulit dijangkau melalui media tradisional, berfokus pada situs seperti collegeclub.com dan student Advantage.com. Populasi gay dan lesbian, yang diperkirakan mencapai sekitar 5 persen dari populasi A.S., selalu sulit dijangkau melalui media tradisional tetapi sekarang dapat difokuskan pada situs-situs seperti gay.com. Pemasar dapat menjangkau orang-orang yang tertarik dengan topik tertentu, seperti perjalanan atau memancing, dengan memasang spanduk di situs Web terkait.

Orang-orang di seluruh dunia berkumpul dalam komunitas virtual di Web dengan menjadi anggota/pelanggan/pengunjung situs Web yang berfokus pada berbagai topik yang tak ada habisnya. Orang-orang pada dasarnya mengelompokkan dirinya menurut sifat situs Web yang terdiri dari "tempat favorit" mereka, dan banyak dari situs Web ini menjual informasi mengenai "pengunjung" mereka. Bisnis dan kelompok individu di seluruh dunia mengumpulkan daya beli mereka di situs Web untuk mendapatkan diskon volume.

### **Penentuan Posisi Produk**

Setelah pasar tersegmentasi sehingga perusahaan dapat menargetkan kelompok pelanggan tertentu, langkah selanjutnya adalah mencari tahu apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan. Ini membutuhkan analisis dan penelitian. Kesalahan besar adalah menganggap perusahaan tahu apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan. Studi penelitian yang tak terhitung jumlahnya mengungkapkan perbedaan besar antara bagaimana pelanggan mendefinisikan layanan dan memberi peringkat pada pentingnya aktivitas layanan yang berbeda dan bagaimana produsen memandang layanan. Banyak perusahaan menjadi sukses dengan mengisi kesenjangan antara apa yang dilihat pelanggan dan produsen sebagai layanan yang baik. Apa yang diyakini pelanggan sebagai layanan yang baik adalah yang terpenting, bukan apa yang diyakini oleh produsen sebagai layanan yang seharusnya.

Mengidentifikasi pelanggan sasaran untuk memfokuskan upaya pemasaran pada menetapkan panggung untuk memutuskan bagaimana memenuhi kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen tertentu. Penentuan posisi produk banyak digunakan untuk tujuan ini. Pemosisian memerlukan pengembangan representasi skematis yang mencerminkan bagaimana produk atau layanan kita dibandingkan dengan pesaing pada dimensi yang paling penting untuk sukses di industri. Langkah-langkah berikut diperlukan dalam pemosisian produk:

1. Pilih kriteria utama yang secara efektif membedakan produk atau layanan di industri.
2. Buat diagram peta pemosisian produk dua dimensi dengan kriteria tertentu pada setiap sumbu.
3. Plot produk atau layanan pesaing utama dalam matriks empat kuadran yang dihasilkan.
4. Identifikasi area di peta pemosisian tempat produk atau layanan perusahaan dapat menjadi paling kompetitif di pasar sasaran tertentu. Cari area kosong (ceruk).
5. Kembangkan rencana pemasaran untuk memposisikan produk atau layanan perusahaan dengan tepat.

Karena hanya dua kriteria yang dapat diperiksa pada satu peta pemosisian produk, beberapa peta sering dikembangkan untuk menilai berbagai pendekatan untuk

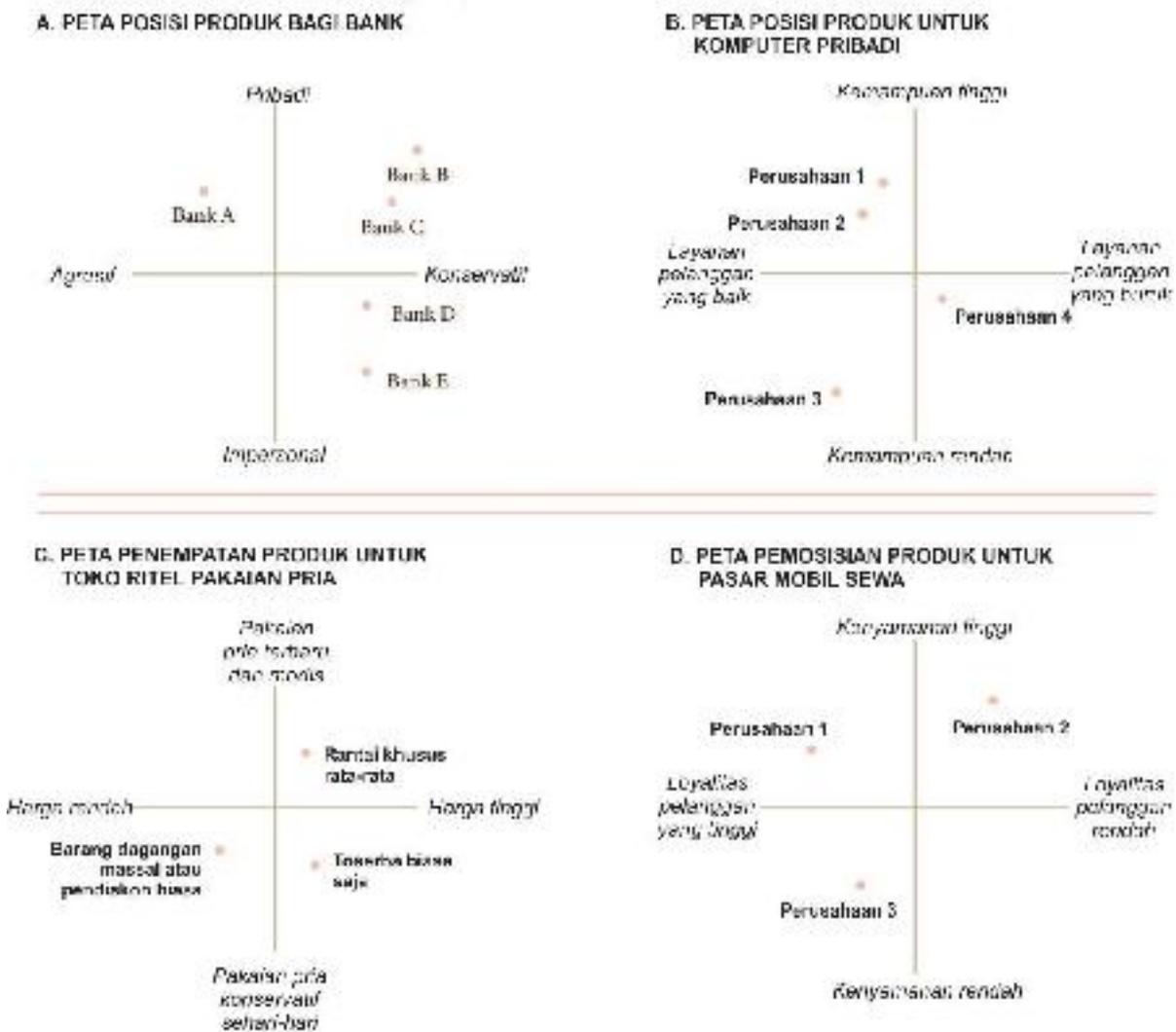
implementasi strategi. Penskalaan multidimensi dapat digunakan untuk memeriksa tiga atau lebih kriteria secara bersamaan, tetapi teknik ini memerlukan bantuan komputer dan berada di luar cakupan teks ini. Beberapa contoh peta pemosisian produk diilustrasikan pada Gambar 8-2.

Beberapa aturan untuk menggunakan pemosisian produk sebagai alat implementasi strategi adalah sebagai berikut:

1. Cari lubang atau ceruk kosong. Peluang strategis terbaik mungkin segmen yang belum terlayani.
2. Jangan menayangkan dua segmen dengan strategi yang sama. Biasanya, strategi yang berhasil dengan satu segmen tidak dapat langsung ditransfer ke segmen lain.
3. Jangan posisikan diri kita di tengah peta. Bagian tengah biasanya berarti strategi yang tidak secara jelas dianggap memiliki karakteristik pembeda. Aturan ini bisa berbeda dengan jumlah pesaing. Misalnya, ketika pesaing hanya ada dua, seperti pada pemilihan presiden AS, posisi tengah menjadi pilihan strategis.<sup>(11)</sup>

Strategi pemosisian produk yang efektif memenuhi dua kriteria: (1) secara unik membedakan perusahaan dari pesaing, dan (2) mengarahkan pelanggan untuk mengharapkan layanan yang sedikit lebih sedikit daripada yang dapat diberikan perusahaan. Perusahaan tidak boleh menciptakan ekspektasi yang melebihi layanan yang dapat atau akan diberikan oleh perusahaan. Teknologi Peralatan Jaringan adalah contoh perusahaan yang menjaga ekspektasi pelanggan sedikit di bawah kinerja yang dipersepsikan. Ini adalah tantangan konstan bagi pemasar. Perusahaan perlu memberi tahu pelanggan tentang apa yang diharapkan dan kemudian melampaui janji. Kuncinya adalah kurang berjanji dan kemudian lebih tayang!

**Gambar 8.2.** Contoh Peta Penentuan Posisi Produk



### Masalah Keuangan/Akuntansi

Pada bagian ini, kami memeriksa beberapa konsep keuangan/akuntansi yang dianggap sentral untuk implementasi strategi: memperoleh modal yang dibutuhkan, mengembangkan proyeksi laporan keuangan, menyiapkan anggaran keuangan, dan mengevaluasi nilai bisnis. Beberapa contoh keputusan yang mungkin memerlukan kebijakan keuangan/akuntansi adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan modal dengan hutang jangka pendek, hutang jangka panjang, saham preferen, atau saham biasa
2. Untuk menyewakan atau membeli aset tetap
3. Untuk menentukan rasio pembayaran dividen yang tepat
4. Untuk menggunakan LIFO (Last-in, First-out), FIFO (First-in, First-out), atau pendekatan akuntansi nilai pasar
5. Untuk memperpanjang waktu piutang
6. Untuk menetapkan persentase diskon tertentu pada akun dalam periode waktu tertentu
7. Untuk menentukan jumlah uang tunai yang harus disimpan

## Memperoleh Modal untuk Menerapkan Strategi

Implementasi strategi yang sukses seringkali membutuhkan modal tambahan. Selain laba bersih dari operasi dan penjualan aset, dua sumber modal dasar untuk organisasi adalah hutang dan ekuitas. Menentukan campuran yang tepat dari hutang dan ekuitas dalam struktur modal perusahaan dapat menjadi penting untuk implementasi strategi yang sukses. Analisis Earnings Per Share/Earnings Before Interest and Taxes (EPS/EBIT) adalah teknik yang paling banyak digunakan untuk menentukan apakah hutang, saham, atau kombinasi hutang dan saham merupakan alternatif terbaik untuk meningkatkan modal untuk menerapkan strategi. Teknik ini melibatkan pemeriksaan dampak hutang versus pembiayaan saham terhadap laba per saham berdasarkan berbagai asumsi mengenai EBIT.

Secara teoritis, perusahaan harus memiliki hutang yang cukup dalam struktur modalnya untuk meningkatkan laba atas investasi dengan menerapkan hutang pada produk dan proyek yang menghasilkan lebih dari biaya hutang. Dalam periode pendapatan rendah, terlalu banyak hutang dalam struktur modal organisasi dapat membahayakan keuntungan pemegang saham dan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Kewajiban hutang tetap umumnya harus dipenuhi, apapun kondisinya. Ini tidak berarti bahwa penerbitan saham selalu lebih baik daripada hutang untuk meningkatkan modal. Beberapa masalah khusus dengan penerbitan saham adalah dilusi kepemilikan, efek pada harga saham, dan kebutuhan untuk membagi pendapatan masa depan dengan semua pemegang saham baru.

Tanpa membahas secara rinci tentang masalah kelembagaan dan hukum lainnya yang terkait dengan keputusan hutang versus saham, EPS/EBIT mungkin paling baik dijelaskan dengan menggunakan contoh. Katakanlah Brown Company perlu mengumpulkan Rp. 10.000 miliar untuk mendanai implementasi strategi pengembangan pasar. Saham biasa perusahaan saat ini dijual seharga Rp. 600.000 per saham, dan 100.000 saham beredar. Suku bunga utama adalah 10 persen, dan tarif pajak perusahaan adalah 50 persen. Penghasilan perusahaan sebelum bunga dan pajak tahun depan diharapkan menjadi Rp. 20.000 miliar jika resesi terjadi, Rp. 40.000 miliar jika ekonomi tetap apa adanya, dan Rp. 80.000 miliar jika ekonomi meningkat secara signifikan. Analisis EPS/EBIT dapat digunakan untuk menentukan apakah semua saham, semua utang, atau beberapa kombinasi saham dan utang merupakan alternatif pembiayaan modal terbaik. Analisis EPS/EBIT untuk contoh ini disajikan pada Tabel 8-5.

Seperti yang ditunjukkan oleh nilai EPS 9,5, 19,50, dan 39,50 pada Tabel 8-5, utang adalah alternatif pembiayaan terbaik untuk Perusahaan Brown jika diperkirakan terjadi resesi, ledakan, atau tahun normal. Grafik EPS/EBIT dapat dibuat untuk menentukan titik impas, di mana satu alternatif pembiayaan menjadi lebih menarik daripada yang lain. Gambar 8-3 menunjukkan bahwa menerbitkan saham biasa adalah alternatif pembiayaan yang paling tidak menarik bagi Brown Company.

Analisis EPS/EBIT adalah alat yang berharga untuk membuat keputusan pembiayaan modal yang diperlukan untuk menerapkan strategi, tetapi beberapa pertimbangan harus dibuat saat menggunakan teknik ini. Pertama, tingkat keuntungan mungkin lebih tinggi untuk saham atau hutang alternatif ketika tingkat EPS lebih rendah. Misalnya, dengan hanya melihat nilai pendapatan setelah pajak (EAT) pada Tabel 8-5, kita dapat melihat bahwa opsi saham biasa adalah alternatif terbaik, terlepas dari kondisi ekonominya. Jika misi Perusahaan Brown mencakup maksimalisasi keuntungan yang

ketat, sebagai lawan dari pemaksimalan kekayaan pemegang saham atau beberapa kriteria lain, maka saham daripada hutang adalah pilihan pembiayaan terbaik.

**Tabel 8.5. Analisis EPS/EBIT untuk Perusahaan Coklat (dalam triliunan)**

	Pembiayaan Saham Biaysa			Pembiayaan Hutang			Pembiayaan Kombinasi		
	R	N	L	R	N	L	R	N	L
EBIT	Rp.2.0	Rp.4.0	Rp.8.0	Rp.2.0	Rp.4.0	Rp.8.0	Rp.2.0	Rp.4.0	Rp.8.0
Bunga <sup>a</sup>	0	0	0	0.10	0.10	0.10	0.05	0.05	0.05
EBT	2.0	4.0	8.0	1.9	3.9	7.9	1.95	3.95	7.95
Pajak	1.0	2.0	4.0	0.95	1.95	3.95	0.975	1.975	3.975
EAT	1.0	2.0	4.0	0.95	1.95	3.95	0.975	1.975	3.975
#Saham <sup>b</sup>	0.12	0.12	0.12	0.10	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11
EPS <sup>c</sup>	8.33	16.66	33.33	9.5	19.50	39.50	8.86	17.95	36.14

R = Resesi

N = Normal

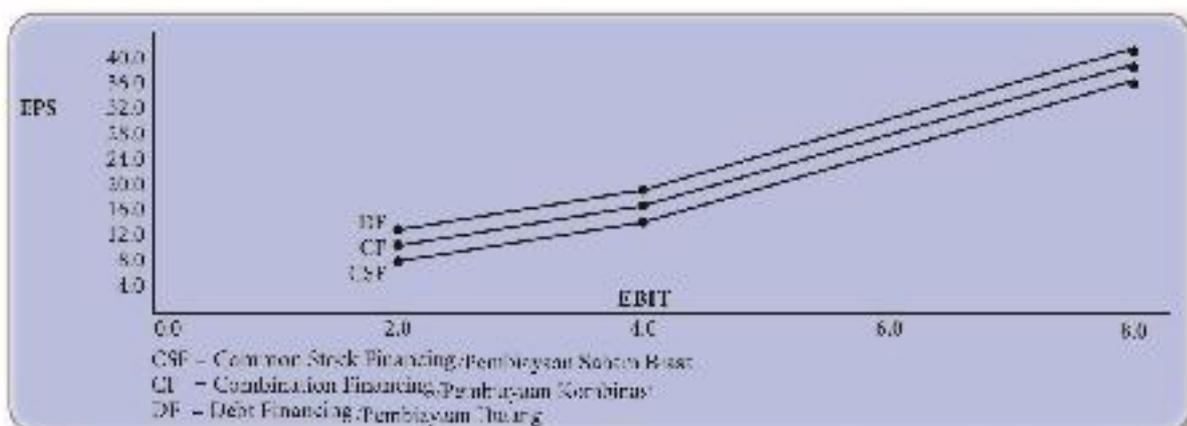
L = Ledakan

<sup>a</sup> = Biaya bunga tahunan sebesar Rp. 100 miliar sebesar 10% adalah Rp. 10.000.000 dan atas Rp. 1.500 miliar adalah Rp. 500.000. Baris ini dalam Rp., bukan%.

<sup>b</sup> = Untuk mengumpulkan semua Rp. 1 miliar yang dibutuhkan dengan saham, 20.000 saham baru harus diterbitkan, meningkatkan total menjadi 120.000 saham yang beredar. Untuk mengumpulkan setengah dari Rp. 1 miliar yang dibutuhkan dengan saham, 10.000 saham baru harus diterbitkan, meningkatkan total menjadi 110.000 saham yang beredar.

EPS<sup>c</sup> = Earnings After Taxes (EAT) dibagi dengan saham (jumlah saham yang beredar)

**Gambar 8.3. Diagram EPS/EBIT untuk Brown Company**



Pertimbangan lain saat menggunakan analisis EPS/EBIT adalah fleksibilitas. Ketika struktur modal organisasi berubah, begitu juga dengan fleksibilitasnya untuk mempertimbangkan kebutuhan modal masa depan. Menggunakan semua hutang atau semua saham untuk meningkatkan modal saat ini dapat memberlakukan kewajiban tetap, perjanjian yang membatasi, atau kendala lain yang dapat sangat mengurangi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan modal tambahan di masa depan. Kontrol juga menjadi perhatian. Ketika saham tambahan dikeluarkan untuk membiayai

implementasi strategi, kepemilikan dan kendali perusahaan akan terdilusi. Hal ini dapat menjadi masalah serius dalam lingkungan bisnis saat ini dengan pengambilalihan, merger, dan akuisisi yang tidak bersahabat.

Dilusi kepemilikan dapat menjadi perhatian utama dalam perusahaan yang dipegang erat di mana penerbitan saham mempengaruhi kekuatan pengambilan keputusan dari pemegang saham mayoritas. Misalnya, keluarga Smucker memiliki 30 persen saham di Smucker's, sebuah perusahaan selai dan jeli terkenal. Ketika Smucker mengakuisisi Dickson Family, Inc., perusahaan tersebut sebagian besar menggunakan hutang daripada saham agar tidak mencairkan kepemilikan keluarga.

Saat menggunakan analisis EPS/EBIT, timing dalam kaitannya dengan pergerakan harga saham, suku bunga, dan harga obligasi menjadi penting. Pada saat harga saham tertekan, hutang mungkin terbukti menjadi alternatif yang paling sesuai baik dari segi biaya maupun permintaan. Namun, ketika biaya modal (suku bunga) tinggi, penerbitan saham menjadi lebih menarik.

Tabel 8-6 dan 8-7 memberikan analisis EPS/EBIT untuk dua perusahaan — Gateway dan Boeing. Perhatikan dalam analisis tersebut bahwa kombinasi opsi saham/hutang bervariasi dari 30/70 hingga 70/30. Sejumlah kombinasi bisa dieksplorasi. Namun, terkadang dalam menyiapkan grafik EPS/EBIT, garis akan berpotongan, sehingga menunjukkan titik impas di mana satu alternatif pembiayaan menjadi lebih atau kurang menarik daripada yang lain. Kemiringan garis-garis tersebut ditentukan oleh kombinasi beberapa faktor antara lain harga saham, tingkat suku bunga, jumlah saham, dan jumlah modal yang dibutuhkan. Selain itu, perlu dicatat di sini bahwa alternatif pembiayaan terbaik ditunjukkan oleh nilai EPS tertinggi. Dalam Tabel 8-6 dan 8-7, perhatikan bahwa tarif pajak untuk perusahaan sangat bervariasi dan harus dihitung dari laporan pendapatan masing-masing dengan membagi pajak yang dibayarkan dengan penghasilan sebelum pajak.

Pada Tabel 8-6, nilai EPS yang lebih tinggi menunjukkan bahwa Gateway harus menggunakan saham untuk meningkatkan modal dalam resesi atau kondisi ekonomi normal tetapi harus menggunakan pembiayaan hutang dalam kondisi booming. Saham adalah alternatif terbaik untuk Gateway di bawah ketiga kondisi jika EAT (maksimisasi keuntungan) adalah kriteria keputusan, tetapi EPS (memaksimalkan kekayaan pemegang saham) adalah rasio yang lebih baik untuk membuat keputusan ini. Perusahaan dapat melakukan banyak hal dalam jangka pendek untuk memaksimalkan keuntungan, sehingga investor dan kreditor mempertimbangkan untuk memaksimalkan kekayaan pemegang saham sebagai kriteria yang lebih baik untuk membuat keputusan pendanaan.

**Tabel 8.6. Analisis EPS/EBIT untuk Gateway (M = Dalam triliunan)**

Total yang dibutuhkan : Rp.1,000 miliar

EBIT Range: - Rp.500 miliar hingga + Rp.100 miliar hingga + Rp.500 miliar

Tingkat bunga: 5%

Tingkat Pajak : 0% (karena perusahaan mengalami kerugian setiap tahun)

Harga Saham: Rp.600.000

# pada saham luarbiasa: 371 miliar

	Pembiayaan Saham Biaysa			Pembiayaan Hutang		
	R	N	L	R	N	L
EBIT	500	100	500	-500	100	500
Bunga	0	0	0	50	50	50

EBT	500	100	500	550	50	450
Pajak	0	0	0	0	0	0
EAT	500	100	500	550	50	450
Saham	537.67	537	537	371	371	371
EPS	-0.93	0.19	0.93	-1.48	0.13	1.21
	<b>70 Persen Saham — 30 Persen Hutang</b>			<b>70 Persen Hutang — 30 Persen Saham</b>		
	R	N	L	R	N	L
EBIT	500	100	500	500	100	500
Bunga	15	15	15	35	35	35
EBT	-515	85	485	-353	65	465
Pajak	0	0	0	0	0	0
EAT	-515	85	485	-535	65	465
Saham	4887	487	487	421	421	421
EPS	-1.06	0.17	0.99	-1.27	0.15	1.10

**Tabel 8.6. Analisis EPS/EBIT untuk Gateway (M = Dalam triliunan)**

Total yang dibutuhkan : Rp.100.000 miliar

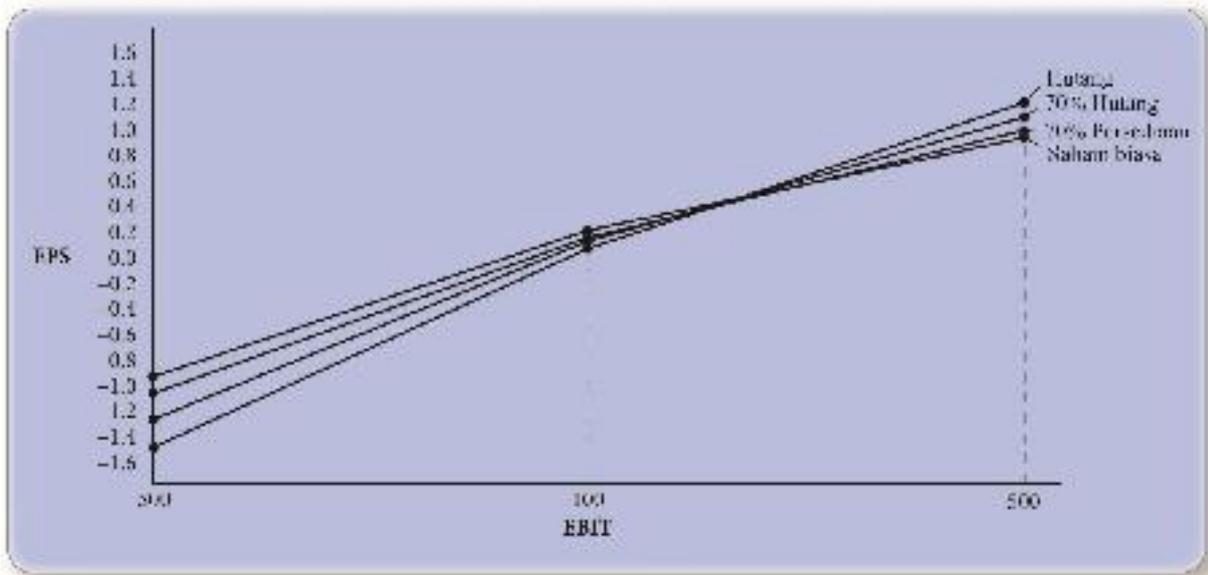
Tingkat bunga: 5%

Tingkat Pajak : 7%

Harga Saham: Rp.530.000

# pada saham luarbiasa: 826 miliar

	Pembiayaan Saham Biaysa			Pembiayaan Hutang		
	R	N	L	R	N	L
EBIT	1.000.00	2.500.00	5.000.00	1.000.00	2.500.00	5.000.00
Bunga	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	500.00
EBT	1.000.00	2.500.00	5.000.00	500.00	2.000.00	4.500.00
Pajak	70.00	175.00	350.00	35.00	140.00	315.00
EAT	930.00	3.325.00	4.650.00	465.00	1.860.00	4.185.00
Saham	1.014.00	1.014.68	1.014.68	826.00	826.00	826.00
EPS	0.92	2.29	4.58	0.56	2.25	5.07
	<b>70 Persen Saham — 30 Persen Hutang</b>			<b>70 Persen Hutang — 30 Persen Saham</b>		
	R	N	L	R	N	L
EBIT	1.000.00	2.500.00	5.000.00	1.000.00	2.500.00	5.000.00
Bunga	150.00	150.00	150.00	350.00	350.00	350.00
EBT	850.00	2.350.00	4.510.50	650.00	2.150.00	4.650.00
Pajak	59.50	164.50	339.50	45.50	150.50	325.00
EAT	790.50	2.185.50	4.510.50	604.50	1.999.50	4.324.50
Saham	958.08	958.08	958.08	882.60	882.50	882.60
EPS	0.83	2.28	4.71	0.68	2.27	4.90



Dalam Tabel 8-7, perhatikan bahwa Boeing harus menggunakan saham untuk meningkatkan modal dalam kondisi ekonomi resesi (lihat 0.92) atau normal (lihat 2.29) tetapi harus menggunakan pembiayaan utang dalam kondisi booming (lihat 5.07). Mari kita hitung di sini angka saham 1014,68 yang diberikan berdasarkan alternatif saham Boeing. Bagi dana Rp. 10.000 miliar yang dibutuhkan dengan harga saham Rp. 742.000 = 2.644.040 triliun saham baru yang akan diterbitkan + 8.26 triliun saham yang beredar sudah = 10.146.8 miliar saham dalam skenario saham. Di sepanjang baris terakhir, EPS adalah jumlah saham beredar dibagi EAT di semua kolom.

Perhatikan pada Tabel 8-6 dan Tabel 8-7 bahwa baris dividen tidak ada baik dari analisis Gateway dan Boeing. Semakin banyak saham beredar, semakin banyak dividen yang harus dibayarkan (jika perusahaan memang membayar dividen). Membayar dividen menurunkan EAT, yang menurunkan nilai EPS saham setiap kali aspek ini disertakan. Untuk mempertimbangkan dividen dalam analisis EPS/EBIT, cukup masukkan baris lain untuk "Dividen" tepat di bawah baris "EAT", lalu masukkan baris "Pendapatan Setelah Pajak dan Dividen". Mempertimbangkan dividen akan membuat analisis lebih kuat.

Perhatikan baik dalam grafik Gateway dan Boeing, ada titik impas antara kisaran normal dan boom EBIT di mana opsi utang mengambil alih opsi 70% Debt/30% Stock sebagai alternatif pembiayaan terbaik. Titik impas adalah tempat dua garis saling bersilangan. Break-even point adalah tingkat EBIT dimana berbagai alternatif pembiayaan yang diwakili oleh perpotongan garis sama-sama menarik dalam EPS. Grafik Gateway dan Boeing menunjukkan bahwa nilai EPS tertinggi untuk opsi utang 100 persen pada tingkat EBIT tinggi. Kedua grafik tersebut juga mengungkapkan bahwa nilai EPS untuk 100 persen utang meningkat lebih cepat daripada opsi pembiayaan lainnya karena tingkat EBIT meningkat melampaui titik impas. Namun pada tingkat EBIT yang rendah, grafik Gateway dan Boeing menunjukkan bahwa 100 persen saham merupakan alternatif pembiayaan terbaik karena nilai EPS paling tinggi.

### Sumber Pendanaan Baru

Koperasi kredit tidak terlibat dalam pasar pinjaman subprima, sehingga banyak dari mereka yang dibanjiri uang tunai dan memberikan pinjaman, terutama untuk usaha kecil. Deposit ke credit union juga naik ketika banyak investor meninggalkan pasar saham. Sekitar 27 persen dari 8.147 serikat kredit AS menawarkan pinjaman bisnis.<sup>(12)</sup>

Jumlah pinjaman bisnis naik 18 persen pada tahun 2019 menjadi Rp. 330 triliun, dan jumlah pinjaman rata-rata adalah Rp. 3.000.000.000.

Banyak serikat kredit ingin memberikan lebih banyak pinjaman bisnis, tetapi undang-undang federal 1998 (Undang-Undang Akses Keanggotaan Koperasi Kredit) membatasi jumlah pinjaman bisnis yang dapat dimiliki oleh serikat kredit sebesar 12,25 persen dari aset mereka. Koperasi kredit berusaha untuk mengubah undang-undang ini, tetapi tentu saja bank melakukan lobi keras agar undang-undang tersebut tetap berlaku. Koperasi kredit disewa sebagai lembaga koperasi nirlaba yang dimiliki oleh anggotanya. Jadi serikat kredit adalah organisasi bebas pajak. Para bankir berpendapat bahwa mengizinkan serikat kredit untuk memberikan lebih banyak pinjaman bisnis akan memberi mereka keunggulan kompetitif yang tidak adil atas bank tradisional

### Laporan Keuangan Proyeksi

Analisis proyeksi laporan keuangan merupakan teknik implementasi strategi sentral karena memungkinkan organisasi untuk memeriksa hasil yang diharapkan dari berbagai tindakan dan pendekatan. Jenis analisis ini dapat digunakan untuk meramalkan dampak dari berbagai keputusan implementasi (misalnya, untuk meningkatkan pengeluaran promosi sebesar 50 persen untuk mendukung strategi pengembangan pasar, untuk meningkatkan gaji sebesar 25 persen untuk mendukung strategi penetrasi pasar, untuk meningkatkan pengeluaran penelitian dan pengembangan sebesar 70 persen untuk mendukung pengembangan produk, atau untuk menjual Rp. 10 miliar saham biasa guna meningkatkan modal untuk diversifikasi). Hampir semua lembaga keuangan membutuhkan setidaknya tiga tahun proyeksi laporan keuangan setiap kali bisnis mencari modal. Laporan pendapatan dan neraca yang diproyeksikan memungkinkan organisasi untuk menghitung proyeksi rasio keuangan di bawah berbagai skenario implementasi strategi. Jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya dan rata-rata industri, rasio keuangan memberikan wawasan berharga tentang kelayakan berbagai pendekatan implementasi strategi.

Terutama sebagai akibat dari keruntuhan Enron dan skandal akuntansi serta Undang-Undang Sarbanes-Oxley berikutnya, perusahaan-perusahaan saat ini menjadi jauh lebih rajin dalam mempersiapkan proyeksi laporan keuangan untuk "secara wajar daripada terlalu optimis" untuk memproyeksikan pengeluaran dan pendapatan di masa depan. Ada lebih banyak perhatian untuk tidak menyesatkan pemegang saham dan daerah pemilihan lainnya.<sup>(13)</sup>

**Tabel 8.8. Proyeksi Laporan pendapatan dan Neraca untuk Perusahaan Litten (dalam triliun)**

	Periode tahun 2020	Tahun Proyeksi 2011	Catatan
<b>PERNYATAAN PENGHASILAN YANG DIPROYEKSIKAN</b>			
Penjualan	Rp.1000	Rp.1.500.00	50% naik
Biaya Barang Habis Terjual	700	1.005.00	70% dari penjualan
Margin gross	300	450	-
Biaya Penjualan	100	150	10% dari penjualan

Biaya Administrasi	50	75	5% dari penjualan
Pendapatan sebelum kena pajak dan bunga	150	225	-
Bunga	30	30	-
Pendapatan sebelum pajak	120	195	-
Pajak	60	97.5	50%
<b>Net Income</b>	<b>60</b>	<b>97.5</b>	-
Dividen	20	50	-
Pendapatan yang disimpan	40	47.5	-
<b>NERACA KEUANGAN YANG DI PROYEKSIKAN</b>			
<b>Aset</b>			-
Cash	50	77.5	-
Piutang Usaha	20	40	100% naik
Inventaris	200	450	-
Total Aset Tertentu	270	567.5	-
Tanah	150	150	-
Peralatan&Perusahaan	500	800	Tambahkan tiga pabrik baru masing-masing seharga Rp. 10 miliar
Pengurangan Depresiasi	100	200	-
Net Peralatan&Pabrik	400	600	-
Total Aset Tetap	550	750	-
<b>Total Aset</b>	<b>820</b>	<b>1.317.5</b>	-
Liabilitas	0	0	-
Piutang usaha	100	100	-
Wesel Berbayar	100	100	-
Total Liabilitas Tertentu	200	200	-
Hutang Jangka Panjang	400	700	Pinjaman Rp.30 miliar
Tambahan Modal Disetor	200	350	Menerbitkan 100.000 saham dengan harga masing-masing Rp. 150 masing-masing Rp.2 + Rp.4.75
Pendapatan yang disimpan	20	67.5	-
Total Net Liabilitas dan Kekayaan	820	1.317.5	-

Proyeksi laporan pendapatan dan neraca untuk Litten Company disajikan pada Tabel 8-8. Pernyataan proyeksi untuk Litten didasarkan pada lima asumsi: (1) Perusahaan perlu mengumpulkan Rp. 45 miliar untuk membiayai ekspansi ke pasar luar negeri; (2) Rp. 30 miliar dari total ini akan dikumpulkan melalui peningkatan hutang dan Rp. 15 miliar melalui saham biasa; (3) penjualan diharapkan meningkat 50 persen; (4) tiga fasilitas baru, dengan biaya total Rp. 30 miliar, akan dibangun di pasar luar negeri; dan

(5) tanah untuk fasilitas baru sudah dimiliki oleh perusahaan. Perhatikan di Tabel 8-8 bahwa strategi Litten dan implementasinya diharapkan menghasilkan peningkatan penjualan dari Rp. 100 miliar menjadi Rp. 1,5 triliun dan peningkatan pendapatan bersih dari Rp. 60 miliar menjadi Rp. 97,5 miliar pada tahun yang diperkirakan.

Ada enam langkah dalam melakukan analisis keuangan yang diproyeksikan:

1. Siapkan proyeksi laporan pendapatan sebelum neraca. Mulailah dengan memperkirakan penjualan seakurat mungkin. Berhati-hatilah untuk tidak membabi buta mendorong persentase historis ke masa depan sehubungan dengan peningkatan pendapatan (penjualan). Perhatikan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai peningkatan penjualan di masa lalu, yang mungkin tidak sesuai untuk masa depan kecuali jika perusahaan melakukan tindakan serupa atau analog (seperti membuka sejumlah toko yang sama, misalnya). Jika berurusan dengan perusahaan manufaktur, perhatikan juga bahwa jika perusahaan tersebut beroperasi dengan kapasitas 100 persen menjalankan tiga shift delapan jam per hari, maka mungkin fasilitas manufaktur baru (tanah, pabrik, dan peralatan) akan dibutuhkan untuk meningkatkan penjualan lebih lanjut.
2. Gunakan metode persentase penjualan untuk memproyeksikan harga pokok penjualan (CGS) dan item biaya dalam laporan pendapatan. Misalnya, jika CGS adalah 70 persen dari penjualan di tahun sebelumnya (seperti di Tabel 8-8), gunakan persentase yang sama untuk menghitung CGS di tahun mendatang — kecuali jika ada alasan untuk menggunakan persentase yang berbeda. Item seperti bunga, dividen, dan pajak harus diperlakukan secara independen dan tidak dapat diperkirakan menggunakan metode persentase penjualan.
3. Hitung laba bersih yang diproyeksikan.
4. Kurangi pendapatan bersih setiap dividen yang harus dibayarkan untuk tahun itu. Sisa laba bersih ini merupakan laba ditahan (RE). Masukkan jumlah laba ditahan untuk tahun itu ( $NI - DIV = RE$ ) ke neraca dengan menambahkannya ke RE tahun sebelumnya yang ditunjukkan di neraca. Dengan kata lain, setiap tahun perusahaan menambahkan RE-nya untuk tahun tertentu (dari laporan pendapatan) ke total RE historisnya di neraca. Oleh karena itu, jumlah RE di neraca adalah jumlah kumulatif daripada uang yang tersedia untuk implementasi strategi! Perhatikan bahwa RE adalah item neraca yang diproyeksikan pertama kali untuk dimasukkan. Karena prosedur akuntansi ini dalam mengembangkan proyeksi laporan keuangan, jumlah RE di neraca biasanya berjumlah besar. Namun, juga bisa menjadi angka rendah atau bahkan negatif jika perusahaan telah mengalami kerugian. Satu-satunya cara bagi RE untuk turun dari satu tahun ke tahun berikutnya di neraca adalah (1) jika perusahaan mengalami rugi laba tahun itu atau (2) perusahaan memiliki laba bersih positif untuk tahun itu tetapi membagikan dividen lebih dari penghasilan bersih. Ingatlah bahwa RE adalah penghubung utama antara proyeksi laporan pendapatan dan neraca, jadi berhati-hatilah untuk membuat perhitungan ini dengan benar.
5. Memproyeksikan item-item neraca, dimulai dengan laba ditahan dan kemudian meramalkan ekuitas pemegang saham, kewajiban jangka panjang, liabilitas saat ini, total kewajiban, total aset, aset tetap, dan aset lancar (dalam urutan itu). Gunakan akun kas sebagai angka steker — yaitu, gunakan akun kas untuk membuat aset menjadi total kewajiban dan kekayaan bersih. Kemudian lakukan penyesuaian yang sesuai. Misalnya, jika kas yang diperlukan untuk menyeimbangkan laporan terlalu kecil (atau terlalu besar), buat perubahan

yang sesuai untuk meminjam lebih banyak (atau lebih sedikit) uang daripada yang direncanakan.

6. Buat daftar komentar (komentar) pada pernyataan yang diproyeksikan. Setiap kali terjadi perubahan signifikan pada item dari tahun sebelumnya ke tahun yang diproyeksikan, penjelasan (komentar) harus diberikan. Komentar sangat penting karena jika tidak pro forma tidak ada artinya.

### Laporan Keuangan yang Diproyeksikan untuk Mattel, Inc.

Karena begitu banyak siswa manajemen strategis memiliki pengalaman terbatas dalam mengembangkan proyeksi laporan keuangan, mari kita terapkan langkah-langkah yang diuraikan di halaman sebelumnya ke Mattel, perusahaan mainan besar yang berkantor pusat di El Segundo, California. Mattel mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk mainan dari boneka mode hingga buku anak-anak. Situs Web perusahaan adalah [www.mattel.com](http://www.mattel.com). Laporan pendapatan dan neraca terbaru Mattel disajikan pada Tabel 8-9 dan Tabel 8-10 masing-masing.

Dalam Tabel 8-11 dan 8-12, proyeksi laporan pendapatan dan neraca Mattel masing-masing untuk tahun 2017, 2018, dan 2019 disediakan berdasarkan perusahaan yang mengejar strategi berikut:

1. Perusahaan ingin membangun 20 toko Mattel setiap tahun dengan biaya masing-masing Rp. 10 miliar.
2. Perusahaan berencana untuk mengembangkan produk mainan baru dengan biaya tahunan sebesar Rp. 100 miliar.
3. Perusahaan berencana untuk meningkatkan pengeluaran iklan/promosinya 30 persen selama tiga tahun, dengan biaya Rp. 30 miliar (Rp. 100 miliar per tahun).
4. Perusahaan berencana untuk membeli kembali Rp. 1.000 miliar dari sahamnya sendiri (disebut saham Treasury) setiap tahun selama tiga tahun ke depan.
5. Perusahaan mengharapkan pendapatan meningkat 10 persen setiap tahun dengan strategi di atas. Mattel dapat menangani peningkatan ini dengan fasilitas produksi yang ada.
6. Pembayaran dividen akan ditingkatkan dari 57 persen dari laba bersih menjadi 60 persen.
7. Untuk membiayai total biaya Rp. 380 miliar untuk strategi di atas, Mattel berencana menggunakan hutang jangka panjang sebesar Rp. 1.500 miliar (Rp. 500 miliar per tahun selama tiga tahun) dan Rp. 2.300 miliar dengan menerbitkan saham (Rp. 770 miliar per tahun selama tiga tahun).

	2016	2005	2004
Total Pendapatan	Rp.5.650.156	5.179.016	5.102.786
Biaya Pendapatan	3.038.363	2.806.148	2.692.061
Profit Gross	2.611.793	2.372.868	2.410.725
Biaya Operasi			
Penelitian dan Pengembangan	-	-	-
Penjualan Umum dan Administrasi	1.882.975	1.708.339	1.678.908
Tidak Berulang	-	-	-
Lainnya	-	-	-
Total Biaya Operasi	-	-	-

Pendapatan atau Kerugian Operasional	728.818	664.529	730.817
Pendapatan dari operasi yang Berlanjut	-	-	-
Total Net Biaya/Pendapatan	34.791	-	-
Pendapatan sebelum kena pajak dan bunga	763.609	-	-
Biaya Bunga	79.853	-	-
Pendapatan sebelum kena pajak	683.756	-	-
Biaya pajak pendapatan	90.829	-	-
Bunga Minoritas	-	-	-
Pendapatan Net dari Operasi yang berkelanjutan	592.927	417.019	572.723
Event tidak berulang	-	-	-
Operasi yang tidak berkelanjutan	-	-	-
Item Luar Biasa	-	-	-
Pengaruh Perubahan Akuntansi	-	-	-
Item Lainnya	-	-	-
Net Income	592.927	417.019	572.723
Saham Pilihan dan Penyesuaian Lainnya	-	-	-
Penghasilan Bersih Yang Berlaku untuk Saham Biasa	Rp.592.927	Rp.417.019	Rp.572.723

Proyeksi laporan keuangan Mattel disusun dengan menggunakan enam langkah yang diuraikan pada halaman sebelumnya dan tujuh pernyataan strategi di atas. Perhatikan bahwa akun kas digunakan sebagai angka steker, dan itu terlalu tinggi, sehingga Mattel dapat mengurangi jumlah ini dan secara bersamaan mengurangi akun kewajiban dan/atau ekuitas dengan jumlah yang sama untuk menjaga saldo laporan. Rekening kas jarang sempurna pada saat pertama kali masuk, sehingga diperlukan dan dilakukan penyesuaian. Namun, penyesuaian ini tidak dilakukan pada pernyataan proyeksi yang diberikan dalam Tabel 8-11 dan 8-12, sehingga ketujuh pernyataan strategi di atas dapat lebih mudah dilihat pada baris masing-masing. Perhatikan komentar penulis pada Tabel 8-11 dan 8-12 yang membantu menjelaskan perubahan angka.

**Tabel 8.10. Neraca Aktual Mattel (dalam miliaran)**

	2016	2005	2004
Aset			
Aset Tertentu			
Cash dan ekuivalen cash	Rp.1.205.552	997.734	1.156.835
Investasi Jangka Pendek	-	-	-
Piutang bersih	943.813	760.643	759.033
Inventaris	383.149	376.897	418.663
Aset Tertentu Lainnya	317.624	277.226	302.649

Total Aset Tertentu	2.850.138	2.412.500	2.637.150
Investasi Jangka Panjang	-	-	-
Properti, Pabrik dan Peralatan	536.749	547.104	586.526
Goodwill	845.324	718.069	735.680
Aset Tak Berwujud	70.593	20.422	22.926
Akumulasi Amortisasi	-	-	-
Aset Lainnya	149.912	178.304	201.836
Biaya Aset Jangka Panjang yang Ditangguhkan	503.168	495.914	572.374
Total Aset	Rp.4.955.884	4.372.313	4.756.492
<b>Liabilitas</b>			
<b>Liabilitas Tertentu</b>			
Piutang usaha	Rp.1.518.234	1.245.191	1.303.822
Hutang Jangka Panjang/Pendek tertentu	64.286	217.994	423.349
Liabilitas Tertentu Lainnya	-	-	-
Total Liabilitas Tertentu	1.582.520	1.463.185	1.727.171
Hutang Jangka Panjang	63.714	525.000	400.000
Liabilitas Lainnya	304.676	282.395	243.509
Biaya Kewajiban Jangka Panjang yang Ditangguhkan	-	-	-
Bunga Minoritas	-	-	-
Negative Goodwill	-	-	-
Total Liabilitas	2.522.910	2.270.580	2.370.680
<b>Ekuitas Pemegang Saham</b>			
Misc. Saham, Opsi, Garansi	-	-	-
Saham Preferen yang Dapat Ditebus	-	-	-
Saham Preferen	-	-	-
Saham Biasa	441.369	441.369	441.369
Pendapatan yang disimpan	-1.652.140	1.314.068	1.093.288
saham perbendaharaan	-996.981	-935.711	-473.349
Capital Surplus	1.613.307	1.589.281	1.594.332
Ekuitas Pemegang Saham Lainnya	-276.861	-307.274	-269.828
Total Ekuitas Pemegang Saham	2.432.974	2.101.733	2.385.812
Total Liabilitas dan Ekuitas Pemegang Saham	Rp.4.955.884	4.372.313	4.756.492

Komisi Sekuritas dan Bursa AS (SEC) melakukan investigasi penipuan jika angka yang diproyeksikan menyesatkan atau jika mereka menghilangkan informasi yang penting bagi investor. Pernyataan yang diproyeksikan harus sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima secara umum (GAAP) dan tidak boleh dirancang untuk menyembunyikan hasil yang diharapkan buruk. Sarbanes-Oxley Act mewajibkan CEO dan CFO perusahaan untuk secara pribadi menandatangani laporan keuangan perusahaan mereka yang membuktikan keakuratan mereka. Dengan demikian, para eksekutif ini dapat dianggap bertanggung jawab secara pribadi atas pernyataan yang menyesatkan atau tidak akurat. Runtuhnya kantor akuntan Arthur Andersen, bersama dengan kliennya Enron, mendorong kebijakan "nol toleransi" di antara auditor dan pemegang saham sehubungan dengan laporan keuangan perusahaan. Tetapi banyak perusahaan masih "menggelembungkan" proyeksi keuangan mereka dan menyebutnya "pro forma," sehingga investor, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya harus tetap waspada terhadap proyeksi keuangan perusahaan yang berbeda.<sup>(14)</sup>

Pada laporan keuangan, perusahaan yang berbeda menggunakan istilah yang berbeda untuk berbagai item, seperti pendapatan atau penjualan yang digunakan untuk item yang sama oleh perusahaan yang berbeda. Untuk laba bersih, banyak perusahaan menggunakan istilah laba, dan banyak lainnya menggunakan istilah laba.

<b>Tabel 8.11. Laporan Pendapatan Proyeksi Mattel (dalam jutaan)</b>				
	2019	2018	2017	Komentar
Total Pendapatan	Rp.7.520.357	6.836.688	6.215.171	Naik 10% per tahun tetap 54% pengurangan
Biaya Pendapatan	4.060.992	3.691.811	3.356.192	
Gross Profit	3.459.365	3.144.877	2.858.979	
Biaya Operasi				
Pengembangan Penelitian	10.000	10.000	10.000	Total Rp. 30 miliar baru tersisa 33% + Rp. 10 miliar pengurangan per tahun
Penjualan Umum dan Administrasi	2.491.717	2.256.107	2.051.006	
Tidak Berulang	-	-	-	
Lainnya	-	-	-	
Total Biaya Operasi	-	-	-	
Pendapatan atau Kerugian Operasi	957.648	878.770	797.973	
Pendapatan dari Operasi yang Berkelanjutan				
Total Bersih Biaya/Pendapatan Lainnya	34.791	34.791	34.791	Pertahankan penambahan yang sama
Penghasilan sebelum kena pajak dan bunga	992.439	913.561	832.764	
Biaya Bunga	97.823	91.423	85.442	Naik 7%; LTD naik 7%
Pendapatan Sebelum Pajak	894.616	822.138	737.322	
Biaya Pajak Pendapatan	90.829	90.829	90.829	
Bunga Minoritas	-			

Pendapatan Bersih dari Operasi yang berkelanjutan	803.787	731.309	646.493	Pertahankan pengurangan yang sama
Operasi yang tidak berkelanjutan	-	-	-	
Item Luar Biasa	-	-	-	
Efek Berubah Akunting	-	-	-	
Item Lainnya	803.787	721.309	6.464.933	
Saham Pilihan dan Penyesuaian Lainnya	-	-	-	
Penghasilan Bersih Yang Berlaku untuk Saham Biasa	Rp.803.787	731.309	646.493	

### Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah dokumen yang merinci bagaimana dana akan diperoleh dan dibelanjakan untuk jangka waktu tertentu. Anggaran tahunan adalah yang paling umum, meskipun jangka waktu anggaran dapat berkisar dari satu hari hingga lebih dari 10 tahun. Pada dasarnya, penganggaran keuangan adalah metode untuk menentukan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan implementasi strategi dengan sukses. Penganggaran keuangan tidak boleh dianggap sebagai alat untuk membatasi pengeluaran tetapi lebih sebagai metode untuk mendapatkan penggunaan sumber daya organisasi yang paling produktif dan menguntungkan. Anggaran keuangan dapat dilihat sebagai alokasi sumber daya perusahaan yang direncanakan berdasarkan prakiraan masa depan.

Jenis anggaran keuangan hampir sama banyaknya dengan jenis organisasi. Beberapa jenis anggaran yang umum antara lain anggaran kas, anggaran operasi, anggaran penjualan, anggaran laba, anggaran pabrik, anggaran modal, anggaran pengeluaran, divisi Amerika Serikat harus mengeluarkan laporan arus kas tahunan di samping laporan keuangan biasa. Pernyataan tersebut mencakup semua penerimaan dan pengeluaran kas dalam operasi, investasi, dan pembiayaan. Ini melengkapi Pernyataan Perubahan Posisi Keuangan yang sebelumnya dimasukkan dalam laporan tahunan semua perusahaan publik. Anggaran kas untuk tahun 2011 untuk Toddler Toy Company disajikan pada Tabel 8-13. Perhatikan bahwa Toddler diperkirakan tidak akan memiliki kelebihan uang hingga November 2011.

	2019	2018	2017	Komentar
Aset				
Aset Tertentu				
Cash dan ekuivalen cash	Rp.3.232.406	2.972.664	2.570.635	Terlalu tinggi, dapat mengurangi ini dan membayar beberapa LTD untuk menjaga keseimbangan

Investasi Jangka Pendek	-	-	-	-
Piutang bersih	943.813	760.643	759.033	-
Inventaris	509.969	463.609	421.463	Naik 10% tiap tahun
Aset Tertentu Lainnya	317.624	317.624	317.624	Tetap sama
<b>Total Aset Tertentu</b>				
Investasi Jangka Panjang	-	-	-	-
Properti, Pabrik dan Peralatan	596.749	576.749	556.749	Naik Rp.20 miliar tiap tahun
Goodwill	845.324	845.324	845.324	Tetap sama
Aset Tak Berwujud	70.593	70.593	70.593	Tetap sama
Akumulasi Amortisasi				
Aset Lainnya	149.912	149.912	149.912	Tetap sama
Biaya Aset Jangka Panjang yang Ditangguhkan	503.168	503.168	503.168	tetap sama
<b>Total Aset</b>	<b>7.169.558</b>	<b>6.660.286</b>	<b>6.194.501</b>	<b>-</b>
<b>Liabilitas</b>				
Liabilitas Tertentu	-	-	-	-
Piutang usaha	1.518.234	1.518.234	1.518.234	Tetap sama
Hutang Jangka Panjang/Pendek tertentu	64.286	64.286	64.286	Tetap sama
Liabilitas Tertentu Lainnya	-	-	-	-
<b>Total Liabilitas Tertentu</b>	<b>1.582.520</b>	<b>1.582.520</b>	<b>1.582.520</b>	<b>-</b>
Hutang Jangka Panjang	785.714	735.714	685.714	Naik Rp.50 miliar setiap tahun
Liabilitas Lainnya	304.676	304.676	304.676	Tetap sama
Biaya Kewajiban Jangka Panjang yang Ditangguhkan	-	-	-	-
Bunga Minoritas	-	-	-	-
Negative Goodwill	-	-	-	-
<b>Total Liabilitas</b>	<b>2.627.910</b>	<b>2.622.910</b>	<b>2.572.910</b>	<b>-</b>
<b>Ekuitas Pemegang Saham</b>				
Misc. Saham, Opsi, Garansi	-	-	-	-
Saham Preferen yang Dapat Ditebus	-	-	-	-
Saham Preferen	-	-	-	-
Saham Biasa	441.369	441.369	441.369	Tetap sama
Pendapatan yang disimpan	2.961.092	2.487.820	2.040.035	60% dari pendapatan bersih

saham perbendaharaan	-1.296.981	-1.196	- 1.096.981	Naik Rp.100 miliar setiap tahun
Capital Surplus	2.114.307	2.037.307	1.960.307	Naik Rp.77 miliar setiap tahun
Ekuitas Pemegang Saham Lainnya	-276.861	-276.861	-276.861	Tetap sama
Total Ekuitas Pemegang Saham	4.496.648	4.037.376	3.621.591	Tambahan
Total Liabilitas dan Ekuitas Pemegang Saham	Rp.7.169.558	6.660.286	6.194.501	Tambahan

Anggaran keuangan memiliki beberapa batasan. Pertama, program anggaran bisa menjadi sangat rinci sehingga rumit dan terlalu mahal. Anggaran yang berlebihan atau anggaran yang terlalu rendah dapat menyebabkan masalah. Kedua, anggaran keuangan bisa menjadi pengganti tujuan. Anggaran adalah alat dan bukan tujuan itu sendiri. Ketiga, anggaran dapat menyembunyikan ketidakefisienan jika hanya didasarkan pada preseden daripada evaluasi berkala terhadap keadaan dan standar. Terakhir, anggaran terkadang digunakan sebagai alat tirani yang mengakibatkan frustrasi, dendam, absensi, dan perputaran uang yang tinggi. Untuk meminimalkan pengaruh perhatian terakhir ini, manajer hendaknya meningkatkan partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran.

### Mengevaluasi Nilai Bisnis

Mengevaluasi nilai bisnis adalah pusat implementasi strategi karena strategi integratif, intensif, dan diversifikasi sering diterapkan dengan mengakuisisi perusahaan lain. Strategi lain, seperti penghematan dan divestasi, dapat mengakibatkan penjualan suatu divisi dari suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri. Jutaan transaksi terjadi setiap tahun saat bisnis dibeli atau dijual di Amerika Serikat. Dalam semua kasus ini, penting untuk menetapkan nilai finansial atau nilai tunai bisnis agar berhasil menerapkan strategi.

Semua berbagai metode untuk menentukan nilai bisnis dapat dikelompokkan menjadi tiga pendekatan utama: apa yang dimiliki perusahaan, apa yang diperoleh perusahaan, atau apa yang akan dibawa perusahaan ke pasar. Tetapi penting untuk disadari bahwa penilaian bukanlah ilmu pasti. Penilaian nilai perusahaan didasarkan pada fakta keuangan, tetapi akal sehat dan penilaian intuitif harus masuk ke dalam proses. Sulit untuk menetapkan nilai moneter ke beberapa faktor — seperti basis pelanggan yang setia, riwayat pertumbuhan, tuntutan hukum yang tertunda, karyawan yang berdedikasi, sewa yang menguntungkan, peringkat kredit yang buruk, atau paten yang baik — yang mungkin tidak tercermin dalam laporan keuangan perusahaan. Juga, metode penilaian yang berbeda akan menghasilkan total yang berbeda untuk nilai perusahaan, dan tidak ada pendekatan yang ditentukan yang terbaik untuk situasi tertentu. Mengevaluasi nilai bisnis benar-benar membutuhkan keterampilan kualitatif dan kuantitatif.

**Tabel 8.13. Anggaran Cash Enam Bulan untuk Perusahaan Mainan Balita pada tahun 2011**

Anggaran Cash (jutaan rupiah)	Jul	Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jan
Tanda terima							
Koleksi	12.000	21.000	31.000	35.000	22.000	18.000	11.000
Pembayaran							
Pembelian	14.000	21.000	28.000	14.000	14.000	7.000	-
Upah dan gaji	1.500	2.000	2.500	1.500	1.500	1.000	-
Menyewa	500	500	500	500	500	500	-
Biaya lainnya	200	300	400	200		100	-
Pajak	-	8.000	-	-	-	-	-
Pembayaran Mesin	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pembayaran</b>	<b>16.200</b>	<b>31.800</b>	<b>41.400</b>	<b>16.200</b>	<b>16.000</b>	<b>8.600</b>	-
Keuntungan (Kerugian) Kas Bersih Selama Bulan	-4.200	- 10.800	- 10.400	18.800	6.000	9.400	-
Tunai di Awal Bulan jika Tidak Ada Peminjaman yang Dilakukan	6.000	1.800	-9.000	- 19.000	-600	5.400	-
Uang Tunai Kumulatif (Uang di awal ditambah keuntungan atau kerugian)	1.800	-9.000	- 19.000	-600	5.400	14.800	-
Tingkat Kas yang Kurang Diinginkan	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.400	-5.000	-
<b>Total Pinjaman Hutang untuk Mempertahankan Saldo Kas Rp. 5.000</b>	<b>3.200</b>	<b>14.000</b>	<b>24.400</b>	<b>5.600</b>	-	-	-
Surplus Uang Tunai	-	-	-	-	400	9.800	-

Pendekatan pertama dalam mengevaluasi nilai bisnis adalah menentukan kekayaan bersih atau ekuitas pemegang saham. Kekayaan bersih mewakili jumlah saham biasa, tambahan modal disetor, dan laba ditahan. Setelah menghitung kekayaan bersih, tambahkan atau kurangi jumlah yang sesuai untuk goodwill, aset yang dinilai terlalu tinggi atau diremehkan, dan tidak berwujud. Sedangkan barang tak berwujud termasuk hak cipta, paten, dan merek dagang, goodwill muncul hanya jika perusahaan mengakuisisi perusahaan lain dan membayar lebih dari nilai buku untuk perusahaan itu.

Perlu dicatat bahwa Peraturan Dewan Standar Akuntansi Keuangan (FASB) 142 mengharuskan perusahaan untuk mengakui setahun sekali jika premi yang mereka

bayarkan untuk akuisisi, yang disebut niat baik, hanya membuang-buang uang. Niat baik bukanlah hal yang baik untuk dimiliki di neraca. Perhatikan pada Tabel 8-14 bahwa niat baik Mattel sebesar Rp. 815 miliar sebagai persen dari total asetnya (Rp. 4.675 miliar) adalah 17,4 persen, yang sangat tinggi dibandingkan dengan niat baik Nordstrom sebesar Rp. 53 miliar sebagai persentase dari total asetnya (Rp. 5.661 miliar), 0,94 persen. Persentase niat baik Pfizer terhadap total aset juga tinggi, yaitu 19,3 persen.

Pada akhir tahun 2018, Mattel, Nordstrom, dan Pfizer masing-masing memiliki Rp. 815 miliar, Rp. 53 miliar, dan Rp. 21.464 triliun dalam goodwill di neraca mereka. Sebagian besar kreditor dan investor merasa bahwa niat baik memang harus ditambahkan ke ekuitas pemegang saham dalam menghitung nilai bisnis, tetapi beberapa merasa itu harus dikurangi, dan yang lain merasa itu tidak boleh dimasukkan sama sekali. Mungkin apakah kita membeli atau menjual bisnis dapat menentukan apakah kita bernegosiasi untuk menambah atau mengurangi niat baik dalam analisis. Goodwill terkadang terdaftar sebagai benda tak berwujud di neraca, tetapi secara teknis benda tak berwujud mengacu pada paten, merek dagang, dan hak cipta, bukan nilai yang dibayarkan perusahaan atas nilai buku untuk akuisisi, yang merupakan niat baik. Jika perusahaan membayar kurang dari nilai buku untuk akuisisi, itu bisa disebut goodwill negatif — yang merupakan item baris di neraca Mattel.

<b>Tabel 8.14. Analisis Nilai Perusahaan untuk Mattel, Nordstrom, dan Pfizer (akhir tahun 2018, dalam Rp. triliunan, kecuali harga saham dan EPS)</b>			
Input data	Mattel	Nordstorm	Pfizer
Ekuitas Pemegang Saham	2.117	1.210	57.556
Net Income (NI)	379	401	8.104
Harga Saham	15	10	15
EPS	1.03	1.83	1.19
Jumlah Saham Beredar	358	215	6.750
Goodwill + Tak Berwujud	815	53	21.464
Total Aset	235	0	17.721
<b>Analisis Nilai Perusahaan</b>			
1. Ekuitas Pemmegang Saham + Goodwill + Tak Berwujud	3.167	1.263	96.741
2. Net Income x 5	1.895	2.005	40.520
3. (Harga Saham/EPS) x NI	5.519	2.191	102.151
4. #Jumlah Saham Beredar x Harga Saham	5.340	2.150	101.205
5. Empat Metode Rata-rata	3.988	1.902	76.049
Rp. Goodwill/Rp. Total Aset	17.4%	0.94%	19.3%

Pendekatan kedua untuk mengukur nilai perusahaan tumbuh dari keyakinan bahwa nilai bisnis apa pun harus sebagian besar didasarkan pada manfaat masa depan yang dapat diperoleh pemiliknya melalui laba bersih. Aturan umum konservatif adalah menetapkan nilai bisnis lima kali lipat laba tahunan perusahaan saat ini. Tingkat keuntungan rata-rata lima tahun juga dapat digunakan. Saat menggunakan

pendekatan ini, ingatlah bahwa perusahaan biasanya menekan pendapatan dalam laporan keuangan mereka untuk meminimalkan pajak.

Pendekatan ketiga disebut metode rasio harga-pendapatan. Untuk menggunakan metode ini, bagi harga pasar saham biasa perusahaan dengan laba per saham tahunan dan kalikan jumlahnya dengan laba bersih rata-rata perusahaan selama lima tahun terakhir.

Metode keempat bisa disebut metode saham beredar. Untuk menggunakan metode ini, cukup kalikan jumlah saham beredar dengan harga pasar per saham dan tambahkan premi. Premi hanyalah jumlah rupiah per saham yang bersedia dibayar seseorang atau perusahaan untuk mengendalikan (mengakuisisi) perusahaan lain. Sebuah perusahaan farmasi yang berbasis di Tokyo, Astellas Pharma Inc., baru-baru ini meluncurkan pengambilalihan tanpa diminta atas perusahaan bioteknologi CV Therapeutics Inc., yang berbasis di Palo Alto, California. Astellas menawarkan Rp. 224.000 per saham, atau hampir Rp. 1 triliun, yang mewakili premium 41 persen di atas harga penutupan saham CV sebesar Rp. 158.100 di pasar saham Nasdaq. CEO Astellas berkata, "Kami kecewa karena dewan direksi CV telah menolak mentah-mentah apa yang kami yakini sebagai proposal tunai yang sangat menarik yang akan memberikan nilai langsung yang signifikan kepada pemegang saham yang kami yakini jauh melebihi apa yang dapat dicapai CV sebagai perusahaan yang berdiri sendiri perusahaan."

Evaluasi bisnis menjadi rutin dalam banyak situasi. Bisnis memiliki banyak alasan implementasi strategi untuk menentukan nilainya di samping bersiap untuk dijual atau membeli perusahaan lain. Rencana karyawan, pajak, paket pensiun, merger, akuisisi, rencana ekspansi, hubungan perbankan, kematian kepala sekolah, perceraian, perjanjian kemitraan, dan audit IRS adalah alasan lain untuk penilaian berkala. Merupakan bisnis yang baik untuk memiliki pemahaman yang masuk akal tentang nilai perusahaan kita. Pengetahuan ini melindungi kepentingan semua pihak yang terlibat

Tabel 8-14 menyajikan analisis nilai tunai untuk tiga perusahaan — Mattel, Nordstrom, dan Pfizer — untuk akhir tahun 2018. Perhatikan bahwa terdapat variasi yang signifikan di antara empat metode yang digunakan untuk menentukan nilai tunai. Misalnya, nilai perusahaan mainan Mattel berkisar antara Rp. 1,895 triliun hingga Rp. 5,519 triliun. Tentunya, jika kita menjual perusahaan kita, kita akan mencari nilai yang lebih besar, sedangkan jika membeli perusahaan kita akan mencari nilai yang lebih rendah. Dalam praktiknya, negosiasi substansial terjadi untuk mencapai jumlah kompromi akhir (atau rata-rata). Ketahuilah juga bahwa jika laba bersih perusahaan negatif, secara teoritis pendekatan yang melibatkan angka tersebut akan menghasilkan angka negatif, yang menyiratkan bahwa perusahaan akan membayar kita untuk memperolehnya. Tentu saja, kita memperoleh semua hutang dan kewajiban perusahaan dalam akuisisi, jadi secara teoritis hal ini dimungkinkan.

### **Memutuskan Apakah Akan Go Public**

Go public berarti menjual persentase perusahaan kita kepada orang lain untuk meningkatkan modal; akibatnya, itu melemahkan kontrol pemilik perusahaan. Go public tidak disarankan bagi perusahaan dengan penjualan kurang dari Rp. 10 miliar karena biaya awal bisa terlalu tinggi bagi perusahaan untuk menghasilkan arus kas yang cukup untuk membuat go public bermanfaat. Satu rupiah dalam empat adalah total biaya rata-rata yang dibayarkan kepada pengacara, akuntan, dan penjamin emisi

ketika penerbitan saham awal di bawah Rp. 1 miliar; 1 rupiah dalam 20 rupiah akan digunakan untuk menutupi biaya-biaya ini untuk penerbitan lebih dari Rp. 20 miliar.

Selain biaya awal yang terkait dengan penawaran saham, ada biaya dan kewajiban yang terkait dengan pelaporan dan manajemen di perusahaan publik. Untuk perusahaan dengan penjualan lebih dari Rp. 10 miliar, go public dapat memberikan keuntungan besar: Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan modal untuk mengembangkan produk baru, membangun pabrik, memperluas, menumbuhkan, dan memasarkan produk dan layanan secara lebih efektif.

### **Masalah Research And Development/Penelitian dan Pengembangan (R&D)**

Personel penelitian dan pengembangan (R&D) dapat memainkan bagian integral dalam implementasi strategi. Orang-orang ini biasanya ditugaskan untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan produk lama dengan cara yang memungkinkan penerapan strategi yang efektif. Karyawan dan manajer R&D melakukan tugas-tugas yang mencakup mentransfer teknologi yang kompleks, menyesuaikan proses dengan bahan baku lokal, menyesuaikan proses dengan pasar lokal, dan mengubah produk sesuai selera dan spesifikasi tertentu. Strategi seperti pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diversifikasi terkait mengharuskan produk baru berhasil dikembangkan dan produk lama ditingkatkan secara signifikan. Tetapi tingkat dukungan manajemen untuk R&D sering kali dibatasi oleh ketersediaan sumber daya.

Perbaikan teknologi yang mempengaruhi produk dan layanan konsumen dan industri memperpendek siklus hidup produk. Perusahaan di hampir setiap industri mengandalkan pengembangan produk dan layanan baru untuk mendorong profitabilitas dan pertumbuhan.<sup>15</sup> Survei menunjukkan bahwa organisasi yang paling sukses menggunakan strategi R&D yang mengikat peluang eksternal dengan kekuatan internal dan terkait dengan tujuan. Kebijakan R&D yang dirumuskan dengan baik menyesuaikan peluang pasar dengan kapabilitas internal. Kebijakan R&D dapat meningkatkan upaya implementasi strategi untuk:

1. Tekankan peningkatan produk atau proses.
2. Tekankan penelitian dasar atau terapan.
3. Menjadi pemimpin atau pengikut dalam R&D.
4. Kembangkan robotika atau proses tipe manual.
5. Menghabiskan sejumlah besar uang, rata-rata, atau rendah untuk R&D.
6. Melakukan R&D di dalam perusahaan atau untuk mengontrak R&D ke perusahaan luar.
7. Gunakan peneliti universitas atau peneliti sektor swasta.

Pfizer Inc. hanya memiliki beberapa obat baru yang akan diperlihatkan untuk anggaran R&D Rp. 7,5 triliun, sehingga perusahaan itu memberhentikan 5.000 hingga 8.000 peneliti dan ilmunya di laboratorium di seluruh dunia. Konsumen yang kekurangan uang mengisi lebih sedikit resep dan semakin banyak beralih ke obat generik. Pfizer bersiap menghadapi berakhirnya paten pada tahun 2011 untuk memerangi kolesterol Lipitor, obat terlaris di dunia yang menyumbang seperempat dari pendapatan tahunan Pfizer sekitar Rp. 48 triliun. Anggaran R&D Pfizer sebesar Rp. 7,5 triliun adalah yang terbesar dari semua pembuat obat. Perusahaan itu baru-baru ini membatalkan dua obat yang hampir siap dipasarkan — semprotan insulin Exubera dan obat penerus Lipitor — setelah menghabiskan triliunan untuk mengembangkannya. Area penelitian

yang keluar dari Pfizer termasuk anemia, kesehatan tulang, gangguan pencernaan, obesitas, penyakit hati, osteoarthritis, dan penyakit arteri perifer.

Harus ada interaksi yang efektif antara departemen R&D dan departemen fungsional lainnya dalam menerapkan berbagai jenis strategi bisnis umum. Konflik antara departemen pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, dan sistem informasi dapat diminimalkan dengan kebijakan dan tujuan yang jelas. Tabel 8-15 memberikan beberapa contoh kegiatan R&D yang mungkin diperlukan untuk keberhasilan implementasi berbagai strategi. Banyak perusahaan utilitas, energi, dan otomotif A.S. menggunakan departemen penelitian dan pengembangan mereka untuk menentukan bagaimana perusahaan dapat secara efektif mengurangi emisi gasnya.

Jenis Organisasi	Strategi yang di Implementasikan	Aktivitas R&D
Perusahaan Farmasi	Pengembangan Produk	Uji efek obat baru pada subkelompok yang berbeda.
Pabrik Boat	Disverifikasi Terkait	Uji performa berbagai desain lunas dalam berbagai kondisi.
Produsen wadah/penyimpanan bahan plastik	Penetrasi Pasar	Kembangkan wadah yang dapat terurai secara hayati
Perusahaan Elektronik	Pengembangan Pasar	Mengembangkan sistem telekomunikasi di luar negeri.

Banyak perusahaan bergumul dengan keputusan untuk memperoleh keahlian R&D dari perusahaan eksternal atau untuk mengembangkan keahlian R&D secara internal. Panduan berikut dapat digunakan untuk membantu membuat keputusan ini:

1. Jika tingkat kemajuan teknis lambat, tingkat pertumbuhan pasar sedang, dan ada hambatan yang signifikan bagi pendatang baru yang mungkin, maka R&D internal adalah solusi yang lebih disukai. Alasannya, R&D, jika berhasil, akan menghasilkan produk sementara atau proses monopoli yang dapat dieksploitasi oleh perusahaan.
2. Jika teknologi berubah dengan cepat dan pasar tumbuh dengan lambat, maka upaya besar dalam R&D mungkin sangat berisiko, karena hal itu dapat mengarah pada pengembangan teknologi yang akhirnya usang atau yang tidak ada pasarnya.
3. Jika teknologi berubah perlahan tetapi pasar berkembang dengan cepat, biasanya tidak ada cukup waktu untuk pengembangan internal. Pendekatan yang ditentukan adalah untuk mendapatkan keahlian R&D secara eksklusif atau noneksklusif dari perusahaan luar.
4. Jika kemajuan teknis dan pertumbuhan pasar cepat, keahlian R&D harus diperoleh melalui akuisisi perusahaan mapan di industri.<sup>(16)</sup>

Setidaknya ada tiga pendekatan R&D utama untuk menerapkan strategi. Strategi pertama adalah menjadi perusahaan pertama yang memasarkan produk teknologi baru. Ini adalah strategi yang glamor dan menarik, tetapi juga berbahaya. Perusahaan seperti 3M dan General Electric telah berhasil dengan pendekatan ini, tetapi banyak

perusahaan perintis lainnya telah jatuh, dengan perusahaan saingan yang mengambil inisiatif.

Pendekatan R&D kedua adalah menjadi peniru inovatif dari produk yang sukses, sehingga meminimalkan risiko dan biaya awal. Pendekatan ini memerlukan izin perusahaan perintis untuk mengembangkan versi pertama dari produk baru dan untuk menunjukkan bahwa pasar itu ada. Kemudian, perusahaan yang tertinggal mengembangkan produk serupa. Strategi ini membutuhkan personel R&D yang sangat baik dan departemen pemasaran yang sangat baik.

Strategi R&D ketiga adalah menjadi produsen berbiaya rendah dengan memproduksi produk massal yang serupa tetapi lebih murah daripada produk yang baru-baru ini diperkenalkan. Saat produk baru diterima oleh pelanggan, harga menjadi semakin penting dalam keputusan pembelian. Juga, pemasaran massal menggantikan penjualan pribadi sebagai strategi penjualan yang dominan. Strategi R&D ini, membutuhkan investasi besar dalam pabrik dan peralatan tetapi pengeluaran yang lebih sedikit dalam R&D daripada dua pendekatan yang dijelaskan sebelumnya.

Aktivitas R&D di antara perusahaan A.S. harus lebih selaras dengan tujuan bisnis. Perlu ada komunikasi yang diperluas antara manajer R&D dan ahli strategi. Perusahaan sedang bereksperimen dengan berbagai metode untuk mencapai iklim komunikasi yang lebih baik ini, termasuk peran yang berbeda dan pengaturan pelaporan untuk manajer dan metode baru untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan ide penelitian menjadi kenyataan.

Mungkin tren terkini dalam manajemen R&D telah mengangkat tabir kerahasiaan di mana perusahaan, bahkan pesaing utama, bergabung untuk mengembangkan produk baru. Kolaborasi sedang meningkat karena tekanan persaingan baru, kenaikan biaya penelitian, meningkatnya masalah peraturan, dan jadwal pengembangan produk yang dipercepat. Perusahaan tidak hanya bekerja lebih erat satu sama lain dalam R&D, tetapi mereka juga beralih ke konsorsium di universitas untuk kebutuhan R&D mereka. Lebih dari 600 konsorsium penelitian sekarang beroperasi di Amerika Serikat. Mengangkat kerahasiaan R&D di antara banyak perusahaan melalui kolaborasi telah memungkinkan pemasaran teknologi dan produk baru bahkan sebelum tersedia untuk dijual. Misalnya, beberapa perusahaan berkolaborasi dalam desain panel surya yang efisien untuk memberi daya pada rumah dan bisnis.

### **Masalah Management Information System/Sistem Informasi Manajemen (MIS)**

Perusahaan yang mengumpulkan, mengasimilasi, dan mengevaluasi informasi eksternal dan internal paling efektif memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain. Memiliki sistem informasi manajemen (SIM) yang efektif mungkin merupakan faktor terpenting dalam membedakan perusahaan yang berhasil dan yang tidak. Proses manajemen strategis sangat difasilitasi dalam perusahaan yang memiliki sistem informasi yang efektif.

Pengumpulan, pengambilan, dan penyimpanan informasi dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan cara seperti penjualan silang ke pelanggan, memantau pemasok, menjaga agar manajer dan karyawan mendapat informasi, mengoordinasikan aktivitas antar divisi, dan mengelola dana. Seperti inventaris dan sumber daya manusia, informasi kini diakui sebagai aset organisasi berharga yang dapat dikendalikan dan dikelola. Perusahaan yang menerapkan

strategi menggunakan informasi terbaik akan menuai keunggulan kompetitif di abad kedua puluh satu.

Sistem informasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya. Misalnya, pesanan online dari staf penjualan ke fasilitas produksi dapat mempersingkat waktu pemesanan bahan dan mengurangi biaya inventaris. Komunikasi langsung antara pemasok, produsen, pemasar, dan pelanggan dapat menghubungkan bersama elemen rantai nilai seolah-olah mereka adalah satu organisasi. Peningkatan kualitas dan layanan seringkali merupakan hasil dari sistem informasi yang lebih baik.

Perusahaan harus semakin memperhatikan peretas komputer dan mengambil tindakan khusus untuk mengamankan dan melindungi komunikasi, file, pesanan, dan bisnis perusahaan yang dilakukan melalui Internet. Jutaan perusahaan saat ini diganggu oleh peretas komputer yang mencakup karyawan yang tidak puas, pesaing, remaja yang bosan, sosiopat, pencuri, mata-mata, dan agen sewaan. Kerentanan komputer adalah sakit kepala yang sangat besar dan mahal.

Dun&Bradstreet adalah contoh perusahaan yang memiliki sistem informasi yang sangat baik. Setiap pelanggan dan klien D&B di dunia memiliki sembilan digit angka yang terpisah. Basis data informasi yang terkait dengan setiap nomor telah digunakan secara luas sehingga seperti nomor Jaminan Sosial bisnis. D&B memperoleh keunggulan kompetitif yang luar biasa dari sistem informasinya.

Di banyak perusahaan, teknologi informasi menghilangkan tempat kerja dan memungkinkan karyawan untuk bekerja di rumah atau di mana saja, kapan saja. Konsep kerja mobile memungkinkan karyawan untuk bekerja pada hari kerja 9-ke-5 tradisional di salah satu dari 24 zona waktu di seluruh dunia. Perangkat lunak konferensi video desktop yang terjangkau memungkinkan karyawan untuk "mengirim" kapan pun dibutuhkan. Manajer atau karyawan mana pun yang sering bepergian jauh dari kantor adalah kandidat yang baik untuk bekerja di rumah daripada di kantor yang disediakan oleh perusahaan. Penjual atau konsultan adalah contoh yang baik, tetapi setiap orang yang pekerjaannya sebagian besar melibatkan berbicara dengan orang lain atau menangani informasi dapat dengan mudah beroperasi di rumah dengan sistem komputer dan perangkat lunak yang tepat.

Banyak orang melihat tren kantor tidak resmi mengarah pada kebangkitan kebersamaan keluarga di masyarakat AS. Bahkan desain rumah dapat berubah dari memiliki area terbuka yang luas menjadi memiliki area kecil yang lebih pribadi yang kondusif untuk menyelesaikan pekerjaan.<sup>(17)</sup>

## **Kesimpulan**

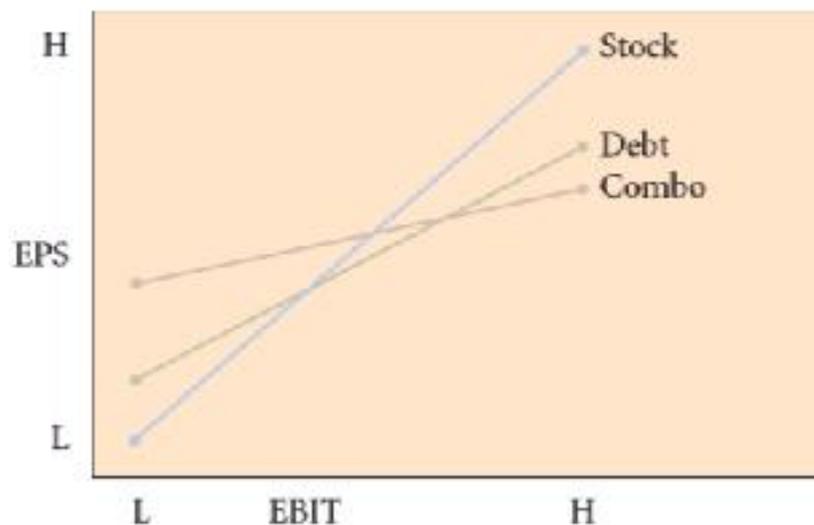
Implementasi strategi yang berhasil bergantung pada kerjasama di antara semua manajer fungsional dan divisi dalam suatu organisasi. Departemen pemasaran biasanya ditugaskan untuk menerapkan strategi yang membutuhkan peningkatan pendapatan penjualan yang signifikan di area baru dan dengan produk baru atau yang lebih baik. Manajer keuangan dan akuntansi harus merancang pendekatan implementasi strategi yang efektif dengan biaya rendah dan risiko minimum untuk perusahaan itu. Manajer R&D harus mentransfer teknologi yang kompleks atau mengembangkan teknologi baru untuk berhasil menerapkan strategi. Manajer sistem informasi semakin dipanggil untuk memberikan kepemimpinan dan pelatihan bagi semua individu di perusahaan. Sifat dan peran aktivitas pemasaran,

keuangan/akuntansi, R&D, dan sistem informasi manajemen, ditambah dengan aktivitas manajemen yang dijelaskan dalam Bab 7, sangat menentukan keberhasilan organisasi.

### Masalah untuk Ditinjau dan Didiskusikan

1. Tinjau situs web perusahaan yang kita kenal. Diskusikan sejauh mana organisasi tersebut telah menerapkan prinsip-prinsip baru pemasaran menurut Parise, Guinan, dan Weinberg.
2. Untuk perusahaan secara umum, identifikasi dan diskusikan tiga peluang dan tiga ancaman yang terkait dengan aktivitas jejaring sosial di Internet.
3. Apakah kita setuju atau tidak setuju dengan pernyataan berikut? "Pemirsa televisi adalah pemirsa iklan yang pasif, sedangkan pengguna Internet berperan aktif dalam memilih apa yang akan dilihat — sehingga pelanggan di Internet lebih sulit dijangkau oleh pemasar." Jelaskan alasan kita.
4. Seberapa penting atau relevan menurut kita "pemasaran berbasis tujuan" untuk organisasi saat ini?
5. Mengapa penting bagi organisasi untuk menyegmentasikan pasar dan menargetkan kelompok konsumen tertentu?
6. Jelaskan bagaimana dan mengapa Internet mempermudah segmentasi pasar.
7. Aturan pemosisian produk yang diberikan dalam bab ini adalah "Jika hanya ada dua pesaing, posisi tengah menjadi posisi strategis yang disukai". Gambarkan hal ini untuk industri kapal pesiar, di mana dua perusahaan, Karnaval dan Royal Caribbean, mendominasi. Gambarkan hal ini untuk industri bangunan pesawat komersial, di mana Boeing dan Airbus mendominasi.
8. Bagaimana dividen mempengaruhi analisis EPS/EBIT? Apakah benar jika menyebut "laba setelah pajak, bunga, dan dividen" sebagai laba ditahan untuk tahun tertentu?
9. Dalam melakukan analisis EPS/EBIT, dari manakah angka-angka baris pertama (EBIT) berasal?
10. Dalam melakukan analisis EPS/EBIT, dari mana asal persentase tarif pajak?
11. Untuk Litten Company pada Tabel 8-8, berapa nilai Saldo Laba pada tahun 2019 di neraca, mengingat nilai NI-DIV 2020 adalah Rp. 58.000?
12. Tunjukkan secara aljabar bahwa rumus rasio pendapatan harga identik dengan rumus jumlah saham beredar dikali harga saham. Mengapa nilai yang diperoleh dari kedua metode ini terkadang berbeda?
13. Dalam istilah akuntansi, bedakan antara intangibles dan goodwill di neraca. Mengapa kedua item ini secara umum tetap sama pada proyeksi laporan keuangan?
14. Apa tiga pendekatan R&D utama untuk menerapkan strategi? Pendekatan mana yang kita pilih sebagai pemilik perusahaan perangkat lunak kecil? Mengapa?
15. Misalkan perusahaan kita baru saja mengakuisisi perusahaan yang memproduksi mesin pemotong rumput yang dioperasikan dengan baterai, dan ahli strategi ingin menerapkan strategi penetrasi pasar. Bagaimana kita membagi pasar untuk produk ini? Ratakan jawaban kita.
16. Jelaskan bagaimana kita akan memperkirakan nilai total sebuah bisnis.
17. Buat diagram dan beri label dengan jelas peta pemosisian produk yang mencakup enam rantai restoran cepat saji.
18. Jelaskan mengapa analisis EPS/EBIT adalah teknik implementasi strategi utama.

19. Bagaimana peran R&D dalam implementasi strategi berbeda dalam organisasi kecil versus besar?
20. Diskusikan batasan analisis EPS/EBIT.
21. Jelaskan bagaimana pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, dan keterlibatan manajer sistem informasi manajemen dalam perumusan strategi dapat meningkatkan implementasi strategi.
22. Pertimbangkan pernyataan berikut: "Laba ditahan di neraca bukanlah uang yang tersedia untuk membiayai implementasi strategi." Benar atau salah? Jelaskan.
23. Jelaskan mengapa proyeksi analisis laporan keuangan dianggap sebagai perumusan strategi dan alat implementasi strategi.
24. Jelaskan beberapa aktivitas sistem informasi pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, dan manajemen yang mungkin dilakukan oleh rantai restoran kecil untuk diperluas ke negara bagian tetangga.
25. Apa pengaruh e-commerce terhadap upaya perusahaan untuk mensegmentasi pasar?
26. Bagaimana Sarbanes-Oxley Act of 2002 mengubah penanganan laporan keuangan CEO dan CFO?
27. Sejauh mana kita pernah terpapar masalah lingkungan alam dalam pelatihan bisnis kita? Pelatihan mana yang memberikan cakupan paling banyak? Berapa persentase pelatihan bisnis kita yang tidak memberikan perlindungan? Komentari.
28. Lengkapi analisis EPS/EBIT berikut untuk perusahaan yang harga sahamnya Rp. 280.000, suku bunga dana 5 persen, tarif pajak 20 persen, jumlah saham beredar 500 miliar, dan kisaran EBIT Rp. 100 miliar hingga Rp. 300 miliar. Perusahaan perlu meningkatkan modal Rp. 200 miliar. Gunakan tabel yang menyertai untuk menyelesaikan pekerjaan.
29. Dalam kondisi apa laba ditahan di neraca turun dari satu tahun ke tahun berikutnya?
30. Dengan kata-kata kita sendiri, buat daftar semua langkah dalam mengembangkan proyeksi laporan keuangan.
31. Berdasarkan laporan keuangan yang diberikan untuk McDonald's (hlm. 31-32), berapa banyak dividen dalam rupiah yang dibayarkan McDonald's pada tahun 2017? Pada tahun 2018?
32. Berdasarkan laporan keuangan yang diberikan dalam bab ini untuk Perusahaan Litten, hitung nilai perusahaan ini jika kita mengetahui bahwa harga sahamnya adalah Rp. 580.000 dan memiliki 1 miliar saham yang beredar. Hitung empat cara berbeda dan rata-rata.
33. Mengapa kita harus berhati-hati untuk tidak menggunakan persentase historis secara membabi buta dalam mengembangkan proyeksi laporan keuangan?
34. Mengapa penting dan perlu untuk menyegmentasikan pasar dan kelompok sasaran pelanggan, daripada memasarkan ke semua konsumen yang mungkin?
35. Secara lengkap, jelaskan bagan EPS/EBIT berikut.



100% Common Stock    100% Debt Financing    20% Debt-80% Stock

EBIT

Interest

EBT

Taxes

EAT

# Shares

EPS

### Catatan

1. Leslie Miller and Elizabeth Weise, "E-Privacy—FTC Studies 'Profiling' by Web Sites," USA Today (November 8, 1999): 1A, 2A.
2. Salvatore Parise, Patricia Guinan, and Bruce Weinberg, "The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World."
3. Kathy Chu and Kim Thai, "Banks Jump on Twitter Wagon," USA Today (May 12, 2019 ): B1.
4. Emily Steel, "Car Makers Take Case to the Web," Wall Street Journal (December 5, 2016): B7; Salvatore Parise, Patricia Guinan, and Bruce Weinberg, "The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World," Wall Street Journal (December 15, 2018): R1.
5. Laura Petrecca, "Negative PR Travels Fast Online," USA Today, December 8, 2018; Emily Steel, "Instagram Weds the Wider Web," Wall Street Journal (December 9, 2018): B5; Bruce Horowitz, "Domino's Nightmare Holds Lessons for Marketers," Wall Street Journal (April 16, 2019 ): 3B.
6. Tom Wright, "Poor Nations Go Online on Cell Phones," Wall Street Journal (December 5, 2018): B8.
7. Ellen Byron, "A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation," Wall Street Journal (November 19, 2018): A1.
8. Emily Steel, "Ad-Spending Forecasts Are Glum," Wall Street Journal (December 8, 2018): B5.

9. Susanne Vranica, "Veteran Marketer Promotes a New Kind of Selling," *Wall Street Journal* (October 31, 2018): B4.
10. Betsy McKay and Suzanne Vranica, "Coca-Cola Ads Will Employ Optimism to Sell Coke," *Wall Street Journal* (January 14, 2019 ): B6.
11. Ralph Biggadike, "The Contjutations of Marketing to Strategic Management," *Academy of Management Review* 6, no. 4 (October 1981): 627.
12. Jilian Mincer, "Small Businesses Find a New Source of Funding," *Wall Street Journal* (March 3, 2019 ): B7.
13. Phyllis Plitch, "Companies in Many Sectors Give Earnings a Pro Forma Makeover, Survey Finds," *Wall Street Journal* (January 22, 2002): A4.
14. Michael Rapoport, "Pro Forma Is a Hard Habit to Break," *Wall Street Journal* (September 18, 2003): B3A.
15. Amy Merrick, "U.S. Research Spending to Rise Only 3.2 Percent," *Wall Street Journal* (December 28, 2001): A2.
16. Pier Abetti, "Technology: A Key Strategic Resource," *Management Review* 78, no. 2 (February 1989): 38.
17. Adapted from Edward Baig, "Welcome to the Officeless Office," *BusinessWeek* (June 26, 1995).

### **Bahan Bacaan untuk Menunjang Pembelajaran**

Balmer, John M., Helen Stuart, and Stephen A. Greyser. "Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the Late 20th Century." *California Management Review* (Spring 2019 ): 6–23.

Bartol, Kathryn M., Dmitry M. Khanin, Michael D. Pfarrer, Ken G. Smith, and Xiaomeng Zhang. "CEOs on the Edge: Earnings Manipulation and Stock-Based Incentive Misalignment." *The Academy of Management Journal* 51, no. 2 (April 2018): 241.

Choi, Jaepil, and Heli Wang. "Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance." *Strategic Management Journal* (August 2019 ): 895–907.

Fernando, Chitru S., and Mark P. Sharfman. "Environmental Risk Management and the Cost of Capital." *Strategic Management Journal* 29, no. 6 (June 2018): 569.

Finkbeiner, Carl, Dominique M. Hanssens, and Daniel Thorpe. "Marketing When Customer Equity Matters." *Harvard Business Review* (May 2018): 117.

Harrington, Richard J., and Anthony K. Tjan. "Transforming Strategy One Customer at a Time." *Harvard Business Review* (March 2018): 62.

Kumar, Minu, and Charles H. Noble. "Using Product Design Strategically to Create Deeper Consumer Connections." *Business Horizons* 51, no. 5 (September–October 2018): 441.

Levitas, Edward, and Ann McFadyen. "Managing Liquidity in Research-Intensive Firms: Signaling and Cash Flow Effects of Patents and Alliance Activities." *Strategic Management Journal* (June 2019 ): 659–678.

Morgan, Neil, Douglas Vorhies, and Charlotte Mason. "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance." *Strategic Management Journal* (August 2019 ): 909–920.

Chowdhury, Shamaud, and Eric Wang. "Institutional Activism Types and CEO Compensation: A Time-Series Analysis of Large Canadian Corporations." *Journal of Management* (February 2019 ): 5–38.

## JAMINAN LATIHAN BELAJAR

### Latihan Pembelajaran 8A

#### Mengembangkan Peta ProductPositioning untuk McDonald's

##### Tujuan

Organisasi terus memantau bagaimana produk dan layanan mereka diposisikan relatif terhadap pesaing. Informasi ini sangat berguna bagi manajer pemasaran tetapi juga digunakan oleh manajer dan ahli strategi lain.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Pada selembar kertas terpisah, kembangkan peta pemosisian produk untuk McDonald's, Wendy's, Burger King, dan Hardee's. Sertakan dalam diagram kita.

##### Langkah 2

Di papan tulis, buat diagram peta pemosisian produk kita.

##### Langkah 3

Bandingkan peta pemosisian produk kita dengan yang dibuat diagram oleh siswa lain. Diskusikan perbedaan utama apa pun.

### Jaminan Pembelajaran Latihan 8B

#### Melakukan Analisis EPS/EBIT untuk McDonald's

##### Tujuan

Analisis EPS/EBIT adalah salah satu teknik yang paling banyak digunakan untuk menentukan sejauh mana hutang dan/atau saham harus digunakan untuk membiayai strategi yang akan diterapkan. Latihan ini dapat memberi kita latihan melakukan analisis EPS/EBIT.

##### Instruksi (1-1-10 Data)

Katakanlah McDonald's perlu mengumpulkan Rp. 1 triliun untuk berekspansi ke Afrika. Tentukan apakah McDonald's seharusnya menggunakan semua hutang, semua saham, atau kombinasi 50-50 hutang dan saham untuk membiayai strategi pengembangan pasar ini. Asumsikan tarif pajak 38 persen, tingkat bunga 5 persen, harga saham McDonald's Rp. 560.000 per saham, dan dividen tahunan sebesar Rp. 4.200 per saham biasa. Kisaran EBIT untuk tahun 2020 adalah antara Rp. 63.32 triliun dan Rp. 90 triliun. Sebanyak 1 triliun saham biasa beredar. Kembangkan grafik EPS/EBIT untuk mencerminkan analisis Kita.

### Latihan Assurance of Learning 8C

#### Mempersiapkan Proyeksi Laporan Keuangan untuk McDonald's

##### Tujuan

Latihan ini dirancang untuk memberi Kita pengalaman menyiapkan proyeksi laporan keuangan. Analisis pro forma adalah teknik implementasi strategi sentral karena memungkinkan manajer untuk mengantisipasi dan mengevaluasi hasil yang diharapkan dari berbagai pendekatan implementasi strategi.

## Instruksi

### Langkah 1

Bekerja dengan teman sekelas. Kembangkan proyeksi laporan pendapatan dan neraca untuk McDonald's. Asumsikan bahwa McDonald's berencana untuk mengumpulkan Rp. 900 miliar pada tahun 2020 untuk mulai melayani Afrika dan berencana untuk memperoleh pembiayaan 50 persen dari bank dan 50 persen pembiayaan dari penerbitan saham. Buat asumsi lain sesuai kebutuhan, dan nyatakan dengan jelas dalam bentuk tertulis.

### Langkah 2

Hitung rasio lancar McDonald's, rasio hutang terhadap ekuitas, dan rasio laba atas investasi untuk 2019 dan 2019. Bagaimana rasio proyeksi 2020 Kita dibandingkan dengan rasio 2019 dan 2019? Mengapa penting untuk membuat perbandingan ini? Gunakan <http://finance.yahoo.com> untuk mendapatkan laporan keuangan 2019.

### Langkah 3

Bawalah pernyataan yang Kita proyeksikan ke kelas, dan diskusikan masalah atau pertanyaan apa pun yang Kita temui.

### Langkah 4

Bandungkan pernyataan yang Kita proyeksikan dengan pernyataan siswa lain. Apa perbedaan utama yang ada antara analisis Kita dan hasil kerja siswa lain?

## Latihan Assurance of Learning 8D

### Menentukan Nilai Tunai McDonald's

#### Tujuan

Merupakan praktik bisnis yang baik untuk secara berkala menentukan nilai finansial atau nilai tunai perusahaan Kita. Latihan ini memberi Kita latihan untuk menentukan nilai total sebuah perusahaan dengan menggunakan beberapa metode. Gunakan data akhir tahun 2019 seperti yang diberikan dalam Cohesion Case di halaman 31–32.

## Instruksi

### Langkah 1

Hitung nilai finansial McDonald's berdasarkan empat metode: (1) kekayaan bersih atau ekuitas pemegang saham, (2) nilai pendapatan McDonald's di masa depan, (3) rasio harga-pendapatan, dan (4) metode saham beredar.

### Langkah 2

Dalam jumlah rupiah, berapa nilai McDonald's?

### Langkah 3

*Manajemen Strategis, Dr. Agus Wibowo*

Bandungkan analisis dan kesimpulan Kita dengan siswa lain.

### **Latihan Assurance of Learning 8E**

#### **Mengembangkan Peta Posisi Produk untuk Universitas Saya**

##### **Tujuan**

Tujuan dari latihan ini adalah untuk memberi Kita latihan mengembangkan peta pemosisian produk. Organisasi nirlaba, seperti universitas, semakin banyak menggunakan peta pemosisian produk untuk menentukan cara efektif untuk menerapkan strategi.

##### **Instruksi**

##### **Langkah 1**

Bergabunglah dengan dua orang lainnya di kelas untuk membentuk kelompok yang terdiri dari tiga orang.

##### **Langkah 2**

Persiapkan bersama peta pemosisian produk yang menyertakan institusi Kita dan empat perguruan tinggi atau universitas lain di negara bagian Kita.

##### **Langkah 3**

Di papan tulis, buat diagram peta pemosisian produk Kita. Langkah4 Diskusikan perbedaan di antara peta yang digambar di papan tulis.

### **Latihan Assurance of Learning 8F**

#### **Apakah Bank Memerlukan Proyeksi Laporan Keuangan?**

##### **Tujuan**

Tujuan dari latihan ini adalah untuk mengeksplorasi kepentingan praktis dan penggunaan proyeksi laporan keuangan dalam bisnis perbankan.

##### **Instruksi**

Hubungi dua bankir lokal melalui telepon dan carilah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini. Catat jawaban yang Kita terima, dan laporkan temuan Kita ke kelas.

1. Apakah bank Kita memerlukan laporan keuangan yang diproyeksikan sebagai bagian dari pengajuan pinjaman bisnis?
2. Bagaimana bank Kita menggunakan laporan keuangan yang diproyeksikan ketika mereka menjadi bagian dari aplikasi pinjaman bisnis?
3. Nasihat khusus apa yang Kita berikan kepada calon peminjam bisnis dalam menyiapkan proyeksi laporan keuangan?

## BAGIAN 4

### EVALUASI STRATEGIS

#### BAB 9

#### Review Strategis, Evaluasi, Dan Pengendalian

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Menjelaskan kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi strategi.
2. Menjelaskan mengapa evaluasi strategi itu kompleks, sensitif, namun penting untuk keberhasilan organisasi.
3. Mendiskusikan pentingnya perencanaan kontingensi dalam evaluasi strategi.
4. Mendiskusikan peran audit dalam evaluasi strategi.
5. Menjelaskan bagaimana komputer dapat membantu dalam mengevaluasi strategi.
6. Mendiskusikan Balanced Scorecard.
7. Mendiskusikan tiga tantangan abad kedua puluh satu dalam manajemen strategis

#### Kutipan Terkenal

*"Kontrol yang rumit tidak berfungsi. Mereka membingungkan. Mereka mengalihkan perhatian dari apa yang harus dikontrol ke mekanisme dan metodologi kontrol."*

**- Seymour Tilles**

*"Meskipun Rencana A dapat dipilih sebagai yang paling realistis ... alternatif utama lainnya tidak boleh dilupakan. Mereka mungkin berfungsi sebagai rencana darurat."*

**- Dale McConkey**

*"Organisasi paling rentan ketika mereka berada di puncak kesuksesan mereka."*

**- R. T. Lenz**

*"Evaluasi strategi harus membuatnya semudah mungkin bagi manajer untuk merevisi rencana mereka dan mencapai kesepakatan cepat tentang perubahan tersebut."*

**- Dale McConkey**

*"Sementara strategi adalah kata yang biasanya dikaitkan dengan masa depan, kaitannya dengan masa lalu tidak kalah pentingnya. Kehidupan dihayati ke depan tetapi dipahami ke belakang. Manajer mungkin menjalani strategi di masa depan, tetapi mereka memahaminya melalui masa lalu."*

**- Henry Mintzberg**

*"Kecuali evaluasi strategi dilakukan secara serius dan sistematis, dan kecuali ahli strategi bersedia untuk bertindak berdasarkan hasil, energi akan habis untuk bertahan kemarin. Tidak ada yang akan memiliki waktu, sumber daya, atau kemauan untuk bekerja untuk mengeksploitasi hari ini, apalagi untuk bekerja untuk membuat besok."*

- Peter Drucker

"Para eksekutif, konsultan, dan profesor B-school semuanya setuju bahwa perencanaan strategis sekarang adalah satu-satunya masalah manajemen yang paling penting dan akan tetap demikian selama lima tahun ke depan. Strategi telah menjadi bagian dari agenda utama di banyak organisasi saat ini. Perencanaan strategis kembali dengan sepenuh hati."

- John Byrne

"Perencana seharusnya tidak merencanakan, tetapi berfungsi sebagai fasilitator, katalisator, penyelidik, pendidik, dan penyintesis untuk memandu proses perencanaan secara efektif."

- A. Hax dan N. Majluf

Strategi terbaik yang dirumuskan dan diterapkan terbaik menjadi usang saat lingkungan eksternal dan internal perusahaan berubah. Oleh karena itu, penting bahwa ahli strategi secara sistematis meninjau, mengevaluasi, dan mengontrol pelaksanaan strategi. Bab ini menyajikan kerangka kerja yang dapat memandu upaya manajer untuk mengevaluasi kegiatan manajemen strategis, untuk memastikan mereka bekerja, dan untuk membuat perubahan tepat waktu. Sistem informasi manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi strategi dibahas. Panduan disajikan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Family Dollar Stores mengevaluasi strategi dengan baik.

### Bagaimana Melakukan Hal Hebat Dalam Ekonomi yang Lemah

#### FAMILY DOLLAR STORE



Didirikan pada tahun 1959 oleh ayah dari CEO Howard Levine, Family Dollar Stores (FDO) berhasil dengan baik dalam resesi yang sedang berlangsung karena konsumen yang kekurangan uang mencari barang murah. Hasil kuartal kedua 2019 perusahaan melebihi ekspektasi: Penjualan naik 8,7 persen dari tahun lalu menjadi Rp. 2 triliun. Penghasilan pro-forma diharapkan antara 59 dan 61 sen per saham, aman sebelum perkiraan konsensus 50 sen. Penjualan toko yang sama Family Dollar, metrik ritel utama, naik 6,4 persen pada kuartal kedua 2019. Pendapatan kuartal ketiga fiskal 2019 FDO meningkat 36 persen lagi.

Penghasilan Family Dollar bertahan dengan baik selama resesi global, mengalahkan perkiraan di masing-masing empat kuartal terakhir. Perusahaan ini adalah salah satu dari tiga perusahaan S&P 500 yang mengalami kenaikan harga

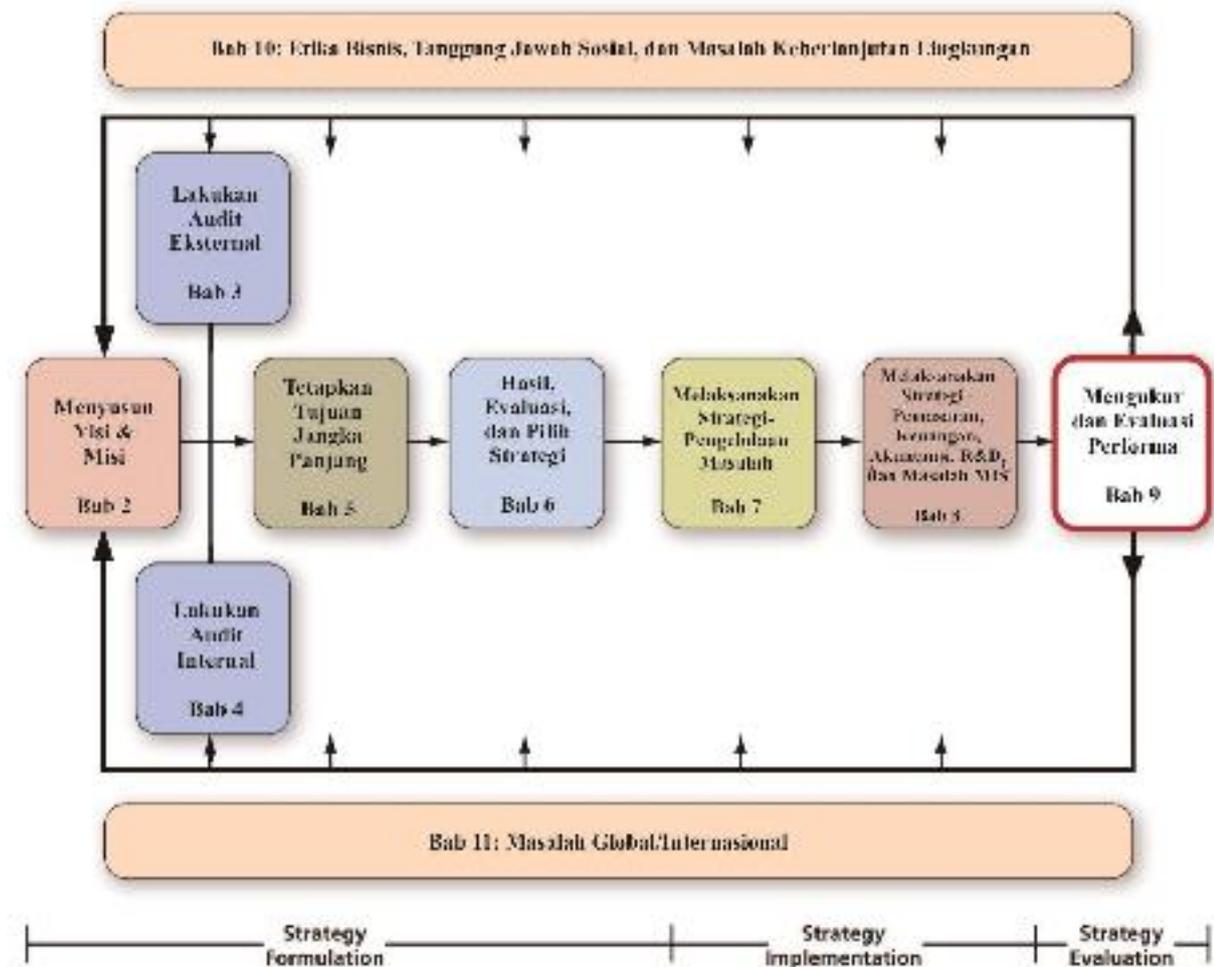
saham pada tahun 2018. Untuk tahun fiskal 2018, penjualan FDO meningkat dari Rp. 6,8 triliun menjadi Rp. 6,9 triliun. Laba bersih perusahaan untuk tahun 2019 adalah Rp. 233 miliar.

Toko rupiah nomor dua di negara ini (di belakang Dollar General), Family Dollar menargetkan wanita yang berbelanja untuk keluarga yang berpenghasilan kurang dari Rp. 420 juta setahun. Family Dollar mengoperasikan sekitar 6.600 toko di sekitar 45 negara bagian dan District of Columbia. Barang habis pakai (makanan, alat bantu kesehatan dan kecantikan, dan produk rumah tangga) mencapai sekitar 60 persen dari penjualan; toko juga menjual pakaian jadi, sepatu, dan linen. Family Dollar menekankan toko-toko di lingkungan sekitar pelanggan berpenghasilan rendah dan menengah di daerah pedesaan dan perkotaan. Kebanyakan barang dagangan kurang dari Rp. 14.000.

### **Sifat Evaluasi Strategi**

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat memiliki konsekuensi jangka panjang yang signifikan. Keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan hukuman berat dan bisa sangat sulit, bahkan tidak mungkin, untuk dibatalkan. Oleh karena itu, sebagian besar ahli strategi setuju bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kesejahteraan organisasi; evaluasi yang tepat waktu dapat mengingatkan manajemen terhadap masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis. Evaluasi strategi mencakup tiga kegiatan dasar: (1) memeriksa dasar yang mendasari strategi perusahaan, (2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, dan (3) mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Tahap evaluasi strategi dari proses manajemen strategis diilustrasikan pada Gambar 9-1.

**Gambar 9.1.** Model Manajemen strategis yang Komprehensif



Umpan balik yang memadai dan tepat waktu adalah landasan evaluasi strategi yang efektif. Evaluasi strategi tidak bisa lebih baik daripada informasi yang menjadi dasarnya. Terlalu banyak tekanan dari manajer teratas dapat mengakibatkan manajer yang lebih rendah membuat angka-angka yang menurut mereka akan memuaskan.

Evaluasi strategi bisa menjadi pekerjaan yang kompleks dan sensitif. Terlalu banyak penekanan pada evaluasi strategi mungkin mahal dan kontraproduktif. Tidak ada yang suka dievaluasi terlalu dekat! Semakin banyak manajer berusaha mengevaluasi perilaku orang lain, semakin sedikit kontrol yang mereka miliki. Namun terlalu sedikit atau tidak ada evaluasi dapat menciptakan masalah yang lebih buruk. Evaluasi strategi penting untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tercapai.

Di banyak organisasi, evaluasi strategi hanyalah penilaian tentang seberapa baik kinerja organisasi. Apakah aset perusahaan meningkat? Apakah ada peningkatan profitabilitas? Apakah penjualan meningkat? Apakah tingkat produktivitas meningkat? Apakah margin laba, laba atas investasi, dan rasio laba per saham meningkat? Beberapa perusahaan berpendapat bahwa strategi mereka pasti benar jika jawaban atas jenis pertanyaan ini adalah afirmatif. Nah, strategi atau strateginya mungkin benar, tetapi jenis penalaran ini bisa menyesatkan karena evaluasi strategi harus memiliki fokus jangka panjang dan jangka pendek. Strategi sering kali tidak memengaruhi hasil operasi jangka pendek sampai terlambat untuk membuat perubahan yang diperlukan.

Tidak mungkin untuk menunjukkan secara meyakinkan bahwa strategi tertentu adalah optimal atau bahkan untuk menjamin bahwa itu akan berhasil. Namun, seseorang dapat mengevaluasinya untuk menemukan kekurangan kritis. Richard Rumelt menawarkan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi strategi: konsistensi, kesesuaian, kelayakan, dan keuntungan. Dijelaskan dalam Tabel 9-1, kesesuaian dan keuntungan sebagian besar didasarkan pada penilaian eksternal perusahaan, sedangkan konsistensi dan kelayakan sebagian besar didasarkan pada penilaian internal.

Evaluasi strategi penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis di mana faktor eksternal dan internal kunci sering berubah dengan cepat dan dramatis. Sukses hari ini bukan jaminan sukses besok! Sebuah organisasi tidak boleh terbuai hingga berpuas diri dengan kesuksesan. Perusahaan yang tak terhitung jumlahnya telah berkembang satu tahun hanya untuk berjuang untuk bertahan hidup di tahun berikutnya. Masalah organisasi dapat datang dengan cepat, sebagaimana dibuktikan lebih lanjut oleh contoh-contoh yang dijelaskan pada Tabel 9-2.

<b>Tabel 9.1. Kriteria Rumelt untuk Mengevaluasi Strategi</b>
<b>Konsistensi</b>
<p>Strategi tidak boleh menyajikan tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Konflik organisasi dan pertengkarannya antardepartemen sering kali merupakan gejala gangguan manajerial, tetapi masalah ini juga dapat menjadi tanda inkonsistensi strategis. Tiga pedoman membantu menentukan apakah masalah organisasi disebabkan oleh inkonsistensi dalam strategi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika masalah manajerial terus berlanjut meskipun ada perubahan dalam personel dan jika mereka cenderung berbasis masalah daripada berbasis orang, maka strategi mungkin tidak konsisten.</li> <li>• Jika sukses untuk satu departemen organisasi berarti, atau diartikan sebagai, kegagalan untuk departemen lain, maka strategi mungkin tidak konsisten.</li> <li>• Jika masalah dan masalah kebijakan terus diangkat ke atas untuk diselesaikan, maka strategi mungkin tidak konsisten.</li> </ul>
<b>Persesuaian</b>
<p>Kesesuaian mengacu pada kebutuhan ahli strategi untuk memeriksa serangkaian tren, serta tren individu, dalam mengevaluasi strategi. Strategi harus merepresentasikan respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan perubahan kritis yang terjadi di dalamnya. Salah satu kesulitan dalam mencocokkan faktor internal dan eksternal utama perusahaan dalam perumusan strategi adalah bahwa sebagian besar tren merupakan hasil interaksi di antara tren lainnya. Misalnya, ledakan penitipan anak muncul sebagai hasil gabungan dari banyak tren yang mencakup peningkatan rata-rata tingkat pendidikan, peningkatan inflasi, dan peningkatan angkatan kerja perempuan. Meskipun tren ekonomi atau demografis tunggal mungkin tampak stabil selama bertahun-tahun, ada gelombang perubahan yang terjadi di tingkat interaksi.</p>
<b>Kelayakan</b>

Strategi tidak boleh membebani sumber daya yang tersedia atau membuat submasalah yang tidak dapat diselesaikan. Uji luas terakhir dari strategi adalah kelayakannya; Artinya, dapatkah strategi dicoba dalam sumber daya fisik, manusia, dan keuangan perusahaan? Sumber daya keuangan bisnis adalah yang paling mudah diukur dan biasanya merupakan batasan pertama yang digunakan untuk mengevaluasi strategi. Namun, kadang-kadang dilupakan bahwa pendekatan pembiayaan yang inovatif sering kali dimungkinkan. Perangkat, seperti anak perusahaan, pengaturan jual-sewa balik, dan mengikat hipotek pabrik ke kontrak jangka panjang, semuanya telah digunakan secara efektif untuk membantu memenangkan posisi kunci dalam industri yang tiba-tiba berkembang. Batasan yang kurang dapat diukur, tetapi sebenarnya lebih kaku, pada pilihan strategis adalah yang dipaksakan oleh kemampuan individu dan organisasi. Dalam mengevaluasi strategi, penting untuk memeriksa apakah organisasi telah menunjukkan di masa lalu bahwa ia memiliki kemampuan, kompetensi, keterampilan, dan bakat yang diperlukan untuk melaksanakan strategi tertentu.

### **Keuntungan**

Strategi harus menyediakan penciptaan dan/atau pemeliharaan keunggulan kompetitif di area aktivitas yang dipilih. Keunggulan kompetitif biasanya adalah hasil dari keunggulan di salah satu dari tiga bidang: (1) sumber daya, (2) keterampilan, atau (3) posisi. Gagasan bahwa penempatan sumber daya seseorang dapat meningkatkan keefektifan gabungannya sudah tidak asing lagi bagi ahli teori militer, pemain catur, dan diplomat. Posisi juga dapat memainkan peran penting dalam strategi organisasi. Setelah diperoleh, posisi yang baik dapat dipertahankan — artinya sangat mahal untuk ditangkap sehingga saingannya terhalang dari serangan skala penuh. Keunggulan posisi cenderung mandiri selama faktor internal dan lingkungan utama yang mendasari hal itu tetap stabil. Inilah sebabnya mengapa perusahaan yang sudah mengakar hampir tidak mungkin digeser, bahkan jika tingkat keterampilan mentah mereka hanya rata-rata. Meskipun tidak semua keunggulan posisi dikaitkan dengan ukuran, memang benar bahwa organisasi yang lebih besar cenderung beroperasi di pasar dan menggunakan prosedur yang mengubah ukuran menjadi keuntungan, sementara perusahaan yang lebih kecil mencari posisi produk/pasar yang mengeksploitasi jenis keunggulan lain. Karakteristik utama dari posisi yang baik adalah bahwa hal itu memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari kebijakan yang tidak menguntungkan saingan tanpa posisi yang sama. Oleh karena itu, dalam mengevaluasi strategi, organisasi harus memeriksa sifat keunggulan posisi yang terkait dengan strategi yang diberikan.

*Sumber: Diadaptasi dari Richard Rumelt, "Evaluasi Strategi Bisnis," dalam W. F. Glueck (ed.), Kebijakan Bisnis dan Manajemen strategis (New York: McGraw-Hill, 1980): 359-367. Digunakan dengan izin.*

<b>A. Beberapa Perusahaan Besar Yang Mengalami Penurunan Besar Pendapatan di Tahun 2019 vs. 2017</b>		<b>B. Beberapa Perusahaan Besar Yang Mengalami Penurunan Besar Laba di Tahun 2019 vs. 2017</b>	
Molson Coors Brewing	-23%	UAL	-1.427%
Citigroup	-29%	Sonic Automotive	-818%
Morgan Stanley	-29%	Citigroup	-865%
Goldman Sachs Group	-39%	CBS	-1.036%
Fannie Mae	-48%	Rite Aid	-4.122%
Freddie Mac	-71%	Pilgrim's Pride	- 2.224%
Weyerhaeuser	-32%	Centex	- 1.090%
Centex	-41%	Harrah's Entertainment	- 939%
Pulte Homes	-32%	American International Group	- 1.701%
Massachusetts Mutual Life	-26%	gannett	- 730%
Allstate	-20%	OfficeMax	- 899%
American International Group	-90%	Brunswick	- 608%
Hartford Financial	-64%	Brightpoint	- 822%
Atria Group	-58%	Owens Corning	-974%

Evaluasi strategi menjadi semakin sulit seiring berjalannya waktu, karena berbagai alasan. Ekonomi domestik dan dunia lebih stabil di tahun-tahun sebelumnya, siklus hidup produk lebih lama, siklus pengembangan produk lebih lama, kemajuan teknologi lebih lambat, perubahan lebih jarang terjadi, pesaing lebih sedikit, perusahaan asing lemah, dan industri lebih diatur. Alasan lain mengapa evaluasi strategi lebih sulit saat ini termasuk tren berikut:

1. Peningkatan dramatis dalam kompleksitas lingkungan
2. Meningkatnya kesulitan dalam memprediksi masa depan dengan akurat
3. Meningkatnya jumlah variabel
4. Tingkat keusangan yang cepat bahkan dari rencana terbaik
5. Peningkatan jumlah peristiwa domestik dan dunia yang mempengaruhi organisasi
6. Menurunnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat kepastian berapapun.<sup>(1)</sup>

Masalah mendasar yang dihadapi manajer saat ini adalah bagaimana mengontrol karyawan secara efektif dalam terang tuntutan organisasi modern untuk fleksibilitas, inovasi, kreativitas, dan inisiatif yang lebih besar dari karyawan.<sup>(2)</sup> Bagaimana manajer saat ini dapat memastikan bahwa karyawan yang diberdayakan yang bertindak dalam cara kewirausahaan tidak menempatkan kesejahteraan bisnis yang berisiko? Ingatlah bahwa Kidder, Peabody&Company kehilangan Rp. 350 miliar ketika salah satu pedagangnya diduga membukukan keuntungan fiktif; Sears, Roebuck and Company mengambil biaya Rp. 60 miliar terhadap pendapatan setelah mengakui bahwa bisnis servis mobilnya melakukan perbaikan yang tidak perlu. Biaya yang harus ditanggung perusahaan seperti ini dalam hal reputasi yang rusak, denda, kehilangan peluang, dan pengalihan perhatian manajemen sangat besar.

Ketika karyawan yang diberdayakan dimintai pertanggungjawaban dan ditekan untuk mencapai tujuan tertentu dan diberi kebebasan luas dalam tindakan mereka untuk mencapainya, mungkin ada perilaku disfungsi. Misalnya, Nordstrom, pengecer mode kelas atas yang terkenal dengan layanan pelanggannya yang luar biasa, dikenakan tuntutan hukum dan denda saat karyawan bekerja dengan jam kerja yang kurang untuk meningkatkan penjualan mereka per jam — kriteria kinerja utama perusahaan. Layanan pelanggan dan pendapatan Nordstrom ditingkatkan hingga pelanggaran dilaporkan, di mana pada saat itu perusahaan akan dikenakan sanksi berat.

### **Proses Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi diperlukan untuk semua ukuran dan jenis organisasi. Evaluasi strategi harus memulai pertanyaan manajerial tentang harapan dan asumsi, harus memicu tinjauan tujuan dan nilai, dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan merumuskan kriteria evaluasi.<sup>(3)</sup> Terlepas dari ukuran organisasi, sejumlah manajemen oleh Berkelarian di semua tingkatan adalah penting untuk evaluasi strategi yang efektif. Kegiatan evaluasi strategi harus dilakukan secara berkelanjutan, bukan pada akhir periode waktu tertentu atau tepat setelah masalah muncul. Menunggu hingga akhir tahun, misalnya, bisa berakibat perusahaan menutup pintu gudang setelah kuda-kuda sudah kabur.

Mengevaluasi strategi secara terus-menerus daripada secara berkala memungkinkan tolok ukur kemajuan ditetapkan dan dipantau secara lebih efektif. Beberapa strategi membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk diterapkan; akibatnya, hasil terkait mungkin tidak terlihat selama bertahun-tahun. Strategi yang berhasil menggabungkan kesabaran dengan kemauan untuk segera mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Selalu ada saatnya tindakan korektif dibutuhkan dalam sebuah organisasi! Berabad-abad yang lalu, seorang penulis (mungkin Salomo) membuat pengamatan berikut tentang perubahan:

Ada waktu untuk segalanya,

Ada waktu untuk lahir dan ada waktu untuk mati,

Ada waktu untuk menanam dan ada waktu untuk mencabut,

Ada waktu untuk membunuh dan ada waktu untuk menyembuhkan,

Ada waktu untuk merobohkan dan ada waktu untuk membangun,

Ada waktu untuk menangis dan ada waktu untuk tertawa,

Ada waktu untuk berduka dan ada waktu untuk menari,

Ada waktu untuk menebarkan batu dan ada waktu untuk mengumpulkannya,

Ada waktu untuk berpelukan dan ada waktu untuk menahan diri,

Ada waktu untuk mencari dan ada waktu untuk menyerah,

Ada waktu untuk menyimpan dan ada waktu untuk membuang,

Ada waktu untuk merobek dan ada waktu untuk memperbaiki,

Ada waktu untuk diam dan ada waktu untuk berbicara,

Ada waktu untuk mencintai dan ada waktu untuk membenci,

Ada waktu untuk perang dan ada waktu untuk damai.<sup>(4)</sup>

Manajer dan karyawan perusahaan harus terus menyadari kemajuan yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan. Saat faktor penentu keberhasilan berubah, anggota organisasi harus dilibatkan dalam menentukan tindakan korektif yang tepat. Jika asumsi dan ekspektasi menyimpang secara signifikan dari perkiraan, maka perusahaan harus memperbarui aktivitas perumusan strategi, mungkin lebih cepat dari yang direncanakan. Dalam evaluasi strategi, seperti perumusan strategi dan implementasi strategi, orang membuat perbedaan. Melalui keterlibatan dalam proses evaluasi strategi, manajer dan karyawan menjadi berkomitmen untuk menjaga perusahaan bergerak dengan mantap menuju pencapaian tujuan.

### **Kerangka Evaluasi-Strategi**

Tabel 9-3 merangkum kegiatan evaluasi strategi dalam kaitannya dengan pertanyaan kunci yang harus dijawab, alternatif jawaban atas pertanyaan tersebut, dan tindakan yang tepat untuk diambil organisasi. Perhatikan bahwa tindakan korektif hampir selalu dibutuhkan kecuali jika (1) faktor eksternal dan internal tidak berubah secara signifikan dan (2) perusahaan berkembang secara memuaskan menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan. Hubungan antara kegiatan evaluasi strategi diilustrasikan pada Gambar 9-2.

### **Meninjau Dasar-dasar Strategi**

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9-2, meninjau dasar yang mendasari strategi organisasi dapat didekati dengan mengembangkan Matriks EFE dan Matriks IFE yang telah direvisi. Matriks IFE yang direvisi harus berfokus pada perubahan dalam manajemen organisasi, pemasaran, produksi/operasi keuangan/akuntansi, R&D, dan kekuatan dan kelemahan sistem informasi manajemen. Matriks EFE yang direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam menanggapi peluang dan ancaman utama. Analisis ini juga dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti berikut ini:

1. Bagaimana reaksi pesaing terhadap strategi kita?
2. Bagaimana strategi pesaing berubah?
3. Apakah kekuatan dan kelemahan pesaing utama berubah?
4. Mengapa pesaing membuat perubahan strategis tertentu?
5. Mengapa beberapa strategi pesaing lebih berhasil daripada yang lain?
6. Seberapa puaskah pesaing kita dengan posisi pasar dan profitabilitas mereka saat ini?
7. Seberapa jauh pesaing utama kita bisa didorong sebelum melakukan pembalasan?
8. Bagaimana kita dapat bekerja sama secara lebih efektif dengan pesaing kita?

Banyak faktor eksternal dan internal dapat mencegah perusahaan mencapai tujuan jangka panjang dan tahunan. Secara eksternal, tindakan pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, pergeseran demografis, dan tindakan pemerintah dapat menghalangi pencapaian tujuan. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin telah dipilih atau kegiatan implementasi mungkin buruk. Tujuan mungkin terlalu optimis. Dengan demikian, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin bukan akibat dari pekerjaan yang tidak memuaskan oleh manajer dan karyawan. Semua anggota organisasi perlu mengetahui hal ini untuk mendorong

dukungan mereka terhadap kegiatan evaluasi strategi. Organisasi sangat perlu mengetahui secepat mungkin ketika strategi mereka tidak efektif. Kadang-kadang manajer dan karyawan di garis depan mengetahui hal ini dengan baik sebelum ahli strategi.

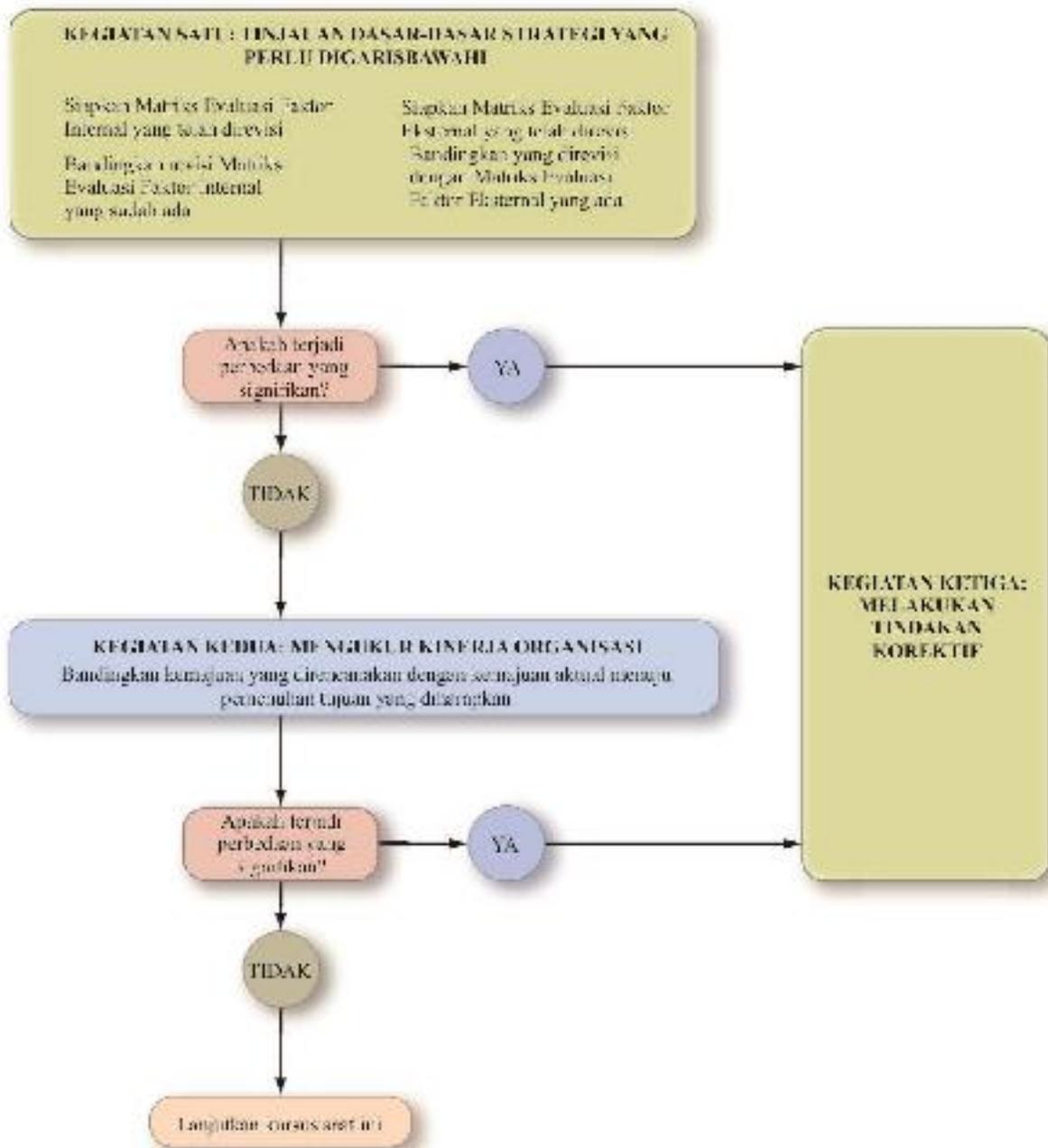
Peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang mewakili dasar strategi saat ini harus terus dipantau untuk perubahan. Ini sebenarnya bukan pertanyaan apakah faktor-faktor ini akan berubah, melainkan kapan mereka akan berubah dan dengan cara apa. Berikut adalah beberapa pertanyaan kunci untuk dibahas dalam mengevaluasi strategi:

1. Apakah kekuatan internal kita masih menjadi kekuatan?
2. Sudahkah kita menambahkan kekuatan internal lainnya? Jika ya, apakah itu?
3. Apakah kelemahan internal kita masih merupakan kelemahan?
4. Apakah sekarang kita memiliki kelemahan internal lainnya? Jika ya, apakah itu?
5. Apakah peluang eksternal kita masih peluang?
6. Apakah sekarang ada peluang eksternal lainnya? Jika ya, apakah itu?
7. Apakah ancaman eksternal kita masih merupakan ancaman?
8. Apakah sekarang ada ancaman eksternal lainnya? Jika ya, apakah itu?
9. Apakah kita rentan terhadap pengambilalihan yang tidak bersahabat?

**Tabel 9.3. Matriks Penilaian Evaluasi-Strategi**

Apakah Terjadi Perubahan Besar pada Posisi Strategis Internal Perusahaan?	Apakah Terjadi Perubahan Besar pada Posisi Strategis Eksternal Perusahaan?	Apakah Perusahaan Telah Maju Secara Memuaskan Menuju Pencapaian Tujuan Yang Dinyatakan?	Hasil
Tidak	Tidak	Tidak	Lakukan tindakan korektif
Ya	Ya	Ya	Lakukan tindakan korektif
Ya	Ya	Tidak	Lakukan tindakan korektif
Ya	Tidak	Ya	Lakukan tindakan korektif
Ya	Tidak	Tidak	Lakukan tindakan korektif
Tidak	Ya	Ya	Lakukan tindakan korektif
Tidak	Ya	Tidak	Lakukan tindakan korektif
Tidak	Tidak	Ya	Lanjutkan pelatihan strategis sekarang

**Gambar 9.2.** Kerangka Strategi Evaluasi



### Mengukur Kinerja Organisasi

Kegiatan evaluasi strategi penting lainnya adalah mengukur kinerja organisasi. Kegiatan ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan memeriksa kemajuan yang dibuat untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan jangka panjang dan tahunan biasanya digunakan dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan diverifikasi dengan mudah. Kriteria yang memprediksi hasil mungkin lebih penting daripada kriteria yang mengungkapkan apa yang telah terjadi. Misalnya, daripada hanya diberi tahu bahwa penjualan pada kuartal terakhir adalah 20 persen di bawah apa yang diharapkan, ahli strategi perlu mengetahui bahwa penjualan pada kuartal berikutnya mungkin 20 persen di bawah standar kecuali beberapa tindakan diambil untuk melawan tren. Kontrol yang benar-benar efektif membutuhkan peramalan yang akurat.

Kegagalan untuk membuat kemajuan yang memuaskan dalam mencapai tujuan jangka panjang atau tahunan menandakan perlunya tindakan korektif. Banyak faktor, seperti kebijakan yang tidak masuk akal, perubahan ekonomi yang tidak terduga, pemasok atau distritutor yang tidak dapat diandalkan, atau strategi yang tidak efektif, dapat mengakibatkan kemajuan yang tidak memuaskan dalam mencapai tujuan. Masalah dapat diakibatkan oleh ketidakefektifan (tidak melakukan hal yang benar) atau inefisiensi (melakukan hal yang benar dengan buruk).

Banyak variabel dapat dan harus dimasukkan dalam mengukur kinerja organisasi. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9-4, biasanya varian yang menguntungkan atau tidak menguntungkan dicatat setiap bulan, triwulanan, dan tahunan, dan tindakan yang dihasilkan kemudian ditentukan.

Menentukan tujuan mana yang paling penting dalam evaluasi strategi bisa jadi sulit. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Memilih sekumpulan kriteria yang tepat untuk mengevaluasi strategi bergantung pada ukuran organisasi tertentu, industri, strategi, dan filosofi manajemen. Sebuah organisasi yang mengejar strategi penghematan, misalnya, dapat memiliki seperangkat kriteria evaluatif yang sama sekali berbeda dari organisasi yang mengejar strategi pengembangan pasar. Kriteria kuantitatif yang biasa digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan, yang digunakan ahli strategi untuk membuat tiga perbandingan kritis: (1) membandingkan kinerja perusahaan selama periode waktu yang berbeda, (2) membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing, dan (3) membandingkan kinerja perusahaan. kinerja rata-rata industri. Beberapa rasio keuangan utama yang sangat berguna sebagai kriteria untuk evaluasi strategi adalah sebagai berikut:

1. Laba atas investasi (ROI)
2. Laba atas ekuitas (ROE)
3. Margin keuntungan
4. Saham
5. Hutang terhadap ekuitas
6. Penghasilan per saham
7. Pertumbuhan penjualan
8. Pertumbuhan aset

Faktor	Hasil Aktual	Hasil Ekspektasi	Variasi	Tindakan yang dibutuhkan
Pendapatan Perusahaan Keuntungan Perusahaan ROI Perusahaan				
Pendapatan Wilayah 1 Profit Wilayah 1 ROI Wilayah 1				
Pendapatan Wilayah 2 Profit Wilayah 2 ROI Wilayah 2				
Pendapatan Produk Wilayah 1 Profit Produk 1 ROI Produk 1				

Pendapatan Produk Wilayah 2				
Profit Produk 2				
ROI Produk 2				

Tetapi beberapa masalah potensial dikaitkan dengan penggunaan kriteria kuantitatif untuk mengevaluasi strategi. Pertama, sebagian besar kriteria kuantitatif diarahkan pada tujuan tahunan daripada tujuan jangka panjang. Selain itu, metode akuntansi yang berbeda dapat memberikan hasil yang berbeda pada banyak kriteria kuantitatif. Ketiga, penilaian intuitif hampir selalu terlibat dalam menurunkan kriteria kuantitatif. Untuk alasan ini dan alasan lainnya, kriteria kualitatif juga penting dalam mengevaluasi strategi. Faktor manusia seperti tingkat ketidakhadiran dan turnover yang tinggi, tingkat kualitas dan kuantitas produksi yang buruk, atau kepuasan karyawan yang rendah dapat menjadi penyebab yang mendasari penurunan kinerja. Faktor pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, atau sistem informasi manajemen juga dapat menyebabkan masalah keuangan.

Beberapa pertanyaan kunci tambahan yang mengungkapkan perlunya penilaian kualitatif atau intuitif dalam evaluasi strategi adalah sebagai berikut:

1. Seberapa baik keseimbangan investasi perusahaan antara proyek berisiko tinggi dan risiko rendah?
2. Seberapa baik keseimbangan investasi perusahaan antara proyek jangka panjang dan jangka pendek?
3. Seberapa baik keseimbangan investasi perusahaan antara pasar yang tumbuh lambat dan pasar yang tumbuh cepat?
4. Seberapa baik keseimbangan investasi perusahaan di antara divisi yang berbeda?
5. Sejauh mana strategi alternatif perusahaan bertanggung jawab secara sosial?
6. Apa hubungan antara faktor strategis internal dan eksternal utama perusahaan?
7. Bagaimana pesaing utama cenderung menanggapi strategi tertentu?

### **Mengambil Tindakan Korektif**

Kegiatan evaluasi strategi terakhir, mengambil tindakan korektif, memerlukan perubahan untuk memposisikan ulang perusahaan secara kompetitif untuk masa depan. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9-5, contoh perubahan yang mungkin diperlukan adalah mengubah struktur organisasi, mengganti satu atau lebih individu kunci, menjual divisi, atau merevisi misi bisnis. Perubahan lain dapat mencakup menetapkan atau merevisi tujuan, merancang kebijakan baru, menerbitkan saham untuk meningkatkan modal, menambahkan tenaga penjual tambahan, mengalokasikan sumber daya secara berbeda, atau mengembangkan insentif kinerja baru. Mengambil tindakan korektif tidak selalu berarti bahwa strategi yang ada akan ditinggalkan atau bahkan strategi baru harus dirumuskan.

*Probabilitas dan kemungkinan untuk tindakan yang salah atau tidak tepat meningkat secara geometris dengan peningkatan aritmatika dalam personel. Setiap orang yang mengarahkan usaha keseluruhan harus memeriksa tindakan para peserta serta hasil yang telah mereka capai. Jika salah satu tindakan atau hasil tidak sesuai dengan pencapaian yang telah terbentuk atau direncanakan sebelumnya, maka tindakan korektif diperlukan.<sup>(5)</sup>*

**Table 9.5. Tindakan Korektif Mungkin Diperlukan untuk Memperbaiki Varians yang Tidak Menguntungkan**

1. Ubah struktur perusahaan
2. Gantikan satu atau lebih individu kunci
3. Divestasi sebuah divisi
4. Mengubah visi dan/atau misi perusahaan
5. Merevisi tujuan
6. Ubah strategi
7. Rancang kebijakan baru
8. Pasang insentif kinerja baru
9. Tingkatkan modal dengan saham atau hutang
10. Tambahkan atau hentikan staf penjualan, karyawan, atau manajer
11. Alokasikan sumber daya secara berbeda
12. Mengalihkan (atau mengendalikan) fungsi bisnis

Tidak ada organisasi yang dapat bertahan sebagai sebuah pulau; tidak ada organisasi yang bisa lolos dari perubahan. Mengambil tindakan korektif diperlukan untuk menjaga organisasi tetap pada jalurnya menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam bukunya yang menggugah pemikiran *Future Shock* dan *The Third Wave*, Alvin Toffler berpendapat bahwa lingkungan bisnis menjadi begitu dinamis dan kompleks sehingga mengancam orang dan organisasi dengan kemilauan masa depan, yang terjadi ketika sifat, jenis, dan kecepatan perubahan mengalahkan individu. atau kemampuan dan kapasitas organisasi untuk beradaptasi. Evaluasi strategi meningkatkan kemampuan organisasi untuk berhasil beradaptasi dengan keadaan yang berubah.

*Mengambil tindakan korektif menimbulkan kecemasan karyawan dan manajer. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam kegiatan evaluasi strategi adalah salah satu cara terbaik untuk mengatasi penolakan individu terhadap perubahan. Menurut Erez dan Kanfer, individu menerima perubahan paling baik ketika mereka memiliki pemahaman kognitif tentang perubahan, rasa kendali atas situasi, dan kesadaran bahwa tindakan yang diperlukan akan diambil untuk mengimplementasikan perubahan.<sup>(6)</sup>*

Evaluasi strategi dapat mengakibatkan perubahan formulasi strategi, perubahan implementasi strategi, baik perubahan formulasi maupun implementasi, atau tidak ada perubahan sama sekali. Para ahli strategi tidak bisa lepas dari keharusan merevisi strategi dan pendekatan implementasi cepat atau lambat. Hussey dan Langham menawarkan wawasan berikut tentang mengambil tindakan korektif:

*Resistensi terhadap perubahan seringkali didasarkan pada emosi dan tidak mudah diatasi dengan argumen rasional. Perlawanan mungkin didasarkan pada perasaan seperti kehilangan status, kritik tersirat terhadap kompetensi saat ini, ketakutan akan kegagalan dalam situasi baru, gangguan karena tidak diajak berkonsultasi, kurangnya pemahaman tentang perlunya perubahan, atau ketidakamanan dalam berubah dari yang terkenal dan terkenal. metode tetap. Oleh karena itu, perlu untuk mengatasi penolakan tersebut dengan menciptakan situasi partisipasi dan penjelasan lengkap ketika perubahan diperkirakan.<sup>(7)</sup>*

Tindakan korektif harus menempatkan organisasi pada posisi yang lebih baik untuk memanfaatkan kekuatan internal; untuk memanfaatkan peluang eksternal utama;

untuk menghindari, mengurangi, atau mengurangi ancaman eksternal; dan untuk memperbaiki kelemahan internal. Tindakan korektif harus memiliki jangka waktu yang tepat dan jumlah risiko yang sesuai. Mereka harus konsisten secara internal dan bertanggung jawab secara sosial. Mungkin yang paling penting, tindakan korektif memperkuat posisi kompetitif organisasi dalam industri dasarnya. Evaluasi strategi berkelanjutan membuat ahli strategi tetap dekat dengan denyut nadi organisasi dan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk sistem manajemen strategis yang efektif. Carter Bayles menjelaskan manfaat evaluasi strategi sebagai berikut:

*Kegiatan evaluasi dapat memperbarui kepercayaan pada strategi bisnis saat ini atau menunjukkan perlunya tindakan untuk memperbaiki beberapa kelemahan, seperti erosi keunggulan produk atau keunggulan teknologi. Dalam banyak kasus, manfaat evaluasi strategi jauh lebih luas jangkauannya, karena hasil dari proses tersebut mungkin merupakan strategi baru yang fundamental yang akan mengarahkan, bahkan dalam bisnis yang sudah menghasilkan keuntungan yang lumayan, untuk meningkatkan pendapatan secara substansial. Kemungkinan inilah yang membenarkan evaluasi strategi, karena hasilnya bisa sangat besar.<sup>(8)</sup>*

### Balanced Scorecard

Diperkenalkan sebelumnya dalam pembahasan Bab 5 tentang tujuan, Balanced Scorecard adalah alat evaluasi strategi yang penting. Ini adalah proses yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi strategi dari empat perspektif: kinerja keuangan, pengetahuan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis Balanced Scorecard mengharuskan perusahaan mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut dan memanfaatkan informasi tersebut, bersama dengan ukuran keuangan, untuk mengevaluasi strategi yang sedang dilaksanakan secara memadai dan lebih efektif:

1. Seberapa baik perusahaan terus meningkatkan dan menciptakan nilai melalui langkah-langkah seperti inovasi, kepemimpinan teknologi, kualitas produk, efisiensi proses operasional, dan sebagainya?
2. Seberapa baik perusahaan mempertahankan dan bahkan meningkatkan kompetensi inti dan keunggulan kompetitifnya?
3. Seberapa puaskah pelanggan perusahaan?

Contoh Balanced Scorecard disajikan pada Tabel 9-6. Perhatikan bahwa perusahaan memeriksa enam masalah utama dalam mengevaluasi strateginya: (1) Pelanggan, (2) Manajer/Karyawan, (3) Operasi/Proses, (4) Tanggung Jawab Komunitas/Sosial, (5) Etika Bisnis/Lingkungan Alam, dan (6) Keuangan. Bentuk dasar Balanced Scorecard mungkin berbeda untuk organisasi yang berbeda. Pendekatan Balanced Scorecard untuk evaluasi strategi bertujuan untuk menyeimbangkan jangka panjang dengan masalah jangka pendek, untuk menyeimbangkan masalah keuangan dengan masalah non keuangan, dan untuk menyeimbangkan masalah internal dengan masalah eksternal. Ini bisa menjadi alat manajemen yang sangat baik, dan saat ini berhasil digunakan oleh Chemical Bank, Exxon/Mobil Corporation, CIGNA Property and Casualty Insurance, dan banyak perusahaan lainnya. Balanced Scorecard akan dibangun secara berbeda, yaitu, diadaptasi, untuk perusahaan tertentu di berbagai industri dengan tema yang mendasari atau dorongan yang sama, yaitu mengevaluasi strategi perusahaan berdasarkan pengukuran kuantitatif dan kualitatif utama.

<b>Tabel 9.6. Contoh Balanced Scorecard</b>			
Area Tujuan	Ukuran atau Target	Ekspektasi Waktu	Tanggung Jawab Utama
Pelanggan			
1.			
2.			
3.			
4.			
Manajer/Karyawan			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operasi/Proses			
1.			
2.			
3.			
4.			
Komunitas/Tanggung Jawab Sosial			
1.			
2.			
3.			
4.			
Etika Bisnis/Lingkungan Alami			
1.			
2.			
3.			
4.			
Keuangan/Finansial			
1.			
2.			
3.			
4.			

### Sumber Informasi Evaluasi-Strategi yang Dipublikasikan

Sejumlah publikasi sangat membantu dalam mengevaluasi strategi perusahaan. Misalnya, Fortune setiap tahun mengidentifikasi dan mengevaluasi Fortune 1.000 (produsen terbesar) dan Fortune 50 (pengecer terbesar, perusahaan transportasi, utilitas, bank, perusahaan asuransi, dan perusahaan keuangan yang terdiversifikasi di Amerika Serikat). Fortune memeringkat yang berkinerja terbaik dan terburuk dalam berbagai faktor, seperti laba atas investasi, volume penjualan, dan profitabilitas. Dalam terbitan Maret setiap tahunnya, Fortune menerbitkan penelitian evaluasinya dalam sebuah artikel berjudul "Perusahaan Amerika yang Paling Dikagumi". Delapan atjutat utama berfungsi sebagai kriteria evaluatif: manajemen orang; inovasi; kualitas produk atau layanan; kesehatan finansial; tanggung jawab sosial; penggunaan aset perusahaan; investasi jangka panjang; dan kualitas manajemen. Pada bulan Oktober setiap tahun, Fortune menerbitkan penelitian evaluasi strategi tambahan dalam artikel berjudul "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia". Evaluasi Fortune tahun 2019 pada Tabel 9-7 mengungkapkan perusahaan yang paling dikagumi (dikelola dengan

baik) dalam industri mereka. Perusahaan yang paling dikagumi di dunia pada tahun 2019 adalah Nike, diikuti oleh Anheuser-Busch, Nestle, dan Procter&Gamble.<sup>(9)</sup>

Evaluasi luar biasa lainnya dari perusahaan-perusahaan di Amerika, "Laporan Tahunan tentang Industri Amerika," diterbitkan setiap tahun di Forbes edisi Januari. Ini memberikan evaluasi rinci dan komprehensif dari ratusan perusahaan A.S. di berbagai industri. BusinessWeek, Industry Week, dan Dun's Business Month juga secara berkala menerbitkan evaluasi terperinci tentang bisnis dan industri A.S. Meskipun sumber informasi evaluasi strategi yang diterbitkan berfokus terutama pada bisnis besar yang dimiliki publik, rasio komparatif dan informasi terkait secara luas digunakan untuk mengevaluasi bisnis kecil dan juga perusahaan milik pribadi.

Industri	Perusahaan yang paling dikagumi
Pakaian	Nike
Minuman	Anheuser-Busch
Produk Makanan Kunsumsi	Nestle
Sabun dan Kosmetik	Procter&Gamble (P&G)
Kredit dan Pelayanan	Visa
Asuransi	Berkshire Hathaway
Megabank	Bank of America
Hasil Hutan dan Kertas	International Paper
Farmasi	Johnson&Johnson (J&J)
Penyulingan minyak bumi	Exxon Mobil
Elektronik	General Electric
Layanan Makanan	McDonald's
Rel Kereta Api	Union Pasific
Mesin Motor	BMW
Industri dan Perlengkapan pabrik	Ceterpillar
Maskapai	Continental Airlines
Dirgantara dan pertahanan	United Technology
Logam	Alcoa

### **Karakteristik Sistem Evaluasi yang Efektif**

Evaluasi strategi harus memenuhi beberapa persyaratan dasar agar efektif. Pertama, kegiatan evaluasi strategi harus ekonomis; terlalu banyak informasi bisa sama buruknya dengan informasi yang terlalu sedikit; dan terlalu banyak kendali bisa lebih banyak merugikan daripada menguntungkan. Kegiatan evaluasi strategi juga harus bermakna; mereka harus secara khusus berhubungan dengan tujuan perusahaan. Mereka harus memberi para manajer informasi yang berguna tentang tugas-tugas yang mereka kendalikan dan pengaruhi. Kegiatan evaluasi strategi harus memberikan informasi yang tepat waktu; kadang-kadang dan di beberapa area, manajer mungkin membutuhkan informasi setiap hari. Misalnya, ketika suatu perusahaan melakukan diversifikasi dengan mengakuisisi perusahaan lain, informasi evaluatif mungkin sering diperlukan. Namun, di departemen R&D, informasi evaluatif harian atau bahkan mingguan bisa jadi tidak berfungsi. Informasi perkiraan yang tepat waktu umumnya lebih diinginkan sebagai dasar evaluasi strategi daripada informasi akurat yang tidak menggambarkan masa kini. Pengukuran yang sering dan pelaporan yang cepat dapat

menggagalkan kontrol daripada memberikan kontrol yang lebih baik. Dimensi waktu kontrol harus sesuai dengan rentang waktu peristiwa yang diukur.

Evaluasi strategi harus dirancang untuk memberikan gambaran yang benar tentang apa yang sedang terjadi. Misalnya, dalam kemerosotan ekonomi yang parah, rasio produktivitas dan profitabilitas bisa turun secara mengkhawatirkan, meskipun karyawan dan manajer sebenarnya bekerja lebih keras. Evaluasi strategi harus cukup menggambarkan situasi seperti ini. Informasi yang diperoleh dari proses evaluasi strategi harus memfasilitasi tindakan dan harus ditujukan kepada individu-individu dalam organisasi yang perlu mengambil tindakan berdasarkan itu. Manajer biasanya mengabaikan laporan evaluatif yang disediakan hanya untuk tujuan informasional; tidak semua manajer perlu menerima semua laporan. Kontrol harus berorientasi pada tindakan daripada berorientasi informasi.

Proses evaluasi strategi seharusnya tidak mendominasi keputusan; itu harus menumbuhkan saling pengertian, kepercayaan, dan akal sehat. Tidak ada departemen yang gagal bekerja sama dengan yang lain dalam mengevaluasi strategi. Evaluasi strategi harus sederhana, tidak terlalu rumit, dan tidak terlalu membatasi. Sistem evaluasi strategi yang kompleks sering membingungkan orang dan hanya menghasilkan sedikit. Ujian dari sistem evaluasi yang efektif adalah kegunaannya, bukan kerumitannya.

Organisasi besar memerlukan sistem evaluasi strategi yang lebih rumit dan terperinci karena lebih sulit untuk mengkoordinasikan upaya di antara divisi dan area fungsional yang berbeda. Manajer di perusahaan kecil sering berkomunikasi setiap hari dengan satu sama lain dan karyawan mereka dan tidak memerlukan sistem pelaporan evaluatif yang ekstensif. Keakraban dengan lingkungan lokal biasanya membuat pengumpulan dan evaluasi informasi lebih mudah untuk organisasi kecil daripada untuk bisnis besar. Tetapi kunci dari sistem evaluasi-strategi yang efektif mungkin adalah kemampuan untuk meyakinkan peserta bahwa kegagalan untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu yang ditentukan tidak selalu merupakan cerminan dari kinerja mereka.

Tidak ada satu sistem evaluasi strategi yang ideal. Karakteristik unik dari sebuah organisasi, termasuk ukuran, gaya manajemen, tujuan, masalah, dan kekuatannya, dapat menentukan evaluasi strategi dan desain akhir sistem kontrol. Robert Waterman menawarkan pengamatan berikut tentang evaluasi strategi dan sistem kontrol organisasi yang berhasil:

*Perusahaan yang sukses memperlakukan fakta sebagai teman dan kontrol sebagai hal yang membebaskan. Morgan Guaranty dan Wells Fargo tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di perairan deregulasi bank yang bermasalah, karena evaluasi strategi dan sistem kontrol mereka baik, risiko mereka terkendali, dan mereka mengenal diri mereka sendiri serta situasi persaingan dengan sangat baik. Perusahaan yang sukses sangat lapar akan fakta. Mereka melihat informasi di mana orang lain hanya melihat data. Mereka menyukai perbandingan, peringkat, apa pun yang menghilangkan pengambilan keputusan dari ranah opini belaka. Perusahaan yang sukses mempertahankan kontrol keuangan yang ketat dan akurat. Orang-orang mereka tidak menganggap kontrol sebagai penerapan otokrasi, tetapi sebagai check and balances jinak yang memungkinkan mereka untuk menjadi kreatif dan bebas.<sup>(10)</sup>*

## Perencanaan kontingensi

Premis dasar dari manajemen strategis yang baik adalah bahwa perusahaan merencanakan cara untuk menghadapi peristiwa yang tidak menguntungkan dan menguntungkan sebelum terjadi. Terlalu banyak organisasi menyiapkan rencana darurat hanya untuk peristiwa yang tidak menguntungkan; ini adalah kesalahan, karena meminimalkan ancaman dan memanfaatkan peluang dapat meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

Terlepas dari seberapa hati-hati strategi dirumuskan, diterapkan, dan dievaluasi, peristiwa tak terduga, seperti pemogokan, boikot, bencana alam, kedatangan pesaing asing, dan tindakan pemerintah, dapat membuat strategi menjadi usang. Untuk meminimalkan dampak dari potensi ancaman, organisasi harus mengembangkan rencana darurat sebagai bagian dari proses evaluasi strategi mereka. Rencana kontingensi dapat didefinisikan sebagai rencana alternatif yang dapat diberlakukan jika peristiwa penting tertentu tidak terjadi seperti yang diharapkan. Hanya area dengan prioritas tinggi yang memerlukan asuransi rencana darurat. Ahli strategi tidak dapat dan tidak boleh mencoba untuk mencakup semua basis dengan merencanakan semua kemungkinan yang mungkin terjadi. Namun bagaimanapun, rencana darurat harus sesederhana mungkin.

Beberapa rencana darurat yang umumnya dibuat oleh perusahaan meliputi:

1. Jika pesaing utama menarik diri dari pasar tertentu seperti yang ditunjukkan oleh laporan intelijen, tindakan apa yang harus diambil perusahaan kita?
2. Jika tujuan penjualan kita tidak tercapai, tindakan apa yang harus diambil perusahaan kita untuk menghindari kerugian keuntungan?
3. Jika permintaan untuk produk baru kami melebihi rencana, tindakan apa yang harus diambil perusahaan kami untuk memenuhi permintaan yang lebih tinggi?
4. Jika bencana tertentu terjadi — seperti hilangnya kemampuan komputer; upaya pengambilalihan yang bermusuhan; hilangnya perlindungan paten; atau penghancuran fasilitas manufaktur karena gempa bumi, tornado, atau angin topan — tindakan apa yang harus diambil perusahaan kita?
5. Jika kemajuan teknologi baru membuat produk baru kita menjadi usang lebih cepat dari yang diharapkan, tindakan apa yang harus diambil perusahaan kita?

Terlalu banyak organisasi membuang strategi alternatif yang tidak dipilih untuk implementasi meskipun pekerjaan yang dikhususkan untuk menganalisis opsi-opsi ini akan memberikan informasi yang berharga. Strategi alternatif yang tidak dipilih untuk implementasi dapat berfungsi sebagai rencana darurat jika strategi atau strategi yang dipilih tidak berhasil. Perusahaan dan pemerintah AS semakin mempertimbangkan listrik yang dihasilkan nuklir sebagai alat pembangkit listrik yang paling efisien. Banyak rencana darurat pasti membutuhkan tenaga nuklir daripada listrik yang berasal dari batu bara dan gas.

Ketika kegiatan evaluasi strategi mengungkapkan kebutuhan akan perubahan besar dengan cepat, rencana kontingensi yang sesuai dapat dilaksanakan pada waktu yang tepat. Rencana kontingensi dapat mendorong kemampuan ahli strategi untuk merespons dengan cepat perubahan utama dalam basis internal dan eksternal dari strategi organisasi saat ini. Misalnya, jika asumsi mendasar tentang perekonomian ternyata salah dan rencana darurat sudah siap, maka manajer dapat segera membuat perubahan yang sesuai.

Dalam beberapa kasus, kondisi eksternal atau internal menghadirkan peluang yang tidak terduga. Ketika peluang seperti itu terjadi, rencana darurat dapat memungkinkan organisasi untuk dengan cepat memanfaatkannya. Linneman dan Chandran melaporkan bahwa perencanaan kontingensi memberi pengguna, seperti DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods, dan Emerson Electric, tiga manfaat utama: (1) Memungkinkan respons cepat berubah, (2) mencegah kepanikan dalam situasi krisis, dan (3) itu membuat manajer lebih mudah beradaptasi dengan mendorong mereka untuk menghargai betapa variabel masa depan dapat berubah. Mereka menyarankan bahwa perencanaan kontinjensi yang efektif melibatkan proses tujuh langkah:

1. Identifikasi peristiwa menguntungkan dan tidak menguntungkan yang mungkin dapat menggagalkan strategi atau strategi.
2. Tentukan titik pemicu. Hitung tentang kapan peristiwa kontingen mungkin terjadi.
3. Menilai dampak dari setiap acara kontingen. Perkirakan potensi keuntungan atau kerugian dari setiap acara kontingen.
4. Kembangkan rencana darurat. Pastikan bahwa rencana darurat sesuai dengan strategi saat ini dan layak secara ekonomi.
5. Kaji dampak tandingan dari setiap rencana kontinjensi. Artinya, perkirakan berapa banyak setiap rencana kontinjensi akan memanfaatkan atau membatalkan acara kontinjensi terkait. Melakukan ini akan mengukur nilai potensial dari setiap rencana kontinjensi.
6. Tentukan sinyal peringatan dini untuk peristiwa kontingen utama. Pantau sinyal peringatan dini.
7. Untuk acara kontingen dengan sinyal peringatan dini yang andal, kembangkan rencana tindakan sebelumnya untuk memanfaatkan waktu tunggu yang tersedia.<sup>(11)</sup>

## Mengaudit

Alat yang sering digunakan dalam evaluasi strategi adalah audit. Audit didefinisikan oleh American Accounting Association (AAA) sebagai "proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan tentang tindakan dan peristiwa ekonomi untuk memastikan tingkat korespondensi antara pernyataan ini dan kriteria yang ditetapkan, dan mengkomunikasikan hasil kepada pengguna yang tertarik."<sup>(12)</sup>

Auditor memeriksa laporan keuangan perusahaan untuk menentukan apakah mereka telah disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP) dan apakah mereka cukup mewakili aktivitas perusahaan. Auditor independen menggunakan seperangkat standar yang disebut standar audit yang diterima umum (GAAS). Kantor akuntan publik sering kali memiliki badan konsultasi yang menyediakan layanan evaluasi strategi. SEC pada akhir 2019 menuduh General Electric dengan kecurangan akuntansi, khususnya karena meningkatkan pendapatan dan pendapatannya pada tahun-tahun sebelumnya. GE telah setuju untuk membayar Rp. 50 miliar untuk menyelesaikan biaya tersebut. (Siswa — saat menyiapkan proyeksi laporan keuangan seperti yang dijelaskan dalam Bab 8, jangan menggelembungkan angkanya.)

Era baru standar pelaporan keuangan internasional (IFRS) tampak tak terbendung, dan bisnis harus terus maju dan bersiap untuk menggunakan IFRS. Banyak perusahaan A.S. sekarang melaporkan keuangan mereka menggunakan standar akuntansi lama yang berlaku umum (GAAP) dan IFRS baru. "Jika perusahaan tidak

mempersiapkan, jika mereka tidak memulai tiga tahun sebelumnya,” kata profesor bisnis Donna Street di University of Dayton, “mereka akan berada dalam masalah besar.” Standar GAAP terdiri dari 25.000 halaman, sedangkan IFRS hanya terdiri dari 5.000 halaman, sehingga IFRS tidak terlalu rumit.

Peralihan akuntansi dari GAAP ke IFRS di Amerika Serikat ini akan membebani bisnis triliunan rupiah dalam biaya dan meningkatkan sistem perangkat lunak serta pelatihan. CPA A.S. perlu mempelajari prinsip-prinsip akuntansi global secara intens, dan sekolah bisnis harus terus maju dan mulai mengajari siswa standar akuntansi baru.

Semua perusahaan memiliki opsi untuk menggunakan prosedur IFRS pada tahun 2011, dan kemudian semua perusahaan diharuskan untuk menggunakan IFRS pada tahun 2014, kecuali jika jadwal tersebut diubah. Kamar Dagang AS mendukung perubahan tersebut, dengan mengatakan itu akan mengarah pada lebih banyak perdagangan lintas batas dan akan membantu Amerika Serikat bersaing dalam ekonomi dunia. Uni Eropa dan 113 negara telah mengadopsi atau segera berencana untuk menggunakan aturan internasional, termasuk Australia, Cina, India, Meksiko, dan Kanada. Jadi Amerika Serikat kemungkinan juga akan mengadopsi aturan IFRS sesuai jadwal, tetapi peralihan ini dapat menimbulkan mimpi buruk hukum dan peraturan. Amerika Serikat tertinggal dari negara lain dalam akuntansi global. Tetapi beberapa perusahaan multinasional A.S. sudah menggunakan IFRS untuk anak perusahaan asing mereka, seperti United Technologies (UT). UT memperoleh lebih dari 60 persen pendapatannya dari luar negeri dan telah melatih seluruh stafnya untuk menggunakan IFRS. UT telah menyusun kembali laporan keuangan 2017 hingga 2019 dalam format IFRS.

Perpindahan ke IFRS dari GAAP mencakup seluruh operasi perusahaan, termasuk audit, pengawasan, pengelolaan kas, pajak, teknologi, perangkat lunak, investasi, akuisisi, penggabungan, impor, ekspor, perencanaan pensiun, dan kemitraan. Beralih dari GAAP ke IFRS juga kemungkinan akan terganggu oleh perbedaan yang menganga dalam kebiasaan bisnis, peraturan keuangan, undang-undang perpajakan, politik, dan faktor lainnya. Salah satu kritikus peralihan yang akan datang adalah Charles Niemeier dari Dewan Pengawas Akuntansi Perusahaan Publik, yang mengatakan bahwa peralihan tersebut “berpotensi menjadi Menara Babel,” merugikan perusahaan miliaran ketika mereka bahkan tidak memiliki jutaan untuk dibelanjakan.

Yang lain mengatakan peralihan tersebut akan membantu perusahaan AS meningkatkan modal di luar negeri dan melakukan bisnis dengan perusahaan di luar negeri. Mungkin keuntungan terbesar dari peralihan ini adalah bahwa aturan IFRS lebih ramping dan tidak sekompleks GAAP. Lenovo, perusahaan teknologi yang berbasis di China yang membeli bisnis komputer pribadi IBM, adalah pendukung IFRS. Lenovo berpandangan bahwa mereka ingin menjadi perusahaan dunia daripada perusahaan AS atau China, jadi semakin cepat beralih ke IFRS, semakin baik bagi mereka. Intinya adalah IFRS akan hadir di Amerika Serikat, lebih cepat daripada nanti, jadi kita semua perlu bersiap untuk peralihan ini secepat mungkin.<sup>(13)</sup>

### **Tantangan Abad Dua Puluh Satu dalam Manajemen strategis**

Tiga tantangan atau keputusan khusus yang dihadapi semua ahli strategi saat ini adalah (1) memutuskan apakah proses harus lebih merupakan seni atau sains, (2) memutuskan apakah strategi harus terlihat atau disembunyikan dari pemangku kepentingan, dan (3) memutuskan apakah proses harus menjadi lebih top-down atau bottom-up di perusahaan mereka.<sup>(14)</sup>

## Masalah Seni Sains

Buku ini konsisten dengan sebagian besar literatur strategi dalam mengadvokasi bahwa manajemen strategis dipandang lebih sebagai ilmu daripada seni. Perspektif ini berpendapat bahwa perusahaan perlu secara sistematis menilai lingkungan eksternal dan internal mereka, melakukan penelitian, secara hati-hati mengevaluasi pro dan kontra dari berbagai alternatif, melakukan analisis, dan kemudian memutuskan tindakan tertentu. Sebaliknya, gagasan Mintzberg tentang strategi "kerajinan" mewujudkan model artistik, yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategis didasarkan terutama pada pemikiran holistik, intuisi, kreativitas, dan imajinasi.<sup>(15)</sup> Mintzberg dan pengikutnya menolak strategi yang dihasilkan dari analisis objektif, lebih memilih imajinasi bukan subjektif. "Ilmuwan strategi" menolak strategi yang muncul dari emosi, firasat, kreativitas, dan politik. Para pendukung pandangan artistik sering menganggap latihan perencanaan strategis hanya menghabiskan waktu dengan sedikit. Filsafat Mintzberg menekankan informalitas, sedangkan ilmuwan strategi (dan teks ini) lebih menekankan formalitas. Mintzberg mengacu pada perencanaan strategis sebagai proses "muncul" sedangkan ilmuwan strategi menggunakan istilah proses "disengaja".<sup>(16)</sup>

Jawaban atas pertanyaan seni versus sains adalah yang harus diputuskan sendiri oleh para ahli strategi, dan tentunya kedua pendekatan tersebut tidak saling eksklusif. Namun dalam memutuskan pendekatan mana yang lebih efektif, perlu diperhatikan bahwa dunia bisnis saat ini semakin kompleks dan semakin ketat persaingannya. Ada sedikit ruang untuk kesalahan dalam perencanaan strategis. Ingat bahwa Bab 1 membahas pentingnya intuisi dan pengalaman serta subjektivitas dalam perencanaan strategis, dan bahkan bobot dan peringkat yang dibahas dalam Bab 3, 4, dan 6 tentu saja memerlukan penilaian yang baik. Tetapi gagasan memutuskan strategi untuk perusahaan mana pun tanpa penelitian dan analisis menyeluruh, setidaknya dalam benak penulis ini, tidak bijaksana. Tentu saja, di perusahaan yang lebih kecil terdapat lebih banyak informalitas dalam prosesnya dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar, tetapi bahkan untuk perusahaan yang lebih kecil, banyak informasi kompetitif tersedia di Internet dan di tempat lain dan harus dikumpulkan, diasimilasi, dan dievaluasi sebelum memutuskan pelatihan. tindakan yang mungkin bergantung pada kelangsungan hidup perusahaan. Mata pencaharian karyawan dan pemegang saham yang tak terhitung jumlahnya mungkin bergantung pada efektivitas strategi yang dipilih. Terlalu banyak yang dipertaruhkan untuk kurang teliti dalam merumuskan strategi. Tidaklah bijaksana bagi seorang ahli strategi untuk terlalu mengandalkan firasat dan opini daripada data penelitian, kecerdasan kompetitif, dan analisis dalam merumuskan strategi.

## Masalah yang Terlihat atau Tersembunyi

Aspek yang menarik dari setiap diskusi analisis persaingan adalah apakah strategi itu sendiri harus dirahasiakan atau terbuka di dalam perusahaan. Prajurit Tiongkok Sun Tzu dan para pemimpin militer saat ini berusaha untuk menjaga kerahasiaan strategi, karena perang didasarkan pada tipu daya. Namun, untuk organisasi bisnis, kerahasiaan mungkin bukan yang terbaik. Menjaga kerahasiaan strategi dari karyawan dan pemangku kepentingan pada umumnya dapat sangat menghambat komunikasi, pemahaman, dan komitmen karyawan dan pemangku kepentingan serta melupakan masukan berharga yang dapat dimiliki orang-orang tersebut terkait perumusan dan/atau implementasi strategi tersebut. Jadi ahli strategi di perusahaan tertentu harus memutuskan sendiri apakah risiko perusahaan saingan dengan mudah mengetahui dan mengeksploitasi strategi perusahaan sepadan dengan manfaat dari peningkatan

motivasi dan masukan karyawan dan pemangku kepentingan. Sebagian besar eksekutif setuju bahwa beberapa informasi strategis harus tetap dirahasiakan kepada manajer teratas, dan bahwa langkah-langkah harus diambil untuk memastikan bahwa informasi tersebut tidak disebarluaskan di luar lingkaran dalam. Untuk perusahaan yang mungkin Kita miliki atau kelola, apakah Kita akan menganjurkan keterbukaan atau kerahasiaan sehubungan dengan strategi yang dirumuskan dan diterapkan?

Tentu ada alasan bagus untuk menjaga proses strategi dan strategi itu sendiri terlihat dan terbuka daripada tersembunyi dan rahasia. Ada juga alasan bagus untuk menyembunyikan strategi dari semua kecuali eksekutif tingkat atas. Ahli strategi harus memutuskan sendiri apa yang terbaik untuk perusahaan mereka. Teks ini sebagian besar diturunkan dari sisi terlihat dan terbuka, tetapi tentu saja ini mungkin bukan yang terbaik untuk semua ahli strategi dan semua perusahaan. Seperti yang ditunjukkan di Bab 1, Sun Tzu berpendapat bahwa semua perang didasarkan pada tipu daya dan manuver terbaik adalah yang tidak mudah diprediksi oleh lawan. Bisnis dan perang adalah analogi.

Beberapa alasan untuk sepenuhnya terbuka dengan proses strategi dan keputusan yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Manajer, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya dapat dengan mudah berkontjutas dalam proses tersebut. Mereka sering kali memiliki ide-ide bagus. Kerahasiaan akan melupakan banyak ide bagus.
2. Investor, kreditor, dan pemangku kepentingan lainnya memiliki dasar yang lebih besar untuk mendukung perusahaan ketika mereka tahu apa yang dilakukan perusahaan dan kemana tujuan perusahaan.
3. Visibilitas mempromosikan demokrasi, sedangkan kerahasiaan mempromosikan otokrasi. Perusahaan domestik dan kebanyakan perusahaan asing lebih memilih demokrasi daripada otokrasi sebagai gaya manajemen.
4. Partisipasi dan keterbukaan meningkatkan pemahaman, komitmen, dan komunikasi di dalam perusahaan.

Alasan mengapa beberapa perusahaan lebih suka melakukan perencanaan strategis secara rahasia dan menyembunyikan strategi dari semua kecuali eksekutif tingkat tertinggi adalah sebagai berikut:

1. Penyebaran gratis dari strategi perusahaan dapat dengan mudah diterjemahkan ke dalam intelijen kompetitif untuk perusahaan saingan yang dapat mengeksploitasi perusahaan dengan informasi tersebut.
2. Kerahasiaan membatasi kritik, menebak-nebak, dan melihat ke belakang.
3. Peserta dalam proses strategi yang terlihat menjadi lebih menarik bagi perusahaan saingan yang mungkin membujuk mereka.
4. Kerahasiaan membatasi perusahaan saingan untuk meniru atau menduplikasi strategi perusahaan dan merusak perusahaan.

Manfaat nyata dari ekstrem yang terlihat versus yang tersembunyi menunjukkan bahwa keseimbangan kerja harus dicari di antara kontradiksi yang tampak. Parnell mengatakan bahwa dalam dunia yang sempurna semua individu kunci baik di dalam maupun di luar perusahaan harus dilibatkan dalam perencanaan strategis, tetapi dalam praktiknya informasi yang sensitif dan rahasia harus selalu dirahasiakan kepada manajer teratas.<sup>(17)</sup> Tindakan penyeimbangan ini sulit tetapi penting untuk kelangsungan hidup perusahaan.

## Pendekatan Top-Down atau Bottom-Up

Para pendukung pendekatan top-down berpendapat bahwa eksekutif puncak adalah satu-satunya orang di perusahaan dengan pengalaman kolektif, kecerdasan, dan tanggung jawab fidusia untuk membuat keputusan strategi kunci. Sebaliknya, pendukung bottom-up berpendapat bahwa manajer dan karyawan tingkat bawah dan menengah yang akan menerapkan strategi perlu secara aktif terlibat dalam proses perumusan strategi untuk memastikan dukungan dan komitmen mereka. Penelitian strategi terbaru dan buku ini menekankan pendekatan bottom-up, tetapi penelitian sebelumnya oleh Schendel dan Hofer menekankan perlunya perusahaan mengandalkan persepsi manajer teratas mereka dalam perencanaan strategis.<sup>(18)</sup> Ahli strategi harus mencapai keseimbangan kerja dari dua pendekatan dalam a cara yang dianggap terbaik untuk perusahaan mereka pada waktu tertentu, sementara menyadari fakta bahwa penelitian saat ini mendukung pendekatan bottom-up, setidaknya di antara perusahaan AS. Peningkatan pendidikan dan keragaman tenaga kerja di semua tingkatan adalah alasan mengapa manajer tingkat menengah dan bawah — dan bahkan bukan manajer — harus diundang untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan strategis perusahaan, setidaknya sejauh mereka bersedia dan mampu berkontijutasi .

## Kesimpulan

Bab ini menyajikan kerangka evaluasi strategi yang dapat memfasilitasi pencapaian tujuan tahunan dan jangka panjang. Evaluasi strategi yang efektif memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan internal saat mereka berkembang, untuk mengeksplorasi peluang eksternal saat mereka muncul, untuk mengenali dan bertahan dari ancaman, dan untuk mengurangi kelemahan internal sebelum menjadi merugikan.

Ahli strategi dalam organisasi yang sukses meluangkan waktu untuk merumuskan, menerapkan, dan kemudian mengevaluasi strategi secara sengaja dan sistematis. Ahli strategi yang baik menggerakkan organisasi mereka ke depan dengan tujuan dan arahan, terus-menerus mengevaluasi dan meningkatkan posisi strategis eksternal dan internal perusahaan. Evaluasi strategi memungkinkan organisasi untuk membentuk masa depannya sendiri daripada membiarkannya terus-menerus dibentuk oleh kekuatan jarak jauh yang memiliki sedikit atau tidak ada kepentingan pribadi dalam kesejahteraan perusahaan.

Meskipun bukan jaminan untuk sukses, manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan jangka panjang yang efektif, untuk melaksanakan keputusan tersebut secara efisien, dan untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan. Jaringan komputer dan Internet membantu mengoordinasikan kegiatan manajemen strategis dan untuk memastikan bahwa keputusan didasarkan pada informasi yang baik. Perangkat Lunak Perencanaan Strategis Checkmate sangat baik dalam hal ini ([www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com)). Kunci evaluasi strategi yang efektif dan manajemen strategis yang sukses adalah integrasi intuisi dan analisis:

*Masalah yang berpotensi fatal adalah kecenderungan masalah analitis dan intuitif untuk terpolarisasi. Polarisasi ini mengarah pada evaluasi strategi yang didominasi oleh analisis atau intuisi, atau evaluasi strategi yang terputus-putus, dengan kurangnya koordinasi antara masalah analitis dan intuitif. <sup>(19)</sup>*

Ahli strategi dalam organisasi yang sukses menyadari bahwa manajemen strategis pertama dan terpenting adalah proses orang. Ini adalah sarana yang sangat baik untuk membina komunikasi organisasi. Orang adalah yang membuat perbedaan dalam organisasi.

*Kunci sebenarnya dari manajemen strategis yang efektif adalah menerima premis bahwa proses perencanaan lebih penting daripada rencana tertulis, bahwa manajer terus merencanakan dan tidak berhenti merencanakan ketika rencana tertulis selesai. Rencana tertulis tersebut hanyalah cuplikan pada saat disetujui. Jika manajer tidak membuat perencanaan secara berkelanjutan — merencanakan, mengukur, dan merevisi — rencana tertulis bisa menjadi usang pada hari selesai. Keusangan ini semakin menjadi kepastian karena laju perubahan yang semakin cepat membuat lingkungan bisnis semakin tidak pasti.<sup>(20)</sup>*

### Masalah untuk Ditinjau dan Didiskusikan

1. Diskusikan sifat dan implikasi dari peralihan akuntansi yang akan datang dari GAAP ke IFRS di Amerika Serikat.
2. Ajukan pertanyaan berikut kepada profesor akuntansi di perguruan tinggi atau universitas Kita dan laporkan kembali ke kelas: "Sejauh mana pembelajaran saya terhadap standar IFRS sendiri memberi saya keunggulan kompetitif di pasar kerja?"
3. Berikan contoh "konsonansi" selain yang diberikan oleh Rumelt di bab ini.
4. Lebih baik mengevaluasi strategi secara terus menerus daripada secara berkala. Diskusikan pro dan kontra dari pernyataan ini.
5. Seberapa sering visi/misi organisasi diubah sehubungan dengan kegiatan evaluasi strategi?
6. Bandingkan gagasan Mintzberg tentang strategi "menyusun" dengan gagasan "mengumpulkan dan mengasimilasi informasi" dalam buku ini untuk merumuskan strategi.
7. Mengapa evaluasi strategi menjadi begitu penting dalam bisnis saat ini?
8. BellSouth Services sedang mempertimbangkan untuk menempatkan matriks EFE dan IFE divisi online untuk terus diperbarui. Bagaimana ini akan mempengaruhi evaluasi strategi?
9. Jenis kriteria kuantitatif dan kualitatif Ellen Kullman, atau CEO DuPont, yang menurutmu paling tepat untuk digunakan dalam mengevaluasi strategi perusahaan?
10. Sebagai pemilik supermarket lokal dan independen, jelaskan bagaimana Kita akan mengevaluasi strategi perusahaan.
11. Dalam kondisi apa tindakan korektif tidak diperlukan dalam proses evaluasi strategi?
12. Identifikasi jenis organisasi yang mungkin perlu mengevaluasi strategi lebih sering daripada yang lain. Ratakan pilihan Kita.
13. Jika kita sebagai Direktur eksekutif bidang kehutanan, dengan cara apa dan seberapa sering kita perlu mengevaluasi strategi organisasi?
14. Identifikasi beberapa rasio keuangan utama yang penting dalam mengevaluasi strategi bank.
15. Sebagai pemilik jaringan toko perangkat keras, jelaskan bagaimana kita akan mendekati perencanaan kontijensi.
16. Evaluasi strategi memungkinkan organisasi untuk mengambil sikap proaktif dalam membentuk masa depannya sendiri. Diskusikan arti dari pernyataan ini.

17. Jelaskan dan diskusikan Balanced Scorecard.
18. Mengapa Balanced Scorecard menjadi topik penting baik dalam menyusun tujuan maupun dalam mengevaluasi strategi?
19. Kembangkan Balanced Scorecard untuk restoran cepat saji lokal.
20. Apakah Kita yakin manajemen strategis harus lebih terlihat atau disembunyikan sebagai proses di perusahaan? Jelaskan.
21. Apakah Kita merasa manajemen strategis harus lebih merupakan proses top-down atau bottom-up dalam sebuah perusahaan? Jelaskan.
22. Apakah Kita percaya manajemen strategis lebih merupakan seni atau sains? Jelaskan.

### Catatan

1. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (September–October 1988): 64.
2. Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review* (March–April 1995): 80
3. Dale Zand, "Reviewing the Policy Process," *California Management Review* 21, no. 1 (Fall 1978): 37.
4. Eccles. 3: 1–8.
5. Claude George Jr., *The History of Management Thought* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1968): 165–166.
6. M. Erez and F. Kanfer, "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance," *Academy of Management Review* 8, no. 3 (July 1983): 457.
7. D. Hussey and M. Langham, *Corporate Planning: The Human Factor* (Oxford, England: Pergamon Press, 1979): 138.
8. Carter Bayles, "Strategic Control: The President's Paradox," *Business Horizons* 20, no. 4 (August 1977): 18.
9. Adam Lashinsky, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2019 ): 81–91.
10. Robert Waterman, Jr., "How the Best Get Better," *BusinessWeek* (September 14, 1987): 105.
11. Robert Linneman and Rajan Chandran, "Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow," *Managerial Planning* 29, no. 4 (January–February 1981): 23–27.
12. American Accounting Association, *Report of Committee on Basic Auditing Concepts* (1971): 15–74.
13. Edward Iwata, "Will Going Global Extend to Accounting?" *USA Today* (January 6, 2019 ): B1.
14. Parnell, "Five Critical Challenges in Strategy Making," *SAM Advanced Management Journal* 68, no. 2 (Spring 2003): 15–22.
15. Henry Mintzberg, "Crafting Strategy," *Harvard Business Review* (July–August 1987): 66–75.
16. Henry Mintzberg and J. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6, no. 2: 257–272.
17. Parnell, 15–22. 1
18. D. E. Schendel and C. W. Hofer (Eds.), *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979).
19. Michael McGinnis, "The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition," *Sloan Management Review* 26, no. 1 (Fall 1984): 49.
20. McConkey, 72.

## **Bahan Bacaan untuk Menunjang Belajar**

Franken, Arnoud, Chris Edwards, and Rob Lambert, "Executing Strategic Change: Understanding the Critical Management Elements That Lead to Success." *California Management Review* (Spring 2019 ): 49–73.

Giraudeau, Martin. "The Drafts of Strategy: Opening Up Plans and Their Uses." *Long Range Planning* 41, no. 3 (June 2018): 291

Hall, Joseph, and Eric Johnson. "When Should a Process Be Art, Not Science?" *Harvard Business Review* (March 2019 ): 58–65.

Jarzabowski, Paula. "Shaping Strategy as a Structuration Process." *The Academy of Management Journal* 51, no. 4 (August 2018): 621.

Li, Jing, Changhui Zhou, and Edward Zajac. "Control, Collaboration, and Productivity in International Joint Ventures: Theory and Evidence." *Strategic Management Journal* (August 2019 ): 865–884.

McFarland, Keith R. "Should You Build Strategy Like You Build Software?" *MIT Sloan Management Review* 49, no. 3 (Spring 2018): 69.

Neilson, Gary L., Karla L. Martin, and Elizabeth Powers. "The Secrets to Successful Strategy Execution." *Harvard Business Review* (June 2018): 60.

Pieter de Man, Ard, and Nadine Roijakkers. "Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk." *Long Range Planning* (February 2019 ): 75–95.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 9A

#### Mempersiapkan Laporan Evaluasi-Strategi untuk McDonald's Corp.

##### Tujuan

Latihan ini dapat memberi Kita pengalaman menemukan informasi evaluasi-strategi. Penggunaan Internet yang digabungkan dengan sumber informasi yang dipublikasikan dapat secara signifikan meningkatkan proses evaluasi strategi. Informasi kinerja tentang pesaing, misalnya, dapat membantu meletakkan kinerja perusahaan itu sendiri dalam perspektif.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Kunjungi:

<http://marketwatch.multexinvestor.com>.

<http://moneycentral.msn.com>.

<http://finance.yahoo.com>

[www.clearstation.com](http://www.clearstation.com)

untuk mencari informasi evaluasi strategi pada pesaing. Bacalah beberapa artikel terbaru yang membahas tentang bisnis restoran cepat saji.

##### Langkah 2

Ringkas temuan penelitian Kita dengan menyiapkan laporan evaluasi strategi untuk instruktur Kita. Sertakan dalam laporan Kita ringkasan strategi dan kinerja McDonald's pada tahun 2020 dan ringkasan kesimpulan Kita mengenai keefektifan strategi McDonald's.

##### Langkah 3

Berdasarkan analisis Kita, apakah menurut Kita McDonald's mengejar strategi yang efektif? Rekomendasi apa yang akan Kita tawarkan kepada CEO McDonald's?

### Latihan Pembelajaran 9B

#### Mengevaluasi Strategi Universitas Saya

##### Tujuan

Bagian penting dari mengevaluasi strategi adalah menentukan sifat dan tingkat perubahan dalam peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal organisasi. Perubahan faktor-faktor penentu keberhasilan yang mendasari dapat menunjukkan kebutuhan untuk mengubah atau memodifikasi strategi perusahaan.

##### Instruksi

Sebagai kelas, diskusikan perubahan positif dan negatif pada faktor eksternal dan internal universitas Kita selama karir perguruan tinggi Kita. Mulailah dengan membuat

*Manajemen Strategis, Dr. Agus Wibowo*

daftar peluang dan ancaman baru atau yang muncul di papan. Kemudian kenali kekuatan dan kelemahan yang telah berubah secara signifikan selama karier kuliah Kita. Mengingat perubahan eksternal dan internal yang teridentifikasi, diskusikan apakah strategi universitas Kita perlu diubah. Apakah ada strategi baru yang akan Kita rekomendasikan? Buatlah daftar untuk direkomendasikan kepada ketua departemen, dekan, presiden, atau kanselir Kita.

## BAGIAN 5

### TOPIK UTAMA MANAJEMEN STRATEGIS

#### BAB 10

#### Etika Bisnis/Tanggung Jawab Sosial/Kelestarian Lingkungan

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Jelaskan mengapa etika yang baik adalah bisnis yang baik dalam manajemen strategis.
2. Jelaskan bagaimana perusahaan dapat memastikan bahwa kode etik bisnis mereka memandu pengambilan keputusan dan bukannya diabaikan.
3. Jelaskan mengapa whistle-blowing penting untuk didorong dalam suatu perusahaan.
4. Diskusikan sifat dan peran laporan keberlanjutan perusahaan.
5. Diskusikan cara-cara khusus agar perusahaan dapat menjadi pengelola yang baik bagi lingkungan alam.
6. Jelaskan ISO 14000 dan 14001.

#### Kutipan Terkenal

*"Jika bisnis tidak didasarkan pada landasan etika, itu tidak ada manfaatnya bagi masyarakat dan hanya seperti kombinasi perilaku yang tidak etis lainnya, segera lupakanlah."*

- C. Max Kilian

*"Etika yang baik adalah bisnis yang baik. "*

*"Lakukan kepada orang lain seperti yang kita ingin mereka lakukan kepada kita."*

*"Bersukacitalah saat kita melakukan hal-hal untuk melestarikan, dan meningkatkan lingkungan alam."*

Meskipun tiga bagian dari bab ini (Etika Bisnis, Tanggung Jawab Sosial yang berkelanjutan) berbeda topiknya namun cukup terkait. Banyak orang, misalnya, menganggap tidak etis bagi perusahaan untuk tidak bertanggung jawab secara sosial. Tanggung jawab sosial mengacu pada tindakan yang dilakukan organisasi melampaui apa yang diwajibkan secara hukum untuk melindungi atau meningkatkan kesejahteraan makhluk hidup. Keberlanjutan mengacu pada sejauh mana operasi dan tindakan organisasi melindungi, memperbaiki, dan melestarikan daripada merusak atau menghancurkan lingkungan alam. Mencemari lingkungan, misalnya, tidak etis, tidak bertanggung jawab, dan dalam banyak kasus ilegal. Oleh karena itu, etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan masalah keberlanjutan saling terkait dan berdampak pada semua area model manajemen strategis yang komprehensif, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 10.1.

Sebuah perusahaan contoh yang mematuhi standar etika tertinggi dan yang unggul selama ekonomi lemah baru-baru ini adalah Walt Disney. Disney pada bulan Maret

2019 menerbitkan laporan tanggung jawab sosial perusahaan/etika bisnis/keberlanjutan yang terperinci yang dapat ditemukan secara online di <http://disney.go.com/crreport/home.html>. Dalam laporan itu, CEO Disney mengatakan:

*Tim Tanggung Jawab Perusahaan kami telah mengembangkan strategi kohesif untuk perusahaan dengan mempertimbangkan hal itu, menggabungkan program penjangkauan, keselamatan, nutrisi, lingkungan, dan tenaga kerja yang ada dan bekerja dengan para eksekutif di seluruh Disney, ABC, dan ESPN untuk mengoordinasikan dan memperkuat upaya di seluruh perusahaan kami. Mereka telah mengatur pendekatan kami pada lima bidang luas — Anak & Keluarga, Konten & Produk, Lingkungan, Komunitas, dan Tempat Kerja — dengan tujuan untuk lebih menanamkan tanggung jawab perusahaan ke dalam DNA bisnis Disney, memastikannya terus menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan besar. dan kecil.<sup>(1)</sup>*

## Melakukan Hal Hebat Dalam Ekonomi yang Lemah

### WALT DISNEY



Ketika sebagian besar perusahaan mengalami kesulitan pada tahun 2018, Walt Disney meningkatkan pendapatannya dari Rp. 35 triliun pada tahun 2017 menjadi Rp. 37 triliun pada tahun 2019 dengan laba bersih sebesar Rp. 4,4 triliun. Majalah Fortune pada tahun 2019 menilai Walt Disney sebagai "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" ke-13 mereka dalam hal manajemen dan kinerja.

Walt Disney mengurangi emisi karbon dari bahan bakar hingga setengahnya pada tahun 2012, dan pada akhirnya akan mengeluarkan nol emisi gas rumah kaca di kompleks perkantoran dan ritel, taman hiburan, dan jalur pelayarannya. Tujuan jangka panjang Disney adalah untuk mengurangi hingga nol jumlah limbah yang dikirim ke tempat pembuangan sampah, yang berjumlah hampir 300.000 ton pada tahun 2016, sebagian besar berasal dari konstruksi, melalui mengalihkan sebagian ke pusat daur ulang, membuat kompos, dan membeli lebih banyak bahan daur ulang pasca-konsumen. Beth Stevens, wakil presiden senior urusan lingkungan, mengatakan Disney "belum menetapkan jangka waktu yang pasti" untuk mengurangi emisi dan mungkin harus bergantung sebagian pada teknologi yang masih dalam pengembangan untuk mencapai tujuan itu. "Kami menetapkan (tujuan)

itu karena sangat aspiratif," kata Stevens. "Kami pikir itu penting. . . untuk mengomunikasikan rasa komitmen. " Rencana lingkungan dirilis pada tahun 2019 dalam laporan "tanggung jawab perusahaan".

"Kesimpulan ilmiah saat ini menunjukkan bahwa pengurangan segera emisi gas rumah kaca diperlukan untuk mencegah percepatan perubahan iklim," kata laporan itu. "Respons yang berhasil terhadap tantangan ini menuntut perubahan mendasar dalam cara masyarakat, termasuk bisnis, menggunakan sumber daya alam, dan Disney tidak terkecuali." Disney bekerja dengan Conservation International mengenai target pengurangan emisi, dan berencana meminta pihak ketiga untuk memantau kemajuannya melalui audit tahunan. Pada 2013, Disney berencana mengurangi konsumsi listriknya sebesar 10 persen dibandingkan dengan baseline tahun 2016.

Konglomerat media nomor dua dunia (di belakang Time Warner) memiliki aset yang luas dalam film, musik, penerbitan, televisi, dan taman hiburan. Kepemilikan TV Walt Disney mencakup jaringan televisi ABC dan 10 stasiun penyiaran, serta jaringan kabel termasuk Keluarga ABC, Jaringan Televisi A&E (37 persen dimiliki), dan ESPN (80 persen). Walt Disney Studios memproduksi film melalui jejak seperti Walt Disney Pictures, Touchstone, Pixar, dan Miramax. Walt Disney Parks and Resorts adalah salah satu operator taman hiburan terbaik di dunia, yang didukung oleh resor Walt Disney World dan Disneyland yang populer. Pada Mei 2019, Disney menjalin kemitraan dengan Hulu.com untuk mengalirkan program televisi episode lengkap ABC secara online serta banyak judul untuk televisi dan perpustakaan film Disney. Pada bulan Juli, Disney mengumumkan akan mendanai perluasan Taman Disneyland senilai 50/50 senilai Rp. 452 miliar di Hong Kong dengan pemerintah kota tersebut.

Sumber: Geoff Colvin, "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia," Fortune (16 Maret 2019): 76–86; <http://www.reuters.com/article/MarketsNews/idAFN0939621220190310?rpc=44>.

## Etika bisnis

Etika yang baik adalah bisnis yang baik. Etika buruk dapat menggagalkan rencana strategis terbaik sekalipun. Bab ini memberikan gambaran umum tentang pentingnya etika bisnis dalam manajemen strategis. Etika bisnis dapat didefinisikan sebagai prinsip perilaku dalam organisasi yang memandu pengambilan keputusan dan perilaku. Etika bisnis yang baik merupakan prasyarat untuk manajemen strategis yang baik; etika yang baik hanyalah bisnis yang baik!

Gelombang kesadaran yang meningkat tentang pentingnya etika bisnis sedang melanda Amerika Serikat dan seluruh dunia. Ahli strategi seperti CEO dan pemilik bisnis adalah individu yang paling bertanggung jawab untuk memastikan bahwa prinsip etika yang tinggi dianut dan dipraktikkan dalam sebuah organisasi. Semua perumusan strategi, implementasi, dan keputusan evaluasi memiliki konsekuensi etis.



pengambilalihan, konflik kepentingan, privasi karyawan, hadiah yang tidak pantas, dan keamanan catatan perusahaan telah menekankan kebutuhan ahli strategi untuk mengembangkan kode etik bisnis yang jelas. Penipuan internet, meretas komputer perusahaan, menyebarkan virus, dan pencurian identitas adalah aktivitas tidak etis lainnya yang mengganggu setiap sektor perdagangan online.

United Technologies memiliki kode etik 21 halaman dan wakil presiden etika bisnis. Baxter Travenol Laboratories, IBM, Caterpillar Tractor, Chemical Bank, ExxonMobil, Dow Corning, dan Celanese merupakan perusahaan yang memiliki kode etik bisnis formal. Kode etik bisnis adalah dokumen yang memberikan pedoman perilaku yang mencakup aktivitas dan keputusan sehari-hari dalam suatu organisasi.

Namun, hanya memiliki kode etik saja tidak cukup untuk memastikan perilaku bisnis yang etis. Kode etik dapat dipandang sebagai tipu muslihat PR, serangkaian kata-kata hampa, atau hiasan jendela. Untuk memastikan bahwa kode dibaca, dipahami, dipercaya, dan diingat, lokakarya etika berkala diperlukan untuk membuat orang peka terhadap keadaan tempat kerja di mana masalah etika dapat muncul.<sup>(2)</sup> Jika karyawan melihat contoh hukuman karena melanggar kode serta penghargaan untuk menegakkan kode, ini memperkuat pentingnya kode etik perusahaan. Situs web [www.ethicsweb.ca/codes](http://www.ethicsweb.ca/codes) memberikan panduan tentang cara menulis kode etik yang efektif.

## **Budaya Etika**

Sebuah "budaya" etika perlu meresap ke dalam organisasi! Untuk membantu menciptakan budaya etika, Citicorp mengembangkan permainan papan etika bisnis yang dimainkan oleh jutaan karyawan di seluruh dunia. Disebut "Etika Kata", game ini menanyakan pertanyaan etika bisnis kepada pemain, seperti bagaimana Anda berurusan dengan pelanggan yang menawarkan tiket sepak bola untuk ditukar dengan IRA baru yang sudah ketinggalan zaman? Diana Robertson dari Wharton School of Business percaya bahwa permainan ini efektif karena interaktif. Banyak organisasi telah mengembangkan manual kode etik yang menguraikan ekspektasi etis dan memberikan contoh situasi yang umumnya muncul dalam bisnis mereka.

hanya muncul dalam bisnis mereka. Harris Corporation dan perusahaan lain memperingatkan manajer dan karyawan bahwa tidak melaporkan pelanggaran etika oleh orang lain dapat menyebabkan pemecatan. Komisi Sekuritas dan Bursa (SEC) baru-baru ini memperkuat kebijakan pembocor rahasia, secara virtual mengamanatkan bahwa siapa pun yang melihat aktivitas tidak etis melaporkan perilaku tersebut. Whistle-blowing mengacu pada kebijakan yang mengharuskan karyawan melaporkan setiap pelanggaran tidak etis yang mereka temukan atau lihat di perusahaan.

Seorang whistle-blower tak dikenal pada tahun 2019 mengajukan gugatan terhadap Amgen Inc., menuduh perusahaan bioteknologi tersebut melakukan pemasaran ilegal obat-obatan blockbuster Enbrel dan Aranesp. Perusahaan obat Wyeth memasarkan Enbrel bersama dengan Amgen, dan juga disebut sebagai tergugat, bersama dengan distritator obat grosir AmerisourceBergen Corp., penyedia informasi kesehatan online WebMD Health Corp., dan lainnya. Undang-undang pelapor federal melindungi identitas penggugat. Dalam industri obat-obatan, gugatan semacam itu sering diajukan oleh mantan karyawan.

Salah satu alasan tingginya gaji para ahli strategi adalah karena mereka harus mengambil risiko moral perusahaan. Ahli strategi seharusnya bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan, serta menegakkan kode etik bisnis untuk organisasi mereka. Meskipun tanggung jawab utama untuk memastikan perilaku etis terletak pada ahli strategi perusahaan, bagian integral dari tanggung jawab semua manajer adalah untuk memberikan kepemimpinan etika melalui contoh dan demonstrasi terus-menerus. Manajer memegang posisi yang memungkinkan mereka mempengaruhi dan mendidik banyak orang. Ini membuat manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menerapkan pengambilan keputusan etis. Gellerman dan Drucker, masing-masing, menawarkan beberapa nasihat bagus untuk manajer:

Semua manajer berisiko memberi terlalu banyak karena apa yang diminta perusahaan dari mereka. Tetapi atasan yang sama, yang terus menekan kita untuk melakukan lebih banyak, atau melakukannya dengan lebih baik, atau lebih cepat, atau lebih murah, akan berbalik jika Kita melewati garis kabur antara benar dan salah. Mereka akan menyalahkan Kita karena melebihi instruksi atau mengabaikan peringatan mereka. Manajer paling cerdas sudah tahu bahwa jawaban terbaik untuk pertanyaan "Seberapa jauh terlalu jauh?" adalah jangan mencoba mencari tahu.<sup>(3)</sup>

Seorang pria (atau wanita) mungkin tahu terlalu sedikit, berkinerja buruk, kurang penilaian dan kemampuan, namun tidak melakukan terlalu banyak kerusakan sebagai manajer. Tetapi jika orang itu tidak memiliki karakter dan integritas — tidak peduli seberapa luas pengetahuannya, betapa briliannya, seberapa suksesnya — dia menghancurkan. Dia menghancurkan orang, sumber daya perusahaan yang paling berharga. Dia menghancurkan semangat. Dan dia menghancurkan kinerja. Hal ini terutama berlaku untuk orang-orang yang memimpin perusahaan. Karena semangat organisasi tercipta dari atas. Jika sebuah organisasi memiliki semangat yang besar, itu karena semangat orang-orang di atasnya juga hebat. Jika membusuk, ia melakukannya karena bagian atasnya membusuk. Seperti pepatah mengatakan, "Pohon mati dari atas." Tidak seorang pun harus menjadi ahli strategi kecuali dia bersedia memiliki karakternya berfungsi sebagai model untuk bawahan.<sup>(4)</sup>

Tidak ada masyarakat di mana pun di dunia yang dapat bersaing dalam waktu lama atau berhasil dengan orang-orang yang mencuri dari satu sama lain atau tidak saling percaya, dengan setiap informasi memerlukan konfirmasi yang disahkan, dengan setiap perselisihan berakhir dalam litigasi, atau dengan pemerintah harus mengatur bisnis untuk mempertahankannya. mereka jujur. Menjadi tidak etis adalah penyebab sakit kepala, inefisiensi, dan pemborosan. Sejarah telah membuktikan bahwa semakin besar kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap etika suatu lembaga atau masyarakat, maka semakin besar pula kekuatan ekonominya. Hubungan bisnis sebagian besar dibangun di atas rasa saling percaya dan reputasi. Keputusan jangka pendek berdasarkan keserakahan dan etika yang dipertanyakan akan menghalangi harga diri yang diperlukan untuk mendapatkan kepercayaan dari orang lain. Semakin banyak perusahaan percaya bahwa pelatihan etika dan budaya etika menciptakan keuntungan strategis.

Program pelatihan etika harus mencakup pesan dari CEO atau pemilik bisnis yang menekankan praktik bisnis yang etis, pengembangan dan pembahasan kode etik, dan prosedur untuk membahas dan melaporkan perilaku tidak etis. Perusahaan dapat menyelaraskan pengambilan keputusan etis dan strategis dengan memasukkan pertimbangan etis ke dalam perencanaan jangka panjang, dengan mengintegrasikan pengambilan keputusan etis ke dalam proses penilaian kinerja, dengan mendorong

whistle-blowing atau pelaporan praktik yang tidak etis, dan dengan memantau kinerja departemen dan perusahaan terkait masalah etika.

## Suap

Suap didefinisikan oleh Black's Law Dictionary sebagai menawarkan, memberi, menerima, atau meminta barang berharga apa pun untuk memengaruhi tindakan pejabat atau orang lain dalam menjalankan tugas publik atau hukum. Suap adalah hadiah yang diberikan untuk memengaruhi perilaku penerima. Hadiah dapat berupa uang, barang, hak dalam tindakan, properti, preferensi, hak istimewa, honorarium, objek nilai, keuntungan, atau hanya janji atau usaha untuk membujuk atau mempengaruhi tindakan, suara, atau pengaruh seseorang dalam pejabat. atau kapasitas publik. Suap adalah kejahatan di sebagian besar negara di dunia, termasuk Amerika Serikat.<sup>(5)</sup>

Siemens AG, perusahaan teknik besar Jerman, baru-baru ini didenda Rp. 800 miliar karena secara rutin menawarkan suap ke berbagai perusahaan di seluruh dunia untuk memenangkan kontrak di luar negeri. Departemen Kehakiman AS dan SEC mengajukan gugatan terhadap Siemens di bawah Undang-Undang Korupsi Luar Negeri AS. Denda Siemens 20 kali lebih besar dari hukuman suap sebelumnya. SEC mengklaim bahwa Siemens melakukan setidaknya 4.283 pembayaran suap dengan total Rp. 1,4 triliun antara 2001 dan 2017. Suap ini diduga telah dibayarkan kepada pejabat pemerintah di 10 negara.

Membayar suap dianggap ilegal dan tidak etis di Amerika Serikat, tetapi di beberapa negara asing, membayar suap dan sogokan dapat diterima. Memberi tip bahkan dianggap suap di beberapa negara. Prakarsa anti-penyuapan dan pemerasan yang penting didukung oleh banyak organisasi, termasuk Bank Dunia, Dana Moneter Internasional, Uni Eropa, Dewan Eropa, Organisasi Negara-negara Amerika, Dewan Ekonomi Cekungan Pasifik, Koalisi Global untuk Afrika, dan Persatuan negara-negara.

Departemen Kehakiman A.S. pada pertengahan 2019 meningkatkan penuntutannya atas dugaan tindakan suap asing. Bisnis harus lebih berhati-hati akhir-akhir ini. Selama bertahun-tahun, mengajak rekan bisnis makan malam mewah dan memberi mereka hadiah liburan yang mahal dan bahkan uang tunai mungkin diharapkan terjadi di banyak negara, seperti Korea Selatan dan China, tetapi sekarang ada peningkatan penegakan hukum suap. Kellogg Brown and Root (KBR) dan Halliburton baru-baru ini membayar Rp. 579 miliar untuk menyuap pejabat di Nigeria.

## Hubungan Cinta di Tempat Kerja

Artikel Wall Street Journal baru-baru ini merangkum standar Amerika saat ini mengenai hubungan cinta bawahan bos di tempat kerja.<sup>(6)</sup> Hanya 5 persen dari semua perusahaan yang dijadikan sampel tidak memiliki batasan pada hubungan semacam itu; 80 persen perusahaan memiliki kebijakan yang melarang hubungan antara supervisor dan bawahan. Hanya 4 persen perusahaan yang melarang keras hubungan semacam itu, tetapi 39 persen perusahaan memiliki kebijakan yang mengharuskan individu memberi tahu atasan mereka setiap kali hubungan asmara dimulai dengan rekan kerja. Hanya 24 persen perusahaan mengharuskan kedua orang tersebut berada di departemen yang berbeda.

Di Eropa, hubungan asmara di tempat kerja sebagian besar dipandang sebagai urusan pribadi dan sebagian besar perusahaan tidak memiliki kebijakan dalam praktik tersebut. Namun, perusahaan Eropa semakin mengadopsi undang-undang pelecehan

seksual gaya Amerika yang eksplisit. Militer AS secara tegas melarang perwira berkencan atau melakukan hubungan seksual dengan para tamtama. Di Bank Dunia, hubungan seksual antara supervisor dan karyawan dianggap "konflik kepentingan de facto yang harus diselesaikan untuk menghindari favoritisme". Presiden Bank Dunia Paul Wolfowitz baru-baru ini terpaksa mengundurkan diri karena hubungannya dengan seorang staf bank.

Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada pertengahan 2019 sedang berjuang dengan keluhan pelecehan seksualnya sendiri karena banyak karyawan wanita mengatakan sistem organisasi saat ini untuk menangani keluhan sewenang-wenang, tidak adil, dan terperosok dalam birokrasi. Kasus pelecehan seksual di PBB membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk diadili, dan penuduh tidak memiliki akses ke laporan investigasi. PBB berencana untuk "segera" membuat perubahan pada sistem peradilan internalnya untuk menangani keluhan pelecehan; PBB bercita-cita untuk melindungi hak asasi manusia di seluruh dunia.

### **Tanggung jawab sosial**

Beberapa ahli strategi setuju dengan Ralph Nader, yang menyatakan bahwa organisasi memiliki kewajiban sosial yang luar biasa. Nader menunjukkan, misalnya, bahwa Exxon/Mobil memiliki lebih banyak aset daripada kebanyakan negara, dan karena itu perusahaan semacam itu memiliki kewajiban untuk membantu masyarakat menyembuhkan banyak penyakitnya. Namun, orang lain setuju dengan ekonom Milton Friedman, yang menegaskan bahwa organisasi tidak memiliki kewajiban untuk berbuat lebih banyak untuk masyarakat daripada yang diwajibkan secara hukum. Friedman mungkin berpendapat bahwa tidak bertanggung jawab bagi perusahaan untuk memberikan uang untuk amal.

Apakah Kita lebih setuju dengan Nader atau Friedman? Tentunya kita semua bisa sepakat bahwa tanggung jawab sosial pertama dari setiap bisnis harus menghasilkan keuntungan yang cukup untuk menutupi biaya masa depan karena jika ini tidak tercapai, tidak ada tanggung jawab sosial lain yang dapat dipenuhi. Memang, tidak ada kebutuhan sosial yang dapat dipenuhi oleh perusahaan jika perusahaan tersebut gagal.

Ahli strategi harus memeriksa masalah sosial dalam hal potensi biaya dan manfaat bagi perusahaan, dan fokus pada masalah sosial yang paling menguntungkan perusahaan. Misalnya, haruskah perusahaan menghindari pemutusan hubungan kerja karyawan untuk melindungi mata pencaharian karyawan, ketika keputusan itu dapat memaksa perusahaan untuk melikuidasi?

### **Kebijakan sosial**

Istilah kebijakan sosial mencakup filosofi dan pemikiran manajerial pada tingkat tertinggi perusahaan, itulah sebabnya topik tersebut tercakup dalam buku ini. Kebijakan sosial menyangkut tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan, konsumen, pemerhati lingkungan, minoritas, komunitas, pemegang saham, dan kelompok lain. Setelah beberapa dekade berdebat, banyak perusahaan masih berjuang untuk menentukan kebijakan sosial yang sesuai.

Dampak masyarakat terhadap bisnis dan sebaliknya semakin terasa setiap tahun. Kebijakan sosial perusahaan harus dirancang dan diartikulasikan selama perumusan strategi, ditetapkan dan dikelola selama implementasi strategi, dan ditegaskan kembali atau diubah selama evaluasi strategi.<sup>(7)</sup>

Pada tahun 2019, perusahaan tanggung jawab sosial yang paling dikagumi menurut majalah Fortune adalah sebagai berikut:

1. Anheuser-Busch
2. Marriott International
3. Integrys Energy Group
4. Walt Disney
5. Herman Miller
6. Edison
7. Starbucks
8. Steelcase
9. Union Pacific
10. Fortune Brands<sup>(8)</sup>

Dari perspektif tanggung jawab sosial, berikut adalah perusahaan yang paling tidak dikagumi di tahun 2019 :

1. Circuit City Stores
2. Family Dollar Stores
3. Dillard's
4. Sears Holdings
5. Tjotane
6. Hon Hai Precision Industry
7. Fiat
8. PEMEX
9. Surgutneftegas
10. Huawei Technologies<sup>(9)</sup>

Perusahaan harus berusaha untuk terlibat dalam aktivitas sosial yang memiliki manfaat ekonomi. Merck&Co. pernah mengembangkan obat ivermectin untuk mengobati kebutaan sungai, penyakit yang disebabkan oleh cacing parasit yang ditularkan melalui lalat di daerah tropis miskin di Afrika, Timur Tengah, dan Amerika Latin. Dalam sikap yang belum pernah terjadi sebelumnya yang mencerminkan komitmen perusahaannya terhadap tanggung jawab sosial, Merck kemudian menyediakan ivermectin tanpa biaya bagi personel medis di seluruh dunia. Tindakan Merck menyoroti dilema obat yatim piatu, yang tidak menawarkan insentif ekonomi kepada perusahaan farmasi untuk pengembangan dan distribusi yang menguntungkan. Namun Merck berhasil mengumpulkan niat baik yang substansial di antara para pemangku kepentingannya atas tindakannya.

### **Kebijakan Sosial tentang Pensiun**

Beberapa negara di seluruh dunia menghadapi kekurangan tenaga kerja yang parah terkait dengan populasi mereka yang menua. Persentase orang yang berusia 65 tahun ke atas melebihi 20 persen di Jepang, Italia, dan Jerman — dan akan mencapai 20 persen pada tahun 2018 di Prancis. Pada tahun 2036, persentase orang yang berusia 65 tahun atau lebih akan mencapai 20 persen di Amerika Serikat dan China. Berbeda dengan Amerika Serikat, Jepang enggan mengandalkan imigrasi skala besar untuk menambah tenaga kerjanya. Sebaliknya, Jepang memberikan insentif kepada para lansia untuk bekerja hingga usia 65 hingga 75 tahun. Negara-negara Eropa Barat melakukan hal yang sebaliknya, memberikan insentif bagi para lansia untuk pensiun pada usia 55 hingga 60 tahun. Organisasi Perburuhan Internasional mengatakan 71 persen pria Jepang berusia 60 hingga 60 tahun 64 pekerjaan, dibandingkan dengan

57 persen pria Amerika dan hanya 17 persen pria Prancis dalam kelompok usia yang sama.

Sachiko Ichioka, tipikal pria berusia 67 tahun di Jepang, berkata, "Saya ingin bekerja selama saya sehat. Uang tambahan berarti saya dapat melakukan perjalanan, dan saya tidak membebani anak-anak saya." Pola makan dan perawatan kesehatan yang lebih baik telah meningkatkan harapan hidup Jepang sekarang menjadi 82, tertinggi di dunia. Wanita Jepang rata-rata hanya memiliki 1,28 anak dibandingkan dengan 2,04 di Amerika Serikat. Menjaga orang tua tetap bekerja, ditambah dengan membalikkan tren kuno menjaga wanita di rumah, adalah dua solusi utama Jepang untuk mempertahankan tenaga kerja di pabrik dan bisnis. Resep untuk menangani masalah yang terkait dengan masyarakat lanjut usia ini harus dipertimbangkan oleh banyak negara di seluruh dunia. Pemerintah Jepang secara bertahap melakukan peralihan dari usia 60 ke usia 65 sebagai tanggal ketika seseorang dapat mulai menerima pensiun, dan premi yang dibayarkan oleh karyawan Jepang meningkat sementara pembayaran turun. Berbeda dengan Amerika Serikat, Jepang tidak memiliki undang-undang yang melarang diskriminasi berdasarkan usia.

Hutang nasional Jepang yang sangat besar, 175 persen dari produk domestik bruto (PDB) dibandingkan dengan 65 persen untuk Amerika Serikat, sulit untuk diturunkan dengan penurunan populasi karena Jepang memiliki lebih sedikit pekerja yang membayar pajak. Peningkatan produktivitas pekerja di Jepang tidak mampu mengimbangi penurunan jumlah pekerja, sehingga mengakibatkan penurunan produksi ekonomi secara keseluruhan. Seperti banyak negara, Jepang tidak memandang imigrasi sebagai cara yang baik untuk menyelesaikan masalah ini.

Jumlah tenaga kerja yang menyusut di Jepang telah menjadi keprihatinan sehingga pemerintah baru-baru ini mengizinkan perawat dan pengasuh Indonesia dan Filipina dalam jumlah yang tidak ditentukan untuk bekerja di Jepang selama dua tahun. Jumlah orang Jepang usia kerja — mereka yang berusia antara 15 dan 64 - diproyeksikan menyusut menjadi 70 miliar pada tahun 2030, dari 82 miliar pada tahun 2019. Menggunakan pekerja asing dikenal sebagai *gaikokujin roudousha* dalam bahasa Jepang. Banyak orang Filipina baru-baru ini dipekerjakan sekarang untuk bekerja di bidang pertanian dan pabrik di seluruh Jepang.

Persentase pekerja asing terhadap total populasi adalah 20 persen di Amerika Serikat, hampir 10 persen di Jerman, 5 persen di Inggris, dan kurang dari 1 persen di Jepang. Tetapi kebanyakan orang Jepang sekarang mengakui bahwa persentase ini harus naik, dan mungkin cepat, agar ekonomi negara mereka makmur.<sup>(10)</sup>

### **Ketahanan lingkungan**

Strategi perusahaan dan negara semakin diteliti dan dievaluasi dari perspektif lingkungan laut. Perusahaan seperti Wal-Mart sekarang memantau tidak hanya harga yang ditawarkan vendornya untuk produk, tetapi juga bagaimana produk tersebut dibuat dalam kaitannya dengan praktik lingkungan. Semakin banyak sekolah bisnis menawarkan pelatihan terpisah dan bahkan konsentrasi dalam pengelolaan lingkungan.

Bisnis tidak boleh mengeksploitasi dan merusak lingkungan alam. Mark Starik dari George Washington University mengatakan, "Menghentikan dan membalikkan kerusakan dan kerusakan ekologi di seluruh dunia adalah masalah strategis yang membutuhkan perhatian segera dan substantif oleh semua bisnis dan manajer.

Menurut Organisasi Standar Internasional (ISO), kata lingkungan didefinisikan sebagai "lingkungan tempat organisasi beroperasi, termasuk udara, air, tanah, sumber daya alam, flora, fauna, manusia, dan keterkaitannya". Bab ini menggambarkan berapa banyak perusahaan yang memperoleh keunggulan kompetitif dengan menjadi penjaga lingkungan alam yang baik.

Karyawan, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sangat membenci perusahaan yang merugikan daripada melindungi lingkungan alam. Sebaliknya, orang saat ini sangat menghargai perusahaan yang melakukan operasi dengan cara yang memperbaiki, melestarikan, dan melestarikan lingkungan alam. Minat konsumen dalam bisnis yang menjaga keseimbangan ekologi alam dan memelihara lingkungan yang bersih dan sehat tinggi.

Tidak ada bisnis yang menginginkan reputasi sebagai pencemar. Catatan keberlanjutan yang buruk akan merugikan perusahaan di pasar, membahayakan posisinya di masyarakat, dan mengundang pengawasan oleh regulator, investor, dan pemerhati lingkungan. Pemerintah semakin menuntut bisnis untuk berperilaku bertanggung jawab dan mensyaratkan, misalnya, bahwa bisnis secara publik melaporkan polutan dan limbah yang dihasilkan fasilitas mereka.

Dalam hal megawatt tenaga angin yang dihasilkan oleh berbagai negara bagian di Amerika Serikat, 2.791 Iowa baru-baru ini melampaui 2.517 California, tetapi 7.118 megawatt Texas mengerdikan semua negara bagian lainnya. Minnesota juga membuat kemajuan substansial dalam pembangkit tenaga angin. New Jersey baru-baru ini melengkapi 200.000 tiang listrik dengan panel surya, yang menjadikannya produsen energi surya terbesar kedua setelah California. New Jersey juga menambahkan panel surya ke atap perusahaan. Program tenaga surya negara bagian senilai Rp. 514 miliar akan menggandakan kapasitas tenaga surya menjadi 160 megawatt pada tahun 2013. Tujuan negara bagian ini adalah memperoleh 3 persen listriknya dari matahari dan 12 persen dari angin lepas pantai pada tahun 2020.

### **Apa Itu Laporan Keberlanjutan?**

Wal-Mart Stores adalah salah satu dari banyak perusahaan saat ini yang setiap tahun memberikan laporan keberlanjutan yang mengungkapkan bagaimana operasi perusahaan berdampak pada lingkungan alam. Dokumen ini mengungkapkan kepada pemegang saham informasi tentang praktik ketenagakerjaan perusahaan Wal-Mart, sumber produk, efisiensi energi, dampak lingkungan, dan praktik etika bisnis.

Merupakan bisnis yang baik bagi sebuah bisnis untuk memberikan laporan keberlanjutan setiap tahun kepada publik. Dengan 60.000 pemasok dan lebih dari Rp. 350 triliun dalam penjualan tahunan, Wal-Mart bekerja sama dengan pemasoknya untuk memastikan mereka memberikan laporan semacam itu. Wal-Mart memantau tidak hanya harga yang ditawarkan vendornya untuk produk, tetapi juga tanggung jawab sosial vendor dan praktik lingkungan. Banyak perusahaan menggunakan laporan keberlanjutan Wal-Mart sebagai patokan, pedoman, dan model untuk diikuti dalam menyiapkan laporan mereka sendiri.

Global Reporting Initiative baru-baru ini mengeluarkan serangkaian pedoman pelaporan terperinci yang menetapkan informasi apa yang harus dimasukkan ke dalam laporan keberlanjutan. Perusahaan penasihat proxy Layanan Pemegang Saham Institusional melaporkan bahwa semakin banyak kelompok pemegang saham yang mendorong perusahaan untuk memberikan informasi keberlanjutan setiap tahun.

Wal-Mart sekarang juga mendorong dan mengharapkan 1,35 miliar karyawannya di AS untuk mengadopsi apa yang disebutnya Proyek Keberlanjutan Pribadi, yang mencakup tindakan seperti mengorganisir kelompok pendukung penurunan berat badan atau berhenti merokok, bersepeda ke tempat kerja, atau memulai program daur ulang. Kesehatan karyawan dapat menjadi bagian dari keberlanjutan.

Wal-Mart memasang panel surya di tokonya di California dan Hawaii, menyediakan sebanyak 30 persen daya di beberapa toko. Wal-Mart mungkin go nasional dengan tenaga surya jika tes ini bekerja dengan baik. Juga beralih ke energi surya adalah rantai toko serba ada Kohl's Corp., yang mengubah 64 dari 80 tokonya di California menjadi menggunakan tenaga surya. Ada subsidi besar untuk instalasi tenaga surya di beberapa negara bagian.

Home Depot, pengecer terbesar kedua di dunia setelah Wal-Mart, baru-baru ini menggandakan penawarannya atas produk ramah lingkungan seperti pengusir serangga alami lebih dari dua kali lipat. Home Depot mempermudah konsumen untuk menemukan produk organiknya dengan menggunakan label khusus yang mirip dengan tag Indeks Hijau Timberland (perusahaan luar ruang). Pengecer besar lainnya, Target, sekarang menawarkan lebih dari 500 pilihan makanan bersertifikat organik dan memiliki 18 bangunan di California saja yang hanya ditenagai oleh energi matahari. Pembangkit listrik tenaga surya terbesar di Amerika Utara adalah yang di Nevada yang menggerakkan Pangkalan Angkatan Udara Nellis di luar Las Vegas.<sup>(11)</sup>

Manajer dan karyawan perusahaan harus berhati-hati agar tidak menjadi kambing hitam yang disalahkan atas kesalahan lingkungan perusahaan. Merusak lingkungan alam bisa jadi tidak etis, ilegal, dan mahal. Ketika organisasi saat ini menghadapi tuntutan pidana karena mencemari lingkungan, mereka semakin memaksa manajer dan karyawan mereka untuk mendapatkan keringanan hukuman. Pemecatan dan penurunan pangkat karyawan menjadi hal biasa dalam tuntutan hukum terkait polusi. Manajer dipecat di Darling International, Inc., dan Niagara Mohawk Power Corporation karena secara tidak langsung bertanggung jawab atas perusahaan mereka yang mencemari air. Manajer dan karyawan saat ini harus berhati-hati untuk tidak mengabaikan, menyembunyikan, atau mengabaikan masalah polusi, atau mereka mungkin merasa bertanggung jawab secara pribadi.

### **Kurangnya Standar Berubah**

Beberapa tahun yang lalu, perusahaan dapat saja menempatkan terminologi "hijau" pada produk dan label mereka menggunakan istilah seperti organik, hijau, aman, ramah lingkungan, tidak beracun, dan/atau alami karena tidak ada definisi yang legal atau diterima secara umum. Namun sekarang, istilah-istilah seperti ini membawa konotasi dan ekspektasi yang jauh lebih spesifik. Standar seragam yang mendefinisikan tindakan perusahaan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dengan cepat dimasukkan ke dalam lanskap hukum kita. Semakin sulit bagi perusahaan untuk membuat klaim "hijau" ketika tindakan mereka tidak substantif, komprehensif, atau bahkan benar. Kurangnya standar pernah membuat konsumen sinis tentang klaim lingkungan perusahaan, tetapi klaim tersebut saat ini semakin ditantang di pengadilan. Joel Makower berkata, "Salah satu alasan utama untuk benar-benar menjadi perusahaan hijau adalah untuk karyawan Kita. Mereka adalah kelompok pertama yang membutuhkan jaminan daripada klaim apa pun yang Kita buat."<sup>(12)</sup>

Di seluruh dunia, para pemimpin politik dan perusahaan sekarang menyadari bahwa topik "hijau bisnis" tidak akan hilang dan pada kenyataannya berkembang pesat. Secara strategis, perusahaan lebih dari sebelumnya harus menunjukkan kepada pelanggan dan pemangku kepentingan mereka bahwa upaya hijau mereka substantif dan membedakan perusahaan dari pesaing. Fakta dan angka kinerja perusahaan harus mendukung retorika mereka dan konsisten dengan standar keberlanjutan.

### **Peraturan Obama**

Pemerintahan Obama memberlakukan peraturan ketat yang mewajibkan perusahaan untuk menghemat energi. Gedung-gedung pemerintah federal sedang diperbaiki dengan perbaikan hemat energi. Perusahaan energi alternatif sibuk dengan pelanggan baru setiap hari karena paket stimulus federal mencakup penambahan infrastruktur energi alternatif. Pemodal ventura dan pemberi pinjaman mendanai start-up bisnis "teknologi bersih" baru, termasuk tenaga surya, tenaga angin, bahan bakar nabati, dan perusahaan isolasi. Perusahaan semacam itu meningkatkan upaya pemasaran, memperluas geografis, dan mempekerjakan lebih banyak staf. Investasi modal ventura di perusahaan teknologi bersih berjumlah Rp. 8,4 triliun pada tahun 2018, naik hampir 40 persen dari tahun 2017.

Berbagai macam perusahaan berpartisipasi dalam bisnis pertumbuhan energi bersih ini, seperti Verdiem Corporation yang berbasis di Seattle. Perusahaan itu menjual perangkat lunak yang menyediakan kendali terpusat atas konsumsi daya, seperti mematikan monitor komputer dari jarak jauh yang dibiarkan menyala semalaman.<sup>(13)</sup> General Electric berencana untuk mencapai penjualan Rp. 20 triliun pada tahun 2011 dalam teknologi ramah lingkungan yang mencakup pembangkit listrik berbahan bakar batu bara yang lebih bersih, sebuah Lokomotif hibrida diesel dan listrik, dan silikon pertanian yang mengurangi jumlah air dan pestisida yang digunakan di ladang penyemprotan. Ini adalah dua kali lipat penjualan GE hari ini untuk produk "hijau". GE memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi energinya sebesar 30 persen antara tahun 2005 dan 2012.

Badan Perlindungan Lingkungan baru-baru ini melaporkan bahwa warga dan organisasi A.S. setiap tahun menghabiskan lebih dari Rp. 200 triliun untuk pengurangan polusi. Masalah lingkungan menyentuh semua aspek operasi bisnis, termasuk paparan risiko di tempat kerja, pengemasan, pengurangan limbah, penggunaan energi, bahan bakar alternatif, penghitungan biaya lingkungan, dan praktik daur ulang.

### **Mengelola Urusan Lingkungan di Perusahaan**

Tantangan ekologi yang dihadapi semua organisasi menuntut pengelola untuk merumuskan strategi yang melestarikan dan melestarikan sumber daya alam dan mengendalikan pencemaran. Masalah lingkungan alam khusus termasuk penipisan ozon, pemanasan global, penipisan hutan hujan, perusakan habitat hewan, perlindungan spesies yang terancam punah, pengembangan produk dan paket yang dapat terurai secara hayati, pengelolaan limbah, udara bersih, air bersih, erosi, perusakan sumber daya alam, dan pengendalian polusi. . Perusahaan semakin mengembangkan lini produk ramah lingkungan yang dapat terurai secara hayati dan/atau dibuat dari produk daur ulang. Produk ramah lingkungan laku.

Mengelola seolah-olah "kesehatan planet" itu penting membutuhkan pemahaman tentang bagaimana perdagangan internasional, daya saing, dan sumber daya global

terhubung. Mengelola urusan lingkungan tidak bisa lagi hanya menjadi fungsi teknis yang dilakukan oleh spesialis di sebuah perusahaan; penekanan lebih harus ditempatkan pada pengembangan perspektif lingkungan di antara semua karyawan dan manajer perusahaan. Banyak perusahaan yang memindahkan urusan lingkungan dari sisi staf organisasi ke sisi lini, sehingga membuat laporan grup lingkungan perusahaan langsung ke chief operating officer. Perusahaan yang mengelola urusan lingkungan akan meningkatkan hubungan dengan konsumen, regulator, vendor, dan pelaku industri lainnya, yang secara substansial meningkatkan prospek kesuksesan mereka.

Strategi lingkungan dapat mencakup mengembangkan atau memperoleh bisnis hijau, melepaskan atau mengubah bisnis yang merusak lingkungan, berjuang untuk menjadi produsen berbiaya rendah melalui minimisasi limbah dan konservasi energi, dan mengejar strategi diferensiasi melalui fitur produk ramah lingkungan. Selain itu, perusahaan dapat memasukkan perwakilan lingkungan dalam dewan direksi mereka, melakukan audit lingkungan secara teratur, menerapkan bonus untuk hasil lingkungan yang menguntungkan, terlibat dalam masalah dan program lingkungan, memasukkan nilai-nilai lingkungan dalam pernyataan misi, menetapkan tujuan berorientasi lingkungan, memperoleh keterampilan lingkungan, dan menyediakan program pelatihan lingkungan untuk karyawan dan manajer perusahaan.

### **Haruskah Siswa Menerima Pelatihan Lingkungan?**

The Wall Street Journal melaporkan bahwa perusahaan secara aktif mempertimbangkan pelatihan lingkungan pada karyawan yang mereka pekerjakan. Sebuah studi baru-baru ini melaporkan bahwa 77 persen perekrut perusahaan mengatakan "penting untuk mempekerjakan siswa dengan kesadaran akan tanggung jawab sosial dan lingkungan." Menurut direktur tata kelola perusahaan Ford Motor Company, "Kami ingin siswa yang akan membantu kami menemukan solusi untuk tantangan sosial dan kami kesulitan mempekerjakan siswa dengan keterampilan seperti itu."

Aspen Institute berpendapat bahwa sebagian besar sekolah bisnis saat ini tidak, tetapi harus, memasukkan pelatihan lingkungan dalam semua aspek kurikulum inti mereka, tidak hanya dalam mata kuliah pilihan khusus. Institut tersebut melaporkan bahwa University of Texas, University of North Carolina, dan University of Michigan, antara lain, berada di ujung tombak dalam menyediakan cakupan lingkungan di tingkat MBA masing-masing. Perusahaan lebih suka mempekerjakan lulusan dari universitas semacam itu.

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa sekolah bisnis di tingkat sarjana melakukan pekerjaan yang buruk dalam mendidik siswa tentang masalah lingkungan. Pelajar bisnis dengan pengetahuan terbatas tentang masalah lingkungan dapat membuat keputusan yang buruk, jadi sekolah bisnis harus lebih banyak menangani masalah lingkungan dalam kurikulum mereka. Kegagalan untuk melakukannya dapat mengakibatkan lulusan membuat keputusan bisnis yang tidak tepat terkait lingkungan alam. Gagal memberikan cakupan yang memadai tentang masalah dan keputusan lingkungan alam dalam pelatihan mereka dapat membuat siswa tersebut kurang menarik bagi pemberi kerja.<sup>(14)</sup>

## Alasan Mengapa Perusahaan Harus "Menjadi Ramah Lingkungan"

Pelestarian lingkungan harus menjadi bagian permanen dalam menjalankan bisnis karena alasan berikut:

1. Permintaan konsumen akan produk dan kemasan yang aman bagi lingkungan tinggi.
2. Opini publik yang menuntut agar perusahaan melakukan bisnis dengan cara yang melestarikan lingkungan alam adalah kuat.
3. Kelompok advokasi lingkungan sekarang memiliki lebih dari 20 miliar orang Amerika sebagai anggotanya.
4. Peraturan lingkungan federal dan negara bagian berubah dengan cepat dan menjadi lebih kompleks.
5. Semakin banyak pemberi pinjaman yang memeriksa kewajiban lingkungan dari bisnis yang mencari pinjaman.
6. Banyak konsumen, pemasok, distritutor, dan investor menghindari berbisnis dengan perusahaan yang lemah secara lingkungan.
7. Tuntutan kewajiban dan denda terhadap perusahaan yang memiliki masalah lingkungan sedang meningkat.

### Bersikaplah Proaktif, Tidak Reaktif

Semakin banyak perusahaan menjadi proaktif lingkungan — melakukan lebih dari sekadar hal minimum untuk mengembangkan dan menerapkan strategi yang melestarikan lingkungan. Alternatif lama yang tidak diinginkan untuk bersikap ramah lingkungan — mengubah praktik hanya jika dipaksa melakukannya oleh hukum atau tekanan konsumen lebih sering saat ini menyebabkan biaya pembersihan yang tinggi, tuntutan kewajiban, pangsa pasar yang berkurang, loyalitas pelanggan yang berkurang, dan biaya medis yang lebih tinggi. Sebaliknya, kebijakan proaktif memandang tekanan lingkungan sebagai peluang dan mencakup tindakan seperti mengembangkan produk dan kemasan ramah lingkungan, menghemat energi, mengurangi limbah, mendaur ulang, dan menciptakan budaya perusahaan yang peka terhadap lingkungan.

Teknologi diesel baru yang dibutuhkan telah mengurangi emisi hingga 98 persen di semua truk besar baru, dengan kenaikan biaya rata-rata Rp. 168 juta per truk. "Udara bersih tidaklah gratis," kata Rich Moskowitz, yang menangani urusan regulasi untuk American Trucking Association, yang mendukung transisi tersebut.<sup>(15)</sup>

### Sertifikasi ISO 14000/14001

Berbasis di Jenewa, Swiss, Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) adalah jaringan lembaga standar nasional yang terdiri dari 147 negara, satu anggota per negara. ISO adalah pengembang standar keberlanjutan terbesar di dunia. Diterima secara luas di seluruh dunia, standar ISO bersifat sukarela karena ISO tidak memiliki otoritas hukum untuk menegakkan penerapannya. ISO sendiri tidak mengatur atau mengatur.

Badan pemerintah di berbagai negara, seperti Badan Perlindungan Lingkungan (EPA) di Amerika Serikat, telah mengadopsi standar ISO sebagai bagian dari kerangka peraturan mereka, dan standar tersebut menjadi dasar dari banyak undang-undang. Adopsi adalah keputusan berdaulat oleh otoritas pengatur, pemerintah, dan/atau perusahaan terkait.

ISO 14000 mengacu pada serangkaian standar sukarela di bidang lingkungan. Rangkaian standar ISO 14000 menyangkut sejauh mana perusahaan meminimalkan efek berbahaya terhadap lingkungan yang disebabkan oleh aktivitasnya dan terus memantau dan meningkatkan kinerja lingkungannya sendiri. Termasuk dalam seri ISO 14000 adalah standar ISO 14001 di bidang seperti audit lingkungan, evaluasi kinerja lingkungan, pelabelan lingkungan, dan penilaian siklus hidup.

ISO 14001 adalah seperangkat standar yang diadopsi oleh jutaan perusahaan di seluruh dunia untuk menyatakan kepada konstituen mereka bahwa mereka menjalankan bisnis dengan cara yang ramah lingkungan. Standar ISO 14001 menawarkan standar teknis universal untuk kepatuhan lingkungan yang semakin banyak perusahaan butuhkan tidak hanya dari diri mereka sendiri tetapi juga dari pemasok dan distritutor mereka.

Standar ISO 14001 mensyaratkan komunitas atau organisasi untuk menerapkan dan menerapkan serangkaian praktik dan prosedur yang, jika digabungkan, akan menghasilkan sistem manajemen lingkungan (EMS). ISO 14001 bukanlah standar teknis dan dengan demikian tidak menggantikan persyaratan teknis yang terkandung dalam undang-undang atau peraturan. Ini juga tidak menetapkan standar kinerja yang ditentukan untuk organisasi. Tidak tersertifikasi ISO 14001 dapat menjadi kerugian strategis bagi kota, kabupaten, dan perusahaan karena orang saat ini mengharapkan organisasi untuk meminimalkan atau, bahkan lebih baik, untuk menghilangkan kerusakan lingkungan yang mereka sebabkan.<sup>(16)</sup> Persyaratan utama EMS di bawah ISO 14001 termasuk berikut:

- Tunjukkan komitmen untuk pencegahan polusi, peningkatan berkelanjutan dalam kinerja lingkungan secara keseluruhan, dan kepatuhan dengan semua persyaratan undang-undang dan peraturan yang berlaku.
- Identifikasi semua aspek aktivitas, produk, dan layanan organisasi yang dapat berdampak signifikan terhadap lingkungan, termasuk yang tidak diatur.
- Tetapkan tujuan dan target kinerja untuk sistem manajemen yang terkait dengan tiga kebijakan: (1) pencegahan pencemaran, (2) peningkatan berkelanjutan, dan (3) kepatuhan.
- Memenuhi tujuan lingkungan yang mencakup pelatihan karyawan, menetapkan instruksi dan praktik kerja, dan menetapkan metrik aktual yang digunakan untuk mengukur tujuan dan target.
- Lakukan operasi audit EMS.
- Mengambil tindakan korektif bila terjadi penyimpangan dari EMS.

### **Jaringan Mobil Listrik Akan Datang**

Pada Agustus 2019, Presiden Obama mengumumkan 35 triliun rupiah dana untuk pembuatan mobil listrik. Hibah akan diberikan kepada 11 perusahaan di Michigan dan 7 di Indiana yang menyamai dana tersebut.

Perusahaan Better Place sedang membangun jaringan 250.000 stasiun pengisian ulang mobil listrik di San Francisco/Oakland Bay Area. Setiap stasiun kira-kira seukuran meteran parkir. Perusahaan telah membangun jaringan seperti itu di Denmark, Israel, dan Australia. Pejabat kota di Bay Area berharap wilayah itu akan memimpin Amerika Serikat dalam mobil listrik dalam waktu dekat. Stasiun sangat penting karena sebagian besar mobil listrik perlu diisi ulang setelah sekitar 40 mil. Better Place juga membangun sekitar 200 stasiun di Bay Area di mana aki mobil listrik dapat dimatikan dalam waktu 15 menit, jadi tidak perlu menunggu untuk mengisi ulang.

Bahkan dengan harga minyak bumi pada level rendah, Amerika Serikat dan negara-negara lain diharapkan untuk beralih ke mobil listrik dengan cukup agresif selama 10 tahun ke depan — untuk alasan minimisasi polusi dan untuk memanfaatkan insentif pemerintah dan mandat akhirnya.

General Motors dan Chrysler menggelontorkan uang untuk mengembangkan kendaraan listrik plug-in. GM diharapkan untuk meluncurkan Chevy Volt pada akhir 2020 di Amerika Serikat. Nissan Motor Co dan Toyota Motor Co juga dengan cepat mengembangkan mobil listrik.

Pembuat mobil Cina BYD Co. baru-baru ini meluncurkan kendaraan listrik pertama di negara itu untuk pasar massal. Kendaraan F3DM perusahaan kehabisan baterai yang dapat diisi dari stopkontak biasa. BYD berencana menjual mobil ini di Amerika Serikat pada tahun 2020. BYD menjual sekitar 10.000 F3DM pada tahun 2019 dengan harga 150.000 yuan (setara dengan Rp. 335.400.000), atau masing-masing Rp. 308.000.000. BYD berkantor pusat di Shenzhen.

Hawaii menciptakan jaringan mobil listrik untuk pulau-pulau tersebut yang pada tahun 2012 diharapkan dapat menyapih negara bagian tersebut dari ketergantungan yang hampir sepenuhnya pada minyak untuk kebutuhan energinya. Perusahaan Better Place menciptakan 70.000 hingga 100.000 titik pengisian ulang di seluruh pulau untuk mendukung mobil listrik plug-in. Di bawah Hawaii Clean Energy Initiative, negara bagian bermaksud untuk mengurangi ketergantungannya pada minyak hingga 30 persen pada tahun 2030. Warga Hawaii membayar harga listrik yang sangat tinggi karena minyak yang mahal dibakar untuk menghasilkan listrik. Mobil listrik memiliki jarak tempuh 40 mil antara muatan, yang cocok untuk Hawaii.<sup>(17)</sup>

AT&T Inc. pada tahun 2019 berkomitmen untuk menghabiskan Rp. 565 miliar selama 10 tahun untuk mengganti 7.100 mobil penumpang dengan 8.000 mobil hibrida-listrik dan gas alam untuk melakukan kegiatan pemasangan dan perbaikan. Perusahaan membayar rata-rata 29 persen lebih banyak untuk kendaraan ini daripada model bertenaga bensin, tetapi biaya ini akan diimbangi dengan biaya bahan bakar yang lebih rendah, emisi yang lebih sedikit, dan citra publik yang meningkat. Strategi AT&T akan mengurangi emisi karbon sebesar 211.000 metrik ton selama 10 tahun. AT&T bekerja sama dengan penyedia gas alam untuk membangun hingga 40 stasiun pengisian bahan bakar di seluruh wilayah operasinya. Hanya ada sekitar 110.000 kendaraan berbahan bakar gas di Amerika Serikat dibandingkan dengan lebih dari 10 miliar kendaraan serupa di seluruh dunia. Langkah berani AT&T ini memperluas inisiatif serupa oleh United Parcel Service dan PG&E.<sup>(18)</sup>

### **Pertemuan Kopenhagen Maret 2019**

Lebih dari 2.000 ilmuwan berkumpul bersama di Kopenhagen pada Maret 2019 dan memperingatkan dunia bahwa pemanasan global lebih buruk dari yang diperkirakan. Mereka sangat mendorong perusahaan dan pemerintah untuk "dengan penuh semangat" menerapkan semua alat ekonomi dan teknologi yang tersedia untuk mengurangi emisi gas rumah kaca yang memerangkap panas. Pada akhir abad ini, para ilmuwan memperingatkan, permukaan laut akan naik setidaknya 20 inci dan mungkin sebanyak 39 inci kecuali perusahaan dan pemerintah menerapkan kebijakan untuk mengurangi emisi gas rumah kaca secara radikal.

Protokol Kyoto berakhir pada tahun 2012, dan hasil Pertemuan Kopenhagen Maret 2019 diharapkan dapat menggantikan kesepakatan tersebut. Daerah dekat pantai di

seluruh dunia akan terendam air pada akhir abad ini jika tindakan drastis tidak segera diterapkan di seluruh dunia untuk mengekang emisi gas rumah kaca dari perusahaan, mobil, truk, pembangkit listrik, dan pesawat.

Tabel 10-1 mengungkapkan dampak kebijakan lingkungan yang buruk terhadap dua dari banyak ekosistem alam.

<b>Tabel 10.1.Songbird dan terumbu karang membutuhkan bantuan</b>
<p><b>Songbird</b></p> <p>Jadilah pengawas lingkungan alam yang baik untuk menyelamatkan burung penyanyi kita. Bluebirds adalah salah satu dari 76 spesies burung penyanyi di Amerika Serikat yang jumlahnya telah menurun drastis dalam dua dekade terakhir. Tidak semua burung dianggap sebagai burung penyanyi, dan mengapa burung berkicau tidak jelas. Beberapa ilmuwan mengatakan mereka bernyanyi saat memanggil pasangan atau peringatan bahaya, tetapi banyak ilmuwan sekarang berpendapat bahwa burung bernyanyi untuk kesenangan belaka. Burung penyanyi termasuk chickadees, orioles, swallows, mockingbird, warblers, sparrows, vireos, dan wood thrush. “Burung-burung ini memberi tahu kita bahwa ada masalah, ada yang tidak seimbang di lingkungan kita,” kata Jeff Wells, direktur konservasi burung untuk National Audubon Society. Burung penyanyi mungkin memberi tahu kita bahwa udara atau air mereka terlalu kotor atau kita terlalu banyak merusak habitat mereka. Orang-orang mengoleksi lukisan Picasso dan menyelamatkan bangunan bersejarah. “Burung penyanyi adalah bagian dari warisan alam kami. Mengapa kita harus rela menonton burung penyanyi dihancurkan lebih dari sekadar membiarkan sebuah karya seni besar dihancurkan? ” tanya Wells. Apa pun pesan yang dinyanyikan oleh burung penyanyi kepada kita hari ini tentang lingkungan alam mereka, pesan itu semakin jarang didengar secara nasional. Dengarkan saat Kita pergi keluar hari ini. Masing-masing dari kita sebagai individu, perusahaan, negara bagian, dan negara harus melakukan apa yang dapat dilakukan secara wajar untuk membantu meningkatkan lingkungan alami burung penyanyi.<sup>19</sup> Sebuah penelitian terbaru menyimpulkan bahwa 67 dari 800 spesies burung di Amerika Serikat terancam punah, dan 184 spesies lainnya terancam punah. ditetapkan sebagai "perhatian konservasi". Burung-burung Hawaii berada dalam bahaya terbesar.</p>
<p><b>Terumbu Karang</b></p> <p>Jadilah pengawas lingkungan alam yang baik untuk menyelamatkan terumbu karang kita. Lautan menutupi lebih dari 71 persen bumi. Efek destruktif dari penangkapan ikan komersial pada habitat laut ditambah dengan peningkatan limpasan polusi ke laut dan pemanasan global laut telah menghancurkan perikanan, kehidupan laut, dan terumbu karang di seluruh dunia. Konsekuensi yang tidak menguntungkan dari penangkapan ikan selama abad terakhir adalah penangkapan ikan yang berlebihan, dengan alasan utamanya adalah politik dan keserakahan. Penangkapan ikan pukat dengan jaring merusak terumbu karang dan disamakan dengan menangkap tupai dengan menebang hutan karena jaring dasar menjelajahi dan menghancurkan</p>

wilayah lautan yang luas. Proporsi terbesar biota laut yang ditangkap di pukat-hela (trawl) udang adalah juvenile fish “by-catch” dan kehidupan lainnya yang dibunuh dan dibuang. Pemanasan lautan akibat emisi karbon dioksida juga membunuh jutaan hektar terumbu karang setiap tahunnya. Luas total habitat laut yang dilindungi sepenuhnya di Amerika Serikat hanya sekitar 50 mil persegi, dibandingkan dengan sekitar 93 miliar hektar suaka margasatwa nasional dan taman nasional di daratan negara. Lautan yang sehat sangat penting bagi masa depan ekonomi dan sosial bangsa — dan, tentu saja, semua negara di dunia. Segala sesuatu yang kita lakukan di darat berakhir di lautan, jadi kita semua harus menjadi penjaga yang lebih baik di perbatasan terakhir di bumi ini untuk menopang kelangsungan hidup manusia dan kualitas hidup.<sup>(20)</sup>

## Kesimpulan

Dalam analisis terakhir, standar etika muncul dari sejarah dan warisan. Para pendahulu kita telah meninggalkan kita dengan landasan etis untuk dibangun. Bahkan pelatih sepak bola legendaris Vince Lombardi tahu bahwa beberapa hal lebih berharga daripada menang, dan dia meminta para pemainnya memiliki tiga jenis kesetiaan: kepada Tuhan, kepada keluarga mereka, dan kepada Green Bay Packers, "dalam urutan itu." Karyawan, pelanggan, dan pemegang saham menjadi semakin tidak toleran terhadap pelanggaran etika bisnis di perusahaan, dan semakin menghargai model perusahaan etis. Berbagi informasi di Internet semakin mengungkapkan perusahaan model seperti itu versus perusahaan yang tidak bertanggung jawab.

Konsumen di seluruh negeri dan di seluruh dunia menghargai perusahaan yang melakukan lebih dari yang diwajibkan secara hukum untuk bertanggung jawab secara sosial. Tetapi bertahan dalam bisnis sambil mematuhi semua hukum dan peraturan harus menjadi tujuan utama bisnis apa pun. Salah satu cara terbaik untuk bertanggung jawab secara sosial adalah dengan perusahaan secara proaktif melestarikan dan melestarikan lingkungan alam. Misalnya, untuk mengembangkan laporan keberlanjutan perusahaan setiap tahun tidak diwajibkan secara hukum, tetapi laporan semacam itu, berdasarkan tindakan nyata, sangat membantu dalam meyakinkan pemangku kepentingan bahwa perusahaan layak mendapatkan dukungan mereka. Etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan kelestarian lingkungan saling terkait dan menjadi isu strategis utama yang dihadapi semua organisasi.

## Masalah untuk Ditinjau dan Didiskusikan

1. Jika Kita memiliki bisnis kecil, apakah Kita akan mengembangkan kode etik bisnis? Jika ya, variabel apa yang akan Kita masukkan? Jika tidak, bagaimana Kita memastikan bahwa standar bisnis yang etis diikuti oleh karyawan Kita?
2. Apa yang Kita rasakan tentang hubungan antara etika pribadi dan etika bisnis? Apakah mereka atau haruskah mereka sama?
3. Bagaimana cara terbaik perusahaan memastikan bahwa kode etik bisnis mereka memastikan dibaca, dipahami, dipercaya, diingat, dan ditindaklanjuti, daripada diabaikan?
4. Mengapa penting untuk tidak melihat konsep "whistle-blowing" sebagai "tattle-telling" atau "ratting" pada karyawan lain?
5. Buat daftar enam hasil yang diinginkan dari "program pelatihan etika" dalam kaitannya dengan kebijakan/prosedur etika bisnis yang direkomendasikan di perusahaan.

6. Diskusikan penyuaipan. Apakah tindakan seperti politisi yang menambahkan hak khusus dalam undang-undang atau penjual farmasi yang memberikan obat kepada dokter merupakan penyuaipan? Identifikasi tiga kegiatan bisnis yang merupakan penyuaipan dan tiga tindakan yang tidak akan dianggap sebagai penyuaipan.
7. Bagaimana sikap seorang ahli strategi terhadap tanggung jawab sosial mempengaruhi strategi perusahaan? Pada skala 1 sampai 10 mulai dari pandangan Nader sampai Friedman, bagaimana sikap Kita terhadap tanggung jawab sosial?
8. Bagaimana kebijakan sosial tentang pensiun berbeda di berbagai negara di seluruh dunia?
9. Perusahaan harus merumuskan dan menerapkan strategi dari perspektif lingkungan. Sebutkan delapan cara perusahaan dapat melakukan ini.
10. Diskusikan persyaratan utama EMS di bawah ISO 14001.

### Catatan

1. <http://disney.go.com/crreport/home.html>.
2. Joann Greco, "Privacy—Whose Right Is It Anyhow?" *Journal of Business Strategy* (January–February 2001): 32.
3. Saul Gellerman, "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices," *Harvard Business Review* 64, no. 4 (July–August 1986): 88.
4. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper&Row, 1974): 462, 463.
5. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
6. Phred Dvorak, Bob Davis, and Louise Radnofsky, "Firms Confront Boss-Subordinate Love Affairs," *Wall Street Journal* (October 27, 2018): B5.
7. Archie Carroll and Frank Hoy, "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management," *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984): 57.
8. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2019/best\\_worst/best4.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2019/best_worst/best4.html).
9. Ibid.
10. Sebastian Moffett, "Fat-Aging Japan Keeps Its Elders on the Job Longer," *Wall Street Journal* (June 15, 2005): A1, A8; Sebastian Moffett, "Japan Seeks More Efficiency as Population Drops," *Wall Street Journal* (December 12, 2016): A2; Yuka Hayashi, "Japan Turns to Foreign Workers Amid Labor Crunch," *Wall Street Journal* (November 30, 2016): A10; Yuka Hayashi and Sebastian Moffett, "Cautiously, an Aging Japan Warms to Foreign Workers," *Wall Street Journal* (May 25, 2017): A1, A12.
11. Antonie Boessenkool, "Activists Push More Firms on Social Responsibility," *Wall Street Journal* (January 31, 2017): B13; Kris Hudson, "Wal-Mart Wants Suppliers, Workers to Join Green Effort," *Wall Street Journal* (February 2, 2017): A14; Jayne O'Donnell and Christine Dugas, "More Retailers Go for Green—The Eco Kind," *USA Today* (April 18, 2017): 3B.
12. Kerry Hannon, "Businesses' Green Opportunities Are Wide, But Complex," *USA Today* (January 2, 2019): 5B.
13. Simona Covell, "Alternative-Energy Companies Grow Even as Others Falter," *Wall Street Journal* (January 13, 2009): B4.
14. R. Alsop, "Corporations Still Put Profits First, But Social Concerns Gain Ground," *Wall Street Journal* (2001): B14; Jane Kim, "Business Schools Take a Page from Kinder, Gentler Textbook," *Wall Street Journal* (October 22, 2003):

- B2C; Beth Gardner, "Business Schools Going Green," *Wall Street Journal* (June 6, 2017): B5A.
15. Forest Reinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth," *Harvard Business Review* (July–August 1999): 149–158; Christine Rosen, "Environmental Strategy and Competitive Advantage," *California Management Review* 43, no. 3 (Spring 2001): 8–15; Chris Woodyard, "Cleaner Diesel Engine Rules Take Effect," *USA Today* (December 29, 2016): 1B.
  16. Adapted from the [www.iso14000.com](http://www.iso14000.com) Web site and the [www.epa.gov](http://www.epa.gov) Web site.
  17. Jim Carlton, "Electric-Car Network Planned," *Wall Street Journal* (November 21, 2018): B2. Also, "BYD to Introduce China's First Electric Car," *Wall Street Journal* (December 15, 2018): B2. Rebecca Smith, "Hawaii Makes Big Bet on Electric Cars," *Wall Street Journal* (December 3, 2018): A2.
  18. Amol Sharma, "AT&T Invests in Green Fleet," *Wall Street Journal* (March 12, 2019 ): B3.
  19. Tom Brook, "Declining Numbers Mute Many Birds' Songs," *USA Today* (September 11, 2001): 4A.
  20. John Ogden, "Maintaining Diversity in the Oceans," *Environment* (April 2001): 29–36.

### **Bahan Bacaan untuk Menunjang Pembelajaran**

Amram, Martha, and Nalin Kulatilaka. "The Invisible Green Hand: How Individual Decisions and Markets Can Reduce Greenhouse Gas Emissions." *California Management Review* (Winter 2019 ): 194–218.

Basu, Kunal, and Guido Palazzo. "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking." *The Academy of Management Review* 33, no. 1 (January 2018): 122.

Berrone, Pascual, and Luis Gomez-Mejia. "Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective." *Academy of Management Journal* 52, no. 1 (February 2019 ): 103–126.

Cochran, Phillip L., and Robert Neal. "Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, and Financial Performance: Lessons from Finance." *Business Horizons* 51, no. 5 (September–October 2018): 535.

Hull, Clyde Eirkur, and Sandra Rothenburg. "Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation." *Strategic Management Journal* 29, no. 7 (July 2018): 781.

Kacmar, Michele. "From the Editors: An Ethical Quiz." *Academy of Management Journal* (June 2019 ): 432–434.

Kaptein, Muel. "Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective." *Journal of Management* 34, no.5 (October 2018): 978.

Karniker, Joy, and Margaret Williams. "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model." *Journal of Management* (February 2019 ): 112–135.

Kramer, Roderick. "Rethinking Trust." *Harvard Business Review* (June 2019 ): 68–78.

Lim, Elizabeth, Shobha Das, and Amit Das. "Diversification Strategy, Capital Structure, and the Asian Financial Crisis (1997–1998): Evidence from Singapore Firms." *Strategic Management Journal* (June 2019 ): 577–594.

Love, E. Geoffrey, and Matthew Kraatz. "Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation." *Academy of Management Journal* (April 2019 ): 314–335.

Peloza, John, and Loren Falkenberg. "The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives." *California Management Review* (Spring 2019 ): 95–113.

Puranam, Phanish, and Bart Vanneste. "Trust and Governance: Untangling a Tangled Web." *Academy of Management Review* (January 2019 ): 11–31.

Thurston, Ken. "The Green Conversation." *Harvard Business Review* (September 2018): 58.

Urbany, Joel E., Thomas J. Reynolds, and Joan M. Phillips. "How to Make Values Count in Everyday Decisions." *MIT Sloan Management Review* 49, no. 4 (Summer 2018): 75.

Webb, Justin, Laszlo Tihanyi, Duane Ireland, and David Sirmon. "You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy." *Academy of Management Review* (July 2019 ): 492–510.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 10A

#### Apakah McDonald's Memiliki Kode Etik Bisnis?

##### Tujuan

Latihan ini bertujuan untuk membiasakan Kita dengan kode etik bisnis perusahaan. Kunjungi Standar Perilaku Bisnis Starbucks yang terdapat di situs Web [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) mereka dan lebih khusus lagi di [http://www.starbucks.com/aboutus/SoBC\\_FY09\\_eng.pdf](http://www.starbucks.com/aboutus/SoBC_FY09_eng.pdf) halaman Web.

Kemudian lihat Kode Etik Bisnis McDonald's Corporation atau ketiadaan salah satunya. (Pada saat penulisan ini, penulis hanya dapat menemukan pernyataan tanggung jawab sosial untuk McDonald's, dan itu ada di <http://www.mcdonalds.com/usa/work/socialresp.html> halaman Web.)

##### Instruksi

##### Langkah 1

Kunjungi dua situs Web yang baru saja terdaftar dan cetak informasi Standar Perilaku Bisnis untuk (1) Starbucks Corp. dan (2) McDonald's Corp. Bacalah kedua pernyataan tersebut.

##### Langkah 2

Pada selembar kertas terpisah, buat daftar tiga aspek yang paling Kita sukai dan tiga aspek yang paling tidak Kita sukai tentang (1) pernyataan Starbucks dan (2) pernyataan McDonald's. Dengan kata lain, bandingkan kedua pernyataan tersebut. Akhiri dengan menunjukkan pernyataan perilaku mana yang paling Kita sukai. Menurut Kita, mengapa itu yang terbaik?

##### Langkah 3

Jelaskan mengapa memiliki kode etik bisnis tidak cukup untuk memastikan perilaku etis dalam suatu organisasi. Cara lain apa yang diperlukan untuk membantu memastikan perilaku etis? Berikan kepada kelas contoh pelanggaran perilaku etis yang Kita ingat dalam pengalaman kerja Kita.

### Latihan Pembelajaran 10B

#### Etika Memata-matai Pesaing

##### Tujuan

Latihan ini memberi Kita kesempatan untuk berdiskusi di kelas masalah etika dan hukum terkait dengan metode yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk memata-matai perusahaan pesaing. Mengumpulkan dan menggunakan informasi tentang pesaing adalah area manajemen strategis yang dilakukan perusahaan Jepang dengan lebih mahir daripada perusahaan Amerika.

##### Instruksi

Pada selembar kertas terpisah, nomor 1 sampai 18. Untuk 18 kegiatan mata-mata yang tercantum sebagai berikut, tunjukkan apakah Kita yakin kegiatan itu etis atau

*Manajemen Strategis, Dr. Agus Wibowo*

tidak etis dan legal atau ilegal. Tempatkan Efor etis atau Ufor tidak etis, dan Lfor legal atau lfor ilegal untuk setiap aktivitas. Bandingkan jawaban Kita dengan jawaban teman sekelas Kita dan diskusikan perbedaan apa pun.

1. Membeli sampah pesaing
2. Membedah produk pesaing
3. Melakukan tur pabrik pesaing secara anonim
4. Menghitung truk traktor-trailer yang meninggalkan tempat muat pesaing
5. Mempelajari foto udara fasilitas pesaing
6. Menganalisis kontrak tenaga kerja pesaing
7. Menganalisis iklan pesaing yang membutuhkan bantuan
8. Menyanyi pelanggan dan pembeli tentang penjualan produk pesaing
9. Menyusupi operasi bisnis pelanggan dan pesaing
10. Menyanyi pemasok tentang tingkat manufaktur pesaing
11. Menggunakan pelanggan untuk membeli tawaran palsu
12. Mendorong pelanggan utama untuk mengungkapkan informasi kompetitif
13. Menyanyi mantan karyawan pesaing
14. Mewawancarai konsultan yang mungkin pernah bekerja dengan pesaing
15. Mempekerjakan manajer kunci jauh dari pesaing
16. Melakukan wawancara kerja palsu agar karyawan pesaing mengungkapkan informasi
17. Mengirim teknisi untuk berdagang rapat guna menanyakan karyawan teknis pesaing
18. Menanyakan calon karyawan yang bekerja untuk atau dengan pesaing

### **Latihan Pembelajaran 10C**

#### **Siapa yang Mempersiapkan Laporan Keberlanjutan?**

##### **Tujuan**

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menentukan sifat dan prevalensi Laporan Keberlanjutan di antara perusahaan-perusahaan di negara Kita.

##### **Instruksi**

Hubungi melalui telepon setidaknya lima manajer pabrik atau pemilik bisnis besar yang berbeda di daerah Kita. Carilah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut. Sajikan temuan Kita dalam laporan tertulis kepada instruktur Kita.

1. Apakah perusahaan Kita menyiapkan Laporan Keberlanjutan? Jika ya, jelaskan sifat dan ruang lingkup laporan tersebut.
2. Apakah kriteria lingkungan termasuk dalam evaluasi kinerja manajer? Jika ya, harap sebutkan kriterianya.
3. Apakah urusan lingkungan lebih merupakan fungsi teknis atau fungsi manajemen di perusahaan Kita?
4. Apakah perusahaan Kita menawarkan lokakarya lingkungan untuk karyawan? Jika ya, jelaskan.

## BAB 11

### Masalah Global / Internasional

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Jelaskan keuntungan dan kerugian memasuki pasar global.
2. Diskusikan proteksionisme karena berdampak pada ekonomi dunia.
3. Jelaskan kapan dan mengapa sebuah perusahaan (atau industri) mungkin perlu menjadi lebih atau kurang global untuk bersaing.
4. Diskusikan tantangan global yang dihadapi perusahaan Amerika.
5. Bandingkan dan kontraskan budaya di Amerika Serikat dengan Meksiko dan Jepang.
6. Jelaskan bagaimana gaya manajemen bervariasi di seluruh Eropa.
7. Diskusikan perbedaan komunikasi antar negara.

#### Kutipan Terkenal

*"Sedih tapi benar, pebisnis A.S. memiliki kecakapan bahasa asing paling rendah dibandingkan negara perdagangan besar mana pun. Sekolah bisnis AS tidak menekankan bahasa asing, dan siswa biasanya menghindarinya."*

**- Ronald Dulek**

*"Ekonomi Amerika telah menjadi jauh lebih sedikit dari Amerika."*

*"Demi Tuhan kami percaya. Semua yang lain membawa data."*

**- Edward Deming**

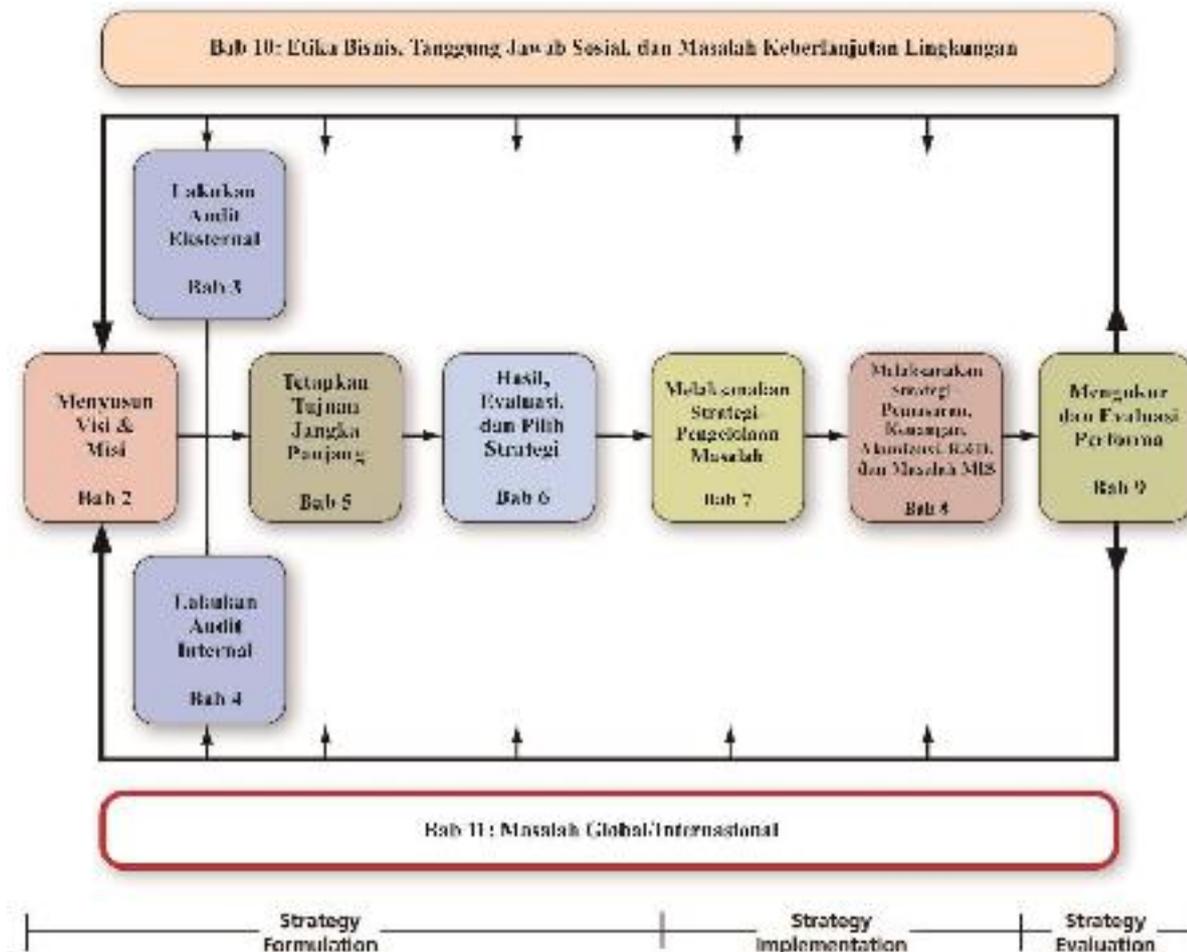
Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 11-1, pertimbangan global berdampak pada hampir semua keputusan strategis. Batas negara tidak lagi dapat menentukan batas imajinasi kita. Melihat dan menghargai dunia dari sudut pandang orang lain telah menjadi masalah kelangsungan hidup bisnis. Dasar-dasar manajemen strategis bergantung pada manajer yang mendapatkan pemahaman tentang pesaing, pasar, harga, pemasok, distritutor, pemerintah, kreditor, pemegang saham, dan pelanggan di seluruh dunia. Harga dan kualitas produk dan layanan perusahaan harus kompetitif di seluruh dunia, tidak hanya di tingkat lokal. Seperti yang ditunjukkan di atas, Marriott International adalah contoh bisnis global yang berkinerja sangat baik selama resesi global baru-baru ini.

Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) pada Maret 2019 mengeluarkan laporan paling pesimis tentang perdagangan global dalam 62 tahun sejarahnya: bahwa perdagangan global akan turun 9 persen atau lebih pada tahun 2019.<sup>(1)</sup> Pasar dunia telah muncul dari apa yang sebelumnya banyak pasar nasional yang berbeda, dan iklim bisnis internasional saat ini lebih baik daripada tahun-tahun sebelumnya. Komunikasi massa dan teknologi tinggi telah menciptakan pola konsumsi yang serupa dalam budaya yang beragam di seluruh dunia. Artinya, banyak perusahaan mungkin merasa sulit untuk bertahan dengan hanya mengandalkan pasar domestik.

Tidaklah berlebihan bahwa dalam industri yang sedang, atau sedang berkembang pesat, global, postur yang paling berisiko adalah tetap menjadi pesaing domestik. Pesaing domestik akan menyaksikan saat perusahaan yang lebih agresif

menggunakan pertumbuhan ini untuk menangkap skala ekonomi dan pembelajaran. Pesaing domestik kemudian akan dihadapkan pada serangan ke pasar domestik menggunakan teknologi yang berbeda (dan mungkin lebih unggul), desain produk, manufaktur, pendekatan pemasaran, dan skala ekonomi.<sup>(2)</sup>

**Gambar 11.1.** Model Manajemen strategis Komprehensif



Di antara semua hotel, kasino, dan resor, Marriott International mendapat skor tertinggi di "Perusahaan Paling Dikagumi" Fortune baik pada tahun 2017 dan 2018. Ketika sebagian besar perusahaan sedang berjuang, Marriott menghasilkan Rp. 362 miliar dalam laba bersih dari pendapatan Rp. 12.88 triliun, cukup mengesankan untuk perusahaan hotel/motel pada tahun 2018. Fortune menilai Marriott sebagai "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" ke-13 mereka dalam hal manajemen dan kinerja. Marriott sedang mengatasi kemerosotan perjalanan saat ini dengan berencana membuka 130 hotel baru dalam empat tahun ke depan. Sekitar setengah dari hotel baru ditargetkan untuk pasar negara berkembang seperti China, India, dan Uni Emirat Arab. Hotel-hotel baru akan menambah 32.000 kamar ke Bethesda, Marriott yang berbasis di Maryland berkapasitas 560.000 kamar di 3.178 properti. Marriott mengumumkan dividen saham baru pada Agustus 2019 .

Marriott adalah salah satu pelaku bisnis perhotelan terkemuka dunia, dengan sekitar 3.000 properti di lebih dari 65 negara, termasuk Renaissance Hotels dan Marriott Hotels&Resorts, serta Courtyard dan Fairfield Inn. Ia juga memiliki Ritz-Carlton dan properti time-share yang dioperasikan oleh Marriott Vacation Club International. Marriott juga menyediakan lebih dari 2.000 unit sewa untuk perumahan perusahaan dan mengelola 45 lapangan golf. Keluarga Marriott, termasuk CEO J. W. Marriott Jr., memiliki sekitar 30 persen perusahaan.

Marriott lebih suka mengelola daripada memiliki properti. Perusahaan ini berencana untuk membeli beberapa aset Greenbrier Hotel Corporation, termasuk resor bersejarah White Sulphur Springs, West Virginia, yang mewah. Kemudian Marriott akan menjual properti itu kepada pemilik hotel lain tetapi tetap mempertahankan hak pengelolaan atas properti tersebut. Greenbrier memasuki kebangkrutan Bab 11 pada tahun 2019 , yang mendorong Marriott menawarkan untuk mengakuisisi sebagian aset mereka.

Sumber: Berdasarkan Geoff Colvin, "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia," Fortune (16 Maret 2019 ): 76–86; Rachel Feintzeig dan Kris Hudson, "Greenbrier Hotel Seeks Bab 11, Rencana untuk Menjual ke Marriott," Wall Street Journal (20 Maret 2019 ): B3.

## Organisasi Multinasional

Organisasi yang melakukan operasi bisnis melintasi batas negara disebut perusahaan internasional atau perusahaan multinasional. Proses manajemen strategis secara konseptual sama untuk perusahaan multinasional seperti untuk perusahaan domestik murni; Namun, prosesnya lebih kompleks untuk perusahaan internasional karena lebih banyak variabel dan hubungan. Peluang dan ancaman sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan yang dihadapi perusahaan multinasional hampir tidak terbatas, dan jumlah serta kompleksitas faktor-faktor ini meningkat secara dramatis dengan jumlah produk yang diproduksi dan jumlahnya. dari wilayah geografis yang dilayani.

Lebih banyak waktu dan upaya diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan peristiwa eksternal di perusahaan multinasional daripada di perusahaan domestik. Jarak geografis, perbedaan budaya dan nasional, dan variasi dalam praktik bisnis sering membuat komunikasi antara kantor pusat dalam negeri dan operasi luar

negeri menjadi sulit. Implementasi strategi bisa lebih sulit karena budaya yang berbeda memiliki norma, nilai, dan etika kerja yang berbeda.

Perusahaan multinasional (MNC) menghadapi risiko yang unik dan beragam, seperti pengambilalihan aset, kerugian mata uang melalui fluktuasi nilai tukar, interpretasi kontrak dan perjanjian pengadilan luar negeri yang tidak menguntungkan, gangguan sosial/politik, pembatasan impor/ekspor, tarif, dan hambatan perdagangan. Ahli strategi di MNC sering dihadapkan pada kebutuhan untuk menjadi kompetitif secara global dan responsif secara nasional pada saat yang bersamaan. Dengan meningkatnya perdagangan dunia, pemerintah dan badan pengatur lebih dekat memantau praktik bisnis asing. Undang-Undang Praktik Korupsi Luar Negeri A.S., misalnya, memantau praktik bisnis di banyak bidang.

Sebelum memasuki pasar internasional, perusahaan harus memindai jurnal dan laporan paten yang relevan, meminta nasihat dari organisasi akademik dan penelitian, berpartisipasi dalam pameran perdagangan internasional, membentuk kemitraan, dan melakukan penelitian ekstensif untuk memperluas kontak mereka dan mengurangi risiko melakukan bisnis di pasar baru. Perusahaan juga dapat mengimbangi beberapa risiko melakukan bisnis secara internasional dengan memperoleh asuransi dari Overseas Private Investment Corporation (OPIC) pemerintah AS.

Philips Electronics NV adalah salah satu dari banyak perusahaan yang pindah ke pasar negara berkembang. Beberapa akuisisi Philips pada tahun 2019 saja adalah Medel di Italia, Meditronics di India, Alpha X-Ray Technologies di India, Dixtal Biomedica&Tecnologia di Brasil, Shenzhen Goldway Industrial di Cina, dan VMI-Sistemas Medicos di Brasil.

### **Keuntungan dan Kerugian Operasi Internasional**

Perusahaan memiliki banyak alasan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang memulai, melanjutkan, atau memperluas keterlibatan dalam operasi bisnis lintas batas negara. Mungkin keuntungan terbesar adalah perusahaan dapat memperoleh pelanggan baru untuk produk dan layanan mereka, sehingga meningkatkan pendapatan. Pertumbuhan pendapatan dan laba adalah tujuan organisasi yang umum dan seringkali merupakan harapan pemegang saham karena itu adalah ukuran keberhasilan organisasi.

Keuntungan potensial untuk memulai, melanjutkan, dan/atau memperluas operasi internasional adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat memperoleh pelanggan baru untuk produk mereka.
2. Operasi asing dapat menyerap kelebihan kapasitas, mengurangi biaya unit, dan menyebarkan risiko ekonomi ke lebih banyak pasar.
3. Operasi asing memungkinkan perusahaan untuk membangun fasilitas produksi berbiaya rendah di lokasi yang dekat dengan bahan mentah dan/atau tenaga kerja murah.
4. Pesaing di pasar luar negeri mungkin tidak ada, atau persaingan mungkin kurang ketat daripada di pasar domestik.
5. Operasi asing dapat mengakibatkan penurunan tarif, pajak yang lebih rendah, dan perlakuan politik yang menguntungkan.
6. Usaha patungan dapat memungkinkan perusahaan untuk mempelajari teknologi, budaya, dan praktik bisnis orang lain dan untuk membuat kontak dengan calon pelanggan, pemasok, kreditor, dan distritutor di luar negeri.

7. Skala ekonomi dapat dicapai dari operasi di pasar global daripada hanya di pasar domestik. Produksi berskala lebih besar dan efisiensi yang lebih baik memungkinkan volume penjualan yang lebih tinggi dan penawaran harga yang lebih rendah.
8. Kekuatan dan prestise perusahaan di pasar domestik dapat meningkat secara signifikan jika perusahaan tersebut bersaing secara global. Peningkatan prestise dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan kekuatan negosiasi di antara kreditor, pemasok, distjutor, dan kelompok penting lainnya.

Ketersediaan, kedalaman, dan keandalan informasi ekonomi dan pemasaran di berbagai negara sangat bervariasi, seperti halnya struktur industri, praktik bisnis, dan jumlah serta sifat organisasi regional. Ada juga banyak potensi kerugian dari memulai, melanjutkan, atau memperluas bisnis melintasi batas negara, seperti berikut ini:

1. Operasi asing dapat direbut oleh faksi-faksi nasionalis.
2. Perusahaan menghadapi kekuatan sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, ekonomi, dan persaingan yang berbeda dan seringkali kurang dipahami ketika melakukan bisnis secara internasional. Kekuatan ini dapat mempersulit komunikasi di perusahaan.
3. Kelemahan para pesaing di negeri asing sering kali dinilai terlalu tinggi, dan kekuatan sering kali diremehkan. Menjaga informasi tentang jumlah dan sifat pesaing lebih sulit ketika melakukan bisnis secara internasional.
4. Bahasa, budaya, dan sistem nilai berbeda antar negara, yang dapat menciptakan hambatan komunikasi dan masalah dalam mengelola orang.
5. Memperoleh pemahaman tentang organisasi regional seperti Komunitas Ekonomi Eropa, Area Perdagangan Bebas Amerika Latin, Bank Internasional untuk Rekonstruksi dan Pembangunan, dan Korporasi Keuangan Internasional adalah sulit tetapi seringkali diperlukan dalam menjalankan bisnis secara internasional.
6. Berurusan dengan dua atau lebih sistem moneter dapat mempersulit operasi bisnis internasional.

### **Tantangan Global**

Pesaing asing menghantam perusahaan AS di banyak industri. Dalam pengertian yang paling sederhana, tantangan global yang dihadapi oleh bisnis AS ada dua: (1) bagaimana mendapatkan dan mempertahankan ekspor ke negara lain dan (2) bagaimana mempertahankan pasar domestik dari barang impor. Beberapa perusahaan dapat mengabaikan kehadiran persaingan internasional. Perusahaan yang tampak terisolasi dan nyaman saat ini mungkin akan rentan di masa mendatang; misalnya, bank asing belum bersaing atau beroperasi di sebagian besar Amerika Serikat, tetapi ini juga sedang berubah.

Ekonomi Amerika menjadi jauh lebih sedikit dari Amerika. Ekonomi dunia dan sistem moneter sedang berkembang. Korporasi di setiap penjuru dunia memanfaatkan peluang untuk mendapatkan pelanggan secara global. Pasar bergeser dengan cepat dan dalam banyak kasus bertemu dalam selera, tren, dan harga. Sistem transportasi inovatif mempercepat transfer teknologi. Pergeseran sifat dan lokasi sistem produksi, terutama ke Cina dan India, mengurangi waktu respons terhadap kondisi pasar yang berubah.

Semakin banyak negara di dunia menyambut investasi dan modal asing. Akibatnya, pasar tenaga kerja terus menjadi lebih internasional. Negara-negara Asia Timur

adalah pemimpin pasar dalam industri padat karya, Brasil menawarkan sumber daya alam yang melimpah dan pasar yang berkembang pesat, dan Jerman menawarkan tenaga kerja terampil dan teknologi. Dorongan untuk meningkatkan efisiensi operasi bisnis global mengarah pada spesialisasi fungsional yang lebih besar. Ini tidak terbatas pada pencarian tenaga kerja murah di Amerika Latin atau Asia. Pertimbangan lain termasuk biaya energi, ketersediaan sumber daya, tingkat inflasi, tarif pajak, dan sifat peraturan perdagangan.

Banyak negara menjadi lebih proteksionis selama resesi ekonomi global baru-baru ini. Proteksionisme mengacu pada negara yang memberlakukan tarif, pajak, dan peraturan pada perusahaan di luar negara untuk mendukung perusahaan dan rakyat mereka sendiri. Sebagian besar ekonom berpendapat bahwa proteksionisme merugikan ekonomi dunia karena menghambat perdagangan antarnegara dan mengundang pembalasan.

Ketika China bergabung dengan Organisasi Perdagangan Dunia pada tahun 2001, negara itu setuju untuk menghormati perlindungan hak cipta dan meliberalisasi pembatasan impor dan distribusi barang buatan luar negeri. Namun, pemalsu Tiongkok masih dapat dituntut secara pidana karena pembajakan komersial hanya jika tertangkap memiliki setidaknya 500 barang palsu.<sup>(3)</sup> Di Tiongkok, barang bajakan seperti sepatu lari Nike, film Hollywood baru dalam DVD, dan perangkat lunak Microsoft dapat dibeli untuk sebagian kecil dari harga sebenarnya di banyak jalan. China masih memiliki hambatan substansial untuk penjualan produk hak cipta asli buatan AS. Mantan Perwakilan Dagang AS Susan Schwab berkata, "Ini lebih dari sekadar tas tangan di sini atau item logo di sana; sering kali pencurian dalam skala besar." Praktik perdagangan palsu China berkontribusi pada defisit perdagangan bilateral tahunan sekitar Rp. 250 triliun dengan Amerika Serikat. Pembajakan produk China merupakan ancaman eksternal yang dihadapi banyak perusahaan.

Kemajuan dalam telekomunikasi semakin mendekatkan negara, budaya, dan organisasi di seluruh dunia. Pendapatan asing sebagai persentase dari total pendapatan perusahaan sudah melebihi 50 persen di ratusan perusahaan AS, termasuk Exxon/Mobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive, dan Texaco.

Alasan utama mengapa sebagian besar perusahaan domestik terlibat dalam operasi global adalah karena pertumbuhan permintaan barang dan jasa di luar Amerika Serikat jauh lebih tinggi daripada di dalam. Misalnya, industri makanan dalam negeri hanya tumbuh 3 persen per tahun, jadi Kraft Foods, perusahaan makanan terbesar kedua di dunia setelah Nestle, berfokus pada akuisisi asing.

Pemegang saham dan investor mengharapkan pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan dari perusahaan; pertumbuhan yang memuaskan bagi banyak perusahaan hanya dapat dicapai dengan memanfaatkan permintaan di luar Amerika Serikat. Usaha patungan dan kemitraan antara perusahaan domestik dan asing menjadi aturan daripada pengecualian!

Sepenuhnya 95 persen dari populasi dunia tinggal di luar Amerika Serikat, dan kelompok ini tumbuh 70 persen lebih cepat daripada populasi A.S. Barisan pesaing di hampir semua industri bersifat global. General Motors, Ford, dan Chrysler bersaing dengan Toyota dan Hyundai. General Electric dan Westinghouse melawan Siemens dan Mitsubishi. Caterpillar dan John Deere bersaing dengan Komatsu. Goodyear bertarung melawan Michelin, Bridgestone/Firestone, dan Pirelli. Boeing bersaing

dengan Airbus. Hanya beberapa industri A.S. — seperti furnitur, percetakan, ritel, barang kemasan konsumen, dan perbankan ritel — belum terlalu tertantang oleh pesaing asing. Tetapi banyak produk dan komponen dalam industri ini juga sekarang diproduksi di luar negeri. Operasi internasional dapat sesederhana mengekspor produk ke satu negara asing atau serumit mengoperasikan fasilitas manufaktur, distribusi, dan pemasaran di banyak negara.

## **Globalisasi**

Globalisasi adalah proses melakukan bisnis di seluruh dunia, sehingga keputusan strategis dibuat berdasarkan profitabilitas global perusahaan, bukan hanya pertimbangan domestik. Strategi global berupaya memenuhi kebutuhan pelanggan di seluruh dunia, dengan nilai tertinggi dengan biaya terendah. Ini dapat berarti menempatkan produksi di negara-negara dengan biaya tenaga kerja terendah atau sumber daya alam yang melimpah, menempatkan pusat penelitian dan teknik yang kompleks di mana para ilmuwan dan insinyur terampil dapat ditemukan, dan menempatkan aktivitas pemasaran yang dekat dengan pasar yang akan dilayani.

Strategi global termasuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk dengan kebutuhan global, alih-alih hanya mempertimbangkan masing-masing negara. Strategi global mengintegrasikan tindakan melawan pesaing ke dalam rencana di seluruh dunia. Saat ini, terdapat pembeli dan penjual global, dan pengiriman uang dan informasi secara instan ke seluruh benua.

Jelas bahwa industri yang berbeda menjadi global karena alasan yang berbeda. Kebutuhan untuk mengamortisasi investasi R&D besar-besaran di banyak pasar adalah alasan utama mengapa industri manufaktur pesawat terbang menjadi global. Memantau globalisasi dalam industri seseorang adalah aktivitas manajemen strategis yang penting. Mengetahui cara menggunakan informasi tersebut untuk keunggulan kompetitif seseorang bahkan lebih penting. Misalnya, perusahaan mungkin mencari teknologi terbaik di seluruh dunia dan memilih salah satu yang paling menjanjikan untuk jumlah pasar terbesar. Ketika perusahaan merancang suatu produk, mereka merencangkannya agar dapat dipasarkan di sebanyak mungkin negara. Ketika perusahaan membuat produk, mereka memilih sumber biaya terendah, yang mungkin Jepang untuk semikonduktor, Sri Lanka untuk tekstil, Malaysia untuk elektronik sederhana, dan Eropa untuk mesin presisi.

## **Ekonomi Lemah**

Agar berhasil bersaing di pasar dunia, manajer A.S. harus memperoleh pengetahuan yang lebih baik tentang kekuatan sejarah, budaya, dan agama yang memotivasi dan mendorong orang di negara lain. Di Jepang, misalnya, hubungan bisnis beroperasi dalam konteks *Wa*, yang menekankan keharmonisan kelompok dan kohesi sosial. Di Cina, perilaku bisnis berkisar pada *guanxi*, atau hubungan pribadi. Di Korea Selatan, kegiatan melibatkan kepedulian terhadap *inhwa*, atau harmoni yang didasarkan pada penghormatan pada hubungan hierarkis, termasuk ketaatan pada otoritas.<sup>(4)</sup>

Di Eropa, secara umum benar bahwa semakin jauh ke utara benua, gaya pengelolaannya semakin partisipatif. Sebagian besar pekerja Eropa berserikat dan menikmati liburan dan liburan lebih sering daripada pekerja AS. Istirahat makan siang 90 menit ditambah istirahat pagi dan sore 20 menit adalah hal biasa di perusahaan-perusahaan Eropa. Pekerjaan permanen yang dijamin biasanya merupakan bagian dari kontrak kerja di Eropa. Di negara-negara sosialis seperti Prancis, Belgia, dan

Inggris Raya, satu-satunya alasan pemecatan langsung dari pekerjaan adalah pelanggaran pidana. Masa percobaan enam bulan di awal pekerjaan biasanya merupakan bagian dari kontrak dengan perusahaan Eropa. Banyak orang Eropa membenci pembayaran untuk kinerja, gaji komisi, dan pengukuran objektif dan sistem penghargaan. Ini benar terutama bagi para pekerja di Eropa Selatan. Banyak orang Eropa juga merasa gagasan tentang semangat tim sulit dipahami karena lingkungan serikat pekerja telah mendikotomi hubungan pekerja-manajemen di seluruh Eropa.

### **Budaya Amerika Serikat versus Bisnis Asing**

Kelemahan beberapa perusahaan A.S. dalam bersaing dengan perusahaan-perusahaan di Lingkar Pasifik adalah kurangnya pemahaman tentang budaya Asia, termasuk cara berpikir dan perilaku orang Asia. Bahasa Cina Lisan, misalnya, memiliki lebih banyak kesamaan dengan bahasa Inggris lisan daripada dengan bahasa Jepang lisan atau Korea. Manajer A.S. secara konsisten lebih menekankan pada sikap ramah dan disukai, sedangkan manajer Asia dan Eropa sering kali menjalankan otoritas tanpa kepedulian ini. Orang Amerika cenderung menggunakan nama depan secara instan dalam urusan bisnis dengan orang asing, tetapi orang asing menganggap ini sombong. Di Jepang, misalnya, nama depan hanya digunakan di antara anggota keluarga dan teman dekat; bahkan rekan bisnis dan rekan kerja lama menghindari penggunaan nama depan. Tabel 11-1 mencantumkan perbedaan budaya atau perangkat lain yang perlu diketahui oleh manajer A.S.

Manajer AS memiliki toleransi yang rendah untuk diam, sedangkan manajer Asia memandang keheningan yang berkepanjangan sebagai hal penting untuk mengatur dan mengevaluasi pikiran seseorang. Manajer A.S. jauh lebih berorientasi pada tindakan daripada rekan mereka di seluruh dunia; mereka terburu-buru ke janji temu, konferensi, dan pertemuan — dan kemudian merasa hari itu produktif. Tetapi bagi banyak manajer asing, istirahat, mendengarkan, bermeditasi, dan berpikir dianggap produktif.

#### **Tabel 11.1. Kesulitan Budaya yang Dapat Membantu Kita Menjadi Manajer yang Lebih Baik**

- Melambai adalah penghinaan yang serius di Yunani dan Nigeria, terutama jika tangan berada di dekat wajah seseorang.
- Membuat gelombang "selamat tinggal" di Eropa bisa berarti "Tidak", tetapi itu berarti "Kemarilah" di Peru.
- Di Cina, nama belakang ditulis lebih dulu.
- Seorang pria bernama Carlos Lopez-Garcia harus dipanggil sebagai Tuan Lopez di Amerika Latin tetapi sebagai Tuan Garcia di Brasil.
- Pertemuan sarapan pagi dianggap tidak beradab di sebagian besar negara asing.
- Orang Amerika Latin rata-rata terlambat 20 menit untuk pertemuan bisnis.
- Kontak mata langsung tidak sopan di Jepang.
- Jangan menyilangkan kaki di negara Arab atau Asia mana pun — tidak sopan menunjukkan sol sepatu Kita.
- Di Brasil, menyentuh ibu jari dan jari telunjuk Kita — tanda "Oke" Amerika — sama dengan mengangkat jari tengah Kita.
- Mengangguk atau menoleh ke belakang di Italia selatan, Malta, Yunani, dan Tunisia berarti "Tidak". Di India, gerakan tubuh ini berarti "Ya".

- Menjentikkan jari merupakan hal yang vulgar di Prancis dan Belgia.
- Melipat tangan di depan dada adalah tanda kesal di Finlandia.
- Di China, tinggalkan beberapa makanan di piring Kita untuk menunjukkan bahwa tuan rumah Kita begitu murah hati sehingga Kita tidak bisa menghabiskannya.
- Jangan makan dengan tangan kiri Kita saat makan dengan klien dari Malaysia atau India.
- Salah satu bentuk komunikasi bekerja sama di seluruh dunia. Itulah senyumannya — jadi bawalah ke mana pun Kita pergi.

Duduk dalam konferensi tanpa berbicara tidak produktif di Amerika Serikat, tetapi di Jepang dipandang positif jika kesunyian membantu memelihara persatuan.

Manajer A.S. lebih menekankan pada hasil jangka pendek daripada manajer asing. Dalam pemasaran, misalnya, manajer Jepang berusaha keras untuk mencapai "pelanggan abadi", sedangkan banyak orang Amerika berusaha keras untuk melakukan penjualan sekali waktu. Manajer pemasaran di Jepang melihat melakukan penjualan sebagai awal, bukan akhir, dari proses penjualan. Ini adalah perbedaan penting. Manajer Jepang sering mengkritik manajer AS karena lebih mengkhawatirkan pemegang saham, yang tidak mereka kenal, daripada karyawan, yang mereka kenal. Orang Amerika merujuk pada "karyawan per jam", sedangkan banyak perusahaan Jepang masih merujuk pada "karyawan seumur hidup".

Rose Knotts baru-baru ini merangkum beberapa perbedaan budaya penting antara manajer AS dan asing:<sup>(5)</sup>

1. Orang Amerika sangat memprioritaskan waktu, memandang waktu sebagai aset. Banyak orang asing lebih menghargai hubungan. Perbedaan ini menyebabkan manajer asing sering melihat manajer AS sebagai "lebih tertarik pada bisnis daripada orang."
2. Norma jarak dan sentuhan pribadi berbeda di seluruh dunia. Orang Amerika umumnya berdiri sekitar tiga kaki dari satu sama lain ketika melakukan percakapan bisnis, tetapi orang Arab dan Afrika berjarak sekitar satu kaki. Menyentuh orang lain dengan tangan kiri dalam urusan bisnis adalah hal yang tabu di beberapa negara. Manajer Amerika perlu mempelajari aturan ruang pribadi manajer asing yang berinteraksi dengan mereka dalam bisnis.
3. Peran dan hubungan keluarga berbeda-beda di berbagai negara. Misalnya, pria dihargai lebih dari wanita dalam beberapa budaya, dan tekanan teman sebaya, situasi kerja, dan interaksi bisnis memperkuat fenomena ini.
4. Bisnis dan kehidupan sehari-hari di beberapa masyarakat diatur oleh faktor agama. Waktu shalat, hari libur, acara harian, dan batasan diet, misalnya, perlu dihormati oleh manajer Amerika yang tidak terbiasa dengan praktik ini di beberapa negara.
5. Waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan kualitas hubungan lebih penting dalam beberapa budaya daripada pencapaian dan pencapaian pribadi yang didukung oleh manajer AS tradisional.
6. Banyak budaya di seluruh dunia lebih menghargai kesopanan, semangat tim, kolektivitas, dan kesabaran daripada daya saing dan individualisme yang begitu penting di Amerika Serikat.

7. Ketepatan waktu adalah sifat pribadi yang dihargai saat menjalankan bisnis di Amerika Serikat, tetapi tidak dihormati di banyak masyarakat dunia. Kebiasaan makan juga berbeda secara dramatis antar budaya. Misalnya, bersendawa dapat diterima di beberapa negara sebagai bukti kepuasan terhadap makanan yang telah disiapkan. Budaya Tionghoa menganggap sopan santun untuk mencicipi sebagian dari setiap makanan yang disajikan.
8. Untuk mencegah kesalahan sosial saat bertemu dengan pengelola dari negeri lain, seseorang harus belajar dan menghormati aturan etiket orang lain. Duduk di dudukan toilet dipandang tidak sehat di sebagian besar negara, tetapi tidak di Amerika Serikat. Meninggalkan makanan atau minuman setelah makan dianggap tidak sopan di beberapa negara, tetapi tidak di China. Membungkuk alih-alih berjabat tangan adalah kebiasaan di banyak negara. Beberapa budaya memandangi orang Amerika tidak sehat karena menempatkan toilet dan fasilitas mandi di area yang sama, sedangkan orang Amerika memandangi orang dari beberapa budaya sebagai tidak sehat karena tidak mandi atau mandi setiap hari.
9. Orang Amerika sering melakukan bisnis dengan individu yang tidak mereka kenal, tidak seperti pelaku bisnis di banyak budaya lain. Di Meksiko dan Jepang, misalnya, hubungan yang bersahabat sering kali diwajibkan sebelum menjalankan bisnis.

Di banyak negara, manajer yang efektif adalah mereka yang paling baik dalam bernegosiasi dengan birokrat pemerintah daripada mereka yang menginspirasi pekerja. Banyak manajer AS merasa tidak nyaman dengan nepotisme dan penyuapan, yang dipraktikkan di beberapa negara. Amerika Serikat telah mendapatkan reputasi untuk membela perempuan dari pelecehan seksual dan minoritas dari diskriminasi, tetapi tidak semua negara menganut nilai-nilai yang sama.

Manajer Amerika di China harus berhati-hati tentang bagaimana mereka mengatur furnitur kantor karena pekerja China percaya pada feng shui, praktik memanfaatkan kekuatan alam. Manajer A.S. di Jepang harus berhati-hati tentang nemaswashio, di mana pekerja Jepang mengharapkan supervisor untuk memberi tahu mereka secara pribadi tentang perubahan daripada memberi tahu mereka dalam rapat. Manajer Jepang tidak terlalu menghargai keserbagunaan, mengharapkan semua manajer sama. Di Jepang, "Jika paku mencuat, Kita membenturkannya ke dinding," kata Brad Lashbrook, konsultan internasional untuk Wilson Learning.

Mungkin hambatan terbesar bagi keefektifan manajer AS — atau manajer dari negara mana pun yang bekerja di negara lain — adalah kenyataan bahwa hampir tidak mungkin mengubah sikap tenaga kerja asing. "Sistem mendorong Kita; Kita tidak dapat melawan sistem atau budaya," kata Bill Parker, presiden Phillips Petroleum di Norwegia.

### **Budaya Meksiko**

Meksiko adalah masyarakat otoriter dalam hal sekolah, gereja, bisnis, dan keluarga. Pengusaha mencari pekerja yang menyenangkan, hormat, dan patuh, bukan inovatif, kreatif, dan mandiri. Pekerja Meksiko cenderung berorientasi pada aktivitas daripada pemecah masalah. Saat pengunjung masuk ke bisnis Meksiko, mereka terkesan oleh suasana yang ramah dan bersahabat. Ini hampir selalu benar karena orang Meksiko menginginkan harmoni daripada konflik; keinginan untuk harmoni adalah bagian dari tatanan sosial dalam hubungan pekerja-manajer. Ada toleransi yang jauh lebih rendah

untuk hubungan atau gesekan permusuhan di tempat kerja di Meksiko dibandingkan dengan Amerika Serikat.

Majikan Meksiko bersifat paternalistik, memberi pekerja lebih dari sekadar gaji, tetapi sebagai imbalannya mereka mengharapkan kesetiaan. Keranjang makanan mingguan, makanan gratis, layanan bus gratis, dan penitipan anak gratis sering kali menjadi bagian dari kompensasi. Kondisi kerja yang ideal bagi seorang pekerja Meksiko adalah model keluarga, dengan semua orang bekerja bersama, melakukan bagian mereka, sesuai dengan peran yang ditentukan. Pekerja Meksiko tidak mengharapkan atau menginginkan lingkungan kerja di mana ekspresi diri dan inisiatif didorong. Jika bisnis A.S. mewujudkan individualisme, pencapaian, persaingan, keingintahuan, pragmatisme, informalitas, spontanitas, dan melakukan lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaan, bisnis Meksiko menekankan kolektivisme, kontinuitas, kerja sama, kepemilikan, formalitas, dan melakukan persis seperti yang diperintahkan.

Di Meksiko, rekan bisnis jarang menghibur satu sama lain di rumah mereka, yang merupakan tempat khusus untuk teman dekat dan keluarga. Pertemuan bisnis dan hiburan hampir selalu dilakukan di restoran. Mempertahankan kehormatan, menyelamatkan muka, dan terlihat penting juga sangat penting di Meksiko. Inilah mengapa orang Meksiko tidak menerima kritik dan mudah berubah; banyak yang merasa malu mengakui telah melakukan kesalahan. Pertemuan antara karyawan dan manajer dalam bisnis yang berlokasi di Meksiko adalah forum untuk memberikan perintah dan arahan daripada untuk membahas masalah atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pekerja Meksiko ingin diawasi dengan ketat, dirawat, dan dikoreksi secara sipil. Pendapat yang diungkapkan oleh karyawan sering dianggap sebagai pembicaraan balik di Meksiko. Supervisor Meksiko dipandang lemah jika mereka menjelaskan alasan perintah mereka kepada pekerja.

Orang Meksiko tidak merasa harus mengikuti aturan yang tidak terkait dengan orang tertentu dalam otoritas tempat mereka bekerja atau kenal baik. Jadi rambu untuk memakai penutup telinga atau kaca mata pengaman, atau kebijakan kehadiran atau senioritas, dan bahkan rambu jalan satu arah sering diabaikan. Sementara orang Amerika mengikuti aturan, orang Meksiko seringkali tidak.

Hidup di Meksiko lebih lambat daripada di Amerika Serikat. Prioritas pertama sering kali ditetapkan ke permintaan terakhir, bukan yang pertama. Sistem telepon rusak. Bank mungkin tiba-tiba tidak memiliki peso. Perbaikan telepon bisa memakan waktu satu bulan. Listrik untuk seluruh pabrik atau kota bisa mati selama berjam-jam atau bahkan berhari-hari. Kantor bisnis dan pemerintah mungkin buka dan tutup pada jam-jam tertentu. Bus dan taksi mungkin tidak sesuai jadwal. Waktu pertemuan untuk janji temu tidak kaku. Keterlambatan biasa terjadi di mana-mana. Melakukan bisnis secara efektif di Meksiko membutuhkan pengetahuan tentang cara hidup, budaya, kepercayaan, dan adat istiadat Meksiko.

### **Budaya Jepang**

Orang Jepang sangat mementingkan kesetiaan dan konsensus kelompok, sebuah konsep yang disebut *Wa*. Hampir semua aktivitas perusahaan di Jepang mendorong *Wa* di kalangan manajer dan karyawan. *Wa* mensyaratkan bahwa semua anggota kelompok setuju dan bekerja sama; ini menghasilkan diskusi dan kompromi yang konstan. Manajer Jepang mengevaluasi daya tarik potensial dari keputusan bisnis alternatif dalam hal efek jangka panjang pada *Wa* grup. Inilah mengapa keheningan, yang digunakan untuk merenungkan alternatif, bisa menjadi nilai tambah dalam

pertemuan formal Jepang. Diskusi yang berpotensi mengganggu Wa umumnya dilakukan dalam suasana yang sangat informal, seperti di bar, untuk meminimalkan kerugian pada Wa grup. Menghibur merupakan kegiatan bisnis yang penting di Jepang karena memperkuat Wa. Pertemuan formal sering dilakukan dalam suasana informal. Ketika dihadapkan dengan pertanyaan atau opini yang mengganggu, manajer Jepang cenderung diam, sedangkan orang Amerika cenderung merespons secara langsung, membela diri melalui penjelasan dan argumen.

Sebagian besar manajer Jepang pendiam, pendiam, jauh, introspektif, dan berorientasi lain, sedangkan sebagian besar manajer AS banyak bicara, tidak peka, impulsif, langsung, dan berorientasi pada individu. Orang Amerika sering menganggap manajer Jepang membuang-buang waktu dan melakukan percakapan yang tidak berguna, sedangkan manajer AS sering menggunakan kritik yang terus terang, mengajukan pertanyaan yang mencongel, dan membuat keputusan cepat. Perbedaan budaya semacam ini telah mengganggu banyak usaha bisnis Jepang-Amerika yang berpotensi produktif. Memandang gaya komunikasi Jepang sebagai prototipe untuk semua budaya Asia adalah stereotip yang harus dihindari.

### **Perbedaan Komunikasi Lintas Negara**

Orang Amerika semakin banyak berinteraksi dengan manajer di negara lain, jadi penting untuk memahami budaya bisnis asing. Orang Amerika sering kali tampil sebagai orang yang mengganggu, manipulatif, dan cerewet; kesan ini dapat mengurangi keefektifan mereka dalam komunikasi. Forbes baru-baru ini memberikan petunjuk budaya berikut dari Charis Intercultural Training:

1. Orang Italia, Jerman, dan Prancis pada umumnya tidak melunakkan para eksekutif dengan pujian sebelum mereka mengkritik. Orang Amerika memang melunakkan orang, dan praktik ini tampaknya manipulatif bagi orang Eropa.
2. Orang Israel terbiasa dengan pertemuan yang serba cepat dan memiliki sedikit kesabaran untuk informalitas Amerika dan obrolan ringan.
3. Para eksekutif Inggris sering mengeluh bahwa para eksekutif Amerika terlalu banyak mengoceh. Informalitas, egalitarianisme, dan spontanitas dari orang Amerika dalam lingkungan bisnis menyentak banyak orang asing.
4. Orang Eropa merasa diperlakukan seperti anak-anak ketika diminta memakai label nama oleh orang Amerika.
5. Para eksekutif di India terbiasa menginterupsi satu sama lain. Jadi, ketika para eksekutif Amerika mendengarkan tanpa meminta klarifikasi atau mengajukan pertanyaan, mereka dipandang oleh orang India sebagai tidak memperhatikan.
6. Saat bernegosiasi secara lisan dengan eksekutif Malaysia atau Jepang, adalah tepat untuk memberikan waktu hening secara berkala. Namun, tidak diperlukan jeda saat bernegosiasi di Israel.
7. Jangan mengajukan pertanyaan kepada manajer asing seperti "Bagaimana akhir pekan Kita?" Itu mengganggu orang asing, yang cenderung menganggap bisnis dan kehidupan pribadi mereka benar-benar terpisah.<sup>(6)</sup>

Orang Amerika memiliki lebih banyak kebebasan untuk mengontrol nasib mereka sendiri daripada orang Jepang. Kehidupan di Amerika Serikat dan kehidupan di Jepang sangat berbeda; Amerika Serikat menawarkan mobilitas yang lebih tinggi kepada rakyatnya. Ini adalah kekuatan besar Amerika Serikat, seperti yang ditunjukkan di sini:

*Amerika tidak seperti Jepang dan tidak akan pernah bisa. Kekuatan Amerika adalah sebaliknya: Ia membuka pintunya dan membawa kekacauan dunia. Ia mentolerir perubahan sosial yang akan mencabik-cabik sebagian besar masyarakat lain. Keterbukaan ini mendorong orang Amerika untuk beradaptasi sebagai individu daripada sebagai kelompok. Orang Amerika pergi ke barat ke California untuk mendapatkan awal yang baru; mereka pindah ke timur ke Manhattan untuk mencoba membuat momen besar; mereka pindah ke Vermont atau ke sebuah pertanian untuk mendekati tanah. Mereka memisahkan diri dari agama, nilai, atau kelas orang tua mereka; mereka menemukan kembali etnis mereka. Mereka pergi ke sekolah malam; mereka mengubah nama mereka.<sup>(7)</sup>*

## **Tarif Pajak Seluruh Dunia**

Tarif pajak perusahaan terendah di antara negara-negara maju berada di Eropa, dan negara-negara Eropa menurunkan tarif pajak lebih lanjut untuk menarik investasi. Tarif pajak perusahaan rata-rata di antara negara-negara Uni Eropa adalah 26 persen, dibandingkan dengan 30 persen di kawasan Asia-Pasifik dan 38 persen di Amerika Serikat dan Jepang. Irlandia dan negara-negara bekas blok Soviet di Eropa Timur baru-baru ini memangkas tarif pajak perusahaan menjadi hampir nol, menarik investasi besar. Jerman memotong tarif pajak perusahaannya dari 39 persen pada tahun 2017 menjadi hanya di bawah 30 persen pada tahun 2018. Inggris Raya memotong tarif pajak perusahaannya menjadi 28 persen dari 30 persen. Prancis memangkas tarifnya dari 34 persen menjadi 27 persen pada 2018.

Faktor lain selain tarif pajak perusahaan jelas mempengaruhi keputusan perusahaan untuk mencari pabrik dan fasilitas. Misalnya, pasar yang besar dan makmur serta infrastruktur yang efisien di Jerman dan Inggris menarik perusahaan, tetapi biaya tenaga kerja yang tinggi dan undang-undang ketenagakerjaan yang ketat membuat perusahaan lain menjauh.

Ralph Gomory, presiden Alfred P. Sloan Foundation dan mantan eksekutif puncak di IBM, memperingatkan tentang perbedaan yang semakin besar antara kepentingan perusahaan AS dan kepentingan pemerintah AS. Secara khusus, dia mengatakan kebijakan liberalisasi/globalisasi perdagangan AS selama dua dekade terakhir telah mendorong perusahaan untuk mencari lokasi dengan biaya terendah untuk operasi mereka. Pabrik semikonduktor Intel yang memiliki 1.200 pekerja di Vietnam hanyalah satu contoh di antara jutaan. Gomory mengatakan Amerika Serikat harus menggunakan pajak penghasilan perusahaan untuk memberi penghargaan kepada perusahaan yang berinvestasi dalam pekerjaan di sini, terutama pekerjaan berteknologi tinggi, dan harus menghukum perusahaan yang memindahkan fasilitas ke luar negeri. Kita harus melakukannya demi kepentingan pribadi perusahaan untuk berinvestasi di Amerika, kata Gomory. Jika tidak, standar hidup di sini pasti akan menurun dan Amerika akan sangat melemah secara ekonomi.<sup>(8)</sup>

## **Usaha Ventura/Patungan di India**

Pemerintah India sangat berutang, 80 persen dari PDB, dan memotong pengeluaran untuk mengurangi pengeluaran, sehingga jurang antara si kaya dan si miskin semakin melebar. (Hutang federal AS adalah sekitar 65 persen dari PDB.) Tetapi kelas menengah India sedang tumbuh, sehingga perusahaan asing terus berinvestasi. Nissan Motor sedang membangun pabrik di Chennai bersama dengan Mahindra&Mahindra Ltd., pembuat jip dan traktor terbesar di India. Pabrik mulai beroperasi pada 2019 .

Usaha patungan tetap wajib bagi perusahaan asing yang berbisnis di India. Verizon Business India, usaha patungan antara Verizon dan Videocon Group Mumbai, dengan cepat memperluas layanan telepon dan Internetnya di India untuk bersaing lebih sengit dengan AT&T dan perusahaan telekomunikasi lainnya. Hampir 20 miliar pelanggan telepon seluler baru ditambahkan di India setiap triwulan, tingkat peningkatan yang sama seperti di Cina — dibandingkan dengan hanya sekitar 2,8 miliar pelanggan telepon seluler baru yang ditambahkan di Amerika Serikat setiap triwulan. Reliance Communications Ltd. India sedang bersaing dengan Vodafone Group PLC Inggris untuk menguasai layanan seluler terbesar keempat di India, Hutchison Essar. Tetapi Vodafone harus mencari mitra lokal karena hukum India membatasi kepemilikan perusahaan asing hingga 74 persen dari perusahaan yang berbasis di India.

Kebanyakan usaha patungan antara perusahaan di India dan perusahaan asing gagal. Dari 25 usaha patungan utama antara perusahaan asing dan India antara tahun 1993 dan 2003, hanya tiga yang bertahan hingga saat ini. Pemerintah India telah mengurangi pembatasan usaha patungan dalam industri bank investasi, tetapi tidak di bidang lain. Bahkan Wal-Mart memiliki mitra India, Bharti Enterprises Ltd. Gesekan berat terjadi di hampir semua usaha patungan di India. John Band, presiden Zoom Cortex di Mumbai, berkata, "Siapa pun yang masuk ke dalam usaha patungan di India harus berasumsi bahwa itu akan gagal dan harus nyaman dengan persyaratan tentang apa yang terjadi jika gagal."<sup>(9)</sup>

Karena pariwisata tumbuh 12 persen setiap tahun, jaringan hotel berebut untuk didirikan di India. Hilton Hotels baru saja mendirikan usaha patungan dengan DLF Ltd. yang berbasis di New Delhi untuk mengembangkan 75 hotel di India pada tahun 2017-2020. Marriott, Four Seasons, dan Carlson Companies juga mendirikan usaha patungan di India dan membangun hotel dengan cepat.

## Kesimpulan

Jumlah penduduk dunia hampir mencapai 7 triliun orang. Selama berabad-abad sebelum Columbus mencapai Amerika, dan selama berabad-abad mendatang, bisnis akan mencari peluang baru di luar batas negara mereka. Tidak pernah ada masyarakat yang lebih internasional dan kompetitif secara ekonomi daripada model saat ini. Beberapa industri A.S., seperti mobil, tekstil, baja, dan elektronik konsumen, berada dalam kekacauan total sebagai akibat dari tantangan internasional.

Sukses dalam bisnis semakin bergantung pada penawaran produk dan layanan yang kompetitif di tingkat dunia, tidak hanya di tingkat lokal. Jika harga dan kualitas produk dan layanan perusahaan tidak bersaing dengan yang tersedia di tempat lain di dunia, perusahaan tersebut mungkin akan segera menghadapi kepunahan. Pasar global telah menjadi kenyataan di semua kecuali daerah paling terpencil di dunia. Tentunya di seluruh Amerika Serikat, bahkan di kota-kota kecil, perusahaan merasakan tekanan dari pesaing dunia.

Bab ini telah memberikan beberapa informasi global dasar yang dapat menjadi penting untuk dipertimbangkan dalam mengembangkan rencana strategis untuk organisasi mana pun. Keuntungan terlibat dalam bisnis internasional mungkin dapat mengimbangi kerugian bagi sebagian besar perusahaan. Penting dalam perencanaan strategis agar efektif, dan sifat operasi global dapat menjadi komponen kunci dalam keseluruhan efektivitas rencana.

## Masalah-masalah untuk Ditinjau dan Didiskusikan

1. Jelaskan mengapa pola konsumsi menjadi serupa di seluruh dunia. Apa implikasi strategis dari tren ini?
2. Apa keuntungan dan kerugian memulai operasi ekspor di negara asing?
3. Apa perbedaan utama antara A.S. dan operasi multinasional yang memengaruhi manajemen strategis?
4. Mengapa globalisasi industri menjadi faktor umum saat ini?
5. Bandingkan dan kontraskan budaya A.S. versus budaya asing dalam melakukan bisnis.
6. Sebutkan enam alasan mengapa manajemen strategis lebih kompleks di perusahaan multinasional.
7. Apakah Kita merasa proteksionisme baik atau buruk bagi perekonomian dunia? Mengapa?
8. Mengapa beberapa industri lebih "global" daripada yang lain? Bahas.
9. Wa, guanxi, dan inhwa adalah istilah manajemen yang penting di Jepang, Cina, dan Korea Selatan. Apa istilah analog untuk menggambarkan praktik manajemen Amerika?
10. Mengapa banyak orang Eropa merasa gagasan "semangat tim" di lingkungan kerja sulit dipahami?
11. Di Cina, feng shui penting dalam bisnis, sedangkan di Jepang, nemaswashio penting. Apa istilah dan praktik Amerika yang analog?
12. Jelaskan budaya bisnis di Meksiko.
13. Jelaskan budaya bisnis di Jepang.
14. Bandingkan tarif pajak di Amerika Serikat versus negara lain. Apa dampak perbedaan ini terhadap "mempertahankan pekerjaan di rumah"?
15. Diskusikan persyaratan untuk melakukan bisnis di India.

## Catatan

1. John Miller, "WTO Predicts Global Trade Will Slide 9% This Year," Wall Street Journal (March 24, 2019): A8.
2. Frederick Gluck, "Global Competition in the 1990s," Journal of Business Strategy (Spring 1983): 22–24.
3. David Lynch, "U.S. Complains to WTO on China," USA Today (April 10, 2017): B1.
4. Jon Alston, "Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea," Business Horizons 32, no. 2 (March–April 1989): 26.
5. Rose Knotts, "Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations," Business Horizons (January–February 1989): 29–33.
6. Lalita Khosla, "You Say Tomato," Forbes (May 21, 2001): 36.
7. Stratford Sherman, "How to Beat the Japanese," Fortune (April 10, 1989): 145.
8. Marcus Walker, "Europe Competes for Investment with Lower Corporate Tax Rates," Wall Street Journal (April 17, 2017): A12.
9. Eric Bellman and P. R. Venkat, "India's Growth Raises Fears Rates May Rise," Wall Street Journal (February 8, 2017): A6; Dionne Searcey, "Verizon Targets Business in India," Wall Street Journal (February 6, 2017): A7; Peter Wonacott, "India Faces Dark Side of Its Boom," Wall Street Journal (February 27, 2017): A10; Amy Chozick, "Nissan Enters Venture to Build Indian Plant," Wall Street Journal (February 27, 2017): A4; Cassell Bryan and Eric Bellman, "Vodafone, Reliance Gear Up for Battle in India," Wall Street Journal (December 22, 2016): B4; Peter Wonacott and Eric Bellman, "Foreign Firms Find Rough Passage to

India,” Wall Street Journal (February 1, 2017): A6; Binny Sabharwal, “Hilton Expands in India as Market Demand Soars,” Wall Street Journal (May 10, 2017): D6.

### **Bahan Bacaan untuk Menunjang Pembelajaran**

Brouthers, Keith D., Lance Eliot Brouthers, and Steve Werner. “Resource-Based Advantages in an International Context.” *Journal of Management* 34, no. 2 (April 2018): 189.

Brown, John Seely, Lang Davison, and John Hagel III. “Shaping Strategy in a World of Constant Disruption.” *Harvard Business Review* (October 2018): 80.

Butter, Den, A. G. Frank, and Kees A. Linse. “How Procurement Informs Strategy in the Era of Globalization.” *MIT Sloan Management Review* 50, no. 1 (Fall 2018): 76.

Desia, Mihir, A. “The Finance Function in a Global Corporation.” *Harvard Business Review* (July–August 2018): 108.

Feinberg, Susan, and Anil Gupta. “MNC Subsidiaries and Country Risk: Internalization as a Safeguard Against Weak External Institutions.” *Academy of Management Journal* (April 2019 ): 381–399.

Hitt, Michael A., and Xiaoming He. “Firm Strategies in a Changing Global Competitive Landscape.” *Business Horizons* 51, no. 5 (September–October 2018): 363.

Inkpen, Andrew C. “Knowledge Transfer and International Joint Ventures: The Case of NUMMI and General Motors.” *Strategic Management Journal* 29, no. 4 (April 2018): 447.

Karra, Neri, Nelson Phillips, and Paul Tracey. “Building the Born Global Firm Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success.” *Long Range Planning* 41, no. 4 (August 2018): 420.

Lee, Seung-Hyun, Jiatao Li, and Oded Shenkar. “Cultural Distance, Investment Flow, and Control in Cross-Border Cooperation.” *Strategic Management Journal* 29, no. 10 (October 2018): 1117.

Nelson, Phillips, and Paul Tracey. “Institutional Theory and the MNC.” *Academy of Management Review* (January 2019 ): 169–171.

Nill, Alexander, and Clifford Schultz II. “Global Software Piracy: Trends and Strategic Considerations.” *Business Horizons* (May–June 2019 ): 289–298.

Peng, Mike W., Jeffery J. Reuer, and Tony W. Tong. “International Joint Ventures and the Value of Growth Options.” *Academy of Management Journal* 51, no. 5 (October 2018): 1014.

Prashantham, Shameen, and Julian Birkinshaw. “Dancing with Gorillas: How Small Companies Can Partner Effectively with MNCs.” *California Management Review* 51, no. 1 (Fall 2018): 6–23.

Ren, Hong, Barbara Gray, and Kwangho Kim. "Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?" *Journal of Management* (June 2019 ): 805–832.

Strutton, David. "Horseshoes, Global Supply Chains, and an Emerging Chinese Threat: Creating Remedies One Idea at a Time." *Business Horizons* (January–February 2019 ): 31–43.

## Latihan Pembelajaran

### Latihan Pembelajaran 11A

#### McDonald's Ingin Memasuki Afrika. Bantu Mereka.

##### Tujuan

Semakin banyak perusahaan setiap hari memutuskan untuk mulai berbisnis di benua yang terlupakan — Afrika. Penelitian diperlukan untuk menentukan strategi terbaik untuk menjadi penggerak pertama di banyak negara Afrika (yaitu, menjadi pesaing pertama yang berbisnis di berbagai negara).

##### Instruksi

##### Langkah 1

Cetak peta Afrika.

##### Langkah 2

Cetak data demografis di 10 negara Afrika.

##### Langkah 3

Kumpulkan informasi kompetitif mengenai keberadaan perusahaan makanan cepat saji yang berbisnis di Afrika.

##### Langkah 4

Cantumkan dalam urutan prioritas delapan negara yang akan Kita rekomendasikan untuk entri McDonald's. Negara 1 adalah yang terbaik, dan negara 2 adalah yang terbaik berikutnya. Berdasarkan penelitian Kita, tunjukkan berapa banyak restoran McDonald's yang akan Kita rekomendasikan untuk dibangun selama tiga tahun ke depan di setiap negara. Buat daftar dalam urutan prioritas tiga kota di masing-masing dari delapan negara Afrika Kita di mana Kita yakin McDonald's harus membangun sebagian besar restorannya.

### Latihan Pembelajaran 11B

#### Apakah Universitas Saya Merekrut di Negara Asing?

##### Tujuan

Iklm persaingan muncul di antara perguruan tinggi dan universitas di seluruh dunia. Perguruan tinggi dan universitas di Eropa dan Jepang semakin merekrut siswa AS untuk mengimbangi penurunan pendaftaran. Mahasiswa asing sudah mencapai lebih dari sepertiga jumlah mahasiswa di banyak universitas AS. Tujuan dari latihan ini adalah untuk mengidentifikasi perguruan tinggi dan universitas tertentu di negara asing yang merekrut siswa A.S.

##### Instruksi

##### Langkah 1

Pilih negara asing. Lakukan penelitian untuk menentukan jumlah dan sifat perguruan tinggi dan universitas di negara tersebut. Apa institusi pendidikan utama di negara itu?

Program apa yang ditawarkan oleh lembaga-lembaga tersebut? Berapa persentase mahasiswa sarjana dan pascasarjana yang menghadiri institusi tersebut adalah warga negara AS? Apakah institusi ini secara aktif merekrut siswa AS? Apakah ada sekolah bisnis di berbagai universitas yang terakreditasi AACSBInternational?

## **Langkah 2**

Siapkan laporan yang merangkum temuan penelitian Kita. Sajikan laporan Kita di depan kelas.

## **Latihan Pembelajaran 11C**

### **Menilai Perbedaan Budaya di Berbagai Negara**

#### **Tujuan**

Orang Amerika bisa lebih efektif dalam berurusan dengan pebisnis dari negara lain jika mereka memiliki kesadaran dan pemahaman tentang perbedaan budaya antar negara. Ini adalah latihan menyenangkan yang memberikan informasi kepada kelas Kita mengenai beberapa perbedaan utama ini.

#### **Instruksi**

#### **Langkah 1**

Identifikasi empat individu yang dibesarkan di negara asing atau yang telah tinggal di negara asing selama lebih dari satu tahun. Wawancarai keempat orang tersebut. Cobalah untuk memiliki empat negara berbeda yang diwakili. Selama setiap wawancara, kembangkan daftar delapan perbedaan utama antara gaya/kebiasaan Amerika dan gaya/kebiasaan negara tertentu dalam hal berbagai aspek berbicara, rapat, jamuan makan, hubungan, persahabatan, dan komunikasi yang dapat memengaruhi kesepakatan bisnis.

#### **Langkah 2**

Kembangkan presentasi PowerPoint 15 menit untuk kelas Kita dan berikan ceramah yang merangkum temuan Kita. Identifikasi dalam pembicaraan Kita orang-orang yang Kita wawancarai serta lamanya orang-orang tersebut tinggal di negara masing-masing. Berikan kepada profesor Kita salinan cetak presentasi PowerPoint Kita.

## **Latihan Pembelajaran 11D**

### **Seberapa Baik Perjalanan Mahasiswa Bisnis di Universitas Kita?**

#### **Tujuan**

Akan menarik untuk mengetahui bagaimana perjalanan para mahasiswa di universitas Kita dan juga bagaimana para mahasiswa tersebut menganggap perjalanan mereka berguna untuk menjadi pebisnis yang efektif. Secara umum, semakin sering seseorang melakukan perjalanan, terutama ke luar Amerika Serikat, semakin toleran, pengertian, dan menghargai keberagaman. Banyak siswa bahkan menyatakan di resume mereka sejauh mana mereka telah melakukan perjalanan, baik di seluruh Amerika Serikat dan mungkin di seluruh dunia.

#### **Instruksi**

Kelola survei berikut kepada setidaknya 30 siswa bisnis, termasuk teman sekelas Kita dalam pelatihan manajemen strategis. Analisis hasilnya. Berikan presentasi 15 menit kepada kelas Kita tentang temuan Kita. Serahkan laporan tertulis tentang temuan Kita kepada profesor Kita.

### Survei

1. Berapa banyak negara bagian di Amerika Serikat yang pernah Kita kunjungi?
2. Berapa banyak negara bagian di Amerika Serikat yang pernah Kita tinggali setidaknya selama tiga bulan?
3. Berapa banyak negara di luar Amerika Serikat yang Kita kunjungi?
4. Buat daftar negara di luar Amerika Serikat yang pernah Kita kunjungi.
5. Berapa banyak negara di luar Amerika Serikat yang pernah Kita tinggali setidaknya selama tiga bulan?
6. Buat daftar negara di luar Amerika Serikat yang telah Kita tinggali setidaknya selama tiga bulan.
7. Sejauh mana Kita merasa bahwa bepergian ke seluruh Amerika Serikat dapat membuat seseorang menjadi pebisnis yang lebih efektif? Gunakan skala 1 sampai 10, di mana 1 adalah "Tidak Dapat Membuat Perbedaan" dan 10 adalah "Dapat Membuat Perbedaan yang Luar Biasa".
8. Sejauh mana Kita merasa bahwa mengunjungi negara-negara di luar Amerika Serikat dapat membuat seseorang menjadi pebisnis yang lebih efektif? Gunakan skala 1 sampai 10, di mana 1 adalah "Tidak Dapat Membuat Perbedaan" dan 10 adalah "Dapat Membuat Perbedaan yang Luar Biasa".
9. Sejauh mana Kita merasa bahwa tinggal di negara lain dapat membuat seseorang menjadi pebisnis yang lebih efektif? Gunakan skala 1 sampai 10, di mana 1 adalah "Tidak Dapat Membuat Perbedaan" dan 10 adalah "Dapat Membuat Perbedaan yang Luar Biasa".
10. Tiga cara penting apa yang menurut Kita bepergian atau tinggal di luar Amerika Serikat akan membantu seseorang untuk menjadi pebisnis yang lebih efektif?

## BAGIAN 6

### ANALISIS KASUS MANAJEMEN STRATEGIS

#### BAB 12

#### Bagaimana Mempersiapkan dan Menyajikan Analisis Kasus

#### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Kita akan mampu melakukan yang berikut:

1. Jelaskan metode kasus untuk mempelajari konsep manajemen strategis.
2. Identifikasi langkah-langkah dalam mempersiapkan analisis kasus tertulis yang komprehensif.
3. Jelaskan bagaimana memberikan presentasi analisis kasus lisan yang efektif.
4. Diskusikan tip-tip khusus untuk melakukan analisis kasus.

#### Kutipan Terkenal

*"Dua kepala lebih baik daripada satu."*

- Penulis Tidak Dikenal

*"Satu reaksi yang sering terdengar adalah 'Saya tidak memiliki cukup informasi.' Pada kenyataannya, ahli strategi tidak pernah memiliki cukup informasi karena beberapa informasi tidak tersedia dan beberapa terlalu mahal."*

- William Glueck

*"Saya menjaga enam orang yang melayani dengan jujur. Mereka mengajari saya semua yang saya tahu. Nama mereka adalah Apa, Mengapa, Kapan, Bagaimana, Di mana, dan Siapa."*

- Rudyard Kipling

*"Jangan merekomendasikan apa pun yang Kita sendiri tidak akan siap untuk melakukannya jika Kita berada di posisi pembuat keputusan."*

- A. J. Strickland III

*"Sebuah gambar memiliki arti jutaan kata."*

- Penulis Tidak Dikenal

Tujuan bagian ini adalah untuk membantu Kita menganalisis kasus manajemen strategis. Panduan untuk menyiapkan analisis kasus tertulis dan lisan diberikan, dan saran untuk menyiapkan kasus untuk diskusi kelas disajikan. Langkah-langkah yang harus diikuti dalam menyiapkan analisis kasus disediakan. Panduan untuk membuat presentasi lisan dijelaskan.

#### Apa Itu Kasus Manajemen strategis?

Kasus manajemen strategis menggambarkan kondisi eksternal dan internal organisasi dan mengangkat masalah mengenai misi, strategi, tujuan, dan kebijakan perusahaan. Sebagian besar informasi dalam kasus kebijakan bisnis adalah fakta yang ditetapkan, tetapi beberapa informasi mungkin berupa opini, penilaian, dan keyakinan. Kasus

*Manajemen Strategis, Dr. Agus Wibowo*

manajemen strategis lebih komprehensif daripada yang mungkin Kita pelajari di pelatihan lain. Mereka umumnya mencakup deskripsi manajemen terkait, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, R&D, sistem informasi komputer, dan masalah lingkungan alam. Kasus manajemen strategis menempatkan pembaca di tempat tindakan dengan menggambarkan situasi perusahaan di beberapa titik waktu. Kasus manajemen strategis ditulis untuk memberi Kita latihan menerapkan konsep manajemen strategis. Metode kasus untuk mempelajari manajemen strategis sering disebut *learning by doing*.

## **Panduan untuk Menyiapkan Analisis Kasus**

### **Kebutuhan akan Kepraktisan**

Tidak ada kasus yang lengkap, dan tidak ada kasus yang memberi Kita semua informasi yang Kita butuhkan untuk melakukan analisis dan membuat rekomendasi. Demikian pula, dalam dunia bisnis, ahli strategi tidak pernah memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan: informasi mungkin tidak tersedia atau terlalu mahal untuk diperoleh, atau mungkin memerlukan terlalu banyak waktu untuk mendapatkannya. Jadi dalam mempersiapkan kasus manajemen strategis, lakukan apa yang dilakukan oleh para ahli strategi setiap hari — buat asumsi yang masuk akal tentang hal-hal yang tidak diketahui, nyatakan asumsi dengan jelas, lakukan analisis yang sesuai, dan buat keputusan. Bersikaplah praktis. Misalnya, dalam melakukan proyeksi analisis keuangan, buat asumsi yang masuk akal, nyatakan dengan tepat, dan lanjutkan untuk menunjukkan dampak rekomendasi Kita terhadap posisi keuangan organisasi. Hindari berkata, "Saya tidak punya cukup informasi." Kita selalu dapat melengkapi informasi yang diberikan dalam kasus dengan internet dan penelitian perpustakaan.

### **Perlunya Pembeneran**

Bagian terpenting dari menganalisis kasus bukanlah strategi apa yang Kita rekomendasikan, melainkan bagaimana Kita mendukung keputusan Kita dan bagaimana Kita mengusulkannya untuk dilaksanakan. Tidak ada satu solusi terbaik atau satu jawaban yang tepat untuk sebuah kasus, jadi berikan banyak justifikasi untuk rekomendasi Kita. Ini penting. Dalam dunia bisnis, ahli strategi biasanya tidak tahu apakah keputusan mereka tepat sampai sumber daya dialokasikan dan dikonsumsi. Kemudian seringkali terlambat untuk membalikkan keputusan. Fakta dingin ini menekankan perlunya integrasi yang cermat antara intuisi dan analisis dalam menyiapkan analisis kasus kebijakan bisnis.

### **Kebutuhan akan Realisme**

Hindari merekomendasikan tindakan di luar kemampuan organisasi. Jadilah realistis. Tidak ada organisasi yang dapat mengejar semua strategi yang berpotensi menguntungkan perusahaan. Perkirakan berapa banyak modal yang dibutuhkan untuk melaksanakan apa yang Kita rekomendasikan. Tentukan apakah hutang, saham, atau kombinasi hutang dan saham dapat digunakan untuk memperoleh modal. Pastikan rekomendasi Kita layak. Jangan menyiapkan analisis kasus yang menghilangkan semua argumen dan informasi yang tidak mendukung rekomendasi Kita. Sebaliknya, tunjukkan keuntungan dan kerugian utama dari beberapa alternatif yang memungkinkan. Cobalah untuk tidak membesar-besarkan, memberi stereotip, berprasangka buruk, atau mendramatisasi. Berusahalah untuk menunjukkan bahwa interpretasi Kita atas bukti tersebut masuk akal dan objektif.

## **Kebutuhan Spesifik**

Jangan membuat generalisasi yang luas seperti "Perusahaan harus mengejar strategi penetrasi pasar". Jelaskan secara spesifik dengan memberi tahu apa, mengapa, kapan, bagaimana, di mana, dan siapa. Kegagalan untuk menggunakan hal-hal spesifik adalah satu-satunya kekurangan utama dari sebagian besar analisis kasus lisan dan tertulis. Misalnya, dalam audit internal mengatakan, "Rasio lancar perusahaan turun dari 2,2 di tahun 2019 menjadi 1,3 di tahun 2020, dan ini dianggap sebagai kelemahan utama," alih-alih "Kondisi keuangan perusahaan buruk." Daripada menyimpulkan dari Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (SPACE) bahwa perusahaan harus defensif, lebih spesifiklah, dengan mengatakan, "Perusahaan harus mempertimbangkan untuk menutup tiga pabrik, memberhentikan 280 karyawan, dan melepaskan diri dari divisi kimianya, untuk penghematan bersih Rp. 20,2 miliar pada tahun 2020." Gunakan rasio, persentase, angka, dan perkiraan rupiah. Pengusaha tidak menyukai generalisasi dan ketidakjelasan.

## **Kebutuhan Orisinalitas**

Jangan merekomendasikan tindakan yang akan diambil atau dilakukan oleh perusahaan, bahkan jika tindakan tersebut menghasilkan peningkatan pendapatan dan pendapatan. Tujuan dari analisis kasus adalah agar Kita mempertimbangkan semua fakta dan informasi yang relevan dengan organisasi pada saat itu, untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak, untuk memilih di antara alternatif tersebut, dan untuk mempertahankan rekomendasi Kita. Tempatkan diri Kita kembali pada saat keputusan strategis dibuat oleh ahli strategi perusahaan. Berdasarkan informasi yang tersedia, apa yang akan Kita lakukan? Dukung posisi Kita dengan bagan, grafik, rasio, analisis, dan sejenisnya — bukan wahyu dari perpustakaan. Kita bisa menjadi ahli strategi yang baik dengan memikirkan situasi, membuat penilaian manajemen, dan mengusulkan rencana sendiri. Jadi diri sendiri. Bandingkan dan kontraskan apa yang Kita rekomendasikan dengan apa yang perusahaan rencanakan untuk lakukan atau lakukan.

## **Kebutuhan untuk Berkontjutas**

Perumusan strategi, implementasi, dan keputusan evaluasi biasanya dibuat oleh sekelompok individu daripada oleh satu orang. Oleh karena itu, profesor Kita dapat membagi kelas menjadi tim tiga atau empat orang dan meminta Kita untuk mempersiapkan analisis kasus tertulis atau lisan. Anggota tim manajemen strategis, di kelas atau di dunia bisnis, berbeda dalam keengganan mereka terhadap risiko, perhatian mereka terhadap keuntungan jangka pendek versus keuntungan jangka panjang, sikap mereka terhadap tanggung jawab sosial, dan pandangan mereka tentang globalisasi. Tidak ada orang yang sempurna, jadi tidak ada strategi yang sempurna. Bersikaplah terbuka terhadap pandangan orang lain. Jadilah pendengar yang baik dan kontjutor yang baik.

## **Mempersiapkan Kasus untuk Diskusi Kelas**

Dosen Kita mungkin meminta Kita menyiapkan kasus untuk diskusi kelas. Mempersiapkan kasus untuk diskusi kelas berarti Kita perlu membaca kasus sebelum kelas, membuat catatan mengenai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal organisasi, melakukan analisis yang sesuai, dan datang ke kelas untuk menawarkan dan mempertahankan beberapa rekomendasi khusus.

## Metode Kasus versus Pendekatan Kuliah

Metode kasus pengajaran sangat berbeda dari pendekatan ceramah tradisional, di mana sedikit atau tidak ada persiapan yang diperlukan oleh siswa sebelum kelas. Metode kasus melibatkan situasi kelas di mana siswa melakukan sebagian besar pembicaraan; profesor Kita memfasilitasi diskusi dengan mengajukan pertanyaan dan mendorong interaksi siswa mengenai ide, analisis, dan rekomendasi. Bersiaplah untuk diskusi di sepanjang baris "Apa yang akan Kita lakukan, mengapa Kita melakukannya, kapan Kita akan melakukannya, dan bagaimana Kita akan melakukannya?" Persiapkan jawaban untuk jenis pertanyaan berikut:

- Apa peluang dan ancaman eksternal terpenting perusahaan?
- Apa kekuatan dan kelemahan utama organisasi?
- Bagaimana Kita menggambarkan kondisi keuangan organisasi?
- Apa strategi dan tujuan perusahaan yang ada?
- Siapa pesaing perusahaan, dan apa strategi mereka?
- Apa tujuan dan strategi yang Kita rekomendasikan untuk organisasi ini? Jelaskan alasan Kita. Bagaimana apa yang Kita rekomendasikan dibandingkan dengan apa yang direncanakan perusahaan?
- Bagaimana organisasi dapat menerapkan dengan baik apa yang Kita rekomendasikan? Masalah implementasi apa yang Kita bayangkan? Bagaimana perusahaan dapat menghindari atau memecahkan masalah tersebut?

## Pemeriksaan Silang

Jangan ragu untuk mengambil sikap tentang masalah dan mendukung posisi Kita dengan analisis obyektif dan penelitian luar. Berusaha keras untuk menerapkan konsep dan alat manajemen strategis dalam mempersiapkan kasus Kita untuk diskusi kelas. Carilah argumen dan posisi yang dapat dipertahankan. Dukung opini dan penilaian dengan fakta, alasan, dan bukti. Hitung angkanya sebelum kelas! Bersedia untuk menjelaskan rekomendasi Kita kepada kelas tanpa takut ditolak. Hormati gagasan orang lain, tetapi bersiaplah untuk melawan pendapat mayoritas ketika Kita dapat membenarkan posisi yang lebih baik.

Analisis kasus manajemen strategis memberi Kita kesempatan untuk mempelajari lebih lanjut tentang diri Kita, kolega Kita, manajemen strategis, dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Imbalan dari pengalaman ini akan bergantung pada usaha yang Kita lakukan, jadi lakukan pekerjaan dengan baik. Membahas kasus kebijakan bisnis di kelas sangat menarik dan menantang. Harapkan pandangan berlawanan dengan yang Kita hadirkan. Siswa yang berbeda akan menekankan pada aspek yang berbeda dari situasi organisasi dan mengirimkan rekomendasi yang berbeda untuk pemeriksaan dan sanggahan. Diskusi pemeriksaan silang biasanya muncul, seperti yang terjadi dalam organisasi bisnis yang sebenarnya. Hindari menjadi pengamat diam.

## Mempersiapkan Analisis Kasus Tertulis

Selain meminta Kita menyiapkan kasus untuk diskusi kelas, profesor Kita mungkin meminta Kita menyiapkan analisis kasus tertulis. Menyiapkan analisis kasus tertulis serupa dengan menyiapkan kasus untuk diskusi kelas, kecuali laporan tertulis umumnya lebih terstruktur dan lebih rinci. Tidak ada prosedur ketat untuk menyiapkan

analisis kasus tertulis karena fokus kasus berbeda; jenis, ukuran, dan kompleksitas organisasi yang dianalisis juga bervariasi.

Saat menulis laporan manajemen strategis atau analisis kasus, hindari penggunaan jargon, kata-kata yang tidak jelas atau berlebihan, akronim, singkatan, bahasa seksis, dan ejekan etnis atau rasial. Dan perhatikan ejaan Kita! Gunakan kalimat dan paragraf pendek serta kata dan frasa sederhana. Gunakan beberapa subpos. Atur masalah dan ide dari yang paling penting hingga yang paling tidak penting. Atur rekomendasi dari yang paling tidak kontroversial hingga yang paling kontroversial. Gunakan kalimat aktif daripada kalimat pasif untuk semua kata kerja; misalnya, katakan "Tim kami merekomendasikan agar perusahaan melakukan diversifikasi" daripada "Direkomendasikan oleh tim kami untuk melakukan diversifikasi." Gunakan banyak contoh untuk menambah kekhususan dan kejelasan. Tabel, gambar, diagram lingkaran, diagram batang, garis waktu, dan jenis pameran lainnya membantu mengomunikasikan poin dan ide penting. Terkadang sebuah gambar memiliki makna jutaan kata.

### **Ringkasan Eksekutif**

Dosen Kita mungkin meminta Kita untuk memfokuskan analisis kasus tertulis pada aspek tertentu dari proses manajemen strategis, seperti (1) untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi misi, tujuan, dan strategi organisasi yang ada; atau (2) untuk mengusulkan dan mempertahankan rekomendasi khusus untuk perusahaan; atau (3) mengembangkan analisis industri dengan mendeskripsikan pesaing, produk, teknik penjualan, dan kondisi pasar dalam industri tertentu. Jenis laporan tertulis ini terkadang disebut ringkasan eksekutif. Ringkasan eksekutif biasanya terdiri dari tiga hingga lima halaman teks, ditambah pameran.

### **Analisis Tertulis Komprehensif**

Dosen Kita mungkin meminta Kita untuk menyiapkan analisis tertulis yang komprehensif. Penugasan ini mengharuskan Kita untuk menerapkan seluruh proses manajemen strategis ke organisasi tertentu. Saat menyiapkan analisis tertulis yang komprehensif, bayangkan diri Kita sebagai konsultan yang diminta oleh perusahaan untuk melakukan studi tentang lingkungan eksternal dan internalnya dan membuat rekomendasi khusus untuk masa depannya. Siapkan pameran untuk mendukung rekomendasi Kita. Soroti pameran dengan beberapa diskusi di koran. Analisis tertulis yang komprehensif biasanya sekitar 10 halaman, ditambah dengan pameran.

### **Langkah-langkah dalam Mempersiapkan Analisis Tertulis yang Komprehensif**

Dalam mempersiapkan analisis kasus tertulis, Kita dapat mengikuti langkah-langkah yang diuraikan di sini, yang berkorelasi dengan tahapan dalam proses manajemen strategis dan bab-bab dalam teks ini. (Catatan — Langkah-langkah dalam menyajikan analisis kasus lisan diberikan pada halaman 356–358, lebih rinci, dan dapat digunakan di sini).

#### Langkah 1

Identifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan yang ada.

#### Langkah 2

Mengembangkan pernyataan visi dan misi organisasi.

### Langkah 3

Identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi.

### Langkah 4

Buat Matriks Profil Kompetitif (CPM).

### Langkah 5

Buatlah Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).

### Langkah 6

Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi.

### Langkah 7

Buatlah Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE).

### Langkah 8

Siapkan Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT), Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (IE), Matriks Strategi Besar, dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) yang sesuai. Berikan kelebihan dan kekurangan strategi alternatif.

### Langkah 9

Merekomendasikan strategi khusus dan tujuan jangka panjang. Tunjukkan berapa biaya rekomendasi Kita. Jelaskan dengan jelas biaya-biaya ini untuk setiap tahun yang diproyeksikan. Bandingkan rekomendasi Kita dengan strategi aktual yang direncanakan oleh perusahaan.

### Langkah 10

Tentukan bagaimana rekomendasi Kita dapat diterapkan dan hasil apa yang dapat Kita harapkan. Siapkan rasio prakiraan dan proyeksi laporan keuangan. Sajikan jadwal atau agenda tindakan.

### Langkah 11

Merekomendasikan tujuan dan kebijakan tahunan tertentu.

### Langkah 12

Merekomendasikan prosedur untuk tinjauan dan evaluasi strategi.

## **Membuat Presentasi Lisan**

Dosen Kita mungkin meminta Kita untuk mempersiapkan analisis kasus manajemen strategis, secara individu atau sebagai kelompok, dan mempresentasikan analisis Kita di depan kelas. Presentasi lisan biasanya dibagi menjadi dua bagian: isi dan penyampaian. Isi mengacu pada kualitas, kuantitas, kebenaran, dan kesesuaian analisis yang disajikan, termasuk dimensi seperti alur logis melalui presentasi, cakupan masalah utama, penggunaan spesifik, menghindari generalisasi, tidak

adanya kesalahan, dan kelayakan rekomendasi. Penyampaiannya mencakup dimensi seperti perhatian penonton, kejelasan alat bantu visual, pakaian yang sesuai, argumen yang meyakinkan, nada suara, kontak mata, dan postur tubuh. Ide-ide hebat tidak ada nilainya kecuali orang lain dapat diyakinkan tentang manfaatnya melalui komunikasi yang jelas. Panduan yang disajikan di sini dapat membantu Kita membuat presentasi lisan yang efektif.

### **Mengatur Presentasi**

Mulailah presentasi Kita dengan memperkenalkan diri Kita dan memberikan garis besar topik yang akan dibahas secara jelas. Jika sebuah tim sedang melakukan presentasi, tentukan urutan pembicara dan area yang akan ditangani setiap orang. Di awal presentasi lisan, cobalah untuk menangkap minat dan perhatian audiens Kita. Kita bisa melakukan ini dengan menampilkan beberapa produk yang dibuat oleh perusahaan, menceritakan sebuah cerita pendek yang menarik tentang perusahaan tersebut, atau berbagi pengalaman yang Kita miliki terkait dengan perusahaan tersebut, produknya, atau jasanya. Kita dapat mengembangkan atau mendapatkan video untuk ditayangkan di awal kelas; Kita dapat mengunjungi distritutor lokal produk perusahaan dan merekam wawancara pribadi dengan pemilik atau manajer bisnis. Pengenalan yang ringan atau lucu bisa efektif di awal presentasi.

Pastikan pengaturan presentasi Kita diatur dengan baik, dengan kursi untuk peserta, flip chart, proyektor transparansi, dan apa pun yang ingin Kita gunakan. Tiba di ruang kelas setidaknya 15 menit lebih awal untuk mengatur pengaturan, dan pastikan materi Kita siap untuk dikirim. Pastikan semua orang dapat melihat alat bantu visual Kita dengan baik.

### **Mengontrol Suara Kita**

Tingkat efektif berbicara berkisar dari 100 hingga 125 kata per menit. Latih presentasi Kita dengan keras untuk menentukan apakah Kita melakukannya terlalu cepat. Orang biasanya berbicara terlalu cepat saat gugup. Tarik napas dalam-dalam sebelum dan selama presentasi untuk membantu diri Kita melambat. Sediakan secangkir air; berhenti sejenak untuk minum akan membasahi tenggorokan Kita, memberi Kita waktu untuk menenangkan pikiran, mengendalikan kegugupan Kita, memperlambat Kita, dan memberi isyarat kepada audiens tentang perubahan topik.

Hindari monoton dengan memberi penekanan pada kata atau kalimat yang berbeda. Bicaralah dengan keras dan jelas, tetapi jangan berteriak. Hening dapat digunakan secara efektif untuk menghentikan suara yang monoton. Berhenti di akhir setiap kalimat, daripada menjalankan kalimat bersama dengan “dan” atau “uh/”e”.

### **Mengelola Bahasa Tubuh**

Pastikan untuk tidak melipat lengan, bersandar di podium, memasukkan tangan ke saku, atau meletakkan tangan di belakang. Pertahankan postur tubuh yang lurus, dengan satu kaki sedikit di depan kaki lainnya. Jangan membelakangi penonton; melakukannya tidak hanya kasar, tetapi juga mencegah suara Kita diproyeksikan dengan baik. Hindari menggunakan terlalu banyak gerakan tangan. Kadang-kadang, tinggalkan podium atau meja dan berjalan ke arah audiens Kita, tetapi jangan berjalan terlalu banyak. Jangan pernah menghalangi pandangan penonton tentang alat bantu visual Kita.

Pertahankan kontak mata yang baik selama presentasi. Ini adalah cara terbaik untuk membujuk audiens Kita. Tidak ada yang lebih meyakinkan bagi pembicara selain melihat penonton mengangguk setuju atau tersenyum. Cobalah untuk melihat mata semua orang setidaknya sekali selama presentasi Kita, tetapi lebih fokus pada individu yang terlihat tertarik daripada mereka yang tampak bosan. Untuk tetap berhubungan dengan audiens Kita, gunakan humor dan senyum yang sesuai selama presentasi Kita. Presentasi tidak boleh membosankan!

### **Berbicara dari Catatan**

Pastikan untuk tidak membacakan untuk audiens Kita karena membaca membuat orang tertidur. Mungkin lebih buruk dari membaca hanyalah melafalkan apa yang telah Kita hafal. Jangan mencoba menghafal apapun. Sebaliknya, berlatihlah menggunakan catatan secara diam-diam. Pastikan catatan Kita ditulis dengan jelas agar Kita tidak tergelincir saat mencoba membaca tulisan Kita sendiri. Cantumkan hanya ide-ide utama di kartu catatan Kita. Simpan kartu catatan di podium atau meja jika memungkinkan sehingga Kita tidak akan menjatuhkan atau membuatnya rusak; berjalan dengan kartu catatan cenderung mengganggu.

### **Membuat Alat Bantu Visual**

Pastikan alat bantu visual Kita dapat dibaca oleh orang-orang di bagian belakang ruangan. Gunakan warna untuk menyorot item khusus. Hindari meletakkan kalimat lengkap pada alat bantu visual; alih-alih, gunakan frasa pendek dan kemudian uraikan secara lisan tentang masalah saat Kita membuat presentasi. Umumnya, tidak boleh lebih dari empat hingga enam baris teks pada setiap alat bantu visual. Gunakan judul dan subjudul yang jelas. Hati-hati tentang ejaan dan tata bahasa; gunakan gaya penulisan yang konsisten. Gunakan selotip atau kuda-kuda untuk poster — jangan pegang poster di tangan Kita. Transparansi dan handout adalah alat bantu yang sangat baik; namun, berhati-hatilah untuk tidak menggunakan terlalu banyak handout atau audiens Kita mungkin berkonsentrasi pada mereka daripada Kita selama presentasi.

### **Menjawab pertanyaan**

Yang terbaik adalah mengajukan pertanyaan di akhir presentasi Kita, daripada selama presentasi itu sendiri. Dorong pertanyaan, dan luangkan waktu Kita untuk menanggapi masing-masing pertanyaan. Menjawab pertanyaan bisa menjadi persuasif karena melibatkan Kita dengan audiens. Jika sebuah tim memberikan presentasi, audiens harus mengarahkan pertanyaan ke orang tertentu. Selama periode tanya jawab, bersikaplah sopan, percaya diri, dan sopan. Hindari tanggapan yang bertele-tele. Jangan bersikap defensif dengan jawaban Kita, bahkan jika pertanyaan yang bermusuhan atau konfrontatif diajukan. Tetap tenang selama situasi yang berpotensi mengganggu, seperti pemeriksaan silang, mencerminkan kepercayaan diri, kedewasaan, ketenangan, dan perintah perusahaan dan industrinya. Berdirilah selama periode tanya jawab.

### **Kiat Sukses dalam Analisis Kasus**

Siswa manajemen strategis yang telah menggunakan teks ini lebih dari 12 edisi menawarkan tip berikut untuk sukses dalam melakukan analisis kasus. Tips dikelompokkan menjadi dua bagian dasar: (1) Tips Konten dan (2) Tips Proses. Tips konten berhubungan terutama dengan konten analisis kasus Kita, sedangkan tips

Proses sebagian besar terkait dengan proses yang Kita dan rekan satu grup jalani dalam mempersiapkan dan menyampaikan analisis/presentasi kasus Kita.

### Tips Konten

1. Gunakan sumber daya situs Web [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com). Perangkat lunak yang dijelaskan di sana sangat berguna.
2. Dalam mempersiapkan penilaian eksternal Kita, gunakan materi Survei Industri S&P di perpustakaan perguruan tinggi Kita.
3. Buka <http://finance.yahoo.com> atau <http://moneycentral.msn.com/investor/home.asp> dan masukkan simbol saham perusahaan Kita.
4. Lihat analisis kasus dan presentasi Kita sebagai produk yang harus memiliki beberapa faktor kompetitif untuk membedakannya dari analisis kasus siswa lain.
5. Kembangkan pola pikir mengapa, terus mempertanyakan asumsi dan pernyataan Kita sendiri dan orang lain.
6. Karena manajemen strategis adalah pelatihan batu penjur, carilah bantuan profesor di bidang khusus lainnya bila perlu.
7. Baca kasus Kita sesering mungkin saat pekerjaan berlangsung sehingga Kita tidak melewatkan detailnya.
8. Di akhir setiap sesi kelompok, tugasi setiap anggota kelompok tugas yang harus diselesaikan untuk pertemuan berikutnya.
9. Bertemanlah dengan perpustakaan dan internet.
10. Jadilah kreatif dan inovatif selama proses analisis kasus.
11. Tujuan dari analisis kasus adalah untuk meningkatkan kemampuan Kita untuk berpikir jernih dalam situasi yang ambigu dan membingungkan; jangan frustrasi karena tidak ada satu pun jawaban terbaik.
12. Jangan bingung antara gejala dengan penyebab; jangan mengembangkan kesimpulan dan solusi sebelum waktunya; menyadari bahwa informasi mungkin menyesatkan, bertentangan, atau salah.
13. Bekerja keras untuk mengembangkan kemampuan merumuskan rencana yang masuk akal, konsisten, dan kreatif; tempatkan diri Kita pada posisi ahli strategi.
14. Kembangkan kepercayaan dalam menggunakan alat kuantitatif untuk analisis. Mereka tidak sulit secara inheren; itu hanya latihan dan keakraban yang Kita butuhkan.
15. Berusahalah untuk menjadi yang terbaik secara tertulis dan dalam persiapan teknis kasus Kita. Siapkan bagan, tabel, diagram, dan grafik yang bagus. Gunakan warna dan gambar unik. Tidak ada pameran yang berantakan! Gunakan PowerPoint.
16. Jangan lupa bahwa tujuannya adalah untuk belajar; jelajahi area yang tidak Kita kenal.
17. Perhatikan detailnya.
18. Pikirkan implikasi alternatif secara penuh dan realistis. Konsekuensi dari keputusan tidak selalu terlihat. Mereka sering mempengaruhi berbagai aspek operasi perusahaan.
19. Memberikan jawaban atas pertanyaan mendasar seperti apa, kapan, di mana, mengapa, siapa, dan bagaimana.
20. Jangan hanya melafalkan rasio atau menyajikan angka. Sebaliknya, kembangkan ide dan kesimpulan tentang kemungkinan tren. Tunjukkan pentingnya angka-angka ini bagi korporasi.
21. Dukung penalaran dan penilaian dengan data faktual jika memungkinkan.

22. Analisis Kita harus sedetail dan sespesifik mungkin.
23. Sebuah gambar berbicara jutaan kata, dan gambar kreatif memberi Kita nilai A di banyak kelas.
24. Tekankan pada bagian Rekomendasi dan Implementasi Strategi. Kesalahan umum adalah menghabiskan terlalu banyak waktu pada bagian analisis eksternal atau internal makalah Kita. Ingatlah selalu bahwa bagian rekomendasi dan implementasi adalah bagian terpenting dari makalah atau presentasi.

### Tips Proses

1. Saat bekerja sebagai tim, dorong sebagian besar pekerjaan dilakukan secara individu. Gunakan rapat tim sebagian besar untuk mengasimilasi pekerjaan. Pendekatan ini paling efisien.
2. Jika diperbolehkan untuk melakukannya, undanglah pertanyaan selama presentasi Kita.
3. Selama presentasi, pertahankan postur yang baik, kontak mata, nada suara, dan rasa percaya diri. Jangan bersikap defensif dalam kondisi apa pun atau dengan pertanyaan apa pun.
4. Siapkan analisis kasus Kita sebelum tanggal jatuh tempo untuk memberikan waktu untuk refleksi dan praktik. Jangan menunda-nunda.
5. Pertahankan sikap positif tentang kelas, mengatasi masalah daripada melawannya.
6. Tetap selaras dengan profesor Kita, dan pahami nilai serta ekspektasinya.
7. Siswa lain akan memiliki kekuatan di bidang fungsional yang akan melengkapi kelemahan Kita, jadi kembangkan semangat kooperatif yang memoderasi daya saing dalam kerja kelompok.
8. Saat menyiapkan analisis kasus sebagai kelompok, bagilah menjadi beberapa tim terpisah untuk mengerjakan analisis eksternal dan analisis internal.
9. Miliki selera humor yang bagus.
10. Manfaatkan kekuatan setiap anggota grup; sukarelawan layanan Kita di bidang kekuatan Kita.
11. Tetapkan tujuan untuk diri Kita dan tim Kita; anggarkan waktu Kita untuk mencapainya.
12. Menumbuhkan sikap yang mendorong partisipasi dan interaksi kelompok. Jangan terburu-buru menilai anggota kelompok.
13. Bersiaplah untuk bekerja. Akan ada saat-saat ketika Kita harus melakukan lebih dari sekedar bagian Kita. Terimalah, dan lakukan apa yang harus Kita lakukan untuk memajukan tim.
14. Pikirkan analisis kasus Kita seolah-olah itu benar-benar terjadi; jangan mereduksi analisis kasus menjadi proses mekanis.
15. Untuk mengungkap kekurangan dalam analisis Kita dan untuk mempersiapkan kelompok untuk pertanyaan selama presentasi lisan, tugaskan satu orang dalam kelompok untuk secara aktif berperan sebagai pendukung iblis.
16. Jangan menjadwalkan pertemuan kelompok yang terlalu lama; sesi dua jam hampir benar.
17. Dorong ide-ide Kita cukup keras untuk didengarkan, tetapi kemudian berhenti; mendengarkan orang lain dan mencoba mengikuti alur pemikiran mereka; ikuti alur diskusi kelompok, kenali kapan Kita perlu kembali ke jalur yang benar; jangan mengulangi diri sendiri atau orang lain kecuali kejelasan atau kemajuan menuntut pengulangan.
18. Kembangkan gaya presentasi kasus yang langsung, tegas, dan meyakinkan; ringkas, tepat, lancar, dan benar.

19. Bersenang-senanglah jika memungkinkan. Mempersiapkan kasus terkadang membuat frustrasi, tetapi nikmati selagi bisa; mungkin perlu beberapa tahun sebelum Kita menjadi CEO lagi
20. Dalam kasus kelompok, jangan biarkan perbedaan kepribadian ikut campur. Ketika itu terjadi, itu harus dipahami apa adanya — dan kemudian disingkirkan.
21. Tuliskan hal-hal (draf) sesegera mungkin.
22. Bacalah semua yang ditulis oleh anggota kelompok lain, dan komentari secara tertulis. Hal ini memungkinkan masukan kelompok ke dalam semua aspek persiapan kasus.
23. Adaptasi dan fleksibilitas adalah kunci sukses; jadilah kreatif dan inovatif.
24. Kerapian adalah nilai tambah yang nyata; analisis kasus Kita harus terlihat profesional.
25. Biarkan orang lain membaca dan mengkritik presentasi Kita beberapa hari sebelum Kita mempresentasikannya.
26. Lakukan upaya khusus untuk mengenal anggota kelompok Kita. Ini mengarah pada lebih banyak keterbukaan dalam kelompok dan memungkinkan lebih banyak pertukaran ide. Luangkan waktu dan upaya yang diperlukan untuk mengembangkan hubungan ini.
27. Bersikaplah kritis secara konstruktif terhadap pekerjaan anggota grup Kita. Jangan mendominasi diskusi kelompok. Jadilah pendengar dan kontijutator yang baik.
28. Belajar dari kesalahan dan kekurangan masa lalu. Memperbaiki aspek-aspek yang lemah dari presentasi kasus lainnya.
29. Belajar dari pendekatan dan pencapaian positif teman sekelas.

### **Contoh Garis Besar Analisis Kasus**

Ada musisi yang bermain luar biasa tanpa nada dan ada koki yang memasak dengan luar biasa tanpa resep, tetapi kebanyakan dari kita lebih suka pendekatan buku resep yang lebih teratur, setidaknya dalam upaya pertama untuk melakukan sesuatu yang baru. Oleh karena itu, delapan langkah berikut dapat berfungsi sebagai garis besar dasar bagi Kita dalam menyajikan rencana strategis untuk masa depan perusahaan Kita. Garis besar ini bukan satu-satunya pendekatan yang digunakan dalam bisnis dan industri untuk mengkomunikasikan rencana strategis, tetapi pendekatan ini telah teruji oleh waktu, berhasil, dan mencakup semua dasar. Kita dapat mengubah konten, alat, dan konsep yang diberikan agar sesuai dengan perusahaan, audiens, tugas, dan keadaan Kita sendiri, tetapi mengetahui dan memahami aturan sebelum Kita mulai melanggarnya akan membantu.

Bergantung pada apakah kelas Kita berdurasi 50 menit atau 75 menit dan berapa banyak waktu yang diberikan profesor Kita untuk presentasi kasus Kita, berikut ini menguraikan apa yang umumnya perlu dibahas. Waktu yang disarankan (dalam menit) sebagai bagian dari presentasi diberikan untuk keseluruhan acara 50 menit. Tentu saja, semua kasus berbeda, beberapa tentang organisasi nirlaba dan beberapa tentang organisasi nirlaba, misalnya, sehingga cakupan dan konten analisis Kita mungkin berbeda. Bahkan jika Kita tidak punya waktu untuk membahas semua area dalam presentasi lisan Kita, Kita mungkin diminta untuk mempersiapkan area ini dan memberikannya kepada profesor Kita sebagai "analisis kasus tertulis." Pastikan dalam presentasi lisan untuk mengatur waktu mengetahui bahwa rekomendasi Kita dan biaya terkait adalah bagian terpenting. Kita harus mengunjungi [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) dan memanfaatkan informasi dan perangkat lunak tersebut untuk menyiapkan analisis kasus Kita. Semoga berhasil.

**Bahan Bacaan untuk Menunjang Pembelajaran**

Kearney, Eric, Diether Gebert, and Sven Voelpel. "When Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition." *Academy of Management Journal* (June 2019 ): 581–598

## Langkah-Langkah Dalam Menampilkan Analisis Kasus Lisan

### Presentasi Lisan — Langkah 1

#### Pendahuluan/Perkenalan (2 menit)

- Perkenalkan diri Kita dengan nama dan jurusan. Tetapkan pengaturan waktu kasus dan analisis Kita. Persiapkan rencana strategis Kita untuk tiga tahun 2020–2012.
- Perkenalkan perusahaan Kita dan produk/layanannya; menangkap minat.
- Tunjukkan garis besar presentasi Kita dan beri tahu siapa yang melakukan bagian apa.

### Presentasi Lisan — Langkah 2

#### Misi/Visi (4 menit)

- Tunjukkan misi dan pernyataan visi yang ada jika tersedia dari situs Web perusahaan, atau laporan tahunan, atau di tempat lain.
- Tunjukkan misi dan visi Kita yang "ditingkatkan" dan ceritakan mengapa itu ditingkatkan.
- Bandingkan misi dan visi Kita dengan pernyataan pesaing terkemuka.
- Komentari visi dan misi Kita dalam hal bagaimana mereka mendukung strategi yang Kita impikan untuk perusahaan Kita.

### Presentasi Lisan — Langkah 3

#### Penilaian Internal (8 menit)

- Berikan analisis rasio keuangan Kita. Soroti terutama rasio yang baik dan buruk. Jangan berikan definisi rasio dan jangan tandai semua rasio.
- Tunjukkan bagan organisasi perusahaan yang ditemukan atau "dibuat berdasarkan jabatan eksekutif". Identifikasi jenis grafik serta aspek baik dan buruknya. Kecuali semua pria kulit putih termasuk dalam bagan, nama orang umumnya tidak penting karena posisi menunjukkan struktur saat orang datang dan pergi.
- Sajikan bagan organisasi Kita yang telah ditingkatkan/direkomendasikan. Ceritakan mengapa Kita merasa itu lebih baik dari grafik yang ada.
- Tunjukkan peta pemosisian pasar dengan perusahaan dan pesaing. Diskusikan peta dalam terang strategi yang Kita bayangkan untuk perusahaan versus strategi pesaing.
- Identifikasi strategi pemasaran perusahaan dalam kaitannya dengan poin baik dan buruk versus pesaing dan dalam terang strategi yang Kita bayangkan untuk perusahaan.
- Tunjukkan peta lokasi operasi perusahaan. Diskusikan dalam terang strategi yang Kita impikan. Juga, mungkin perlihatkan bagan Analisis Rantai Nilai.
- Diskusikan (dan mungkin tunjukkan) situs Web perusahaan dan upaya/kemampuan e-commerce dalam hal poin baik dan buruk.
- Tunjukkan analisis "nilai perusahaan" Kita.
- Buat daftar hingga 20 kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tinjau setiap daftar tanpa "membacanya" kata demi kata.
- Tunjukkan dan jelaskan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) Kita

## Presentasi Lisan — Langkah 4

### Penilaian Eksternal (8 menit)

- a. Identifikasi dan diskusikan pesaing utama. Gunakan diagram lingkaran, peta, tabel, dan/atau gambar untuk menunjukkan intensitas persaingan dalam industri.
- b. Tunjukkan Matriks Profil Kompetitif Kita. Sertakan setidaknya 12 faktor dan dua pesaing.
- c. Meringkas tren industri utama yang mengutip Survei Industri Standar&Miskin atau statistik Kamar Dagang, dll. Soroti tren eksternal utama saat memengaruhi perusahaan, di berbagai bidang seperti ekonomi, sosial, budaya, demografis, geografis, teknologi, politik, hukum, pemerintahan, dan lingkungan alam.
- d. Buat daftar hingga 20 peluang dan ancaman perusahaan. Pastikan peluang Kita tidak dinyatakan sebagai strategi. Tinjau setiap daftar tanpa “membacanya” kata demi kata.
- e. Tunjukkan dan jelaskan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Kita

## Presentasi Lisan — Langkah 5

### Perumusan Strategi (14 menit)

- a. Tunjukkan dan jelaskan Matriks SWOT Kita, soroti setiap strategi Kita yang terdaftar.
- b. Tunjukkan dan jelaskan Matriks SPACE Kita, menggunakan setengah dari "ruang waktu" Kita pada penghitungan dan setengah lainnya untuk implikasi dari angka-angka itu. Implikasi strategi harus spesifik daripada generik. Dengan kata lain, penggunaan istilah seperti “penetrasi pasar” tidak hanya memuaskan sebagai implikasi strategi.
- c. Tunjukkan Matriks Boston Consulting Group (BCG) Kita. Sekali lagi fokuslah pada angka dan implikasi strateginya. Lakukan beberapa Matriks BCG jika memungkinkan, termasuk domestik versus global, atau pengelompokan geografis lainnya. Kembangkan BCG produk jika memungkinkan. Komentari perubahan matriks ini sesuai strategi yang Kita bayangkan. Kembangkan matriks ini bahkan jika Kita tidak mengetahui keuntungan per divisi dan bahkan jika Kita harus memperkirakan informasi sumbu. Namun, jangan menebak-nebak tentang sumbu atau informasi pendapatan/laba.
- d. Tunjukkan Matriks Internal-Eksternal (IE) Kita. Karena analisis ini mirip dengan BCG, lihat komentar sebelumnya.
- e. Tunjukkan Matriks Strategi Besar Kita. Sekali lagi fokuslah pada implikasi setelah memberikan pemilihan kuadran. Pengingat: Penggunaan istilah seperti "penetrasi pasar" tidak hanya memuaskan sebagai implikasi strategi. Lebih spesifik. Rumit.
- f. Tunjukkan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) Kita. Pastikan untuk menjelaskan strategi Kita untuk memulai di sini. Jangan kembali ke faktor internal dan eksternal. Hindari memiliki lebih dari satu 4, 3, 2, atau 1 berturut-turut. Jika Kita menilai satu strategi, Kita perlu menilai yang lain karena, faktor tertentu itu memengaruhi pilihan. Kerjakan baris demi baris daripada kolom demi kolom dalam mempersiapkan QSPM.
- g. Sajikan Halaman Rekomendasi Kita. Ini adalah halaman terpenting dalam presentasi Kita. Jadilah spesifik dalam hal strategi dan perkiraan biaya dari strategi tersebut. Total perkiraan biaya Kita. Kita harus memiliki sepuluh atau

lebih strategi. Bagilah strategi Kita menjadi dua kelompok: (1) Strategi yang Ada untuk Dilanjutkan, dan (2) Strategi Baru yang Akan Dimulai.

### **Presentasi Lisan — Langkah 6**

#### **Implementasi Strategi (8 menit)**

- a. Tunjukkan dan jelaskan analisis EPS/EBIT Kita untuk mengungkapkan apakah saham, utang, atau kombinasi terbaik untuk membiayai rekomendasi Kita. Buat grafik analisis. Putuskan pendekatan mana yang akan digunakan jika ada batasan analisis yang diberikan.
- b. Tunjukkan proyeksi laporan pendapatan Kita. Hubungkan perubahan pada item dengan rekomendasi Kita daripada secara membabi buta mengikuti perubahan persentase historis.
- c. Tunjukkan proyeksi neraca Kita. Hubungkan perubahan pada item Kita dengan rekomendasi Kita. Pastikan untuk menunjukkan perhitungan laba ditahan dan hasil keputusan EPS/EBIT Kita.
- d. Tunjukkan proyeksi rasio keuangan Kita dan soroti beberapa rasio utama untuk menunjukkan manfaat dari rencana strategis Kita.

### **Presentasi Lisan — Langkah 7**

#### **Evaluasi Strategi (2 menit)**

- a. Siapkan Balanced Scorecard untuk menunjukkan tujuan finansial dan nonfinansial yang Kita harapkan yang direkomendasikan untuk perusahaan.

### **Presentasi Lisan — Langkah 8**

#### **Kesimpulan (4 menit)**

- a. Bandingkan dan kontraskan rencana strategis Kita dengan rencana perusahaan untuk masa depan.
- b. Ucapkan terima kasih kepada penonton atas perhatian mereka. Cari dan jawab pertanyaan.