

MANAJEMEN STRATEGI

Werner R. Murhadi



MANAJEMEN STRATEGI

Werner R. Murhadi



MANAJEMEN STRATEGI

Penulis:

Werner R. Murhadi

Copy Editor:

Thomas S. Iswahyudi

Tata Letak dan Desain Sampul:

Indah S. Rahayu

ISBN: 978-623-8038-26-8

Cetakan Pertama 2024

Penerbit:

Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI & APPTI

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293

Telp. (62-31) 298-1344

E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id

Web: ppi.ubaya.ac.id

Hak cipta dilindungi Undang-undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini
dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji Syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, maka buku Manajemen Strategi ini berhasil diselesaikan. Buku manajemen strategi ini diharapkan mampu memenuhi harapan dari para praktisi bisnis ataupun mahasiswa yang sedang mengambil matakuliah Manajemen Strategi.

Buku ini terdiri atas dua belas bab yang dimulai dari pengantar manajemen strategi, kemudian dilanjutkan dengan topik globalisasi, etika, tanggung jawab sosial dan isu keberlanjutan yang saat ini menjadi perhatian masyarakat luas. Selanjutnya topik dilanjutkan dengan strategi bisnis dan korporasi, dan kemudian pengembangan visi, misi dan perencanaan strategis. Setelah memahami tahapan perencanaan strategis, maka pembahasan dilanjutkan dengan audit eksternal yang akan membahas lingkungan di luar organisasi mulai dari politik, hukum, sosial, budaya, ekonomi, dan perubahan teknologi yang semua akan berdampak pada bisnis perusahaan. Setelah memahami lingkungan eksternal maka pembahasan dilanjutkan pada lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada diperusahaan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Setelah memahami lingkungan eksternal dan internal maka pembahasan dilanjutkan dengan tahapan pengembangan strategi, yakni berbagai macam alat untuk menghasilkan strategi dibahas satu persatu mulai dari Matriks TOWS, SPACE, BCG, IE, Grand Strategy dan QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang akan dilaksanakan. Setelah membahas berbagai macam alat tersebut, dilanjutkan dengan pembahasan pengembangan strategi ke pasar internasional. *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat untuk pengembangan strategi dan sekaligus alat kontrol akan dibahas pada bagian selanjutnya. Setelah melalui berbagai tahapan

perencanaan, maka pembahasan buku ini dilanjutkan dengan tahapan implementasi, eksekusi hingga pengendalian terhadap strategi yang telah ditetapkan.

Diharapkan dengan materi yang lengkap mulai dari proses input, kemudian pencocokan, pengembangan strategi hingga diakhiri dengan pengendalian maka hal ini dapat membantu para pelaku bisnis dan mahasiswa dalam rangka mengembangkan strategi di organisasinya.

Akhir kata, tidak ada gading yang tak retak, maka saran dan masukan yang bersifat membangun sangat diharapkan.

Surabaya, 25 Januari 2024

Werner R. Murhadi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1. PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGI.....	1
Apa itu Manajemen Strategi?.....	3
Tahapan Manajemen Strategi.....	5
Terminologi dalam Manajemen Strategi.....	11
Manfaat dari Manajemen Strategi.....	22
Mengapa Perusahaan Tidak Membuat atau Gagal dalam Mengembangkan Strategi.....	23
Kesimpulan.....	27
BAB 2. GLOBALISASI, ETIKA, TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN KEBERLANJUTAN DALAM STRATEGI PERUSAHAAN.....	29
Bisnis Global.....	34
Etika Bisnis.....	41
Tanggung Jawab Sosial.....	43
Kebertahanan.....	47
Kesimpulan.....	49

BAB 3. STRATEGI BISNIS DAN KORPORASI.....	51
Tujuan Jangka Panjang dan Strategi.....	55
Strategi Bisnis.....	59
Strategi Korporasi.....	63
Sarana untuk Pencapaian Strategi.....	74
Kesimpulan.....	78
BAB 4. VISI, MISI DAN PERENCANAAN STRATEGIS	81
Visi dan Misi dalam Manajemen Strategi.....	84
Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi.....	91
Kesimpulan.....	95
BAB 5. AUDIT EKSTERNAL.....	97
Sifat dan Tujuan Audit Eksternal.....	99
Kekuatan Eksternal.....	103
<i>Porter's Five Forces Model</i>	114
Matriks Faktor Eksternal.....	118
Matriks Profil Persaingan.....	122
Kesimpulan.....	124
BAB 6. AUDIT INTERNAL.....	127
Pendekatan Sumber Daya (<i>Resource Based Approach</i>) dalam Analisis Organisasi.....	128
Analisis Rantai Nilai (<i>Value-Chain Analysis</i>).....	132
Budaya Organisasi dan Strategi.....	134
Audit Internal.....	135
Benchmarking.....	144

Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	144
Kesimpulan.....	146
BAB 7. PENGEMBANGAN STRATEGI.....	149
TOWS Matrix.....	150
SPACE Matrix.....	157
BCG Matrix.....	162
Matriks <i>Internal-External</i> (IE).....	167
<i>Grand Strategy Matrix</i>	169
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	171
Kesimpulan.....	178
BAB 8. PENGEMBANGAN STRATEGI KE PASAR INTERNASIONAL.....	181
Globalisasi dan Tahapannya.....	183
Keuntungan dan Hambatan dalam Melakukan Globalisasi	188
Rerangka Integrasi- <i>Responsiveness</i>	194
Keunggulan Bersaing Negara.....	203
Implikasi Globalisasi bagi Pemimpin Strategis.....	206
Kesimpulan.....	208
BAB 9. <i>BALANCED SCORECARD</i>	211
Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	211
Hubungan Visi-Misi-Strategi dengan <i>Balanced Scorecard</i>	218
Tujuan dan Pengukuran Kinerja.....	221
<i>Strategy Maps</i>	237
Kesimpulan.....	246

BAB 10. IMPLEMENTASI STRATEGI.....	249
Aspek Pemasaran.....	253
Aspek Keuangan.....	262
Aspek Penelitian dan Pengembangan.....	271
Aspek Sistem Informasi Manajemen.....	272
Kesimpulan.....	273
BAB 11. EKSEKUSI STRATEGI.....	277
Teknis Implementasi Strategi.....	278
Hubungan Struktur Perusahaan dengan Strategi.....	288
Isu Strategi Bidang Produksi atau Operasi.....	294
Isu Strategis Sumber Daya Manusia.....	296
Kesimpulan.....	300
BAB 12. PEMANTAUAN STRATEGI.....	303
Proses Evaluasi Strategi, Kriteria, dan Metode yang Digunakan.....	304
<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Kontrol.....	309
Perencanaan Kontinjensi dan Peran Audit dalam Evaluasi Strategi.....	310
Tantangan Abad Kedua Puluh Satu dalam Manajemen Strategis.....	312
Kesimpulan.....	314
DAFTAR PUSTAKA.....	316

DAFTAR TABEL

Tabel	1.1.	Deskripsi Keunggulan Absolut.....	11
Tabel	1.2.	Deskripsi Keunggulan Komparatif.....	12
Tabel	1.3.	Tidak Ada Spesialisasi dan Perdagangan Internasional.....	13
Tabel	1.4.	Spesialisasi Meningkatkan Output Total.....	14
Tabel	1.5.	Spesialisasi dan perdagangan internasional	15
Tabel	5.1.	Matriks EFE.....	121
Tabel	5.2	Matriks Profil Persaingan.....	123
Tabel	6.1	Evaluasi Faktor Internal untuk Toko XYZ	145
Tabel	7.1	Studi Kasus Data Perusahaan.....	165
Tabel	7.2.	Data Perusahaan.....	168
Tabel	7.3.	Matrik QSPM untuk “Toko Komputer”.....	173
Tabel	8.1.	Karakteristik, Keuntungan dan Risiko Strategi dalam Rerangka Integrasi-Responsifitas.....	200
Tabel	8.2	Rerangka Kerja Budaya, Administrasi dan politik, Geografi dan Ekonomi.....	207
Tabel	9.1	Perbedaan Indikator <i>Leading</i> dan <i>Lagging</i>	227
Tabel	9.2.	Berbagai Macam Pengukuran Pada BSC....	231
Tabel	9.3	Pertanyaan untuk membangun Story Telling BSC.....	245
Tabel	10.1.	Simulasi Pendanaan.....	265
Tabel	10.2.	Simulasi Pendanaan.....	267
Tabel	11.1.	Perbedaan Formulasi dan Implementasi Strategi.....	279

Tabel 11.2	Keuntungan dan Keterbatasan Struktur Organisasi Fungsional.....	289
Tabel 11.3.	Keuntungan dan Keterbatasan Struktur Organisasi Divisional.....	290
Tabel 11.4.	Keuntungan dan Keterbatasan Struktur Matriks.....	292

DAFTAR GAMBAR

Gambar	1.1	Tahapan Manajemen Strategi.....	5
Gambar	1.2	Tahapan Manajemen Strategi.....	8
Gambar	1.3	<i>Intended dan Emergent Strategy</i>	21
Gambar	3.1	Pengembangan Model Strategi Generik..	61
Gambar	3.2	Integrasi Vertikal dan Horisontal.....	65
Gambar	3.3	Matriks Strategi Ansoff.....	69
Gambar	5.1	Hubungan antara Kekuatan Eksternal dan Organisasi.....	101
Gambar	5.2	Model Lima Kekuatan Porter.....	115
Gambar	6.1	Rerangka VRIO untuk mendeteksi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	130
Gambar	6.2	Rantai Pasok.....	132
Gambar	6.3	Analisis Rantai Nilai Porter.....	133
Gambar	7.1	TOWS Matriks “Toko”.....	153
Gambar	7.2	Matriks Space.....	157
Gambar	7.3.	Profil Agresif.....	159
Gambar	7.4	Profil Konservatif.....	160
Gambar	7.5	Profil Kompetitif.....	161
Gambar	7.6	Profil Defensif.....	161
Gambar	7.7	Market <i>share industry</i> rokok dan bir.....	163
Gambar	7.8	Matriks BCG.....	164
Gambar	7.9	Matriks BCG.....	166
Gambar	7.10	Matriks <i>Internal-Eksternal</i>	167
Gambar	7.11	Contoh Matriks <i>Internal-Eksternal</i>	169

Gambar	7.12	Matriks <i>Grand Strategy</i>	171
Gambar	8.1	Modus go-internasional.....	194
Gambar	8.2	Rerangka Integrasi – Responsivitas.....	196
Gambar	8.3	Model Diamond Porter.....	204
Gambar	9.1	Visi, misi dan strategi sebagai pusat aktivitas BSC.....	213
Gambar	9.2	Hambatan implementasi strategi.....	219
Gambar	9.3	Sumber data untuk masing-masing perspektif.....	222
Gambar	9.4	Hubungan Visi, Strategi, tujuan dan pengukuran.....	223
Gambar	9.5	Kamus pengukuran BSC.....	237
Gambar	9.6	Peta Strategis.....	238
Gambar	9.7	Peta Strategi Salah Satu BUMN.....	239
Gambar	9.8	Pemetaan tujuan ke dalam inisiatif strategis.....	241
Gambar	9.9	<i>Template</i> pengembangan Inisiatif Strategis.....	243
Gambar	9.10	Contoh BSC lengkap ke-1.....	244
Gambar	9.11	Contoh BSC lengkap ke-2.....	244
Gambar	10.1	Bauran Pemasaran.....	258
Gambar	10.2	Peta Persepsi merek Mobil.....	261
Gambar	10.3	EPS pada berbagai <i>debt ratio</i>	266
Gambar	10.4	EPS pada berbagai <i>debt ratio</i>	268
Gambar	11.1	Struktur Organisasi Fungsional.....	290
Gambar	11.2	Struktur organisasi Divisional.....	291

Gambar	11.3	Struktur organisasi SBU.....	292
Gambar	11.4	Struktur Organisasi Matriks.....	293
Gambar	12.1	Kegiatan Evaluasi Strategi.....	307

1

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGI

Capaian Pembelajaran Bab 1

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. mendeskripsikan pengertian manajemen strategi,
2. mendiskusikan tiga tahapan manajemen strategi mulai dari aktivitas formulasi, implementasi dan evaluasi,
3. mendefinisikan dan memberikan contoh terminologi dalam manajemen strategi,
4. mendeskripsikan manfaat dari manajemen strategi,
5. menjelaskan mengapa perusahaan tidak membuat atau gagal dalam mengembangkan strategi.

Dalam dunia bisnis, kita memperhatikan ada beberapa perusahaan yang sukses dan bertambah besar, namun ada pula yang akhirnya harus dilikuidasi. Banyak faktor yang dapat membuat perusahaan sukses ataupun gagal. Perusahaan yang telah mempersiapkan dirinya sejak awal dan tahu kemana arah yang

akan dituju, akan memiliki probabilitas yang tinggi untuk dapat berhasil di kemudian hari. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan perusahaan semen yang didirikan di Gresik dengan nama PT Semen Gresik pada tanggal 07 Agustus 1957 oleh Presiden pertama Ir. Soekarno. Saat pendirian, PT Semen Gresik memiliki kapasitas terpasang 250.000 ton semen pertahun. Tahun 1991 PT Semen Gresik mendaftarkan diri sebagai BUMN pertama yang menjadi perusahaan terbuka di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Pada tanggal 20 Desember 2012, PT Semen Gresik berubah nama menjadi PT Semen Indonesia. Perubahan nama tersebut merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya Strategic Holding Group yang akan mensinergikan seluruh kegiatan operasional anak usaha. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk membawahi anak perusahaan PT Semen Gresik, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, Thanlong Cement Vietnam dan PT Solusi Bangun Indonesia Tbk.

Kemajuan PT Semen Indonesia merupakan proses panjang, dimana sempat di miliki oleh Cementos Mexicanos (Cemex), perusahaan semen asal Meksiko, dan sempat terjadi penolakan dan demo yang akhirnya mendorong Cemex keluar dari PT Semen Indonesia Tbk. Saat ini PT Semen Indonesia Tbk berhasil menjadi salah satu pemain besar di tingkat Asia Tenggara bersaing dengan Ciam Cement Thailand. Dalam laporan tahunan 2021, PT Semen Indonesia Tbk, merumuskan dan menjalankan inisiatif strategis, mencakup: 1. mendorong dan meningkatkan intensitas program efisiensi biaya melalui perubahan model bisnis, perbaikan proses bisnis, kolaborasi dengan mitra strategis serta dengan mengakomodasi solusi teknologi terkini untuk efisiensi dan efektifitas proses; 2. memperkuat posisi SIG dan produknya sebagai pilihan utama dan pertama bagi pelanggan dan stakeholders melalui berbagai aktifitas komunikasi marketing, penciptaan produk baru dan nilai tambah yang menjadi pembeda dari kompetitor; 3.

memperkuat basis produksi dan jaringan distribusi untuk mengakuisisi peluang di pusat pasar baru; 4. mengembangkan produk inovasi baru, produk solusi, serta pendekatan proses di luar dari business as usual dengan fokus pada cost efficiency dan nilai tambah dalam memenangkan persaingan; 5. meningkatkan koordinasi dan komunikasi yang proaktif dengan seluruh pemangku kepentingan untuk dapat mendukung tercapainya sasaran Perusahaan. Dengan perencanaan strategik yang handal, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi salah satu BUMN yang menguntungkan dan berdaya saing global.

Apa itu Manajemen Strategi?

Definisi manajemen strategi dari setiap penulis berbeda-beda, namun memiliki makna yang kurang lebih sama. Definisi pertama diambil dari David & David (2017) bahwa manajemen strategi adalah ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan bisnis yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari definisi ini dapat dilihat terdapat dua kata penting yaitu ilmu dan seni. Manajemen disebut ilmu dan seni? Karena ketika kita belajar manajemen ini maka akan ada teori, postulat, hipotesis, preposisi yang semua akan kita pelajari bersama dan ini merupakan karakteristik dari ilmu pengetahuan. Namun mengapa dalam definisi manajemen tersebut ada kata seni? Hal ini disebabkan teori yang sukses di suatu negara, belum tentu bila ditiru 100% oleh perusahaan local maka akan berhasil juga. Sebagai contoh *Juts-In-Time* (JIT) yang dilakukan Toyota di Jepang, yang sukses membuat Toyota menjadi perusahaan kelas dunia mengalahkan *General Motor*. Namun apakah teori *Just in Time* yang diterapkan oleh Toyota tersebut bisa kita tiru 100% dan diterapkan di perusahaan-perusahaan di Indonesia. Tentunya tidak bisa, karena kondisi kontekstual antara lingkungan bisnis di Jepang

berbeda dengan lingkungan bisnis di Indonesia. Untuk itu, agar penerapan teori-teori tersebut sukses di perusahaan lokal, maka ada seni yang harus dilakukan oleh perusahaan. Seni-seni tersebut terkait dengan seni menyesuaikan dengan kondisi konstekstual dimana bisnis tersebut berada. Dalam hal manajemen strategi maka dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan bisnis dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

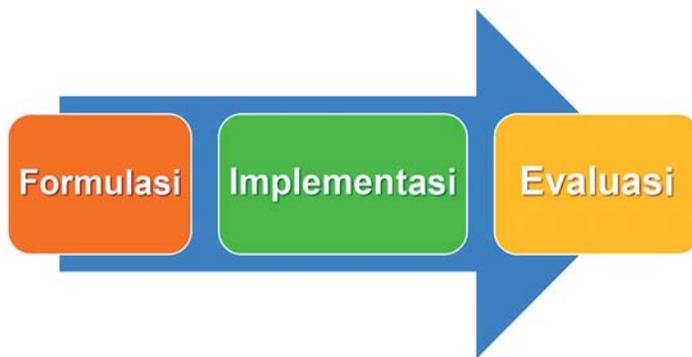
Manajemen strategi seringkali juga disebut sebagai perencanaan strategi atau *strategic planning*. Namun istilah manajemen strategi digunakan untuk merujuk pada tiga aktivitas utama yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Sedangkan istilah perencanaan strateji atau *strategic planning* lebih menekankan pada formulasi strategi saja. Untuk itu pembahasan di buku ini akan menggunakan istilah manajemen strategi karena konteksnya mulai dari formulasi/perencanaan, implementasi sampai Evaluasi. Sementara kalau menggunakan istilah *strategic planning* itu lebih menekankan pada tahap formulasi saja.

Definisi manajemen strategi berikutnya berasal dari Rothaermel (2019) menjelaskan manajemen strategi adalah sebuah bidang manajemen yang terintegrasi dengan mengkombinasikan analisis, formulasi, dan implementasi dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Sedangkan strategi itu sendiri adalah sekumpulan aktivitas yang diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi dengan mendapatkan dan mempertahankan kinerja superior terhadap pesaingnya. Perusahaan yang mencapai kinerja superior dari pesaingnya dalam industri yang sama atau melebihi rata-rata industri akan memiliki yang namanya keunggulan bersaing. Harapannya keunggulan bersaing itu bukan hanya pada satu periode waktu saja, tetapi keunggulan bersaing itu bisa berkelanjutan terus-menerus. Keunggulan bersaing yang terus menerus tersebut disebut sebagai *sustainable competitive*

advantage atau keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sementara Wheelen et al. (2018) mendefinisikan manajemen strategi sebagai sekumpulan tindakan dan keputusan manajerial yang dapat membantu dalam menentukan kinerja organisasi secara jangka panjang. Jadi manajemen strategi melibatkan keputusan manajerial, dalam rangka kinerja jangka panjang.

Tahapan Manajemen Strategi

Tahapan manajemen strategi menurut David & David (2017) ada tiga yaitu: (1) Formulasi dalam hal ini fokus pada perencanaan; (2) Implementasi berarti penerapannya di dalam organisasi; dan (3) Evaluasi berarti bicara tentang pengendaliannya.



Gambar 1.1 Tahapan manajemen strategi.
(Sumber: David & David, 2017)

Dalam tahapan formulasi strategi mencakup bagaimana perusahaan mengembangkan visi dan misi. Kemudian mengidentifikasi lingkungan eksternal terkait peluang dan tantangan. Dilanjutkan dengan menentukan kondisi internal terkait apa saja yang menjadi kekuatan perusahaan dan apa kelemahan perusahaan ini. Setelah itu, dilanjutkan dengan proses untuk menetapkan tujuan jangka panjang. Setelah tujuan jangka panjang ditetapkan, maka tim

manajemen strategi akan mengembangkan alternatif-alternatif strategi untuk pencapaian tujuan. Dari berbagai alternatif strategi yang telah dihasilkan, maka dibuat skala prioritas strategi yang akan dilakukan.

Pada saat formulasi strategi kita juga berdiskusi bisnis baru apa yang akan kita masuki? Bisnis apa yang harus kita hindari?, apakah kita melakukan ekspansi atau diversifikasi? Apakah kita akan go internasional atau cukup di *domestic market*? Apakah kita akan melakukan *merger* atau melakukan *joint venturer*? Bagaimana kalau kita mendapat hostile take over (*hostile takeover* merupakan kondisi ketika terdapat perusahaan lain yang ingin mengambil-alih perusahaan kita)? Bagaimana kita mempertahankan perusahaan dari ancaman *hostile takeover*? Apakah kita biarkan perusahaan diambil alih? Atau kita jual perusahaan kita? Atau kita harus bertahan? Hal ini semua merupakan pembahasan yang ada di dalam formulasi strategi.

Tahap berikutnya adalah implementasi strategi. Biasa tahap ini disebut sebagai tahap pelaksanaan (*action stage*). Tahap implementasi strategi itu merupakan hal yang paling penting dan sangat krusial dari tiga tahapan manajemen strategi. Seringkali kita melihat perencanaan suatu organisasi itu sangat baik akan tetapi begitu masuk dalam implementasi menjadi sangat keteteran. Sehingga sering kita melihat apa yang direncanakan berbeda dengan yang diimplementasikan. Tentu saja kondisi ini akan menjadi hal-hal yang urgen bagi suatu organisasi agar apa yang direncanakan itu bisa dijalankan dengan baik. Pada tahap implementasi ini perusahaan menetapkan tujuan tahunannya (*annual objektif*) terkait dengan budget, kebijakan perusahaan, alokasi sumber daya sehingga nanti semua apa yang telah diformulasikan di tahap awal itu dapat benar-benar direalisasikan.

Tahap ketiga dari suatu proses manajemen strategi adalah evaluasi strategi. Pada tahap evaluasi maka dilakukan penilaian

apakah strategi sudah berjalan dengan baik atau tidak. Dalam tahap evaluasi ini terdapat tiga aktivitas. Pertama, meninjau apakah faktor eksternalnya mengalami perubahan yang signifikan? Hal ini dapat dicontohkan pada akhir tahun 2019, semua perusahaan sudah membuat strategi dan budget untuk tahun 2020. Namun tiba-tiba terjadi pandemi covid di seluruh dunia, dan hal ini tidak pernah diprediksi kapan dunia mengalami wabah penyakit yang menyebar dengan begitu cepat (*infectious diseases*). Tentu saja pandemi covid-19 ditahun 2020 telah mengubah sebagian rencana bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya.

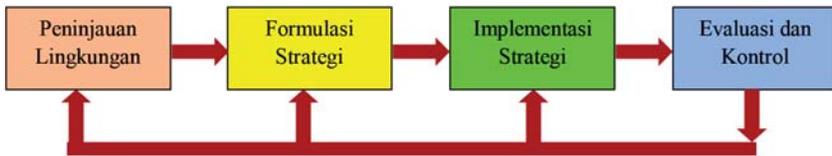
Setelah meninjau faktor eksternal, maka selanjutnya bagaimana strategi perusahaan dijalankan? Bagaimana internal yang ada saat ini? Apakah ada perubahan kekuatan-kekuatan tambahan? Apakah ada kelemahan-kelemahan yang tercipta sebagai akibat adanya perubahan lingkungan eksternal tersebut? Itu semua adalah faktor eksternal dan dampaknya yang harus kita tinjau saat evaluasi.

Yang kedua adalah bagaimana kita mengukur kinerja pencapaian atas strategi yang telah ditetapkan? Misalnya perusahaan merencanakan di dalam perencanaan strategis tahun pertamanya adalah mencapai pangsa pasar (*market share*) sebesar 60%. Apakah dalam perjalanannya target pangsa pasar tersebut tercapai? Kalau tidak tercapai, perlu dicari penyebab mengapa pangsa pasar itu tidak tercapai: Analisis untuk membandingkan antara target dan capaian kinerja tersebut dikenal sebagai analisis varians. Analisis varians ada yang bersifat *favorable* yakni capaian melebihi target yang ditetapkan, ataupun *unfavorable* yakni capaian tidak sesuai dengan target yang ditetapkan.

Setelah mengukur kinerja pencapaian, maka yang ketiga adalah melakukan tindakan perbaikan. Hal ini dapat dicontohkan bila perusahaan mengetahui ada varian dari targetnya yang semula mencapai 100 miliar ternyata capaian riil hanya 80 miliar. Dari sini perlu diketahui apa penyebab ketidaktercapaian 20 miliar

penjualan tersebut? Apakah memang karena kondisi eksternal yang berubah begitu drastis? atau produk kita yang sudah usang dan kalah bersaing? Atau produk masih bagus, namun layanan-purna jual perusahaan yang tidak bagus? Hal ini akan menjadi evaluasi dalam rangka melakukan tindakan perbaikan di masa yang akan datang.

Tahapan manajemen strategi menurut Wheelen et al. (2018) juga kurang lebih serupa dengan Gambar 1.1 sebelumnya. Namun Wheelen et al. (2018) memulainya dengan melakukan peninjauan lingkungan eksternal dan internal. Kemudian setelah itu dilanjutkan dengan melakukan formulasi strategi, kemudian diimplementasi, dan akhirnya dievaluasi.



Gambar 1.2 Tahapan manajemen strategi.
(Sumber: Wheelen et al., 2018)

Bila dalam tahapan David & David (2017), peninjauan lingkungan (*environmental scanning*) menjadi bagian penting dalam tahapan formulasi, maka Wheelen et al. (2018) memisahkannya sebagai satu tahapan tersendiri. Berdasarkan pada gambar 1.2, maka sebelum melakukan formulasi, perlu dilakukan peninjauan melihat lingkungan disekitar perusahaan. Peninjauan lingkungan adalah aktivitas untuk mengamati, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi mulai dari lingkungan eksternal dan internal kepada para pengambil keputusan. Tujuan peninjauan lingkungan adalah mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang dapat membantu dalam pembuatan analisis keputusan strategis perusahaan. Bilamana ada perubahan lingkungan, apakah hal ini akan berdampak sebagai peluang atau ancaman bagi perusahaan? Biasanya yang

mendapatkan informasi eksternal tentu orang-orang di lapangan, yakni para tenaga penjual (sales) akan mendapat informasi pertama dari tangan konsumen. Informasi penting dari konsumen utamanya terkait dengan perubahan selera pasar. Informasi tersebut tentu saja harus disampaikan kepada orang-orang inti dalam perusahaan dalam hal ini tim manajemen, agar bisa dilakukan penyesuaian terhadap selera pasar.

Di dalam melakukan peninjauan lingkungan, biasanya perusahaan akan melakukan analisis yang disebut analisis SWOT. SWOT sendiri merupakan singkatan dari *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. *Strength* berbicara tentang kekuatan yang ada dalam perusahaan, sedangkan *weakness* bicara kelemahan perusahaan. Kedua hal ini merupakan faktor internal yang ada dalam perusahaan. Sementara itu, *opportunity* merujuk pada peluang bisnis yang dihadapi perusahaan, dan *threat* itu merujuk pada ancaman yang mungkin dapat membahayakan keberlangsungan perusahaan. Bila dari definisi SWOT ini sebenarnya ada dua bagian yaitu internal yang berbicara tentang apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal berbicara tentang peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan. Secara filosofis faktor eksternal harus menjadi prioritas amatan sebelum akhirnya menuju pada faktor internal. Oleh karena itu, seringkali analisis SWOT ini diganti menjadi namanya analisis TOWS yang merupakan singkatan dari *threat*, *opportunity*, *weakness* and *strength*. TO ini adalah faktor eksternal, WS adalah faktor internal. Faktor eksternal akan berdampak besar pada internal perusahaan.

Selanjutnya akan dibahas apa itu lingkungan eksternal? Lingkungan eksternal terdiri atas peluang dan ancaman yang mungkin dapat membahayakan kelangsungan organisasi atau mungkin menciptakan peluang-peluang untuk organisasi dapat berkembang lebih maju. Sementara lingkungan internal berarti perusahaan melihat pada diri organisasi tentang apa yang menjadi

kekuatan perusahaan dengan membandingkan dengan kompetitor? Juga melihat apa sih kelemahan perusahaan ini dibanding dengan kompetitor? Lingkungan internal ini mencakup struktur perusahaan, budaya, kapabilitas, dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi.

Selanjutnya setelah membahas peninjauan lingkungan, maka perusahaan akan masuk pada formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi. Formulasi strategi adalah proses investigasi, analisis, dan pembuatan keputusan bagi organisasi dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Formulasi strategi ini merupakan kelanjutan dari peninjauan lingkungan dimana keunggulan dan kelemahan perusahaan sehubungan dengan faktor eksternal yang dihadapinya, maka bagaimana misinya dan tujuan-tujuan spesifik yang dapat dicapai dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang tersebut? Bagaimana perusahaan mengembangkan pedoman kebijakan dalam implementasi sehari-hari? itu yang termasuk dalam tahapan formulasi strategi.

Setelah tim manajemen melakukan formulasi strategi, selanjutnya akan masuk pada tahapan implementasi strategi. Pada tahap ini proses strategi dan kebijakan dilakukan dalam tindakan organisasi. Biasanya hal ini dilakukan melalui pengembangan program dalam satu tahun ini seperti apa, bagaimana *budget*nya, prosedurnya seperti apa?

Kemudian tahap akhir berikutnya adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang akan mengawasi aktivitas organisasi dan kinerja yang dihasilkan akan. Perusahaan akan memonitor data pencapaian dan membandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Misalnya target yang telah ditetapkan adalah mencapai *market share* sebesar 30%. Kemudian data capaian menunjukkan bahwa *market share* hanya mencapai 20%. Dari sini terdapat gap/kesenjangan antara target dan capaian, maka perlu diketahui penyebab ketidaktercapaian tersebut, dan

tindakan perbaikan (*corrective action*) apa yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Setelah memahami tahapan manajemen strategi, maka berikutnya akan dibahas beberapa terminologi penting yang akan digunakan dalam banyak bagian dari buku ini.

Terminologi dalam Manajemen Strategi

Di awal bagian sebelumnya, terminologi *competitive advantage*/keunggulan bersaing sering dituliskan. Namun ada istilah lain yang hampir sama, yang mungkin ditemukan di media massa baik cetak maupun online yaitu *absolute advantage* (keunggulan absoult), *comparative advantage* (keunggulan komparatif), dan *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Ketiga hal ini merupakan terminologi yang berbeda.

Keunggulan Absolut

Absolute effective atau keunggulan absolut merupakan teori yang dikemukakan oleh Adam Smith, yaitu bila suatu negara mampu menghasilkan komoditas dengan kualitas yang lebih baik dan lebih cepat dari pesaingnya, maka negara tersebut dapat dikatakan memiliki keunggulan absolut.

Tabel 1.1. Deskripsi Keunggulan Absolut

Negara	1 unit barang X	1 unit barang Y
Negara A	30	40
Negara B	40	30

Contoh negara A untuk menghasilkan satu unit barang X dibutuhkan 30 sumber daya sementara untuk menghasilkan satu unit barang Y dibutuhkan 40 sumber daya. Sedangkan negara B untuk menghasilkan satu unit barang X dibutuhkan 40 sumber

daya, sementara untuk menghasilkan satu unit barang Y dibutuhkan 30 sumber daya. Dari sini dapat dilihat bahwa negara A itu lebih baik memproduksi barang X. Karena untuk menghasilkan barang X, negara A lebih efisien dibanding negara B. Sementara negara B lebih baik fokus memproduksi barang Y, karena B lebih efisien kalau untuk memproduksi satu barang Y. Dari sini bisa dikatakan negara A memiliki keunggulan absolut bilamana dia memproduksi barang X, sementara negara B memiliki keunggulan absolut untuk memproduksi barang Y.

Keunggulan Komparatif

Terminologi berikutnya yang sering didengar dan dibaca pebisnis adalah keunggulan komparatif atau *comparative advantage*. Konsep ini dikemukakan oleh David Ricardo, salah satu ekonom terkenal yang menyatakan keunggulan komparatif itu merupakan kondisi ketika suatu negara memiliki potensi untuk menghasilkan produk lebih baik dari pesaingnya. Bila melihat definisi ini hampir sama dengan definisi keunggulan *absolute*. Namun mari kita lihat bedanya. Contoh untuk melihat perbedaannya maka kita lihat kembali negara A dan B di tabel 2.

Tabel 1.2. Deskripsi Keunggulan Komparatif

Negara	1 unit barang X	1 unit barang Y
Negara A	10	16
Negara B	40	25

Untuk menghasilkan satu unit barang X dibutuhkan 10 sumber daya untuk negara A. Sementara untuk barang Y di butuhkan 16 unit. Negara B untuk menghasilkan satu unit barang X butuh 40 sumber daya. Sementara untuk menghasilkan barang Y dibutuhkan 25 sumber daya. Katakan bila negara A dan B sama-sama memiliki

400 sumber daya, maka 400 unit sumber daya ini di negara A dapat menghasilkan 40 unit barang X. Dapat dari mana? 400 bagi 10, jadi 40 unit barang X dan Y nya nol, karena negara A cuma punya sumber daya 400. Sementara kalau dia fokus memproduksi barang Y maka dia bisa memproduksi 25 unit barang Y (di dapat dari 400 dibagi 16) dan nol barang X. Sebaliknya negara B di kondisi yang sama-sama memiliki 400 unit sumber daya. Barang X yang dihasilkan adalah 400 dibagi 40 berarti banyak 10 barang X dan untuk barang Y nol. Sementara bila negara B fokus memproduksi barang Y maka disini 400 bagi 25, barang y yang dihasilkan sebesar 16 unit, sementara barang X-nya nol.

Bila tidak ada perdagangan internasional maka disini masing-masing negara akan menyisihkan separuh sumber daya untuk barang X, dan separuh barang Y sehingga Negara A akan memproduksi 20 ton barang X ($200/10$) dan 12,5 barang Y ($200/16$). Sedangkan negara B akan memproduksi barang X sebesar 5 unit ($200/40$) dan barang Y sebesar 8 unit ($200/25$). Di sini kita lihat jumlah barang yang dihasilkan barang X total di kedua negara adalah 25, sementara barang Y totalnya adalah 20,5 unit.

Tabel 1.3. Tidak Ada Spesialisasi dan Perdagangan Internasional

Negara	Produksi barang X	Produksi barang Y
Negara A	20	12.5
Negara B	5	8
Total	25	20.5

Sekarang perhatikan baik-baik dimana negara A memiliki keunggulan Absolut baik memproduksi barang X dan Y. Negara A mampu menghasilkan barang lebih banyak 20 untuk barang X dan 12,5 barang Y di banding negara B. Oleh karena itu dikatakan

A itu memiliki keunggulan absolut dibandingkan negara B dalam kasus produksi barang X dan barang Y. Dari sini akan dilihat perbandingan komparatif, yakni Negara A memproduksi 4 kali barang X lebih banyak dibanding negara B ($20/5$). Berarti negara A mampu memproduksi 20, negara B sebanyak 5 maka berarti empat kali lipatnya. Sementara barang Y negara A mampu memproduksi 12,5 dan Negara B sebanyak 8 unit berarti 12,5 dibagi 8 sebanyak 1,6 kali. Artinya di sini negara A memiliki keunggulan komparatif untuk menghasilkan barang X dibanding dengan barang Y.

Bagaimana sekarang bila negara A dan B melakukan spesialisasi? Jadi karena A tadi jauh lebih efisien memproduksi barang X, maka fokus negara A menghasilkan barang X. Katakanlah sumber daya yang digunakan 300 dari total sumber daya yang tersedia yaitu 400, digunakan untuk memproduksi barang X, maka Negara A bisa memproduksi barang X sebanyak 30 unit. Didapat dari mana angka 30 ini? Dari sumber daya 300 dibagi 10 menjadi 30 unit. Sedangkan total sumber daya 400, maka sisanya 100 untuk memproduksi barang Y di negara A yaitu sebesar 100 dibagi 16 maka diperoleh 6,25 unit barang Y.

Sementara pada saat yang sama negara B spesialisasi pada barang Y. Mengapa? Karena Negara B memiliki keunggulan komparatif lebih baik di barang Y. Bila dari 400 sumber daya tadi semua dipergunakan untuk memproduksi barang Y, maka negara B akan mampu menghasilkan 400 dibagi 25 yaitu 16 unit barang Y.

Tabel 1.4. Spesialisasi Meningkatkan Output Total

Negara	Produksi barang X	Produksi barang Y
Negara A	30	6.25
Negara B	0	16
Total	30	22.25

Dari penjelasan, maka dapat dibuat tabel 2. Dengan spesialisasi negara A memproduksi barang X sebanyak 30 sisanya, 100 sumber daya mampu menghasilkan barang Y sebanyak 6,25. Sementara negara B dengan memiliki 400 sumber daya semua dipergunakan untuk memproduksi barang Y maka total barang yang diproduksi 16. Berapa total produksi di kedua negara tersebut untuk barang X dan barang Y? Ternyata dengan spesialisasi barang X-nya menjadi 30 barang dan barang Y menjadi 22,25 unit. Perbedaan sebelum spesialisasi, awalnya total produksi. Nah disini awalnya cuma 25 untuk barang X dan 20,5 untuk barang Y seperti pada Tabel 3, kalau setiap negara masing-masing memproduksi sendiri untuk kebutuhan dalam negerinya. Sementara dengan mereka melakukan spesialisasi dan melakukan perdagangan internasional maka total *outputnya* naik barang X nya meningkat dari semula 25 naik menjadi 30. Sedangkan barang Y naik dari 20,5 menjadi 22,25.

Selanjutnya, bagaimana bila negara B juga membutuhkan barang X? Untuk itu bisa dilakukan pertukaran oleh Negara B dan A, dimana ditukarkan 6,5 barang X untuk 6,5 barang Y dari negara B, sehingga tampak pada Tabel 5. Negara B akan mendapat 6,5 barang X dari negara A, dan sebaliknya negara A akan mendapat tambahan barang Y sebesar 6,5 sehingga menjadi 12,75.

Tabel 1.5. Spesialisasi dan Perdagangan Internasional

Negara	Produksi barang X	Produksi barang Y
Negara A	23.5	12.75
Negara B	6.5	9.5
Total	30	22.25

Jadi dengan melakukan spesialisasi dan perdagangan internasional akan memberikan banyak manfaat bagi kedua negara. Inilah yang disebut keunggulan komparatif.

Biasanya konsep keunggulan absolut dan komparatif itu terjadi pada suatu negara. Sementara keunggulan kompetitif merupakan terminologi yang lebih banyak digunakan di organisasi atau perusahaan walaupun negara juga menggunakannya.

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai aktivitas ketika perusahaan melakukan lebih baik daripada pesaingnya (David & David, 2017). Sementara Rotharmael (2019) menyatakan keunggulan kompetitif dapat tercapai bilamana perusahaan mencapai kinerja lebih baik dari pesaingnya dalam industri yang sama atau kinerja diatas rata-rata industri. Namun perusahaan itu tidak hanya diharapkan mendapatkan keunggulan bersaing, namun juga keunggulan bersaing itu bersifat berkelanjutan. Jadi apa yang dimaksud dengan keunggulan bersaing berkelanjutan? Perusahaan yang dapat mengalahkan pesaingnya atau rata-rata industri dalam jangka waktu yang lama dikenal sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage*.

Visi dan Misi

Terminologi berikutnya adalah visi dan misi. David & David (2017) menyatakan visi adalah pernyataan untuk menjawab perusahaan ingin jadi apa kedepannya? Sedangkan misi menjawab apa yang perusahaan lakukan dalam bisnis ini? Sedangkan Rothaermel (2019) menjelaskan visi adalah sebuah pernyataan tentang organisasi apa yang akhirnya akan dicapai atau dituju oleh perusahaan. Visi berisi tentang aspirasi perusahaan. Sementara itu misi dideskripsikan sebagai produk bisa berupa barang atau jasa

yang akan ditawarkan organisasi ke pasar. Whaleen et al. (2018) mempunyai pendapat berbeda terhadap misi. Misi itu didefinisikan sebagai alasan keberadaan organisasi. Kenapa organisasi ini ada? Kenapa perusahaan ini ada? Itu yang disebut sebagai misi.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu di luar organisasi yang terdiri atas lingkungan ekonomi, lingkungan sosial budaya demografi, politik, hukum, teknologi, dan *trend* persaingan. Semua faktor tersebut dapat memberikan manfaat (*peluang/Opportunities*) atau ancaman (*Threat*) bagi organisasi. Sementara Rothaermel (2019) mendefinisikan lingkungan eksternal adalah hal-hal di luar organisasi yang terdiri atas lingkungan politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, ekologi, dan legal. Hal ini biasa disebut juga sebagai PESTEL, yang merupakan singkatan dari politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, ekologi dan legal, yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sementara Whaleen et al. (2018) menjelaskan lingkungan eksternal adalah variabel diluar organisasi terdiri dari politik-legal, ekonomi, sosial-budaya dan teknologi; atau biasa disingkat sebagai PEST Analisis. Semua ini adalah kekuatan-kekuatan diluar organisasi yang berdampak pada capaian kinerja dan keberlangsungan organisasi.

Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah seluruh aktivitas yang dapat dikendalikan oleh organisasi dan dilaksanakan dengan lebih baik sehingga menciptakan kekuatan atau ternyata dalam pelaksanaannya mungkin saja lebih buruk dari organisasi lain sejenis. Akibatnya lingkungan internal akan mendatangkan dua dampak yaitu kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi. Sementara Rhotaermel

(2019) menyatakan lingkungan internal merupakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang ada dalam suatu organisasi.

Sumber daya adalah segala aset baik aset tampak (*tangible*) maupun aset tidak berwujud (*intangible*) yang dimiliki organisasi saat melaksanakan strategi. Sementara kapabilitas merupakan keahlian manajerial yang dibutuhkan untuk mengorkestrasi sumber daya yang beraneka untuk dimanfaatkan secara strategis. Jadi kapabilitas itu berbicara tentang keahlian manajerial dalam langkah mengorkestrasi sumber daya.

Yang dimaksud dengan mengorkestrasi itu diambil dari kata *orchestra*, yakni didalam suatu *orchestra* terdiri dari berbagai alat musik seperti piano, biola, saxophone, ataupun drum. Semua alat musik memiliki karakteristik sendiri-sendiri. Hasil berbagai alat musik itu akan menjadi hal indah ketika dirigennya mampu mengorkestrasi berbagai macam pemain alat musik tersebut sehingga menjadi suatu lantunan lagu yang sangat enak didengar. Inilah yang dimaksud sebagai kapabilitas.

Sedangkan kompetensi inti (*core competence*) adalah kekuatan unik yang tertanam jauh di dalam perusahaan, yang akan membedakan organisasi ini dengan organisasi pesaingnya. Apa sebenarnya kompetensi inti Toyota dibanding dengan General Motor? Kita tahu yang namanya Toyota itu adalah kompetensi intinya mampu menghasilkan mobil-mobil efisien karena ukurannya lebih kecil dibanding mobil-mobil Eropa dan Amerika. Sementara Whalen et al. (2018) mendefinisikan lingkungan internal sebagai variabel di dalam organisasi yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi.

Value dan Tujuan

Terminologi selanjutnya adalah nilai (*value*). Apa itu *value*? *Value* adalah komitmen apa yang di buat perusahaan dan pagar-pagar pembatas yang ditempatkan dalam organisasi sehingga

menjadi panduan hukum maupun etis saat orang-orang dalam organisasi itu berinteraksi dalam rangka mencapai visi dan misi. Biasanya nilai-nilai ini dibangun dari pendiri perusahaan. Sebagai contoh Astra Internasional adalah banyak memuat nilai-nilai dari pendiri Astra yaitu William Suryajaya.

Selanjutnya adalah *Core value* atau nilai inti yang menjadi penting bagi karyawan untuk memahami budaya organisasi. Nilai inti organisasi merupakan norma-norma yang menjadi standar etis yang akan menjaga perilaku individu di dalam interaksinya di dalam organisasi. Setelah visi, misi dan *value*, maka selanjutnya akan turun ke tujuan.

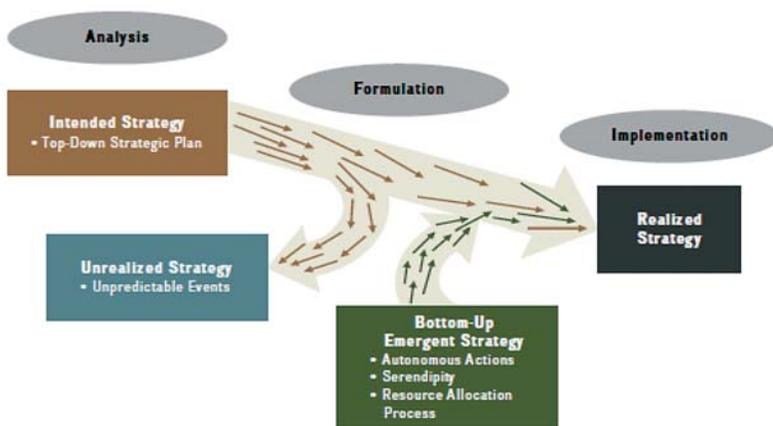
Tujuan dalam bahasa Inggris diterjemahkan sebagai *objective*. Tujuan itu apa? Tujuan merupakan hasil spesifik yang ingin dicapai organisasi dalam mengejar misi dasarnya. Tujuan adalah hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan itu (Wheelen et al., 2018). Namun perhatikan baik-baik, bilamana kita menggunakan buku bahasa Inggris ada dua terminologi yaitu *objective* dan *goal*. Kedua terminologi ini bila diterjemahkan ke bahasa Indonesia maka sama-sama bermakna tujuan. Namun sebenarnya ada beda antara *objective* dan *goal*. Kalau *goal* itu adalah pernyataan terbuka tentang apa yang dicapai organisasi. *Goal* tidak menyatakan hal-hal yang spesifik, yang hal ini berbeda dengan objektif. Objektif itu biasanya memiliki karakteristik SMART yang merupakan singkatan dari spesifik; *measurable* atau dapat diukur; *achievable* atau dapat dicapai; relevan; dan *time-bound* yang berarti ada batas waktunya. Perbedaan dengan *goal*, kalau *goal* maka perusahaan tidak perlu ada batas waktu meningkatkan profitabilitasnya. Kapan kita meningkatkan profitabilitas? Berapa profitabilitas yang dibutuhkan? Hal ini yang membedakan antara objektif dengan *goal*, meskipun dalam bahasa Indonesia keduanya sama-sama diterjemahkan sebagai tujuan.

Policy

Terminologi berikutnya adalah *policy* atau kebijakan. Sebelumnya perusahaan sudah membuat tujuan yang dibagi menjadi tujuan jangka panjang dan tujuan tahunan/jangka pendek. Menurut David & David (2017) kebijakan adalah cara untuk mencapai tujuan tahunan yang dapat berupa panduan, aturan dan prosedural. Sementara Wheelen et al. (2018) menyatakan kebijakan adalah pedoman luas untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasi. Jadi agar strategi yang telah dirumuskan di tahap formulasi itu bisa berjalan saat implementasi, maka dibutuhkan kebijakan berupa prosedur dan panduan.

Intended dan Emergent Strategy

Istilah *intended* dan *emergent strategy* ini tidak diterjemahkan karena menjadi tidak menjadi tidak lazim kalau diterjemahkan ke bahasa Indonesia. Namun kita bisa mendefinisikan *intended strategy* sebagai strategi yang sengaja disusun oleh perusahaan. Sementara, *emergent strategy* adalah strategi yang tidak direncanakan dan yang harus dibuat organisasi seiring dengan perubahan lingkungan. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.3.



Gambar 1.3 Intended dan emergent strategy.

Dari Gambar 1.3 dapat dilihat perbedaan antara *intended strategy* dan *emergent strategy*. *Intended strategy* merupakan strategi yang disusun perusahaan yang biasanya sifatnya *top-down approach*. Pada awal tahun biasanya perusahaan akan membuat rencana untuk lima tahun kedepan, dimulai dari tahun pertama, tahun kedua, ketiga dan seterusnya. Apakah strategi yang sengaja di buat perusahaan ini akan 100% menjadi terealisasi? Jawabannya tidak. Hal ini disebabkan dalam perjalanannya ada banyak kejadian yang tidak dapat diprediksi (*unpredictable*) dan dapat memengaruhi perjalanan organisasi tersebut. Sebagai contoh pada tahun 2019 akhir, perusahaan sudah membuat rencana strategis untuk tahun 2020-2021 dan seterusnya. Tetapi pada bulan Maret 2020 tiba-tiba ditemukan kasus pandemi covid pertama di Indonesia dan kemudian mengubah semuanya.

Pandemi membuat pemerintah melakukan pembatasan sosialisasi. Kalau di luar negeri dilakukan *lockdown*, Indonesia tidak melakukan *lockdown* karena Indonesia didominasi masyarakat yang berpendapatan harian (*daily income*). Pendapatan dalam harian memberikan dampak kalau sampai dilakukan *lockdown*

maka negara harus menjamin warga negaranya tersebut hidup. Kalau tidak nanti bisa terjadi kerusuhan. Adanya pandemi ini merupakan kejadian yang tidak diprediksi sehingga perusahaan harus menyesuaikan strateginya dengan kondisi tersebut. Inilah yang disebut sebagai *emergent strategy*. Pada kondisi tersebut, perusahaan harus bekerja dari rumah dimana ada yang 75%, ada 50% atau bahkan yang 100% bekerja dirumah. *Emergent strategy* ini biasanya bersifat tiba-tiba karena adanya hal-hal yang memaksa. Dari sini muncul tindakan otomatis (*autonomic action*) yang harus dilakukan perusahaan bilamana ada terjadi kejadian yang tidak diharapkan. Ataupun *serendipity* yang bermakna keberuntungan. Yang dimaksud keberuntungan adalah bahwa terjadinya kejadian yang tidak diharapkan tersebut mendatangkan peluang-peluang bisnis baru. Berangkat dari ini maka akan dibuat *emergent strategy*-nya. Bagaimana dengan pandemi yang kemudian dapat dimanfaatkan peluangnya, maka nanti akan muncul *realized strategy*, yakni strategi yang dilaksanakan ada sebagian dari *intended strategy* dan ada sebagian dari *emergent strategy*.

Manfaat Manajemen Strategi

Bagian berikut ini menjelaskan manfaat membuat manajemen strategi. Dengan membuat manajemen strategi memungkinkan organisasi menjadi lebih proaktif dan tidak reaktif. Apa beda antara perusahaan yang proaktif dan reaktif? Perusahaan reaktif berarti perusahaan sifatnya bereaksi atas kejadian yang terjadi. Sementara perusahaan pro-aktif akan mengantisipasi kejadian ke depannya, sehingga bilamana terjadi hal-hal yang tidak diharapkan maka perusahaan sudah tahu penanganannya. Jadi sifatnya sebelum kejadian perusahaan sudah melakukan antisipasi, hal ini yang dikatakan proaktif. Dengan manajemen strategi, memungkinkan organisasi untuk memulai dan memengaruhi kegiatan dan dengan demikian untuk melakukan kontrol atas nasibnya sendiri.

Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis secara kinerja keuangan menunjukkan peningkatan signifikan dalam hal penjualan, profitabilitas dan sebagainya. Secara keuangan juga perusahaan yang berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan strategi yang sistematis.

Manfaat manajemen strategis berikutnya adalah peningkatan kesadaran terhadap lingkungan. Dalam tahapan manajemen strategi ada tahapan melakukan *environmental scanning* terhadap lingkungan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengetahui peluang dan ancaman yang datang.

Dari tahapan pengembangan manajemen strategis perusahaan juga tahu bagaimana strategi pesaing. Hal ini dapat terjadi karena ketika perusahaan melakukan analisis, maka perusahaan melihat kompetitor tentang apa saja yang dilakukan kompetitor. Adanya manajemen strategi maka produktivitas karyawan juga meningkat karena ada arah yang ingin dituju, sehingga akan mengarahkan usahanya untuk memperoleh hasil yang menjadi lebih tinggi.

Manajemen strategi juga mengurangi resistensi terhadap perubahan. Seringkali yang namanya perubahan itu sangat sulit diterima oleh karyawan, karena karyawan merasa khawatir bilamana perubahan itu membuat mereka terdepak dari posisinya saat ini. Berikutnya manfaat dari manajemen strategi adalah pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan kinerja dengan *reward*. Dengan adanya strategi bilamana strategi perusahaan tercapai biasanya perusahaan akan memberikan bonus tahunan.

Mengapa Perusahaan Tidak Membuat atau Gagal dalam Mengembangkan Strategi

Pada bagian sebelumnya, sudah dijelaskan manfaat adanya manajemen strategi. Namun mengapa ada perusahaan-perusahaan yang tidak melakukan pengembangan strategi? Ada beberapa alasan perusahaan tidak melakukan pengembangan strategi. Pertama,

mungkin perusahaan tidak ada pelatihan formal tentang bagaimana mengembangkan strategi yang efektif. Kedua, perusahaan tidak memahami manfaat perencanaan strategis. Ketiga, kemungkinan orang-orang dalam perusahaan tidak tahu atau tidak mendapatkan imbalan dari melakukan aktivitas pencernaan tersebut. Keempat, tidak ada hukuman karena tidak melakukan perencanaan. Kelima, orang dalam perusahaan terlalu sibuk menyelesaikan krisis-krisis internal sehingga lupa apa yang harus dilakukan untuk masa depannya. Sebagai contoh ada maskapai yang terlilit hutang puluhan triliunan rupiah, kemudian ekuitasnya juga negatif puluhan triliun. Akhirnya manajemen perusahaan sibuk untuk membenahi agar *cash cow*-nya membaik, sehingga lupa bagaimana pengembangan strategi ke depannya. Padahal negara Indonesia adalah negara kepulauan, tentu lebih efisien dengan menggunakan penerbangan untuk menjangkau seluruh daerah di Indonesia.

Alasan berikutnya adalah melihat pencernaan sebagai hal yang membuang-buang waktu. Memang benar perencanaan itu bukan hal yang mudah dan membutuhkan waktu. Selanjutnya alasan perusahaan tidak membuat manajemen strategi adalah sudah puas dengan kesuksesan saat ini. Hal ini mengakibatkan seringkali orang lupa bahwa kesuksesan yang telah dicapai hari ini mungkin bisa membuat di gagal di masa yang akan datang.

Pengalaman buruk sebelumnya dengan perjalanan strategis yang dilakukan di suatu tempat menjadi alasan untuk tidak melakukan perencanaan strategis. Hal ini dimungkinkan karena pengalaman individu dalam membuat perencanaan strategis dan akhirnya gagal.

Berikutnya kegagalan pengembangan strategi. Seringkali perusahaan itu terutama perusahaan yang sudah *go public*, membuat perencanaan hanya karena syarat dan aturan yang ada di bursa.

Selanjutnya adalah gagal karena terlalu tergesa-gesa dari tahap pengembangan misi ke perumusan strategi. Gagal me-

ngomunikasikan rencana tersebut kepada karyawan sehingga karyawan bekerja sehari-hari dengan prinsip “*bisnis as usual*”. Konsep “business as usual” seperti dicontohkan karyawan yang datang jam delapan pulang jam lima, mengerjakan aktivitas rutin dan tidak tahu kemana arah perusahaan ke depannya.

Alasan kegagalan berikutnya adalah manajer puncak banyak membuat keputusan intuitif yang bertentangan dengan rencana formal. Tentu hal ini sangat berbahaya. Perencanaanya baik kemudian dalam pelaksanaannya ternyata manajer puncak membuat keputusan-keputusan di luar yang direncanakan. Manajer puncak membuat keputusan lebih dengan mengandalkan intuisi pribadi daripada apa yang ada dalam perencanaan formal.

Berikutnya adalah gagal melibatkan karyawan kunci dalam semua tahapan perencanaan. Gagal menciptakan iklim kolaborasi yang mendukung perubahan. Memandang perencanaan sebagai tidak perlu atau tidak penting. Atau menjadi begitu asyik dengan masalah saat ini, sehingga tidak cukup waktu untuk melakukan perencanaan strategik. Yang terakhir menjadi begitu formal dalam perencanaan sehingga fleksibilitas dan kreativitas menjadi terhambat. Ini semua merupakan penyebab kegagalan dalam pengembangan manajemen strategi.

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana organisasi memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan? Tentu organisasi harus memiliki visi dan misi yang jelas. Dari visi dan misi itu, perusahaan mengembangkan strategi pencapaiannya. Bagaimana caranya? Pertama, perusahaan mengumpulkan data-data, dan menganalisisnya, kemudian membuat skala prioritas, dan mengembangkan berbagai macam alternatif strategi. Setelah memperoleh berbagai macam alternatif strategi, diputuskan mana yang hari ini akan mendapat prioritas utama. Kemudian setelah perusahaan melakukan formulasi, lalu masuk pada tahapan implementasi. Tahapan implementasi terkait bagaimana

struktur organisasi, alokasi sumber daya, bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana menarik pelanggan baru, hingga bagaimana mengelola keuangan. Berikutnya adalah dilakukan evaluasi dengan membandingkan antara apa yang direncanakan dengan hasil aktual dari implementasi. Apakah ada varians antara perencanaan dan hasil actual? Bila varian-nya tidak menguntungkan (*unfavorable*) maka tindakan apa yang harus dilakukan? Proses ini akan terus berlangsung sehingga membentuk siklus perencanaan – implementasi – pengawasan.

Apa beda antara strategi bisnis dan strategi militer? Perbedaannya adalah strategi militer dievaluasi di dalam asumsi konflik. Sementara strategi bisnis dirumuskan pada saat asumsinya ada terjadi persaingan yang cukup ketat. Hal ini diibaratkan sebagai laut merah (*red ocean*), yang persaingannya sangat ketat sehingga membuat para pelaku bisnis saling “membunuh” untuk menjadi yang terbaik. Persamaan antara strategi bisnis dan strategi militer, baik organisasi bisnis maupun militer harus beradaptasi dengan perubahan yang terus meningkat untuk menjadi sukses.

Hal ini seperti yang tertulis dalam buku Sun Tzu tentang *The Art of War*, dimana untuk bisa memenangkan persaingan dalam perang militer adalah sama seperti memenangkan persaingan bisnis. Dalam buku Sun Tzu dijelaskan bahwa perang adalah masalah yang sangat penting bagi negara, masalah hidup atau mati; Bahwa perang ini menuju pada kelangsungan hidup atau pada kehancuran satu negara. Untuk bisa memenangkan persaingan maka menurut Sun Tzu perlu untuk mengenali musuh. Yang terpenting adalah sebelum mengenali musuh, maka kenalilah dirimu sendiri. Untuk dapat mengenali musuh dilakukan dengan cara melaksanakan analisis lingkungan eksternal yang mendeskripsikan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Untuk mengenali diri sendiri dapat dilakukan dengan cara melaksanakan analisis lingkungan internal, yaitu memperhatikan kekuatan dan kelemahan. Kalau perusahaan

mampu mengenali musuh dan mengenal dirinya, mungkin bila ada banyak pertempuran, maka perusahaan tidak akan pernah terkalahkan. Pemimpin yang terampil tidak membiarkan strategi menghambat gerakan yang kontra-kreatif.

Kesimpulan

Manajemen strategi adalah ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan bisnis yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam melakukan manajemen strategi terdapat tiga tahapan yaitu perencanaan, implementasi dan pengawasan. Dalam mempelajari manajemen strategi terdapat berbagai istilah bisnis mulai dari visi, misi, tujuan, nilai, keunggulan bersaing hingga lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pemahaman yang baik atas berbagai terminologi akan sangat membantu penguasaan pembelajaran pada tahapan berikutnya.

Manajemen strategi sangat bermanfaat dalam memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan. Namun banyak pula perusahaan yang gagal dalam menyusun manajemen strategi atau bahkan tidak mau membuat manajemen strategi perusahaan. Menyusun perencanaan strategi perusahaan diibaratkan menyusun strategi perang militer, Yang terdapat perbedaan dan juga kesamaan. Pengembangan manajemen strategi yang baik akan mengenal lingkungan eksternal dan internal dari perusahaan, sehingga diharapkan akan mampu memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Latihan

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen strategi?
2. Apakah hubungan antara manajemen strategi dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*)?

3. Bagaimana organisasi melakukan tahapan dalam membuat manajemen strategi?
4. Apakah perbedaan antara manajemen strategi dan perencanaan strategis?
5. Apakah perbedaan antara visi dan misi organisasi?
6. Apakah perbedaan antara *Intended strategy* dan *Emergent Strategy*?
7. Apakah manfaat organisasi dalam melakukan perencanaan strategi?
8. Mengapa organisasi gagal dalam melakukan manajemen strategi?
9. Mengapa strategi bisnis dapat diibaratkan dengan strategi militer dalam peperangan?
10. Siapakah pihak yang dilibatkan dalam pembuatan manajemen strategi? Mengapa saudara melibatkan pihak-pihak tersebut?

2

GLOBALISASI, ETIKA, TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN KEBERLANJUTAN DALAM STRATEGI PERUSAHAAN

Capaian Pembelajaran Bab 2

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. mendiskusikan sifat berbisnis secara global dan menjelaskan perbedaan budaya dalam bisnis global,
2. menjelaskan mengapa etika yang baik penting dalam melakukan perencanaan strategis,
3. membahas mengapa tanggung jawab sosial dan kebijakan merupakan isu kunci dalam perencanaan strategis,
4. membahas sifat kelestarian lingkungan dan mengapa hal itu menjadi isu utama dalam perencanaan strategis.

Benjamin alias Tjia Kian Joe merasa prihatin dengan nasib abangnya, Tjia Kian Liong, yang meringkuk satu setengah bulan di Penjara Banceuy, Bandung. Si abang dibui karena tuduhan korupsi di perusahaan yang dibangunnya. Nama baiknya rusak. Benjamin

yang masih kuliah di Institut Teknologi Bandung itu pun minta tolong pada abangnya yang lain, Tjia Kian Tie, yang menetap di Amsterdam, Belanda. Keduanya berusaha membukakan jalan bagi Kian Liong yang sedang terpuruk agar bisa menjalani hidup baru dengan sebuah perusahaan baru. Perusahaan yang diinginkan adalah perusahaan dagang. Kian Liong punya pengalaman dagang yang cukup panjang sejak remaja. Benjamin ingin perusahaan itu nantinya “bisa impor”. Memiliki perusahaan yang bisa impor tentu bukan hal yang mudah pada saat itu. Pada 1950-an hak impor sangat sulit didapat. Mereka pun berpikir untuk membeli perusahaan yang bisa impor, tetapi sedang mati suri. Kian Liong dan saudara-saudaranya pun berkongsi dengan kawan zaman sekolah bernama Liem Peng Hong—seorang pengusaha rokok di Malang. Pada zaman Program Benteng—yang sangat pro pengusaha pribumi—orang-orang Tionghoa macam mereka agak sulit hidup dalam dunia usaha. Mereka akhirnya berhasil mendapatkan perusahaan mati suri yang masih memegang hak impor.

Nama Kian Liong tidak tercantum dalam anggaran dasar perusahaan untuk sementara karena masalah hukum yang menimpanya. Sementara nama Benjamin menjadi salah satu pemegang saham. Perusahaan itulah cikal bakal dari Astra. Perusahaan itu berkantor di Jalan Sabang nomor 36A Jakarta. Perusahaan kecil itu lebih mirip toko kelontong ketimbang importir. Lokasinya pun sering terancam banjir. Mereka kemudian mengganti nama perusahaan. Kian Tie—adik Kian Liong yang doktorandus lulusan Belanda—mengusulkan nama Astra. Nama itu berasal dari mitologi Yunani kuno yang berarti terbang ke langit dan menjadi bintang terang. Kian Liong dan Liem Peng Hong setuju. Lengkapnya, perusahaan itu bernama Astra International Inc. Tak lupa logo bola dunia yang diembeli pita dengan tulisan “astra” mereka buat. Mereka mendaftarkan diri ke Notaris Sie Khwan Djioe pada 20 Februari 1957. Modal mereka kala itu senilai Rp2,5

juta. Selama sepuluh tahun pertama, jumlah karyawan Astra tak lebih dari 5 orang. Pada dekade awal itu, Astra awalnya sempat pula jadi distributor dan importir limun merek Prim Club kornet CIP. Tak hanya produk impor, tetapi juga lokal dari Bandung seperti pasta gigi Fresh O Dent, pasta gigi Odol Dent sempat didistribusikan. Bisnis pengiriman fosfat alumunium dan bohlam lampu. Pernah juga mengekspor kopra dan minyak goreng.

Belakangan hanya Kian Liong yang mengelola Astra. Kian Tie malah bekerja di sebuah bank di Palembang sementara Pang Hong asyik dengan bisnisnya yang lain. Saham-saham pun beralih ke tangan Kian Liong semua pada 1961. Setelah itu, Astra memasuki babak baru. Pada masa-masa sulit Demokrasi Terpimpin orde lama Presiden Sukarno, antara 1962 hingga 1964, Astra sempat menjadi pemasok lokal proyek pembangunan waduk Jatiluhur. Memasuki tahun 1965, Astra tak mampu berkembang di tengah situasi ekonomi yang buruk. Ketika itu, perekonomian Indonesia memang sedang menghadapi kejatuhan, inflasi membubung tinggi hingga 600 persen. Daya beli masyarakat hancur-hancuran sehingga membuat perusahaan satu per satu berjatuh.

Kian Liong mencoba mempertahankan perusahaannya agar bisa tetap hidup. Kian Liong dan stafnya kemudian memindahkan kantor dari Jalan Sabang ke Jalan Juanda III nomor 8. Pada tahun-tahun itu pula dia mengubah namanya menjadi William Soeryadjaya atas saran seorang jaksa Bandung bernama Suryakusuma Dinata.

Setelah terjungkalnya Demokrasi Terpimpin, dunia usaha mulai bangkit lagi. Banyak pelarian di era Sukarno seperti Soemitro Djojohadikusumo pulang dan dipekerjakan di pemerintahan baru. “Soemitro berkawan baik dan sering dibantu oleh Kian Tie, yang menetap di Malaysia sejak 1961. Di Indonesia, ibunda sang Profesor sering dibantu oleh William, sebuah tindakan berisiko di era Sukarno,” catat buku *Man of Honor*. Perekonomian perlahan membaik bagi William. Pada 1966 Astra menjadi importir 80

ribu ton aspal dari Marubeni Jepang untuk membangun jalan. Ia bahkan mendapat pinjaman dana dari USAID sebesar \$2,9 juta. Dengan dana itu, William boleh mengimpor apapun, termasuk truk dari Amerika. “William menggunakan dana tersebut untuk mengimpor 800 unit truk merek Chevrolet buatan General Motor Co. dan menjualnya kepada Pemerintah,” tulis Bisuk Siahaan dalam *Industrialisasi di Indonesia: Sejak Rehabilitasi Sampai Awal Reformasi* (2000). Sayangnya, William tak bisa mengimpor lebih banyak lagi truk-truk dari General Motor. Apalagi dia pernah dianggap melanggar dan tidak memahami ketentuan USAID yang melarang jadi pemasok ke pemerintahan. Tak mampu dapat truk dari Amerika, William pun menoleh ke Jepang pada 1969. “Hidung bisnis William yang tajam segera mengendus-ngendus peluang lain. Truk-truk bermerek Toyota segera terbayang di kepalanya,” tulis Amir Husin Daulay dalam *William Soeryadjaya, Kejayaan dan Kejatuhannya* (1993).

Kebetulan, Hideo Kamio—yang pernah jadi manajer di Gaya Motor waktu zaman Jepang—bersikeras truk-truk Toyota yang akan masuk Indonesia harus dirakit di Gaya Motor. Orang-orang Toyota itu pun diarahkan Suhartoyo dari Kementerian Perdagangan. “Kalau Anda mau Gaya Motor, ya harus berhubungan dengan Astra dan *owner*-nya. Anda harus melepas dulu MoU dengan perusahaan lain dan *join* dengan Astra untuk jadi agen tunggal,” kata Suhartoyo seperti dikutip dalam *Man of Honor*. Kala itu Gaya Motor sudah dipegang oleh William. “PT Gaya Motor, bukan lagi PN Gaya Motor) dengan akte notaris Eliza Pondag tanggal 25 Februari 1969. Di mana Tjian Kian Liong (William Soeryadjaya) sebagai Presiden,” tulis Amir Husin.

Jadilah Toyota sebagai mitra penting dari Astra. Truk-truk Toyota membanjiri areal proyek-proyek maupun kawasan industri Indonesia. Tak hanya truk, sejak 1971, setelah Amerika tidak memproduksi truk dan jip dengan setir kanan, Astra akhirnya

menguasai pasar truk dan jeep Indonesia. Astra berjaya. Tak hanya merek Toyota, belakangan juga Honda, Isuzu, Daihatsu dan lainnya.

Bisnis William pun merambah ke bidang lain, tak hanya dunia otomotif bersama Astra. Ketika William makin tua, dua anaknya, Edward dan Edwin juga terjun ke dunia bisnis. Anak William, Edward mendirikan Bank Summa. Namun bank tersebut bermasalah dan keuangannya tidak sehat. Pada 14 Desember 1992 bank itu pun dilikuidasi pemerintah. Kredit macet Bank Summa kala itu mencapai Rp1,2 triliun. Menurut Kees Bartens dalam *Pengantar Etika Bisnis* (2000), “masalah kredit macet akibat *mismanagement* anggota keluarganya. William Surjadaja terpaksa harus membantu dengan melepaskan semua sahamnya di Astra.”

Melepas Astra yang dibangunnya tentu bukan hal mudah bagi William yang sudah menjelang senja usianya. Namun, ia tak punya pilihan lain. Nama baik keluarga harus dijaga dengan tanggung jawab. Demi mengembalikan dana nasabah, Astra akhirnya dilepas. Saat ini, sebanyak 51,11 persen saham Astra International dikuasai oleh Jardine Cycle & Carriage Limited, sebuah perusahaan yang berbasis di Singapura. Sisa saham Astra dimiliki oleh masyarakat. Nama William memang sudah tak lagi tercantum dalam daftar pemilik Astra. Namun siapapun pasti mengingat bahwa Astra adalah buah keringat William Soeryadjaya, yang meninggal pada 2 April 2010. (Sumber: <https://tirto.id/sejarah-jatuh-bangun-pt-astra-bersama-william-soeryadjaya-cvcj>).

Cerita tersebut merupakan sejarah pendiri dari Astra yaitu William Suryajaya yang dikenal sebagai tokoh bisnis yang memiliki etika tinggi. Cerita tersebut akan menginspirasi pelaku bisnis untuk berbisnis dengan etis sehingga menjadi perusahaan yang berkembang dengan skala global.

Bisnis Global

Globalisasi merupakan kata yang sudah tidak asing lagi didengar oleh masyarakat. Apa yang dimaksud globalisasi? Globalisasi merupakan proses terintegrasinya pasar di seluruh dunia dan ekonomi yang menjadi lebih terintegrasi. David dan David (2017) menjelaskan bahwa globalisasi merupakan proses melakukan bisnis di seluruh dunia sehingga keputusan strategis dibuat berdasarkan pada perspektif global perusahaan. Jadi keputusan strategi perusahaan tidak hanya mempertimbangan pada pasar domestik. Selanjutnya untuk dapat masuk ke pasar global maka dibutuhkan strategi global.

Strategi global itu adalah seluruh aktivitas merancang, memproduksi, dan memasarkan produk dengan mempertimbangkan kebutuhan global. Jadi perusahaan tidak hanya fokus pada pasar domestik, melainkan seluruh dunia. Tetapi masalahnya bagaimana perusahaan menciptakan pasar di luar pasar domestik?

Di berbagai media pemberitaan bidang ekonomi manajemen akan banyak ditemukan istilah MNC. MNC merupakan singkatan dari *multinational corporation*, yaitu organisasi yang menjalankan bisnis lintas negara. Thomas Friedman menyatakan dalam bukunya “the world is flat”, bahwa pekerjaan, pengetahuan, dan modal dapat mudah berpindah antar-negara. Itulah yang terjadi saat ini. Perpindahan itu saat ini dapat dilakukan dengan kecepatan tinggi, dengan pembatasan-pembatasan yang lebih rendah dibanding dengan masa lalu. Karena bisnis menjadi global, maka manajemen strategi menjadi sangat penting dalam rangka mengembangkan daya saing perusahaan jangka panjang. Perusahaan didorong untuk tidak hanya bersaing pada pasar domestik, namun juga bersaing dengan pasar global. Termasuk di dalamnya adalah bagaimana kompetitor asing masuk ke dalam pasar domestik dan bagaimana perusahaan mampu ekspansi ke pasar luar negeri.

Setelah memahami definisi globalisasi, selanjutnya akan dibahas keuntungan bila perusahaan melakukan bisnis global. Keuntungan pertama dari bisnis dilakukan secara global adalah perusahaan dapat memperoleh pelanggan baru. Saat ini, mungkin perusahaan hanya memproduksi untuk kebutuhan konsumen Indonesia, namun seiring dengan meningkatnya persaingan maka perebutan pangsa pasar dalam negeri menjadi berdarah-darah. Agar dapat menjual produk yang telah dihasilkan, maka perusahaan bisa melakukan ekspor ke Afrika, Timur Tengah, dan sebagainya. Dengan globalisasi maka akan tercipta pasar-pasar baru bagi perusahaan kita.

Selanjutnya keuntungan kedua dari perusahaan global adalah dengan orientasi global maka konsumen di luar negeri dapat menyerap kelebihan produksi, sehingga dapat mengurangi biaya per unit, dan mengurangi risiko dengan tidak bergantung pada satu pasar saja.

Keuntungan ketiga, perusahaan ketika mendirikan pabrik akan menentukan besaran kapasitas produksi. Kapasitas produksi tentu sangat tergantung pada pasar yang akan dituju. Bila perusahaan hanya memfokuskan pada pasar domestik maka pasar yang tersedia hanya sekitar 270 juta penduduk Indonesia. Namun bila perusahaan melakukan bisnis global, maka pasar ini akan menjadi lebih besar lagi.

Dengan berbisnis global, maka perusahaan dapat membuat kapasitas produksi yang besar sehingga tercapai skala ekonomis. Skala ekonomis di sini bermakna bahwa dengan banyaknya jumlah barang yang dihasilkan maka biaya per-unit (*unit cost*) nya akan semakin kecil. Berarti dapat disimpulkan bahwa keuntungan dengan beroperasi global berikutnya adalah dapat memungkinkan perusahaan untuk membangun fasilitas produksi berbiaya rendah. Selain memproduksi dengan skala lebih besar, maka dengan perusahaan yang berorientasi global maka perusahaan dapat

memproduksi barang dengan biaya murah karena dapat mencari negara yang memiliki sumber daya berlimpah.

Contohnya adalah sepatu Nike yang merupakan *brand* global berasal dari Amerika Serikat, yang sepatunya tidak diproduksi di Amerika. Sepatu Nike banyak diproduksi di Indonesia karena industri sepatu merupakan industri padat karya sehingga upah buruh menjadi salah satu pertimbangan bagi perusahaan.

Selanjutnya keuntungan ke-empat dari bisnis global adalah kemungkinan pesaing di pasar luar negeri tidak ada, atau persaingan mungkin kurang intens dibanding pasar domestik. Sebagai contoh minyak kelapa sawit (*Crude palm oil* – CPO), yang mana dalam hal ini Indonesia dan Malaysia adalah produsen terbesar di dunia. Di Indonesia banyak sekali pemain CPO namun pasar dalam negeri ini terbatas. Untuk itu, perusahaan penghasil CPO harus melakukan ekspor ke berbagai negara, dan CPO itu bisa dipergunakan untuk menghasilkan minyak goreng, bahan baku kosmetik, sabun, dan lainnya. Dengan perusahaan masuk ke pasar luar negeri, maka CPO dari perusahaan Indonesia itu pesaing utamanya hanya Malaysia.

Keuntungan kelima dari bisnis global adalah dengan operasi di luar negeri dapat mengakibatkan penurunan tarif atau pajak yang lebih rendah dan perlakuan politik yang menguntungkan. Dengan perusahaan masuk ke pasar luar negeri maka pemerintah memberikan berbagai insentif bagi pelaku ekspor karena akan mendatangkan devisa.

Keuntungan berikutnya adalah salah satu modus melakukan bisnis global dengan menggunakan usaha patungan (*joint ventures*). Untuk dapat masuk ke pasar luar negeri itu dapat dilakukan dengan berbagai macam model seperti ekspor dari negara asal, buka kantor cabang ataupun melakukan usaha patungan. Usaha patungan dapat memungkinkan perusahaan untuk mempelajari teknologi, budaya dan praktik bisnis orang lain dan untuk membuat kontak dengan pelanggan, pemasok, kreditor dan distributor potensial di luar negeri.

Di balik keuntungan bisnis secara global sebagai dikemukakan di atas, maka bisnis *global* juga memiliki kekurangan. Pertama, adanya kemungkinan risiko nasionalisasi (perusahaan diambil alih oleh negara yang dimasukinya) terutama di negara-negara yang sedang berkonflik atau yang faksi-faksi nasionalnya sedang tumbuh di negara tersebut. Hal ini mungkin terjadi karena mereka tidak senang melihat investasi asing yang masuk ke negaranya, maka mereka melakukan nasionalisasi.

Kekurangan kedua adalah perusahaan akan menghadapi kekuatan sosial, budaya dan berbagai macam hal yang sangat berbeda dengan negara asalnya.

Kelemahan ketiga adalah pesaing di negeri asing sering ditaksir terlalu tinggi dan kekuatannya sering diremehkan. Ketika perusahaan masuk ke pasar luar negeri, maka akan terdapat persepsi bahwa perusahaan lebih hebat dari pada pesaing lokal. Ketika perusahaan meremehkan (*underestimate*) terhadap kemampuan perusahaan lokal, maka ini akan menjadi bahaya bagi perusahaan. Hal yang paling dikhawatirkan adalah ketika perusahaan masuk ke luar negeri, ternyata pesaing lokal mampu mengembangkan produk-produk yang serupa dan kompetitif dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan kita. Hal ini akan membuat perusahaan kita menjadi berkurang daya saingnya.

Kelemahan berikutnya adalah perbedaan bahasa, budaya dan sistem nilai berbeda antar-negara yang dapat menciptakan hambatan komunikasi. Setiap negara memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Setiap kota di dalam negara tersebut juga memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Ada perbedaan budaya yang ada di lingkup kontekstual masyarakat setempat harus diperhatikan dan dilakukan adaptasi agar perusahaan dapat diterima di negara tersebut.

Selanjutnya apa yang menjadi tantangan global saat ini? Pertama ekonomi dunia semakin terkoneksi dan terintegrasi. Artinya kejadian dalam suatu negara akan berdampak kepada negara

lainnya. Sebagai contoh di awal tahun 2022, Rusia melakukan invasi kepada Ukraina. Rusia dan Ukraina sendiri adalah salah satu penghasil gandum terbesar di dunia. Hampir 40% produksi gandum dunia itu dihasilkan oleh kedua negara tersebut. Rusia juga penghasil minyak bumi dan gas. Ketika Rusia melakukan invasi terhadap Ukraina yang terdampak adalah pasar dunia, karena dunia dalam hal ini Amerika dan Uni Eropa melakukan sanksi ekonomi terhadap Rusia. Sanksi USA dan Uni Eropa tersebut, dibalas oleh Rusia dengan melakukan blokade terhadap Laut Hitam sehingga produk-produk ekspor dari Ukraina tidak bisa keluar. Dampaknya adalah harga minyak, gas dan harga gandum melonjak tajam.

Tantangan kedua terkait rantai pasok global (*Global supply chain*) khususnya saat pandemik covid-19 selama tahun 2020-2021. Saat seluruh dunia mengalami pandemi covid-19, hal ini membuat banyak Negara yang melakukan pembatasan aktivitas sosial bermasyarakat dan aktivitas ekonomi. Bahkan beberapa negara melakukan *lockdown*, yaitu penguncian terhadap kota-kota atau area-area tertentu di negaranya tersebut. Dampaknya ketika ekonomi sudah mulai membaik tahun 2022, yang terjadi adalah *global supply chain*-nya itu tidak siap dengan percepatan pertumbuhan ekonomi. Yang paling nyata adalah terjadi pada komponen *chip* mobil. Komponen *chip* dihasilkan dari industri semikonduktor yang mayoritas ada di Cina. Ketika ekonomi mulai pulih dan permintaan mobil meningkat tajam, sementara di China masih mengalami beberapa kali *lockdown* baik di Beijing maupun di Shanghai, maka dampaknya produksi mobil di berbagai negara di pusat-pusat produksi mobil itu mengalami kekurangan karena setiap satu mobil itu membutuhkan ratusan *chip*.

Tantangan ketiga yaitu pasar yang berubah dengan cepat dan dalam banyak kasus menyatu dalam selera *trend* dan harga. Contoh paling nyata adalah budaya dari Korea berupa Kpop. Korea pop di bidang musik dan perfilman menjadi hal yang mendunia sehingga

apapun yang dipakai oleh para artis-artis k-pop itu menjadi *trend* dan menjamur di seluruh dunia.

Ketika perusahaan memutuskan melakukan ekspansi ke pasar luar negeri, maka perusahaan selanjutnya akan menghadapi masalah perbedaan budaya. Untuk membahas mengenai perbedaan budaya, maka salah satu teori utama yang banyak diacu adalah teori dari Geert Hofstede yang dikenal dengan Teori Hofstede. Hofstede mengembangkan pendekatan dimensional untuk membandingkan lintas budaya melalui studi awalnya tentang bagaimana manajemen dipengaruhi oleh perbedaan antar-budaya dalam satu kelompok. Studi Hofstede dilakukan pada perusahaan MNC yang saat itu sangat besar dan merajai di berbagai Negara yaitu IBM yang beroperasi di 64 negara. Hofstede melakukan penelitian untuk melihat apa perbedaan manajemen perusahaan IBM yang ada di Afrika, Asia dan Eropa. Hofstede menghasilkan yang dikenal sebagai lima dimensi Hofstede.

Pertama, dimensi tentang jarak kekuasaan (*power distance*) apakah tinggi atau rendah? Jarak kekuasaan ini berbicara tentang sikap terhadap pihak berwenang atau jarak antar-individu dalam suatu hierarki, antara atasan dan bawahan. Di beberapa negara ada yang jarak kekuasaan-nya tinggi. Bila jarak kekuasaan tinggi itu artinya antara bawahan dengan atasan itu memiliki jarak yang beda. Sebagai contoh bila karyawan mau ketemu atasan harus mengikuti prosedur-prosedur yang sangat rigid. Sementara ada negara-negara yang jarak kekuasaannya rendah, yakni untuk bertemu dengan pimpinan itu sangat mudah sekali, untuk berkomunikasi juga sangat mudah sekali.

Dimensi kedua adalah penghindar ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Ada negara dengan karakteristik yang menghindari ketidakpastian tinggi, ada yang menghindari ketidakpastian rendah. Apa yang dimaksud dengan penghindaran ketidakpastian? Penghindar ketidakpastian itu bermakna tentang tingkat toleransi

terhadap ketidakpastian. Banyak orang dari negara-negara Amerika dan Eropa yang termasuk dalam penghindar ketidakpastian tinggi, sebagai contoh Jerman. Jadi orang Jerman bila melakukan perencanaan itu sangat detil. Katakanlah dalam hal wisata maka orang Jerman ketika berwisata, mereka memiliki *itinerary* yang sangat jelas dan sangat taat waktu. Hal ini agak berbeda dengan orang Indonesia yang penghindar ketidakpastian rendah. Orang Indonesia sangat fleksibel. Jadi kalau orang Indonesia melakukan perjalanan wisata ke luar negeri maka waktu sangat fleksibel sebagai contoh bila belanja di suatu lokasi diberikan waktu 1 jam, bisa saja dalam pelaksanaannya melebihi 1 jam. Hal ini sangat berbeda dengan orang-orang Jerman.

Dimensi ketiga yaitu orientasi individu atau kelompok. Kalau orientasinya individu, berarti dia lebih memprioritaskan kepentingan individunya. Sementara orientasi kelompok berarti dia lebih fokus pada kepentingan bersamanya.

Yang berikutnya adalah dimensi orientasi maskulin dan feminin. Ini tidak berbicara antara pria yang sejati atau wanita sejati. Orientasi ini bicara tentang maskulinitas dan femininitas. Ada saja pria yang bersifat feminin, namun ada pula wanita yang bersifat maskulin. Orientasi maskulin dan feminin ini lebih bermakna pada prioritas tujuan pencapaian pekerjaan dibandingkan dengan tujuan personal. Apakah kita lebih senang menjaga hubungan? Biasanya itu lebih sifatnya feminin. Atau kita lebih menekankan pada target-target pekerjaan, hal ini yang dimaksud dengan maskulinitas.

Dimensi berikutnya adalah orientasi jangka pendek versus jangka panjang. Apakah disini perusahaan atau individu itu memiliki orientasi jangka pendek atau jangka panjang? Kalau perusahaan ini melakukan investasi tentu sifatnya jangka panjang. Individu melakukan sesuatu apakah dia berpikir jangka pendek atau jangka panjang. Ini yang akan membedakan budaya barat dan budaya timur.

Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan prinsip-prinsip perilaku dalam organisasi yang memandu pengambilan keputusan dan perilaku orang-orang dalam organisasi tersebut. David & David (2017) menuliskan ada enam prinsip etika bisnis yang universal. Pertama, berpikiran terbuka. Berpikiran terbuka bermakna kita mau menerima pendapat orang lain atau mau berdiskusi dengan tidak mementingkan pendapatnya sendiri. Kedua, menghormati komitmen dan kewajiban. Perusahaan yang beretika selalu melakukan janji-janjinya dan melakukan semua kewajibannya. Ketiga jangan salah menggambarkan atau melebih-lebihkan atau menyesatkan, terutama dalam hal informasi dan promosi. Perusahaan diharapkan tidak sampai melakukan promosi yang melebihi apa yang ditawarkan oleh produknya tersebut. Ke-empat, menjadi warga masyarakat yang bertanggung jawab baik bertanggung jawab terhadap perusahaan, komunitas maupun terhadap lingkungannya. Kelima, memanfaatkan praktik akuntansi untuk menghilangkan aktivitas yang meragukan. Jadi yang namanya aktivitas operasional perusahaan itu nanti semuanya akan tercermin di dalam laporan keuangan melalui kinerja yang dicapai dalam laporan keuangan tersebut. Bila perusahaan melakukan praktik akuntansi yang baik diharapkan tingkat kepercayaan investor meningkat karena berarti organisasi berjalan sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Ke-enam, lakukan kepada orang lain seperti yang Anda ingin mereka lakukan kepada Anda. Jadi kalau Anda tidak ingin disakiti janganlah Anda menyakiti orang lain. Itulah tujuh prinsip etika bisnis.

Bagaimana cara perusahaan membangun budaya etik? Perusahaan dapat melakukan dengan membuat kode etik bisnis. Perusahaan membangun kode etik bisnis tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan perusahaan. Kode etik tersebut harus dapat dibaca, dipahami, diyakini, dan diingat oleh seluruh

komunitas di dalam organisasi tersebut. Biasanya supaya kode etik ini bisa berjalan dengan baik maka perlu ada program pelatihan ataupun pengembangan prosedur sehingga semua itu tercermin dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Sebagai contoh perusahaan Astra yang menjadi contoh di awal bab ini, yakni Astra sangat terkenal kode etiknya adalah bertanggung jawab terhadap konsumen. Hal ini tercermin melalui tindakannya dalam menangani keluhan konsumen.

Selanjutnya ada beberapa budaya etika yang akan dibahas. Pertama adalah peniup seruling (*whistle-blowing*). Apakah perusahaan itu memiliki kebijakan tentang *whistle-blowing*? *Whistle-blowing* mengacu pada karyawan yang melaporkan pelanggaran tidak etis yang ditemukan atau lihat di perusahaannya, misalnya ada perusahaan yang membuang limbahnya ke sungai. Apakah ketika karyawan menemukan hal ini maka ada mekanisme *whistle-blowing* nya tersebut di dalam organisasi tersebut bahwa itu tindakan tidak benar atau karyawan tersebut dapat melaporkan kepada pihak yang berwenang bahwa memang perusahaan di sini melakukan tindakan yang melanggar ketentuan-ketentuan lingkungan.

Kemudian budaya etika berikutnya adalah penyuapan. Jaman dulu di Indonesia penyuapan merupakan hal yang menjadi keniscayaan karena ketika Anda mengurus KTP, dan KTP-nya tidak keluar-keluar, maka masyarakat harus memberikan uang petugas mulai dari kelurahan, kecamatan, dan seterusnya. Tentu saja hal ini tidak baik. Namun seiring dengan berjalannya waktu, negara ini pelan-pelan semakin dikurangi. Di negara-negara seperti Amerika, penyuapan itu termasuk dalam tindakan kejahatan. Di Indonesia kita juga mulai menerapkan tata kelola yang baik sehingga ada KPK dan Kejaksaan yang akan memproses pihak-pihak yang terlibat dalam kasus penyuapan.

Kemudian isu etika berikutnya adalah terkait romantisme di tempat kerja (*workplace Romances*). Romantisme di tempat ker-

ja dalam beberapa organisasi dilarang. Sebagai contoh bidang perbankan yang dengan jelas melarang suami dan istri berada dalam satu cabang yang sama. Bila antar-karyawan menikah, maka salah satu akan dipindahkan ke cabang yang berbeda. Tujuannya apa? Untuk mengurangi *fraud* di tempat kerja. Hal ini mungkin saja terjadi sebagai contoh istrinya *customer service* dan suaminya adalah pejabat yang mengesahkan pembukaan rekening. Hal ini tentu menimbulkan risiko bilamana mereka kerjasama untuk membukakan rekening *bodong* yang digunakan untuk kejahatan. Namun di sisi lain ada perusahaan-perusahaan yang tidak mempermasalahkan adanya hubungan suami-istri dalam organisasi ini. Tentu saja hal ini sangat disesuaikan dengan kontekstual perusahaan. Secara umum romantisme di tempat kerja dapat merusak moral dan produktivitas. Hal yang dikhawatirkan adalah adanya pilih kasih dalam pemberian tugas dan penilaian kinerja pada mereka yang memiliki hubungan romantismes tersebut. Hal berikutnya adalah mengurangi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Tanggung Jawab Sosial

Setelah membahas etika, maka selanjutnya adalah tanggung jawab sosial (*social responsibility*-CSR). Tanggung jawab sosial adalah tindakan yang diambil organisasi melampaui apa yang diwajibkan secara hukum dalam rangka melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ralph Nader menyatakan bahwa organisasi memiliki kewajiban sosial yang luar biasa. Organisasi itu jangan hanya mengambil keuntungan dari masyarakat dan lingkungan, namun dia juga harus berkontribusi terhadap masyarakat dan lingkungan. Sementara Milton Friedman menyatakan bahwa organisasi tidak memiliki kewajiban untuk berbuat lebih banyak untuk masyarakat daripada yang diwajibkan secara hukum. Secara umum Milton Friedman menyatakan kalau

peraturan yang menyatakan perusahaan harus memenuhi CSR berupa pengembalian fungsi ekologi, maka perusahaan harus mengikutinya. Apakah perusahaan boleh memberikan lebih dari yang disyaratkan oleh peraturan? Tentu saja jawabannya adalah boleh karena ini akan membentuk persepsi positif di masyarakat. Untuk dapat menjalankan tanggung jawab sosial maka di dalam perusahaan akan dikembangkan kebijakan-kebijakan terhadap CSR tersebut.

Di Indonesia, perusahaan-perusahaan mulai melakukan kegiatan CSR sekitar tahun 1990, namun belum memakai istilah CSR. Menurut Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pasal 74, *Corporate Social Responsibility* (CSR) identik dengan kegiatan sosial sebuah perusahaan, yang mana perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan profit, namun juga harus memiliki nilai-nilai sosial. Dalam undang-undang tersebut juga telah ditegaskan bahwa Perseroan yang menjalankan tugas di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan dan jika tidak melaksanakannya akan dikenai sanksi.

CSR juga diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas yang merupakan turunan dari Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Selain itu, CSR juga diatur dalam Undang-Undang No. 25 tentang Penanaman Modal, undang-undang ini menegaskan bahwa setiap penanam modal wajib bertanggung jawab sosial perusahaan dan menghormati tradisi budaya masyarakat di sekitar lokasi kegiatan usaha.

Meskipun sudah dibuat peraturan oleh pemerintah pusat, bahkan pemerintah daerah turut serta berinisiatif untuk membuat Perda pelaksanaan CSR, dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang enggan untuk melakukan CSR. Hal tersebut dikarenakan CSR dianggap membuang-buang biaya dan merugikan perusahaan.

Di sisi lain, banyak perusahaan yang melakukan kegiatan CSR seadanya untuk memenuhi kewajiban perusahaan dan terhindar dari sanksi.

Di sinilah letak salah kaprah dalam pelaksanaan CSR di Indonesia. Banyak perusahaan yang melakukan CSR sebagai kegiatan sukarela atau *charity* dengan membagi-bagikan sembako, melakukan kegiatan CSR sebagai pencitraan untuk menaikkan eksistensi perusahaan di mata masyarakat. Padahal menurut World Bank, kegiatan CSR ditujukan sebagai komitmen bisnis untuk mengembangkan ekonomi berkelanjutan. *Corporate Social Responsibility* tidak hanya dimaknai sebagai pengumpulan laba perusahaan, tetapi mengingat bahwa etika bisnis lebih kepada profit, *people*, dan planet yang terdapat dalam *Triple Bottom Line*. Di Indonesia, praktik CSR yang dilakukan oleh perusahaan baik milik negara maupun swasta banyak yang tidak sesuai dengan visi dan misi perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan yang ranah usahanya bergantung pada sumber daya alam. Padahal sudah dijelaskan bahwa perusahaan yang usahanya berkaitan dengan sumber daya alam berkewajiban untuk bertanggung jawab sosial terhadap masyarakat di sekitar perusahaan yang beroperasi.

Selain kurang tepat dalam mengadakan kegiatan CSR, lemahnya hukum dalam pelaksanaan kegiatan CSR juga menjadi penyebab kurang optimalnya kegiatan CSR di Indonesia. Terbukti dengan lemahnya hukum di Indonesia, terdapat beberapa perusahaan yang hanya membuat janji-janji manis mengenai pelaksanaan CSR. Contoh penyimpangan kewajiban perusahaan dalam melakukan CSR yakni beberapa perusahaan tambang batu bara di Kalimantan. Seharusnya daerah di sekitar penambangan menikmati dampak positif dari adanya proyek tersebut, misalnya perekonomian daerah tersebut menjadi berkelanjutan dan penataan kawasan yang lebih maju karena adanya reklamasi dan revegetasi (perbaikan lingkungan dengan penanaman kembali dan pemeliharaan) di kawasan bekas

tambang. Kenyataannya, bekas tambang batu bara tersebut malah memakan banyak korban akibat tidak direklamasi dan revegetasi. Selain memakan korban, juga menyebabkan kerusakan lingkungan dan berdampak buruk bagi kesehatan karena lubang bekas tambang berisi air yang mengandung asam.

Meskipun begitu, tidak semua perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia melakukan penyimpangan dalam melaksanakan kegiatan CSR. Masih banyak perusahaan-perusahaan besar yang peduli dan bertanggungjawab sosial kepada masyarakat di sekitar perusahaan yang beroperasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Contohnya, PT Unilever Indonesia Tbk. dengan program CSR yang bernama Yayasan Unilever Indonesia (YAI) yang memiliki tiga pilar CSR, yakni Pilar Peningkatan Taraf Hidup; Pilar Lingkungan; Pilar Kesehatan, Kesejahteraan dan Nutrisi. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, pemasaran, dan distribusi barang, menurut penulis beberapa kegiatan CSR yang dilakukan oleh PT Unilever Indonesia Tbk. sudah tepat.

Sebagai salah satu perusahaan yang memproduksi kecap, kegiatan CSR PT Unilever Indonesia yaitu pemberdayaan petani kedelai hitam di beberapa daerah di Indonesia. Dalam menciptakan kedelai hitam yang berkualitas, PT Unilever Indonesia bekerja sama dengan Universitas Gadjah Mada. Pemberdayaan tani ini mengacu pada *Unilever Sustainable Agriculture Code (USAC)* dan Kebijakan Perolehan Bahan Baku yang bertanggung jawab atau *Responsible Sourcing Policy* Unilever yang bertujuan untuk memastikan bahwa bahan-bahan baku produksi memiliki dampak minimal terhadap lingkungan dan mendorong perbaikan para petani kedelai dalam budidaya sehingga menghasilkan panen yang berkualitas (<https://serikatnews.com/csr-di-indonesia-sudah-tepat-atau-salah-kaprah/>).

Keberlanjutan

Dari tanggung jawab sosial pembahasan selanjutnya pindah kepada isu yang sangat diperhatikan saat ini yaitu isu keberlanjutan (*sustainability*). Apa yang dimaksud dengan keberlanjutan itu? Keberlanjutan dimaknakan sejauh mana sebuah operasi dan tindakan organisasi tersebut melindungi, memperbaiki dan melestarikan lingkungan alam.

Keberlanjutan pada dasarnya mencakup tiga hal utama yaitu terkait laba-rugi tradisional, tanggung jawab sosial perusahaan dan tanggungjawab lingkungan. Perusahaan jangan hanya berprinsip bahwa perusahaan itu harus memperoleh laba dengan menggunakan segala sumber daya meskipun merugikan masyarakat dan lingkungan. Tentu hal itu tidak dapat dibenarkan.

Berikutnya pengelolaan tanggung jawab sosial perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada, tanpa merugikan masyarakat sekitarnya. Pengelolaan tanggung jawab lingkungan berarti pemanfaatan sumber daya tidak boleh merusak lingkungan. Sebagai contoh perusahaan semen yang membeli gunung batu kapur untuk diolah menjadi semen. Setelah selesai gunung batu kapur tersebut akan menjadi tandus dan tidak bisa ditanami. Oleh karena itu perusahaan wajib mengembalikan areal tersebut menjadi kembali dapat ditanami dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar.

Isu keberlanjutan ini menjadi tema-tema penting hari ini dalam manajemen strategi perusahaan. Perusahaan akan menyusun laporan keberlanjutan (*sustainability report*) terkait upaya yang telah dilakukannya dalam menjaga lingkungan hidup.

Terdapat 17 tema Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*) yang ditetapkan oleh *United Nations Development Program* (UNDP). Adapaun isi dari ke-17 program pembangunan berkelanjutan itu adalah (1) mengurangi kemiskinan, (2) mengurangi kelaparan, (3) meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat di seluruh dunia, (4) meningkatkan

kualitas pendidikan, (5) kesetaraan gender, (6) penyediaan air bersih dan sanitasi bagi seluruh masyarakat dunia, (7) menciptakan energi yang terjangkau dan bersih, (8) pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi industri, (9) inovasi dan infrastruktur dan infrastuktur, (10) mengurangi ketimpangan di masyarakat, (11) membuat kota dan komunitas yang berkelanjutan, (12) memproduksi dan mengonsumsi secara bertanggung jawab, (13) mengatasi perubahan iklim, (14) menjaga dan memanfaatkan kehidupan di bawah air, (15) kehidupan di daratan, (16) penciptaan perdamaian keadilan dan penguatan kelembagaan, dan (17) kemitraan untuk mencapai tujuan bersama. Ini adalah 17 tujuan pembangunan yang berkelanjutan menurut UNDP dan disepakati di seluruh dunia.

Terkait dengan isu keberlanjutan ini adalah penggunaan sertifikasi iso. ISO singkatan dari *International Organization for Standardization*. Di sana ada berbagai macam standar, salah satunya standar iso 14.000 terkait dengan lingkungan. Di dalam ISO 14000 berisi seperangkat standar yang diadopsi oleh perusahaan untuk mempraktikkan bisnis atau pengelolaan bisnis yang ramah lingkungan. Penerapan ISO 14000 dalam bentuk *enviromental management system* (EMS) di dalam organisasi tersebut.

Terdapat enam persyaratan utama terkait dengan EMS, yaitu penunjukan komitmen perusahaan terhadap pencegahan polusi, mengidentifikasi semua aspek dari kegiatan organisasi, menetapkan tujuan dan target kinerja, memenuhi tujuan lingkungan, melakukan operasi Audit EMS, dan mengambil tindakan korektif ketika terjadi penyimpangan dari enviromental management sistem tersebut.

Saat ini selain masalah lingkungan flora, terdapat juga konsep mengenai fauna terkait kesejahteraan terhadap satwa. Dulu ada perusahaan yang membuat tas-tas dari kulit kulit buaya, kulit harimau dan macam-macam, padahal binatang-binatang liar tersebut jumlahnya semakin hari semakin terbatas. Oleh karena sudah mulai dilakukan gerakan untuk mencegah supaya binatang-

binatang tersebut tidak punah.

Dampak dari keberlanjutan adalah perusahaan harus memiliki tanggung jawab dalam mengelola lingkungan yang baik. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah menggunakan produk daur ulang (*recycling*). Diharapkan produk yang dihasilkan menggunakan bahan yang dapat di daur ulang. Penggunaan sumber daya yang dapat diperbaharui (*renewable resource*), pengurangan sampah, hingga desain bangunan untuk mengurangi efek rumah kaca. Semua ini akan menjadi bagian dari pengembangan manajemen strategi perusahaan. Jadi isu terkait etika, tanggung jawab sosial dan keberlanjutan itu menjadi tema-tema utama yang diperhatikan dalam perusahaan membangun strategi kedepannya.

Kesimpulan

Saat ini perubahan *landscape* bisnis berjalan dengan cepat. Tuntutan dari masyarakat terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi lebih tinggi. Namun di sisi lain, perusahaan yang mampu mengubah ancaman menjadi peluang akan memperoleh hasil yang lebih baik. Saat ini terdapat beberapa tema besar dalam pengembangan strategi perusahaan dikaitkan dengan perubahan lingkungan bisnis yang ada saat ini dan ke depannya.

Hal pertama adalah globalisasi, karena ke depan setiap negara semakin terkoneksi. Dampaknya perusahaan asing dapat masuk ke Indonesia, begitu pula perusahaan lokal di Indonesia dapat menjual produknya ke manca-negara. Dalam menghadapi globalisasi dibutuhkan pengetahuan terkait perbedaan budaya masyarakat antar negara.

Selain tema globalisasi, isu yang cukup menarik perhatian berikutnya adalah etika, tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Perusahaan yang melakukan bisnis secara etis akan mendapat apresiasi di masyarakat. hal ini juga berlaku pada perusahaan yang

melakukan tanggung jawab sosial dan membangun bisnis secara berkelanjutan akan mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Latihan

1. Mengapa globalisasi menjadi salah satu tema penting dalam pembuatan manajemen strategi perusahaan?
2. Apa yang menjadi keuntungan dan kerugian dalam melakukan ekspansi secara global?
3. Bagaimana Anda dapat menjelaskan dan memberikan contoh terkait praktik etika bisnis yang berjalan di Indonesia?
4. Apakah menurut Anda praktik tanggung jawab sosial yang banyak dilakukan perusahaan di Indonesia sudah sesuai dengan praktik tanggung jawab sosial yang diharapkan?
5. Mengapa keberlanjutan menjadi salah satu tema utama dalam pengembangan manajemen strategi perusahaan?
6. Jelaskan praktik keberlanjutan yang sesuai dengan tema UNDP dan berikan contoh pelaksanaannya di Indonesia.
7. Apakah Anda setuju bahwa romantisme ditempat kerja dapat mengganggu kinerja perusahaan? Jelaskan argumentasi Anda.
8. Bagaimana praktik *whistle blowing* yang pernah Anda ketahui terjadi di Indonesia?
9. Bagaimana dampak dari adanya kebijakan *whistle blowing* terhadap kinerja perusahaan secara umum?
10. Bagaimana perubahan iklim dapat diatasi melalui kebijakan manajemen strategi perusahaan?

3

STRATEGI BISNIS DAN KORPORASI

CPMK Bab 3.

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan tujuan jangka panjang dan hubungannya dengan strategi,
2. menjelaskan jenis strategi generik,
3. menjelaskan jenis-jenis strategi korporasi,
4. menjelaskan sarana untuk pencapaian strategi.

Dalam proses perumusan strategi dan kebijakan strategi perusahaan, salah satu proses penting yang dilakukan Direksi dan manajemen Astra adalah memetakan tantangan dan risiko yang relevan dan penting agar dapat dikelola dengan tepat dan cermat. Pada tahun 2021, tantangan utama yang dihadapi oleh Grup Astra adalah pandemi COVID-19, digitalisasi dan isu keberlanjutan. Dalam kondisi ini, Astra merumuskan langkah-langkah proaktif dan komprehensif, yakni masing-masing divisi Grup Astra melakukan

evaluasi terhadap strategi bisnis dan fokus untuk menjaga posisi keuangan, memantau jalannya operasional saat ini, namun tetap cermat melihat peluang yang ada, agar dapat mempertahankan pertumbuhan berkelanjutan.

Untuk kegiatan operasional pada masa pandemi, sebagian bisnis Astra telah menghadirkan inovasi layanan virtual/daring sehingga pelanggan tetap dapat bertransaksi dan berkomunikasi tanpa tatap muka. Pada saat yang bersamaan, Grup Astra juga konsisten melakukan ekspansi bisnis pada bisnis yang telah berjalan maupun menjajaki peluang *green investment* dan investasi pada sektor *new economy*.

Dampak lain yang timbul dari pandemi adalah akselerasi digital yang telah melekat di setiap sendi kehidupan masyarakat di dunia karena teknologi dapat memberikan solusi untuk pengalaman virtual yang optimal bagi konsumen dan bisnis selama *lockdown*. Astra sudah tidak asing lagi dengan disrupsi digitalisasi. Astra merintis Astra Digital sejak beberapa tahun terakhir dengan harapan agar Astra menjadi perusahaan yang *intelligent* dan *agile* sehingga tetap relevan di era perubahan yang dinamis.

Saat ini masing-masing divisi Grup Astra telah memiliki *digital roadmap* yang memetakan arah perkembangan digitalisasi yang relevan dan unik sesuai bisnis dan industrinya, diiringi dengan peningkatan kompetensi dan kemampuan digital insan Astra melalui *Digital Learning*, yakni keseluruhan proses ini dipantau dan dipandu oleh divisi *Group Digital Strategy*. Bagi Astra, perjalanan transformasi digital sangat penting untuk membawa bisnis ke masa depan.

Salah satu hal penting yang tengah disorot dunia dan menjadi perhatian Astra adalah keberlanjutan, dimana Grup Astra merumuskan strateginya untuk meraih keseimbangan antara kepentingan saat ini dengan kepentingan masa depan. Berpedoman pada nilai luhur Catur Dharma dan cita-cita Sejahtera Bersama

Bangsa, Astra senantiasa berupaya menjaga keseimbangan kontribusi dan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan.

Astra menerapkan strategi *Triple-P Roadmap* dengan panduan **Goal 2030** untuk bertransformasi menjadi “Pride of the Nation”, yang dilaksanakan melalui *Portfolio Roadmap* sebagai strategi pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, *People Roadmap* sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan *Public Contribution Roadmap* sebagai strategi kontribusi sosial. Keberhasilan pelaksanaan strategi Triple-P sangat ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu: kejelasan strategi *Roadmap*, keberanian dalam implementasi, serta kedisiplinan pada proses eksekusi.

Keberlanjutan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam strategi *Triple-P Roadmap*. Setiap divisi di Grup Astra perlu mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam strategi bisnis masing-masing serta proses implementasinya ke dalam operasional bisnis. Implementasi strategi *Triple-P* juga memastikan bahwa Astra turut mendukung program pembangunan Pemerintah Indonesia untuk mencapai 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG) Indonesia.

Salah satu aspek penting adalah langkah penyesuaian dalam proses implementasi strategi *Triple-P Roadmap*, khususnya menyeimbangkan antara kepentingan Astra saat ini dan kepentingan masa depan. Dalam memperkuat integrasi aspek-aspek keberlanjutan pada proses implementasi strategi, setiap perusahaan Grup Astra perlu memperhatikan konsistensi dalam menerapkan delapan prinsip operasional utama berdasarkan kerangka *Triple-P*.

Saat ini, Astra tengah merumuskan kerangka dan *roadmap* keberlanjutan yang komprehensif dan diharapkan akan memberikan panduan bagi Grup Astra untuk meningkatkan kontribusi positif pada masa mendatang. Adapun delapan *key operating principles* (CLAPPING) yang diterapkan dalam menjalankan *Triple-P Roadmap* adalah sebagai berikut.

A. *Portfolio Roadmap*: 1. *Capitalize Astra Ecosystem*. Kegiatan yang dilakukan unit bisnis perlu mengintegrasikan pola pikir yang mengedepankan sinergi yang berkelanjutan di dalam ekosistem Grup Astra untuk menciptakan nilai dan menghadapi disrupsi; 2. *Live in Long-term Focus* Grup Astra akan terus mendorong upaya pengembangan dan diversifikasi portofolio bisnis sebagai arus pendapatan baru pada masa depan; 3. *Accelerate Digital Transformation* Grup Astra akan melanjutkan tiga pendekatan terkait digitalisasi dan ekonomi digital, yaitu *modernizing the core*, *creating new revenue streams*, dan *embracing the digital economy*. Digitalisasi dilakukan untuk menciptakan nilai tambah; 4. *Propel Operational Excellence* Grup Astra perlu terus meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta menciptakan dan meningkatkan nilai tambah produk, agar dapat menghasilkan kepuasan pelanggan dan pendapatan perusahaan yang maksimal.

B. *People Roadmap*: 5. *Preserve People Focus* Grup Astra memprioritaskan SDM dan program-program pengembangan karyawan untuk menciptakan SDM yang berkualitas; 6. *Inspire and Lead by Example* Grup Astra menyadari bahwa organisasi membutuhkan pemimpin yang *passionate* (bersemangat) dan energik untuk menavigasi organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan; 7. *Nurture Innovation Culture* Insan Astra harus secara konsisten mengasah budaya *continuous improvement* dan inovasi sebagai wujud implementasi Catur Dharma, agar Grup Astra tetap relevan pada era disrupsi sekarang dan pada masa depan.

C. *Public Contribution Roadmap*: 8. *Gain Optimal Impact in Public Contribution* Grup Astra perlu memastikan bahwa program *public contribution* yang dijalankan menghasilkan dampak nyata dan optimal, serta memperhatikan keberlangsungan dan kualitas program agar dampak sosial yang dihasilkan semakin besar (Dikutip dari Laporan Tahunan tahun 2021 PT Astra Internasional, Tbk).

Tujuan Jangka Panjang dan Strategi

Dari narasi kasus riil di atas pada perusahaan PT Astra Internasional, Tbk dapat dilihat bahwa Astra memiliki tujuan jangka panjang tahun 2030 dengan berlandaskan pada *triple P* yaitu *Portfolio Roadmap* sebagai strategi pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, *People Roadmap* sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan *Public Contribution Roadmap* sebagai strategi kontribusi sosial. Untuk pembahasan selanjutnya akan dibahas terminologi tujuan jangka panjang dan kaitannya pada strategi perusahaan.

Tujuan jangka panjang merupakan tujuan yang akan dicapai perusahaan dengan jangka waktu lebih dari lima tahun. Sifat tujuan jangka panjang adalah untuk memberikan arah bagi organisasi. Dengan memiliki tujuan jangka panjang, maka kita tahu ke mana arah organisasi ini akan bergerak.

Sifat yang kedua dari tujuan jangka panjang adalah memungkinkan tumbuhnya sinergi. Dengan adanya tujuan bersama yang akan dicapai maka akan menyatukan tindakan berbagai pihak yang ada dalam organisasi. Tidak hanya itu, dengan memiliki tujuan yang jelas maka memungkinkan organisasi di luar perusahaan untuk melakukan kerja sama bilamana antar-organisasi tersebut memiliki kesamaan dalam hal tujuan tersebut.

Sifat berikutnya, yang ketiga adalah membantu evaluasi, karena dengan adanya tujuan maka nanti perusahaan bisa melihat setelah 5 tahun apakah tujuan tersebut tercapai atau tidak. Kalau tujuan tersebut tidak tercapai, maka perlu dicari akar masalah yang menyebabkan hal ini terjadi. Nah itu membantu kita dalam evaluasi.

Kemudian sifat yang keempat adalah dengan adanya tujuan itu akan membuat skala prioritas. Perusahaan bisa membuat skala prioritas dalam perencanaan dan implementasi karena setiap perusahaan pasti memiliki keterbatasan sumber daya sehingga

tidak memungkinkan semua dijalankan bersamaan, melainkan melalui penetapan skala prioritas.

Sifat yang kelima adalah mengurangi ketidakpastian. Dengan memiliki tujuan jangka panjang maka perusahaan akan memiliki arah mana yang akan dituju, sehingga mengurangi ketidakpastian dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sifat berikutnya yang keenam adalah meminimalkan konflik. Dengan adanya tujuan jangka panjang, maka antar-bagian memiliki perspektif yang lebih luas dan koheren. Berikutnya adalah menstimulus tenaga-tenaga itu dalam arti *resources* yang ada di dalam organisasi dan membantu dalam alokasi sumber daya dan desain pekerjaan. Ini semua merupakan sifat dari tujuan jangka panjang yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Kadangkala perusahaan mencampurbaurkan antara tujuan keuangan dengan tujuan strategis. Sebenarnya apa yang membedakan antara tujuan keuangan dan tujuan strategis? Tujuan keuangan biasanya hanya memfokuskan pada aspek-aspek keuangan, misalnya pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan deviden-nya dan lainnya yang terakit dengan kinerja keuangan. Hal ini berarti tujuan keuangan itu merupakan salah satu bagian daripada tujuan strategis. Hal ini bermakna dalam tujuan strategis didalamnya terdapat tujuan keuangan, tujuan pemasaran dan sebagainya. Contoh tujuan strategis meliputi bagaimana dalam lima tahun pangsa pasar perusahaan akan meningkat? Bagaimana dari sisi aspek operasional seperti waktu pengiriman apakah semakin tepat waktu dibanding pesaing? dan seterusnya. Jadi tujuan keuangan bagian daripada tujuan strategi. Pada materi selanjutnya akan dibahas tentang kartu keseimbangan (*balanced scorecard*). Pada kartu keseimbangan ini perusahaan akan menyeimbangkan antara tujuan keuangan, perspektif internal organisasi, perspektif sumber daya manusia terkait proses tumbuh dan belajar (*learning & growth*) dan akhirnya bermuara pada perspektif pemasaran.

Setelah memahami beda tujuan strategis dan tujuan keuangan, selanjutnya akan dibahas jenis strategi. Sebagian besar organisasi secara bersamaan mengejar kombinasi dua atau lebih strategi. Strategi kombinasi bisa sangat berisiko mengingat perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas. Untuk itu biasanya perusahaan akan membuat skala prioritas dan tidak menjalankan banyak strategi dalam waktu bersamaan. Strategi dibedakan menjadi strategi bisnis dan strategi korporasi. Strategi bisnis merupakan cara yang harus direncanakan perusahaan agar lebih kompetitif di pasar dan biasanya berkaitan dengan unit bisnis tertentu. Sementara strategi korporasi atau perusahaan itu berkaitan dengan keseluruhan tujuan organisasi. Ini merupakan pembagian strategi berdasarkan tingkatannya dalam suatu organisasi.

Pada bagian awal buku ini, sudah dibahas tentang terminologi ringkas terkait strategi. Ada beberapa definisi strategi Charles Hofer dan Schendel (1979) yang menyatakan strategi adalah pola fundamental penyebaran sumber daya saat ini dan yang direncanakan dalam interaksinya dengan lingkungan yang menunjukkan bagaimana organisasi mencapai tujuan.

Sementara Igor Ansoff (tokoh yang membuat Matriks Strategi Ansoff) menyatakan bahwa strategi sebagai benang merah di antara kegiatan organisasi. Jadi kegiatan organisasi divisi marketing, divisi keuangan dan divisi lainnya itu akan memiliki benang merah di strategi karena semuanya akan mengarahkan pada pencapaian tujuan bersama.

Sementara itu, Henry Mintzberg (1987) memiliki definisi strategi yang berbeda. Menurut Mintzberg, strategi adalah rencana bagaimana perusahaan menuju dari posisi saat ini di sini menuju ke masa yang akan datang. Kemudian yang kedua, Mintzberg menjelaskan strategi adalah pola dalam tindakan dari waktu ke waktu. Ketiga, Mintzberg menyatakan bahwa strategi adalah posisi yang merepresentasikan memiliki produk yang berbeda di pasar

yang berbeda. Aspek yang keempat strategi menurut Mintzberg adalah cara pandang yang memiliki visi dan arah.

Berikutnya Michael Porter seorang tokoh strategi yang sangat berpengaruh di era tahun 1980-an. Banyak konsep-konsep Michael Porter yang terkenal di era 1980 an dan hari ini beberapa di antaranya masih relevan dan selalu dipakai. Michael Porter (1996) membatasi definisi strategi dengan cara mengatakan apa yang bukan strategi. Porter menyatakan strategi bukanlah aspek operasional, dimana seringkali orang rancu antara strategi perusahaan dan aspek operasional. Menurut Porter, strategi bersaing adalah tentang bagaimana perusahaan menjadi berbeda dengan pesaingnya. Hal ini dapat dimaknakan bahwa perusahaan memiliki sesuatu keunikan yang membedakan dengan para pesaingnya. Efektivitas dalam operasional saja bukan merupakan strategi, karena efektivitas operasional tidak terlihat oleh pelanggan.

Meskipun ada banyak penjelasan mengenai strategi. Apakah ada yang menonjol kesamaan di antara mereka? Pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan yaitu ruang lingkup/cakupan, sumber daya, dan waktu. Cakupannya meliputi wilayah geografi, produk dan pasar. Sumber dayanya berbicara tentang penelitian dan pengembangan; manufaktur; pemasaran; pembiayaan, manajemen, dan personalia yang ada di dalam organisasi. Sementara, waktu itu menjadi penting, karena variabel waktu itu perusahaan melihat secara urutan apa yang telah terjadi saat ini dan yang akan berdampak di masa yang akan datang. Ketiga elemen ini diperlukan agar strategi dapat betul-betul terimplementasikan.

Selanjutnya strategi bisnis itu berfokus pada peningkatan posisi kompetitif perusahaan atau produk atau layanan unit bisnis dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan atau unit bisnis. Strategi bisnis sangat penting karena berbagai penelitian menunjukkan bahwa efek unit bisnis memiliki dampak

dua kali lipat pada keseluruhan kinerja perusahaan daripada efek perusahaan atau industri. Ini merupakan dasar pemikiran yang nanti mengikuti teori yang namanya *resource-based theory* (RBT).

Strategi bisnis bisa kompetitif dalam arti mampu bertarung melawan semua pesaing untuk mendapatkan keuntungan, dan/atau bersifat kooperatif bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keuntungan dari pesaingnya. Dari sini dapat disimpulkan, kalau strategi korporasi atau perusahaan itu menanyakan perusahaan ini seharusnya berada dalam industri apa; sementara strategi bisnis menanyakan bagaimana perusahaan atau unit bisnis di dalamnya harus bersaing atau bekerja sama dalam setiap industri tersebut.

Strategi Bisnis

Selanjutnya akan dibahas jenis-jenis strategi bisnis, sebelum nanti melangkah pada strategi korporasi. Strategi bisnis yang lazim dipakai adalah strategi yang dikemukakan oleh Michael Porter tahun 1980-an. Michael Porter membuat tiga strategi generik (1980). Untuk dapat memenangkan persaingan, menurut Michael Porter maka perusahaan harus memilih salah satu dari tiga strategi generik yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*); diferensiasi; dan fokus. Mengapa strategi ini disebut strategi generik? Karena semua organisasi bisa membuat strategi ini, bahkan organisasi nirlaba sekalipun.

Strategi bisnis yang pertama yaitu *cost-leadership*. Apa yang dimaksud dengan *cost leadership*? *Cost leadership* bukan berarti harga rendah, yang dimaksud dengan *cost leadership* adalah kepemimpinan biaya ketika perusahaan mampu menghasilkan barang atau jasa yang jauh lebih efisien daripada pesaing. Contoh, bila pesaing mampu memproduksi suatu barang dengan biaya 800, sementara perusahaan mampu memproduksinya dengan kualitas yang sama dengan biaya yang lebih murah yakni 700. Dari contoh ini

bisa saja pesaing dan perusahaan sama-sama menjual dengan harga 1.000. Bedanya perusahaan kompetitor karena biaya produksinya 800, harga jual 1.000, maka keuntungannya hanya 200. Sementara karena perusahaan bisa lebih efisien dengan memproduksi berbiaya 700, dan dengan harga jual yang sama dengan pesaing yaitu 1.000, maka perusahaan mendapatkan margin keuntungan lebih besar yaitu untung 300. Manfaat dari kepemimpinan biaya ini bilamana terjadi perang harga dalam rangka meningkatkan pangsa pasar (*Market Share*), maka perusahaan dapat memotong harga tersebut menjadi dibawah 1.000. Hal ini berdampak kompetitor tidak akan mampu mengalahkan perusahaan. Itulah yang dimaksud dengan strategi bisnis kepemimpinan biaya.

Berikutnya adalah strategi diferensiasi. Pada strategi diferensiasi ini, perusahaan memberikan nilai unik yang berbeda dengan pesaingnya. Karena perusahaan memberikan nilai/*value* unik yang berbeda, tentu hal ini akan berdampak pada biaya produksi yang akan meningkat. Michael Porter menyatakan bahwa strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi ini tidak boleh digabung. Hal ini akan membuat konsumen bingung yang dikenal dengan istilah berdiri stagnasi di tengah-tengah (*stuck in the middle*).

Strategi ketiga adalah fokus. Pada strategi ini perusahaan tidak melayani pasar yang luas, jadi perusahaan hanya fokus pada segmen tertentu. Hal ini bisa dicontohkan pada kendaraan bermotor seperti Harley Davidson. Harley Davidson dikenal sebagai produsen kendaraan motor gede. Berbeda dengan Honda, Suzuki dan Yamaha, Yang membuat berbagai macam jenis kendaraan. Semua *market* dilayani oleh Honda, Yamaha dan Suzuki. Hal ini berbeda dengan Harley-Davidson yang fokus pada motor *gede*. Dari ketiga strategi generik tersebut yaitu kepemimpinan biaya, diferensial, dan fokus maka dapat dikembangkan lagi menjadi gambar 3.1. di bawah ini.



Gambar 3.1 Pengembangan Model Strategi Generik.

Dari gambar 3.1. pada sumbu vertikal terdapat cakupan (*scope*) yang dapat dibagi menjadi *scope* sempit atau *scope*-nya luas. Kalau *scope*-nya luas berarti perusahaan melakukan strategi yang sama untuk semua pasar. Strategi tersebut bisa saja *cost leadership* atau diferensiasi. Bila perusahaan bermain di pasar yang sempit, maka strateginya disebut sebagai fokus *cost leadership* atau fokus diferensiasi.

Selanjutnya apa yang mendorong perusahaan melakukan diferensiasi? Atau dengan istilah lainnya *value driver* untuk melakukan diferensiasi itu apa? *Value driver* diterjemahkan sebagai pemacu nilai. Pemacu nilai untuk strategi generik diferensiasi ada beberapa hal. Yang pertama adalah melalui pemberian fitur produk. Jadi perusahaan menciptakan fitur-fitur yang tidak ada di pesaing kita. Yang kedua adalah dengan memberikan layanan pelanggan. Salah satu teknik untuk melakukan diferensiasi adalah dengan memberikan ekstra layanan pelanggan dibanding kompetitor. Yang ketiga adalah dengan memberikan produk-produk layanan

pelengkap yang tidak ada di pesaing. Ini merupakan *value driver* dari strategi generik deferensiasi.

Sementara kalau kepemimpinan biaya maka pemacu nilainya adalah dengan memperoleh biaya bahan baku yang kualitasnya sama dengan harga lebih murah daripada pesaingnya.

Pemacu berikutnya adalah dapat menciptakan skala ekonomis. Hal ini dilakukan perusahaan dengan membeli atau memasang pabrik dengan kapasitas besar sehingga biaya per-unit nya menjadi lebih murah.

Pemacu ketiga dan keempat untuk kepemimpinan biaya adalah *learning curve* dan *experience curve*. Apa perbedaan *learning curve* dengan *experience curve*? Perbedaannya pada *learning curve* diasumsikan bahwa teknologinya tetap, sementara *output* kumulatifnya meningkat. Contohnya perusahaan menghasilkan sepatu pertama kali membutuhkan waktu satu jam untuk satu sepatu. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu maka karyawan perusahaan akan mampu menghasilkan dalam 1 jam sebesar 2-3 pasang sepatu. Ini yang disebut *learning curve* dengan menggunakan teknologi yang sama.

Sementara pada *experience curve* sebaliknya adalah teknologinya berubah, sementara *output*-nya relatif konstan. Teknologi berubah membuat biaya menjadi lebih efisien. Contohnya dulu AC itu setengah PK memakan daya listrik yang cukup besar. Kemudian seiring dengan perkembangan teknologi sekarang ada teknologi inverter dan teknologi *Low-Watt*, yang membuat biayanya menjadi lebih rendah. Akibatnya setengah PK *output* yang dihasilkan tetap sama setengah PK-nya namun energi yang dikonsumsi menjadi lebih murah. Inilah yang disebut sebagai *experience curve* dengan adanya perubahan teknologi.

Pada bagian sebelumnya, dikemukakan bahwa Michael Porter ini pemikirannya berkembang di tahun 1980-an sehingga nanti ada yang disebut Porterian yaitu orang-orang yang menganut filosofinya

Michael Porter secara fanatik. Menurut Porter untuk dapat sukses dalam jangka panjang, maka perusahaan wajib memilih salah satu dari ke-tiga strategi generik. Perusahaan diharapkan tidak menjalankan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara bersamaan, karena akan memperoleh yang namanya *stuck in the middle stuck*. Pendapat Porter ini di kemudian hari menjadi perdebatan. Dalam perkembangan lebih baru peneliti Chan Kim & Renée Mauborgne (2005) yang menulis buku dengan judul *Blue Ocean Strategy*, menyatakan strategi itu menggabungkan antara *value* dan inovasi, yang dapat disetarakan dengan kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara bersamaan.

Strategi Korporasi

Setelah membahas strategi bisnis maka selanjutnya pembahasan akan masuk pada strategi korporasi. Strategi korporasi merupakan keputusan yang dibuat oleh para pemimpin dan bersifat tindakan yang diarahkan pada pencapaian tujuan (*goal-directed action*). Ada tiga pengelompokan terkait strategi korporasi ini, yaitu:

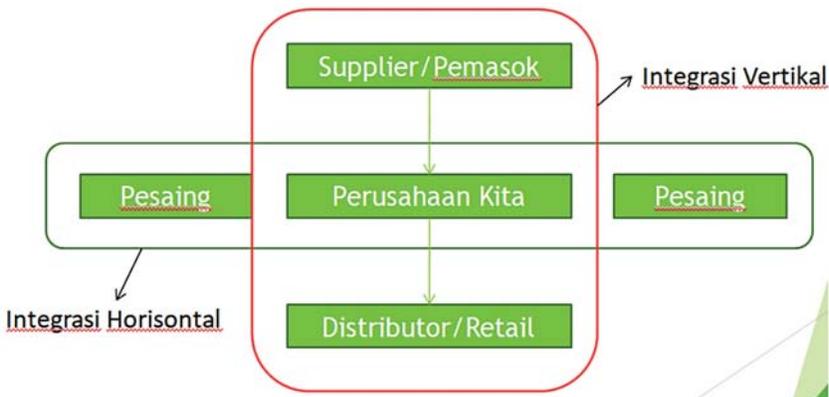
- Strategi Integrasi,
- Strategi Intensif,
- Strategi Defensif.

Strategi Integrasi

Strategi pertama disebut sebagai strategi integrasi. Strategi integrasi dibedakan menjadi integrasi vertikal dan integrasi horisontal. Strategi integrasi horisontal merupakan strategi perusahaan untuk mengambil alih kepemilikan perusahaan pesaing. Hal ini dilakukan karena pesaing memberikan produk dan layanan yang sama, sehingga dengan melakukan pengambilalihan perusahaan pesaing maka perusahaan akan menjadi lebih mendominasi pasar.

Contoh integrasi horisontal terjadi pada perusahaan *mie instant* di Indonesia. Indofood yang semula memiliki Indomie, kemudian mengakuisisi pesaing dari Indomie yaitu Supermie dan Sarimie. Dengan melakukan integrasi horisontal maka Indofood menjadi pemain dominan di pasar *mie instant* melalui tiga merek yaitu Indomie, Sarimie dan Supermie.

Selanjutnya adalah integrasi vertikal. Pada strategi integrasi vertikal itu perusahaan berupaya mendapatkan kontrol atas saluran *supply chain*. Pada integrasi vertikal ini dibagi menjadi dua yaitu integrasi ke hulu (mengakuisisi *supplier*-nya) dan integrasi ke hilir (mengakuisisi distributor/*retailer*-nya). Integrasi ke hulu dikenal dengan istilah *backward integration*. Sedangkan integrasi ke hilir dikenal sebagai *forward integration*. Contoh dari *backward integration* itu adalah ketika perusahaan mengambil alih kendali atas perusahaan pemasok. Misalkan perusahaan adalah penghasil *mie instan* maka bahan baku utama dari *mie instant* adalah tepung terigu, untuk itu perusahaan dalam rangka mengamankan pasokan bahan baku dapat melakukan akuisisi perusahaan yang menghasilkan produk tepung gandum. Sementara itu, *forward integration* berarti perusahaan mengakuisisi distributor atau jaringan retail. Kembali ke kasus *mie instant*, maka perusahaan dapat saja mengakuisisi perusahaan logistik yang ada dalam rantai pasok atau sampai mengakuisisi toko yang akan menjual *mie instant* tersebut. Selanjutnya disajikan gambar perbedaan antara integrasi horisontal dan vertikal.



Gambar 3.2 Integrasi vertikal dan horisontal.

Setelah memahami definisi dari integrasi vertikal dan horisontal, maka selanjutnya adalah membahas keuntungan dan kerugian dari aktivitas tersebut. Keuntungan utama strategi vertikal adalah menurunkan biaya, karena pemasok itu menjadi milik perusahaan maka dapat dilakukan *transfer pricing*. Keuntungan kedua adalah meningkatkan kualitas karena dengan mengontrol *supplier* maka perusahaan dapat memperoleh bahan baku terbaik dari *suppliernya*. Begitu pula pada saluran distribusi yang dimiliki oleh perusahaan akan membantu menjaga kualitas barang hingga sampai ke tangan konsumen. Keuntungan ketiga adalah memfasilitasi perencanaan dan penjadwalan, dengan melakukan integrasi vertikal maka perusahaan dalam rantai pasok tersebut dapat menyatukan perencanaan dan jadwal produksinya. Keuntungan ke-empat adalah memfasilitasi investasi dalam aset tertentu, yakni dengan terintegrasi maka investasi pada suatu aset dapat dimanfaatkan bersama oleh seluruh perusahaan tersebut. Keuntungan terakhir adalah terkait dengan pengamanan pasokan bahan baku. Bila perusahaan memiliki *suppliernya* maka kepastian untuk mendapatkan bahan baku akan menjadi aman.

Namun integrasi vertikal juga memiliki kelemahan yaitu dapat menurunkan kualitas. Hal ini mungkin saja terjadi bilamana perusahaan membeli hanya dari *supplier* yang sudah terintegrasi, padahal di luar kemungkinan ada *supplier* yang memberikan bahan baku lebih baik kualitasnya dari pada perusahaan pemasok dalam satu group tersebut. Kelemahan berikutnya adalah mengurangi fleksibilitas. Dengan memiliki pemasok yang berada dalam satu grup usaha, maka biasanya kebijakan dari perusahaan induk adalah tidak memperbolehkan mengambil bahan baku dari tempat yang lain. Kelemahan selanjutnya adalah meningkatkan potensi masalah hukum bilamana perusahaan menguasai seluruh pasar dan berdampak pelanggaran undang-undang anti-monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat.

Ada beberapa pedoman yang dapat dilakukan terkait dengan integrasi ke hilir (*forward integration*). Berikut beberapa kondisi bila integrasi ke hilir merupakan salah satu yang dapat dipertimbangkan:

- ketika distributor yang digunakan perusahaan saat ini sangat mahal,
- ketika ketersediaan distributor berkualitas sangat terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif,
- ketika perusahaan bersaing dalam industri yang sedang berkembang,
- ketika perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelola pendistribusian produk mereka sendiri,
- ketika keuntungan perusahaan dari produksi yang dihasilkan adalah stabil dan sangat tinggi,
- ketika distributor atau pengecer saat ini memiliki margin keuntungan yang tinggi.

Adapun pedoman untuk melakukan strategi integrasi ke hulu (*Bakward*) adalah dikarenakan:

- ketika pemasok organisasi saat ini sangat mahal atau tidak dapat diandalkan,
- ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing perusahaan saat ini banyak,
- ketika perusahaan bersaing dalam industri yang sedang berkembang,
- ketika perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia
- Ketika keuntungan dari harga yang stabil menjadi sangat penting,
- ketika pemasok saat ini memiliki margin keuntungan yang tinggi,
- ketika perusahaan perlu dengan cepat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

Sedangkan pedoman untuk melakukan strategi integrasi horisontal meliputi:

- ketika perusahaan dapat memperoleh karakteristik monopolistik di area atau wilayah tertentu tanpa melanggar aturan pemerintah.
- ketika perusahaan bersaing dalam industri yang sedang berkembang.
- ketika peningkatan skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif utama.
- ketika perusahaan memiliki modal dan bakat manusia yang dibutuhkan.
- ketika pesaing goyah karena kurangnya keahlian manajerial.

Strategi Intensif

Strategi intensif biasanya dilakukan dengan tiga hal yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Strategi penetrasi pasar itu perusahaan berupaya memasuki pasar dengan cara menggunakan produk yang saat ini sudah ada, namun diintensifkan ke masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara promosi misalnya beli satu dapat dua. Tujuan dari strategi penetrasi pasar adalah dalam rangka meningkatkan pangsa pasar (*Market Share*).

Berikutnya adalah strategi pengembangan pasar (*Market Development*). Pada strategi ini perusahaan menggunakan produk yang sudah ada untuk dijual di pasar yang baru. Contoh saat ini produk perusahaan dijual di Pasar Jawa Timur saja, dengan menggunakan strategi pengembangan pasar maka perusahaan bisa saja menjual produk tersebut di pasar yang baru misalnya wilayah Kalimantan atau Sulawesi.

Selanjutnya adalah strategi pengembangan produk. Pada strategi pengembangan produk (*product development*) perusahaan berusaha untuk mengembangkan produk baru dan dijual pada pasar yang saat ini sudah ada. Contoh perusahaan menghasilkan mie kuah *instant* untuk pasar Indonesia. Bila perusahaan menggunakan strategi pengembangan produk maka perusahaan dapat membuat produk baru seperti mie goreng *instant* yang dijual di pasar Indonesia.

Untuk mempermudah membedakan ketiga strategi diatas, maka Igor Ansoff membuat suatu matriks yang dikenal sebagai Ansoff Matrix Strategy, sebagaimana yang terlihat pada gambar 3.3.

Pada gambar matriks strategi Ansoff (1957), sumbu horisontal dibagi menjadi 2 yaitu produk *existing* yang sudah ada saat ini dan produk yang baru. Sementara sumbu vertikal dibagi menjadi pasar *existing* dan pasar yang baru. Bila perusahaan menjual produk yang ada saat ini dan ditujukan untuk pasar yang ada saat ini, maka ini disebut sebagai strategi penetrasi pasar. Bila perusahaan menjual produk baru untuk pasar yang ada saat ini disebut sebagai strategi pengembangan produk. Sedangkan bila perusahaan membuat produk yang ada saat ini untuk pasar baru, maka disebut sebagai

strategi pengembangan pasar. Sedangkan bila perusahaan membuat produk baru sekaligus dijual untuk pasar baru, maka berarti perusahaan melakukan strategi diversifikasi. Dengan melihat pada matriks strategi Ansoff, ini memudahkan paradigma kita dalam memandang dan membedakan antara *market penetration*, *product development*, *market development*, dan diversifikasi.



Gambar 3.3 Matriks Strategi Ansoff.

Pedoman untuk suatu perusahaan dalam rangka melakukan penetrasi pasar adalah sebagai berikut:

- 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 telah menurun sementara total penjualan industri telah meningkat,

- ketika korelasi antara penjualan dalam Rupiah dan pengeluaran pemasaran dalam Rupiah secara historis sudah tinggi,
- ketika peningkatan skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif utama.

Adapun pedoman untuk mengembangkan pasar itu ada beberapa patokan yaitu:

- ketika saluran distribusi baru tersedia yang dapat diandalkan, murah, dan berkualitas baik,
- ketika perusahaan sangat sukses dalam apa yang dilakukan,
- ketika pasar baru yang belum dimanfaatkan atau tidak jenuh ada,
- ketika perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola operasi yang diperluas,
- ketika perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi,
- ketika industri dimana perusahaan berkompetisi, dengan cepat menjadi global.

Sementara itu, pedoman untuk melakukan pengembangan produk meliputi:

- ketika perusahaan memiliki produk sukses yang berada dalam tahap kedewasaan dari siklus hidup produk,
- ketika perusahaan bersaing dalam industri yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang cepat,
- ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga yang sebanding,
- ketika perusahaan bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi,
- ketika perusahaan memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang kuat.

Selanjutnya dalam matriks Ansoff terdapat diversifikasi. Diversifikasi itu sendiri dibagi menjadi dua yaitu diversifikasi yang masih terkait dengan bisnis yang ada saat ini (*related diversification*) atau diversifikasi diluar bisnis yang ada saat ini (*unrelated diversification*). Kalau diversifikasi terkait itu perusahaan melakukan pengembangan produk dan pasar yang masih terkait dengan bisnis usaha saat ini. Sebagai contoh bila bisnis perusahaan saat ini adalah menghasilkan mie instan maka dapat saja mengembangkan usaha bisnis minimum dalam kemasan. Produk ini berbeda kompetensi yang dibutuhkan untuk menghasilkan minuman dalam kemasan dan mie instan, namun bisnis ini masih berkaitan. Sedangkan diversifikasi tidak terkait dapat berupa perusahaan masuk ke bisnis baru seperti perbankan.

Beberapa pedoman bila perusahaan akan melakukan sinergi dengan menggunakan strategi diversifikasi terkait yaitu:

- mentransfer keahlian yang berharga secara kompetitif, pengetahuan teknologi, atau kemampuan lain dari satu bisnis ke bisnis lainnya,
- menggabungkan aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke dalam satu operasi untuk mencapai biaya yang lebih rendah,
- memanfaatkan penggunaan umum dari nama merek yang dikenal,
- menggunakan kolaborasi lintas bisnis untuk menciptakan kekuatan,
- ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang tidak berkembang atau industri yang pertumbuhannya lambat,
- saat menambahkan produk baru, tetapi terkait, akan secara signifikan meningkatkan penjualan produk saat ini,
- ketika produk baru, tetapi terkait, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif,
- saat baru, tetapi terkait, produk memiliki tingkat penjualan

- musiman yang mengimbangi puncak dan lembah organisasi yang ada,
- ketika sebuah produk organisasi saat ini dalam tahap penurunan siklus hidup produk,
 - ketika sebuah organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

Sementara itu, pedoman yang dapat digunakan untuk perusahaan melakukan strategi diversifikasi tidak terkait, yaitu:

- ketika pendapatan yang diperoleh dari produk organisasi saat ini akan meningkat secara signifikan dengan menambahkan produk baru yang tidak terkait,
- ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif atau tidak berkembang, seperti yang ditunjukkan oleh margin keuntungan dan pengembalian industri yang rendah,
- ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan saat ini,
- ketika produk baru memiliki pola penjualan *countercyclical* dibandingkan dengan produk saat ini,
- ketika industri dasar organisasi mengalami penurunan penjualan dan laba tahunan,
- ketika sebuah organisasi memiliki modal dan bakat manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan sukses dalam industri baru,
- ketika sebuah organisasi memiliki kesempatan untuk membeli bisnis yang tidak terkait yang merupakan peluang investasi yang menarik,
- ketika ada sinergi keuangan,
- ketika pasar yang ada untuk sebuah organisasi produk saat ini sudah jenuh,
- ketika tindakan antimonopoli dapat dikenakan terhadap organisasi yang secara historis terkonsentrasi pada satu industri.

Dari strategi yang telah dibahas pertama adalah strategi integrasi, dan yang kedua strategi intensif. Selanjutnya akan dibahas strategi bertahan.

Strategi Bertahan

Strategi bertahan dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu penghematan (*Retrenchment*), divestasi (*Divestiture*) dan likuidasi (*Liquidation*).

Strategi *Retrenchment* merupakan strategi yang dijalankan perusahaan dengan melakukan penghematan dengan cara mengurangi biaya dan aset untuk mengembalikan kondisi keuntungan perusahaan yang mulai merugi ataupun penjualan yang sedang mengalami penurunan. Sementara strategi *divestiture* merupakan strategi perusahaan untuk menjual bagian atau unit usaha yang tidak menguntungkan, sehingga diperoleh dana untuk peningkatan modal guna investasi atau akuisisi yang mendukung bisnis potensial dimasa depan. Sementara itu strategi likuidasi perusahaan merupakan cara yang paling ekstrim, yaitu perusahaan menjual sebagian atau semua aset perusahaan.

Strategi penghematan terjadi ketika sebuah perusahaan melakukan pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun. Strategi ini disebut juga sebagai strategi *turnaround* atau reorganisasi, dengan tujuan untuk memperkuat organisasi. Ada beberapa pedoman yang dapat dilakukan perusahaan ketika memutuskan untuk memilih strategi penghematan yaitu:

- ketika perusahaan memiliki kompetensi khusus tetapi gagal secara konsisten untuk memenuhi tujuannya,
- ketika perusahaan adalah salah satu pesaing yang lebih lemah dalam industri tertentu,
- ketika perusahaan diganggu oleh inefisiensi, profitabilitas rendah, dan moral karyawan yang buruk,

- ketika perusahaan gagal memanfaatkan peluang eksternal dan meminimalkan ancaman eksternal,
- ketika perusahaan telah tumbuh begitu besar begitu cepat sehingga diperlukan reorganisasi internal yang besar.

Adapun pedoman yang dapat digunakan ketika perusahaan mempertimbangkan menggunakan strategi divestasi adalah sebagai berikut:

- ketika sebuah organisasi telah mengejar strategi penghematan dan gagal mencapai perbaikan,
- ketika sebuah divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya untuk menjadi kompetitif daripada yang dapat disediakan oleh perusahaan,
- ketika sebuah divisi bertanggung jawab atas sebuah kinerja buruk organisasi secara keseluruhan,
- ketika sebuah divisi tidak cocok dengan bagian organisasi lainnya,
- saat dibutuhkan uang tunai dalam jumlah besar dengan cepat,
- ketika tindakan antitrust pemerintah mengancam perusahaan.

Selanjutnya, pedoman yang dapat digunakan ketika perusahaan akan memutuskan strategi likuidasi adalah sebagai berikut:

- ketika sebuah organisasi telah mengejar strategi penghematan dan strategi divestasi, dan keduanya tidak berhasil,
- ketika sebuah organisasi satu-satunya alternatif adalah kebangkrutan,
- ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

Sarana untuk Pencapaian Strategi

Bagaimana sarana yang dapat digunakan untuk mencapai strategi tersebut? Ada beberapa sarana yang dapat dilakukan dalam

rangka melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, sebagai berikut.

- Kerjasama Antar-Pesaing → Agar kolaborasi antara pesaing berhasil, kedua perusahaan harus menyumbangkan sesuatu yang khas, seperti teknologi, distribusi, riset dasar, atau kapasitas produksi.
- Usaha *Patungan (Joint Venture)*/Kemitraan → strategi populer yang terjadi ketika dua atau lebih perusahaan membentuk kemitraan atau konsorsium sementara untuk tujuan memanfaatkan beberapa peluang.
- Merger–Akuisisi → Merger terjadi ketika dua organisasi dengan ukuran yang hampir sama bersatu untuk membentuk satu perusahaan. Akuisisi terjadi ketika organisasi besar membeli (mengakuisisi) perusahaan yang lebih kecil atau sebaliknya.
- *Private-Equity Acquisitions* → mengakuisisi dan mengambil alih berbagai perusahaan hampir setiap hari di dunia bisnis.
- *First Mover Advantage* → mengacu pada manfaat yang dapat dicapai perusahaan dengan memasuki pasar baru atau mengembangkan produk atau layanan baru sebelum perusahaan pesaing.
- *Outsourcing/Reshoring* → *Outsourcing* melibatkan perusahaan lain untuk mengambil alih berbagai bagian dari operasi fungsional. Sementara *Reshoring* istilah baru yang mengacu pada perusahaan-perusahaan AS yang berencana untuk memindahkan sebagian dari mereka manufaktur kembali ke Amerika Serikat.

Selanjutnya mengapa banyak perusahaan yang melakukan *merger* dan akuisisi mengalami kegagalan? Ada beberapa alasan yang menyebabkan perusahaan melakukan merger dan akuisisi namun diakhiri dengan kegagalan, yaitu:

1. kesulitan integrasi,
2. evaluasi target yang tidak memadai,
3. hutang besar atau luar biasa,
4. ketidakmampuan untuk mencapai sinergi,
5. terlalu banyak diversifikasi,
6. manajer terlalu fokus pada akuisisi,
7. akuisisi yang terlalu besar,
8. sulit untuk mengintegrasikan budaya organisasi yang berbeda,
9. berkurangnya semangat kerja karyawan karena PHK dan relokasi.

Adapun manfaat dari perusahaan melakukan *merger* dan akuisisi adalah:

1. untuk memberikan peningkatan pemanfaatan kapasitas,
2. untuk memanfaatkan tenaga penjualan yang ada dengan lebih baik,
3. untuk mengurangi staf manajerial,
4. untuk mendapatkan skala ekonomi,
5. untuk memperlancar tren musiman dalam penjualan,
6. untuk mendapatkan akses ke pemasok, distributor, pelanggan, produk, dan kreditur baru,
7. untuk mendapatkan teknologi baru,
8. untuk mendapatkan pangsa pasar,
9. untuk memasuki pasar global,
10. untuk mendapatkan kekuatan harga,
11. untuk mengurangi kewajiban perpajakan.

Salah satu poin yang dijelaskan di atas selanjutnya adalah *first mover advantage*, yakni perusahaan memasuki pasar atau mengembangkan produk lebih dulu dari pada pesaingnya. Apa manfaat perusahaan menjadi *first mover advantage*? Ada beberapa

manfaat yang dapat diperoleh perusahaan ketika melakukan *first mover advantage* yaitu:

1. akses dan komitmen yang aman terhadap sumber daya langka,
2. mendapatkan pengetahuan baru tentang faktor dan masalah penting keberhasilan,
3. meraih pangsa pasar dan posisi di lokasi terbaik,
4. membangun dan mengamankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, pemasok, distributor, dan investor,
5. mendapatkan loyalitas dan komitmen pelanggan.

Terakhir perusahaan dapat melakukan *outsourcing*. Adapun keuntungan perusahaan melakukan *outsourcing* adalah sebagai berikut.

1. Penghematan biaya: Akses upah yang lebih rendah di luar negeri.
2. Fokus pada bisnis inti: Fokuskan sumber daya pada pengembangan bisnis inti daripada menjadi terganggu oleh fungsi lain.
3. Restrukturisasi biaya: *Outsourcing* mengubah keseimbangan biaya tetap menjadi biaya variabel. *Outsourcing* juga membuat biaya variabel lebih banyak dapat diprediksi.
4. Tingkatkan kualitas: Tingkatkan kualitas dengan mengontrakkan berbagai fungsi bisnis ke spesialis.
5. Pengetahuan: Dapatkan akses ke kekayaan intelektual dan pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas.
6. Kontrak: Dapatkan akses ke layanan dalam kontrak yang mengikat secara hukum dengan penalti finansial dan ganti rugi hukum. Ini tidak terjadi dengan layanan yang dilakukan secara internal.
7. Keahlian operasional: Dapatkan akses ke praktik terbaik operasional yang akan terlalu sulit atau memakan waktu mengkonsumsi untuk mengembangkan in-house.
8. Akses ke talenta: Dapatkan akses ke kumpulan talenta yang

- lebih besar dan sumber keterampilan yang berkelanjutan, terutama sains dan rekayasa.
9. Katalis untuk perubahan: Gunakan perjanjian *outsourcing* sebagai katalis untuk perubahan besar yang tidak dapat dicapai sendirian.
 10. Tingkatkan kapasitas untuk inovasi: Gunakan pengetahuan eksternal untuk melengkapi kapasitas internal yang terbatas untuk inovasi produk.
 11. Mengurangi waktu ke pasar: Mempercepat pengembangan atau produksi suatu produk melalui tambahan kemampuan yang dibawa oleh pemasok.
 12. Manajemen risiko: Kelola risiko dengan bermitra dengan perusahaan luar.
 13. Manfaat pajak: Memanfaatkan insentif pajak untuk menempatkan pabrik manufaktur untuk menghindari pajak yang tinggi dalam berbagai negara.

Demikian berbagai strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk bertahan dan mengembangkan bisnisnya di masa yang akan datang.

Kesimpulan

Ada berbagai macam strategi yang dapat digunakan perusahaan. Dimulai dari strategi bisnis dengan menggunakan konsep yang dibuat oleh Michael Porter yaitu tiga strategi generik. Untuk dapat memenangkan persaingan, menurut Michael Porter, perusahaan harus memilih salah satu dari tiga strategi generik yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*); diferensiasi; dan fokus.

Strategi korporasi merupakan keputusan yang dibuat oleh para pemimpin dan bersifat tindakan yang diarahkan pada pencapaian tujuan (*goal-directed action*). Ada tiga pengelompokan terkait strategi korporasi ini, yaitu: Strategi Integrasi, Strategi Intensif, dan Strategi Defensif.

Strategi integrasi dibedakan menjadi integrasi vertikal dan integrasi horisontal. Strategi integrasi horisontal merupakan strategi perusahaan untuk mengambil alih kepemilikan perusahaan pesaing. Selanjutnya adalah integrasi vertikal. Pada strategi integrasi vertikal itu perusahaan berupaya mendapatkan kontrol atas saluran *supply chain*. Pada integrasi vertikal ini dibagi menjadi dua yaitu integrasi ke hulu (mengakuisisi supplier-nya) dan integrasi ke hilir (mengakuisisi distributor/retailer-nya).

Strategi intensif biasanya dilakukan dengan tiga hal yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar itu perusahaan berupaya memasuki pasar dengan cara menggunakan produk yang saat ini sudah ada, namun di intensif-kan ke masyarakat. Strategi pengembangan pasar (*Market Development*) maka perusahaan menggunakan produk yang sudah ada untuk dijual di pasar yang baru. Pada strategi pengembangan produk (*product development*) perusahaan berusaha untuk mengembangkan produk baru dan dijual pada pasar yang saat ini sudah ada. Diversifikasi itu sendiri dibagi menjadi dua yaitu diversifikasi yang masih terkait dengan bisnis yang ada saat ini (*related diversification*) atau diversifikasi diluar bisnis yang ada saat ini (*unrelated diversification*).

Strategi bertahan dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu penghematan (*Retrenchment*), divestasi (*Divestiture*) dan likuidasi (*Liquidation*).

Ada beberapa sarana yang dapat dilakukan dalam rangka melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu: Kerjasama Antar-Pesaing, Usaha *Patungan (Joint Venture)*/ Kemitraan, Merger–Aquisisi, *Private-Equity Acquisitions*, *First Mover Advantage*, dan *Outsourcing/Reshoring*.

Latihan

1. Jelaskan perbedaan antara tujuan strategis dan tujuan keuangan.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kartu keseimbangan (*balanced scorecard*).
3. Mengapa strategi kepemimpinan dan differensiasi tidak dapat dijalankan secara bersama oleh perusahaan?
4. Mengapa perusahaan melakukan strategi integrasi horisontal?
5. Jelaskan alasan perusahaan melakukan integrasi vertikal.
6. Jelaskan perbedaan antara strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
7. Mengapa perusahaan melakukan strategi diversifikasi yang tidak terkait?
8. Jelaskan mengapa banyak perusahaan yang gagal dalam melakukan aktivitas merger dan akuisisi?
9. Apa manfaat dari *first mover advantage*?
10. Jelaskan perbedaan antara *outsourcing* dan *r*.

4

VISI, MISI, DAN PERENCANAAN STRATEGIS

CPMK Bab 4

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan visi dan misi dalam manajemen strategis,
2. mengembangkan pernyataan visi dan misi,
3. menjelaskan manfaat pernyataan visi dan misi yang jelas,
4. menjelaskan ciri-ciri pernyataan misi yang baik,
5. mengevaluasi pernyataan misi dari berbagai organisasi.

PT Sido Muncul merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri jamu dan obat herbal yang didirikan oleh pasangan suami-istri Rakhmat Sulistio pada tahun tahun 1951 di Semarang. Pada awalnya bisnis ini dimulai dengan mempekerjakan karyawan sebanyak tiga orang dengan produk utamanya adalah jamu seduh Tujuh Angin untuk mengobati dan mencegah masuk angin yang merupakan racikan andalan Ibu Rakhmat Sulistio sejak beliau

memulai usahanya di Yogyakarta pada tahun 1940. Jamu Tujuh Angin dikemas dengan merek dagang Tolak Angin.

Walaupun bukan produsen jamu yang pertama, produk Sido Muncul semakin digemari. Banyaknya permintaan pelanggan yang ingin minum jamu seduh Tolak Angin membuat Ibu Rakhmat Sulistio membuat terobosan jamu Tolak Angin berbentuk serbuk yang dikemas dalam kantong kertas yang praktis sehingga penikmat jamu dapat menyeduh sendiri di mana saja dan kapan saja.

Pada tahun 1953, anak ketujuh, yaitu Desy Sulistio bersama suami, Jahja Hidajat, ikut memberikan dukungan modal dan membantu mengelola usaha keluarga ini. Sido Muncul membuka pabrik yang lebih besar di jalan Mlaten Trenggulun No. 104 Semarang untuk meningkatkan kapasitas produksi sejalan dengan permintaan yang semakin meningkat. Sejak tahun 1969, satu-persatu putra-putri Desy Sulistio dan Jahja Hidajat mulai ikut terlibat terutama untuk memperkuat kegiatan pemasaran dan distribusi.

Pada tahun 1970, Ibu Rahmat Sulistio yang saat itu sudah berusia 73 tahun menyerahkan sepenuhnya pengelolaan Sido Muncul kepada Desy Sulistio dan Jahja Hidajat yang telah dibantu oleh kelima anaknya. Generasi ketiga Sido Muncul ini mulai mengembangkan bisnis Sido Muncul menjadi industri jamu modern. Jatuh bangun dan jalan berliku telah di alami perusahaan dalam menjalankan usaha.

Pada tahun 1972, Sido Muncul nyaris pailit karena tidak mampu membayar utang sebesar Rp46 juta sehingga seluruh asetnya akan disita oleh Panitia Urusan Piutang Negara. Saat itu omset penjualan hanya sekitar Rp800 ribu per bulan. Namun, Sido Muncul saat itu berusaha bangkit dengan mengeluarkan produk baru jamu kesehatan wanita bernama Pil Amor yang diiklankan dengan narasi yang menarik di dua stasiun radio FM ternama di Jakarta. Pada bulan kedua sejak diiklankan, omset penjualan Pil

Amor mencapai Rp6 juta. Bulan berikutnya meningkat lagi hingga Rp12 juta. Dalam waktu 6 bulan Sido Muncul berhasil melunasi utangnya.

Desy Sulistio dan Bapak Jahja Hidajat melakukan perubahan-perubahan besar agar Sido Muncul bertransformasi menjadi industri jamu modern sejalan dengan perkembangan zaman. Mereka mengelola bisnis, sama seperti yang telah dilakukan pendiri Sido Muncul, Rakhmat Sulistio, yaitu memberi contoh melalui perbuatan, bukan sekadar kata-kata. Mereka selalu berusaha untuk bersikap santun, menebar cinta kasih, patuh pada aturan, bijaksana kepada karyawan, menjaga kerukunan antar-saudara, serta berteman dengan siapa saja. Pada akhirnya, apa yang mereka lakukan telah terpatri sebagai nilai-nilai utama di Sido Muncul hingga saat ini.

Hingga saat ini, Sido Muncul memiliki lebih dari 300 varian produk. Tolak Angin, Tolak Linu dan KukuBima Ener-G! adalah pemimpin pasar di segmennya yang mampu bertahan selama bertahun-tahun. KukuBima Ener-G! yang diluncurkan tahun 2006 menjadi pelopor minuman energi serbuk sebagai suplemen penambah stamina bagi pria dan wanita. Tagline KukuBima Ener-G! “Para Pemberani. ROSA!” sangat melekat di benak konsumen.

PT Sido Muncul resmi melakukan Penawaran Umum Perdana saham di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 18 Desember 2013. Sido Muncul resmi tercatat sebagai perusahaan publik dengan kode emiten “SIDO”. Adapun yang menjadi Visi dari SIDO adalah menjadi perusahaan farmasi, obat tradisional, makanan minuman kesehatan, kosmetik dan pengolahan bahan herbal yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan. Sedangkan Misi SIDO meliputi: 1. Mengembangkan produk-produk berbahan baku herbal dalam bentuk sediaan farmasi, obat tradisional, makanan minuman kesehatan, dan kosmetik berdasarkan penelitian yang rasional, aman, dan jujur; 2. Mengembangkan penelitian

obat-obat herbal secara berkesinambungan; 3. Membantu dan mendorong pemerintah, institusi pendidikan, dunia kedokteran agar lebih berperan dalam penelitian dan pengembangan obat dan pengobatan herbal; 4. Meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya membina kesehatan melalui pola hidup sehat, pemakaian bahan-bahan alami, dan pengobatan secara *naturopathy*; 5. Melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang intensif; 6. Mengelola perusahaan yang berorientasi ramah lingkungan; 7. Menjadi perusahaan obat herbal yang mendunia.

Visi dan Misi dalam Manajemen Strategi

Cerita kasus di atas mendeskripsikan bisnis salah satu perusahaan jamu yang menjadi *market leader* di Indonesia. Dari cerita di atas terlihat bagaimana sejarah PT Sido Muncul mulai dari pendiri dan nilai-nilai yang tumbuh pada perusahaan. Nilai-nilai tersebut merupakan cerminan dari nilai-nilai hidup pendiri perusahaan. Akhir cerita kasus di atas disajikan visi misi perusahaan. Selanjutnya akan dibahas bagaimana visi-misi dalam kaitannya dengan manajemen strategi yang ada dalam perusahaan.

Apa yang dimaksud dengan visi? David & David (2017) menjelaskan bahwa pernyataan visi itu menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi apa?” atau “*What do you want to become?*” David & David (2017) menjelaskan bahwa pernyataan visi sebaiknya tidak terlalu panjang, sifatnya satu kalimat saja dan ketika perusahaan mengembangkan visi tersebut sebaiknya melibatkan berbagai manajer yang ada di dalam organisasi. David & David juga menambahkan bahwa pernyataan visi itu mengungkapkan jenis bisnis yang akan dijalankan perusahaan. Jadi dari visi dapat tergambar apa bisnis yang ada di dalam perusahaan ini.

Sementara Rothaermel (2019) menyatakan visi adalah sebuah pernyataan tentang organisasi apa yang akhirnya akan dicapai ke depannya atau “*What do we want to accomplish ultimately?*”.

Menurut Rothaermel (2019) visi tersebut berisi tentang aspirasi perusahaan ke depannya seperti apa. Dengan adanya visi tersebut diharapkan karyawan itu merasa menjadi bagian dari suatu yang besar. Karyawan akan berpikir “saya berada dalam organisasi yang benar dan organisasi ini memberikan rasa bangga pada saya, serta saya tahu kemana arah organisasi ini”. Visi itu diharapkan mampu menginspirasi karyawannya dan akan memberikan makna dalam kehidupan pribadi mereka. Bila perusahaan mendasarkan seluruh tindakan pada visinya, maka perusahaan akan membangun sumber daya dan kemampuan yang diperlukan melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Termasuk semua pihak dalam organisasi akan belajar dari kegagalan organisasi di masa lalu sehingga nantinya mampu mengembangkan visi yang baik yang akan menjadi suatu *strategic intent* (strategi yang sengaja dikembangkan dalam rangka untuk mencapai visi tersebut).

Ada beberapa contoh visi, yang pertama dari perusahaan Pepsi. Pepsi menyatakan apa visinya? “*To be the global leader in beverages and convenience food by Winning with pepsico positive*”. Dari visi ini dapat dijabarkan bahwa visi Pepsi adalah menjadi pemain global di bidang minuman dan makanan-makanan ringan dengan berdasarkan pada nilai-nilai positif pepsico. Nilai positif dari Pepsi yaitu “Pep+ adalah transformasi ujung ke ujung strategi kami yang menempatkan keberlanjutan dan sumber daya manusia sebagai pusat bagaimana kami akan menciptakan nilai dan pertumbuhan dengan beroperasi dalam batas-batas planet dan menginspirasi perubahan positif bagi planet dan manusia.”

Di sini Pepsi menyatakan nilai yang ada dalam perusahaannya yaitu mentransformasikan bisnis yang berkelanjutan dan Pepsi fokus pada investasi sumber daya manusia dalam rangka menciptakan nilai dan pertumbuhan perusahaan. Pada nilai Pep+ tersebut juga diharapkan produk-produk yang dihasilkan oleh Pepsi ini bisa mampu menyelamatkan dunia dan orang-orang yang ada di dunia.

Dari contoh visi Pepsi ini menginspirasi karyawan untuk selalu mengembangkan produk-produk yang sangat memperhatikan manusia dan lingkungan. Sebagai contoh kita mengetahui yang namanya Cola itu sebenarnya memiliki efek samping yaitu membuat badan gemuk karena tingkat kalorinya yang sangat tinggi. Apa yang dilakukan pepsi untuk menyelamatkan orang agar tidak jadi gemuk? Maka sesuai visinya, Pepsi mengembangkan produk-produk yang ramah terhadap manusia yaitu Tropicana Slim. Selain itu, Pepsi juga membuat produk gula-gula yang rendah kalori tersebut dan sebagainya. Kemudian ada minuman gatorade untuk kesehatan bagi para manusia-manusia yang beraktivitas tinggi contohnya olahragawan. Namun PepsiCo Inc mengumumkan penjualan Tropicana dan merek jus lainnya senilai 3,3 miliar dolar AS atau setara Rp 47,52 triliun (kurs Rp 14.400 per dolar AS) kepada perusahaan ekuitas swasta Prancis PAI Partners pada Selasa, 3 Agustus 2021. Langkah Pepsico untuk melepas Tropicana ini bagian dari kebijakan perusahaan untuk mengurangi produk minuman dengan kadar gula tinggi.

Contoh visi berikutnya adalah visi BCA. Visi BCA adalah menjadi Bank pilihan utama andalan masyarakat dan juga berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia. Hari ini semua orang mengetahui bahwa BCA masuk dalam *the big four Bank* dengan total aset terbesar di Indonesia, dan menjadi salah satu pilar perekonomian di Indonesia.

Di bidang *real estate*, salah satu pemain utama adalah Pakuwon Jati dengan visinya “tumbuh bersama pemegang saham, karyawan, penyewa, dan pembeli.” Jadi Pakuwon berharap ke depan perusahaan akan tumbuh seiring dengan pemegang sahamnya yang sejahtera, karyawannya sejahtera, penyewanya juga senang karena banyak orang yang datang ke *mall*-nya Pakuwon, pembeli *property*-nya juga menikmati karena harga aset yang meningkat.

Visi perusahaan pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu

memiliki orientasi produk atau orientasi pada pelanggan. Visi berorientasi produk (*product oriented*) mendefinisikan bisnis dalam hal barang atau jasa yang diberikan. Visi berorientasi produk cenderung memaksa manajer untuk mengambil pandangan yang “myopic” (rabun) dari lanskap kompetitif yang ada saat ini. Visi berorientasi pelanggan (*customer oriented*) mendefinisikan bisnis dalam hal memberikan solusi terhadap kebutuhan pelanggan. Perusahaan dengan visi berorientasi pelanggan dapat lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Kebutuhan pelanggan dapat berubah, dan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat berubah dengan itu. Masa depan tidak dapat diketahui, dan inovasi kemungkinan akan memberikan cara-cara baru untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat kita pahami hari ini.

Orientasi pada pelanggan dapat dilihat pada pernyataan misi. Diharapkan pernyataan misi harus berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi kegiatan saat ini dan yang akan datang. Pernyataan misi juga dinyatakan dalam istilah yang cukup jelas sehingga mudah dipahami secara luas diseluruh organisasi. Pernyataan misi yang baik mencerminkan antisipasi pada pelanggan. Visi-misi yang baik adalah yang berorientasi pada pelanggan. Selanjutnya orientasi pelanggan juga memiliki filosofi operasional yang dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kemudian menjadikan produk atau layanan yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Ada beberapa catatan ketika perusahaan mengembangkan misi adalah jangan menawarkan sesuatu barang/jasa, tetapi tawarkan manfaat bagi pelanggan. Jangan menawarkan saya pakaian, tawarkan saya penampilan yang menarik, itu jauh lebih baik. Jangan menawarkan saya sepatu, tetapi tawarkan saya kenyamanan untuk kaki saya dan *happy* ketika saya berjalan-jalan menggunakan sepatu itu. Jangan menawarkan saya rumah, tetapi tawarkan saya keamanan dan kenyamanan bagi keluarga saya. Jangan

menawarkan buku, tawarkan saya jam kesenangan dan manfaat dari suatu pengetahuan karena di dalam buku ada pengetahuan. Jangan menawarkan saya CD tetapi tawarkan saya waktu luang dan suara musik yang jelas. Jangan menawarkan saya alat, tetapi tawarkan kepada saya manfaat dan kesenangan yang datang dari membuat hal-hal yang indah. Jangan menawarkan furnitur, tetapi tawarkan saya kenyamanan dan ketenangan tempat yang nyaman. Jangan tawarkan saya sesuatu tetapi tawarkan ide, emosi, suasana, perasaan dan manfaat yang lebih baik.

Saat ini banyak perusahaan yang melakukan transformasi dari orientasi pada produk menjadi orientasi pada pelanggan. sebagai contoh adalah perusahaan penghasil prosesor computer yaitu Intel Corp. Visi awal Intel adalah menjadi yang unggul pemasok blok bangunan industri PC. (*to be the preeminent building-block supplier of the PC industry*). Intel merancang mikroprosesor chip komersial pertama pada tahun 1971 dan menetapkan standar untuk mikroprosesor pada tahun 1978. Namun, di era internet, PC mandiri sebagai produk akhir menjadi kurang penting. Pelanggan ingin melakukan streaming video dan berbagi *selfie* dan gambar lainnya secara *online*. Kegiatan ini mengonsumsi sejumlah besar daya komputasi. Untuk mencerminkan pergeseran ini, Intel pada tahun 1999 mengubah visinya untuk fokus menjadi pemasok blok bangunan yang unggul ke ekonomi internet (*to be the preeminent building-block supplier to the internet economy*). Selanjutnya pada tahun 2008, Intel sepenuhnya beralih ke berorientasi pelanggan dengan visi: untuk menyenangkan pelanggan, karyawan, dan pemegang saham kami dengan tanpa henti memberikan *platform* dan kemajuan teknologi yang menjadi penting bagi cara kita bekerja dan hidup. (*to delight our customers, employees, and shareholders by relentlessly delivering the platform and technology advancements that become essential to the way we work and live*).

Setelah membahas visi beserta contohnya, maka selanjutnya akan masuk pada pernyataan misi. David & David (2007) menjelaskan bahwa misi mencerminkan sebuah pernyataan tentang alasan keberadaan organisasi (*Reason for being*). Sementara Peter Drucker yang dikenal sebagai bapak manajemen modern, menyatakan misi itu menjawab “apa sih bisnis kita ini hari ini?” atau “*What is our bisnis?*”

Pernyataan misi yang jelas akan dapat membantu penetapan tujuan dan perumusan strategi. Misi ini juga mengungkapkan apa yang diinginkan organisasi dan siapa yang akan dilayani oleh perusahaan. Kadang kala, misi juga disebut sebagai pernyataan credo, tujuan, filosofi, pernyataan keyakinan, dan pernyataan prinsip bisnis dari organisasi tersebut.

Definisi misi menurut Wheelen et al (2018) bahwa misi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Sementara Rothaermel (2019) menyatakan misi adalah deskripsi tentang apa yang organisasi kerjakan terkait dengan barang dan jasa yang dihasilkan dan pasar mana yang akan dimasuki perusahaan. Pernyataan misi juga dapat mencakup nilai dan filosofi perusahaan tentang bagaimana perusahaan melakukan bisnis dan memperlakukan karyawannya.

Sebuah misi dapat didefinisikan secara sempit (*narrowly-scope*) atau juga bisa secara luas (*broadly scope*). Contoh dari pernyataan misi secara luas adalah “*save the best interest of shareowner customer and employee*” yang berarti melayani kepentingan terbaik bagi pemilik saham, pelanggan, dan karyawan. Pernyataan misi yang didefinisikan secara luas seperti ini membuat perusahaan tidak membataskan diri pada satu bidang atau lini produk. Pernyataan luas relatif kurang berguna sementara pernyataan sempit memberikan arahan dan nilai bagi organisasi. Oleh karena itu ketika perusahaan mengembangkan misi diharapkan

nanti ada di antara definisi yang luas dan yang sempit, atau berada di tengah-tengah.

Contoh pernyataan misi dari Pepsi Corp. yaitu “Our mission: Create more smiles with every sip and every bite.” Hal ini dapat diterjemahkan bahwa misi Pepsi adalah memberikan senyum pada setiap produk yang dihasilkannya. Secara lengkap misi dari pepsi adalah sebagai berikut.

- Untuk Konsumen kami—dengan menciptakan momen menyenangkan melalui produk kami yang lezat dan bergizi serta pengalaman merek yang unik.
- Untuk pelanggan kami—dengan menjadi mitra terbaik, mendorong inovasi yang mengubah permainan, dan memberikan tingkat pertumbuhan yang tak tertandingi di industri kami.
- Untuk rekan dan komunitas kami—dengan menciptakan peluang yang berarti untuk bekerja, memperoleh keterampilan baru dan membangun karier yang sukses, serta mempertahankan tempat kerja yang beragam dan inklusif.
- Untuk planet kita – dengan melestarikan sumber daya alam yang berharga dan membina planet yang lebih berkelanjutan untuk anak cucu kita.
- Untuk pemegang saham kami – dengan memberikan TSR tingkat atas yang berkelanjutan dan menerapkan tata kelola perusahaan terbaik di kelasnya.

Contoh berikutnya adalah misi BCA. Terdapat tiga misi dari BCA yaitu

- membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan,
- memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah,
- meningkatkan nilai franchise dan nilai *stakeholder* BCA,

- Pada misi BCA terdapat misi untuk nasabah dan pemangku kepentingan BCA.

Sementara misi Pakuwon Jati ada empat yaitu:

- menjadi pengembang pusat perbelanjaan retail non-strata yang terdepan di Indonesia,
- mengembangkan superblok terbaik dan pengembangan hunian berskala kota mandiri untuk kualitas hidup yang lebih baik,
- menjadi tempat terbaik dalam industri properti,
- mengoptimalkan pengembalian investasi bagi penyewa dan pembeli.

Dari berbagai contoh di atas, dapat dilihat bagaimana pernyataan visi dan misi dari beberapa perusahaan di Indonesia. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan bagaimana mengembangkan pernyataan visi dan misi.

Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi

Pada bagian sebelumnya telah dibahas bahwa pernyataan visi menjelaskan apa yang ingin dicapai perusahaan ke depannya, sedangkan pernyataan misi menggambarkan apa yang dilakukan perusahaan hari ini. Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan pada saat mengembangkan visi dan misi. Pertama, pilih beberapa artikel tentang pernyataan visi dan misi; dan minta semua manajer untuk membacanya sebagai informasi latar belakang. Kemudian minta manajer untuk menyiapkan pernyataan visi dan misi untuk organisasi versi dia. Kemudian dibentuk fasilitator yang terdiri atas manajer puncak yang akan menggabungkan pernyataan ini dan mendistribusikan rancangan pernyataan tersebut kepada semua manajer. Kemudian dari situ, top manajemen akan memodifikasi, bisa menambahkan, bisa menghapuskan kemudian merevisinya untuk menjadi visi dan misi organisasi.

Mengapa pernyataan visi dan misi yang jelas menjadi penting bagi perusahaan? Dengan pernyataan visi-misi yang jelas, maka akan:

1. Memberikan kepastian pada semua karyawan untuk memahami tujuan dan alasan keberadaan perusahaan. Tujuan terkait dengan visi, alasan keberadaan terkait dengan misi.
2. Memberikan dasar untuk memprioritaskan faktor internal dan eksternal utama yang digunakan untuk merumuskan strategi yang layak.
3. Menjadi dasar untuk alokasi sumber daya, dan
4. Menjadi dasar untuk mengatur pekerjaan, departemen, aktivitas, dan segmen di sekitar tujuan.

Manfaat pernyataan visi dan misi yang jelas

Bila perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas, maka akan memberikan manfaat berupa:

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, merancang kebijakan, menetapkan struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya, dan mengevaluasi pertunjukan,
3. memberikan arahan,
4. menyediakan titik fokus untuk semua pemangku kepentingan perusahaan,
5. menyelesaikan pandangan yang berbeda di antara para manajer,
6. mempromosikan rasa harapan bersama di antara semua manajer dan karyawan,

7. memproyeksikan rasa berharga dan niat kepada semua pemangku kepentingan,
8. memproyeksikan organisasi yang terorganisir dan termotivasi yang layak untuk didukung,
9. mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi,
10. mencapai sinergi antara seluruh manajer dan karyawan.

Ciri-ciri pernyataan misi yang baik

Adapun karakteristik pernyataan misi yang baik memungkinkan untuk menghasilkan dan mempertimbangkan berbagai tujuan dan strategi alternatif yang layak tanpa terlalu menghambat kreativitas manajemen. Sebuah pernyataan misi harus luas untuk menyatukan perbedaan dan menarik bagi para pemangku kepentingan. Yang ketiga, perusahaan harus menjaga keseimbangan antara misi yang spesifik dan yang umum. Perusahaan jangan terlalu membuat misi yang umum karena akan membingungkan bagi *stakeholder*, namun juga jangan terlalu spesifik karena terlalu spesifik nanti perusahaan akan susah gerakannya.

Karakteristik dalam pernyataan misi cakupannya luas, dan sebaiknya tidak mencantumkan jumlah moneter, angka, persentase, rasio dan tujuan. Panjangnya diupayakan kurang dari 150 kata. Sifat dari misi sebaiknya mampu menginspirasi. Misi juga membantu dalam identifikasi kegunaan produk perusahaan, mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggungjawab secara sosial, dan kemudian bertanggung jawab terhadap lingkungan. Terdapat sembilan komponen penting yang harus ada meliputi: pelanggan, produk, pasar, teknologi, perhatian untuk kelangsungan hidup/pertumbuhan/keuntungan, filosofi, konsep diri, kepedulian terhadap citra publik, dan kepedulian untuk karyawan

Selanjutnya komponen pernyataan misi pertama terkait dengan pelanggan, siapa yang menjadi pelanggan perusahaan ini? Yang kedua, produk atau jasa apa yang akan dihasilkan oleh

perusahaan? Ketiga, pasar mana yang akan perusahaan layani? Empat, teknologi apakah yang akan digunakan perusahaan? Lima, terkait kemampuan memanfaatkan teknologi dalam mendukung bisnisnya. Bagaimana dengan kelangsungan hidup pertumbuhan dan profitabilitas? Bila terkait tentang aspek keuangan, bagaimana tentang profitnya? apakah bisa *sustainable*? Ke-enam terkait filsafat yaitu apa yang menjadi keyakinan dasar, nilai, prioritas yang ada di dalam organisasi? Ke-tujuh tentang konsep diri, apakah kompetensi yang unik yang ada di dalam organisasi tersebut? Ke-delapan berhubungan dengan dampak pada citra publik, apakah perusahaan ini responsif terhadap sosial, terhadap lingkungan, dan komunitas? Dan terakhir, apakah karyawan dipandang sebagai aset yang berharga bagi perusahaan ini? Nah tentu ini komponen-komponen yang diharapkan ada dalam pernyataan misi.

Evaluasi

Pada bagian akhir dari visi misi ini akan dilakukan evaluasi terhadap misi. Untuk evaluasi ini akan digunakan misi dari Pepsi Co. Pernyataan misi “*Create more smiles with every sip and every bite.*” Hal ini mencerminkan nilai nomor enam yaitu bicara tentang filsafat, tentang keyakinan dasar nilai aspirasi dan prioritas dari Pepsi yaitu menghasilkan produk yang dapat membuat bahagia saat pelanggan mengonsumsinya.

Untuk misi pada pelanggannya (*for our customer*) ini mencerminkan komponen pelanggan, kalimat “*by creating joyful moments*” lebih mencerminkan pada filsafat khususnya nilai yang dipegang oleh Pepsi. Sedangkan kalimat “*through our delicious and nourishing product*” mencerminkan produk, dan kalimat “*and unique brand experiences*” mencerminkan konsep diri khususnya keunggulan kompetitif dari Pepsi Co.

Untuk kalimat “*for our customer*” ditujukan kepada pelanggan. Kalimat “*By being the best possible partner, driving game-*

changing innovation and delivering a level of growth unmatched in our industry” lebih mencerminkan kepada penggunaan teknologi dan keunggulan kompetiti dari Pepsi Co. Untuk kalimat *“For our associates and our communities”* lebih mencerminkan karakteristik pada citra publik. Dilanjutkan dengan kalimat *“By creating meaningful opportunities to work, gain new skills and build successful careers, and maintaining a diverse and inclusive workplace”* yang lebih sesuai dengan komponen pada karyawan. Kalimat *“For our planet”* mencerminkan citra yang dibangun oleh Pepsi Co sebagai perusahaan yang memperhatikan lingkungan. Lalu ditutup dengan *“For our shareholders”* yang lebih menekankan pada komponen kelangsungan hidup perusahaan terkait bidang keuangan. Dari keseluruhan misi Pepsi Co, bila dijumlahkan terdiri atas 110 kata.

Kesimpulan

Pernyataan visi itu menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi apa?” atau *“What do you want to become?”* Pernyataan visi sebaiknya tidak terlalu panjang, sifatnya satu kalimat saja dan ketika perusahaan mengembangkan visi tersebut sebaiknya melibatkan berbagai manajer yang ada di dalam organisasi.

Visi perusahaan pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu memiliki orientasi produk atau orientasi pada pelanggan. Visi berorientasi produk (*product oriented*) mendefinisikan bisnis dalam hal barang atau jasa yang diberikan. Visi berorientasi pelanggan (*customer oriented*) mendefinisikan bisnis dalam hal memberikan solusi terhadap kebutuhan pelanggan.

Misi mencerminkan sebuah pernyataan tentang alasan keberadaan organisasi (*Reason for being*). Sebuah misi dapat didefinisikan secara sempit (*narrowly-scope*) atau juga bisa secara luas (*broadly scope*). Adapun karakteristik pernyataan misi yang baik memungkinkan untuk menghasilkan dan mempertimbangkan

berbagai tujuan dan strategi alternatif yang layak tanpa terlalu menghambat kreativitas manajemen.

Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan visi dan berikan contohnya.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan misi dan berikan contohnya.
3. Menurut saudara visi yang berorientasi produk atau pelanggan yang lebih baik digunakan untuk perusahaan anda?
4. Jelaskan alasan pentingnya perusahaan mengembangkan visi-misi yang jelas.
5. Jelaskan manfaat visi dan misi yang baik.
6. Jelaskan karakteristik pernyataan misi yang baik.
7. Jelaskan sembilan komponen dari pernyataan misi.

5

AUDIT EKSTERNAL

CPMK Bab 5

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. mendeskripsikan sifat dan tujuan penilaian eksternal dalam merumuskan strategi,
2. mengidentifikasi dan menjelaskan 10 kekuatan eksternal yang harus diperiksa dalam merumuskan strategi: ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan kompetitif,
3. menjelaskan *Porter's Five Forces Model* dan relevansinya dalam merumuskan strategi. Menggambarkan sumber utama informasi yang digunakan untuk menemukan informasi eksternal yang vital,
4. menjelaskan bagaimana mengembangkan dan menggunakan *Matriks External Factor Evaluation (EFE)*,
5. menjelaskan bagaimana mengembangkan dan menggunakan Matriks Profil Kompetitif.

Dalam Pertemuan Tahunan *World Economic Forum* (WEF) di Davos, Swiss, tahun 2014 mencuatkan banyak informasi terbaru dan penting, di antaranya adalah tentang risiko yang mengancam dunia dalam satu dekade mendatang. Laporan *Global Risks 2014* yang dirilis pada forum tersebut menyebutkan peta risiko global dalam lima kategori, yakni ekonomi, lingkungan, geopolitik, teknologi dan masyarakat. Laporan ini ditulis oleh Margareta Drzeniek yang merupakan Direktur dan Ekonom Utama pada *Global Competitiveness Forum* Ekonomi Dunia dan *Benchmarking Network*, berdasarkan survei dari komunitas Forum Ekonomi Dunia.

Drzeniek memaparkan ada 31 macam risiko global yang paling dikhawatirkan terjadi dalam satu dekade mendatang. Adapun 10 risiko global yang paling menjadi perhatian dunia adalah krisis fiskal di negara-negara besar, pengangguran struktural yang tinggi, krisis air, kesenjangan pendapatan yang tinggi, kegagalan mitigasi dan adaptasi perubahan iklim, cuaca ekstrim, kegagalan pemerintahan global, krisis pangan, kegagalan mekanisme keuangan lembaga besar, dan ketidakstabilan politik dan sosial yang parah.

Sementara itu laporan *Global Risk 2016* menyebutkan terdapat 10 risiko dengan dampak yang sangat besar yaitu perlombaan senjata pemusnah masal, iklim ekstrim, bencana alam, kegagalan mitigasi dan adaptasi perubahan iklim, krisis air, *cyber-attack*, krisis pangan, kerusakan biodiversitas, migrasi yang massif, dan penyebaran penyakit menular.

Apa yang menjadi sinyal dari WEF tersebut akhirnya terbukti ditahun 2019 dengan mewabahnya pandemi covid-19. Pandemi Covid-19 yang melanda dunia dan masuk ke Indonesia ditandai dengan kasus pertama yang ditemukan di Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020, berdampak buruk pada perekonomian tidak hanya Indonesia namun seluruh dunia. Pandemi Covid memaksa

berbagai negara melakukan *lockdown* agar penyebarannya dapat dikendalikan. *Lockdown* mengakibatkan perputaran ekonomi terhenti. Banyak bisnis yang mengalami kesulitan bahkan bangkrut selama tahun 2020. Salah satu bisnis yang sangat terdampak adalah sektor pariwisata. Adanya pandemi membuat berbagai negara menutup perbatasannya sehingga tidak ada kunjungan dari negara lain. Hal itu juga terjadi di Bali yang sangat mengandalkan pada sektor pariwisata. Tahun 2020, jumlah wisatawan mancanegara ke Bali tercatat 1,07 juta. Angka tersebut merupakan jumlah wisatawan yang masuk pada triwulan pertama tahun 2020 sebelum Indonesia menutup pintu masuk pelabuhan dan bandara dari turis asing. Pada tahun 2021 menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat hanya ada 51 kunjungan wisman ke Bali. Tingkat pengangguran di Bali melonjak. Data BPS menunjukkan pengangguran di Bali mencapai 144 ribu orang atau mengalami peningkatan lebih dari 260% (yoy) di akhir tahun 2020. Pada Agustus 2021, tingkat pengangguran masih tinggi, sebesar 5,37% atau sekitar 131 ribu. Berbagai bisnis seperti hotel, restoran dan bisnis terkait pariwisata lainnya tutup selama pandemi tersebut. Dari sini dapat diketahui bahwa faktor eksternal sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, dalam melakukan pengembangan strategi dibutuhkan audit eksternal untuk melihat seluruh perkembangan yang terjadi di luar perusahaan.

Sifat dan Tujuan Audit Eksternal

Dari ilustrasi kasus di atas, dapat dilihat pentingnya perusahaan melakukan audit eksternal. Meskipun ada hal yang dapat diantisipasi, namun terdapat pula faktor yang mungkin tidak dapat diprediksi perusahaan sebelumnya.

Audit eksternal atau yang biasa juga disebut sebagai *environmental scanning* bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi *trend* dan peristiwa yang berada di luar kendali

perusahaan. Jadi sifatnya adalah memperhatikan faktor eksternal perusahaan. Faktor eksternal tersebut dapat mendatangkan peluang sekaligus mendatangkan ancaman. Perusahaan yang memiliki kompetensi yang cukup baik akan membuat peluang itu bisa di ambil, sementara kalau perusahaan tidak memiliki kekuatan, maka bisa jadi faktor eksternal tersebut menjadi ancaman bagi dirinya. Tim manajemen diharapkan dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman yang terjadi tersebut.

Bagaimana sifat dan tujuan dari audit eksternal? Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang yang mungkin dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sekaligus mengidentifikasi ancaman yang harus kita hindari. Audit eksternal tidak bertujuan untuk mengembangkan daftar lengkap dari setiap faktor yang mungkin dapat memengaruhi bisnis, namun di sini hanya mencari faktor-faktor variabel kunci yang dapat ditindaklanjuti dan ini disinyalir adalah sangat membahayakan perusahaan. Jadi tidak semua faktor dimasukkan, namun hanya variabel-variabel kunci yang berpengaruh terhadap perusahaan saja yang diperhitungkan. Setelah mengidentifikasi faktor kunci tersebut, maka selanjutnya perusahaan harus mampu merespon baik secara ofensif atau defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan merumuskan strategi untuk memanfaatkan setiap peluang yang terjadi di eksternal tersebut atau memperkecil dampak dari perubahan eksternal tersebut bagi perusahaan.

Terdapat lima kategori luas kekuatan utama diluar organisasi yang dapat berpengaruh pada perusahaan yaitu: kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografi serta lingkungan; kekuatan politik, hukum dan pemerintahan; kekuatan teknologi; kekuatan persaingan.

Bagaimana hubungan antar kekuatan eksternal utama dan organisasi? Hal ini dapat dilihat pada gambar 5.1.



Gambar 5.1 Hubungan antara kekuatan eksternal dan organisasi.

Dari gambar 5.1. dapat dilihat bahwa ada warna biru adalah kotak yang berisi lima faktor secara luas yang dapat berpengaruh terhadap organisasi. Kelima faktor tersebut akan memengaruhi pesaing, akan memengaruhi *supplier*, distributor, dan seterusnya. Adanya pengaruh terhadap pesaing, *supplier* dan seterusnya itu akan berdampak pada munculnya peluang dan sekaligus ancaman bagi perusahaan itu sendiri.

Bagaimana proses pelaksanaan audit eksternal? Pelaksanaan audit eksternal dimulai dengan mengumpulkan data terlebih dahulu melalui informasi intelijen tentang bagaimana perkembangan ekonomi, sosial, budaya, dan sebagainya. Informasi ini dapat diperoleh dari pemasok, distributor, atau para wiraniaga. Para wiraniaga atau tenaga penjualan yang berhadapan langsung dengan konsumen akan tahu mengapa suatu toko langganannya ini kemarin membeli satu produk jumlahnya besar tapi sekarang mengurangi pembelian barang tersebut? Tenaga penjual tentunya akan bertanya pada si toko “Pak/Bu mengapa sekarang membelinya sedikit?”

Mungkin saja toko tersebut mengurangi pengambilan barang tipe tersebut karena pembelian yang dilakukan oleh pelanggannya juga berkurang. Dari sini akan diperoleh informasi “Mengapa konsumen akhir itu mengurangi pembelian terhadap produk ini?” Jawaban dari pelanggan sudah tentu merupakan sumber informasi penting yang biasanya diperoleh dari wiraniaga. Selain itu, masukan-masukan dari pelanggan merupakan hal yang sangat baik bagi perusahaan karena mencerminkan apa yang sebenarnya diinginkan oleh pelanggan dan konsumen secara umum.

Setelah informasi dikumpulkan, maka informasi tersebut diolah dan dievaluasi. Semua informasi itu akan masuk kepada manajer, kemudian nanti manajernya akan mengoordinasikan dan menganalisisnya dengan top manajemen. Dari diskusi tersebut akan dihasilkan berbagai alternative pemecahan masalah yang dibuat dengan skala prioritas untuk diselesaikan. Penentuan prioritas adalah hal mutlak dalam perencanaan strategis karena tidak ada organisasi yang dapat melakukan segala sesuatu yang menguntungkan perusahaan. Hal ini terjadi karena sumber daya perusahaan terbatas sehingga perlu dibuat skala prioritas.

Setelah memahami pentingnya melakukan audit eksternal, maka selanjutnya dibahas suatu teori yang disebut sebagai pandangan *industrial organization* (IO). Pendekatan IO dipergunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif bahwa faktor luar lebih penting daripada faktor internal perusahaan. Perusahaan akan mengamati bagaimana lingkungan industri dan persaingannya yang akan berdampak pada internal perusahaan dalam rangka membuat strategi. Pendukung dari pandangan IO ini salah satunya adalah Michael Porter.

Porter berpendapat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kekuatan industri. Untuk itu Porter mengeluarkan teori yang disebut *five Forces model*. Teori *Five forces model* menyebutkan lima faktor yang dapat memengaruhi perusahaan yaitu persaingan

dalam industri, kekuatan tawar dari supliernya, kekuatan tawar pelanggan, kekuatan produk substitusi, dan kemungkinan adanya pendatang baru dalam industri tersebut. Kerangka konsep *five forces model* Porter ini menggunakan logika berpikir *industrial organization*.

Kekuatan Eksternal

Lima kekuatan pada gambar 5.1. merupakan kekuatan yang secara luas berdampak pada perusahaan. Lima kekuatan itu akan di *breakdown* satu persatu sehinga diperoleh 10 kekuatan yaitu ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hkum, teknologi dan persaingan.

Kekuatan ekonomi

Pada saat melakukan audit eksternal, hal yang harus diperhatikan adalah perkembangan ekonomi baik global, nasional dan industri. Perusahaan harus mampu mengantisipasi bagaimana pergeseran bisnis terjadi, dari semula fokus manufaktur dan kemudian ke depannya berubah menjadi sektor jasa. Perusahaan juga harus memperhatikan bagaimana ketersediaan kredit, bagaimana suku bunga kreditnya, bagaimana tingkat inflasinya, trend pdb-nya, bagaimana kondisi kebijakan moneter dan fiskal suatu negara.

Pada saat kondisi pandemi covid-19, pemerintah seluruh negara melakukan relaksasi ekonomi. Relaksasi dilakukan dalam bentuk suku bunga diturunkan. Hal ini dilakukan sebagai upaya agar ekonomi tetap bisa bergerak. Kebijakan ini disebut sebagai kebijakan *counter cyclical*. Kebijakan ini dilakukan ketika swasta mengalami penurunan pada saat pademi maka harus ada yang menopang/melawan penurunan tersebut. Yang menopang adalah pemerintah melalui anggaran belanja negara. Namun ketika

pandemi mereda dan ekonomi mulai berputar, dan masyarakat yang kemarin di dalam rumah sekarang mulai keluar mulai berbelanja dan aktivitas lain di luar rumah, sehingga terjadi pembalikan kegiatan ekonomi sehingga *demand* meningkat pesat, sedangkan *supply* dari pabrik tidak mampu berbalik secepat permintaan, maka akan terjadi kenaikan inflasi.

Ketika inflasi meningkat mau tidak mau pemerintah mulai melakukan pengetatan ekonomi dengan cara menaikkan suku bunga. Bagaimana bila pemerintah tidak segera menaikkan suku bunga sedangkan inflasi terus naik mencapai puluhan persen? Bila pemerintah lambat dalam merespons kenaikan inflasi, maka yang terdampak adalah nilai tukarnya. Hal ini terjadi di Turki. Tahun 2017 Nilai tukar Lira Turki terhadap Rupiah masih dikisaran Rp. 3.800/Lira, namun tahun 2022 nilai tukar Rupiah menguat hingga menjadi Rp. 800an/Lira.

Merosotnya nilai tukar suatu mata uang dapat berdampak positif dan negatif. Dampak positif dirasakan oleh eksportir karena barangnya yang diekspornya akan dianggap murah oleh pembeli di luar negeri. Sedangkan bagi importir dan pengusaha yang menggunakan utang luar negeri akan mengalami dampak negatif karena mereka harus membayar lebih banyak.

Bila dikaitkan dengan perspektif perusahaan dalam negeri di Indonesia, penguatan Rupiah memberikan dampak penurunan ekspor lebih rendah. Kenapa ekspor lebih rendah? Karena ketika rupiah menguat bagi orang luar negeri harga barang Indonesia menjadi lebih mahal. Namun dari sisi impor akan terjadi kenaikan. Contoh bila Rupiah menguat terhadap USD dari semula Rp15.000 berubah menjadi Rp10.000. Karena rupiahnya menguat, maka banyak konsumen yang ramai-ramai membeli barang-barang dari luar negeri karena notabene harga jual produk dari luar negeri pakai US Dollar. Kemarin Rp. 15.000,- hanya dapat satu US dollar, sekarang cukup dengan Rp. 10.000 bisa dapat satu US dollar maka

impornya akan lebih tinggi. Keuntungan berikutnya dari penguatan Rupiah adalah membantu menjaga inflasi, karena dengan harga barang impor yang lebih murah maka inflasi akan terkendali. Selain itu, penguatan Rupiah memungkinkan perusahaan Indonesia untuk membeli bahan baku dengan harga lebih murah, memungkinkan perusahaan serta negara membayar utangnya dengan lebih baik.

Beberapa indikator ekonomi yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut: pergeseran ke ekonomi jasa, ketersediaan kredit, tingkat pendapatan yang dapat dibelanjakan, kecenderungan orang untuk membelanjakan, suku bunga, tingkat inflasi, tren PDB, pola konsumsi, tren pengangguran, nilai dolar, faktor impor/ekspor, tuntutan pergeseran untuk barang dan jasa yang berbeda, perbedaan pendapatan menurut wilayah dan kelompok konsumen, fluktuasi harga, kondisi ekonomi negara asing, kebijakan Moneter dan Fiskal, tren pasar saham, variasi tarif pajak menurut negara dan negara bagian, kebijakan Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE), kebijakan Organisasi Negara Pengekspor Minyak (OPEC).

Kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan

Berikutnya faktor yang dapat berdampak kepada perusahaan adalah terkait kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan. Ada suatu fakta bahwa populasi di Indonesia saat ini mengalami bonus demografi, yakni 60% dari penduduknya berada pada usia produktif ketika dominan rakyat Indonesia berada pada usia kerja sehingga mereka mayoritas mampu menghasilkan pendapatan bagi keluarganya. Bonus demografi ini harus dapat dimanfaatkan karena kekuatan daya beli masyarakat Indonesia menjadi cukup tinggi. Fakta yang ada di negara ini sampai tahun 2040 akan mencapai puncak bonus demografi bagi Indonesia.

Selanjutnya faktor yang juga harus dilihat bagaimana populasi berubah, jumlah pernikahan, jumlah kelahiran, jumlah perceraian, jumlah kematian. Apakah itu memengaruhi perusahaan? Sebagai

contoh untuk jumlah perceraian, bilamana perceraian itu tinggi maka otomatis pasangan akan berpisah berarti mereka yang semula ekonominya satu keluarga menjadi terpisah dua dan ini akan membuat daya belinya menjadi berbeda dibanding sebelum perceraian. Jumlah kelahiran tinggi juga akan mendatangkan kesempatan bagi perusahaan yang bergerak di bidang persalinan dan kebutuhan anak.

Kemudian bagaimana keluasan media sosial? Hari ini perusahaan bisa memposting/mempromosikan suatu produk melalui media sosial dan bisa viral. Tentu kekuatan-kekuatan ini menjadi sangat baik dan bisa dimanfaatkan sekaligus menjadi ancaman. Katakanlah kalau perusahaan jasa tidak melayani konsumen dengan baik dan itu bisa menjadi viral apabila konsumen yang tidak terpuaskan itu tidak bisa dilayani dengan lebih baik dan memposting layanan yang diberikan perusahaan ke media sosial.

Beberapa indikator sosial, budaya, demografi dan lingkungan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut: populasi berubah berdasarkan ras, usia, dan geografis daerah, perubahan regional dalam selera dan preferensi, jumlah pernikahan, jumlah perceraian, jumlah kelahiran, jumlah meninggal, tingkat imigrasi dan emigrasi, program jaminan sosial, angka harapan hidup, pendapatan/kapita, keluasan media sosial, sikap ke arah masa pensiun, konservasi energi, sikap terhadap produk kualitas, sikap terhadap layanan pelanggan, pengendalian pencemaran, sikap terhadap orang asing, konservasi energi, program sosial, sosial masalah tanggung jawab.

Kekuatan politik, hukum dan pemerintahan

Kekuatan politik, pemerintahan dan kekuatan hukum akan memengaruhi kebijakan manajemen strategi perusahaan. Peraturan bidang lingkungan contohnya mewajibkan perusahaan perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan melakukan *corporate social responsibility*. Peraturan ini tentu menjadi suatu syarat

yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Bilamana perusahaan tidak melakukannya maka tentu akan dikenakan sanksi baik administrasi maupun pidana, bahkan hingga pidana.

Beberapa indikator politik, hukum, dan pemerintahan yang harus diperhatikan adalah: peraturan lingkungan, jumlah paten, perubahan undang-undang paten, hukum ketenagakerjaan yang setara, tingkat pengeluaran pertahanan, tren serikat pekerja, peraturan antitrust, hubungan Indonesia vs. negara lain, kondisi politik di luar, perubahan global harga minyak, peraturan daerah, peraturan ekspor impor, tarif, pemilihan umum

Kekuatan teknologi

Kekuatan teknologi telah banyak mengubah cara hidup manusia. Dengan teknologi yang semakin berkembang seperti *smartphone* membuat banyak hal yang sebelumnya kita butuhkan menjadi tidak relevan. Hal ini dapat dicontohkan pada produk seperti peta. Dulu orang akan membeli peta sebelum berpergian di tempat yang asing bagi dirinya. Namun hal ini menjadi tidak relevan, karena dengan *smartphone* maka peta dapat dengan mudah ditemukan di *smartphone* dan bersifat *live* sehingga dapat diketahui posisi kita saat ini. Kemudian jam tangan, kamera, email dan sebagainya yang semua sekarang terintegrasi dan dapat ditemukan di *smartphone*. Perkembangan teknologi *smartphone* telah membuat bisnis pembuatan peta, jam, hingga kamera menjadi tidak relevan.

Kekuatan teknologi ini akan berdampak pada perkembangan bisnis terutama dalam industri finansial teknologi. Kalau dulu orang datang ke bank dan antri di sana untuk dilayani oleh kasirnya. Kemudian dalam perkembangannya berubah menjadi menggunakan ATM. Namun hari ini semua berubah ketika sekarang melakukan pembayaran tidak perlu pakai tunai, cukup dengan menggunakan *Quick Response* (QR) Code sehingga tidak perlu lagi

membawa uang tunai. Hal ini berarti banyak pekerjaan di sektor finansial yang akan dieliminasi oleh teknologi tersebut. Di sini dapat dilihat bahwa kemajuan teknologi, mendatangkan peluang dan sekaligus ancaman besar yang harus diperhatikan manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi.

Teknologi seperti *Internet of Things (IoT)*, pencetakan 3D, komputasi awan (*Cloud Computing*), perangkat *mobile*, bioteknologi, teknologi otomatis, robotika dan *artificial intelligence* mendorong inovasi dalam berbagai industri, dan memengaruhi keputusan perencanaan strategis.

Sedikit dibahas tentang perkembangan Internet of Things (IoT). IoT adalah sebuah konsep ketika suatu objek yang memiliki kemampuan untuk mentransfer data melalui jaringan tanpa memerlukan interaksi manusia ke manusia atau manusia ke komputer. Pada 1989, John Romkey dan Simon Hackett mengkoneksikan sebuah pemanggang roti ke *Internet* yang bisa bekerja sesuai komando dari komputer. Saat itu konsep ini dikenal dengan sebutan “embedded internet” atau “pervasive computing”. Namun, pada 1999 istilah *Internet of Things* dicetuskan oleh Kevin Ashton mengikuti peluncuran teknologi RFID atau *Radio-Frequency Identification*. Sejak itu perkembangan IoT pun dimulai. Perkembangan IoT dapat dilihat mulai dari tingkat konvergensi teknologi nirkabel, *microelectromechanical (MEMS)*, *Internet*, dan QR (Quick Responses) Code. IoT juga sering diidentifikasi dengan RFID (*Radio Frequency Identification*) sebagai metode komunikasi. “A Things” pada *Internet of Things* dapat didefinisikan sebagai subjek misalkan orang dengan monitor *implant* jantung, hewan peternakan dengan transponder biochip, sebuah mobil yang telah dilengkapi *built-in* sensor untuk memperingatkan pengemudi ketika tekanan ban rendah. Sejauh ini, IoT paling erat hubungannya dengan komunikasi *machine-to-machine (M2M)* di bidang manufaktur dan listrik, perminyakan, dan gas. Produk

dibangun dengan kemampuan komunikasi M2M yang sering disebut dengan sistem cerdas atau “*smart*”. Sebagai contoh yaitu *smart* kabel, *smart* meter, *smart grid* sensor. (Sumber: <https://www.smkn4tangsel.sch.id/read/7/artikel-internet-of-things>).

Bioteknologi berasal dari 3 kata, yaitu *bios* yang berarti hidup, *tekno* yang berarti penerapan, dan *logos* yang berarti ilmu. Dengan kata lain, bioteknologi merupakan cabang ilmu biologi yang mempelajari tentang pemanfaatan bagian makhluk hidup untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat bagi manusia. Penerapan bioteknologi sudah dilakukan oleh nenek moyang kita sejak ribuan tahun lalu.

Perkembangannya sendiri dapat digolongkan menjadi 3 periode. Periode Bioteknologi Tradisional (6000 SM), ditandai dengan penggunaan mikroba (fermentasi) untuk pengolahan atau pengawetan makanan dan minuman. Periode ini berlangsung sebelum tahun 1800 M yang diawali dengan pembuatan bir berbahan dasar ragi yang dilakukan oleh masyarakat Babilonia. Selain bir, terdapat pula makanan dan minuman yang diolah melalui proses fermentasi. Contohnya: roti, tempe, tape, sake, oncom, dan kecap. Namun, masyarakat zaman dahulu belum mengenal istilah bioteknologi, karena tidak ada ilmu yang menjelaskan tentang hal tersebut.

Periode Bioteknologi Ilmiah (1800 SM - pertengahan abad ke-19) ketika manusia mulai menyadari bahwa proses fermentasi tidak terjadi begitu saja. Berbekal rasa ingin tahu, mereka melakukan penelitian dengan menggunakan prinsip-prinsip ilmiah. Hasilnya berupa penemuan enzim dari ekstrak ragi yang dapat mengubah gula menjadi alkohol. Dilanjutkan dengan penggunaan istilah bioteknologi oleh Karl Ereky pada 1919. Pada periode ini, hasil bioteknologi tidak hanya makanan, melainkan juga obat-obatan, seperti antibiotik dan penisilin.

Saat ini masuk pada periode Bioteknologi Modern (setelah

perang dunia II - sekarang). Zaman semakin berkembang, kebutuhan manusia pun bertambah. Ada upaya untuk menghasilkan bahan pangan dan obat-obatan melalui proses yang lebih efektif dan efisien. Bioteknologi modern diawali dengan penemuan enzim *endonuklease restriksi*. Enzim ini memungkinkan kita untuk memotong dan menyisipkan DNA ke makhluk hidup. Bioteknologi modern menggunakan teknologi reproduksi atau rekayasa genetika serta alat-alat yang canggih dalam menghasilkan produk di bidang pangan, kesehatan, bahkan pertanian. Di dalam rekayasa genetika terdapat rekombinasi DNA, yaitu proses penyatuan molekul DNA dari 2 spesies yang berbeda yang dilakukan di luar sel hidup. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan spesies baru yang lebih unggul. Contoh produk bioteknologi modern antara lain: jagung BT, tomat Flavr Savr, vaksin, hormon insulin, hingga bayi tabung. (Sumber: <https://www.brainacademy.id/blog/apa-itu-bioteknologi>).

Kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence* (AI) adalah simulasi dari kecerdasan yang dimiliki oleh manusia yang dimodelkan di dalam mesin dan diprogram agar bisa berpikir seperti halnya manusia. AI merupakan sistem komputer yang bisa melakukan pekerjaan-pekerjaan yang umumnya memerlukan tenaga manusia atau kecerdasan manusia untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

AI sendiri merupakan teknologi yang memerlukan data untuk dijadikan pengetahuan, sama seperti manusia. AI membutuhkan pengalaman dan data supaya kecerdasannya bisa lebih baik lagi. Poin penting dalam proses AI adalah *learning*, *reasoning* dan *self correction*. AI perlu belajar untuk memperkaya pengetahuannya. Proses belajar AI pun tidak selalu disuruh oleh manusia, melainkan AI akan belajar dengan sendirinya berdasarkan pengalaman AI saat digunakan oleh manusia.

Hal yang cukup menarik dari AI adalah ia mampu melakukan *self correction* atau mengoreksi diri sendiri. Jika kamu pernah mendengar ungkapan AI “Jika aku tidak pernah menang, maka

setidaknya aku tidak boleh kalah” sedikit ngeri juga ya. AI memang diprogram untuk itu terus belajar dan membenahi diri sendiri dari kesalahan yang pernah dibuatnya. Salah satu contoh dari AI adalah teknologi *DeepFace* yang dimiliki oleh Facebook. AI ini berfungsi untuk mengenali wajah orang yang ada pada postingan foto. Dengan teknologi ini, maka seseorang tidak perlu lagi menandai orang lain yang ada pada foto secara manual, karena AI ini yang akan melakukannya. Mungkin muncul pertanyaan dari mana AI itu mengetahui bahwa orang yang ada pada foto tersebut adalah Mr.I? Perlu diketahui bahwa sebelum AI dapat mengidentifikasi bahwa orang di foto itu adalah Mr.I, AI akan dilatih berdasarkan data. Datanya didapatkan saat seseorang menandai orang di foto sebelumnya dan dari hasil saran AI terhadap orang yang ada di foto yang telah disetujui. Setelah AI berlatih dan memiliki banyak data maka AI nantinya akan dapat mengidentifikasi seseorang yang ada di foto tersebut.(Sumber: <https://www.dicoding.com/blog/kecerdasan-buatan-adalah/>).

Kemajuan teknologi dapat memberikan peluang dan ancaman yang besar yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi dapat memengaruhi produk, layanan, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi. Kemajuan teknologi juga dapat menciptakan sebuah pasar baru, menghasilkan baru dan ditingkatkan produk, perubahan biaya kompetitif relatif posisi, dan membuat yang ada produk dan layanan usang. Selain itu, kemajuan teknologi juga dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antara bisnis, membuat lebih pendek produksi berjalan, menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis, dan menghasilkan perubahan nilai dan harapandari karyawan, manajer, dan pelanggan. terakhir, kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih kuat daripada kelebihan yang ada.

Kekuatan persaingan

Bagian penting dari audit eksternal selanjutnya adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan pesaing tersebut. Setelah memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan pesaing, selanjutnya adalah menentukan bagaimana peluang dan ancaman yang ada di dalam industri ini?

Ada beberapa ciri perusahaan yang dianggap kompetitif Pertama, perusahaan terus berjuang untuk meningkatkan *Market Share*. Jadi perusahaan tidak pernah kehilangan *fighting spirit* untuk menggapai pasar yang lebih besar. Perusahaan yang kompetitif juga akan konsisten menggunakan visi misi sebagai panduan untuk semua keputusan. Jadi jalannya organisasi itu jelas, kemana arah yang dituju jelas dengan berpandukan pada visi dan misi. Perusahaan yang kompetitif juga akan berupaya melakukan perbaikan terus-menerus dalam organisasinya. Selain itu, perusahaan yang kompetitif berupaya untuk beradaptasi dan berinovasi.

Kedua hal ini sangat penting karena perubahan lingkungan terjadi begitu cepat, sehingga jangan sampai perusahaan terlambat mengantisipasi perubahan tersebut. Contoh perusahaan yang lambat dalam mengantisipasi perubahan selera konsumen adalah Nokia. Nokia merupakan perusahaan besar yang pernah menjadi pemain dominan di dunia telekomunikasi di awal-awal munculnya produk *handphone*. Nokia resisten terhadap sistem yang namanya android yang dikembangkan oleh Google. Saat itu, Nokia fokus pada pengembangan *handphone* dengan menggunakan program yang sudah ada saat itu yaitu Symbian. Pada waktu itu Symbian merupakan perusahaan *software* yang sangat besar, dibandingkan android-nya Google. Namun apa yang terjadi? Symbian kalah melalui Google Android tersebut, sehingga hari ini Nokia hanya menjadi cerita di masa lalu.

Perusahaan yang kompetitif juga akan mempertimbangkan akuisisi untuk pertumbuhan. Pada dasarnya perusahaan dapat bertumbuh melalui dua cara, yaitu organik dan anorganik. Kalau pertumbuhan organik maka perusahaan punya usaha, mendapatkan laba, kemudian sebagian disisihkan untuk pengembangan usaha dan sebagian dibagikan deviden. Kalau seperti ini berarti untuk mengembangkan usaha itu butuh waktu yang lama karena perusahaan butuh menabung terlebih dahulu. Cara cepat untuk pertumbuhan adalah melalui pertumbuhan anorganik dengan cara merger dan akuisisi. Perusahaan yang kompetitif itu biasanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan dan manajer sebaik mungkin, sehingga *turnover* relatif rendah. Terakhir, perusahaan kompetitif akan berusaha keras untuk tetap kompetitif dalam hal biaya secara global.

Ada beberapa pertanyaan kunci ketika melakukan analisis persaingan, sebagai berikut.

1. Apa kekuatan pesaing utama kita?
2. Apa kelemahan pesaing utama kita?
3. Apa tujuan dan strategi pesaing utama kita?
4. Bagaimana pesaing utama kita kemungkinan besar menanggapi kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan tren kompetitif yang memengaruhi industri?
5. Bagaimana rentan pesaing utama terhadap alternatif strategi perusahaan kita?
6. Bagaimana rentan strategi perusahaan dalam menghadapi serangan balik oleh pesaing utama?
7. Bagaimana produk atau layanan kita diposisikan relatif terhadap pesaing utama?
8. Sejauh mana perusahaan baru masuk dan perusahaan lama meninggalkan industri ini?

9. Apa faktor kunci yang menghasilkan posisi kompetitif saat ini di industri ini?
10. Bagaimana peringkat penjualan dan keuntungan dari pesaing utama kami di industri ini berubah? Mengapa peringkat ini berubah seperti itu?
11. Apa sifat hubungan pemasok dan distributor dalam industri ini?
12. Sejauh mana produk atau layanan pengganti dapat menjadi ancaman bagi pesaing kita?

Salah satu cara untuk mendapatkan informasi tentang pesaing adalah melalui *competitive intelligence* (CI). CI adalah proses yang sistematis dan etis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang aktivitas persaingan dan tren bisnis untuk memajukan tujuan bisnis itu sendiri.

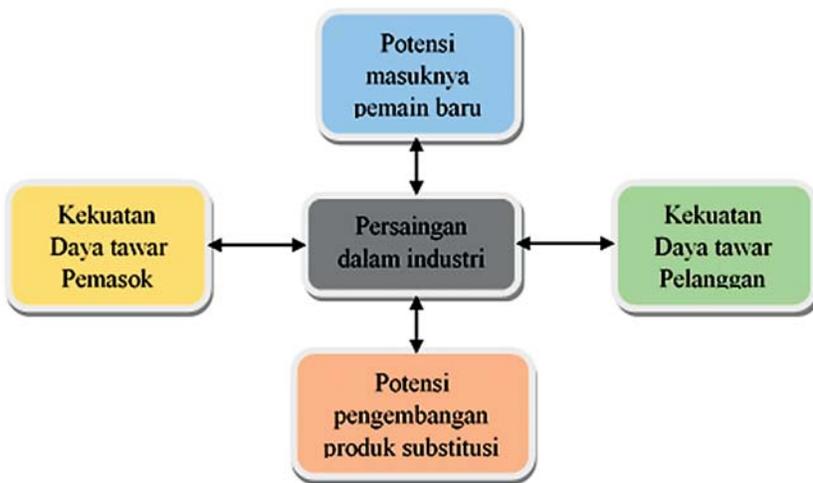
Tiga tujuan dasar dari program CI adalah: memberikan pemahaman umum tentang suatu industri dan pesaingnya; mengidentifikasi area di mana pesaing berada dan untuk menilai dampak tindakan strategis terhadap pesaing; dan mengidentifikasi gerakan potensial yang dilakukan pesaing, yang mungkin membahayakan posisi perusahaan di pasar. Saat ini, banyak perusahaan yang punya program kompetitif intelijen. Jadi mereka akan mencari informasi bagaimana perkembangan suatu industri. Kalau di luar negeri ada *research-report* tentang analisis industri. Perusahaan bisa membeli laporan tersebut. Di Indonesia juga ada namun harga laporan analisis industry cukup mahal. Semua informasi itu dibutuhkan dalam rangka agar strategi perusahaan lebih efektif dan efisien dibanding pesaing-pesaing kita.

Porter's Five Forces Model

Salah satunya alat yang dapat digunakan untuk membantu dalam memahami persaingan adalah yang dikemukakan oleh

Michael Porter dengan nama *Five Forces model* (1979) sebagai mana tampak dalam gambar 5.2.

Dalam model ini terdapat lima kekuatan yang bisa memengaruhi persaingan, yaitu: persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama, kekuatan daya tawar dari pemasok, kekuatan daya tawar dari konsumen, kekuatan produk substitusi, dan kekuatan dari calon pendatang baru.



Gambar 5.2 Model lima kekuatan Porter.

Yang pertama adalah persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama yang harus diperhatikan adalah bagaimana posisi perusahaan dalam industri dengan membandingkannya dengan pesaing yang ada. Bagaimana keunggulan perusahaan dibanding dengan pesaing? Terdapat beberapa kondisi yang akan menentukan kuat tidaknya persaingan dalam industri, yakni ketika: ketika jumlah perusahaan yang bersaing tinggi, ketika perusahaan pesaing memiliki ukuran yang sama, ketika perusahaan pesaing memiliki kemampuan yang sama, ketika permintaan untuk produk industri

turun, ketika harga produk atau jasa dalam industri turun, ketika konsumen dapat berganti merek dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, ketika hambatan untuk memasuki pasar rendah, ketika biaya tetap tinggiantara bersaingperusahaan, ketika produk mudah rusak, ketika saingan memiliki kapasitas berlebih, saat permintaan konsumen turun, ketika pesaing memiliki persediaan berlebih, ketika pesaing menjual produk/jasa serupa, ketika merger biasa terjadi di industri.

Kekuatan kedua adalah daya tawar dari pemasok/*supplier*. Kekuatan tawar-menawar pemasok akan meningkat bilamana terdapat hanya sedikit pemasok, hanya ada sedikit bahan pengganti, bilamana biaya penggantian bahan baku relatif tinggi (*Switching cost* tinggi), dan bilamana perusahaan tidak mampu melakukan integrasi ke hulu (*Backward integration*). Bila kekuatan *supplier* nya lebih tinggi, karena jumlah *supplier* sangat terbatas, maka *supplier* akan memiliki kekuatan dalam menentukan harga. Sehingga *supplier* dikatakan sebagai *price maker*, dan perusahaan menjadi *price taker*. *Supplier* juga memiliki kekuatan untuk membangun anak perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama dengan perusahaan kita.

Kekuatan berikutnya adalah terkait daya tawar dari konsumen. Kalau konsumen yang memiliki kekuatan, berarti posisi perusahaan pada posisi yang lemah. Dalam arti konsumen dapat ekspansi ke industri pada perusahaan bergerak. Hal ini dimungkinkan bilamana perusahaan tidak mampu melayani dengan baik. Ada beberapa hal yang dapat terjadi ketika konsumen memiliki daya tawar yang kuat, yaitu, jika: pembeli dapat dengan mudah beralih ke produk lain (*Switching cost* pembeli rendah), pembeli sangat penting, misalnya pembeli lebih sedikit daripada penyedia barang dan jasa, penjual berjuang menghadapi penurunan permintaan konsumen, pembeli diberitahu tentang penjual' produk, harga, dan biaya,

pembeli memiliki keleluasaan dalam apakah dan kapan mereka membeli produk.

Berikutnya adalah pendatang baru, apakah hambatan bagi pemain baru untuk masuk dalam industri itu rendah atau tinggi? Bilamana hambatan untuk masuknya rendah, maka semua pihak bisa masuk dalam industri itu sehingga persaingan menjadi sangat kompetitif sekali. Sebaliknya kalau hambatan masuknya tinggi, maka tidak semua orang bisa masuk dalam bisnis itu. Beberapa faktor yang dapat menjadi hambatan untuk masuk bagi pemain baru yaitu kebutuhan dana investasi yang besar, kemungkinan perlunya teknologi *know-how* nya, adanya lisensi atau paten.

Selain itu yang dapat digunakan untuk menghambat pemain baru yaitu kualitas, harga, dan pemasaran dapat mengatasi hambatan. Kalau perusahaan yang ada saat ini sudah menggunakan kualitas tinggi, maka tidak mudah bagi pesaing baru untuk masuk kecuali pesaing tersebut bermain di harga yang lebih rendah.

Hambatan lain dapat berupa pencapaian skala ekonomis, dimana pemain baru akan kesulitan untuk mampu mencapai skala ekonomis. Hal ini dapat terjadi karena pemain baru masuk dalam industri yang telah melakukan investasi besar maka ketika pabrik tersebut baru berdiri biaya produk per-unit menjadi lebih mahal dibanding perusahaan yang sudah ada. Berikut ini disajikan faktor-faktor yang membuat hambatan untuk masuk bagi pemain baru: perlu mendapatkan skala ekonomi dengan cepat, perlu mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurang pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulasi pemerintah, tarif, kurangnya akses ke bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak diinginkan, serangan balik oleh perusahaan yang sudah mengakar, potensi kejenuhan pasar.

Faktor ke lima kekuatan pesaing berikutnya adalah potensi pengembangan produk pengganti. Potensi pengembangan produk pengganti ini akan mengalami peningkatan ketika harga barang pengganti atau barang substitusinya lebih murah dibanding kita, atau *switching cost*-nya menjadi lebih rendah. Dulu biaya konsumen untuk beralih ke produk substitusi bisa jadi tinggi, namun seiring dengan perkembangan teknologi dan ditemukannya produk pengganti maka biaya *switching*-nya menjadi lebih rendah sehingga konsumen dengan mudah berpaling.

Setelah perusahaan mendapatkan data-data dan informasi tertentu, maka data dan informasi tersebut akan diolah. Selanjutnya, kita masuk pada tahapan analisis bisnis terhadap lingkungan eksternal.

Matriks Faktor Eksternal

Analisis selanjutnya adalah dengan melihat pada lingkungan bisnis eksternal perusahaan dengan menggunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE Matrix). Pada tahapan ini perusahaan mencoba untuk melihat pada beberapa hal yang akan menjadi amatan perusahaan. Adapun tahapan dalam melakukan proses pengembangan matriks EFE dimulai dari langkah-langkah berikut:

1. Mengidentifikasi daftar 10-20 faktor eksternal utama yang akan berdampak pada perusahaan, baik yang memberikan peluang maupun yang mendatangkan ancaman.
2. Beri bobot kepentingan dari 0% yang tidak penting sehingga satu yang sangat penting, untuk masing-masing faktor eksternal tersebut.
3. Beri nilai efektifitas strategi yang ada saat ini, dengan nilainya berkisar dari 1 sampai 4. Berikan nilai rating 4 bila respons strategi adalah superior; 3 bila responsnya diatas rata-rata; 2 bila responsnya rata-rata; dan 1 bila responsnya buruk.

4. Kalikan antara bobot pada poin nomor dua tadi dengan nilai efektifitas strategi yang ada poin 3. Hasil perkalian bobot sama peringkat efektifitas strategi akan menjadi skor tertimbang.

Untuk menjelaskan matriks EFE ini maka diberikan contoh analisis efek untuk kompleks bioskop 10 teater. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan manajemen ditentukan 15 faktor eksternal penting yaitu:

1. dua lingkungan baru berkembang dalam jarak 3 mil,
2. universitas-jumlah mahasiswa berkembang 6% /tahun,
3. pesaing utama di seluruh kota baru-baru ini ditutup,
4. permintaan untuk pergi ke bioskop tumbuh 10%,
5. pendapatan warga naik 5% dari tahun sebelumnya,
6. pertumbuhan penduduk 8% setiap tahun,
7. tingkat pengangguran turun menjadi 3,1%,
8. tren menuju makan sehat mengikis penjualan,
9. permintaan untuk film dan DVD online tumbuh 10%,
10. properti komersial yang berdekatan dengan bioskop untuk dijual,
11. universitas memasang bioskop di kampus,
12. pajak properti meningkat 25%,
13. kelompok agama lokal keberatan dengan film berperingkat dewasa,
14. film yang disewa di *Red Box* lokal naik 12%,
15. film yang disewa dari *Time Warner* naik 15%.

Nomor 1 hingga 7 dapat dikatakan sebagai faktor peluang bagi perusahaan, sedangkan nomor 8-15 dapat dijadikan ancaman bagi perusahaan.

Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa munculnya dua lingkungan baru yang berkembang dalam jarak 3 mil, berarti akan ada penghuni baru. Kemudian, universitas mengalami kenaikan jumlah

mahasiswanya; bila jumlah mahasiswa berkembang biasanya pada saat akhir pekan akan melakukan *refreshing* dengan menonton bioskop. Selain itu, pesaing utama di seluruh kota baru-baru ini ditutup, ketika pesaing tutup berarti tingkat persaingan berkurang.

Ini semua kita beri bobot. Jumlah dari seluruh bobotnya harus berjumlah satu. Setelah itu, kita beri *rating* penilaian. Kriteria penilaian diberi nilai *rating* 4 bilamana respons strategi yang ada saat ini adalah superior. Nilai 3 bilamana responsnya di atas rata-rata. Nilai 2 bilamana respons perusahaan rata-rata. Sementara satu bila responsnya perusahaan buruk. Di sini ternyata ketika universitas jumlah mahasiswa berkembang 6% per tahun, respons kita cukup baik, maka kita beri nilai 4. Kemudian kita kalikan bobot dengan *rating* namanya menjadi rata-rata tertimbang. Ini untuk yang *eksternal*, yaitu peluang.

Terus bagaimana untuk ancaman? Di sini ada *trend* menuju makan sehat, permintaan untuk film dan DVD *online* sehingga membuat orang malas ke bioskop dan sebagainya. Kita berikan bobot dan *rating*. Setelah ditemukan nilai perkalian bobot dan *rating*, maka jumlahkan semua sehingga diperoleh hasil 2,58. Hasil ini nanti akan digabung dengan IFE *matrix* atau analisis lingkungan internal.

Tabel 5.1. Matriks EFE

	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Rata-rata Tertimbang
1.	Dua lingkungan baru berkembang dalam jarak 3 mil	0.09	1	0.09
2.	Universitas-jumlah mahasiswa berkembang 6% /tahun	0.08	4	0.32
3.	Pesaing utama di seluruh kota baru-baru ini ditutup	0.08	3	0.24
4.	Permintaan untuk pergi ke bioskop tumbuh 10%	0.07	2	0.14
5.	Pendapatan warga naik 5% dari tahun sebelumnya	0.06	3	0.18
6.	Pertumbuh penduduk 8% setiap tahun	0.05	3	0.15
7.	Tingkat pengangguran turun menjadi 3,1%	0.03	2	0.06
8.	Tren menuju makan sehat mengikis penjualan	0.12	4	0.48
9.	Permintaan untuk film dan DVD <i>online</i> tumbuh 10%	0.06	2	0.12
10.	Properti komersial yang berdekatan dengan bioskop untuk dijual	0.06	3	0.18
11.	Universitas memasang bioskop di kampus	0.04	3	0.12

12.	Pajak properti meningkat 25%	0.08	2	0.16
13.	Kelompok agama lokal keberatan dengan film berperingkat dewasa	0.04	3	0.12
14.	Film yang disewa di <i>Red Box</i> lokal naik 12%	0.08	2	0.16
15.	Film yang disewa dari <i>Time Warner</i> naik 15%	0.06	1	0.06
	TOTAL	1.00		2.58

Matriks Profil Persaingan

Setelah perusahaan membuat matriks EFE, maka perusahaan juga perlu membuat analisis pesaing yang disebut matriks profil persaingan (*competitive profile Matrix*). Hal yang pertama harus dilakukan adalah menentukan faktor apa yang membuat suatu perusahaan sukses dalam industry tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Mencari dua-tiga besar pemain yang merupakan pesaing terdekat (*near competitor*). Terhadap tiga pesaing tersebut perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing pesaing.
2. Tentukan faktor penting keberhasilan perusahaan dalam industri ini.
3. Tentukan bobot kepentingan untuk masing-masing faktor.
4. Berikan penilaian dengan membandingkan perusahaan lainnya. *Note:* Nilai *rating* adalah: 1 = kelemahan yang paling besar-*major weakness*, 2 = kelemahan minor-*minor weakness*, 3 = kekuatan minor-*minor strength*, 4 = kekuatan terbesar-*major strength*.

Contoh, ada tiga perusahaan yang merupakan pesaing terdekat. Selanjutnya tuliskan faktor apa saja yang membuat sukses dalam industri ini Misalnya pertama iklan, kualitas produk, dan seterusnya (lihat gambar 5.4.). Selanjutnya kita beri bobot. Bobot jumlahnya harus satu. Kemudian kita beri *rating* untuk perusahaan satu, perusahaan dua, dan perusahaan tiga. Setelah itu bandingkan antar-perusahaan, misalnya dari sisi iklan ternyata yang paling lemah *company* nomor 1. Mungkin ini iklannya kurang kreatif, frekuensinya juga rendah. Sementara yang paling kuat adalah iklan nomor perusahaan nomor 2, perusahaan nomor 2 terlihat paling dominan iklan di berbagai media massa, sehingga diberi *rating* 4. Sementara perusahaan nomor 3 berada di tengah-tengah maka diberi nilai 3. Selanjutnya kalikan antara bobot dengan *rating* maka akan ketemu skor masing-masing perusahaan. Perusahaan *company* 1 mendapat skor total 3,5; *company* 2 mendapat skor total 2,5; dan *company* 3 mendapat skor total 2,2. Dari sini maka dapat dilihat ternyata yang paling kompetitif pada profil matriksnya yang paling kuat posisi persaingannya adalah *company* nomor 1. Sementara berdasarkan hasil total maka skor *company* 2 adalah 2.50 yang paling lemah.

Tabel 5.2. Matriks Profil Persaingan

Faktor Sukses	Bobot	Company 1		Company 2		Company 3	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan	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	1	0.10

Manajemen	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
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
Pangsa pasar	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Kesimpulan

Audit eksternal atau bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi *trend* dan peristiwa yang berada di luar kendali perusahaan. Sifatnya adalah memperhatikan faktor eksternal perusahaan. Faktor eksternal tersebut dapat mendatangkan peluang sekaligus mendatangkan ancaman. Terdapat lima kategori luas kekuatan utama diluar organisasi yang dapat berpengaruh pada perusahaan yaitu: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi serta lingkungan, kekuatan politik, hukum dan pemerintahan, kekuatan teknologi, dan kekuatan persaingan.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk membantu dalam memahami persaingan adalah yang dikemukakan oleh Michael Porter dengan nama *Five Forces model*. Dalam model ini terdapat lima kekuatan yang bisa memengaruhi persaingan, yaitu: persaingan antar-perusahaan dalam industri yang sama, kekuatan daya tawar dari pemasok, kekuatan daya tawar dari konsumen, kekuatan produk substitusi, dan kekuatan dari calon pendaftar baru.

Analisis selanjutnya adalah dengan melihat pada lingkungan bisnis eksternal perusahaan dengan menggunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE Matrix). Setelah perusahaan membuat

matriks EFE, maka perusahaan juga perlu membuat analisis pesaing yang disebut matrik profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*).

Latihan

1. Mengapa perusahaan harus memperhitungkan faktor eksternal di luar perusahaan dalam merancang strategi?
2. Jelaskan bagaimana faktor politik dan hukum dapat berdampak pada perusahaan?
3. Bagaimana kekuatan teknologi bisa mengubah *landscape* bisnis?
4. Jelaskan lima kekuatan dari model Porter!
5. Bagaimana produk substitusi yang baru dihasilkan dapat membahayakan bisnis perusahaan?
6. Bagaimana bila pemasok memiliki kekuatan untuk membangun bisnis serupa dengan yang dimiliki perusahaan saat ini?
7. Jelaskan tahapan dalam menyusun matrik faktor eksternal (EFE)?
8. Bagaimana perusahaan menyusun matriks profil persaingan?
9. Apakah perusahaan harus melihat terlebih dahulu faktor eksternal kemudian meninjau faktor internal? Atau sebaliknya? Jelaskan pendapat Saudara.
10. Bagaimana mendapatkan data dan informasi mengenai industri dalam rangka mengembangkan matriks faktor eksternal?

6

AUDIT INTERNAL

CPMK Bab 6

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan Pendekatan Sumber daya (*Resource Based Approach*) dalam analisis organisasi,
2. menjelaskan analisis rantai nilai (*Value-chain analysis*),
3. menjelaskan mengapa budaya organisasi sangat penting dalam merumuskan strategi,
4. mengenali fungsi dasar pemasaran dan relevansinya dalam merumuskan strategi,
5. membahas sifat dan peran keuangan dan akuntansi dalam merumuskan strategi,
6. membahas sifat dan peran penelitian dan pengembangan (R&D) dalam merumuskan strategi,
7. membahas sifat dan peran produksi/operasi dalam merumuskan strategi.

8. Mengembangkan dan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE).

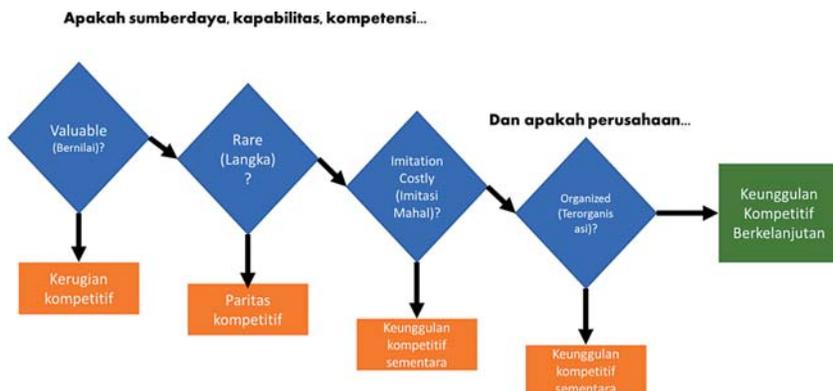
Setelah pada bagian sebelumnya perusahaan melakukan analisis eksternal, maka selanjutnya perusahaan melakukan analisis internal. Analisis internal untuk melihat apakah perubahan kondisi eksternal itu akan mampu dihadapi dengan kekuatan yang ada pada dirinya, dan mampu mengurangi kelemahan yang ada pada perusahaannya. Analisis internal dilakukan dengan melihat semua rantai nilai yang ada di perusahaan. Budaya organisasi juga akan berpengaruh bagi perusahaan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Setelah memahami seluruh rantai nilai yang ada di dalam perusahaan dengan mengidentifikasi rantai mana yang memiliki kekuatan dan kelemahan, maka perlu dilakukan pengembangan matriks evaluasi faktor internal.

Pendekatan Sumber Daya (*Resource Based Approach*) dalam Analisis Organisasi

Pendekatan sumber daya dalam analisis organisasi digunakan untuk mengetahui kompetensi apa yang akan menjadi kekuatan perusahaan. Analisis organisasi adalah aktivitas mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengambil keuntungan dari kompetensi dan sumber daya organisasi. Jadi ada kompetensi dan ada sumber daya. Sumber daya sendiri itu diterjemahkan sebagai seluruh aset organisasi baik aset berwujud, aset sumber daya manusia dan aset tidak berwujud yang bisa dipergunakan dalam rangka kita menghasilkan barang dan jasa. Sementara kapabilitas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Bilamana kapabilitas urusan itu dapat diubah, ditingkatkan dan direkonfigurasi, maka perusahaan akan dapat mengikuti perubahan lingkungan, sehingga dikatakan organisasi tersebut memiliki yang kapabilitas yang dinamis atau *Dynamic Capability*.

Kemudian tadi diatas ada kata kunci kompetensi, apa yang dimaksud dengan kompetensi? Kompetensi itu merupakan kemampuan untuk mengoordinasi dan mengintegrasikan antar fungsi dalam suatu organisasi. Ada perbedaan antara kompetensi inti dan kompetensi yang membedakan. Kompetensi inti (*core competence*) adalah kumpulan kompetensi yang melintasi batas-batas divisi tersebar luas di dalam korporasi dan merupakan sesuatu yang korporasi dapat melakukannya dengan lebih baik dibanding kompetitornya. Ketika kompetensi perusahaan itu lebih unggul dibanding para pesaing-pesaing yang ada maka nanti akan membentuk yang namanya kompetensi yang membedakan (*distinctive competence*). Jadi suatu perusahaan dikatakan memiliki kompetensi khusus bila dia memiliki *core competence* yang berbeda dengan pesaing-pesaingnya. Untuk melihat kompetensi maka digunakan rerangka VRIO yang dikembangkan oleh JayBarney berdasarkan pendekatan dari wernerfelt tahun 1984.

Apa yang dimaksud dengan VRIO? Yang pertama *valuable*. Apakah kompetensi itu memberikan nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan kita? Kalau jawabannya ya maka perusahaan akan masuk pertanyaan berikutnya yaitu *rareness*. Apakah kompetensi tersebut hanya dimiliki oleh perusahaan kita? Artinya organisasi lain tidak memiliki kompetensi serupa? Kalau jawabannya ya, maka perusahaan akan mengecek lagi apakah kompetensi tersebut mudah ditiru oleh pesaing dengan biaya yang relatif rendah. Kalau misalnya jawabannya ternyata sulit, dalam arti hanya perusahaan kita yang melakukan mampu memiliki kompetensi tersebut maka pertanyaan berikutnya adalah *organization*. Apakah perusahaan terorganisir untuk mengeksploitasi sumber daya yang dimilikinya? Jika jawaban untuk setiap pertanyaan ini adalah ya, maka dapat dikatakan perusahaan memiliki kompetensi yang khas alias *distinctive competence*.



Gambar 6.1 Rerangka VRIO untuk mendeteksi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Dari gambar 6.1. terlihat proses untuk mendeteksi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan menggunakan pendetan VRIO. Hal ini dimulai dari pertanyaan apakah perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai? Bila jawabannya ya, maka pertanyaan berikutnya apakah sumber daya tersebut jarang ditemukan? Artinya tidak semua kompetitor memiliki kompetensi seperti yang dimiliki perusahaan. Bila jawabannya ya, maka pertanyaan berikutnya apakah pesaing akan meniru itu menjadi sangat mahal? Artinya mereka tidak dengan mudah meniru kompetensi kita. Bila jawabannya ya, maka apakah organisasi mampu mengorganisasi kompetensi tersebut sehingga menjadi sumber daya saing. Bila jawabannya ya, maka perusahaan dikatakan memiliki *sustainable competitive advantage* alias keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Inilah yang disebut sebagai skema VRIO.

Selanjutnya akan dibahas mengenai kompetensi, yang terdiri atas dua macam kompetensi yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang dapat dengan mudah diartikulasikan dan dikomunikasikan. Sementara

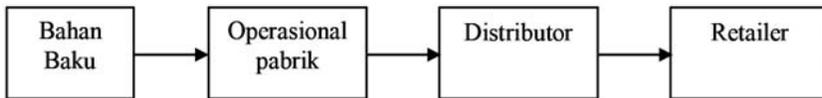
tacit knowledge merupakan pengetahuan yang tidak mudah dikomunikasikan karena berakar dalam, pada pengalaman karyawan atau dalam budaya perusahaan. Jadi yang justru mahal nilainya adalah *tacit knowledge*. Organisasi harus secara terus-menerus mengevaluasi sumber dayanya, kapabilitasnya, dan kompetensinya untuk memastikan apakah faktor-faktor tersebut merupakan faktor strategis internal yang dapat dipergunakan sebagai kekuatan atau kelemahan yang harus ditangani perusahaan sehingga perusahaan siap untuk berkembang di masa depan. Bagaimana caranya perusahaan melakukan evaluasi tersebut? Tentu membandingkan dengan kinerja masa lalu, membandingkannya dengan perusahaan-perusahaan sejenis, dan industri secara keseluruhan.

Setelah memahami pengetahuan, maka selanjutnya adalah *Resource Based View* sebagai dasar teori yang akan banyak dipergunakan ketika kita melakukan analisis internal. Apa itu pendekatan *Resource Based View* atau biasanya disebut RBV? Pendekatan ini berpendapat bahwa sumber daya internal itu lebih penting bagi perusahaan daripada faktor eksternal dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang dimaksud itu apa? Sumber daya terdiri atas sumber daya berwujud dan ada sumber daya tidak berwujud. *Resource Based View* memandang bahwa proses untuk perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif adalah perusahaan harus tahu kelemahannya kemudian perusahaan mampu mengatasi kelemahan tersebut sehingga menjadi kekuatan. Dari kekuatan tersebut perusahaan memiliki perbedaan dengan pesaing yang biasa kita sebut *distinctive competence*, sehingga nanti diharapkan menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Suatu sumber daya menjadi berharga bila sumber daya tersebut tidak dimiliki oleh setiap perusahaan (*rareness*), sulit ditiru (*non imitable*), dan tidak mudah digantikan (*nonsubstitutable*). Ketiga karakteristik sumber daya ini disebut sebagai indikator empiris yang akan

menjadi sumber daya yang mampu menjadi keunggulan kompetitif perusahaan di masa yang akan datang.

Analisis Rantai Nilai (*Value-Chain Analysis*)

Selanjutnya akan mulai dilakukan analisis. Salah satu alat yang lazim digunakan untuk analisis internal adalah menggunakan konsep Michael Porter yaitu *value chain analysis*. *Value chain analysis* atau analisis rantai pasok adalah serangkaian aktivitas penciptaan nilai yang terkait yang dimulai dengan bahan mentah dari perusahaan pemasok, kemudian proses di perusahaan kita, lalu kita kirim kepada distributor hingga sampai ke tangan detail dan akhirnya ke tangan konsumen akhir. Di setiap rantai nilai ini akan tercipta nilai tambah *value added*. Gambar 6.2. menunjukkan ilustrasi rantai pasok.



Gambar 6.2 Rantai pasok.

Value chain analysis adalah proses ketika sebuah perusahaan mengidentifikasi kegiatan utama dan kegiatan *support activity* yang akan menambah nilai produk, kemudian menganalisisnya untuk mengurangi biaya atau meningkatkan diferensiasi. Berikut ini hal-hal terkait dengan *value chain analysis*. Ada aktivitas utama (*primary activities*) mulai dari logistik saat bahan mentah masuk perusahaan (*Inbound Logistic*), operasional mengubah bahan baku menjadi barang jadi (*Operation*), logistik saat barang jadi dikirim keluar perusahaan (*Outbound Logistic*), Pemasaran dan penjualan (*Marketing and sales*) dan jasa (*Service*). Kemudian ada aktivitas *support* mulai dari infrastruktur perusahaan (*firm*

infrastruktur), sumber daya manusia (*human resources*), manajemen pengembangan teknologi (*management teknologi development*), dan pengadaan (*procurement*). Semua aktivitas ini harus dikelola dan dianalisis satu persatu, sehingga hasil akhirnya diharapkan memperoleh margin keuntungan. Gambar 6.3. Analisis Rantai Nilai dari Michael Porter (1985).



Gambar 6.3 Analisis rantai nilai porter.

Bagaimana transformasi aktivitas *value chain* menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan? Pertama perusahaan harus tahu aktivitas *value chain*, identifikasi dan kita ukur. Pada masing-masing aktivitas tersebut kompetensi inti (*Core competence*) apa yang sebenarnya dibutuhkan di setiap aktivitas tersebut. Apakah kompetensi inti tersebut mampu menjadi kompetensi yang membedakan (*distinctive competent*)? *Distinctive competent* inilah yang akan berdampak pada *sustainable competitive advantage*. Sebelum masuk pada analisis masing-masing divisi, ada satu hal penting yaitu budaya organisasi.

Budaya Organisasi dan Strategi

Budaya organisasi adalah pola perilaku yang telah dikembangkan oleh sebuah organisasi ketika organisasi belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dan yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan (David & David, 2017). Sementara Wheelen (2019) mendefinisikan budaya organisasi adalah kumpulan keyakinan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota perusahaan dan ditransmisikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi budaya organisasi itu ada di dalam perusahaan dan turun-temurun.

Budaya perusahaan memiliki dua atribut yaitu intensitas dan integrasi. Kalau intensitas itu bicara sejauh mana anggota unit menerima norma atau nilai atau lainnya yang terkait dengan unit. Sementara integrasi sejauh mana unit-unit seluruh organisasi berbagi budaya yang sama. Budaya organisasi ini menjadi penting karena nanti ada perusahaan yang memiliki budaya-budaya ini dan menjadi *core competency*. Contohnya ada perusahaan yang memiliki budaya riset yang baik seperti 3M (*Minnesota Mining and Manufacturing Company*) sehingga mampu menghasilkan berbagai produk-produk yang unik dan diterima pasar. Pada 3M terdapat budaya bahwa karyawannya boleh mengembangkan inovasi-inovasi dan di situ tiap tahun dihasilkan puluhan bahkan ratusan ide-ide. Namun yang betul-betul bisa sampai ke pasar (*marketable*) itu ternyata tidak banyak. Namun budaya positif yang ada sejak dulu di 3M tersebut adalah mereka memiliki budaya inovasi dan riset, dan ini menjadi *core competency* 3M.

Beberapa bentuk budaya itu adalah nilai-nilai, keyakinan, ritual, dan sebagainya yang ada dan tumbuh berkembang dalam organisasi. Cerita tentang organisasi itu mulai dari berdiri dan secara turun-temurun diteruskan kepada generasi penerusnya.

Selanjutnya adalah bagaimana perusahaan mengintegrasikan strategi dan budaya? Budaya organisasi itu memengaruhi kegiatan perencanaan. Jika strategi dapat memanfaatkan kekuatan budaya seperti etos kerja karyawan atau keyakinan tentang semangat-semangat bisnis yang etis, maka manajemen seringkali dapat dengan cepat menerapkan perubahan-perubahan tersebut.

Audit Internal

Proses pelaksanaan audit internal membutuhkan pengumpulan data dan informasi dari berbagai fungsi yang ada di dalam organisasi mulai dari pemasaran, keuangan dan akuntansi, kemudian produksi, riset dan pengembangan (*Research & Development*), dan operasi hingga sistem informasi.

Pemasaran

Pembahasan pertama akan masuk pada fungsi dasar pemasaran. Pemasaran adalah aktivitas proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Beberapa hal penting terkait dengan fungsi pemasaran adalah bagaimana kita melakukan *customer analysis*, *selling product*, perencanaan produk dan layanan yang kita berikan, harga, distribusi, riset pemasaran dan *cost-benefit analysis*.

Analisis pelanggan dimulai dari pertanyaan apakah perusahaan ini telah melakukan evaluasi terhadap kebutuhan pelanggan? Yang namanya pelanggan atau masyarakat secara umum itu berubah-ubah keinginannya. Bagaimana perusahaan mampu mengantisipasi dengan cepat perubahan-perubahan tersebut? Tentu perusahaan jangan sampai resisten sehingga nanti perusahaan ditinggalkan oleh pelanggan. Hal ini dapat dilihat pada contoh kasus *handphone*. Pada saat awal-awal era *handphone* terdapat dua perusahaan yang menjadi *leader* yaitu Nokia dan Ericsson. Namun kedua perusahaan

tersebut resisten terhadap perubahan lingkungan, sehingga apa yang terjadi pada tahun 1998 sampai 2000 awal, mereka adalah penguasa *handphone* di dunia dan hari ini tinggal kenangan.

Terus bagian penjualan, bagaimana kegiatan pemasaran seperti periklanan, penjualan, kemudian publisitas itu dilakukan oleh perusahaan? Perusahaan wajib melakukan cek satu persatu. Apakah semua rencana pemasaran sudah berjalan dengan baik?

Kemudian bagaimana tentang perencanaan produk dan layanan seperti melakukan uji pemasaran seperti *Blind Test*. Uji *blind test* bermanfaat untuk mengetahui preferensi konsumen. Perencanaan produk dalam bentuk uji seperti ini penting ketika perusahaan mengejar perkembangan atau diversifikasi produk. Untuk aspek harga, apakah harga yang ditetapkan oleh perusahaan itu *market skimming*, yakni harga ditetapkan tinggi karena perusahaan mampu menciptakan diferensiasi atau perusahaan bermain di *low cost* karena perusahaan efisien, sehingga dengan biaya rendah akan mampu menghasilkan harga yang kompetitif. Namun perlu diingat *low cost* tidak berarti harga murah, tetapi dengan *low cost*, maka perusahaan memiliki margin tinggi sehingga margin itu suatu saat bisa dikurangi bilamana terjadi perang harga.

Selanjutnya, adalah distribusi, bagaimana distribusi perusahaan agar mampu mengirimkan barang dari pabrik hingga sampai ke tangan konsumen? Ini menjadi hal yang sangat penting.

Kemudian penelitian pemasaran (riset pemasaran) ini yang seringkali jarang terjadi padahal kalau perusahaan mau menghasilkan suatu produk yang unik sehingga nanti akan dikenang oleh masyarakat sebagai *first mover advantage* yang pertama kali diluncurkan oleh perusahaan, maka kita harus melakukan yang namanya riset. Dari riset kita tahu apa kebutuhannya konsumen, sehingga perusahaan bisa kembangkan produk-produk baru sesuai dengan keinginan konsumen.

Bagian terakhir adalah melakukan analisis biaya-manfaat,

yaitu menghitung total biaya terkait dengan keputusan-keputusan yang perusahaan lakukan, dan kemudian memperkirakan berapa manfaat dari total total keputusan yang perusahaan lakukan. Perusahaan membandingkan antara biaya dan manfaat tersebut.

Selanjutnya beberapa isu penting terkait *strategic marketing* adalah segmentasi pasar perusahaan. Produk itu mau ditujukan pada segmen pasar yang mana (*Target*)? Terus bagaimana perusahaan meletakkan produk itu dalam benak konsumen alias posisi pasar produk tersebut di benak konsumen seperti apa (*Positioning*)? Selanjutnya bagaimana bauran pemasaran perusahaan supaya yang tadi STP (Segmentasi - Target - *Positioning*) tersebut menjadi berjalan dengan sesuai rencana? Terus bagaimana perusahaan membangun reputasi perusahaan? Terus bagaimana siklus hidup produk? Siklus hidup produk ini sekarang menjadi sangat relevan karena kalau dulu siklus produk itu cukup lama, bisa puluhan tahun. Tapi sekarang siklus produk itu sangat cepat sekali. Jadi suatu produk begitu dikenalkan (Tahap *introduction*), dengan cepat masuk ke tahap *growth*, dan kemudian menjadi *mature*, juga cepat menjadi *decline*. Tentu ini menjadi berbahaya terutama bagi perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki bagian riset dan pengembangan.

Keuangan dan akuntansi

Audit Internal selanjutnya masuk pada aspek keuangan. Fungsi keuangan atau aktivitas keuangan terdiri atas tiga aktivitas yaitu terkait keputusan investasi, pembiayaan, dan keputusan deviden. Keputusan investasi itu biasa juga disebut sebagai *capital budgeting* yang terkait dengan investasi jangka panjang yang dilakukan oleh perusahaan. Ketika perusahaan melakukan investasi jangka panjang maka perusahaan harus melakukan analisis karena ini melibatkan dana besar dan jangka waktu yang relatif panjang. Untuk itu tim manajemen harus memahami apa itu *capital budgeting technique*

yang terdiri dari NPV (*Net present value*), IRR (*Internal rate of return*), dan PP (*Payback period*).

Setelah perusahaan tahu ada peluang investasi jangka panjang, maka berikutnya berpikir untuk melakukan investasi tersebut duitnya darimana? Hal ini berarti tentang keputusan pendanaan atau pembiayaan jangka panjang. Apakah perusahaan menggunakan utang jangka panjang atau menggunakan ekuitas modal? Keputusan dividen terkait apakah terhadap laba yang diperoleh perusahaan itu akan dilakukan reinvestasi untuk pengembangan usaha atau dibagikan kepada pemegang saham. Tentu perusahaan harus membuat perencanaan yang baik sehingga dapat diketahui berapa dana yang pas untuk deviden kepada pemegang saham dan berapa yang bisa dipakai untuk pengembangan usaha.

Salah satu cara untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan adalah dengan menggunakan analisis rasio. Analisis rasio dibagi menjadi 5 (lima) kelompok besar yaitu kelompok rasio likuiditas, profitabilitas, aktivitas, utang, dan rasio pasar. Rasio tersebut akan di bandingkan dari tahun ke tahun untuk dapat melihat kemajuan perusahaan. Selain itu, rasio tersebut juga juga dapat dibandingkan dengan pesaing dan industri.

Berikut ini disajikan beberapa pertanyaan yang dapat menjadi acuan dalam analisis keuangan.

1. Bagaimana setiap rasio berubah dari waktu ke waktu?
2. Bagaimana setiap rasio dibandingkan dengan norma industri?
3. Bagaimana setiap rasio dibandingkan dengan pesaing utama?
4. Di mana perusahaan secara finansial kuat dan lemah seperti yang ditunjukkan oleh analisis rasio keuangan?
5. Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka pendek yang dibutuhkan?
6. Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka panjang yang dibutuhkan melalui hutang dan/atau ekuitas?
7. Apakah perusahaan memiliki modal kerja yang cukup?

8. Apakah prosedur penganggaran modal efektif?
9. Apakah kebijakan pembayaran dividen masuk akal?
10. Apakah perusahaan memiliki hubungan baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
11. Apakah manajer keuangan perusahaan berpengalaman dan terlatih?
12. Apakah situasi utang perusahaan sangat baik?

Ada beberapa hal penting terkait strategi bidang keuangan, yaitu: Pertama, berapa besar utang perusahaan? Karena ini akan menjadi beban bagi masa depan perusahaan. Apakah utang itu dikelola secara efektif dan mampu menghasilkan pendapatan yang benefitnya lebih besar daripada biaya utangnya? Kedua, investasi jangka panjang karena ini melibatkan dana dalam jumlah besar dan sifatnya jangka panjang maka perusahaan perlu hati-hati mengamati apakah perusahaan harus melakukan investasi ini atau tidak?

Riset dan pengembangan

Perusahaan yang baik akan memiliki divisi untuk riset dan pengembangan (*R&D-Research and Development*); bagian ini penting dalam rangka pengembangan produk yang sesuai kebutuhan pasar, melakukan analisis pesaing, dan memberikan diferensiasi pada produk perusahaan. Ada beberapa pertanyaan terkait bidang riset dan pengembangan.

1. Apakah perusahaan memiliki fasilitas R&D? Apakah mereka memadai?
2. Jika perusahaan R&D luar digunakan, apakah mereka hemat biaya?
3. Apakah personil R&D berkualitas 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 lainnya efektif?
7. Apakah produk saat ini kompetitif secara teknologi?

Selanjutnya ada beberapa hal terkait isi strategi riset dan pengembangan. Pertama, bagaimana intensitas aktivitas riset di dalam organisasi? Biasanya hal ini tercermin dari indikasi biaya R&D per *sales*. Selanjutnya apakah perusahaan ini memiliki kompetensi dalam teknologi terkait pengembangan dan penggunaan teknologi yang inovatif? Apakah perusahaan mampu melakukan transfer teknologi? Artinya menggunakan teknologi baru yang ada di lab tersebut yang dikembangkan di lab sampai dengan menghasilkan barang yang *marketable*? Kemudian bagaimana bauran riset dan pengembangan di perusahaan tersebut? Apakah perusahaan melakukan pengembangan produk atau melakukan rekayasa pada proses yang terkait misalnya peningkatan fungsi peralatan atau proses yang ada didalam organisasi? Perusahaan juga harus memperhitungkan bagaimana dampak dari teknologi-teknologi yang diskontinyu padahal mungkin saja perusahaan sudah investasi mesin dalam jumlah besar. Produk-produk yang dihasilkan diskontinyu terus selanjutnya bagaimana? Pertanyaan-pertanyaan ini tentu menjadi isu-isu penting di bidang riset dan pengembangan.

Operasional

Aspek operasional mendeskripsikan proses mengubah bahan mentah menjadi barang jadi yang ada dalam perusahaan. Ada beberapa keputusan terkait dengan aspek operasi, yaitu prosesnya bagaimana, kapasitas yang dibangun seberapa besar, berapa inventorynya, bagaimana tenaga kerjanya, seperti apa kualitas yang akan dihasilkan? Selanjutnya implikasi berbagai strategi pada aspek operasi adalah apakah perusahaan mampu menghasilkan *low-cost provider* atau perusahaan yang menghasilkan *high quality provider* atau berikutnya menghasilkan *great customer service*?

Apakah perusahaan fokus pada *great customer service* atau menjadi *first mover*. First mover merupakan strategi untuk masuk pertama kali ke pasar. Perusahaan yang menggunakan strategi first mover akan mendapatkan keuntungan berupa namanya yang akan diingat oleh konsumen.

Terdapat beberapa pertanyaan yang dapat digunakan untuk menganalisis aspek operasi.

1. Apakah persediaan bahan mentah, suku cadang, dan sub-rakitan dapat diandalkan dan masuk akal?
2. Apakah fasilitas, peralatan, mesin, dan kantor dalam kondisi baik?
3. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian persediaan efektif?
4. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian mutu efektif?
5. Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi strategis?
6. Apakah perusahaan memiliki kompetensi teknologi?

Selanjutnya isu terkait dengan strategi operasi adalah terkait dengan kurva pengalaman (*learning curve*). Seiring dengan berjalannya waktu akan terjadi proses *learning curve* yang berdampak perusahaan mampu menghasilkan barang dengan waktu yang lebih pendek dengan biaya yang lebih rendah. Terkait bidang operasi juga muncul tema-tema baru yaitu *flexible manufacturing*. Apa yang dimaksudnya *Flexible manufacturing*? *Flexible manufacturing* ini artinya pabrik dan mesin yang ada di perusahaan mampu menciptakan barang-barang yang sifatnya *Mass customization*. *Mass Customize* artinya perusahaan mampu memproduksi barang sesuai dengan keinginan konsumen tetapi sifatnya massal. Apakah perusahaan mampu memenuhinya dengan menciptakan *mass customization* tersebut?

Sumber daya manusia

Isu berikutnya yang perlu dilakukan analisis adalah isu

terkait bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Ada beberapa isu terkait strategi SDM yaitu: Pertama, apakah terdapat kesesuaian antara individu dengan pekerjaan? Biasanya kalau pekerjaan itu dikerjakan oleh orang yang sesuai dengan karakteristik individu yang ada dalam organisasi maka pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja baik. Kedua, meningkatnya penggunaan tim termasuk virtual tim, apalagi tahun 2020-2021 dimana dunia mengalami pandemic covid sehingga semua *work from home*. Saat pandemic covid, orang bekerja virtual dan semua bekerja dirumah masing-masing, dan selama pandemic menunjukkan SDM dapat berkoneksi, bekerja, dan berkoordinasi dengan orang-orang di seluruh dunia menggunakan bantuan teknologi seperti zoom video conference. Ketiga, isu *part timer work*, *job sharing*, dan *flexitime* yang saat ini menjadi isu yang mengemuka. Keempat, Bagaimana hubungan dengan Serikat Pekerja? Kelima, isu tentang kualitas kehidupan kerja menjadi tema-tema penting dalam pembahasan SDM. Dan terakhir isu tentang diversitas sumber daya manusia. Ke depan organisasi yang akan maju adalah organisasi yang menghargai perbedaan. Jadi perusahaan menggunakan orang yang dari negara X dan Negara Y semua dicampur jadi satu. Disini SDM akan *sharing knowledge* di dalam organisasi dan bisa menjadi kompetensi inti dan membedakan bagi perusahaan.

Sistem informasi manajemen

Sistem informasi manajemen didefinisikan mulai dari aktivitas menerima bahan mentah, data-data kemudian dievaluasi baik eksternal dan internal sehingga nanti menjadikan suatu informasi yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan. Apakah sistem informasi ini ada dalam perusahaan? Tentu kalau ada maka hal ini menjadi hal yang cukup baik sehingga nanti perusahaan mampu membuat keputusan sesuai dengan data dan informasi yang relevan yang ada dimasyarakat. Berikutnya ada beberapa

pertanyaan terkait dengan audit sistem informasi manajemen yang bisa dipakai ketika melakukan audit, seperti:

1. Apakah semua manajer di perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
2. Apakah ada *chief information officer* atau direktur posisi sistem informasi di perusahaan?
3. Apakah data dalam sistem informasi diperbarui secara berkala?
4. Apakah manajer dari semua area fungsional perusahaan memberikan kontribusi masukan ke sistem informasi?
5. Apakah ada kata sandi yang efektif untuk masuk ke perusahaan? sistem informasi ?
6. Apakah ahli strategi perusahaan akrab dengan sistem informasi perusahaan saingan?
7. Apakah sistem informasi *user-friendly*?
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?

Terus hal penting terkait isu dengan sistem informasi adalah apakah keberadaan sistem informasi tersebut mampu memberikan dampak terhadap kinerja organisasi? Bagaimana sistem informasi tersebut mampu mendukung *supply chain management*? Sebagai contoh perusahaan Toyota itu cukup baik dalam hal melakukan *supply chain management*, Toyota mengembangkan sistem informasi mulai dari perusahaan Toyota dengan *supplier*-nya hingga dengan distributornya yang semua terintegrasi.

Benchmarking

Setelah melakukan analisis-*analisis* berbagai fungsi yang ada dalam internal perusahaan maka selanjutnya melakukan *benchmark*. *Benchmark* merupakan upaya untuk membandingkan dengan praktik-praktik terbaik yang dilakukan oleh organisasi lain. Aktivitas *benchmarking* memberikan manfaat untuk meningkatkan kualitas operasional yang ada dalam perusahaan dengan meniru praktik bisnis yang baik.

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE merupakan matrik penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut.

1. Buat daftar faktor internal utama yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Dengan melihat masing-masing aktivitas, maka diidentifikasi apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada masing-masing aktivitas tersebut. Biasanya terdapat 10-15 faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Dari masing-masing faktor yang telah diidentifikasi pada langkah 1, maka berikan bobot yang berkisar dari nol (yang tidak penting) hingga satu (sangat penting). Penjumlahan bobot itu harus berjumlah satu.
3. Berikutnya berikan *rating* nilai dari 1-4. *Rating* satu artinya kelemahannya begitu besar, berarti perusahaan memiliki kelemahan yang begitu besar. *Rating* dua kelemahannya perusahaan relatif kecil. *Rating* tiga kekuatan perusahaan ada tetapi relatif kecil. Sementara empat artinya kekuatan perusahaan besar.
4. Kemudian kalikan antara bobot dengan *rating* yang telah di buat sehingga akan diperoleh yang namanya skor tertimbang.

Untuk memperjelas, lihat contoh perusahaan yang melakukan internal faktor evaluation untuk suatu toko sebagai mana ada pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Evaluasi Faktor internal untuk Toko XYZ

Faktor internal Kunci		Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Kekuatan				
1	Inventory turnover naik dari 5,8 menjadi 6.7	0.05	3	0.15
2	Rata-rata pembelian pelanggan naik dari \$97 menjadi \$128	0.07	4	0.28
3	Moral karyawan bagus	0.10	3	0.30
4	Promosi di toko menghasilkan peningkatan penjualan 20%	0.05	3	0.15
5	Biaya iklan di Koran naik 10%	0.02	3	0.06
6	Pendapatan dari jasa naik 16%	0.15	3	0.45
7	SDM teknis di toko lulusan D3	0.05	4	0.20
8	Rasio utang/total asset turun 34%	0.03	3	0.09
9	Pendapatan perkaryawan naik 19%	0.02	3	0.06
Kelemahan				
1	Pendapatan dari segmen software turun 12%	0.10	2	0.20
2	Lokasi tokok menjadi kurang strategis karena ada jalan tol	0.15	2	0.30

3	Karpet dan cat perlu diperbaiki	0.02	1	0.02
4	Kamar mandi harus diperbaiki	0.02	1	0.02
5	Pendapatan dari bisnis turun 8%	0.04	1	0.04
6	Toko tidak ada website	0.05	2	0.10
7	On Time delivery dari supplier naik ke 2,4 hari	0.03	1	0.03
8	Pelanggan seringkali harus menunggu untuk pengecekan barang	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.50

Dari Tabel 6.1. dapat dilihat ada sekitar 17 faktor internal. Adapun yang menjadi kekuatannya adalah *inventory turnover*-nya meningkat; rata-rata pembelian pelanggan naik, dan seterusnya. Pada kolom berikutnya diberikan bobot, bila dijumlah hasilnya satu. Selanjutnya berikan penilaian 1-4. Kekuatan ini dibagi menjadi kekuatan mayor dan kekuatan minor. Setelah diberikan *rating*, maka kalikan antara bobot dan *rating* untuk mendapatkan skor tertimbang. Setelah itu skor tertimbang yang merupakan kolom terakhir dijumlah semua sehingga diperoleh hasil 2,5. Demikian proses pembuatan matriks evaluasi internal.

Kesimpulan

Audit internal untuk melihat apakah perubahan kondisi eksternal itu akan mampu dihadapi dengan kekuatan yang ada pada dirinya, dan mampu mengurangi kelemahan yang ada pada perusahaannya. Analisis internal dilakukan dengan melihat semua rantai nilai yang ada di perusahaan. Budaya organisasi juga akan berpengaruh bagi perusahaan dalam rangka mengantisipasi

perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Pendekatan sumber daya dalam analisis organisasi digunakan untuk mengetahui kompetensi apa yang akan menjadi kekuatan perusahaan.

Analisis organisasi adalah aktivitas mengidentifikasi, mengembangkan dan mengambil keuntungan dari kompetensi dan sumber daya organisasi. Untuk melihat kompetensi maka digunakan kerangka VRIO (Valuable-rareness-imitation costly-organization). *Resource Based View* atau biasanya disebut RBV merupakan pendekatan ini berpendapat bahwa sumber daya internal itu lebih penting bagi perusahaan daripada faktor eksternal dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Salah satu alat yang lazim digunakan untuk analisis internal adalah menggunakan konsep dari Michael Porter yaitu *value chain analysis*. *Value chain analysis* adalah proses ketika sebuah perusahaan mengidentifikasi kegiatan utama dan kegiatan *support activity* yang akan menambah nilai produk, kemudian menganalisisnya untuk mengurangi biaya atau meningkatkan diferensiasi. Proses pelaksanaan audit internal membutuhkan pengumpulan data dan informasi dari berbagai fungsi yang ada didalam organisasi mulai dari pemasaran, keuangan dan akuntansi, kemudian produksi, riset dan pengembangan (*Research & Development*), dan operasi hingga sistem informasi.

Latihan

1. Apakah yang dimaksud dengan kerangka kerja VRIO?
2. Bagaimana penjelasan Resources based view dalam hubungannya dengan analisis internal organisasi?
3. Apakah yang dimaksud dengan kerangka kerja *value chain analysis* yang dikembangkan oleh Michael Porter?
4. Apakah perbedaan antara kompetensi inti dan kompetensi yang membedakan?

5. Apa beda antara kegiatan utama dan kegiatan pendukung dalam *value chain analysis*?
6. Mengapa budaya organisasi menjadi hal penting yang diperhatikan ketika melakukan analisis internal?
7. Dari aspek keuangan maka hal apa saja yang dapat dikatakan menjadi kekuatan dan kelemahan pada aspek ini?
8. Bila perusahaan memiliki *turnover inventory* yang semakin berkurang, apakah ini dapat dikatakan perusahaan mengalami kelemahan? Jelaskan.
9. Suatu sumber daya dikatakan bernilai tinggi, namun hal tersebut dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, maka apakah ini termasuk dalam sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan?
10. Jelaskan tahapan pembuatan matrik evaluasi internal.

7

PENGEMBANGAN STRATEGI

CPMK Bab 7

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan proses pengembangan dan pemilihan strategi
2. menjelaskan dan menyusun *Matriks Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS).
3. menjelaskan dan menyusun *Matriks Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE).
4. menjelaskan dan menyusun *Matriks Boston Consulting Group* (BCG).
5. menjelaskan dan menyusun *Matriks Internal-External* (IE).
6. menjelaskan dan menyusun *Matriks Grand Strategy*.
7. menjelaskan dan menyusun the *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Setelah pada bagian sebelumnya dilakukan analisis eksternal dan internal, maka selanjutnya akan masuk pada tahapan *matching stage*. Ada beberapa model yang dapat digunakan dalam *matching stage* yaitu menggunakan model pendekatan *Threats Opportunities*,

Weaknesses and Strengths (TOWS), Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), Boston Consulting Group (BCG), Internal-External (IE) dan Grand Strategy. Setelah melakukan *matching stage* dengan mengembangkan berbagai macam alternatif strategi selanjutnya masuk pada tahapan pengambilan putusan yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Proses pengembangan dan pemilihan strategi melalui beberapa tahapan yang harus dilakukan. Serangkaian tahapan-tahapan itu harus dilewati dalam rangka menghitung semua keuntungan dan kerugian (*trade-off*) antara biaya dan manfaat yang ada pada masing-masing strategi. Pada saat pengembangan strategi, maka diharapkan berbagai ide strategi tersebut muncul dan kemudian dilakukan analisis kelayakan. Kerangka kerja dalam pengembangan strategi dimulai dari tahapan *input stage* yang telah dilakukan pembahasan pada bagian ketiga ke-empat dimulai dari eksternal faktor sehingga menghasilkan yang namanya *EFE matrix* dan *IFE matrix*.

Kemudian juga sudah pernah dibahas pembuatan kompetitif profil matrix. Ini semua merupakan tahapan input. Setelah masuk tahapan input, tahapan selanjutnya adalah masuk pada *matching stages*. Dari tahapan ini akan muncul berbagai macam strategi yang dapat dimasukkan sebagai alternatif strategi yang akan di pakai. Setelah itu akan masuk pada tahapan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan *QSPM Matrix*.

TOWS Matrix

Salat satu alat yang paling sering digunakan dalam tahapan *matching stage* adalah *TOWS Matrix*. Beberapa buku menggunakan istilah *Matrix TOWS* atau *matricks SWOT*. Dalam buku ini akan digunakan istilah *Matriks TOWS* karena secara filosofi perspektif dalam melakukan analisis adalah memperhatikan eksternal (*Opportunities-Threats*) lebih dulu baru ke internal (*Strength-*

Weaknesses). Kalau SWOT berarti SW-nya internal terlebih dahulu baru eksternal. Matriks TOWS itu membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi. Dari faktor eksternal TO dan internal WS akan muncul 4 kuadran. Kuadran pertama *strenght* dan *opportunity*. Kuadran kedua menggabungkan *weakness* dan *opportunity*. Kuadran ketiga *strength* dan *threat*. Kuadran ke-4 menggabungkan *weakness* (kelemahan dan ancamannya).

Kuadran 1 (SO) adalah kuadran yang menggabungkan antara peluang eksternal dan kekuatan internal perusahaan. Pada strategi ini bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada di luar perusahaan. Pada kuadran ke-2 (WO), perusahaan menghadapi suatu kondisi ketika perusahaan memiliki kelemahan namun di sisi lain kondisisi eksternal menunjukkan peluang yang terbuka bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan sebaiknya memperbaiki kelemahan yang ada supaya dapat memanfaatkan peluang yang muncul di sekitarnya. Pada kuadran ke-3 (ST) perusahaan dihadapkan pada kondisi memiliki kekuatan, namun kondisi eksternal berubah menjadi ancaman yang harus dihadapi. Fokus perusahaan adalah bagaimana menggunakan kekuatan untuk mengurangi dampak dari ancaman yang timbul disekitar perusahaan. Pada kuadran ke-4 (WT) merupakan kondisi ketika perusahaan memiliki kelemahan dan pada saat yang sama kondisi eksternal menunjukkan perubahan yang dapat mendatangkan ancaman bagi perusahaan. Fokus perusahaan pada kondisi ini adalah bagaimana mengurangi kelemahannya dan sekaligus menghindari ancaman yang mungkin dihadapi perusahaan.

Untuk mengembangkan matriks TOWS, maka dilakukan beberapa tahapan berikut ini:

1. Perusahaan mengidentifikasi peluang dan ancaman dari eksternal. Hal ini pernah dilakukan ketika di bab sebelumnya membahas matriks evaluasi faktor eksternal.

2. Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini sudah pernah dilakukan saat di bab sebelumnya membahas internal hingga dihasilkannya matriks evaluasi faktor internal.
3. Setelah melakukan identifikasi faktor eksternal dan internal, maka selanjutnya mengembangkan berbagai alternatif dengan menggunakan 4 kuadran.

Contoh kasus, terdapat suatu perusahaan toko komputer ritel mengalami kesulitan karena adanya pembangunan jalan tol yang memberikan dampak lokasi perusahaan menjadi sulit dijangkau oleh konsumen. Oleh karena itu kembangkanlah strategi yang mampu mengatasi masalah toko tersebut.

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perputaran <i>inventory</i> meningkat 8% 2. Rata-rata pembelian pelanggan naik 40% 3. Moral karyawan sangat bagus 4. Promosi di toko meningkatkan penjualan 20% 5. Belanja iklan turun 10% 6. Pendapatan dari jasa perbaikan naik 16% 7. SDM teknis lulusan S2 komputer. 8. Rasio utang turun 30% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan <i>software</i> dari toko turun 12% 2. Lokasi saat ini susah karna ada jalan tol 3. Karpet dan warna toko sudah hrs diperbaiki 4. Kamar mandi harus diperbaiki 5. Total penjualan di toko turun 8%. 6. Toko tidak punya website 7. Waktu pengantaran barang dari suplier meningkat menjadi 2,5 hari. 8. Pengecekan <i>customer</i> melambat 9. Pendapat perkaryawan turun 19%

<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi kota bertumbuh 10% 2. Pesaing membuka toko dengan jarak yang jauh. 3. Kendaraan yang melintas bertambah 12% 4. Vendor mengeluarkan rata2 6 produk baru/th 5. Warga senior yang menggunakan komputer naik 10% 6. Usaha kecil tumbuh 10% 7. Keinginan makelar untuk transaksi <i>website</i> naik 18% 8. Keinginan usaha kecil untuk transaksi <i>website</i> naik 12% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tambahkan empat promosi baru di dalam toko bulanan (S4, O3) → MP 2. Tambahkan dua orang untuk perbaikan dan layanan (S6, O5) → MP 3. Kirim brosur ke semua manula di atas usia 55 (S5, O5) → MD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beli tanah untuk membangun toko baru (W2, O2) → MD 2. Pasang karpet, cat, dan bak mandi baru (W3, W4, O1) → MP 3. Tingkatkan layanan situs web hingga 50 persen (W6, O7, O8) → MP/MD 4. Luncurkan <i>mailout</i> ke semua agen penjual di kota (W5, O7) → MP
<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Best buy</i> membuka toko baru didekat perusahaan 2. Kampus lokal menawarkan perbaikan komputer 3. <i>By pass</i> jalan tol akan mengalihkan lalu lintas 4. Mal baru sedang dibangun di dekatnya 5. Harga gas naik 14 persen 6. Vendor menaikkan harga 8 persen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjakan dua orang perbaikan lagi dan memasarkan layanan baru ini (S6, S7, T1) → MP 2. Beli tanah untuk membangun toko baru (S8, T3) → MD 3. Angkat panggilan layanan di luar toko dari \$60 hingga \$80 (S6, T5) → MP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sewa dua kasir baru (W8, T1, T4) → MP 2. Pasang karpet, cat, dan bak mandi baru (W3, W4, T1) → MP

Catatan: MD = *Market development*/pengembangan pasar;
MP = *market penetration*/penetrasi pasar

Gambar 7.1 TOWS Matriks “Toko”.

Dari Gambar 7.1. tampak bahwa perusahaan mengembangkan list kekuatan dan kelemahannya. Terdapat beberapa kekuatan seperti perputaran *inventory* saat ini meningkat 8%, rata-rata pembelian pelanggan naik 40%, moral karyawan sangat bagus, aktivitas promosi di toko mampu meningkatkan penjualan 20%, belanja iklan turun padahal penjualannya naik, hal ini berarti perusahaan lebih efisien. Pendapatan dari jasa perbaikan juga naik 16 persen, kemudian di sisi SDM teknis yang mengurus jasa perbaikan itu lulusan S2 Teknik Informatika Komputer, dan berikutnya rasio utang perusahaan turun 30%.

Sementara kelemahannya meliputi penjualan *software* dari toko turun sebesar 12 persen. Kelemahan yang muncul lokasi saat ini susah karena ada pembangunan jalan tol. Kemudian ada lagi karpet dan warna toko yang sudah harus diperbaiki, kamar mandi harus diperbaiki, total penjualan di toko turun delapan persen walaupun penjualan keseluruhan naik. Kelemahan berikutnya toko tidak punya *website*, waktu pengantaran barang dari *supplier* meningkat menjadi dua setengah hari karena mungkin ada proyek jalan tol tersebut, pengecekan *customer* melambat sehingga nanti antrean menjadi lebih panjang, pendapatan per-karyawan juga turun 19 persen.

Adapun peluangnya adalah populasi kota bertumbuh 10%, pesaing membuka toko dengan jarak yang jauh. Akibatnya di dekat toko tidak ada pesaing yang relevan, kendaraan yang melintas bertambah 12 persen, vendor mengeluarkan rata-rata enam produk baru per tahun, warga tua warga senior yang menggunakan komputer naik sebesar 10%, usaha kecil di sekitar toko perusahaan tersebut tumbuh 10%, keinginan makelar untuk transaksi *website* juga naik 18 persen, keinginan usaha kecil untuk transaksi *website* naik 12 persen.

Sementara itu, ancamannya meliputi: Ada *Best-Buy* yang akan membuka toko di dekat perusahaan, serta kampus lokal menawarkan perbaikan komputer. Hal ini akan melawan pendapatan dari jasa

perbaikan padahal perusahaan rencananya menambah pendapatan dari jasa perbaikan namun ternyata kampus lokal juga menawarkan hal yang sama. *By-pass* jalan tol akan mengalihkan lalu lintas, tentu karena ada jalan tol lalu lintasnya akan menjadi berubah dan nanti perubahan-perubahan yang akan membuat posisi perusahaan menjadi tidak menarik. *Mall* baru sedang dibangun di dekatnya, harga gas naik 14 persen, vendor menaikkan harga delapan persen.

Dari faktor eksternal dan internal maka akan dikembangkan strategi di masing-masing kuadran. Di kuadran pertama, terdapat sel yang berisikan *Strength & Opportunities* (SO). Di sini terlihat ada promosi di toko yang mampu meningkatkan penjualan 20% (*strength* nomor 4) dan pada saat yang sama terdapat peluang (*opportunity* nomor 3) yaitu kendaraan yang melintas bertambah 12 persen, maka perlu dibuat strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan dalam rangka mengambil peluang yang ada. Untuk itu dapat dilakukan dengan menambahkan empat promosi baru di dalam toko secara bulanan sehingga nanti diharapkan kendaraan-kendaraan yang melintas itu ketika melihat di toko ada promosi maka mereka mau mampir. Tindakan ini digolongkan sebagai strategi *market penetration* karena menggunakan produk dan pasar yang ada saat ini (perhatikan matrik Ansoff pada Bab 3).

Berikutnya, ada kekuatan nomor 6 yaitu pendapatan dari jasa perbaikan naik 16 persen, kemudian *opportunity* nomor 5 yaitu warga senior yang menggunakan komputer naik 10%. Untuk itu dapat dilakukan menambah dua orang untuk layanan perbaikan. Layanan perbaikan dilakukan karena orang-orang tua semakin banyak menggunakan komputer atau *gadget* sehingga *gadget*-nya lebih mudah rusak. Kemudian orang-orang tua mungkin banyak hal-hal yang dia tidak bisa mengerti seperti melakukan pemasangan (*Install*) program dan ini dapat diberikan melalui layanan itu. Strategi ini dalam matrik Ansoff akan masuk dalam strategi *market penetrasi*. Hal yang sama dilakukan untuk sel ST (*Strength-Threat*),

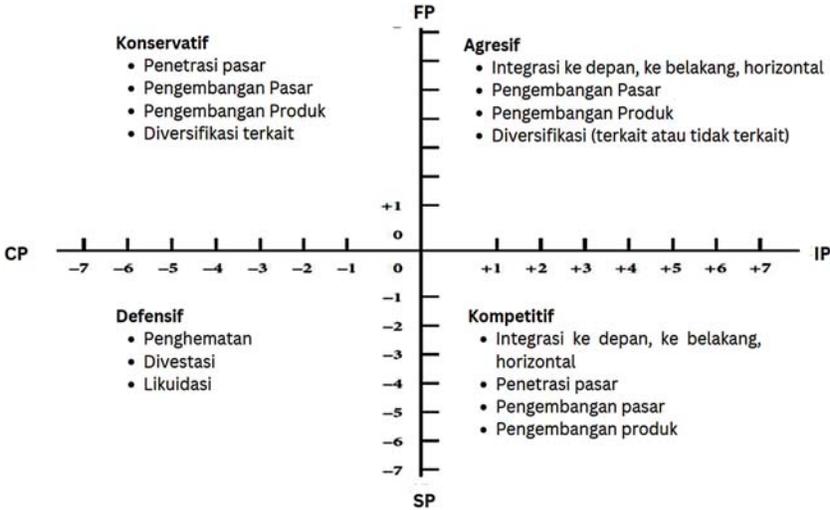
WO (*Weakness-opportunities*) dan WT (*Weakness-Threat*).

Jadi para pihak yang ditugaskan mengembangkan strategi, mengisi semua sel tersebut dengan mengembangkan berbagai ide-ide. Setelah pengembangan ide tersebut, maka dikelompokkan untuk melihat ide tersebut masuk dalam strategi yang mana. Acuanya bisa menggunakan matriks Ansoff yang sudah pernah dibahas di bab 3. Perhatikan Tabel 6.2., di sini pada sel WO nomor 3 terdapat penjelasan strategi yaitu market penetrasi atau *market development*. Kenapa hal ini ditulis dua? Strategi ini muncul karena adanya kelemahan nomor 6, yakni toko tidak punya *website*. Kemudian terdapat *opportunity* nomor 7 yaitu keinginan makelar untuk transaksi *website* meningkat dan *opportunity* nomor 8 yaitu meningkatnya keinginan usaha kecil untuk transaksi *website*. Berarti strategi yang akan dilakukan adalah dengan membuka layanan menggunakan *website*. Namun masalahnya apakah yang dijual didalam *website* itu produk yang sejenis untuk market yang ada saat ini dengan melengkapi dari semula toko *offline* saja, ditambah sekarang menjadi toko *online*. Kalau seperti itu maka strategi ini masuk dalam market penetrasi. Namun bisa saja pengembangan pemasaran melalui *website* tersebut akan membuka pasar baru yang mungkin berada diluar wilayah jangkauan toko *offline*, sehingga hal ini berarti kita membuka pasar baru dan masuk dalam strategi *market development*.

Hasil dari berbagai macam alternatif tindakan yang kemudian dikelompokkan menjadi strategi tersebut, akan dijadikan dasar untuk mengembangkan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Yang perlu diperhatikan adalah ketika mengembangkan berbagai tindakan yang ada pada masing-masing sel, maka diharapkan betul-betul menggunakan atau mencocokkan antara faktor *strength-weakness* dan *Threat-opportunity* dengan seksama. Silahkan semua ide *out of the box* dikeluarkan, setelah itu baru secara bertahap dipertimbangkan *cost-benefit* dan *time frame* pelaksanaannya.

SPACE Matrix

Matrix berikutnya yang akan digunakan untuk mengembangkan strategi adalah *Matriks Space (Strategic Position and Action Evaluation)*.



Gambar 7.2 Matriks Space.

Pada *Matriks Space*, kuadrannya dibagi menjadi dua dimensi yaitu internal dan eksternal. Dimensi internal terdiri atas dua komponen yaitu posisi keuangan/*financial position* [FP] dan posisi persaingan/*competitive position* [CP]; sedangkan dimensi eksternal terdiri dua komponen juga yaitu posisi stabilitas/*stability position* [SP] dan posisi industri/*industry position* [IP]. Dari dua dimensi ini akan dihasilkan juga 4 kuadran.

Matriks Space ini kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah perusahaan itu akan menggunakan strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif. Selanjutnya yang

menjadi kunci dari analisis ini adalah mengetahui indikator untuk menyatakan suatu perusahaan memiliki posisi keuangan yang bagus itu menggunakan apa? Ada beberapa indikator yang dapat dipakai untuk menentukan apakah posisi keuangan perusahaan itu sehat seperti ROI (*return on investment*), persentase utang, likuiditas perusahaan (bisa menggunakan *current ratio*, *quick ratio* atau *cash ratio*), modal kerja yang tersedia, aliran kas. Itu semua akan memberikan gambaran mengenai kondisi keuangan perusahaan. Sementara posisi persaingan (CP) itu dapat dilihat dari *market share* perusahaan: berapa penjualan perusahaan dibanding penjualan industri? bagaimana produk kualitas perusahaan? bagaimana produk *life cycle*-nya?

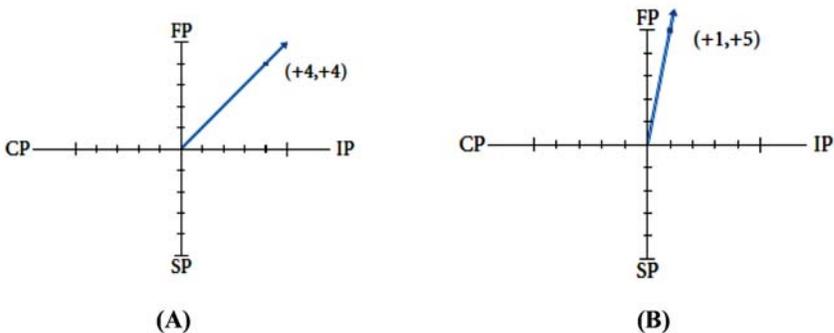
Sementara, di bagian eksternalnya akan dilihat pada posisi stabilitas. Apakah perusahaan ini atau industri ini relatif stabil? Bagaimana dengan perubahan teknologi berdampak pada industri ini? Bagaimana inflasi dan seterusnya. Kemudian berikutnya posisi industri. Apakah industri ini masih mengalami pertumbuhan yang baik atau dia sudah mulai *slowing down*? Terus bagaimana potensi profit dalam bisnis ini? Ini yang dimaksud sebagai indikator posisi industri.

Selanjutnya tahapan untuk mengembangkan matriks *Space* adalah sebagai berikut.

1. Pilih satu set variabel untuk menentukan financial position (FP), competitive position (CP), stability position (SP), & industry position (IP).
2. Tetapkan nilai numerik mulai dari +1 (**terburuk**) hingga +7 (**terbaik**) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FP dan IP. Tetapkan nilai numerik mulai dari -1 (**terbaik**) hingga -7 (**terburuk**) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi SP dan CP.
3. Hitung skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP.

4. Plot skor rata-rata untuk FP, IP, SP, dan CP pada sumbu yang sesuai.
5. Tambahkan dua skor pada sumbu x dan plot titik resultannya pada X. Tambahkan dua skor pada sumbu y dan plot titik resultannya pada Y. Plot perpotongan titik xy baru.
6. Gambarlah vektor arah dari titik asal Matriks SPACE melalui titik potong baru. Vektor ini mengungkapkan jenis strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif

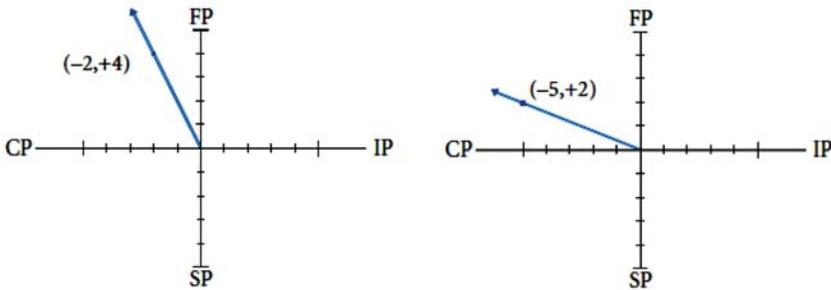
Beberapa contoh profil strategi yang dapat muncul dari analisis SPACE ditunjukkan pada Gambar 7.3. hingga 7.6. Vektor arah yang terkait dengan setiap profil menunjukkan jenis strategi yang harus dikejar: agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif.



Gambar 7.3 Profil agresif.

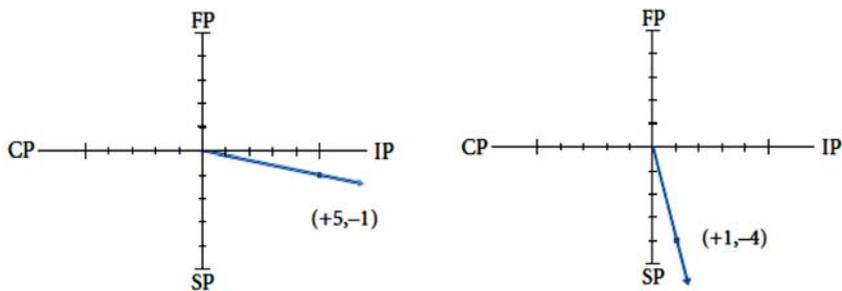
Pada gambar 7.3 bagian A terlihat perusahaan memiliki kekuatan keuangan yang bagus (nilai $y=4$) dan posisi di industri cukup kuat (nilai $x=4$). Sementara pada gambar B terlihat bahwa perusahaan memiliki kekuatan keuangan yang sangat baik (nilai $y=5$), sementara posisi industri banyak pemain yang dominan sehingga perusahaan posisinya mendapat nilai $x=1$.

Perusahaan pada kuadran ini diharapkan menggunakan kekuatannya untuk: (1) mengambil peluang yang ada di eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal; dan (3) menghindari ancaman eksternal. Kedua, perusahaan dapat menggunakan strategi agresif dengan melakukan integrasi baik horizontal, ke hulu ataupun ke hilir, dan dapat juga melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi (baik *related* maupun *unrelated*).



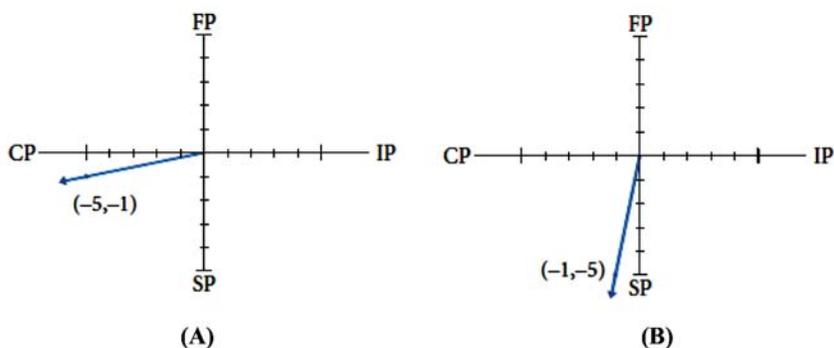
Gambar 7.4 Profil konservatif.

Pada Gambar 7.4 bagian A terlihat perusahaan memiliki kekuatan keuangan (nilai $y=4$) dan berada dalam posisi persaingan yang relative menguntungkan dalam industri yang stabil. Sementara pada gambar B terlihat bahwa perusahaan memiliki posisi keuangan yang relative terbatas (nilai $y=2$) dan posisi persaingan tidak menguntungkan yang mungkin disebabkan perubahan teknologi sehingga nilai $X = -5$. Perusahaan pada kuadran ini diharapkan tetap berada pada kompetensi inti dan tidak terlalu mengambil risiko. Perusahaan pada kuadran konservatif ini dapat menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk ataupun diversifikasi yang berhubungan (*related*).



Gambar 7.5 Profil Kompetitif.

Pada Gambar 7.5 bagian A terlihat perusahaan memiliki posisi industri yang kuat (nilai $X = +5$), dan posisi stabilitas yang relatif stabil (nilai $y = -1$). Sementara pada gambar B terlihat bahwa perusahaan memiliki posisi industri yang tidak terlalu bagus (nilai $x = 1$) dan posisi stabilitas industri yang persaingan tidak menguntungkan yang mungkin disebabkan perubahan teknologi sehingga nilai $X = -4$, jadi perusahaan persaingannya cukup ketat dan industrinya tidak stabil. Perusahaan pada kuadran kompetitif ini dapat menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.



Gambar 7.6 Profil defensif.

Pada gambar 7.6 bagian A terlihat perusahaan memiliki posisi persaingan yang lemah (nilai $X = -5$), dan posisi stabilitas yang relative stabil (nilai $y = -1$). Sementara pada gambar B terlihat bahwa perusahaan memiliki posisi persaingan yang relative baik (nilai $x = -1$) dan posisi stabilitas industri yang sangat tidak stabil sehingga nilai $X = -5$, jadi perusahaan mengalami kesulitan keuangan pada industri yang tidak stabil. Perusahaan pada kondisi ini disarankan untuk fokus pada perbaikan kelemahan internalnya dan menghindari ancaman eksternalnya. Perusahaan pada kuadran defensif ini dapat menggunakan strategi *retrenchment*, *divestiture* dan likuidasi.

Perlu dicatat bahwa matriks *SPACE* memiliki beberapa kelemahan:

1. memiliki keterbatasan dalam waktu, karena perusahaan dan industri akan berubah,
2. ada empat dimensi yang harus dinilai oleh perusahaan,
3. vektor bisa saja jatuh pada koordinat 0,0 yang menjadi sulit untuk dimaknai,
4. implikasi dari sudut yang tepat pada vektor dalam kuadran tidak jelas maknanya,
5. daya tarik relative dari alternatif strategi yang dihasilkan tidak jelas,
6. faktor-faktor kunci yang mendasari internal dan eksternal tidak dipertimbangkan secara eksplisit.

BCG Matrix

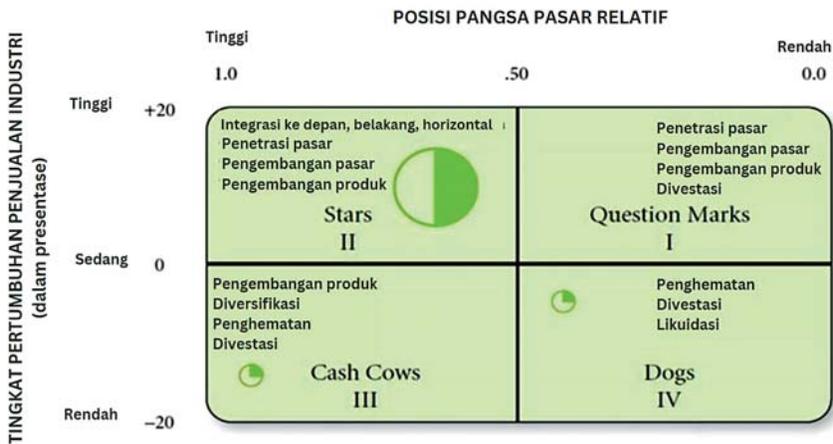
Berikutnya yang ketiga adalah matriks BCG. Matriks BCG ini dikembangkan oleh perusahaan Boston Consulting Group. Biasa juga disebut sebagai *the Growth Share Matrix* yang dikembangkan tahun 1968. Matrik ini dapat digunakan untuk perusahaan yang memiliki berbagai macam divisi. Keuntungan matriks ini memungkinkan organisasi multi-divisi untuk mengolah portofolio bisnisnya. Bilamana menggunakan Matrix BCG, maka terdapat

istilah RMSV (*Relative Market Share Position*) yang didefinisikan sebagai rasio antara pangsa pasar (penjualan) divisi terhadap industri khususnya rival terbesar.

Berapa persentase orang yang merokok merek rokok apa di AS?		Merek bir apa yang setiap tahun menjual miliaran barel paling banyak di AS?	
Marlboro	40.2 %	Bud Light	381
Newport	12.2	Coors Light	182
Pall Mall	8.1	Budweiser	160
Camel	8.1	Miller Lite	137
Winston	2.4	Corona Extra	74
Pyramid	2.3	Samuel Adams	23
Doral	2.0	Sierra Nevada	10
USA Gold	1.9	New Belgium	8
Kool	1.8		
Other	21.0		
Total	100.0		

Gambar 7.7 Market share industry rokok dan bir.

Dalam kasus contoh rokok pada Gambar 7.7. misalnya akan dilakukan pencarian RMSP *Newport*, maka terlihat penjualan *Newport* adalah 12,2, kemudian dibagi dengan pesaingnya *market Leader*-nya 40,2 berarti RMSP *Newport* adalah 30,3%. Sedangkan merk bir *Miller lite* terlihat penjualannya 137 (dalam juta Barrel) sedangkan *market leader*-nya, *Bud Light* menjual 381, berarti RMSP nya *Miller Lite* 35,9%. Posisi pangsa pasar relatif ini diberikan pada sumbu x dari matriks BCG. Di titik tengah pada sumbu x biasanya diatur pada 0,5 sesuai dengan divisi yang memiliki setengah pangsa pasar perusahaan terkemuka di industri. Sementara sumbu y-nya mencerminkan tingkat pertumbuhan industri (*industry growth rate*). Di sini pada sumbu y dapat berkisar nilainya minus 20 hingga +20% dengan 0 menjadi titik tengahnya. Bagaimana cara mengukurnya? Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat peningkatan pendapatan tahunan rata-rata untuk semua perusahaan dalam suatu industri.



Gambar 7.8 Matriks BCG.

Pada Gambar 7.8. dapat dilihat bahwa sumbu horizontal-nya adalah bicara tentang relatif *Market Share position*. Sementara sumbu vertikalnya menggambarkan tentang daya tarik industri. Di sini titik tengahnya 0,5 untuk sumbu horizontal. Sementara untuk sumbu vertikal titik tengahnya 0. Dari gambar 7.8. dapat di lihat bahwa yang namanya pertumbuhan paling rendah minus 20 paling tinggi plus 20. Sementara relatif *market share*-nya paling rendah 0 dan paling tinggi market sharenya adalah satu.

Dari gambar 7.8. dapat dilihat bahwa matriks BCG terbagi menjadi 4 kuadran. Kuadran pertama disebut *questionmark* (tanda tanya) dimana perusahaan dapat hidup atau dapat juga mati. Bila dikaitkan dengan *product life cycle* maka *question mark* ini ada di bagian pertama daur hidup produk yaitu tahapan *introduction/* pengenalan. Kemudian kita masuk pada kuadran kedua yaitu star (bintang) dimana kalau dikaitkan dengan *product life cycle* ini berada pada tahapan *growth/pertumbuhan*. Masuk ke kuadran 3 adalah *cash cow* (sapi perah) yang bila dipadankan dengan *product*

life cycle maka kuadran ini masuk pada tahap *mature*/dewasa. Pada posisi ini perusahaan pertumbuhannya sudah relatif rendah namun *Market Share* perusahaan itu tinggi sehingga perusahaan dalam tahapan ini tinggal mendatangkan uang sehingga disebut sapi perah. Kuadran ke-empat disebut *dogs*/anjing, dimana kalau dikaitkan dengan *product life cycle* maka ini berada pada tahapan *decline*. Supaya perusahaan tidak mengalami penurunan (*decline*), maka harus melakukan *retrenchment* (pengurangan), *divestiture* (penjualan) ataupun likuidasi.

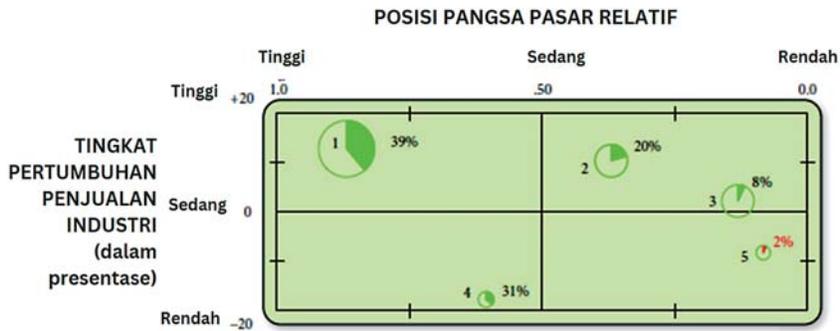
Pada contoh gambar 7.8. di sini perusahaan ini memiliki tiga divisi. Divisi pertama ada kuadran *stars*, divisi kedua ada di kuadran *cashcow* dan divisi ketiga ada di kuadran *dog*. Gambar lingkaran ada yang besar dan kecil menunjukkan kontribusi pendapatan dari masing-masing divisi. Sedangkan warna hijau dalam lingkaran menunjukkan kontribusi laba dari masing-masing divisi.

Contoh kasus ada pada Gambar 7.9. dan Tabel 7.1.

Tabel 7.1 Studi Kasus Data Perusahaan

Divisi	Pendapatan (dalam jutaan)	Pendapatan (%)	Laba (dalam jutaan)	Laba (%)	Markeshare relative (%)	Tingkat pertumbuhan industri (%)
1	60.000	37	10.000	39	0.80	+15
2	40.000	24	5.000	20	0.40	+10
3	40.000	24	2.000	8	0.10	+1
4	20.000	12	8.000	31	0.60	-20
5	5.000	3	-500	-2	0.05	+10
Total	165.000	100	25.500	100		

Selanjutnya gambar BCG untuk data yang ada pada Tabel 7.1. sebagai berikut.



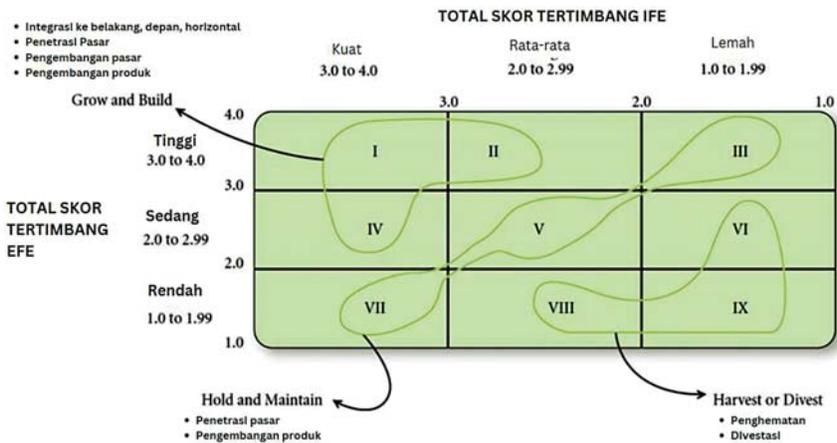
Gambar 7.9 Matrik BCG.

Dari Tabel 7.1. dan Gambar 7.9. terdapat contoh suatu organisasi yang terdiri atas 5 divisi dengan penjualan tahunan berkisar 5.000 sampai 60.000. Divisi 1 memiliki volume penjualan terbesar jadi lingkaran yang mewakili divisi tersebut adalah yang terbesar dalam matriks ini. Nomor 2 dan nomor 3 sama lingkaran ukurannya, sedangkan nomor 4 lingkarannya lebih kecil, dan nomor 5 lingkarannya paling kecil. Lingkaran tersebut menunjukkan persentase dari volume penjualan perusahaan ini. Dari sini terlihat ternyata yang dominan adalah divisi 1 dan yang paling tidak dominan divisi 5. Kemudian berapa kontribusi laba dari masing-masing divisi? Di sini dapat lihat berapa profit yang dihasilkan mulai 10.000, 5.000, 2.000 dan seterusnya, ternyata di nomor 5 mengalami minus (tandanya warna merah). Secara persentase sumbangan profit dari masing-masing divisi tersebut adalah 39%, 20%, 8%, 31% dan -2%. Bilamana yang nomor satu itu relatif market sharenya pada Tabel 7.1. relatif besar yaitu 0,8 maka gambarnya diarahkan mendekati *relative market*

share 1.0. Kemudian pertumbuhan industri-nya 15%, maka pada sumbu vertikal naik ke atas 15% maka ketemulah titik kuadran pertama untuk divisi satu yang berada di kuadran *star*. Begitu pula seterusnya hingga terdapat gambar 5 divisi pada matrik BCG.

Matriks Internal-External (IE)

Alat bantu analisis strategi ke-empat yaitu matriks internal dan eksternal (IE). Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Nilai bobot-nya dari IFE dan EFE diambil dari pertemuan pembahasan audit eksternal (EFE) dan audit internal (IFE). Pada matriks IE nanti akan terbentuk 3 wilayah utama yaitu *build and growth*, *hold and maintain*, dan *Harvest and divest*. Contoh matriks IE ada di Gambar 7.10.



Gambar 7.10 Matrik Internal-Eksternal.

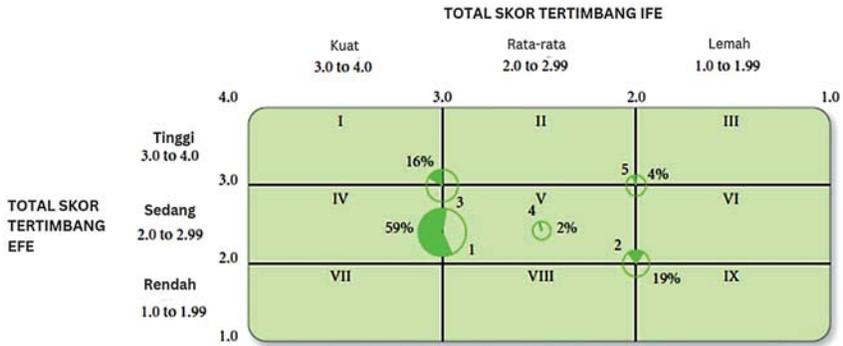
Gambar 7.10 dapat dilihat sumbu horizontal bicara tentang kekuatan, mulai dari rata-rata lemah (nilai 1.0) sampai kuat (nilai

4). Kemudian pada sisi vertikal bicara tentang external faktor, mulai eksternal faktornya itu rendah, *medium* atau *high*. Bila perusahaan berada di kuadran 1, 2, dan 4 ini disebut strateginya sebagai strategi *growth and build* yaitu tumbuh dan bangun. Sementara kalau berada pada kuadran 3, 5, dan 7 maka masuk dalam strategi *hold and maintain*. Sementara itu kuadran 6, 8, dan 9, maka strategi yang dikembangkan adalah *harvest or divest*. Pada sumbu x, dari *matrix* IE skor bobot total IFE 1 - 1,99 mewakili posisi internal yang lemah, sedangkan 2 - 2,9 mewakili posisi internal medium atau rata-rata, sedangkan di atas 3 sampai 4 itu adalah posisi internalnya kuat. Sementara sumbu y bicara tentang bagaimana efek eksternal terhadap organisasi, dimana nilai 1-1,9 dianggap lemah, 2-2,9 efek eksternal terhadap organisasi adalah medium; dan 3 sampai 4 itu adalah efek eksternal terhadap organisasi adalah kuat.

Contoh matrik IE dapat di lihat pada Gambar 7.11 selanjutnya.

Tabel 7.2. Data Perusahaan

Divisi	Pendapatan (dalam jutaan)	Pendapatan (%)	Laba (dalam jutaan)	Laba (%)	Skor EFE	Skor IFE
1	7.868	71.5	3.000	59	2.5	3
2	1.241	11.3	1.000	19	2	2
3	1.578	14.3	800	16	3	3
4	90	0.8	100	2	2.5	2.5
5	223	2.1	200	4	3	2
Total	11.000	100	5.100	100		



Gambar 7.11 Contoh Matriks Internal-Eksternal.

Pada Gambar 7.11 perusahaan memiliki 5 divisi. Terlihat divisi satu memiliki sumbangan penjualan terbesar yang ditandai dengan lingkaran paling besar pada gambar 7.1, sedangkan divisi empat memiliki sumbangan pendapatan paling kecil. Dari sisi kontribusi laba, maka divisi satu memiliki kontribusi laba sebesar 59%, diikuti divisi dua, tiga, lima dan empat.

Untuk divisi satu, setelah menghitung skor IFE diperoleh nilai 3; sedangkan EFE diperoleh nilai 2,5, sehingga divisi satu berada di antara kuadran IV. Sedangkan untuk divisi ke-empat memiliki nilai IFE dan EFE yang sama yaitu 2,5, sehingga berada di kuadran V. Berarti terhadap divisi 1 dapat dilakukan strategi *Grow & Build* dalam bentuk integrasi horizontal, ke hulu ataupun ke hilir, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Sedangkan divisi ke-4 berada pada kuadran *Hold & Maintain*, sehingga dapat melakukan strategi penetrasi pasar ataupun pengembangan produk. Itulah matriks IE.

Grand Strategy Matrix

Berikutnya masuk pada *Grand Strategy Matrix*. *Grand Strategy matrix* didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi

kompetitif (sumbu x) dan posisi pertumbuhan pasar yaitu bicara tentang industri itu pada sumbu y. Dari dua dimensi ini maka akan terbagi menjadi 4 kuadran.

- ✓ Kuadran pertama posisi persaingan kuat dan pertumbuhan pasar cepat, konsentrasi lanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang tepat
- ✓ Kuadran ke-dua posisi persaingan perusahaan lemah dan pertumbuhan pasar cepat, pada kuadran ini perusahaan tidak mampu bersaing secara efektif, dan perlu menentukan mengapa perusahaan pendekatan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik untuk meningkatkan daya saingnya
- ✓ Kuadran ke-tiga posisi persaingan lemah dan pertumbuhan pasar lambat, pada kuadran ini perusahaan harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari penurunan lebih lanjut dan kemungkinan likuidasi; dan Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif (penghematan) harus dilakukan terlebih dahulu
- ✓ Kuadran ke-empat posisi persaingan kuat dan pertumbuhan pasar lambat, perusahaan dalam kuadran ini memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan seringkali dapat mengejar diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan sukses



Gambar 7.12 Matriks Grand Strategy.

Mekanisme penggunaan *grand strategy matrix* dilakukan dengan melihat apakah perusahaan berada dalam industri yang pasarnya sedang mengalami pertumbuhan kuat atau lemah? Dan apakah posisi persaingan perusahaan di industri memiliki posisi yang kuat atau lemah? Dari sini maka akan ditemukan posisi perusahaan pada kuadran mana yang paling pas dalam pengembangan strateginya.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Hingga saat ini telah dibahas berbagai macam alat yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi pada tahapan *matching stage* mulai dari matriks TOWS, *Matriks Space*, Matriks BCG, Matriks Internal-External dan Matriks *Grand Strategy*. Yang menjadi pertanyaan apakah perusahaan ketika mengembangkan strategi harus membuat semua matriks ini? Jawabannya tidak. Perusahaan disarankan memilih salah satu alat yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan dan industrinya. Mengapa

perusahaan tidak perlu menggunakan semua matriks tersebut ketika mengembangkan alternatif strategi? Jawabannya karena masing-masing dimensinya (sumbu horizontal dan vertikal) pada setiap matriks adalah berbeda perspektif dan pengukurannya. Hal ini berdampak bila perusahaan menggunakan kesemua alat tersebut, maka bisa jadi akan ditemukan strategi yang tidak cocok dan bukan tidak mungkin hasilnya bertentangan.

Setelah memahami tahapan *matching stage*, maka selanjutnya akan masuk pada tahapan pembuatan keputusan dengan menggunakan QSPM. Pada tahap ini QSPM akan menggunakan masukan dari analisis tahap 1 dan analisis tahap 2. Sebagaimana yang pernah kita pelajari pada tahap 1 perusahaan akan menemukan faktor-faktor eksternal dan internal yang penting dan berdampak pada perusahaan. Faktor itu disebut faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE). Setelah menemukan posisi IFE dan EFE, maka dilanjutkan pada tahapan *matching stage* dengan mengidentifikasi berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan. Selanjutnya apakah semua alternatif strategi tersebut akan perusahaan jalankan secara bersamaan? Tentu saja tidak, karena perusahaan memiliki sumber daya terbatas sehingga perlu dibuat skala prioritas. Pada QSPM ini perusahaan akan menentukan strategi mana yang akan menjadi skala prioritas perusahaan.

Berikut langkah-langkah untuk membuat QSPM.

1. Buat daftar peluang eksternal dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan internal di kolom kiri.
2. Tetapkan bobot untuk setiap kunci eksternal dan internal faktor.
3. Periksa matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi strategi alternatif yang organisasi harus pertimbangkan.
4. Tentukan nilai daya tarik strategi tersebut (*Attractive score - AS*). Pastikan semua baris konsisten terisi, artinya bila kita

- menganggap 1 faktor penting, maka daya tarik tersebut hrs diisi pada semua kolom alternatif strategi.
5. Hitung Skor Daya Tarik Total (*Total Attractive Score - TAS*).
 6. Jumlahkan TAS masing-masing alternatif strategi (kolom).

Untuk lebih mudahnya, dapat dilihat pada Tabel 7.3.

Tabel 7.3. Matrik QSPM untuk “Toko Komputer”

Alternatif Strategi		Pengembangan Pasar		Penetrasi Pasar	
Faktor Kunci	Bobot	Skor Daya Tarik	Total Daya Tarik	Skor Daya Tarik	Total Daya Tarik
Peluang					
1. Pertumbuh populasi kota 10% setiap tahun	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Toko komputer pesaing membuka toko barunya sejauh 1 mil.	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Kendaraan yang melintasi toko naik 12%	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Vendor mengenalkan produk baru rata-rata 6 produk/tahun	0.05				
5. Warga senior yang menggunakan komputer naik 8%	0.05				
6. Pertumbuhan UMKM naik 10%	0.10				
7. Keinginan penggunaan <i>website</i> naik 18% bagi reseller	0.06				

8. Keinginan penggunaan <i>website</i> naik 12% bagi UMKM	0.06				
Tantangan					
1. <i>Best Buy</i> membuka toko baru dengan jarak yang dekat	0.15	4	0.60	3	0.45
2. Kampus local menawarkan jasa perbaikan	0.08				
3. Adanya jalan tol akan mengubah lalulintas tahun depan.	0.12	4	0.48	1	0.12
4. Adanya pendirian mall baru	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Harga BBM naik 14%	0.04				
6. Vendor menaikkan harga jual 8%	0.03				
Total Faktor Eksternal	1.00				
Kekuatan					
1. <i>Inventory turnover</i> naik dari 5,8 menjadi 6.7	0.05				
2. Rata-rata pembelian pelanggan naik dari \$97 menjadi \$128	0.07	2	0.14	4	0.28
3. Moral karyawan bagus	0.10				
4. Promosi di toko menghasilkan peningkatan penjualan 20%	0.05				
5. Biaya iklan di koran naik 10%	0.02				

6. Pendapatan dari jasa naik 16%	0.15	4	0.60	3	0.45
7. SDM teknis di toko lulusan D3	0.05				
8. Rasio utang/total <i>asset</i> turun 34%	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Pendapatan per- aryawan naik 19%	0.02				
Kelemahan					
1. Pendapatan dari segmen <i>software</i> turun 12%	0.10				
2. Lokasi tokok menjadi kurang strategis karena ada jalan tol	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Karpet dan cat perlu diperbaiki	0.02	1	0.02	4	0.08
4. Kamar mandi harus diperbaiki	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Pendapatan dari bisnis turun 8%	0.04	3	0.12	4	0.16
6. Toko tidak ada <i>web-site</i>	0.05				
7. <i>On Time delivery</i> dari <i>supplier</i> naik ke 2,4 hari	0.03				
8. Pelanggan seringkali harus menunggu untuk pengecekan barang	0.05	2	0.10	4	0.20
Total Faktor Internal	1.00		4.36		3.27

Dari Tabel 7.3. misalkan setelah melakukan tahapan *matching stage* diperoleh dua alternatif strategi yang mungkin dikembangkan yaitu pengembangan pasar (*market development*) dan penetrasi pasar (*market penetration*). Selanjutnya dengan menggunakan factor-faktor dan bobot yang ada saat melakukan IFE dan EFE, maka dipindahkan ke kolom satu dan dua. Setelah itu dilakukan analisis untuk melihat daya tarik di antara kedua strategi yang telah dikembangkan.

Perhatikan bilamana salah satu faktor diisi untuk satu strategi, maka hal ini juga diisi pada strategi ke-2. Jadi dibandingkan daya tarik antara strategi 1 dan 2 terhadap factor kunci tersebut. Sebaliknya bila factor kunci tersebut tidak dijadikan dasar penghitungan untuk strategi 1, maka strategi 2 pun tidak perlu diisi. Contoh pengisian pada factor kunci peluang nomor 1 yaitu pertumbuhan populasi kota 10% setiap tahun, maka daya tarik menggunakan strategi pengembangan pasar lebih tinggi dari pada penetrasi pasar, sehingga daya tarik untuk pengembangan pasar di isi skor 4, sedangkan daya tarik untuk penetrasi pasar diberikan skor hanya 2.

Setelah mengisi daya tarik skor, maka dilakukan perkalian antara daya tarik skor dengan bobot masing-masing factor untuk mendapatkan total daya tarik masing-masing strategi. Setelah itu dilakukan penjumlahan ke bawah pada total daya tarik masing-masing alternatif strategi. Pada Tabel 7.3. diperoleh pengembangan pasar mendapat skor total sebesar 4,36 sedangkan penetrasi pasar mendapatkan nilai 3,27. Berarti dari hasil QSPM ini maka dipilih strategi pengembangan pasar menjadi prioritas strategi yang akan dijalankan perusahaan.

Setelah diperoleh keputusan bahwa pengembangan pasar adalah prioritas yang akan dijalankan perusahaan maka perlu ditulis semua tindakan yang akan dilakukan perusahaan (contoh diambil dari matrik TOWS) yaitu:

- Kirim brosur ke semua manula di atas usia 55 (S5, O5) → Kuadran SO
- Beli tanah untuk membangun toko baru (W2, O2) → Kuadran WO
- Tingkatkan layanan situs web hingga 50 persen (W6, O7, O8) → Kuadran WO
- Beli tanah untuk membangun toko baru (S8, T3) → Kuadran ST

Dari tindakan yang akan dilakukan perusahaan dengan menggunakan strategi pengembangan pasar terlihat ada tindakan yang sama yaitu beli tanah untuk membangun toko baru yang berada pada kuadran WO dan kuadran ST di matrik TOWS, sehingga hal ini dapat dijadikan satu. Kesimpulannya perusahaan akan menggunakan strategi pengembangan pasar dengan melakukan tindakan berupa kirim brosur ke semua manula (ini merupakan pasar yang baru berkembang belakangan ini), membeli tanah untuk membangun toko baru dengan pasar yang baru, dan meningkatkan layanan situs web untuk menjangkau pasar baru yang belum dilayani oleh toko *offline* saat ini.

Pemilihan keputusan strategi dengan menggunakan QSPM memiliki sisi positif yaitu:

- serangkaian strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan,
- membutuhkan ahli strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan internal yang bersangkutan ke dalam proses keputusan,
- dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi nirlaba dan nirlaba kecil dan besar.

Namun kekurangan dari metode QSPM ada yaitu:

- ✓ tetap membutuhkan penilaian (*judgment*) kualitatif, meskipun kuantifikasi dapat membantu mengurangi bias,

- ✓ ini dapat menjadi bagus, bilamana informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya juga sudah bagus.

Selanjutnya ada beberapa catatan terkait penggunaan QSPM yaitu sebaiknya yang masuk dalam alternatif strategi adalah strategi besar seperti integrasi (bisa dalam bentuk *forward*, *backward*, *horizontal*, konglomerat); strategi intensif (bisa dalam bentuk market penetrasi, *market development*, produk *development* dan diversifikasi); atau strategi bertahan (*rentrenchment*). Kemudian perlu diperhatikan pada setiap garis diisi konsisten. Artinya bilamana suatu faktor eksternal atau internal untuk strategi nomor 1 diisi, maka terhadap faktor tersebut juga harus diberikan penilaian untuk strategi nomor 2, 3 dan seterusnya. Bilamana faktor eksternal atau internal itu tidak diberikan skor daya tarik, maka semua strategi harus dikosongkan. Strategi yang menjadi prioritas utama adalah strategi dengan nilai total daya tarik tertinggi.

Kesimpulan

Proses pengembangan dan pemilihan strategi melalui beberapa tahapan yang harus dilakukan. Kerangka kerja dalam pengembangan strategi dimulai dari tahapan *input stage* yang telah dilakukan pembahasan di pada bagian ketiga ke-empat dimulai dari eksternal faktor sehingga menghasilkan yang namanya EFE matrix dan IFE matrix. Setelah masuk tahapan input maka tahapan selanjutnya adalah masuk pada *matching stages*. Ada beberapa model yang dapat digunakan dalam *matching stage* yaitu menggunakan model pendekatan *Threats Opportunities, Weaknesses and Strengths (TOWS)*, *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)*, *Boston Consulting Group (BCG)*, *Internal-External (IE)* dan *Grand Strategy*. Dari tahapan ini akan muncul berbagai macam strategi yang dapat dimasukkan sebagai alternatif strategi yang akan dipakai. Setelah itu akan masuk pada tahapan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan QSPM Matrix.

Perusahaan disarankan memilih salah satu alat yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan dan industrinya. Perusahaan tidak disarankan menggunakan semua alat tersebut secara bersamaan karena masing-masing dimensinya (sumbu horizontal dan vertikal) pada setiap matriks adalah berbeda perspektif dan pengukurannya. Hal ini berdampak bila perusahaan menggunakan ke semua alat tersebut, maka bisa jadi akan ditemukan strategi yang tidak cocok dan bukan tidak mungkin hasilnya bertentangan. Hasil dari QSPM merupakan strategi yang akan menjadi prioritas dijalankan oleh perusahaan. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan membuat tidak semua alternative strategi dapat dijalankan secara bersamaan.

Latihan

1. Apakah perbedaan antara *matching stage* dan *decision stage*?
2. Jelaskan bagaiman perusahaan dapat membuat matrik TOWS secara tahap demi tahap.
3. Jelaskan bagaiman perusahaan dapat membuat matrik SPACE secara tahap demi tahap.
4. Jelaskan bagaiman perusahaan dapat membuat matrik BCG secara tahap demi tahap.
5. Jelaskan bagaiman perusahaan dapat membuat matrik IE secara tahap demi tahap.
6. Jelaskan bagaiman perusahaan dapat membuat matrik Grand Strategy secara tahap demi tahap.
7. Jelaskan bagaiman perusahaan dapat membuat matrik QSPM secara tahap demi tahap.
8. Jelaskan kekuatan dan kelemahan dari matriks QSPM.
9. Apakah perusahaan harus menggunakan semua alat dalam *matching strategy* ketiak mengembangkan strategi? Jelaskan argumentasi anda.

10. Dikaitkan dengan perusahaan tempat anda bekerja saat ini, maka alat mana dalam *matching stage* yang lebih sesuai dengan kondisi perusahaan anda? jelaskan argumentasi anda.

8

PENGEMBANGAN STRATEGI KE PASAR INTERNASIONAL

CPMK Bab 8

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. mendefinisikan globalisasi dan tahapan globalisasi,
2. Menjelaskan keuntungan dan hambatan dalam melakukan globalisasi,
3. menjelaskan rerangka integrasi-*responsiveness*,
4. menjelaskan keunggulan bersaing negara,
5. implikasi globalisasi bagi Pemimpin Strategis.

Home Depot merupakan perusahaan terkemuka di Amerika Serikat yang bergerak di bidang penjualan peralatan bangunan rumah. Dengan lebih dari 2.200 toko di tiga negara dan pendapatan bersih sebesar USD 110 Miliar pada tahun 2020, membuat perusahaan ini menjadi salah satu yang terkemuka di bidang peralatan bangunan rumah. *Home Depot* mulai dikenal tahun 1970-an saat perusahaan yang menjual alat perbaikan rumah yaitu Handy

Dan mengalami perombakan besar pada Juni 1978. Sebagai hasil dari perombakan tersebut, maka tiga orang penting yaitu Bernard Marcus, Arthur Blank dan Ronald Brill ikut di PHK. Akibat PHK tersebut mereka bertiga membentuk usaha baru dan mendirikan *Home Depot* di Atlanta, Georgia. Marcus dan temannya sadar bahwa pada masa itu, banyak pekerja (lebih dari 60 persen) dalam industri tersebut tidak memiliki pengetahuan teknis atau keahlian untuk menyelesaikan sebagian besar masalah dalam perbaikan rumah.

Home Depot datang untuk menyelesaikan masalah tersebut dengan dua cara. Pertama, perusahaan memastikan bahwa semua toko *Home Depot* cukup besar untuk menyimpan setidaknya 25.000 item berbeda. Lokasi pesaing mereka biasanya hanya memiliki ruangan untuk 10.000 orang. Solusi kedua adalah melatih staf penjualan di setiap toko untuk membantu mengedukasi pelanggan mengenai perbaikan rumah. (Sumber: <https://wartaekonomi.co.id/read311722/kisah-perusahaan-raksasa-home-depot-bisnis-perabot-rumah-paling-jaya-di-as-yang-hartanya-usd110-m?page=1>). Orang beranggapan bahwa kesuksesan di Amerika Serikat akan dengan mudah dibawa ke luar negeri.

Pada tahun 2006 *Home Depot* memutuskan mengakuisisi 12 toko *home Way* di China dan mengubahnya menjadi *Home Depot*. Namun bulan September 2012, semuanya secara mengejutkan gagal dan terpaksa tutup setelah hanya enam tahun beroperasi. Kegagalan ini memberikan sudut pandang baru bahwa meskipun globalisasi sudah menjadi tema besar di dunia, namun sifat dan budaya masyarakat lokal yang berbeda akan menentukan sukses berhasilnya suatu perusahaan.

Banyak alasan yang dapat diberikan atas kegagalan *Home Depot*, namun secara kasat mata salah satu alasan kegagalan tersebut dapat dijelaskan bahwa China pada era tersebut masih terdapat kebijakan satu anak, yakni masyarakat China dominan menyukai

anak laki-laki yang akan meneruskan marga orang tuanya. Akibatnya jumlah pria lebih banyak daripada wanita, dan ketika mereka pria bersaing untuk mendapatkan wanita, maka untuk membahagiakan wanita tersebut maka pria banyak menyerahkan urusan rumah tangga ke pihak wanita. Akibatnya wanita banyak memegang kendali keuangan rumah tangga dan termasuk melakukan pembelian untuk keperluan rumah tangganya. Hal ini yang gagal diantisipasi oleh Home Depot di China. (Sumber: <https://medium.com/writ-150-at-usc-fall-2020/the-reasons-behind-home-depots-multimillion-dollar-failure-in-china-699bcb76ec25>).

Globalisasi dan Tahapannya

Globalisasi merupakan proses terintegrasinya perusahaan dan pasar menjadi saling terkoneksi. Pada dasarnya globalisasi ini hanya terjadi pada bidang ekonomi, bukan bidang politik. Hal ini bermakna bahwa ekonomi antar-negara hari ini semakin terkoneksi, apa yang terjadi di Amerika terutama perekonomian Amerika akan memiliki dampak kepada perekonomian Indonesia dan perekonomian di negara-negara lain. Sementara di bidang politik ini tidak terjadi globalisasi. Justru yang terjadi semakin banyak negara-negara yang memisahkan diri sehingga muncul negara-negara baru dengan konsep wilayah geografis yang terpisah dengan wilayah sebelumnya. Jadi globalisasi di sini adalah dalam konteks ekonomi.

Globalisasi dimungkinkan dengan menurunnya hambatan perdagangan dan investasi, dan didukung adanya kemajuan telekomunikasi, terutama bidang informasi dan teknologi serta pengurangan biaya transportasi. Kombinasi faktor-faktor tersebut mengurangi biaya pelaksanaan bisnis diseluruh dunia. Jadi *cost of doing business*-nya menjadi menurun. Hal ini berdampak pada terbukanya pintu ke pasar yang lebih besar. Dulu perusahaan hanya melayani pasar Indonesia yang besarnya 270-an juta rakyat

Indonesia. Akan tetapi hari ini perusahaan dapat melayani pasar China yang jumlah penduduknya mencapai 1,7 miliar, dan dunia yang saat ini sudah mencapai angka sekitar 7,8 miliar penduduk. Diperkirakan tahun 2030 jumlah penduduk akan genap menjadi 8 miliar penduduk di muka bumi ini. Tentu ini pasar yang sangat besar. Pemain utama di balik globalisasi tersebut adalah perusahaan-perusahaan *multinational enterprise* (MNE) atau *multinational corporation* (MNC) yaitu perusahaan yang menyebarkan sumber daya dan kemampuan dalam pengadaan produksi dan distribusi barang dan jasanya di minimal dua negara atau lebih.

MNC sendiri membutuhkan strategi global yang efektif yang memungkinkan mereka untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka ketika bersaing dengan perusahaan-perusahaan di dunia. Inilah pentingnya bagi seorang pemimpin strategis untuk mengembangkan strategi strategi global. Dengan melakukan investasi dalam rantai nilai kegiatan di luar negeri maka MNC terlibat dalam investasi langsung atau biasanya yang kita sebut *foreign direct investment* (FDI).

Sejarah tahapan globalisasi dibagi menjadi beberapa tahap. Tahap pertama globalisasi 1.0 terjadi tahun 1900-1941. Tahapan ini berlangsung sampai dengan terjadinya perang dunia ke-2. Pada periode itu pada dasarnya semua fungsi bisnis penting berada di negara asal. Jadi katakanlah negara Inggris akan memproduksi di negaranya Inggris. Kemudian produk tersebut distribusikan ke berbagai negara. Di sini biasanya hanya operasi penjualan dan distribusi yang terjadi di luar negeri. Proses produksinya tetap ada di dalam negeri yaitu di Inggris. Perumusan dan implementasi strategi serta aliran pengetahuan mengikuti jalur satu arah, dari kantor pusat dibawa ke berbagai negara. Periode satu ini kemudian berakhir dengan terjadinya perang dunia ke-2.

Tahap ke-2 globalisasi 2.0 tahun 1945 sampai 2000. Setelah berakhirnya perang dunia 2 muncul fokus baru pada bisnis, pasca

perang itu terjadi perbaikan infrastruktur dan ekonomi di seluruh dunia. Dari tahun 1945 hingga akhir abad ke-20, MNC tersebut mulai meng*copy* bisnis mereka yang semula ada di perusahaan di dalam suatu negara dicopy ke beberapa negara fungsi-fungsi bisnisnya. Misalnya Unilever, yang didirikan pada tahun 1930 sebagai hasil penggabungan dari produsen margarin *Margarine Unie* (Belanda) dan produsen sabun *Lever Brothers* (Inggris), ada di suatu negara dengan pusatnya di Belanda mengcopy bagian fungsi bisnisnya itu di Indonesia. Strategi ini membutuhkan tentunya investasi langsung dalam jumlah yang cukup besar dan ketika dilakukan duplikasi fungsi-fungsi bisnis, artinya ada fungsi marketing, fungsi SDM, fungsi operasi, di negara-negara luar negeri tersebut maka akan berdampak pada biaya yang akan semakin meningkat. Namun, perusahaan ini memiliki posisi persaingan yang lebih baik, karena perusahaan akan mampu merespons keinginan konsumen lokal dengan lebih baik dibanding kalau perusahaan cuma mengeksport dari negara asalnya. Fungsi kantor pusat akan menetapkan tujuan strategi menyeluruh dan menentukan sumber daya yang dialokasikan melalui penganggaran. Anak perusahaan di luar negeri memiliki kelonggaran yang cukup besar dalam hal operasional sehari-hari.

Globalisasi 3.0 tahap ke-3 berlangsung pada abad 21. Di sini ada peristiwa besar sejak tahun 2001 yaitu masuknya China ke dalam organisasi perdagangan dunia yang kita sebut World Trade Organization (WTO). Tujuan WTO adalah untuk membantu perusahaan-perusahaan dan negara-negara ini menjadi lebih terbuka sehingga terjadi perdagangan bisnis antar negara dengan lebih lancar dengan mengurangi berbagai hambatan tarif ataupun hambatan perdagangan lainnya.

Di sini MNC yang telah menjadi garda terdepan globalisasi telah menjadi kolaborasi jaringan global seperti yang terjadi di industri otomotif. Pada tahap globalisasi 3.0 ini tujuan strategi

MNC mulai berubah. MNC mulai mereorganisasi dari perusahaan multinasional dengan operasi mandiri di beberapa negara terpilih menjadi perusahaan global dengan *center of expertise*.

Dari setiap *center of expertise* ini adalah *hub* (penghubung) dalam jaringan global untuk memberikan produk dan layanan. Contoh paling nyata terjadi pada perusahaan konsultan seperti *big four Auditor*. *Big four* merupakan istilah yang dipakai untuk empat kantor akuntan publik besar dunia yaitu Deloitte, Ernst & Young (EY), Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), dan Pricewaterhouse Coopers (PWC). Perusahaan konsultan ini kini dapat memanfaatkan jaringan pakar di seluruh dunia secara *real time* daripada mengandalkan jumlah karyawan yang ada di kantor lokal mereka. Contoh mereka punya ahli IT dari India, kemudian ahli keuangan dari Kanada, yang pada suatu saat mereka bisa duduk bersama secara online untuk saling sharing untuk menjawab masalah klien yang mungkin membutuhkan aspek-aspek teknis IT dan keuangan. Akibatnya yang terjadi di sini akan menciptakan jaringan global dengan keahlian lokal, dan hal ini bermanfaat tidak hanya untuk industri jasa tetapi juga di sektor industri. Salah satu perusahaan yang sudah memiliki jaringan global adalah *General Electric* (GE). GE ini ada di berbagai negara dan mengorganisasi tim pertumbuhan lokalnya di China, India, Kenya, dan banyak negara berkembang lainnya dengan kantor pusatnya sendiri ada di Amerika. GE memiliki slogan “*In country for country*” untuk menggambarkan otonomi tim pertumbuhan lokal dalam memutuskan produk dan layanan mana yang akan dikembangkan, bagaimana membuatnya, dan bagaimana membentuk model bisnisnya. Jadi produk yang dihasilkan akan disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Meskipun banyak perusahaan besar lebih dari 50% melakukan globalisasi namun sebenarnya dunia itu sendiri masih jauh dari global. Ada beberapa fakta yang menunjukkan sebenarnya tingkat

globalisasi itu tidak lebih dari 10 sampai maksimum 25%. Hal ini dilihat dari indikator hanya 2% dari semua menit panggilan seluruh dunia itu adalah lintas negara. Jadi sebenarnya call itu lebih banyak didalam negara sendiri. Kemudian 3% dari populasi dunia adalah imigran generasi pertama. Selanjutnya, 9% dari semua investasi dalam perekonomian adalah investasi asing langsung. Hal ini berarti hanya 9% investasi dari luar negeri dan sisanya 81% nya adalah investasi lokal. Data selanjutnya 15% dari daftar paten setidaknya satu penemu asing. Artinya paten yang melibatkan penemu-penemu luar negeri itu hanya 15%. Padahal tadi sudah dijelaskan globalisasi dengan memanfaatkan *center of expertise* yang ada di berbagai negara. Data berikutnya lagi hanya ada 18% lalu lintas Internet melintasi batas negara. Ini berarti kita 90% nya lebih banyak membuka internet itu mencari berita-berita lokal, data-data lokal, dan informasi-informasi yang sifatnya lokal. Dari data-data ini menunjukkan bahwa sebenarnya dunia itu belum sepenuhnya terglobalisasi. Tetapi mungkin istilah yang lebih pas adalah saat ini masuk pada era semi-globalisasi.

Globalisasi 3.1 ditandai sebagai era *retrenchment* (penghematan) dimulai dari tahun 2008 ketika terjadi keuangan di Amerika yang kemudian menjalar ke seluruh dunia. Ada beberapa peristiwa yang disebut *Black Swan event*. Istilah ini untuk menggambarkan bahwasannya mayoritas angsa berwarna putih, namun ada kejadian-kejadian tertentu ternyata ditemukan adanya angsa hitam. Hal ini bermakna bahwa sesuatu yang tidak mungkin telah terjadi, dan memiliki dampak yang tinggi. Pada tahun 2008 Amerika Serikat mengalami guncangan ekonomi yang ditandai dengan dilikuidasinya salah satu firma keuangan besar di dunia yaitu Lehman Brothers. Apa yang terjadi di Amerika Serikat ternyata berdampak ke berbagai negara mulai dari Uni Eropa dan selanjutnya menyebarkan ke seluruh dunia. Di sisi lain saat itu, ada China yang terus meningkatkan kekuatan ekonomi dan politiknya

sehingga akan menjadi penantang terhadap supremasi Amerika Serikat. Negara lain seperti Rusia dan Turki tampaknya menjadi lebih otokratis seiring berjalannya waktu.

Pada era globalisasi 3.1 tersebut yang dimulai dari krisis di Amerika ditandai mulai terjadi penurunan isu globalisasi. Negara-negara mulai kembali memikirkan pada kepentingan nasionalismenya. Hal ini membuat perjanjian-perjanjian yang sifatnya multilateral itu menjadi dipertanyakan. Justru negara-negara sekarang mulai mengarah kembali pada perjanjian bilateral, misalnya Indonesia dan China. Bagaimana Indonesia dan China melakukan transaksi tidak menggunakan US Dollar tapi menggunakan Rupiah dan Yuan. Perubahan apapun yang dihasilkan kemungkinan akan mempengaruhi perdagangan lintas batas secara negatif yang tentu akan berdampak pada perusahaan MNC. Namun perlu dicermati apakah sentimen ini akan berlangsung terus atau kemudian kembali lagi berlawanan arah, sehingga terjadi globalisasi secara masif.

Keuntungan dan Hambatan Dalam Melakukan Globalisasi

Setelah memahami makna globalisasi, maka pertanyaannya selanjutnya mengapa perusahaan harus masuk ke pasar global? Ketika suatu perusahaan melakukan ekspansi secara global tentunya memiliki harapan untuk memberikan keunggulan kompetitif dan akan mengurangi biaya. Bila perusahaan hanya melayani pasar lokal katakanlah Indonesia maka berarti perusahaan hanya memiliki pasar 270 juta penduduk Indonesia, tentu berbeda bila perusahaan melayani misalnya ke China yang jumlah penduduknya mencapai 1,7 miliar. Secara sederhananya perusahaan akan berkembang melampaui batas pasar lokal, bila perusahaan dapat meningkatkan penciptaan nilai ekonomi dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Hal ini dapat dicapai dengan memperluas di pasar luar negeri. Untuk dapat seperti itu perusahaan harus memiliki basis

keunggulan kompetitif. Michael Porter menyatakan keunggulan kompetitif dapat dicapai bila perusahaan memiliki yang namanya diferensiasi, biaya rendah ataupun nilai inovasi (*value innovation*) sebagaimana konsepnya *Blue Ocean Strategy*.

Setelah memahami alasan perusahaan melakukan globalisasi, maka selanjutnya adalah melihat apa saja keuntungan bila perusahaan masuk ke pasar global. Ada beberapa keuntungan perusahaan berekspansi ke luar negeri. Pertama, tentu mendapatkan pasar yang lebih besar sebagai mana telah dijelaskan di atas.

Kedua, mendapatkan akses ke input berbiaya rendah. Misalnya bahan baku berbiaya rendah ataupun tenaga kerja berbiaya rendah, dan mengembangkan kompetensi baru. Perusahaan MNC yang melakukan *go international* akan memperoleh yang namanya skala ekonomis dan *economic of scope*, hal ini berarti *scope* pasarnya menjadi lebih luas. Perusahaan yang mendasarkan keunggulan kompetitif mereka pada skala ekonomi dan *scope* ekonomi memiliki insentif untuk mendapatkan akses ke pasar yang lebih besar karena ini akan memperkuat keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Contohnya *Narayana Health*, jaringan rumah sakit di India yang didirikan oleh dokter Devi Shetty, ini merupakan rumah sakit yang menggunakan konsep biaya rendah. Kemudian pada saat yang sama, rumah sakit ini memiliki keahlian di bidang prosedur kompleks dalam hal operasi jantung secara terbuka. *Narayana Health* sekarang memanfaatkan posisinya yang berbiaya rendah dan berkualitas tinggi tersebut untuk membuka rumah sakit cabangnya di Kepulauan Cayman dalam rangka melayani masyarakat Amerika Serikat. Selain itu rumah sakit ini juga membuka layanan di Malaysia.

Beberapa negara dengan permintaan domestik yang relatif terbatas seperti Jerman, Korea Selatan, dan Jepang akan mendorong perusahaan-perusahaannya untuk *go international*. Tujuannya agar permintaan di pasar luar negeri yang besar itu bisa dilayani

oleh mereka, karena kalau perusahaan hanya mengandalkan penduduk di lokal tentu permintaannya jauh dibanding dengan apa yang ada di luar negeri. Untuk perusahaan yang berbasis di negara dengan penduduk terbatas, pilihan menjadi MNC mungkin sangat diperlukan dalam rangka mencapai pertumbuhan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Contohnya adalah Acer, perusahaan komputer asal Taiwan, dimana bila hanya melayani masyarakat Taiwan tentu pasarnya sangat terbatas sekali. Namun sekarang Acer menjadi perusahaan global melayani seluruh dunia. Contoh lain lagi Casella Wines, IKEA, Nestle, LEGO, Phillips, Samsung, Zara dan sebagainya. Perusahaan-perusahaan ini memiliki masalah pasar domestik yang terlalu kecil sehingga agar memperoleh skala ekonomi dan keunggulan bersaing maka perusahaan ini harus pergi ke luar negeri.

Berikutnya keunggulan dari *Go global* adalah mendapatkan akses faktor input berbiaya rendah utamanya pada MNC yang mendasarkan keunggulan kompetitif-nya pada strategi biaya rendah. Perusahaan dengan strategi biaya rendah akan sangat tertarik ke pasar luar negeri untuk mendapatkan akses terhadap sumber daya yang berbiaya rendah itu yang dapat berupa bahan baku ataupun tenaga kerja. Sebagai contoh akses ke bahan baku murah seperti kayu, biji besi, minyak, batu-bara merupakan pendorong utama dibalik globalisasi pada era globalisasi 1.0 dan 2.0. Pada era globalisasi 3.0 perusahaan telah berkembang secara global untuk mendapatkan keuntungan dari biaya tenaga kerja yang lebih rendah di bidang manufaktur dan jasa. Salah satu contohnya adalah India yang memiliki keunggulan kompetitif dalam proses bisnis *outsourcing* karena biaya tenaga kerja yang relatif murah, bukan hanya karena tenaga kerja murah tetapi karena juga berlimpah dan terdidik serta dapat berbahasa Inggris.

Kemudian keunggulan ketiga adalah mengembangkan kompetensi baru. Beberapa MNC mengejar strategi Global untuk

mengembangkan kompetensi baru. Motivasi ini sangat menarik bagi perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi. Perusahaan-perusahaan ini membuat investasi langsung sebagai bagian dari komunitas pembelajaran yang berada di wilayah tertentu. Sebagai contoh Astra Zeneca yang merupakan perusahaan berbasis di Swiss merelokasi fasilitas penelitiannya ke Cambridge, Massachusetts dengan tujuan untuk menjadi bagian dari Cluster biotek di Boston dengan harapan mampu mengembangkan kompetensi riset dan pengembangan baru dalam hal bioteknologi. Contoh lain Cisco yang merupakan perusahaan yang berpusat di Amerika memilih untuk berinvestasi besar di Bangalore, India. Hal ini dilakukan Cisco karena di sana adalah pusat Information Technology (IT) nya di India yang menjadi salah satu pusat IT di dunia selain *Silikon Valley* dan hal yang sama juga dilakukan oleh Microsoft. Inilah tiga keuntungan utama dari globalisasi.

Ibarat mata uang, terdapat dua sisi dari globalisasi yaitu keuntungan dan kelemahan. Ada beberapa hal yang harus di perhatikan bila perusahaan memutuskan *go-internasional*. Tentu keputusan *go-internasional* harus mempertimbangkan biaya-manfaat (*cost-benefit*) dari aktivitas tersebut. Bilamana biaya untuk melakukan globalisasi lebih besar daripada manfaat yang diperoleh, maka lebih baik perusahaan tetap fokus melayani pasar lokal. Namun bilamana biayanya lebih kecil daripada manfaat yang diterima perusahaan maka keputusan *go-international* itu menjadi suatu keniscayaan. Ada beberapa potensi kerugian bilamana perusahaan menjadi MNC global, sebagai berikut.

1. Kewajiban di negara yang berbeda. Ketika perusahaan memutuskan ekspansi ke pasar internasional berarti perusahaan pusat akan mendirikan anak perusahaan di berbagai negara. Ketika Perusahaan masuk pada perusahaan-perusahaan lokal di berbagai negara tersebut maka akan menghadapi lingkungan budaya, hukum, dan ekonomi yang berbeda. Hal ini akan

membawa dampak yang tidak mudah bagi perusahaan. Beberapa perusahaan bahkan gagal untuk menyesuaikan dengan kondisi lokal tersebut. Contohnya masalah Walmart yang gagal di Jerman dan di Korea Selatan sehingga Walmart akhirnya keluar dari dua negara itu pada tahun 2006. Walmart telah mencoba selama bertahun-tahun untuk berhasil memasuki pasar yang berkembang pesat di Rusia dan India, tetapi nyaris sedikit atau tanpa keberhasilan yang signifikan. Ternyata resep sukses Walmart di Amerika yang efektif itu ternyata tidak berlaku di Jerman, Korea Selatan, Rusia atau India. Hal ini dimungkinkan karena hukum, lingkungan sosial budaya, lingkungan ekonomi di negara yang dituju tersebut memiliki sistem yang berbeda.

2. Kehilangan reputasi. Perlu diingat bahwa salah satu aset paling berharga perusahaan adalah masalah reputasi. Reputasi itu termasuk dalam hal inovasi, layanan pelanggan ataupun reputasi merek. Sebagai contoh perusahaan Apple yang merupakan merek termahal di dunia tahun 2018 yang nilainya sekitar USD 230 miliar. Salah satu *supplier* Apple itu adalah perusahaan dari Taiwan, Foxconn. Foxconn ini mendirikan perusahaan di Kota Zhengzhou, China karena memiliki tenaga kerja murah dan china dikenal sebagai pusat produksi chip secara global. Namun apa yang terjadi? Banyak lembaga-lembaga hak asasi manusia melihat tenaga kerja di pabrik Foxconn mengalami eksploitasi buruh, dikarenakan buruhnya dibayar rendah, jam kerjanya panjang, kondisi kerja dan kehidupan yang buruk sehingga banyak terjadi kasus bunuh diri. Tim Cook, sebagai CEO Apple mengunjungi Foxconn di China untuk memeriksa fasilitas manufaktur dan kondisi kehidupan pekerja sehingga dilakukan banyak perbaikan terkait kondisi pabrik Foxconn. Saat ini memang sudah ada perbaikan-perbaikan, namun Apple memutuskan

tidak mau hanya tergantung pada foxconn karena itu akan mempengaruhi reputasi Apple. Akhirnya Apple mencari alternatif *supplier* selain foxconn seperti pegatron yang juga merupakan perusahaan asli Taiwan.

3. Masalah kekayaan intelektual, industri perangkat lunak, film, dan musik di berbagai negara banyak mengalami pelanggaran hak cipta. Karena lagu-lagu, film, dan *software* itu dibajak. Ini adalah salah satu risiko kalau perusahaan beroperasi secara global. Contoh lain perusahaan teknik Jepang dan Eropa yang memasuki China untuk berpartisipasi dalam pembangunan rel kereta cepat Super Highway dengan kecepatan tinggi dan bernilai miliaran US Dollar. Perusahaan-perusahaan seperti Kawasaki *heavy* industri dari Jepang, Siemens dari Jerman, Alstom dari Prancis adalah mitra usaha patungan dengan perusahaan China. Kemudian di belakangan hari perusahaan-perusahaan ini sekarang menuduh bahwa mitra mereka di Tiongkok telah dapat membangun kereta cepat dengan teknologi canggih dengan *mengcopy* kekayaan intelektual dari Mitra Jepang dan Eropa untuk membuat kereta berkecepatan tinggi juga. Perusahaan Tiongkok memperoleh transfer teknologi kemudian menggunakan teknologi tersebut untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian sehingga dapat membangun kereta cepat tanpa melibatkan lagi mitra awal tersebut.. Kemudian untuk memperburuk keadaan perusahaan tersebut juga mengklaim bahwa perusahaan China sekarang bersaing dengan mereka di pasar lain yang menguntungkan seperti Arab Saudi, Brazil dan bahkan California. Jadi ketika ada penawaran pembangunan kereta api super cepat, maka perusahaan-perusahaan Kawasaki, Siemens, dan Alstom itu akan berhadapan dengan kompetitornya dari China yang dulunya adalah mitranya.

Rerangka Integrasi-Responsiveness

Perusahaan dapat masuk ke pasar internasional melalui berbagai modus. Tentu saja pemilihan modus untuk masuk ke pasar internasional sangat terkait dengan biaya investasi dan kontrol yang dimiliki oleh perusahaan. Gambar 8.1. menyajikan berbagai modus perusahaan dalam *go-internasional* yang terbagi menjadi dua kontinum kiri dan kanan.



Gambar 8.1 Modus *go-internasional*.

Pada kontinum kiri perusahaan menjadi eksportir, yakni bila masuk dengan cara menjadi eksportir berarti di sini perusahaan mengutamakan biaya rendah. Namun konsekuensinya kontrol terhadap pasar di luar negeri juga rendah, perusahaan tidak bisa melakukan penyesuaian produk sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal. Pada ekstrim kanan, perusahaan melakukan akuisisi ataupun investasi secara langsung yakni membuat investasi perusahaan menjadi besar di negara-negara yang dituju tersebut. Namun kontrol atas perusahaan tersebut menjadi tinggi. Pilihan mana yang diambil, tentu harus mempertimbangkan biaya dan manfaat.

Pada saat perusahaan memutuskan masuk ke pasar internasional, maka perlu dipertimbangkan apakah perusahaan harus

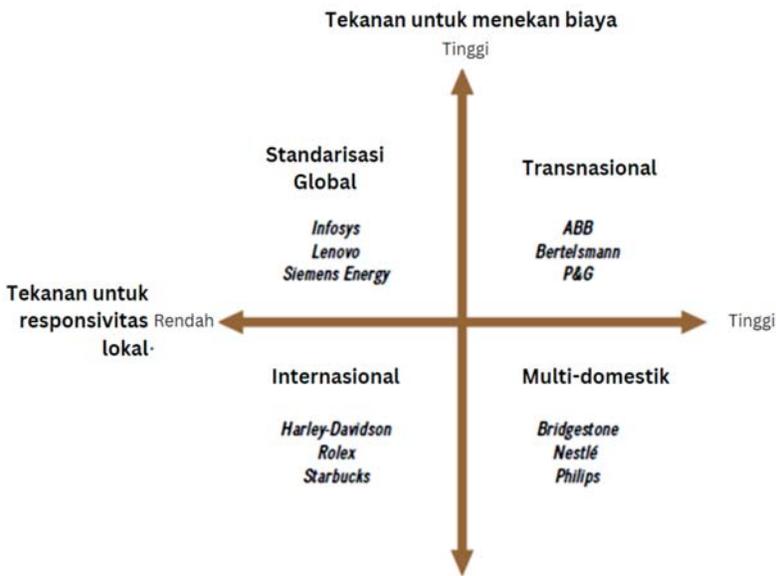
menekan biaya atau menyesuaikan produk dengan selera lokal. Pengurangan biaya dapat dicapai melalui standarisasi produk. Jadi produk yang dibuat di negara asal itu ketika dijual di pasar luar negeri adalah produknya sama persis, sehingga biayanya bisa rendah. Bilamana perusahaan melakukan penyesuaian dengan kebutuhan masyarakat lokal maka biaya akan bertambah. *Trade-off* antara pengurangan biaya versus respon terhadap kebutuhan lokal inilah yang menjadi tema-tema besar di perusahaan MNC. Bila perusahaan menyesuaikan terhadap kebutuhan lokal maka berarti perusahaan menggunakan strategi diferensiasi. Bagaimana perusahaan mengurangi biaya dan pada saat yang sama merespons kebutuhan lokal tersebut, merupakan *trade-off* yang harus dipertimbangkan.

Salah satu pendorong utama globalisasi adalah memperluas pasar dalam rangka mencapai skala ekonomis dan menurunkan biaya. Bagi banyak eksekutif bisnis bergerak menuju globalisasi organisasi didasarkan pada **hipotesis globalisasi** yang menyatakan bahwa kebutuhan dan preferensi konsumen di seluruh dunia itu akan semakin homogen. Pondasi strategi dari hipotesis globalisasi terutama didasarkan pada pengurangan biaya. Biaya yang lebih rendah adalah senjata kompetitif bagi perusahaan MNC dalam rangka mencapai keunggulan bersaing tersebut. Meskipun ada beberapa konvergensi preferensi konsumen diseluruh dunia, namun perbedaan antar negara tentu tetap ada karena lembaga dan budaya yang berbeda.

Saat ini, MNC mengalami tekanan untuk melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal agar sesuai dengan preferensi konsumen lokal dan persyaratan negara tuan rumah itu. Tentu ini akan memerlukan biaya lebih tinggi. Sebagai contoh di Indonesia kalau mobil-mobil luar negeri ingin mendapatkan insentif pajak maka perusahaan harus menggunakan komponen dalam negeri minimal sebesar 70-80% yang diatur dalam Tingkat Komponen

Dalam Negeri (TKDN) agar mendapatkan insentif pajak. Contoh lain Walmart yang menjual hewan hidup seperti ular, belut, kodok dan lain-lain untuk persiapan makan di Tiongkok. Sementara IKEA menjual kulkas Kimchi dan sumpit logam di Korea Selatan. McDonald menggunakan ayam dan ikan sebagai pengganti daging sapi di India dan menawarkan burger teriyaki di Jepang. Ini semua merupakan contoh bagaimana perusahaan melakukan respons terhadap kebutuhan lokal. Responsivitas lokal umumnya memerlukan biaya yang lebih tinggi dan terkadang akan mengurangi keunggulan biaya, sehingga perusahaan harus betul-betul mempertimbangkan antara pengurangan biaya dan respon lokal.

Di bawah ini disajikan rerangka kerja integrasi dan responsif dalam Gambar 8.2.



Gambar 8.2 Rerangka Integrasi-Responsivitas.

Dari Gambar 8.2. terdapat empat kuadran. Sumbu horizontalnya adalah bagaimana perusahaan menyikapi/respons terhadap kebutuhan masyarakat lokal sementara sumbu vertikalnya bagaimana terkait dengan penurunan biaya.

Bilamana perusahaan tidak terlalu melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal, kemudian tekanan untuk melakukan pengurangan biaya juga rendah, maka dapat dilakukan **strategi internasionalisasi**. Contohnya sepeda motor Harley Davidson itu tidak melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal, hal itu juga dilakukan Rolex dan Starbucks. Kemudian berikutnya **strategi multi-domestik**. Pada strategi multi-domestik ini isu tentang pengurangan biaya rendah, sementara tekanan untuk menyesuaikan pada kebutuhan lokal bersifat tinggi. Contoh perusahaan dengan menggunakan strategi pada kuadran ini adalah Nestle. Nestle itu di setiap negara memiliki produk yang berbeda-beda antarnegaranya. Pada kasus ini Nestle tidak menghadapi tekanan untuk melakukan pengurangan biaya, namun tuntutan atas kebutuhan lokalnya tinggi.

Selanjutnya beralih ke strategi **trans-nasional** yakni tekanan pengurangan biaya sangat tinggi dan pada yang saat sama responsibilitas terhadap kebutuhan lokal juga tinggi. Contohnya P&G, yakni harus membuat produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan lokal tertentu misal shampo di Amerika dengan shampo di wilayah tropis seperti Indonesia ada perberbedaan kandungannya. P&G juga mendapat tekanan untuk melakukan pengurangan biaya sehingga sempat keluar dari Indonesia kemudian memindahkan pusat produksinya ke Thailand.

Kemudian terakhir ada kuadran **Standarisasi-Global**, yakni tekanan untuk pengurangan biayanya tinggi sementara tuntutan untuk penyesuaian terhadap kebutuhan lokal rendah. Contohnya Lenovo yang produk-produknya tidak perlu menyesuaikan dengan kebutuhan lokal karena laptop itu standarnya sama diseluruh

dunia. Yang dihadapi Lenovo adalah bagaimana mengurangi biaya sehingga mampu bersaing dengan laptop-laptop di seluruh dunia. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan pada masing-masing strategi tersebut lebih detail.

Strategi internasional pada dasarnya strategi ketika perusahaan menjual produk yang sama di pasar domestik maupun pasar luar negeri. MNC diharapkan memanfaatkan kompetensi inti yang ada di negara mereka. Sebuah strategi internasional sering berhasil digunakan oleh MNC yang relatif besar pada pasar domestik dan dengan reputasi dan nama merek yang kuat. MNC ini memanfaatkan kenyataan bahwa orang asing ingin membeli produk perusahaan dan cenderung menggunakan diferensiasi sebagai strategi bisnis pilihannya. Contohnya pengendara sepeda motor di Shanghai China sangat menyukai sepeda motor Harley Davidson (HD). Para pengendara tersebut ingin menggunakan HD seperti yang dilihat di saluran tv, yakni ada *Hell Angel* yang menggunakan motor-motor gede tersebut. Contoh berikutnya model iPhone terbaru apple adalah yang diinginkan di seluruh dunia karena persepsi produk mewah dan simbol status. Jadi Apple tidak perlu melakukan penyesuaian terhadap produknya.

Selanjutnya strategi multi-domestik yang ditujukan untuk memaksimalkan daya tanggap lokal dengan berharap konsumen lokal akan menganggap produk atau layanan mereka sebagai produk lokal. Contohnya Nestle yang berkantor pusat di Swiss, tetapi nestlé Indonesia menghasilkan produk-produk lokal dengan selera-selera lokal yang berbeda antara negaranya. MNC mengikuti strategi multidomestik berbeda dengan strategi internasional yang menghadapi pengurangan eksposur nilai tukar karena sebagian besar penciptaan nilai terjadi di negara lokal tempat anak usahanya tersebut beroperasi. Oleh karena itu pergerakan nilai tukar tidak menjadi masalah atau dengan kata lain *exposure* nilai tu-

kar perusahaan multi-domestik menjadi lebih rendah daripada perusahaan dengan strategi internasional.

Strategi standarisasi global muncul dari kombinasi tekanan tinggi untuk pengurangan biaya dan tekanan rendah untuk merespons kebutuhan lokal. Contohnya adalah Lenovo sebagai produsen komputer China pembuat laptop *thinkpad* yang sebelumnya diakuisisi dari IBM tahun 2005. Untuk tetap mengikuti perkembangan terbaru dalam komputerisasi dunia maka pusat penelitian Lenovo berlokasi di Beijing dan Shanghai, di Raleigh Carolina Utara dan di Jepang. Sedangkan untuk mendapatkan manfaat dari tenaga kerja murah dan dekat dengan pasar utamanya sehingga mengurangi biaya pengiriman maka manufaktur Lenovo dibuat di Meksiko, India, dan China.

Sementara strategi transnasional mencoba untuk menggabungkan antara responsivitas lokal yang tinggi dan biaya terendah. Strategi ini muncul dari kombinasi tekanan tinggi untuk melakukan respons lokal dan tekanan tinggi untuk pengurangan biaya. Perusahaan transnasional menggunakan strategi Blue Ocean. Strategi Blue Ocean bagaimana menggabungkan *low cost* dan diferensiasi secara bersamaan sehingga nanti dihasilkan *Value Innovation* yaitu produk dengan inovasi tinggi dan berbiaya rendah. Biasanya perusahaan-perusahaan transnasional ini menggunakan strategi yang disebut *think globally, but act locally*. Jadi perusahaan berpikir secara global karena target pasarnya global tetapi pada saat yang sama tindakan perusahaan menyesuaikan terhadap kebutuhan di negara-negara tersebut.

Berikut ini disajikan Tabel 8.1 yang berisi karakteristik, keuntungan dan risiko dari ke-empat strategi dalam rerangka integrasi-responsivitas.

Tabel 8.1. Karakteristik, Keuntungan dan Risiko Strategi dalam Rerangka Integrasi-Responsifitas

Strategi	Karakteristik	Keuntungan	Risiko
Internasional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Langkah pertama dalam internasionalisasi. ✓ Digunakan oleh MNEs dengan pasar domestik besar atau eksportir kuat (Misalnya, MNEs dari Amerika Serikat, Jerman, Jepang, Korea Selatan). ✓ Sangat cocok untuk produk kelas atas seperti: peralatan mesin dan barang mewah yang bisa akan dikirim ke seluruh dunia. ✓ Produk dan jasa cenderung memiliki merek yang kuat. ✓ Strategi bisnis utama cenderung menjadi diferensiasi karena mengekspor, lisensi, dan waralaba akan menambah biaya. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memanfaatkan inti kompetensi. ✓ Skala ekonomi. ✓ Implementasi berbiaya rendah melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Mengekspor atau melisensikan (untuk produk) • Waralaba (untuk layanan) • Lisensi (untuk merek dagang) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tidak ada atau terbatas lokal daya tanggap. ✓ Sangat dipengaruhi oleh fluktuasi nilai tukar. ✓ Intellectual Property (IP) tertanam dalam produk atau layanan dapat diambil alih.

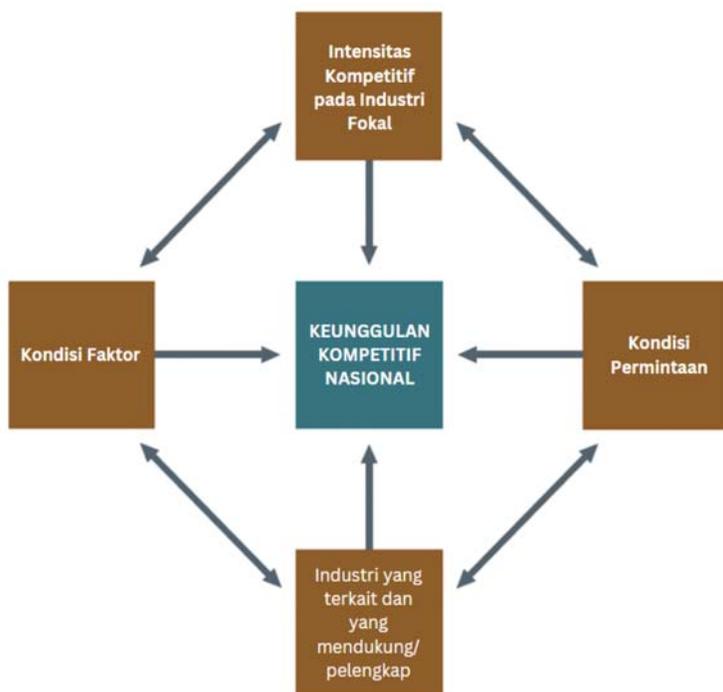
Strategi	Karakteristik	Keuntungan	Risiko
Multidomestik	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Digunakan oleh MNE untuk bersaing di negara-negara besar dan/atau menguntungkan tetapi pasar domestik yang istimewa (misalnya, Jerman, Jepang, Arab Saudi). ➤ Sering digunakan dalam produk konsumen dan industri makanan. ➤ Strategi tingkat bisnis utama adalah diferensiasi. ➤ MNE ingin dianggap sebagai lokal perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokal respon- sif nya tinggi. ➤ Diferensiasi meningkat. ➤ Risiko terhadap perubahan Nilai tukar berkurang. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duplikasi bisnis utama fungsi dalam beberapa negara menyebabkan biaya tinggi. ➤ Sedikit atau tidak ada skala ekonomi. ➤ Sedikit atau tidak ada pembelajaran di seluruh wilayah yang berbeda. ➤ Risiko peng-ambilalihan Intellectual Property (IP) tinggi.

Strategi	Karakteristik	Keuntungan	Risiko
Standarisasi Global	<ul style="list-style-type: none"> ○ Digunakan oleh MNE yang menawarkan produk dan layanan standar (misalnya, perangkat keras komputer atau proses bisnis outsourcing). ○ Strategi tingkat bisnis utama adalah biaya kepemimpinan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ekonomi lokasi: pembagian kerja global berdasarkan kemampuan terbaik di kelasnya dengan biaya terendah. ○ Skala ekonomi dan standarisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tidak ada respon lokal. ○ Sedikit atau tidak ada produk dife-rensiasi. ○ Eksposur thdp nilai tukar. ○ “Berlomba ke bawah” karena meningkatnya upah. ○ Beberapa risiko peng-ambilalihan IP.
Trans-Nasional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Digunakan oleh MNEs yang menggunakan strategi Blue ocean di tingkat bisnis ❖ Secara bersamaan berfokus pada produk diferensiasi dan biaya rendah. ❖ Mantra: Berpikir secara global, bertindak secara lokal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Upaya untuk menggabungkan manfaat lokalisasi dan strategi standarisasi secara bersamaan dengan membuat struktur organisasi matriks secara global. ❖ Skala ekonomi, lokasi, pengalaman, dan pembelajaran. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Struktur matriks global mahal dan sulit untuk diterapkan, mengarah ke tingkat kegagalan tinggi. ❖ Ada eksposur nilai tukar. ❖ Risiko peng-ambilalihan IP yang lebih tinggi.

Keunggulan Bersaing Negara

Globalisasi sebagai akibat kemajuan dalam komunikasi teknologi dan logistik dapat membuat suatu keyakinan bahwa lokasi perusahaan adalah menjadi *irrelevant* dalam menentukan daya saing. Di sini bahkan dikatakan terdapat hipotesis kematian terhadap jarak (*The death of distance hypothesis*). Meskipun dunia semakin meng-global ternyata perusahaan dengan kinerja tinggi di industri tertentu akan terkonsentrasi di negara-negara tertentu. Contohnya bila bicara tentang perusahaan biotek, perangkat lunak, dan Internet, mayoritas perusahaan berada di Amerika Serikat. Sebaliknya kalau kita ingin menjadi produsen komputer terbaik di dunia dengan biaya rendah maka terdapat di China dan Taiwan. Bila ingin mencari barang-barang elektronik kelas dunia itu ada di Korea Selatan dan Jepang. Sementara bila bicara tentang mobil hampir semua merk mobil terbaik di dunia ada di Jerman. Bila bicara tentang mode maka mayoritas ada di Italia. Anggur ada di Prancis.

Ternyata setiap negara itu memiliki keunggulan bersaing yang berbeda-beda sehingga tidak bisa semua itu menyebar di berbagai negara. Meskipun globalisasi menurunkan hambatan perdagangan dan investasi, serta meningkatkan mobilitas manusia, namun satu pertanyaan kunci tetap relevan “Mengapa industri tertentu lebih kompetitif di beberapa negara daripada di negara lainnya?” Pertanyaan ini sebenarnya masuk ke inti persoalan yaitu masalah keunggulan bersaing suatu bangsa (*national competitive advantage*). Untuk itu Michael Porter mengembangkan kerangka kerja untuk menjelaskan keunggulan bersaing suatu negara yang disebut *Porter Diamond of National competitive advantage*. Terdapat empat faktor yang saling terkait yang menentukan keunggulan bersaing suatu bangsa yaitu kondisi faktor input, permintaan, persaingan di industri, dan industri pelengkap dan terkait serta pendukungnya. Ke-empat hal ini akan menciptakan keunggulan bersaing suatu bangsa, yang terlihat pada Gambar 8.3.



Gambar 8.3 Model Diamond Porter.

Dari Gambar 8.3. maka faktor yang pertama adalah kondisi faktor input yang menggambarkan anugerah yang dimiliki suatu negara dalam hal alam, SDM, dan sumber daya lainnya. Faktor penting lainnya termasuk pasar modal, kelembagaan yang mendukung, universitas-universitas dengan kemampuan riset yang tinggi, dan infrastruktur publik.

Menariknya ternyata sumber daya alam seringkali tidak dibutuhkan untuk menghasilkan perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia. Beberapa negara sumber dayanya cukup banyak di dunia, seperti Afganistan, Iran, Irak, Rusia, Arab Saudi, dan Venezuela. Namun Negara tersebut bukan rumah bagi perusahaan-perusahaan MNC kelas dunia. Sebaliknya negara-negara yang kekurangan

sumber daya alam seperti Denmark, Finlandia, Israel, Jepang, dan Singapore lah yang seringkali mengembangkan SDM kelas dunia untuk mengatasi kekurangan sumber daya bahan baku tersebut. Akibatnya dapat di lihat di sini ternyata keunggulan kompetitif itu lebih penting diciptakan oleh yang namanya modal manusia dan pengetahuan, bukan hanya bahan baku.

Faktor berikutnya terkait dengan kondisi permintaan. Kondisi permintaan adalah karakteristik permintaan di pasar domestik suatu negara. Di sini pasar negara sendiri yang memiliki karakteristik pelanggan rumit (*shopisticated*) akan meminta perusahaan menghasilkan produk dengan standar penciptaan nilai yang tinggi dan pengendalian biaya yang bagus. Hal ini akan mampu menghasilkan perusahaan-perusahaan kelas dunia. Contohnya di Jerman, yang masyarakatnya adalah masyarakat yang *shopisticated* dalam hal teknologi permobilan. Masyarakat akan menuntut mobil-mobil yang dihasilkan di Jerman dengan standar yang tinggi dan dengan biaya yang harus terkontrol. Dampaknya, permintaan domestik di Jerman yang *shopisticated* itu membuat produsen-produsen mobil di Jerman menjadi perusahaan-perusahaan kelas dunia yang memenangi persaingan di era globalisasi. Begitu pula contohnya di Jepang. Di Jepang terjadi kondisi masyarakat hidup di perkotaan yang padat serta musim panas yang lembab dan suhu yang tinggi menyebabkan mereka menuntut pendingin udara (Air Conditioner-AC) yang kecil, tenang dan hemat energi.

Berikutnya adalah faktor intensitas persaingan. Di sini perusahaan yang di negaranya terdapat persaingan yang sangat tinggi, maka akan cenderung menjadi perusahaan yang juga unggul di persaingan global. contohnya juga sama seperti mobil di Jerman. Kalau perusahaan itu intensitas persaingan tinggi di dalam negeri, maka perusahaan akan cenderung sukses bersaing di luar negeri.

Kemudian faktor terakhir adalah industri pendukung dan terkait. Suatu negara yang memiliki industri pendukung dan

terkait yang mendukung bisnis itu akan menjadi jauh lebih baik. Contohnya Swiss yang memanfaatkan kepemimpinan dalam hal bidang kimia dan farmasetika, Di Swiss semua industri yang ada mendukung perusahaan-perusahaan farmasi di Swiss untuk menjadi perusahaan-perusahaan berskala global. Ketersediaan barang pelengkap (komplementer) terbaik yaitu perusahaan yang menyediakan barang atau jasa yang mengarahkan pelanggan untuk lebih menghargai penawaran perusahaan ketika keduanya digabungkan akan semakin memperkuat keunggulan kompetitif suatu bangsa.

Implikasi Globalisasi bagi Pemimpin Strategis

Implikasi dari globalisasi bagi pemimpin-pemimpin strategi perusahaan apa? Pertama, untuk menentukan derajat integrasi vertikal dan tingkat diversifikasi maka para pemimpin strategis di perusahaan perlu memutuskan apa dan bagaimana perusahaan tersebut harus bersaing di luar negeri. Peningkatan integrasi global dalam produk dan layanan serta pasar modal memberikan manfaat bersaing secara global lebih besar daripada biaya bagi perusahaan. Tentu hal ini tidak hanya berlaku untuk MNC tetapi juga dengan UKM (usaha kecil menengah) karena dengan perkembangan teknologi membantu para pengusaha untuk bisa melakukan go global.

Namun perlu dicatat hal yang harus dipertimbangkan ketika memperluas pasar ke luar pasar domestik adalah masalah jarak. Definisi jarak itu tidak hanya jarak geografis namun juga meliputi jarak BAGE yaitu jarak Budaya, jarak Administrasi terkait tentang peraturan-peraturan hukum dan syarat-syarat di suatu negara. Kemudian jarak Geografis yang akan berdampak pada biaya pengiriman, dan jarak Ekonomi. Permintaan di negara-negara maju standarnya akan berbeda dengan permintaan di negara-negara yang masih ekonominya terbelakang. Rerangka BAGE dapat dilihat pada Tabel 8.2.

Tabel 8.2 Rerangka Kerja Budaya, Administrasi & politik, Geografi dan Ekonomi

Jarak	Budaya	Administrasi & politik	Geografi	Ekonomi
Antar Negara akan meningkat bila	<ul style="list-style-type: none"> Berbeda bahasa, etnis, agama, norma social & kedudukan. Kurangnya jaringan social dan konektivitas etnis Kurangnya percaya dan saling hormat 	<ul style="list-style-type: none"> Ketiadaan blok perdagangan Ketiadaan mata uang bersama, hubungan politik dan moneter Ketiadaan ikatan colonial Goncangan politik Lembaga keuangan dan hokum yang lemah 	<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya batas bersama, akses jalan air, transportasi yang memadai, atau hubungan komunikasi. Jarak yang jauh Perbedaan iklim dan zona waktu 	<ul style="list-style-type: none"> Perbedaan pendapatan konsumen Perbedaan biaya dan kualitas dari SDM, keuangan dan Sumber daya alam. Perbedaan informasi dan pengetahuan
Industri atau produk yang terpengaruh	<ul style="list-style-type: none"> Dengan isi lingistik yang tinggi (TV) Terkait dengan identitas kebangsaan atau agama (makanan) Mem bawa image suatu bangsa dengan asosiasi tertentu (anggur) 	<ul style="list-style-type: none"> bahan pokok (listrik), membangun reputasi bangsa (ruang angkasa), atau sangat penting untuk keamanan nasional (tele komunikasi) 	<ul style="list-style-type: none"> semen rapuh atau mudah rusak (kaca dan daging) dimana komunikasi sangat penting (jasa keuangan) 	<ul style="list-style-type: none"> dimana permintaan bervariasi karena pendapatan (mobil) dimana tenaga kerja dan biaya lain menjadi penting (tekstil).

Para pemimpin strategis memiliki sejumlah kerangka kerja untuk membuat keputusan strategi global menjadi lebih efektif. Akhirnya seorang pemimpin strategis harus menyadari fakta bahwa terlepas dari globalisasi dan munculnya internet namun lokasi geografis perusahaan sebenarnya tetap penting untuk dipertimbangkan. Perusahaan kelas dunia yang menghasilkan produk massal jelas terlihat di wilayah geografis (Cluster) tertentu, contohnya perusahaan-perusahaan teknologi komputer yang mayoritas ada di Silikon Valley, perusahaan-perusahaan mobil ada di Jerman, perusahaan yang berhubungan dengan mode (pakaian, sepatu, aksesoris) ada di Milan, Italia Utara, sementara Singapore terkenal sebagai cluster untuk semikonduktor, IT ada di Bangalore India.

Kesimpulan

Globalisasi dimungkinkan dengan menurunnya hambatan perdagangan dan investasi, sehingga mengurangi biaya untuk melakukan bisnis. Pemain utama di balik globalisasi tersebut adalah perusahaan-perusahaan *multinational enterprise* (MNE) atau *multinational corporation* (MNC). Ketika suatu perusahaan melakukan ekspansi secara global tentunya memiliki harapan untuk memberikan keunggulan kompetitif dan akan mengurangi biaya. Beberapa keuntungan perusahaan berekspansi ke luar negeri yaitu mendapatkan pasar yang lebih besar, mendapatkan akses ke input berbiaya rendah, dan mengembangkan kompetensi baru. Ada beberapa potensi kerugian bilamana perusahaan menjadi MNC global, yaitu: kewajiban di negara yang berbeda, kehilangan reputasi, dan masalah kekayaan intelektual.

Perusahaan dapat masuk ke pasar internasional melalui berbagai modus. Tentu saja pemilihan modus untuk masuk ke pasar internasional sangat terkait dengan biaya investasi dan kontrol yang dimiliki oleh perusahaan. Pada saat perusahaan memutuskan

masuk ke pasar internasional, maka perlu dipertimbangkan apakah perusahaan harus menekan biaya atau menyesuaikan produk dengan selera lokal. Pengurangan biaya dapat dicapai melalui standarisasi produk. Bilamana perusahaan melakukan penyesuaian dengan kebutuhan masyarakat lokal maka biaya akan bertambah. *Trade-off* antara pengurangan biaya versus respons terhadap kebutuhan lokal inilah yang menjadi tema-tema besar di perusahaan MNC.

Meskipun dunia semakin meng-global ternyata perusahaan dengan kinerja tinggi di industri tertentu akan terkonsentrasi di negara-negara tertentu. Untuk itu Michael Porter mengembangkan kerangka kerja untuk menjelaskan keunggulan bersaing suatu negara yang disebut *Porter Diamond of National competitive advantage*. Terdapat empat faktor yang saling terkait yang menentukan keunggulan bersaing suatu bangsa yaitu kondisi faktor input, permintaan, persaingan di industri, dan industri pelengkap dan terkait serta pendukungnya. Implikasi dari globalisasi bagi pemimpin-pemimpin strategi perusahaan apa? Pertama, untuk menentukan derajat integrasi vertikal dan tingkat diversifikasi maka para pemimpin strategis di perusahaan perlu memutuskan apa dan bagaimana perusahaan tersebut harus bersaing di luar negeri. Para pemimpin strategis memiliki sejumlah kerangka kerja untuk membuat keputusan strategi global menjadi lebih efektif. Akhirnya seorang pemimpin strategis harus menyadari fakta bahwa terlepas dari globalisasi dan munculnya Internet namun lokasi geografis perusahaan sebenarnya tetap penting untuk dipertimbangkan.

Latihan

1. Jelaskan makna globalisasi menurut pemahaman saudara setelah membaca materi ini.
2. Jelaskan keuntungan dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat memutuskan *go-internasional*.

3. Jelaskan modus *go-internasional* beserta keuntungan dan kendalanya.
4. Jelaskan perbedaan antara perusahaan transnastional dan multi-domestik.
5. Jelaskan argumentasi anda, apakah saat ini lokasi geografis menjadi hal yang relevan dalam memutuskan perusahaan untuk *go-internasional*?
6. Jelaskan model Diamond dari Porter mengenai keunggulan bersaing sutau bangsa.
7. Apa implikasi strategi bagi tim manajemen terhadap perkembangan globalisasi?
8. Bila anda memiliki usaha mandiri, apakah anda juga akan memutuskan untuk melakukan *go-internasional*? Langkah apa saja yang harus saudara persiapkan?
9. Bagaimana jarak dalam rerangka kerja BAGE akan mempengaruhi bisnis saudara?
10. Apakah saudara setuju pendapat yang menyatakan saat ini ada kecenderungan globalisasi mengalami tekanan dan berubah menjadi regionalisasi? Jelaskan pendapat Saudara.

9

BALANCED SCORECARD

CPMK Bab 9.

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

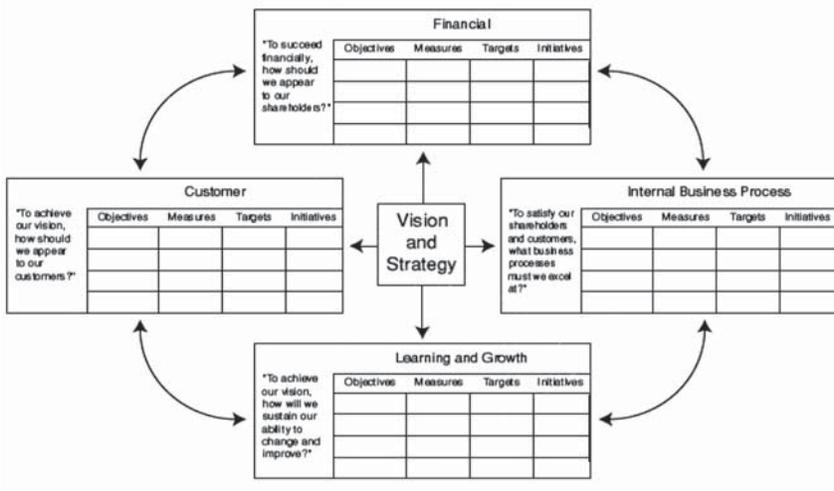
1. menjelaskan Balanced Scorecard (BSC)
2. menjelaskan Visi-Misi-Strategi dengan menggunakan BSC
3. mengembangkan tujuan dan pengukuran kinerja
4. menjelaskan dan mengembangkan strategy maps perusahaan.

Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Balance scorecard (BSC) pertama kali dikemukakan tahun 1992 di dalam salah satu artikel di Harvard Business Review, dan kemudian diterbitkan dalam bentuk buku dan menjadi bestseller di seluruh dunia tahun 1996. Ada hal positif dari BSC yang dapat dipergunakan sebagai suatu alat untuk membantu perusahaan dalam pengembangan strategi dan sekaligus sebagai alat pengendalian bagi perusahaan. Konsep BSC dikemukakan oleh

Robert Kaplan dan David Norton di salah satu jurnal terkemuka di dunia bisnis yaitu Harvard business review Tahun 1992. Artikel itu sendiri merupakan hasil dari proyek penelitian yang dilakukan oleh konsultan Norton. Saat itu, Kaplan dan Norton mempelajari pengukuran kinerja di perusahaan yang penciptaan nilainya sangat bergantung pada aset tidak berwujud yaitu *aset intangible* berupa sumber daya manusia (SDM). Kaplan dan Norton meyakini bahwa jika organisasi ingin memperoleh nilai maksimum dari investasi dalam aset SDM tersebut, maka aset tidak berwujud yang sama harus diintegrasikan ke dalam sistem pengukuran kinerja manajerial perusahaan. Pada saat itu di era tahun 1990-an, sebelum dikemukakannya BSC ini kebanyakan organisasi hanya mengukur hasil keuangan, kemudian perusahaan menggunakan perspektif lain seperti pelanggan itu, tetapi tidak diintegrasikan sebagai suatu sistem manajemen stratejik perusahaan. Perusahaan hanya mengukur aspek pemasaran seperti besarnya *market share*, namun tidak terintegrasi dan tidak berhubungan dengan bagaimana dampaknya pada kinerja keuangan perusahaan.

Kaplan dan Norton mengembangkan BSC dengan dua manfaat yang cukup baik yaitu pertama, mengondifikasi kumpulan matriks yaitu matriks yang terdiri atas 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*) dan pertumbuhan dan pembelajaran (*learning & growth*), dan kemudian menyebutnya sebagai BSC. *Balanced* sendiri bermakna keseimbangan, sedangkan *scorecard* dimaknakan sebagai kartu skor yang mencerminkan kinerja perusahaan. Kartu ini terdiri tidak hanya perspektif keuangan, namun juga non-keuangan sehingga disebut sebagai kartu skor yang berimbang. Gambar 9.1. menjelaskan visi, misi dan strategi sebagai pusat seluruh aktivitas BSC.



Gambar 9.1 Visi, misi dan strategi sebagai pusat aktivitas BSC.

Dari Gambar 9.1. terlihat bahwa pusat dari semua perspektif yang ada adalah visi, misi dan strategi perusahaan. BSC membantu menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang implementatif.

Selanjutnya akan dibahas masing-masing komponen dari BSC. Pertama, perspektif pelanggan. Pada perspektif ini terdapat dua pertanyaan utama yaitu siapa yang sebenarnya menjadi target *customer* perusahaan? dan pertanyaan kedua apa proposisi nilai (*value proposition*) yang digunakan dalam rangka melayani pelanggan tersebut? Jadi pertanyaan yang pertama bicara tentang target, sedangkan kedua bicara tentang *positioning*. Proposisi nilai itu bicara *positioning* atau gambaran apa yang akan kita tanamkan ke dalam benak konsumen.

Salah satu buku terkenal yaitu “*The discipline of market leader*” yang diciptakan oleh Treacy & Wiersema ini menyatakan bahwa bagi pemimpin perusahaan di dunia bisnis untuk dia dapat menjadi *market leader*, maka harus memiliki disiplin dalam tiga hal yaitu

operation excellence, product leadership, dan customer intimacy. Pertama perusahaan harus fokus pada *Operation Excellence.* Perusahaan fokus pada penyediaan barang-barang yang dapat dijangkau dengan mudah oleh konsumen dengan harga murah. Kedua adalah kepemimpinan produk yang menekankan untuk memberikan produk terbaik pada pelanggan. Jadi perusahaan menekankan strategi diferensiasi sehingga produk yang ditawarkan berbeda dengan produk-produk pesaing. Ketiga, kedekatan dengan pelanggan untuk memberikan solusi atas kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan dikenal sangat dekat dan mengetahui kebutuhan pelanggannya. Pembahasan selanjutnya untuk aspek pelanggan akan banyak mengacu pada pemikiran *the disiplin of market leader* tersebut.

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses kunci dan menjalankan dengan baik sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pemegang saham. Pengembangan produk, proses produksi, proses pengantaran (*delivery*), dan proses layanan setelah penjualan merupakan fokus yang menjadi inti dari perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan perusahaan dalam perspektif bisnis internal ini.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, berfokus pada SDM yang mengerjakan semua aktivitas bisnis dalam perusahaan. Perusahaan harus mencari kesenjangan antara kondisi terkait keterampilan SDM yang ada saat ini dan tingkat keterampilan yang ingin dicapai. Perusahaan diharapkan melakukan pemetaan (*mapping*) terlebih dahulu mengenai kebutuhan SDM, sehingga nantinya dapat memberikan pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan seperti bagaimana membangun loyalitas pelanggan. Desain pengukuran pada perspektif ini akan membantu mengurangi gap dan menjamin kinerja yang berkelanjutan di masa yang akan datang.

Muara dari berbagai perspektif itu adalah perspektif keuangan.

Pengukuran ini akan memberi gambaran apakah pelaksanaan strategi perusahaan sudah berjalan dengan baik. Bila mengacu Gambar 9.1. pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bila SDM yang ada dalam perusahaan itu memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan sehingga proses bisnis internalnya akan menjadi baik. Bila proses bisnis internalnya menjadi baik maka tentu diharapkan perusahaan mampu menghasilkan produk bagi pelanggan dengan baik pula sehingga nantinya akan berdampak pada kinerja keuangan yang akan semakin meningkat. Inilah hubungan sebab-akibat di antara ke-empat perspektif tersebut.

Sebelum ada BSC, banyak perusahaan cenderung untuk mengukur kinerja secara keuangan. Namun ada masalah kalau perusahaan terlalu memfokuskan pada aspek keuangan, yaitu:

Pertama, tidak konsisten dengan realitas bisnis dimana saat ini yang bernilai tinggi itu justru aset tidak berwujud (*intangible*) yang tidak tercatat secara resmi di dalam neraca. Beberapa bentuk aset tidak berwujud yang ada di neraca hanya tertulis *intangible patent*, tetapi berapa nilai modal SDM (*human capital*) nya tidak pernah tercantum.

Kedua, yang namanya aspek keuangan itu hanya berfokus pada kinerja keuangan masa lalu. Kinerja keuangan mencerminkan apa yang dilakukan perusahaan, dan pada akhir periode diukur kinerja keuangan. Hal ini berarti indikator keuangan layaknya seperti kaca spion yang digunakan untuk melihat kebelakang. Perusahaan melihat bagaimana pelaksanaan dari strategi yang dijalankan selama setahun ini, dan baru kemudian diukur pada akhir periode. Padahal untuk dapat bersaing di masa depan, maka perusahaan harus tahu kedepannya seperti apa. Hal ini berarti perusahaan harus mampu menemukan indikator yang mampu mendorong capaian ke depannya (*Driving Force*).

Ketiga, aspek keuangan cenderung berdampak pada silos yaitu kebanggaan pada masing-masing fungsi/departemen. Padahal

dalam organisasi modern, perusahaan membutuhkan kinerja yang sifatnya lintas fungsi (*Cross functional*). Ke-empat, biasanya aspek keuangan akan mengabaikan aspek jangka panjang. Sebagai contoh biaya penelitian dan pengembangan (*Research and development – R&D*) akan memberikan manfaat jangka panjang. Akan tetapi dalam jangka pendek aktivitas R&D itu akan membebani perusahaan sehingga seringkali yang dilakukan pemotongan adalah hal-hal yang terkait biaya R&D yang sifatnya jangka panjang.

Kelima, pengukuran keuangan mungkin tidak relevan untuk beberapa organisasi. Inilah yang menyebabkan perusahaan memerlukan keseimbangan antara kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan.

Sebelum perusahaan memutuskan menggunakan BSC sebagai alat untuk memformulasi strategi dan sekaligus alat pengendalian maka perlu diketahui lebih dulu manfaat dari BSC. Adapun manfaat dari BSC adalah sebagai berikut.

1. BSC dapat berfungsi sebagai sistem pengukuran (*measurement*) terhadap kinerja perusahaan.
2. BSC sebagai sistem manajemen strategis.
3. BSC sebagai alat komunikasi.

Ketiga hal tersebut akan dibahas satu persatu di bawah ini.

BSC sebagai sistem pengukuran memiliki indikator keuangan yang mencerminkan kinerja masa lalu atau biasanya disebut sebagai *lag indikator* yang merupakan hasil dari berbagai kegiatan. BSC memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan *lead indikator* yang merupakan indikator yang dapat mendorong (*driving force*) bagi kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Jadi BSC di sini akan menyeimbangkan antara *lagging indikator* dan *leading indikator*. Yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana *Lag* dan *Leading indikator* ini diturunkan? Indikator ini dikembangkan dengan berdasarkan pada pusatnya yaitu strategi, visi dan misi. Visi, misi dan strategi merupakan pusat dari semua aktivitas

yang nantinya akan masuk ke dalam empat perspektif BSC mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran. Semua ini akan tergambar jelas dalam *scorecard* yang berisikan tujuan (*strategic objectives*), indikator pengukuran (*measurement*), target yang akan dicapai, dan strategi inisiatif apa yang harus dilakukan supaya target tersebut dapat dicapai.

BSC sebagai sistem manajemen strategis. BSC idealnya dibuat melalui pemahaman bersama dan BSC mampu menerjemahkan strategi organisasi ke dalam tujuan, ukuran, target, dan inisiatif pada masing-masing *scorecard* tersebut. Dengan menggunakan BSC, maka perusahaan akan mampu menerjemahkan strategi ke dalam bahasa baru yang lebih mengarah pada tindakan. Dengan menggunakan *scorecard* berarti perusahaan menurunkannya ke dalam organisasi dan memberikan kesempatan untuk semua karyawan menunjukkan bagaimana aktivitasnya berkontribusi pada pencapaian strategi perusahaan.

Saat membuat BSC, perusahaan tidak hanya berpikir dalam kerangka tujuan, ukuran, dan target untuk masing-masing perspektif, namun juga harus mempertimbangkan inisiatif (*strategic initiative*) atau rencana aksi yang akan dilakukan dalam rangka mencapai target yang ada di *scorecard* tersebut.

Jika perusahaan membuat target jangka panjang maka perusahaan harus mempertimbangkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. SDM dan sumber daya keuangan diperlukan untuk mencapai target tersebut sehingga *scorecard* harus menjadi dasar pengembangan dalam penganggaran tahunan.

Dalam lingkungan bisnis yang perubahannya sangat cepat, perusahaan membutuhkan lebih dari sekedar analisis varian. Analisis varian sendiri didefinisikan sebagai aktivitas membandingkan antara kinerja aktual dan target yang ada. Pada analisis varians,

perusahaan melihat indikator mana yang mencapai target, dan mana yang tidak mencapai target. Saat ini diperlukan perubahan paradigma dengan mendasarkan hasil *scorecard* sebagai titik poin untuk melakukan peninjauan (*review*) dan mempertanyakan serta belajar atas strategi yang telah dijalankan.

Berikutnya yang ketiga manfaat BSC adalah sebagai alat komunikasi. Saat ini perusahaan berada dalam era *knowledge worker* yang SDM-nya memiliki pengetahuan tinggi. Untuk menghadapi SDM yang memiliki pengetahuan tinggi ini tentu berbeda dengan era-era sebelumnya. Di sini perusahaan harus lebih banyak melakukan diskusi, kemudian *sharing* dan *brainstorming* dengan karyawan dan membuatnya merasa dilibatkan dalam proses pembentukan manajemen strategi tersebut. Harapannya dengan melibatkan SDM, maka mereka akan tahu ke mana arah organisasi ini dan mereka bisa memberikan kontribusi terbaik yang ada pada diri mereka.

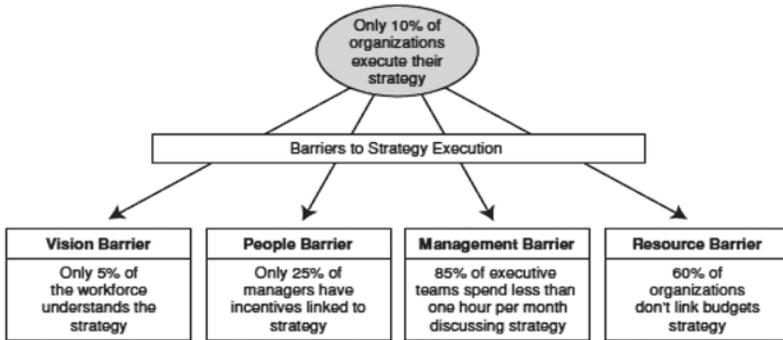
Hubungan Visi-Misi-Strategi dengan *Balanced Scorecard*

Dari Gambar 9.1. dapat dilihat bahwa pusat dari implementasi BSC adalah misi, visi, dan strategi. Strategi formulasi sangat penting bagi perusahaan, namun implementasi atas strategi yang telah disusun menjadi sangat kompleks dan lebih sulit dibanding ketika melakukan strategi formulasi.

Alasan sehingga implementasi strategi menjadi sangat sulit yaitu didasarkan pada fakta bahwa hanya 10% dari perusahaan atau organisasi yang berhasil mengeksekusi strategi yang telah direncanakan. Mengapa 90% gagal melakukan implementasi? Kegagalan ini ternyata disebabkan adanya hambatan visi. Hambatan visi ini berdasarkan fakta bahwa hanya sekitar 5% dari tenaga kerja yang memahami strategi perusahaan tersebut. Jadi terlihat strategi itu hanya ada di top manajemen.

Alasan berikutnya kegagalan implementasi adalah hambatan

SDM (*people barrier*). Di sini dikatakan hanya 25% manager yang memiliki insentif yang dihubungkan dengan strategi. Banyak organisasi yang mengembangkan insentaf namun tidak mengacu pada capaian strategi. Ketiga, hambatan berikutnya adalah dari manajemen. Terdapat 85% eksekutif itu yang menggunakan waktunya kurang dari satu jam per bulan untuk berdiskusi strategi. Padahal strategi itu adalah alat untuk pencapaian visi dan misi perusahaan. Kemudian terakhir alasan gagalnya implementasi adalah adanya hambatan sumber daya (*resource barrier*). Terdapat 60% dari organisasi yang tidak mengkaitkan antara anggaran dengan strategi. Hal ini tampak pada Gambar 9.2.



Adapted from material developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

Gambar 9.2 Hambatan implementasi strategi.

Setelah mengetahui bahwa implementasi merupakan bagian yang sulit, maka selanjutnya pembahasan dilakukan terkait hubungan visi, misi dan strategi dengan BSC. Misi menjadi penting dalam kaitannya dengan BSC. BSC tidak dirancang untuk bertindak sebagai alat manajemen yang terisolir, namun ini adalah bagian dari pendekatan terpadu untuk memeriksa bisnis dan memberikan sarana untuk mengevaluasi kesuksesan secara keseluruhan. BSC adalah

alat yang dirancang untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan dan ukuran kinerja di masing-masing *scorecard* sehingga nanti bisa ditetapkan target dan inisiatif strategi yang harus dilakukan dalam rangka mencapainya. Saat mengembangkan tujuan dan ukuran, maka perusahaan harus mengaitkan dalam konsep misi yang ada dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya kaitan antara visi dengan BSC. Visi harus menyeimbangkan kepentingan semua kelompok dan menggambarkan masa depan, yang akan menjadi patokan bagi semua orang yang terlibat. BSC menyediakan mekanisme yang dapat digunakan untuk melacak pencapaian tujuan mulia dari visi. Prinsip utama dari BSC adalah keseimbangan. Dengan menggunakan BSC maka perusahaan mendapatkan alat pengukuran untuk menangkap keseimbangan antara keterampilan SDM, proses bisnis internal di perusahaan, dan pelanggan sehingga mengarah ke masa depan keuangan yang tercermin dalam visi perusahaan. Tantangannya adalah bagaimana membuat visi menjadi kenyataan itu tetap penting dan arsitektur dari BSC dapat digunakan untuk membantu tindakan-tindakan dalam rangka pencapaian visi tersebut. Jadi dikatakan BSC pada dasarnya adalah perangkat yang dapat digunakan untuk menterjemahkan visi menjadi kenyataan melalui artikulasi visi dan strategi.

Hubungan strategi dengan BSC. Isu mendasar ketika melakukan implementasi strategi adalah bagaimana tim manajemen menterjemahkan strategi ke dalam istilah-istilah yang dipahami semua orang dan dengan demikian menjadi dasar untuk tindakan sehari-hari. BSC menyediakan kerangka kerja bagi organisasi untuk beralih dari kegiatan pengambilan keputusan (*decision making*) menjadi kegiatan implementasi strategi tersebut. BSC menjelaskan strategi dengan memecahnya menjadi bagian-bagian komponennya melalui tujuan dan langkah-langkah yang ada di masing-masing perspektif.

Selanjutnya supaya visi, misi, dan strategi ini terimplementasi dengan baik dalam BSC maka dikenal juga istilah tema strategi (*strategic theme*). Tema strategi adalah serangkaian tujuan yang sifatnya lintas perspektif mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tema strategis bekerja sama dengan perspektif untuk mencapai keseluruhan strategi tersebut. Ada beberapa tema strategi yang dapat dikembangkan saat menyusun BSC. Tema strategi itu dapat disusun melalui beberapa cara berikut ini.

1. Disusun berdasarkan area bisnis, dimana tema-tema itu ditetapkan di sekitar fungsi, departemen atau proses yang ada.
2. *Embedded theme*, dimaknakan bahwa strategi sudah *embedded* (menyatu) dalam tujuannya itu sendiri.
3. Tema berdasarkan pendapatan atau biaya. Perusahaan dapat membaginya menjadi dua yaitu tema pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya.
4. Tema bisa juga diangkat dari kelompok atau proposisi pelanggan. Hal ini dilakukan bila perusahaan memiliki segmen pelanggan tertentu dengan kebutuhan yang berbeda.
5. Tema berikutnya bisa disusun dengan pendekatan pada produk eksisting atau produk/pasar baru. Pengembangan tema seperti ini dilakukan bila perusahaan memiliki beberapa lini produk atau sedang mengembangkan produk baru.
6. Tema juga dapat disusun berdasarkan kapabilitas. Tema kapabilitas digunakan jika sebuah organisasi didorong oleh kemampuan yang ingin dikembangkannya atau keterampilan yang dibutuhkan organisasi untuk bersaing di masa depan.

Tujuan dan Pengukuran Kinerja

Setelah memahami hubungan visi, misi, strategi, dan tema strategi dalam BSC, maka selanjutnya akan dibahas tujuan (*strategic objectives*) dan pengukuran (*measurement*) sebelum

nantinya mengembangkan BSC. Sebelum mengembangkan tujuan dan pengukuran maka dibutuhkan data-data relevan. Gambar 9.3. merupakan sumber data yang dibutuhkan untuk masing-masing perspektif dalam rangka pengembangan tujuan dan pengukuran.

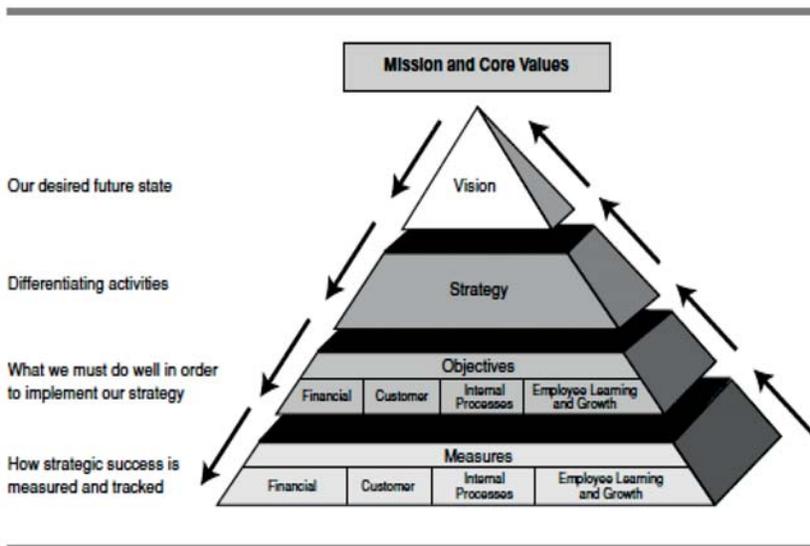
<p style="text-align: center;">Financial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annual report • Performance reports • Analyst reports • Trade journals • Benchmark reports 		<p style="text-align: center;">Customer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing department • Trade journals • Consulting studies • Project plans • Strategic plan • Performance reports • Benchmark reports
	<p style="text-align: center;">Mission, Values, Vision, and Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission statement • Values • Vision statement • Strategic plan • Organizational histories • Consulting studies • Project plans 	
<p style="text-align: center;">Internal Process</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operational reports • Manufacturing reports • Competitor data • Benchmark reports • Trade journals • Consulting studies • Project plans 		<p style="text-align: center;">Employee Learning and Growth</p> <ul style="list-style-type: none"> • Human resources data • Trade journals • Core values • Benchmark reports • Consulting studies

Gambar 9.3 Sumber data untuk masing-masing perspektif.

Dari Gambar 9.3. untuk perspektif keuangan maka sumber data yang dapat digunakan berasal dari laporan tahunan (*annual report*), laporan kinerja (*performance report*), laporan dari analis (*analyst report*) dan sumber-sumber lainnya. Untuk perspektif pelanggan maka informasi dapat diperoleh dari bagian pemasaran, laporan kinerja, laporan dari konsultan dan sebagainya. Untuk

proses bisnis internal maka informasi dapat diperoleh dari laporan operasi, laporan pabrik, data pesain dan sebagainya. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka informasi dapat diperoleh dari data SDM, laporan *benchmark*, laporan konsultan dan sebagainya.

Setelah diperoleh data maka tahapan selanjutnya adalah menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam *scorecard* yang terdiri dari tujuan dan pengukuran. Gambar 9.4. memperlihatkan hubungan visi, strategi, tujuan dan pengukuran.



Gambar 9.4 Hubungan visi, strategi, tujuan dan pengukuran.

Pernyataan tujuan adalah pernyataan singkat yang menggambarkan hal-hal tertentu yang harus dilakukan dengan baik jika perusahaan ingin berhasil menerapkan strateginya. Tujuan yang perusahaan dibuat akan bertindak sebagai jembatan dari tingkatan strategi dengan pengukuran yang akan dilakukan oleh perusahaan. Cara untuk mengembangkan pernyataan tujuan adalah dengan membuat beberapa pertanyaan sebagai berikut.

Sebagai contoh perspektif keuangan; Langkah keuangan apa yang diperlukan untuk memaksimalkan eksekusi dari strategi perusahaan? Bila perusahaan ingin mengejar pengurangan biaya atau biasa disebut strategi efisiensi, maka perusahaan dapat mempertimbangkan tujuannya yaitu menurunkan biaya tidak langsung atau meningkatkan pendapatan karyawan.

Kemudian tujuan yang di pilih dalam perspektif keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh strategi yang telah dipilih, tetapi juga oleh siklus hidup bisnis yaitu apakah perusahaan itu ada di dalam tahap pertumbuhan, tahap dewasa (*mature*) atau menurun (*decline*). Bisnis yang sedang berkembang yang mengejar strategi efisiensi akan lebih peduli dengan pendapatan per karyawan, sementara bisnis yang berada pada tahap dewasa/matang mungkin hanya berfokus pada pengurangan biaya. Ini contoh penentuan tujuan dengan mempertimbangkan siklus hidup bisnis.

Ada beberapa contoh tujuan keuangan seperti: meningkatkan nilai bagi pemegang saham, memelihara arus kas yang positif, pertumbuhan laba bersih, meminimalkan biaya dan sebagainya. Bila perusahaan menetapkan tujuannya meningkatkan pendapatan dan meningkatkan produktivitas, maka kedua hal ini akan menciptakan *shareholder value* atau kenaikan nilai perusahaan. Apa yang dilakukan dalam rangka meningkatkan pendapatan? Hal ini dapat dilakukan dengan menjual produk baru ataupun meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Sementara dari sisi tema produktivitas, perusahaan dapat mengurangi biaya dan meningkatkan utilisasi asetnya. Semua contoh tersebut merupakan tujuan keuangan.

Untuk perspektif pelanggan pada dasarnya menanyakan dua hal yaitu siapa pelanggan yang menjadi target dan proposisi nilai apa yang akan diberikan perusahaan dalam melayani pelanggan tersebut? Proposisi nilai yang dipilih pada akhirnya akan mendorong tujuan dan langkah-langkah yang akan dipilih dalam pers-

pektif ini. Contoh misalnya ada perusahaan mengejar proposisi nilai keintiman pelanggan. Mungkin saja perusahaan membuat tujuan seperti meningkatkan tingkat retensi pelanggan atau meningkatkan pengetahuan pola pembelian pelanggan. Hal itu merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan keintiman dengan pelanggan.

Tujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan sering ditemukan dalam perspektif pelanggan. Selama tujuan mencerminkan proposisi nilai maka tujuan ini sudah tepat. Namun ada peringatan yaitu tujuan meningkatkan loyalitas pelanggan bukan menunjukkan tindakan yang terisolasi. Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, maka perusahaan harus terlibat dalam proses atau perilaku tertentu yang pada akhirnya akan mengarah pada tujuan meningkatkan loyalitas. Jadi peranan SDM dan bisnis proses menjadi hal yang sangat berkaitan dengan penciptaan atau peningkatan loyalitas pelanggan. Hal ini yang dimaksud bahwa menunjukkan tindakan yang tidak terisolasi. Jadi tujuan pada perspektif pelanggan terkait pula dengan SDM dan bisnis proses. Dengan kata lain apa yang mendorong loyalitas pelanggan, itulah yang nanti akan menjadi *Leading* indikator.

Tujuan pelanggan biasanya diambil dari konsep yang ada pada buku *The discipline of market leader* karangan Treacy dan Wiersema. Misalnya tujuan perusahaan adalah *operational excellents* maka perusahaan bisa membuat tujuan pelanggannya seperti menawarkan produk bernilai tinggi (*Offer the best value*). Bila tujuan perusahaan adalah *product leadership* maka tujuan pada perspektif pelanggan dapat berupa membangun kesadaran merek. Sementara itu bila tujuan perusahaan *customer intimacy*, maka perusahaan dapat membuat tujuan meningkatkan meningkatkan *training* pada produk-produk kunci yang ditawarkan oleh perusahaan (*training on key products offered*).

Tujuan pada perspektif pelanggan dapat berupa memuaskan

pelanggan dan pemegang saham. Oleh karena itu apa proses yang harus dilakukan agar tujuan tersebut tercapai? Untuk dapat memuaskan pelanggan dan pemegang saham, tentu saja perusahaan harus melihat pada proses bisnis internal. Sebuah organisasi yang memilih tujuan pelanggan adalah menurunkan keluhan, kemudian setelah diselidiki perusahaan menemukan tidak adanya proses formal untuk penyelesaian sengketa, maka sebaiknya proses bisnis internal apa yang harus dilakukan? Tentu adalah dengan menciptakan proses bisnis internal untuk mengatasi keluhan pelanggan tersebut. Bila tujuan berikutnya adalah menurunkan pengembalian barang dari pelanggan, maka bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai melalui proses bisnis internal? Seharusnya supaya barang tidak diretur oleh pelanggan maka perusahaan dapat mencari *supplier* yang kualitasnya bagus, karena kalau proses internal bisnis bagus sementara bahan baku yang masuk jelek tentu hasilnya juga akan jelek. Untuk itu, tujuan pada perspektif proses bisnis internal ini adalah mencari pemasok berperingkat baik. Ini merupakan beberapa contoh tujuan proses bisnis internasional seperti misalnya mengoptimalkan *supply chain management*, memahami kebutuhan pelanggan, dan sebagainya.

Perspektif ke-empat pembelajaran dan pertumbuhan yaitu terkait kemampuan SDM dan alat yang dibutuhkan agar SDM mampu menjalankan strategi. Pada perspektif ini perusahaan perlu mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan yang ada saat ini dengan tingkat level keterampilan yang diharapkan oleh perusahaan. Di sini perusahaan harus memberikan pelatihan dalam rangka menutupi kesenjangan (*closing the gap*) tersebut.

Tujuan pada perspektif ini penting dan perlu diperhatikan agar perusahaan membekali SDM tidak hanya dengan keterampilan, namun juga alat yang mendukung SDM dalam bekerja sehingga SDM dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Jadi jangan hanya berfokus pada keterampilan SDM semata, tetapi hal-

hal di luar SDM seperti akses informasi pelanggan juga diberikan kepada SDM. Contoh tujuan pertumbuhan dan pembelajaran untuk menutup kesenjangan keterampilan yang dibutuhkan saat ini adalah melalui berbagai macam pelatihan. Saat mengembangkan tujuan sebaiknya untuk memulainya dengan kata kerja misalnya meningkatkan, mengurangi, dan seterusnya. Penggunaan kata kerja ini akan membedakan aksi yang berorientasi tujuan dan bagaimana strategi akan dijalankan.

Setelah menentukan tujuan maka selanjutnya perusahaan mengembangkan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah alat yang digunakan untuk menentukan apakah perusahaan mencapai tujuan dan bergerak menuju keberhasilan penerapan strategi perusahaan.

Pengukuran kinerja biasanya menggunakan standar kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan kinerja terhadap hasil yang diharapkan. Sebelum masuk pada pengukuran kinerja maka ada baiknya membedakan kinerja yang sifatnya *lagging indikator* atau *leading indikator*, seperti yang tampak pada Tabel 9.1.

Tabel 9.1 Perbedaan Indikator *Leading* dan *Lagging*

	Indikator “Lag”	Indikator “Lead”
Definisi	Mengukur fokus pada hasil di akhir periode, normalnya memiliki karakteristik kinerja masa lalu.	Mengukur faktor “drive”/ penggerak, normalnya mengukur aktivitas dan proses untuk mencapai hasil akhir.
Contoh	Market share; penjualan; kepuasan karyawan	Lamanya interaksi dengan konsumen; banyaknya proposal yang ditulis; tingkat absensi

	Indikator “Lag”	Indikator “Lead”
Keuntungan	Mudah di-identifikasi dan diukur	Sifatnya prediktif dan memungkinkan organisasi untuk membuat penyesuaian atas hasil
Isu	Secara alami bersifat Historis dan tidak mencerminkan aktivitas saat ini; kemampuan prediktif lemah	Mungkin sulit diidentifikasi dan diukur; seringkali merupakan pengukuran baru yang tidak ada historisnya.
BSC menggunakan bauran antara indikator “lag” dan “lead”		

Lagging indikator itu merupakan indikator yang dihasilkan dari suatu aktivitas. Contoh bila perusahaan setelah beroperasi selama 1 tahun maka berapa *gross profit* marginnya? Sementara *leading indikator* itu mengukur faktor penggerak yang akan berdampak ke depannya (*driving force*). Contohnya untuk membedakan indikator *lag* dan *lead* adalah sebagai berikut.

Marketshare, penjualan, kepuasan karyawan, dan kinerja keuangan semuanya merupakan indikator *lag*. Sementara indikator *lag* pada perspektif pemasaran dapat berupa lamanya interaksi dengan konsumen. Bila perusahaan melakukan interaksi dengan konsumen dalam waktu yang lebih lama, maka diharapkan perusahaan akan lebih memahami konsumen sehingga diharapkan mampu memberikan kebutuhan konsumen dan menjadikannya lebih puas, yang pada akhirnya akan berdampak pada *market share* perusahaan yang akan meningkat.

Contoh lain bila indikator *lag*-nya adalah tingkat penjualan, maka mungkin saja *leading* indikatornya adalah berupa banyaknya proposal yang ditulis. Logikanya bila semakin banyak proposal penawaran produk yang ditulis dan diberikan kepada pelanggan maka harapannya nanti penjualannya akan meningkat. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maka kepuasan karyawan adalah indikator *lagging*, sementara indikator *leading* adalah tingkat absensi. Penjelasan adalah bahwa tingkat absensi ini akan mencerminkan persoalan karyawan itu puas atau tidak. Keuntungan dari penggunaan indikator *lagging* adalah mudah diukur. Sementara indikator *leading* keuntungannya bersifat prediktif sehingga memungkinkan organisasi untuk membuat penyesuaian atas hasil. Kesimpulannya indikator *lagging* itu sifatnya historis dan tidak mencerminkan aktivitas saat ini, dan kemampuan prediktifnya juga lemah. Sementara indikator *Leading* mungkin sulit diidentifikasi dan diukur, karena seringkali merupakan pengukuran baru yang tidak ada historisnya, namun memiliki sifat prediktif yang lebih tinggi.

Pada BSC berupaya untuk menyeimbangkan antara indikator *lagging* dan *leading*. Untuk pengukuran perspektif keuangan biasanya meliputi pertumbuhan profitabilitas dan penciptaan nilai. Indikatornya dapat berupa pertumbuhan pendapatan, *gross profit margin*, *net profit margin* dan sebagainya yang dominan merupakan indikator *lagging*.

Untuk pengukuran perspektif pelanggan biasanya meliputi kepuasan pelanggan, *Market Share*, *customer retention*, dan *customer profitability* yang merupakan indikator *lag*. Pada BSC sebaiknya perspektif pelanggan ini harus banyak menggunakan indikator *leading*. Bila mengacu pada *discipline of market leader* untuk *operasional excellent* bila perusahaan memiliki tujuan dari sisi harga perusahaan mengejar *low price* dibanding pesaing, maka pengukuran harga produk, menjadi indikator *leading* yang

penting. Hal ini karena dengan menggunakan indikator pengukuran harga produk, maka akan memberikan dampak berupa *market share* dan kepuasan pelanggan. Bila tujuan perusahaan terkait kepemimpinan produk yang mengacu pada buku disiplin *market leader*, maka perusahaan dapat membuat indikator *leading* yaitu jumlah pelanggan yang kebutuhannya berhasil dipuaskan. Bila perusahaan mampu menjadi yang unggul dalam melayani kebutuhan pelanggan, maka akan berdampak pada *market share* yang meningkat. Bila tujuan perusahaan terkait *customer intimacy* dari sisi pengetahuan tentang pelanggan, maka untuk dapat sukses perusahaan harus mengetahui pelanggannya secara detail dan mendalam. Untuk itu *leading* indikatornya dapat berupa jumlah jam *training* bagi karyawan agar mengetahui tentang produk-produk yang dibutuhkan kliennya.

Pada perspektif ketiga yaitu pengukuran untuk perspektif bisnis internal, untuk mencapai tujuan pelanggan dan pada akhirnya tujuan keuangan, perusahaan harus mengembangkan ukuran kinerja dengan melacak proses kunci dan aktivitas internal yang mendukung proposisi nilai pelanggan. Perusahaan akan fokus pada proses bisnis internal yang mendukung proposisi nilai mereka. Contoh *Home Depot* menyediakan layanan pelanggan sangat baik dan berfokus pada penyediaan solusi lengkap untuk kebutuhan pelanggan. Proposisi tersebut bicara tentang perspektif pelanggan dari *Home Depot*. Untuk dapat menjadi penyedia layanan pelanggan yang baik, tentu saja perusahaan ini tidak bisa mengabaikan proses internal perusahaan yaitu terkait dengan pengadaan atau logistik. Aktivitas logistik inilah yang akan membedakan antara perusahaan yang unggul secara operasional dan yang tidak unggul.

Kemudian berikutnya pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Di sini dapat dilihat SDM adalah faktor pendorong nilai (*driving value*) dalam ekonomi saat ini. Di sini perusahaan menggambarkan kegiatan yang mendorong nilai adalah

pada lingkup pembelajaran karyawan dan perspektif pertumbuhan. Harapannya karyawan yang termotivasi dengan perpaduan yang tepat antara keterampilan dan alat yang ada, maka hal ini akan menjadi kunci dalam proses perbaikan sehingga mampu memenuhi harapan pelanggan dan pada akhirnya mampu mendorong pengembalian (*return*) keuangan bagi perusahaan.

Tabel 9.2. Berbagai Macam Pengukuran Pada BSC

Perspektif	Pengukuran
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Earnings per share</i> ● <i>Total assets</i> ● <i>Total assets/employee</i> ● <i>Profits/% of total assets</i> ● <i>Return on net assets</i> ● <i>Return on total assets</i> ● <i>Revenues/total assets</i> ● <i>Gross margin</i> ● <i>Net income</i> ● <i>Profit as a % of sales</i> ● <i>Profit per employee</i> ● <i>Revenue</i> ● <i>Revenue from new products</i> ● <i>Revenue per employee</i> ● <i>Return on equity (ROE)</i> ● <i>Return on capital employed (ROCE)</i> ● <i>Return on investment (ROI)</i> ● <i>Economic value added (EVA)</i> ● <i>Market value added (MIVA)</i> ● <i>Return on invested capital</i> ● <i>Value added per employee</i> ● <i>Compound growth rate</i> ● <i>Dividends</i> ● <i>Market value</i>

Perspektif	Pengukuran
	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Share price</i> ● <i>Shareholder mix</i> ● <i>Shareholder loyalty</i> ● <i>Cash flow</i> ● <i>Total costs</i> ● <i>Credit rating</i> ● <i>Debt</i> ● <i>Debt to equity</i> ● <i>Times interest earned</i> ● <i>Days sales in receivables</i> ● <i>Accounts receivable turnover</i> ● <i>Days in payables</i> ● <i>Days in inventory</i> ● <i>Inventory turnover ratio</i>
<i>Pelanggan</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Likelihood to recommend</i> ● <i>Customer satisfaction</i> ● <i>Customer Loyalty</i> ● <i>Market Share</i> ● <i>Customer complaints</i> ● <i>Complaints resolved on first contact</i> ● <i>Return rates</i> ● <i>Response time per customer request</i> ● <i>Direct price</i> ● <i>Price relative to competition</i> ● <i>Total cost to customer</i> ● <i>Average duration of customer relationship</i> ● <i>Customers lost</i> ● <i>Customer retention</i> ● <i>Customer acquisition rates</i> ● <i>Percent of revenue from new customers</i> ● <i>Number of customers</i> ● <i>Annual sales per customer rate (sales closed/sales contacts)</i>

Perspektif	Pengukuran
	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Customer visits to the company</i> ● <i>Hours spent with customers</i> ● <i>Marketing cost as a percentage of sales</i> ● <i>Number of ads placed</i> ● <i>Number of proposals made</i> ● <i>Brand recognition</i> ● <i>Response rate</i> ● <i>Number of trade shows attended</i> ● <i>Sales volume</i> ● <i>Share of target customer spending</i> ● <i>Sales per channel</i> ● <i>Average customer size</i> ● <i>Customers/employees</i> ● <i>Customer service expense per customer</i> ● <i>Customer profitability</i> ● <i>Frequency (number of sales transactions)</i> ● <i>Percentage of customers who act as references</i>
<p><i>Proses Bisnis Internal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Average cost per transaction</i> ● <i>On-time delivery</i> ● <i>Average lead time</i> ● <i>Inventory turnover</i> ● <i>Environmental emissions</i> ● <i>Research and development expense</i> ● <i>Community involvement</i> ● <i>Patents pending</i> ● <i>Average age of patents</i> ● <i>Ratio of new products to total offerings</i> ● <i>Stock-outs</i> ● <i>Labour utilization rates</i> ● <i>Response time to customer requests</i> ● <i>Defect percentage</i> ● <i>Rework</i>

Perspektif	Pengukuran
	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Customer database availability</i> ● <i>Market segmentation</i> ● <i>Number of customer profiles created</i> ● <i>Breakeven time</i> ● <i>Cycle time improvement</i> ● <i>Continuous improvement</i> ● <i>Warranty claims</i> ● <i>Lead user identification</i> ● <i>Products and services in the pipeline</i> ● <i>Internal rate of return on new project</i> ● <i>Waste reduction</i> ● <i>Space utilization</i> ● <i>Frequency of returned purchases</i> ● <i>Downtime</i> ● <i>Planning accuracy</i> ● <i>Time to market of new products/service</i> ● <i>New products introduced</i> ● <i>Number of positive media stories</i> ● <i>Social media hits</i> ● <i>Reputation index</i> ● <i>Number of risks identified</i> ● <i>Key process cycle time</i>
<i>Pertumbuhan & Pembelajaran</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Employee participation in professional or trade associations</i> ● <i>Training investment per customer</i> ● <i>Average years of service</i> ● <i>Percentage of employees with advanced degrees</i> ● <i>Number of cross-trained employees</i> ● <i>Absenteeism</i> ● <i>Turnover rate</i> ● <i>Employee suggestions</i>

Perspektif	Pengukuran
	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Employee satisfaction</i> ● <i>Participation in stock ownership plans</i> ● <i>Lost time accidents</i> ● <i>Value added per employee</i> ● <i>Motivation index</i> ● <i>Outstanding number of applications for employment</i> ● <i>Diversity rates</i> ● <i>Empowerment index (number of managers)</i> ● <i>Employee engagement</i> ● <i>Number of succession plans in place</i> ● <i>Wuality work environment</i> ● <i>Internal communication rating</i> ● <i>Employee productivity</i> ● <i>Number of scorecards produced</i> ● <i>Health promotion</i> ● <i>Training hours</i> ● <i>Competency coverage ratio</i> ● <i>Personal goal achievement</i> ● <i>Timely comletion of performance appraisal</i> ● <i>Leadership development</i> ● <i>Communication planning</i> ● <i>Reportable accidents</i> ● <i>Number of refferals from current employees</i> ● <i>Information capital readiness</i> ● <i>Strategis information ratio</i> ● <i>Cross-functional assignments</i> ● <i>Knowledge management</i> ● <i>Ethics violation</i>

Tabel 9.2. menunjukkan berbagai macam contoh pengukuran ke-empat perspektif dalam BSC. Pengukuran pada perspektif

keuangan mayoritasnya berupa indikator *lagging*, sementara pengukuran perspektif pelanggan diharapkan disusun dengan menggunakan bauran indikator *leading* dan *lagging*, begitu pula untuk pengukuran proses bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran.

Setelah memahami visi, misi, tujuan strategi, tema, kemudian tujuan dan pengukurannya, maka pertanyaannya adalah berapa jumlah indikator pengukuran yang ada di perusahaan? Pengalaman praktik menunjukkan jumlah ideal indikator pengukuran itu adalah berkisar 20-25 untuk seluruh *scorecard*. Berarti kalau dibagi dengan 4 perspektif, maka masing-masing perspektif memiliki antara 5-6 indikator kinerja. Pertanyaan berikutnya apakah indikator pada masing-masing perspektif harus memiliki jumlah yang sama? Jawabannya tidak. Untuk perspektif keuangan dapat diwakili 3-4 ukuran, perspektif pemasaran paling banyak indikatornya bisa 5-8, perspektif proses bisnis internal dapat memuat 5-9 indikator dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat berisi 3-5 indikator, sehingga total 20-25, dengan batasan maksimum 30 indikator. Namun dalam praktiknya diharapkan tidak lebih dari 30 karena nanti akan membuat banyak waktu manajemen habis untuk mengurus hal-hal yang sifatnya teknis pengukuran.

Selanjutnya agar tujuan dan pengukuran dapat dipahami oleh semua pihak maka perlu dibuat kamus pengukuran *Balance scorecard*. Contoh kamus pengukuran BSC ada pada Gambar 9.5.

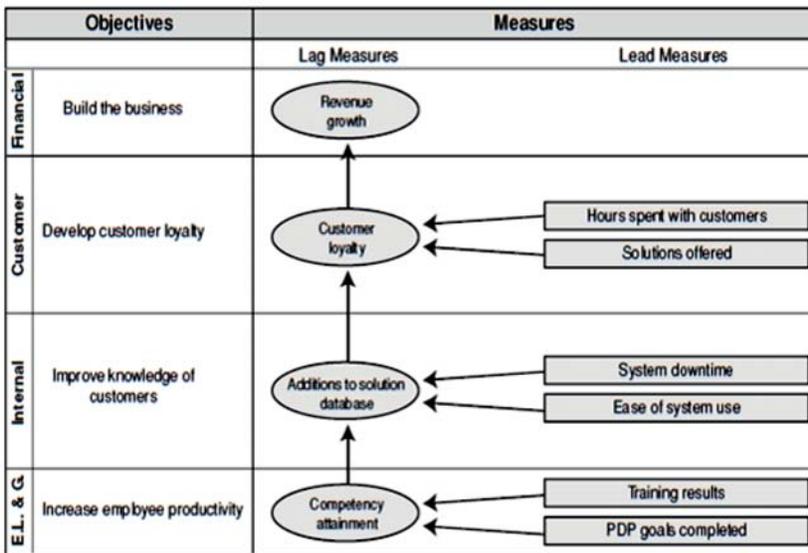
Perspektif: Pelanggan	Nomor perhitungan/ Nama: C01/ Peringkat Loyalitas Pelanggan	Pemilik: D. Ferguson, VP Market- ing	
Strategi: Pertumbuhan pendapatan		Tujuan: Meningkatkan loyalitas	
Deskripsi: Peringkat loyalitas pelanggan menghitung presentase dari pelanggan yang telah disurvei yang menyatakan bahwa mereka lebih menyukai produk perusahaan atau kompetitor dan akan melakukan pembelian kembali ke perusahaan. Riset kami menunjukkan bahwa pelanggan yang setia melakukan pembelian lebih banyak dan cenderung merekomendasikan merek perusahaan kepada orang lain. Oleh karena itu, kami percaya bahwa meningkatkan loyalitas pelanggan akan membantu perusahaan untuk mencapai strategi peningkatan pendapatan			
Lag/Lead: Lag	Frekuensi: Triwulan	Tipe unit: Pre- sentase	Polaritas: Nilai tinggi bagus
Formula: Jumlah dari survei responden triwulanan yang menjawab "ya" pada pertanyaan survei nomor 5 "Apakah Anda lebih menyukai produk kami daripada produk kompetitor? Dan pertanyaan 6 "Akankah Anda membeli produk kami lagi?" dibagi dengan total dari seluruh jumlah survei yang diterima			
Sumber data: Data untuk perhitungan ini disediakan dari perusahaan survei kami "SST." Setiap triwulan mereka akan melakukan survei yang random dari pelanggan dan menyediakan hasil secara elektronik untuk departemen pemasaran. Data diberikan dalam bentuk MS Excel (MKT SURVEY.xls, baris 14 dan 15). Data tersedia pada hari bisnis ke 10 di akhir setiap triwulan			
Kualitas Data: Tinggi – Diterima secara otomatis dari vendor		Pengumpul data: Hashem, Analis Pasar	
Baseline: Data terbaru yang kami dapatkan dari SST menunjukkan bahwa presentase loyalitas pelanggan adalah 59%.		Target: A1 2001:65%; Q2 2001:68%; Q3 2001:72%; Q4 2001:75%	
Target rasional: Mencapai loyalitas pelanggan adalah hal kritis terhadap strategi pertumbuhan pendapatan. Peningkatan triwulanan yang kami targetkan adalah lebih tinggi daripada tahun lalu tetapi merefleksikan peningkatan fokus pada loyalitas			
Inisiatif	1. Promosi musiman		
	2. Proyek Customer Relationship Management		
	3. Pelatihan Customer Service		

Gambar 9.5 Kamus pengukuran BSC.

Strategy Maps

Selanjutnya pembahasan akan beralih pada pemetaan strategi (*strategy map*). Pada bagian sebelumnya telah dibahas mulai dari tema strategi, tujuan strategi, dan pengukuran, namun perusahaan belum memiliki BSC. Perusahaan dikatakan memiliki

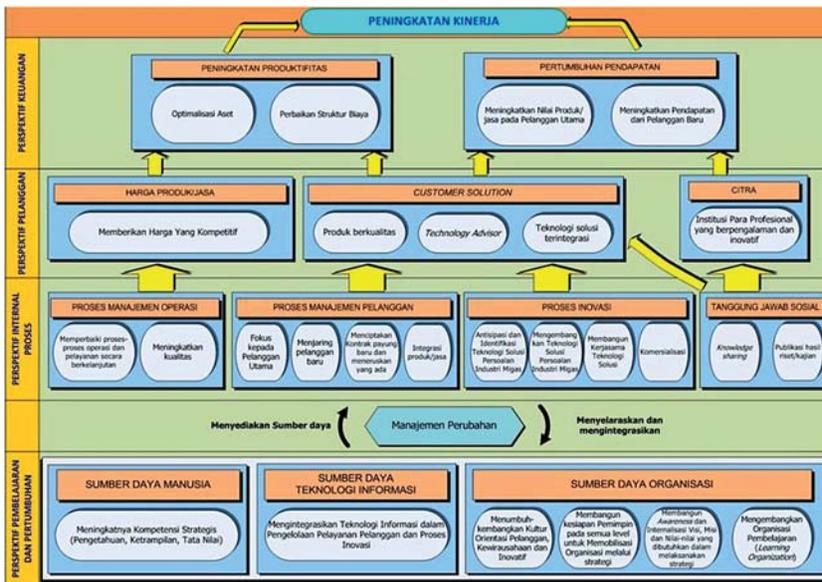
BSC bilamana sudah membuat rangkaian hubungan sebab akibat hingga inisiatif yang akan dilakkan dalam rangka mencapai target. Untuk mengembangkan BSC, selanjutnya adalah masuk pada pengembangan hubungan sebab akibat antar-tujuan yang ada dalam masing-masing perspektif. BSC yang baik membuat bauran antara indiaktor *lagging* dan *leading*. Untuk membuat peta strategi dimulai dari melihat logika hubungan antara indikator *lagging* dari masing-masing perspektif. Setelah membuat alur logika dari indikator *lagging* maka mulai mengembangkan indikator *leading* dari masing-masing perspektif. Contoh peta strategi ada pada Gambar 9.6.



Gambar 9.6 Peta strategi.

Gambar 9.6. adalah contoh bilamana pengukuran menggunakan indikator *lagging* dan *leading*. Tujuan pada perspektif keuangan adalah membangun bisnis yang diukur dengan indiaktor *lag* berupa pertumbuhan pendapatan. Adapun tujuan pelanggannya mengembangkan loyalitas pelanggan dimana indikator *lag*

adalah loyalitas pelanggan, dan indikator *lead*-nya jumlah jam berhubungan dengan pelanggan dan jumlah solusi yang kita berikan. Untuk dapat mencapai tujuan mengembangkan loyalitas pelanggan, maka pada proses bisnis internal dilakukan dengan tujuan meningkatkan pengetahuan tentang pelanggan. Adapun indikator dari proses bisnis internal yang bersifat *lag* adalah menambah database pelanggan, sedangkan indikator *leading* berupa waktu penghentian system dan kemudahan penggunaan system. Untuk perpektif pertumbuhan pembelajaran memiliki tujuan meningkatkan produktivitas karyawan, dengan indikator lagging adalah pencapaian kompetensi, sedangkan indikator leading adalah hasil pelatihan dan tercapainya tujuan *Professional Development Plan* (PDP).



Gambar 9.7 Peta Strategi Salah Satu BUMN.

Gambar 9.7 merupakan salah satu contoh pemetaan strategi dari salah satu BUMN. Tema Strategi-nya adalah peningkatan

produktivitas dan pertumbuhan pendapatan. Peningkatan produktifitas dilakukan melalui tujuan optimalisasi aset dan perbaikan struktur biaya. Untuk dapat mencapai peningkatkan produktifitas, maka pada perspektif pelanggan ditetapkan tujuan pengendalian harga produk dan memberikan solusi bagi pelanggan. Untuk dapat mencapai tujuan pada perspektif pelanggan, maka dibutuhkan perbaikan pada proses bisnis internal melalui tujuan perbaikan proses manajemen operasi, perbaikan proses manajemen pelanggan dan melakukan proses inovasi. Untuk dapat mencapai tujuan pada perspektif proses bisnis internal maka dibutuhkan peningkatkan kompetensi SDM, perbaikan sumber daya teknologi informasi dan sumber daya organisasi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Di sini terlihat panah-panah yang menunjukkan hubungan sebab akibat.

Agar BSC menjadi lengkap maka setelah membuat tujuan dan indikator kinerja, tahap selanjutnya adalah menetapkan target dari setiap indikator. Target bisa bersifat jangka pendek atau biasa disebut *incremental target*, jangka menengah (*stretch target*), dan jangka panjang atau *big hairy audacious goal* (BHAG). Mengingat BSC juga akan dijadikan pengukuran capaian maka dalam setiap BSC yang digunakan adalah target jangka pendek. Sebelum menetapkan target jangka pendek tersebut, ada baiknya untuk menetapkan terlebih dahulu baseline-nya yang mencerminkan kinerja saat ini. Dengan ada *baseline*-nya, maka target jangka pendek dalam satu tahun ini dapat dibagi menjadi triwulan 1 hingga triwulan 4. Setelah target ditentukan maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan inisiatif strategis untuk mencapai target indikator dan tujuan yang telah ditetapkan.

Inisiatif strategis merupakan langkah tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan pengukuran serta target yang telah ditetapkan. Dalam memetakan inisiatif untuk mencapai tujuan memerlukan alokasi sumber daya, utamanya keuangan dan SDM.

Berikut Gambar 9.8. contoh pemetaan tujuan ke dalam inisiatif strategik.

Perspektif	Tujuan	Pemeriksaan pemeliharaan benchmarking	Program pembelian reguler ISO 9002	Pelatihan peralatan reguler	360 feedback	Komunikasi Global	Pelatihan pembuatan keputusan	Menegapkan Just In Time	Memfasilitasi modernisasi	Program luga baru
Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan									●
	Kenaikan Pertumbuhan Aset	●						●		
Pelanggan	Peningkatan Partner							●		
	Membangun loyalitas			●						
	Pertumbuhan Pangsa Pasar			●						
Proses Internal	Mengembangkan Informasi Pelanggan				●					
	Mengurangi Downtime		●	●						
Pertumbuhan & Pembelajaran	Mengembangkan Kompetensi Inti						●			
	Meningkatkan Empowerment					●			●	

Gambar 9.8 Pemetaan tujuan ke dalam inisiatif strategis.

Pada Gambar 9.8. tujuan strategi tercantum pada sisi kiri dokumen sedangkan inisiatifnya dicantumkan di bagian atasnya. Contoh tujuan perspektif keuangan adalah meningkatkan utilisasi aset, maka untuk mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan dengan melihat *benchmarking* dari perusahaan sejenis atau dapat juga dilakukan dengan *just in-time manufacturing*. Menghilangkan inisiatif non-strategis yang menghasilkan sedikit nilai tambah adalah suatu hal yang bermanfaat. Analisis pemetaan ini dapat mengungkapkkan bahwa inisiatif strategis yang sama sekali baru

mungkin diperlukan untuk mendorong pelaksanaan tujuan, ukuran, dan sasaran-sasaran yang penting. Inisiatif strategis baru biasanya hanya diperlukan untuk tujuan vital dengan tindakan pada kinerja yang memiliki kesenjangan besar antara kinerja saat ini dan yang ditargetkan. Gambar 9.10 merupakan contoh *template* untuk mengembangkan inisiatif strategis.

STRATEGIC INITIATIVE OVERVIEW TEMPLATE

This template is intended as an enterprise-wide tool to enable the Executive to quantify, assess, and prioritize strategic initiatives based on their impact on strategy. Date:

Please limit input and commentary to the space provided and use minimum 10 pt. font

Line of Business/ Business Unit:

Strategic Initiative Name:

Executive Owner: Initiative Leader:

Anticipated Start Date: Anticipated End Date:

Initiative Description/Scope:

Strategic Impact

Describe Strategic Impact:

Financial	<input type="text"/>
Customer	<input type="text"/>
Internal Process	<input type="text"/>
Employee Learning & Growth	<input type="text"/>

Resource Allocation Requirements

Capital & Operation Budget (\$000)	2022	2023	2024	2025
Capital Spending Profile				
Operating Budget Spending				

Economic Fit	
NPV: Net Present Value	
IRR%: Internal Rate of Return	
Payback Period	

Investment Summar (\$000)	2022	2023	2024	2025
Revenue (Incremental)				
Revenue(Retained)				
Expense Savings				

Net FTE Impact (+/- FTEs)				
---------------------------	--	--	--	--

Setelah mampu mengembangkan BSC dengan lengkap, maka untuk memaksimalkan efektivitas BSC tersebut perlu dikembangkan *story telling* yang akan membuat BSC ini bisa diterima dalam pikiran karyawan. Untuk dapat membuat *story telling* yang baik, maka berikut contoh pertanyaan untuk membangun BSC yang mudah dipahami oleh karyawan.

Tabel 9.3 Pertanyaan untuk Membangun *Story Telling* BSC

<p>Keuangan: Apakah tujuan dan pengukuran keuangan menggambarkan harapan dari pemegang saham?</p>	<p>Pelanggan: Apakah tujuan dan pengukuran aspek ini mencerminkan value proposition yang akan dikejar dalam rangka pencapaian tujuan keuangan?</p>
<p>Internal Proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apakah kita sudah mengidentifikasi proses internal kunci yang harus kital laksanakan dengan lebih baik dari pesaing dalam rangka pencapaian memenuhi harapan aspek pelanggan dan keuangan? ▪ Apakah ukuran pencapaian ini mendorong peningkatan hasil pada aspek pelanggan dan keuangan? 	<p>Pertumbuhan & Pembelajaran: Apakah tujuan dan pengukuran aspek ini menggambarkan keterampilan, informasi dan kesesuaian yang dapat mendukung proses bisnis internal?</p>
<p>Pertanyaan keseluruhan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah kita memiliki bauran lagging dan leading indikator pada BSC kita? 2. Untuk peningkatan berkelanjutan, BSC seharusnya mengandung lead indikator jangka pendek, menengah dan panjang. Apakah kita mempertimbangkan waktu ketika menyusun hubungan ini? 3. Apakah BSC ini mencerminkan keseluruhan strategi perusahaan? 	

Pada perspektif keuangan, dimulai dari pertanyaan apakah tujuan dan pengukuran keuangan menggambarkan harapan dari pemegang saham? Dari sisi pelanggan pertanyaannya apakah tujuan dan pengukuran aspek ini mencerminkan *value proposition* yang akan dikejar dalam rangka pencapaian tujuan keuangan? Dari sisi proses internal pertanyaannya apakah kita sudah mengidentifikasi proses internal kunci yang harus kita laksanakan dengan lebih baik dari pesaing dalam rangka pencapaian pemenuhan harapan di aspek keuangan dan aspek pelanggan? Apakah pengukuran pencapaian ini mendorong peningkatan pada hasil di aspek pelanggan dan aspek keuangan?

Kemudian pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran, pertanyaan-nya apakah tujuan dan pengukuran aspek ini menggambarkan keterampilan, informasi, dan kesesuaian yang dapat mendukung proses bisnis internal? Selanjutnya pertanyaan keseluruhannya apakah kita memiliki bauran indikator *lagging* dan *leading* pada *Balance scorecard* kita? Untuk peningkatan berkelanjutan BSC seharusnya mengandung *leading* indikator jangka pendek, menengah dan panjang. Apakah kita mempertimbangkan waktu ketika menyusun hubungan tersebut? Apakah BSC mencerminkan keseluruhan strategi perusahaan?

Setelah perusahaan menjawab pertanyaan ini maka diharapkan mampu mengomunikasikan dengan seluruh pihak yang ada dalam organisasi, sehingga BSC terbangun dengan komitmen seluruh karyawan dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan.

Kesimpulan

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat perencanaan dan pengendalian strategi yang terdiri atas empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pertumbuhan dan pembelajaran (*learning & growth*). *Balanced* sendiri bermakna keseimbangan,

sedangkan *scorecard* dimaknakan sebagai kartu skor yang mencerminkan kinerja perusahaan. Kartu ini terdiri tidak hanya perspektif keuangan, namun juga non-keuangan sehingga disebut sebagai kartu skor yang berimbang. Sebelum ada BSC, banyak perusahaan cenderung mengukur kinerja secara keuangan. Namun ada masalah kalau perusahaan terlalu memfokuskan pada aspek keuangan, yaitu: pertama, tidak konsisten dengan realitas bisnis karena saat ini yang bernilai tinggi itu justru aset tidak berwujud (*intangible*) yang tidak tercatat secara resmi di dalam neraca. Kedua, yang namanya aspek keuangan itu hanya berfokus pada kinerja keuangan masa lalu.

Pusat dari implementasi BSC adalah misi, visi, dan strategi. BSC disusun dimulai dengan mengembangkan tema strategis (*strategic themes*) yang sifatnya mencakup ke-empat perspektif. Setelah tema strategis ditentukan, maka dikembangkan tujuan strategik (*strategic objectives*) dan pengukuran (*measurement*).

Pengukuran sebaiknya mengandung unsur indikator yang bersifat *leading* dan *lagging*. Setelah semua dibuat, maka disusun dalam peta strategis (*strategy maps*) sehingga terlihat hubungan sebab-akibat. Setelah menetapkan pengukuran indikator, maka dicari berapa baseline dan berapa target yang akan dicapai dalam setahun. Untuk dapat mencapai target tersebut, maka dikembangkan inisiatif strategis (*strategic initiatives*). Agar implementasi BSC berhasil, maka dibutuhkan komunikasi kepada seluruh karyawan dalam bentuk *story telling*.

Latihan

1. Mengapa *Balanced Scorecard* bermanfaat dalam pengembangan strategi perusahaan?
2. apakah makna *balanced* (keseimbangan) dalam *balanced scorecard* itu sendiri?

3. Apa perbedaan antara *strategic themes* dan *strategic objectives*?
4. Jelaskan bagaimana perusahaan dapat membuat *strategic themes*.
5. Apa perbedaan antara leading dan *lagging indikator*?
6. Apa yang dimaksud dengan *strategic maps*?
7. Mengapa BSC dapat dikatakan sebagai salah satu alat dalam perencanaan *strategis* sekaligus alat untuk pengendalian strategi?
8. Berapa jumlah *indikator* yang disarankan dalam BSC? Dan apakah semakin banyak indikator berarti semakin baik pengendalian yang dilakukan perusahaan?
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perspektif proses bisnis internal dan bagaimana hubungannya dengan perspektif pelanggan?
10. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perspektif pertumbuhan & pembelajaran dan bagaimana hubungannya dengan perspektif proses bisnis internal?

10

IMPLEMENTASI STRATEGI

CPMK Bab 1

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan isu-isu pemasaran strategis saat implementasi strategi.
2. menjelaskan strategis keuangan/akuntansi saat implementasi strategi.
3. membahas sifat dan peran penelitian dan pengembangan (R&D) saat implementasi strategi.
4. menjelaskan bagaimana sistem informasi manajemen (SIM) berdampak pada upaya implementasi strategi.

Sebagai sebuah sistem, Coca-cola memasuki krisis dalam posisi yang kuat saat pandemic covid-19. Coca-cola memanfaatkan krisis sebagai katalis untuk mempercepat transformasi bisnis yang sudah berjalan. Coca-cola tetap berpedoman pada tujuannya yaitu

untuk "Menyegarkan Dunia dan Membuat Perbedaan". Coca-cola mengidentifikasi tujuan utama untuk melewati pandemi dan mendorong Coca-cola ke jalur pertumbuhan dengan memenangkan lebih banyak konsumen, mendapatkan bagian, mempertahankan ekonomi sistem yang kuat, memperkuat dampak Coca-cola di seluruh pemangku kepentingan, dan melengkapi organisasi Coca-cola untuk menang di masa depan.

Coca-cola berencana untuk menuju *Emerging Stronger*. Hasilnya Coca-cola memang muncul lebih kuat, dengan kinerja keuangan di atas tingkat pra-pandemi baik dari sisi pendapatan, laba dan kas yang diperoleh. Coca-cola melakukan analisis mendalam ke dalam proses pengoptimalan portofolio Coca-cola dengan berfokus pada merek yang akan terus mendorong strategi *Total Beverage Company*. Coca-cola telah merampingkan portofolio Coca-cola dari 400 menjadi 200 merek utama, memungkinkan tim kategori global untuk mengidentifikasi peluang terbesar dan mengalokasikan investasi yang sesuai. Coca-cola bercita-cita untuk mencapai kombinasi yang seimbang antara merek global, regional, dan lokal, dengan skala yang memiliki potensi terkuat untuk membantu Coca-cola mengembangkan basis konsumen, meningkatkan frekuensi, dan mendorong peningkatan margin sistem.

Pemasaran yang hebat dimulai dengan wawasan manusia (*human insight*) yaitu memahami apa yang diinginkan konsumen, membuat produk dengan rasa yang unggul, dan menceritakan kisah (*story telling*) merek dengan cara yang dapat diterima. Struktur operasi baru Coca-cola mengarahkan Coca-cola untuk bermitra di berbagai fungsi dan geografi untuk menciptakan solusi global. Ditambah dengan skala kemitraan agensi baru, Coca-cola, berada dalam posisi yang lebih baik untuk berinteraksi dengan konsumen Coca-cola dalam keterlibatan menyeluruh di berbagai media di luar media tradisional. Coca-cola percaya ini akan menghasilkan

hubungan yang lebih personal dengan konsumen, menambahkan peminum baru ke merek Coca-cola sambil memungkinkan lebih banyak kreasi bersama dan pengiriman pesan yang berdampak.

Coca-cola akan mengubah secara mendasar cara Coca-cola menjalankan program pemasaran. Ini berarti model yang menggabungkan prioritas komersial yang didukung oleh analitik canggih yang mendorong pengaruh melalui skala. 8 area yang disebutkan di sini yaitu *campaign optimization* (Kampanye yang lebih efektif dan berkualitas tinggi), *media* (satu infrastruktur media digital global), *assets* (menyelaraskan dengan tujuan strategis), *experiential promos & shopper*, *production & development*, *research*, *creative agency*, dan *zero based review* (menjamin kekuatan pengembalian atas semua yang dibelanjakan) adalah area fokus Coca-cola untuk menggerakkan model ini. Dengan menyempurnakan proses, menghilangkan duplikasi, dan mengoptimalkan pembelanjaan untuk hal-hal seperti agen pihak ketiga, Coca-cola akan meningkatkan keefektifan Coca-cola dan dapat mendorong investasi ulang ke dalam merek Coca-cola.

Melengkapi pekerjaan Coca-cola untuk membangun merek yang hebat adalah pendekatan disiplin Coca-cola terhadap inovasi, untuk menghadirkan produk atau peralatan atau ide baru yang relevan ke pelanggan. Sentrisitas konsumen memungkinkan Coca-cola untuk mendorong pertumbuhan bertahap melalui inovasi. Coca-cola berfokus pada “inovasi yang lebih disiplin”, tetapi ini tidak berarti “lebih sedikit inovasi”. Eksperimen cerdas melampaui rasa dan merek baru – itu juga mencakup produk, paket, dan proses. Pemasaran digital sangat luas dan memiliki banyak bentuk. Pandangan Coca-cola tentang digital adalah salah satu ekosistem *platform* terintegrasi yang menciptakan nilai di seluruh dunia digital dan fisik. Strategi digital Coca-cola adalah menciptakan nilai tidak hanya bagi konsumen dan pelanggan Coca-cola, tetapi juga di seluruh organisasi dan sistem Coca-cola. Pandemi memungkinkan

Coca-cola untuk mempercepat transformasi digital Coca-cola dan berkembang menjadi organisasi yang dapat menjalankan strategi pemasaran, komersial, penjualan, dan distribusinya baik di dunia digital *online* maupun di dunia fisik.

Inti dari segalanya terletak pada data, dan perubahan organisasi yang dilakukan baru-baru ini telah menyiapkan Coca-cola untuk memanfaatkan data di seluruh perusahaan. Digabungkan dengan alat digital mutakhir, akan memfasilitasi pemasaran yang lebih efisien, memperkuat merek Coca-cola, dan meningkatkan eksekusi. Inovasi dan pemasaran yang kuat tidak akan terbang tanpa keunggulan dalam eksekusi. Coca-cola telah mengambil beberapa langkah dalam evolusi berkelanjutan dari agenda manajemen pertumbuhan pendapatan (*Revenue Growth Management* – RGM). RGM adalah kapabilitas komersial utama yang menjawab pertanyaan bisnis penting tentang ‘Dalam kategori prioritas, di mana pendapatannya? Paket yang mana? Tingkat harga yang mana? saluran yang mana? Pelanggan yang mana? Pesaing yang mana?’ RGM berfokus pada mengidentifikasi kumpulan pendapatan (tempat bermain) dan strategi pertumbuhan pendapatan (cara menang).

Digital mulai memainkan peran integral dalam strategi RGM Coca-cola, memberikan keunggulan kompetitif yang memungkinkan Coca-cola membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat dengan lebih cepat, dengan menerjemahkan data menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Digitalisasi meningkatkan persepsi Coca-cola baik di tingkat pengalaman konsumen maupun di tingkat pembotolan, mendorong peningkatan eksekusi.

Coca-cola mengalami transformasi yang luar biasa selama beberapa tahun terakhir untuk menempatkan operasi pembotolan di tangan mitra yang paling mampu dan selaras secara strategis. Coca-cola melihat transformasi Coca-cola membuahkan hasil. Misalnya, di Afrika Selatan selama tahun 2021, Coca-cola memanfaatkan pembelajaran dari kinerja kuat yang dapat digunakan kembali di

Amerika Latin untuk berinvestasi dalam kemampuan dan aktivasi yang mendorong permintaan akan paket PET yang dapat diisi ulang dan botol universal yang terjangkau, mendorong hasil positif dari sudut pandang pendapatan, transaksi, dan nilai. Selanjutnya, di Jerman yang tingkat pengumpulan sangat tinggi, Coca-cola menggunakan isi ulang untuk memperluas paket premium untuk acara di rumah melalui pengembangan botol kaca yang dapat dikembalikan yang sangat berkelanjutan – lagi-lagi mendorong hasil positif di seluruh metrik. (Sumber <https://investors.coca-colacompany.com/strategy/growth-strategy>)

Setelah memahami formulasi strategi, dan penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, maka bagian ini akan membahas implementasi dari strategi.

Aspek Pemasaran

Implementasi strategi salah satunya dilakukan pada fungsi pemasaran. Pada fungsi ini ada beberapa hal yang akan dibahas yaitu isu-isu pemasaran, pemasaran dengan media sosial, segmentasi pasar, bauran pemasaran dan *positioning product*.

Beberapa isu di bidang pemasaran meliputi bagaimana perusahaan dapat membuat iklan yang lebih interaktif dengan para pelanggan? Bagaimana perusahaan bisa memanfaatkan media sosial seperti Facebook, Instagram, Tiktok dan Twitter untuk menjelaskan tentang perusahaan dan produknya. Bagaimana perusahaan memilih dan menentukan saluran distribusi apakah menggunakan saluran distribusi yang sifatnya eksklusif atau menggunakan beberapa saluran distribusi (*multi channel*)? Apakah perusahaan menggunakan iklan di televisi ataukah melalui online? Apakah perusahaan memilih untuk menjadi *price leader* atau *price follower*? Apakah perusahaan memberikan garansi lengkap atau terbatas? Apakah perusahaan memberikan insentif pada *sales* berdasarkan unit terjual?

Terdapat tiga aktivitas pemasaran yang penting saat implementasi strategi. Pertama, keterlibatan pelanggan di media sosial. Hari ini media sosial sudah merupakan bagian dari kehidupan setiap orang yang ada di dunia ini. Hampir semua orang memiliki media sosial mulai dari Twitter, Facebook, Instagram, tiktok dan sebagainya. Bagaimana perusahaan menggunakan media sosial tersebut untuk mempromosikan produk sekaligus membuat *engagement* dengan para pelanggan menjadi hal yang penting untuk dipertimbangkan. Kedua, bagaimana perusahaan melihat segmentasi pasar yang efektif bagi produk-produk perusahaan. Ketiga, mengembangkan dan menggunakan *positioning* produk atau biasa disebut juga sebagai *perceptual map* yaitu bagaimana perusahaan memetakan persepsi pelanggan terhadap produk perusahaan dibandingkan dengan produk kompetitor.

Hari ini hampir semua orang memiliki media sosial, dan media sosial ini menjadi isu penting yang dapat dimanfaatkan perusahaan. Manajer pemasaran diharapkan mampu membangun komunikasi dua arah dengan pelanggannya. Diharapkan media sosial bukan hanya menginformasikan produk tetapi juga melibatkan komunikasi dari para pelanggan-pelanggan perusahaan. Berikutnya situs web perusahaan harus memungkinkan pelanggan untuk berinteraksi dengan perusahaan di media sosial; diupayakan agar di situs *web*-nya ada kontak WhatsApp, kontak Facebook, dan *link* kepada email perusahaan, sehingga bilamana konsumen mengalami kesulitan tentang produk-produk perusahaan, maka konsumen dapat langsung secara cepat menghubungi perusahaan.

Saat ini sudah lazim dalam suatu perusahaan untuk menyiapkan suatu posisi yang namanya manajer media sosial. Manajer media sosial ini bertanggung jawab mengelola situs dan media sosial perusahaan. Manajer media sosial akan bertugas menanggapi komentar, kemudian meneruskan masalah-masalah yang dihadapi oleh konsumen, melacak pernyataan-pernyataan negatif dan

merugikan perusahaan, kemudian meng-counter-nya, dan mengelola diskusi *online* tentang perusahaan. Selain itu manajer media sosial juga harus mampu mengumpulkan informasi berharga tentang pendapat dan keinginan konsumen.

Saat ini, komunitas *online* pelanggan juga semakin banyak. Komunitas *online* dapat lebih efektif, jangkauan-nya jauh lebih banyak dan lebih cepat serta perusahaan dapat mengakses mereka dengan lebih murah dibanding kalau komunitas offline. Di sini perlu bagi manajer media sosial untuk membentuk komunitas *online* terkait produk perusahaan atau terkait tema-tema spesifik dimana perusahaan hadir di media sosial tersebut.

Perusahaan dapat melakukan *focus grup discussion*, dan *survey* di komunitas *online*. Perlu juga digarisbawahi bahwa situs web perusahaan tidak boleh hanya tentang perusahaan tetapi juga harus memberikan ruang bagi pelanggan untuk memberikan input ataupun memberikan komen. Di situs web perusahaan diharapkan dapat memberikan poin, diskon, atau kupon bagi pelanggan yang memberikan ide-ide, saran, atau umpan balik karena ini penting bagi perusahaan dalam rangka mengetahui apa sih keinginan konsumennya.

Selanjutnya yang sering dilupakan oleh para pemilik perusahaan yaitu meng*update* situs webnya. Usahakan seminggu sekali itu dilakukan *update* terkait berita seperti berita tentang ekonomi, berita-berita tentang produk, dan mungkin penawaran produk. Situs web diharapkan mendorong partisipasi pelanggan dan berinteraksi secara langsung dengan para pelanggan. Pada dasarnya pelanggan itu lebih mempercayai pendapat pelanggan lainnya, makanya biasanya mereka akan melihat bagaimana komentar dari pelanggan-pelanggan sebelumnya daripada percaya pada promosi pemasaran perusahaan.

Oleh karena itu perusahaan dapat membuat di dalam website atau di dalam media sosialnya ruang untuk komentar-komentar

yang terbuka dan perusahaan memonitoringnya. Apabila konsumen menyampaikan komplain perusahaan, maka harus segera ditanggapi. Biasanya kalau komplain pelanggan ditanggapi dengan baik maka pelanggan tersebut akan meneruskan itu dan membagi pengalaman tersebut ke pelanggan lainnya.

Manajer pemasaran khususnya manajer media sosial juga harus memantau blog setiap hari untuk menentukan, mengevaluasi, dan mempengaruhi opini yang dibentuk oleh pelanggan. Jadi manajer media sosial harus secara sigap melayani berita isu-isu negatif. Meskipun peningkatan eksponensial dalam jejaring sosial telah menciptakan peluang besar untuk aktivitas pemasaran, namun hal itu juga menghasilkan beberapa ancaman. Ancaman terbesar dari mediasosial adalah jenis publisitas negatif, dimana publisitas negatif ini biasanya akan dapat menyebar secara cepat melalui *online*. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memiliki teknik untuk meng-*counternya*.

Ada beberapa prinsip pemasaran baru di era internet ini. Pertama, jangan hanya bicara pada pelanggan, namun bekerja sama dengan mereka melalui proses pemasaran. Perusahaan meminta input pada pelanggan, kemudian memberikan kupon sehingga pelanggan mau memberikan masukan dan berinteraksi dengan perusahaan melalui web atau media sosial tersebut.

Kedua, berikan alasan kepada pelanggan untuk berpartisipasi dalam setiap *event* atau aktivitas yang ada di web. Semakin pelanggan aktif berpartisipasi, maka nanti postingan perusahaan itu akan berada di atas, sehingga akan dibaca oleh pelanggan-pelanggan lain yang mungkin belum bergabung dalam web perusahaan.

Ketiga, perusahaan diharapkan menahan godaan untuk menjual, menjual, dan menjual. Sebaliknya, usahakan untuk menarik, menarik, dan menarik. Apa bedanya? Kalau menjual perusahaan cenderung memposting suatu produk isinya jualan terus, tapi bagaimana perusahaan mau mengelola website ataupun mengelola

media sosial perusahaan secara menarik sehingga tidak hanya sekedar menjual produk tetapi memberikan sesuatu edukasi yang akan menarik konsumen untuk berpartisipasi dalam website atau media sosial perusahaan.

Keempat, jangan mengontrol percakapan *online*. Biarkan percakapan mengalir dengan bebas kecuali misalnya ada hal-hal yang sifatnya publisitas negatif, maka perusahaan secepatnya meng-*counternya* dengan bijaksana.

Selanjutnya kelima temukan ahli teknologi pemasaran yaitu seseorang yang memiliki tiga keahlian yang sangat baik di bidang pemasaran, bidang teknologi, dan interaksi sosial. Perusahaan dapat merekrut dia sebagai manajer social media perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat memberikan pesan instan dan *chatting* supaya konsumen bila mengalami kesulitan langsung dapat berinteraksi dengan perusahaan.

Aspek pemasaran perusahaan yang sangat penting adalah segmen pasar. Segmen pasar itu ditentukan dari aktivitas segmentasi. Segmentasi adalah aktivitas perusahaan membagi pasar menjadi subset pelanggan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan membeli.

Segmen pasar ini penting dalam hal mengimplementasikan strategi. Ada beberapa alasan. Pertama, strategi perusahaan itu membutuhkan peningkatan penjualan melalui pengembangan pasar ataupun produk. Untuk sukses dalam implementasi ini, maka dibutuhkan pendekatan segmentasi pasar yang baru sehingga perusahaan bisa memperluas pasar baru tersebut. Kedua, segmen pasar memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dengan sumber daya terbatas. Perusahaan tidak mungkin melayani seluruh segmen, karena sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan itu relatif terbatas. Ketiga, keputusan segmentasi pasar akan memengaruhi bauran pemasaran.

Bauran pemasaran sendiri terdiri atas *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion*. Pada bauran pemasaran pertama yaitu produk, maka perusahaan bicara bagaimana kualitas produk perusahaan, bagaimana *feature* yang perusahaan tanamkan pada produk perusahaan, dan seterusnya. Bauran pemasaran *place* terkait dengan saluran distribusi. Apakah perusahaan menggunakan *multi channel*, apakah perusahaan menggunakan eksklusif *channel*, dan seterusnya. Bauran pemasaran promosi terkait dengan berbagai macam alat promosi yang dapat digunakan perusahaan mulai dari iklan, *personal selling*, *sales promotion*, dan publisitas. Bauran pemasaran terakhir adalah *price* yaitu apakah perusahaan menggunakan *price skimming* dalam rangka menggunakan strategi diferensiasi ataukah perusahaan mengundang *price penetration* bilamana perusahaan menggunakan strategi market penetrasi.

Product	Place	Promotion	Price
Kualitas	Saluran distribusi	Iklan	<i>Level</i>
Fitur	Jangkauan distribusi	<i>Personal selling</i>	Diskon dan
Gaya	Lokasi outlet	<i>Sales promotion</i>	tunjangan
Nama <i>brand</i>	Wilayah penjualan	Publikasi	Syarat pembayaran
Kemasan	Tingkat dan lokasi persediaan		
Lini produk	Angkutan		
Garansi	transportasi		
Tingkat layanan			
Layanan lainnya			

Gambar 10.1 Bauran pemasaran.

Mengevaluasi segmen pasar potensial memerlukan ahli strategi dalam rangka perusahaan menentukan karakteristik dan kebutuhan konsumen. Kemudian menganalisis persamaan dan perbedaan konsumen dan mengembangkan profil kelompok konsumen. Segmentasi adalah kunci untuk mencocokkan penawaran dan permintaan yang merupakan salah satu masalah paling sulit dalam layanan pelanggan. Internet membuat segmentasi pasar lebih

mudah saat ini karena konsumen secara alamiah akan membentuk komunitas-komunitas di web ataupun media sosialnya.

Ada beberapa segmentasi berbasis retensi. Pertama, Apakah pelanggan ini berisiko tinggi membatalkan perusahaan atau layanan perusahaan? Perusahaan melakukan segmentasi dengan harapan para pelanggan tersebut tetap melakukan pembelian di produk perusahaan sehingga disebut *retention* ya. Salah satu indikator umum pelanggan berisiko tinggi adalah penurunan penggunaan layanan perusahaan. Misalnya dalam industri kartu kredit sekarang jarang orang menggunakan kartu kredit karena lebih banyak menggunakan QR Code.

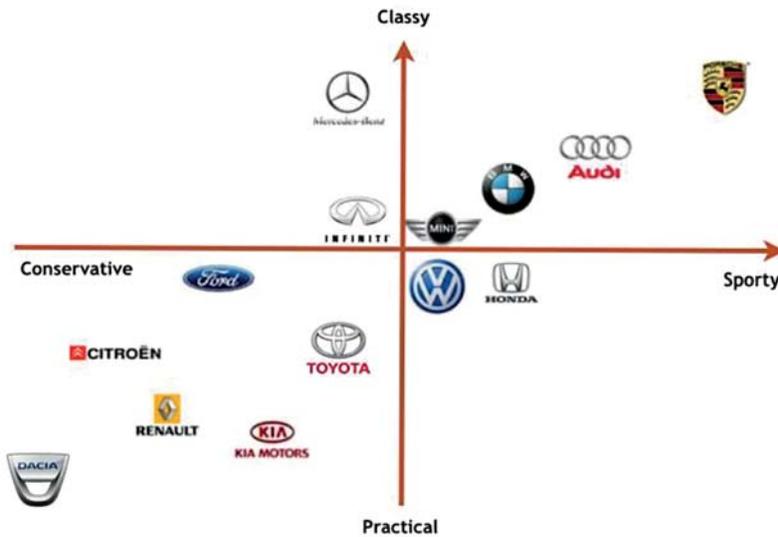
Kedua, apakah pelanggan ini layak dipertahankan. Penentuan apakah suatu pelanggan itu bisa perusahaan pertahankan atau tidak tentu atas dasar pertimbangan bagaimana biaya perusahaan untuk mempertahankan dibandingkan dengan pendapatan atau laba yang diperoleh dari pelanggan tersebut. Pelanggan perlu dikelola sebagai investasi.

Ketiga, taktik retensi apa yang harus digunakan untuk mempertahankan pelanggan? Untuk pelanggan yang dianggap layak dipertahankan, maka penting bagi perusahaan untuk mengetahui teknik penyelamatan mana yang paling mungkin berhasil agar pelanggan tidak pergi ke kompetitor perusahaan.

Basis untuk melakukan segmentasi pasar meliputi geografis, demografis, psikografis, ataupun perilaku. Bilamana perusahaan menggunakan pendekatan geografis maka perusahaan dapat membagi Indonesia ini seolah-olah menjadi wilayah-wilayah seperti Indonesia Barat, Indonesia tengah, dan Indonesia Timur. Segmentasi secara georgrgafis juga dapat berupa pada ukuran wilayah, kepadatan, dan iklim. Perusahaan juga dapat membagi pasar dengan cara demografis yaitu dengan berbasis pada usia, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, rasa, atau kebangsaan. Selain itu

perusahaan juga dapat membagi pasar berdasarkan pada aspek psikografis yaitu berdasarkan kelas sosial dan kepribadian. Terakhir segmentasi pasar juga dapat dilakukan dengan pendekatan perilaku melalui kesempatan penggunaan barang/jasa, manfaat yang dicari, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas, tahap kesiapan dan sikap terhadap produk.

Setelah melakukan segmentasi pasar, maka perusahaan memilih pasar mana yang akan jadi target untuk dilayani. Setelah perusahaan memilih target pasar, perusahaan selanjutnya adalah menanamkan citra (*image*) produk perusahaan di dalam benak konsumen yang biasa disebut *positioning*. Perusahaan yang memiliki *positioning* baik dalam benak konsumen bila mana mampu memberikan proposisi nilai (*value proposition*) yang mampu diingat baik oleh konsumen. Proposisi nilai mencerminkan apa yang perusahaan tawarkan kepada pelanggannya. Bila perusahaan berhasil menanamkan merek produk perusahaan di dalam benak konsumen, maka nanti di dalam benak konsumen itu nanti akan ada peta. Biasanya perusahaan melakukan survei terkait dengan *positioning* ini dengan yang namanya peta persepsi (*perceptual map*). Contoh peta persepsi pada gambar 10.2.



Gambar 10.2 Peta Persepsi merek mobil.

(Sumber: <https://rockstarsbm.wordpress.com/2014/11/23/perceptual-maps/>)

Peta persepsi ini pada dasarnya melihat kedekatan antar-merek di dalam benak konsumen. Bagaimana perusahaan melakukan pemosisian produk perusahaan dalam benak konsumen? Beberapa langkah yang dapat digunakan perusahaan untuk menanamkan citra produk perusahaan dalam benak konsumen meliputi hal-hal berikut ini.

1. Pilih kriteria utama yang secara efektif membedakan produk atau layanan dalam industri.
2. Diagram peta penentuan posisi produk dua dimensi dengan kriteria yang ditentukan pada setiap sumbu.
3. Plot pesaing utama produk atau jasa di matriks empat kuadran yang dihasilkan.
4. Identifikasi area di peta posisi mana perusahaan/produk atau layanannya bisa menjadi yang paling kompetitif di pasar sasaran yang diberikan. Carilah area kosong (relung pasar).

5. Mengembangkan rencana pemasaran untuk memosisikan perusahaan produk atau jasa dengan tepat.

Panduan untuk menggunakan pemosisian produk sebagai alat implementasi strategi adalah sebagai berikut

1. Cari lubangnya atau *ceruk kosong*.
2. Jangan melayani dua segmen dengan strategi sama.
3. Jangan memosisikan diri Anda di tengah-tengah peta, karena akan terjadi *stuck in the middle* yang menurut Porter adalah posisi yang membingungkan.

Selain itu, strategi *positioning* produk yang efektif bila memenuhi dua kriteria:

1. secara unik membedakan perusahaan dari kompetisi,
2. membuat pelanggan mengharapkan layanan yang lebih sedikit daripada yang dapat diberikan perusahaan.

Dari aspek pemasaran perusahaan selanjutnya pembahasan pindah ke aspek keuangan.

Aspek Keuangan

Ada beberapa isu keuangan. Pertama, bagaimana perusahaan meningkatkan modal untuk pendanaan jangka panjang, apakah menggunakan hutang atau saham? Kedua, Apakah keputusan perusahaan untuk menyewa atau membeli aset tetap? Ketiga, isu berikutnya adalah menentukan rasio pembayaran deviden yang tepat. Ke-empat, apakah perusahaan menggunakan pendekatan *last in first out first* (LIFO), atau *first in first out* (FIFO) dalam hal *inventory*.

Bila perusahaan menggunakan FIFO artinya barang yang datang pertama itu akan keluar pertama baik secara fisik maupun *cost*-nya. Misalnya perusahaan membeli barang tipe A dan tipe B. Barang yang sama cuma beda tipe A dan tipe B. Tipe A harganya Rp.1.000 dan dibeli sebanyak 100 unit, sedangkan tipe

B karena inflasi harganya Rp.1.200 dengan jumlah barang yang sama. Harga ini menjadi penting dalam penentuan *costing* untuk menentukan berapa harga yang dibebankan. Bila ternyata barang yang laku sebanyak 100 unit maka dengan menggunakan FIFO pembebanannya adalah menggunakan harga Rp.1.000, sedangkan nilai *inventory* di neraca menggunakan harga Rp.1.200.

Bila perusahaan menggunakan metode LIFO, maka harga barang yang masuk terakhir itu akan menjadi dasar pembebanan yaitu Rp.1.200, sedangkan nilai *inventory* di neraca akan menggunakan Rp.1.000. Namun perlu diingat bahwa metode FIFO ataupun LIFO itu hanya untuk penghitungan beban dan *inventory*, sedangkan untuk fisik barang selalu menggunakan mekanisme FIFO, yakni barang pertama masuk, harus dikeluarkan lebih dulu agar menghindari kerusakan dan keusangan.

Kelima keputusan untuk memberikan piutang. Berapa lama perusahaan melakukan pemberian piutang itu. Keenam menetapkan persentase diskon tertentu pada akun dalam jangka waktu tertentu. Pada bagian ini perusahaan perlu mempertimbangkan apakah pelanggan yang membeli barang pada perusahaan itu akan diberikan diskon supaya pelanggan mau mempercepat pembayaran? Ketujuh, menentukan jumlah uang tunai yang harus disimpan. Ingat kas/ uang tunai itu sangat penting, namun jangan terlalu banyak dan jangan terlalu sedikit. Kalau terlalu sedikit ada kemungkinan risiko perusahaan tidak memenuhi kewajiban yang jatuh tempo. Tapi kalau terlalu banyak ada kemungkinan nanti *moral hazard*, bisa disalahgunakan atau bahkan mungkin bisa dicuri oleh pihak luar.

Ada beberapa masalah keuangan yang dihadapi saat implementasi strategi. Pertama, bagaimana perusahaan memperoleh modal yang dibutuhkan dalam rangka perusahaan implementasi strategi? Kedua, bagaimana perusahaan mengembangkan laporan keuangan yang diproyeksikan untuk menunjukkan dampak dari implementasi suatu strategi. Ketiga, bagaimana perusahaan

menentukan valuasi sebagai akibat adanya implementasi strategi. Keempat, apakah perusahaan akan *go public* dengan menjual saham ke public (IPO – *initial public offering*) untuk mendanai strategi-strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Kelima, apakah perusahaan akan menyimpan uang tersebut di luar negeri? Misalnya perusahaan punya pendapatan ekspor apakah uang tersebut perusahaan simpan di luar negeri atau dikembalikan ke dalam negeri.

Perusahaan memperoleh modal untuk menerapkan strategi. Implementasi strategi yang sukses membutuhkan sumber daya termasuk salah satunya sumber daya keuangan berupa tambahan modal. Selain laba bersih dari operasi dan penjualan aset, dua sumber modal dasar bagi suatu organisasi adalah utang atau penerbitan saham. Bagaimana perusahaan menentukan bauran penggunaan utang dan saham? Hal itu merupakan salah satu bagian penting yang harus dipertimbangkan. Salah satu cara penentuan bauran hutang dan ekuitas adalah melalui pendekatan EPS/ EBIT.

Pendekatan EPS/ EBIT itu ada beberapa kelemahan. Pertama, fleksibilitasnya terbatas terkait perubahan komposisi pendanaan di masa yang akan datang. Kedua, kontrolnya terbatas bila perusahaan melakukan penerbitan saham baru untuk implementasi strategi maka akan terjadi dilusi (pengurangan) kepemilikan dari pemegang saham lama sehingga akan mengurangi pengendalian atau kontrol dari pemegang saham lama. Ketiga, waktunya terbatas. Bila suku bunga pinjaman diharapkan turun maka penggunaan utang lebih diutamakan. Keempat perluasan utang terbatas bila perusahaan telah menggunakan utang melebihi rata-rata industri maka tidak bisa lagi diharapkan untuk menerbitkan utang. Kelima kontinuitas terbatas. Pada model EPS/ EBIT mengasumsikan harga saham, pajak dan suku-bunga adalah tetap padahal dalam realitasnya ini semua bisa berubah-ubah. Contoh suku bunga BI rate itu akan berubah setiap 7 hari sekali sehingga disebut sebagai *BI Seven Rate*

Revo. Keenam, *rates* EBIT terbatas. Estimasi EBIT paling bawah dan atas didasarkan pada dasar masa lalu, dengan ditambahkan dampak dari implementasi strategi. Kemudian yang ketujuh devidennya juga terbatas.

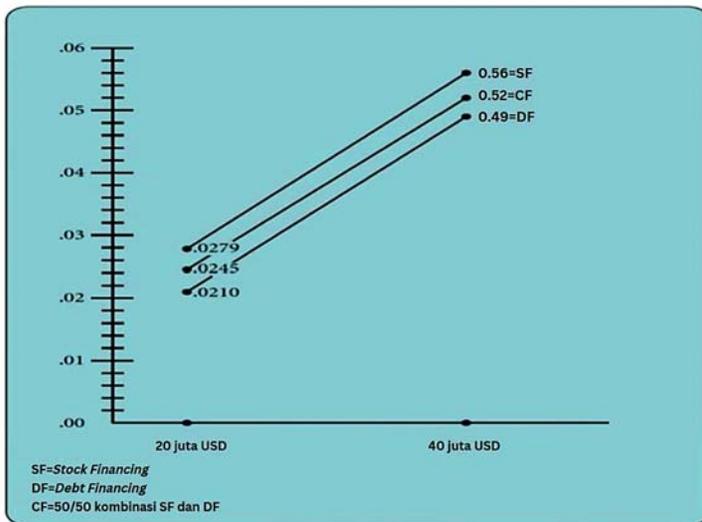
Berikut dapat dilihat contoh penggunaan pendekatan EBIT/ EPS dalam menentukan besaran utang, sebagaimana yang ada pada contoh di bawah ini. Suatu perusahaan membutuhkan dana Rp. 100 juta rupiah, dengan EBIT berkisar antar 20 – 40 juta rupiah, dengan suku bunga 5%, tariff pajak 30%, harga saham Rp.50/ lembar dan Jumlah saham beredar 500 juta. Kemudian perusahaan membuat simulasi dengan menggunakan debt ratio 0%, 50% dan 100% sebagaimana tampak dalam Tabel 10.1. (Catatan: *Debt ratio* adalah perbandingan antara total utang dengan total *asset*).

Tabel 10.1. Simulasi Pendanaan

	Debt ratio 0%		Debt Ratio 50%		Debt ratio 100%	
EBIT	20.000.000	40.000.000	20.000.000	40.000.000	20.000.000	40.000.000
Interest	0	0	2.500.000	2.500.000	5.000.000	5.000.000
EBT	20.000.000	40.000.000	17.500.000	37.500.000	15.000.000	35.000.000
Tax (30%)	6.000.000	12.000.000	5.250.000	11.250.000	4.500.000	10.500.000
EAT	14.000.000	28.000.000	12.250.000	26.250.000	10.500.000	24.500.000
Jumlah saham beredar	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000
EPS	0,028	0,056	0,024	0,052	0,021	0,049

*EPS didapat dari EAT/jumlah saham beredar

Dari Tabel 10.1., maka dapat digambar EPS seperti yang ada di Gambar 10.3.



Gambar 10.3 EPS pada berbagai *debt ratio*.

Perusahaan membuat 3 alternatif yang pendanaan yaitu *debt ratio* 0%, 50% dan 100%. Bila diumpamakan ada 2 kemungkinan EBIT yaitu kondisi baik dan buruk, saat kondisi ekonomi baik perusahaan mendapatkan EBIT 40 juta, sedangkan saat ekonomi buruk perusahaan hanya memperoleh EBIT 20 Juta. Bagaimana dampaknya pada EPS? Ternyata kalau EBIT 20 juta dan utangnya 100% maka EPS-nya 0,021 sementara kalau EBIT 40 juta EPS-nya 0,049 dan seterusnya. Dari dua titik EPS ini, bisa dibuat gambar EPS perusahaan seperti yang ada pada gambar 10.3. contohnya Debt 100% maka EPS-nya 0,21 sampai 0,049. Dari gambar terkluat bahwa pada EBIT 20 juta dan 40 juta, ternyata pendanaan yang akan memaksimalkan EPS adalah dengan menggunakan *debt ratio* 0% (garis paling atas).

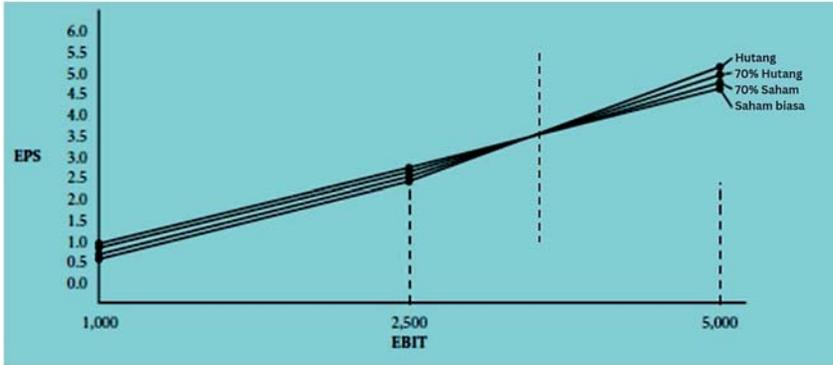
Dari sini perusahaan dapat membuat simulasi yang lebih kompleks, dengan melakukan prediksi bahwa ekonomi itu bisa

mengalami kondisi normal, resesi dan bom. Misalnya perusahaan membutuhkan pendanaan eksternal sebanyak Rp.10.000 (dalam jutaan). Kemudian perusahaan bisa menggunakan alternative pendanaan: 100% penggunaan saham, 100% penggunaan utang, 70% saham-30% utang, dan 70%utang dan 30% saham. Perusahaan misalnya memiliki EBIT-nya memiliki range mulai dari Rp.1.000 saat Resesi, Rp. 2.500 saat normal, dan Rp5.000 saat ekonomi boom. Suku bunga 5%, tariff pajak 7%, harga saham Rp. 53/lembar dan jumlah saham beredar 826 Juta. Maka hasil perhitungan disajikan pada Tabel 10.2

Tabel 10.2. Simulasi Pendanaan

	Debt Ratio 0%			Debt Ratio 100%		
	Resesi	Normal	Boom	Resesi	Normal	Boom
EBIT	1.000	2.500	5.000	1.000	2.500	5.000
Interest	0	0	0	500	500	500
EBT	1.000	2.500	5.000	500	2.000	4.500
Tax (7%)	70	175	350	35	140	315
EAT	930	2.325	4.650	465	1.860	4.185
Jumlah sa- ham beredar	1.014	1.014	1.014	826	826	826
EPS	0,92	2,29	4,58	0,56	2,25	5,07
	Debt Ratio 30%			Debt Ratio 70%		
	Resesi	Normal	Resesi	Normal	Resesi	Normal
EBIT	1.000	2.500	5.000	1.000	2.500	5.000
Interest	150	150	150	350	350	350
EBT	850	2.350	4.850	650	2.150	4.650
Tax (7%)	59,5	164,5	339,5	45,5	150,5	325,5
EAT	790,5	2.185,5	4.510,5	604,5	1.999,5	4.324,5
Jumlah sa- ham beredar	958	958	958	882	882	882
EPS	0,83	2,28	4,71	0,68	2,27	4,90

Dari ketiga kondisi ekonomi mulai resesi, normal dan boom, dibuat dalam bentuk grafik pada masing-masing alternatif pendanaan akan terlihat pada Gambar 10.4.



Gambar 10.4 EPS pada berbagai debt ratio.

Dari Gambar 10.4. kalau EBIT berkisar antara Rp.1.000 – 2.000, maka perusahaan lebih baik pergunakan 100% saham karena EPS-nya akan rata-rata lebih tinggi yaitu 0,92 - 2,29 dengan garis paling atas. Tapi bagaimana kalau EBIT yang diperoleh berkisar antara Rp.2.500 sampai dengan *hurdle rate* (titik perpotongan), maka rata-rata EPS tertinggi masih tetap pada perusahaan yang menggunakan 100% saham. Tapi bagaimana dari titik *hurdle rate* sampai EBIT Rp.5.000? Ternyata yang memberikan EPS paling tinggi adalah penggunaan utang dengan Debt ratio 100%, dengan EPS-nya mencapai 5,07. Dari sini perusahaan bisa menyimpulkan kalau EBIT berkisar dari Rp.1.000 sampai 2.500 diteruskan sampai *hurdle rate* maka yang akan memberikan EPS tertinggi adalah pendanaan 100% saham sendiri. Tapi sebaliknya dari *hurdle rate* sampai ke EBIT Rp.5.000 maka lebih baik perusahaan menggunakan utang. Inilah pendekatan EPS/ EBIT dalam rangka perusahaan menentukan apakah perusahaan menggunakan bauran utang atau perusahaan menggunakan *full* saham ataupun *full* utang.

Isu strategi bidang keuangan berikutnya adalah laporan keuangan. Laporan keuangan ini menjadi penting terkait dengan implementasi strategi perusahaan sesudah melakukan pendanaan. Semua aktivitas implementasi strategi itu hasilnya akan dapat dilihat pada laporan keuangan. Dari laporan keuangan itu dengan menggunakan berbagai macam rasio perusahaan maka bisa diketahui mana strategi yang sukses dijalankan, mana yang belum sukses, dan mana yang gagal. Bila perusahaan mengetahui bahwa implementasi dari suatu strategi itu membuat kinerja secara keuangan baik maka perusahaan melihat bagaimana penilaian pasar di bursa.

Ada berbagai alternatif penilaian pasar. Secara sederhana ada pendekatan *the net worth method*, yakni jumlah ekuitas dikurangi *goodwill* dan *intangibles*. Penilaian ini akan menghasilkan kekayaan bersih perusahaan. Berikutnya, *net income method* untuk menentukan berapa besar harga saham perusahaan yaitu dengan cara *net income* dikalikan 5 kali. Angka lima ini merupakan *rule of thumb* yang berlaku di dunia. Perusahaan juga bisa melakukan penilaian berapa harga wajar saham dengan menggunakan pendekatan *price to earning ratio* (PER). PER diperoleh dengan membandingkan antara harga per lembar saham dibagi dengan laba per lembar saham, kemudian dikalikan dengan net income. Kemudian perusahaan juga dapat menilaia harga wajar saham dengan menggunakan *outstanding share method* yaitu jumlah saham beredar dikalikan harga saham maka akan ketemu nilai kapitalisasi pasarnya.

Aspek lain yang penting dalam bidang keuangan adalah IPO, manajemen kas, dan obligasi korporasi. Apakah perusahaan dalam rangka implementasi strategi perlu melakukan *go public* (IPO) dengan menjual saham kemasayarakat dalam rangka pendanaan strategi? Tentu harus dilakukan analisis secara keuangan. Keputusan *go public* harus mempertimbangkan *cost and benefit*.

Berapa keuntungan dan kerugian bila perusahaan melakukan IPO. IPO menjadi tidak *feasible* bila nilai *go public* yang perusahaan jual sahamnya adalah kurang dari 100 miliar.

Alternatif lain pendanaan adalah dengan menggunakan penerbitan obligasi korporasi. Ada keuntungan bila perusahaan menerbitkan obligasi daripada penggunaan hutang bank. Bank merupakan lembaga perantara (*intermediary*) yang menghubungkan antara pihak kelebihan dana dan pihak kekurangan dana. Siapa yang kelebihan dana? Yaitu para deposan pemilik tabungan. Siapa yang membutuhkan dana? Tentu saja perusahaan. Biasanya orang yang kelebihan dana itu akan menyimpan uangnya ke bank dengan mendapatkan bunga deposito sebesar 6%. Kemudian oleh bank uang tersebut diedarkan ke masyarakat melalui kredit. Kreditnya yang diberikan ke perusahaan akan dikenakan bunga 11%, sehingga terdapat selisih 5% yang merupakan keuntungan bagi bank. Penerbitan obligasi akan memotong fungsi *intermediary* ini. Jadi perusahaan yang membutuhkan dana langsung menjual surat utangnya kepada masyarakat. Masyarakat yang membeli obligasi perusahaan akan mendapatkan bunga dalam bentuk kupon. Kalau tadi bunga kredit rata-rata hari ini sekitar 11-12%, maka bisa saja untuk perusahaan dengan risiko yang sama ketika menerbitkan obligasi cuma memberikan bunga sebesar 8-9%. Jadi ada penghematan. Inilah keuntungan penerbitan obligasi.

Keuntungan lain dari penerbitan obligasi adalah kalau perusahaan meminjam dari bank maka perusahaan harus tiap bulan membayar bunga plus cicilan pokok. Sedangkan obligasi tidak, obligasi hanya membayar bunga periodik sedangkan pokoknya dibayarkan pada saat jatuh tempo. Itulah keuntungan penerbitan obligasi, namun perlu diingat penerbitan obligasi membutuhkan biaya seperti biaya bagi *investment bank*, dan perusahaan sekuritas yang membantu memproses penjualan obligasi tersebut. Selain itu perusahaan yang mau menjual obligasi harus di-*rating* oleh

lembaga *rating*. Kalau di Indonesia biasanya lembara pemeringkat yang dipakai adalah Pefindo (Pemeringkat Efek Indonesia) dan ini ada *cost*-nya. Setelah membahas isu keuangan perusahaan, selanjutnya beralih ke isu *research and development*.

Aspek Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan (*litbang*) atau dalam bahasa Inggris disebut sebagai *Research & Development* (R&D) memainkan peranan penting dalam implementasi strategi. Untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Pengembangan produk ini merupakan tugas utama bagian R&D.

Ada beberapa hal terkait bidang R&D yaitu pertama, meliputi bagaimana perusahaan melakukan perbaikan produk atau prosesnya yang ada di dalam organisasi? Kedua, bagaimana perusahaan melakukan penelitian dasar atau terapan? Ketiga, apakah perusahaan bertujuan untuk menjadi pemimpin atau pengikut dalam RnD? Untuk menjadi pemimpin pasar, maka dibutuhkan investasi besar, tetapi begitu perusahaan berhasil menemukan produk yang unik, yang berbeda dengan yang ada saat ini maka perusahaan akan memperoleh namanya *first mover advantage*.

Keuntungan dari perusahaan pertama kali masuk ke pasar adalah nama perusahaan/produk perusahaan akan dengan mudah diingat oleh konsumen. Sebagai contoh di Indonesia kalau pelanggan bicara tentang pompa air maka hampir semua orang menyebutnya sebagai Sanyo. Padahal Sanyo itu merupakan merek salah satu perusahaan dari Jepang yang pertama kali memperkenalkan pompa air di Indonesia. Inilah keuntungan dari pemimpin pasar atau pemimpin R&D.

Bagaimana dengan pengikut? Kalau pengikut ini investasinya lebih rendah dan ini merupakan keuntungannya tetapi kerugiannya perusahaan tidak akan diingat oleh *market*. Keuntungan lain dari

perusahaan pengikut karena investasi-nya rendah, perusahaan cukup meniru dari produk pesaing kemudian perusahaan *improve*. Hal ini investasi-nya jauh lebih rendah dibanding perusahaan menemukan produk yang betul-betul baru.

Keempat, apakah perusahaan mengembangkan robotika atau proses tipe manual? Kelima, apakah perusahaan menghabiskan jumlah uang yang tinggi, rata-rata atau rendah dalam hal R&D? perusahaan harus membandingkan dengan rata-rata industri atau pesaing perusahaan. Keenam, apakah perusahaan melakukan R&D dalam perusahaan atau menyewa perusahaan di luar perusahaan untuk melakukan penelitian dan pengembangan.

Ada beberapa pendekatan R&D untuk menerapkan strategi yaitu: jadilah perusahaan pertama yang memasarkan produk teknologi baru karena perusahaan akan memperoleh *first mover advantage*. Atau jadilah peniru inovatif dari produk yang sukses sehingga meminimalkan risiko dan biaya *start-up* nya. Selanjutnya menjadi produsen berbiaya rendah dengan memproduksi masalah produk serupa tetapi lebih murah dari pada produk yang baru saja diperkenalkan. Dari R&D pembahasan akan beralih ke isu sistem informasi manajemen.

Aspek Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen (SIM) yang efektif menjadi faktor terpenting yang membedakan antara perusahaan yang sukses dalam implementasi strategi atau tidak. Proses manajemen strategi sangat difasilitasi pada perusahaan yang memiliki sistem informasi yang efektif. Pada saat perusahaan melakukan proses formulasi strategi maka membutuhkan banyak data dan informasi, kalau perusahaan itu memiliki informasi yang baik, maka itu akan mempercepat dan mempermudah proses pengembangan strateginya. Sistem informasi yang baik akan mengurangi biaya perusahaan. Contoh sistem informasi yang terintegrasi dengan

supplier dan distributor akan memudahkan pengendalian sediaan di dalam perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan *mobile application* untuk pelanggan sehingga ini akan memberikan data yang bermanfaat bagi perusahaan.

Kesimpulan

Implementasi strategi salah satunya dilakukan pada fungsi pemasaran. Pada fungsi ini ada beberapa hal yang akan dibahas yaitu isu-isu pemasaran, pemasaran dengan media sosial, segmentasi pasar, bauran pemasaran dan *positioning product*. Terdapat tiga aktivitas pemasaran yang penting saat implementasi strategi. Pertama, keterlibatan pelanggan di media sosial. Kedua, bagaimana perusahaan melihat segmentasi pasar yang efektif bagi produk-produk perusahaan. Ketiga, mengembangkan dan menggunakan *positioning* produk atau biasa disebut juga sebagai *perceptual map* yaitu bagaimana perusahaan memetakan persepsi pelanggan terhadap produk perusahaan dibandingkan dengan produk kompetitor.

Ada beberapa isu keuangan. Pertama, bagaimana perusahaan meningkatkan modal untuk pendanaan jangka panjang, apakah menggunakan hutang atau saham? Kedua, Apakah keputusan perusahaan untuk menyewa atau membeli aset tetap? Ketiga, isu berikutnya adalah menentukan rasio pembayaran deviden yang tepat. Keempat, apakah perusahaan menggunakan pendekatan *last in first out first* (LIFO), atau *first in first out* (FIFO) dalam hal *inventory*. Kelima keputusan untuk memberikan piutang. Berapa lama perusahaan melakukan pemberian piutang itu. Keenam menetapkan persentase diskon tertentu pada akun dalam jangka waktu tertentu. Ketujuh, menentukan jumlah uang tunai yang harus disimpan.

Untuk dapat memenangkan persaingan maka perusahaan harus mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Pengembangan produk ini merupakan tugas utama bagian R&D. Ada beberapa hal terkait bidang R&D yaitu pertama, meliputi bagaimana perusahaan melakukan perbaikan produk atau prosesnya yang ada di dalam organisasi? Kedua, bagaimana perusahaan melakukan penelitian dasar atau terapan? Ketiga, apakah perusahaan bertujuan untuk menjadi pemimpin atau pengikut dalam RnD? Keempat, apakah perusahaan mengembangkan robotika atau proses tipe manual? Kelima, apakah perusahaan menghabiskan jumlah uang yang tinggi, rata-rata atau rendah dalam hal R&D? Keenam, apakah perusahaan melakukan R&D dalam perusahaan atau menyewa perusahaan di luar perusahaan untuk melakukan penelitian dan pengembangan.

Sistem informasi manajemen (SIM) yang efektif menjadi faktor terpenting yang membedakan antara perusahaan yang sukses dalam implementasi strategi atau tidak. Proses manajemen strategi sangat difasilitasi pada perusahaan yang memiliki sistem informasi yang efektif.

Latihan

1. Apa saja isu strategi bidang pemasaran yang perlu diketahui pada saat implementasi strategi?
2. Mengapa segmentasi menjadi bagian penting dalam aspek pemasaran?
3. Mengapa perusahaan harus membuat *positioning* yang membedakan dengan pesaing?
4. Mengapa sosial media menjadi sangat ampuh bagi perusahaan sebagai alat komunikasi pemasaran?
5. Apakah tidak ada bahaya dari pemasaran yang menggunakan media sosial?
6. Mengapa perusahaan diharapkan menggunakan bauran antara utang dan saham dalam melakukan pendanaan terhadap aktivitas implementasi strategi?

7. Apakah perusahaan harus selalu menjaga likuiditas tinggi saat melakukan implementasi strategi?
8. Mengapa laporan keuangan menjadi bagian penting dalam implementasi strategi?
9. Mengapa penelitian dan pengembangan menjadi bagian penting bilamana perusahaan ingin menjadi *first mover advantage*?
10. Apa manfaat dari sistem informasi saat implementasi strategi?

11

EKSEKUSI STRATEGI

CPMK Bab 11

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan teknis implementasi strategi,
2. membahas hubungan struktur perusahaan dengan strategi,
3. membahas isu strategi bidang produksi/operasi,
4. membahas isu strategis sumber daya manusia.

Di Indonesia terdapat dua perusahaan yang bergerak di bidang *retailer* yaitu PT Ace Hardware Indonesia, Tbk (Ace) dan PT Mitra Adiperkasa, Tbk (MAP). Kedua perusahaan sama-sama bergerak di bidang retail, dalam hal ini Ace menjual peralatan rumah tangga, sedangkan MAP banyak menjual barang bidang *fashion* mulai dari pakaian, alat olah raga, hingga masuk ke *food and beverage*. Namun kedua perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda. Ace lebih menggunakan pendekatan struktur fungsional, yakni di bawah direksi terdapat bagian *human capital*, *controller & support*, *merchandising*, *business development*, *operations*, dan *information*

technology. Sedangkan MAP menggunakan struktur organisasi berbasis *strategic business unit*, yakni di bawah direksi terdapat *department store, fashion, active (sports, leisure & kids), food & beverages*, dan *digital & others*. Perbedaan struktur organisasi yang digunakan oleh kedua perusahaan dikarenakan strategi dan unit bisnis yang dimiliki berbeda. Pendekatan untuk menyesuaikan struktur organisasi terhadap strategi yang dijalankan, dikenal sebagai *structure follow strategy* yang berarti struktur organisasi dapat berubah dan menyesuaikan dengan strategi yang diambil perusahaan.

Selanjutnya materi Bab 11 yaitu eksekusi dari strategi. Pada bagian ini tujuan pembelajarannya adalah peserta dapat memahami dan menjelaskan bagaimana teknis implementasi strategi, menjelaskan hubungan struktur perusahaan dengan strategi, menjelaskan isu terkait produksi atau operasi yang penting untuk keberhasilan dalam implementasi strategi, dan terakhir menjelaskan isu strategis terkait sumber daya manusia.

Teknis Implementasi Strategi

Pada bagian ini akan dibahas pada sub-sub bagian yang terdiri atas transisi formulasi ke implementasi strategi, pentingnya tujuan tahunan (*annual objectives*) sampai nanti diturunkan dalam bentuk program dan taktik, kemudian dilanjutkan pada pembahasan pentingnya kebijakan dan diakhiri alokasi sumber daya dan pengelolaan konflik.

1. *Transisi dari formulasi ke implementasi strategi*

Pada dasarnya proses perumusan strategi untuk perusahaan kecil ataupun besar, organisasi laba ataupun nirlaba biasanya tidak berbeda jauh. Namun implementasi dari strategi tersebut bervariasi secara substansial di antara perusahaan-perusahaan yang berbeda

jenis dan ukurannya. Untuk itu perlu diketahui adanya perbedaan antara formulasi strategi dan implementasi strategi seperti yang tampak pada Tabel 11.1.

Tabel 11.1. Perbedaan Formulasi dan Implementasi Strategi

Formulasi strategi	Implementasi strategi
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 terutama merupakan proses intelektual.	Strategi implementasi terutama merupakan proses operasional.
Strategi formulasi membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang baik.	Implementasi strategi membutuhkan motivasi khusus dan keterampilan kepemimpinan.
Butuh koordinasi antar beberapa individu	Butuh koordinasi dengan banyak orang
Lebih ke Science dengan penggunaan alat-alat & teknik formulasi strategi	Lebih ke seni untuk mendorong orang dalam pelaksanaannya
Orientasi pada proses	Orientasi pada orang
Tanggung jawab dari Top Manajer	Tanggung jawab dari middle/low-level manager

Dari Tabel 11.1. dapat dilihat bahwa pada saat formulasi yang dibutuhkan adalah koordinasi dengan beberapa individu dalam perusahaan. Hal ini berbeda pada saat implementasi ketika pelibatan seluruh karyawan adalah hal mutlak sehingga isu memotivasi karyawan agar melaksanakan strategi yang telah ditetapkan menjadi hal yang penting.

2. *Tujuan Tahunan*

Tujuan tahunan menjadi penting karena:

1. menjadi dasar untuk mengalokasikan sumber daya yang,
2. merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer,
3. instrumen untuk memantau kemajuan menuju pencapaian tujuan jangka panjang,
4. menetapkan prioritas organisasi divisi ataupun departemen,
5. sangat penting untuk menjaga rencana strategis tetap pada jalurnya.

Tujuan tahunan juga penting karena ini menjadi pedoman untuk tindakan mengarahkan dan sebagai dasar aktivitas setiap anggota yang ada dalam organisasi. Tujuan tahunan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan pangsa pasar. Ketika perusahaan menetapkan tujuan itu biasanya menggunakan kata kerja. Misalnya *meningkatkan* profitabilitas x persen, *meningkatkan* pertumbuhan atau *meningkatkan* pangsa pasar. Tujuan tahunan tersebut sama seperti waktu diskusi *balance scorecard*, maka harus diturunkan lebih detail dalam bentuk program atau taktik yang waktu di *balance scorecard* disebut sebagai *strategic initiative*.

3. **Program dan Taktik**

Program merupakan kumpulan dari berbagai macam taktik. Sementara taktik adalah tindakan yang diambil oleh organisasi sebagai bagian daripada upaya untuk mencapai suatu rencana strategis. Contoh perusahaan Xerox melakukan strategi *turnaround*, maka diperlukan tindakan untuk secara signifikan mengurangi biaya-biaya dan pengeluaran yang ada dalam perusahaan. Untuk itu perusahaan melakukan yang namanya Program *Lean Six Sigma*. Program ini dikembangkan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki proses yang bekerja buruk.

Lean Six Sigma dapat didefinisikan sebagai suatu filosofi bisnis, pendekatan sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi

dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-added activities*) melalui peningkatan terus-menerus radikal (*radical continuous improvement*). *Lean Six Sigma* merupakan kombinasi dari dua metode *continuous improvement* yaitu *Lean* dan *Six Sigma*. *Lean* yang dikembangkan oleh Toyota merupakan seperangkat prinsip, praktik, dan alat yang bertujuan untuk memaksimalkan *customer value*. Sedangkan *six sigma* adalah pendekatan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan dengan berfokus pada proses. Perbedaan antara *six sigma* dengan *lean six sigma* adalah *six sigma* berfokus dalam mengurangi variasi proses dan meningkatkan kontrol proses, sedangkan *lean six sigma* adalah menghilangkan proses dan prosedur yang tidak bernilai tambah dan melakukan promosi dan aliran kerja.

Untuk mengimplementasikan *Lean Sigma* di perusahaan, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang memadai. Salah satunya adalah di level *Yellow Belt*, yaitu mereka yang memiliki pemahaman dasar tentang konsep serta familiar dengan cara menganalisis dan pemecahan masalah. Program inilah yang akan dijalankan oleh Xerox dalam rangka strategi *turnaround*-nya. Hasilnya adalah Xerox dapat melakukan penghematan US\$6 juta dalam satu tahun.

Taktik sebagaimana didefinisikan sebelumnya adalah rencana operasi spesifik yang merinci bagaimana dan kapan strategi akan diimplementasikan, dan karena hal itu akan dilaksanakan maka taktik sifatnya lebih sempit dalam ruang lingkup dan lebih pendek dalam *time horizon* bilamana dibandingkan dengan strategi. Oleh karena taktik itu dapat dilihat seperti kebijakan yang menghubungkan antara perumusan strategi dan implementasi strategi.

Terdapat beberapa taktik yang mungkin dilakukan perusahaan yaitu taktik terkait waktu dan taktik terkait lokasi pasar. Taktik berdasarkan waktu berkaitan dengan kapan perusahaan akan

menerapkan rencana tersebut. Contoh taktik berdasarkan waktu adalah terkait perusahaan pertama yang memproduksi dan menjual barang atau jasa. Perusahaan yang lebih dulu masuk ke pasar akan memperoleh *first mover advantage*.

Berikut ini keuntungannya menjadi *first mover*. Pertama, perusahaan yang memproduksi dan menjual pertama produk atau barang dan jasa tersebut akan memiliki reputasi sebagai pemimpin industri. Bahkan nanti nama produknya bisa jadi identik dengan sebutan merek barang-barang yang ada di lini bisnis tersebut. Sebagai contoh LCD Projector yang pertama kali dibuat oleh Infocus. Hari ini banyak orang ketika mencari LCD Projector lebih senang menanyakan pada petugas toko mengenai ada tidaknya Infocus. Hal ini bisa terjadi karna infocus menjadi identik dengan produk LCD Projector.

Keuntungan kedua adalah *learning curve*-nya lebih baik dari pesaing. Hal ini dapat terjadi karena sebagai perusahaan yang pertama masuk ke pasar maka dia lebih mengetahui pasar dan tahu masalah-masalah yang terjadi di dalamnya sehingga di sini ada proses belajar terkait bagaimana memproduksi dengan cara yang lebih efisien, meningkatkan kualitas, dsb, yang akan lebih dulu tahu dibanding pesaingnya.

Ketiga, memperoleh keuntungan sementara yang tinggi dari pembeli. Ketika perusahaan pertama kali mengenalkan produk ke pasar maka belum ada pesaing sehingga perusahaan dapat menetapkan strategi penetapan harga *price skimming*. Jadi harganya ditetapkan semahal mungkin dengan tujuan untuk mengembalikan biaya penelitian dan pengembangan.

Keuntungan keempat penggerak pertama yang sukses juga dapat menetapkan standar untuk industri. Ketika Apple menghasilkan pertama kali produk iPod, maka itu akan menjadi standar industri untuk penyimpanan *database* lagu-lagu dan menjadi penular ke seluruh dunia.

Namun, dibalik keuntungannya, *first mover* memiliki kerugian pula (dengan kata lain keuntungan bagi *late movers* - orang yang terlambat masuk ke pasar), yaitu pertama, *late mover* mungkin dapat meniru kemajuan teknologi dari *first mover* dengan demikian perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya R&D yang mahal. Kedua, mengurangi risiko dengan menunggu sampai standar teknologi atau pasar baru tersebut telah ditetapkan atau telah terbangun dengan baik. Ketiga, memanfaatkan kecenderungan alami pada *first mover* yang mengabaikan segmen pasar. Jadi nanti ketika *first mover* mengenalkan satu produk baru, disitu pesaing dapat melihat apakah *first mover* mengabaikan segmen tertentu. Setelah mengetahui adanya segmen yang tidak dilayani maka perusahaan pesaing dapat mengisi kekosongan tersebut.

Selanjutnya taktik berdasarkan lokasi. Hal ini sangat terkait dengan dimana perusahaan akan bersaing. Perusahaan dapat menerapkan strategi bersaing baik secara ofensif atau defensif. Taktik ofensif biasanya terjadi di lokasi pasar yang pesaingnya sudah mapan. Sementara taktik defensif biasanya terjadi di pasar yang posisi pasar perusahaan saat ini harus bertahan terhadap kemungkinan serangan dari para saingannya. Taktik ofensif yang di bahas pertama meliputi *frontal assault* yaitu perusahaan langsung *head to head* berhadapan langsung dengan pesaingnya dengan catatan perusahaan memiliki sumber daya yang superior sehingga bisa mengalahkan pesaing.

Kedua adalah *flanking maneuver*, yakni perusahaan dapat menyerang bagian dari pasar dimana pesaing tersebut lemah. Jadi pada taktik ini perusahaan tidak berhadapan langsung dengan perusahaan tetapi dimana pesaing tersebut lemah. Contoh Texas instruments menghindari persaingan secara langsung dengan Intel dalam hal pengembangan prosesor komputer. Untuk itu Texas mengembangkan prosesor di luar komputer, misalnya untuk elektronik konsumen, telepon seluler, dan perangkat medis, karena

Intel tidak melayani segmen tersebut.

Ketiga *Bypass attack*, yakni perusahaan atau unit bisnis dapat memilih untuk mengubah aturan main daripada berusaha memperbaiki produk, contohnya dilakukan oleh Apple. Apple menghindari persaingan langsung dengan Microsoft Pocket PC dan Palm Pilot Intel yang menguasai perangkat komputer genggam. Apa yang dilakukan oleh Apple? Apple memperkenalkan iPod sebagai perangkat pribadi pemutar musik digital. Temuan iPod ini merupakan perubahan radikal, yang sebelumnya konsumen menggunakan Walkman buatan Sony. Dengan meredefinisi ulang pasar, maka perusahaan bisa meninggalkan pesaingnya.

Taktik yang keempat adalah *encirclement* yang berarti perusahaan mengepung posisi pesaing dalam hal produk atau pasar atau keduanya. Contohnya Steinway itu adalah produsen piano yang berkualitas di dunia. Yamaha masuk ke bisnis ini juga. Bila Yamaha masuk di produk yang berkualitas akan kalah lawan Steinway. Yamaha menggunakan taktik *encirclement* ini dengan cara membuat berbagai macam pilihan piano, keyboard, dan alat musik lainnya mulai dari yang murah sampai yang mahal.

Taktik kelima adalah perang gerilya (*Guerilla Warfare*). Pada taktik ini perusahaan melakukan “Hit and run” (pukul dan lari). Hal ini harus dilakukan perusahaan karena sumber daya perusahaan yang relatif terbatas. Dengan cara ini pendatang baru atau perusahaan kecil dapat membuat beberapa keuntungan tanpa secara serius mengancam pesaing utamanya. Kunci dari pelaksanaan perang gerilya adalah perusahaan harus cukup sabar untuk menerima keuntungan kecil dan menghindari menekan pesaing yang sudah mapan dan menghindari *head to head* dengan pesaing besar.

Setelah taktik ofensif terkait dengan dimana pasar yang akan dilayani, selanjutnya perusahaan dapat melakukan taktik defensif. Menurut Porter taktik defensif ini bertujuan untuk menurunkan kemungkinan serangan balasan. Penggunaan taktik defensif ini

menyebabkan pesaing utama berpikir “perusahaan kami tidak perlu melayani pesaing seperti ini.” Bila pesaing utama sudah berpikir seperti itu, tentu ini hal yang positif bagi perusahaan perusahaan. Namun taktik defensif ini biasanya akan mengurangi profitabilitas jangka pendek agar perusahaan bisa tetap *survive* di jangka panjang.

Ada beberapa taktik defensif, yaitu: Pertama, membangun hambatan struktural. Tujuannya membangun hambatan struktural adalah agar dapat menjadi penghambat bagi calon pesaing baru. Contohnya ketika perusahaan membuat produk untuk akses pada saluran distribusi dengan menggunakan perjanjian eksklusif. Yang dimaksud perjanjian eksklusif adalah distributor akan melayani produk dari perusahaan saja, dan tidak boleh melayani pesaing. Atau bisa juga melalui cara meningkatkan biaya bagi pengguna bila beralih produk (*buyer switching cost*).

Kedua, meningkatkan persepsi pembalasan. Hal ini dilakukan dengan membangun persepsi bilamana ada yang menyerang produk perusahaan, maka perusahaan akan melakukan pembalasan yang setimpal. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan potongan harga besar agar pelanggan tidak beralih ke pesaing baru tersebut.

Ketiga menurunkan dorongan untuk menyerang. Hal ini dilakukan dengan harapan akan mengurangi ekspektasi penantang atas keuntungan masa depan dalam industri. Contohnya South West Airlines yang merupakan perusahaan *low cost* pertama di dunia. Perusahaan ini dapat dengan sengaja menjaga strategi *low cost*, akibatnya harga jual produknya tetap rendah dan terus fokus bagaimana selalu dapat menekankan biaya. Dengan harga yang rendah tersebut maka tidak menarik bagi pesaing untuk masuk ke dalam ceruk pasar seperti ini karena keuntungannya sangat tipis bagi mereka terutama pemain baru. Inilah cara perusahaan untuk bertahan.

Selanjutnya dari program dan taktik perusahaan pembahasan akan berlanjut kepada kebijakan.

4. Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman khusus, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administrasi yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong pekerjaan menuju tujuan yang ditetapkan. Setiap perusahaan pasti memiliki kebijakan mulai bidang marketing, keuangan dan sebagainya.

Kebijakan merupakan instrumen penting untuk implementasi strategi dengan berbagai alasan. Pertama, kebijakan memberikan batasan pada jenis tindakan administrasi yang dapat diambil untuk memberikan penghargaan dan sanksi bagi perilaku. Dengan adanya kebijakan perusahaan akan memberikan batasan-batasan yang boleh dilakukan oleh karyawan perusahaan sehingga nanti bilamana karyawan melampaui kebijakan perusahaan maka diberi penghargaan. Sebaliknya kalau melanggar bisa dikenakan suatu tindakan. Kedua, membiarkan karyawan dan manajer tahu apa yang diharapkan dari mereka. Dengan demikian akan meningkatkan kemungkinan bahwa strategi yang diterapkan akan berhasil. Ketiga, memberikan dasar untuk pengendalian manajemen dan memungkinkan koordinasi lintas unit organisasi. Kebijakan ini menjadi dasar untuk perusahaan mengendalikan konflik antar sub-divisi ataupun antar sub-departemen. Keempat mengurangi jumlah waktu yang dihabiskan manajer untuk membuat keputusan. Kebijakan juga memperjelas apa pekerjaan yang harus dilakukan oleh siapa. Kelima mendorong pendelegasian dalam pengambilan keputusan ke tingkat manajerial yang sesuai, tempat berbagai masalah biasanya muncul. Jadi tidak semua keputusan itu harus sampai manajemen puncak. Keenam menjelaskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam mengejar tujuan organisasi. Kebijakan-kebijakan ini perlu dalam rangka perusahaan mengimplementasikan strategi.

5. Alokasi Sumber Daya dan Pengelolaan Konflik

Pada saat implementasi strategi khususnya setelah strategi

inisiatif dalam bentuk program dan taktik dikembangkan, maka perusahaan harus mengalokasikan sumber daya. Setiap organisasi memiliki empat sumber daya yaitu keuangan, sumber daya manusia, teknologi dan sumber daya fisik. Alokasi sumber daya merupakan aktivitas mendistribusikan aset perusahaan pada produk, wilayah, atau segmen yang menjadi prioritas dalam tujuan tahunan perusahaan. Organisasi yang tidak memiliki rencana strategis maka alokasi sumber dayanya seringkali dilakukan berdasarkan faktor personal dan cenderung bersifat bias. Tentu hal ini harus dikurangi. Pembahasan pada bagian *Balance scorecard* terdapat *strategic objectives, measurement, strategic initiative*, dan kemudian ada alokasi sumber daya dan siapa yang bertanggung jawab.

Pada saat implementasi strategi tidak terelakkan seringkali ada konflik. Konflik didefinisikan sebagai ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih pada suatu permasalahan. Dengan menetapkan tujuan tahunan dapat menyebabkan konflik karena individu memiliki harapan dan persepsi yang berbeda-beda, apalagi bila dikaitkan dengan kebutuhan dari masing-masing departemen atau fungsinya. Oleh karena itu manajer atau pembuat strategi harus melakukan *trade-off*. Manajer memilih apakah perusahaan menekankan keuntungan jangka pendek atau jangka panjang? Menekankan *profit margin* atau *marketshare*? Menggunakan penetrasi pasar atau perkembangan pasar? Mengejar pertumbuhan atau stabilitas?. Itu semua sifatnya adalah *trade off*, yakni ketika perusahaan memilih satu maka akan mengorbankan yang lain. *Trade off* ini tidak terelakkan karena perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas.

Bagaimana kalau terjadi konflik dalam perusahaan? Tentu perusahaan harus kelola dengan baik konflik ini. Hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah: Pertama, caranya adalah *avoidance* yang berarti perusahaan menghindari munculnya konflik. Pada kondisi ini, bila terjadi masalah, perusahaan akan abaikan dengan

harapan secara perlahan konflik ini akan terselesaikan dengan sendirinya. Cara kedua difusi, dimana perusahaan mengecilkan perbedaan antara pihak yang berkonflik sambil menonjolkan persamaan dan kepentingan bersama. Jadi di antara pendapat-pendapat pihak yang berbeda tersebut perusahaan mencari persamaan atau titik temunya. Ketiga dengan cara konfrontasi yakni terhadap pihak yang berkonflik tersebut perusahaan mencoba melakukan tukar *role playing*. Misalnya si A berkonflik dengan si B, perusahaan akan menukar posisi si-A dengan posisi si-B. Dengan berubah peran *role-playing* tersebut diharapkan pihak yang berkonflik akan saling mengetahui apa masalah yang dihadapi oleh masing-masing pihak tersebut, sehingga kalau mereka sudah memahami kesulitan-kesulitan yang dialami oleh masing-masing pihak, fungsi, atau departemen tersebut, maka nanti diharapkan mampu menyatukan pandangan mereka.

Hubungan Struktur Perusahaan dengan Strategi

Pembahasan selanjutnya tentang hubungan struktur organisasi perusahaan dengan strategi. Struktur organisasi dimungkinkan berubah bilamana terjadi perubahan strategi, sehingga dikatakan *structure follow strategy*. Pada dasarnya tidak ada satu desain struktur organisasi yang optimal untuk semua organisasi. Semua harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Dimungkinkan ada struktur organisasi yang relevan dengan PT A, sementara PT B mungkin tidak cocok menggunakan struktur organisasi seperti itu. Ada beberapa gejala struktur organisasi yang tidak efektif, yaitu:

1. terlalu banyak tingkatan aras manajemen,
2. terlalu banyak rapat dengan melibatkan banyak orang,
3. terlalu memberikan perhatian pada penyelesaian masalah konflik antar-departemen,
4. terlalu luas rentang kendali (*span of control*),
5. terlalu banyak tujuan yang tidak tercapai,

6. penurunan kinerja bisnis,
7. kalah dari pesaing,
8. pendapatan atau laba per karyawan lebih rendah daripada kompetitor.

Terdapat beberapa macam struktur organisasi. Pada prinsipnya terdapat empat struktur organisasi yaitu fungsional, divisional, SBU (unit bisnis strategis) dan matriks. Struktur organisasi divisional dapat dibagi berdasarkan wilayah, produk, pelanggan, dan berdasarkan proses.

Struktur fungsional perusahaan mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi-fungsi bisnis: fungsi manajemen keuangan, fungsi manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen operasional. Tabel 11.2. menyajikan keuntungan dan keterbatasan dari struktur fungsional. Sementara Gambar 11.1 menunjukkan contoh struktur fungsional.

Tabel 11.2 Keuntungan dan Keterbatasan Struktur Organisasi Fungsional

Keuntungan	Keterbatasan
Sederhana dan murah	Akuntabilitas ditekankan pada atasan
Memanfaatkan spesialisasi bisnis kegiatan seperti pemasaran dan keuangan	Delegasi wewenang dan tanggung-jawab tidak didorong
Meminimalkan kebutuhan untuk sistem kontrol yang rumit	Meminimalkan pengembangan karier
Memungkinkan pembuatan keputusan dengan cepat	Moral manajer dan karyawan rendah/tidak termotivasi
	Kecenderungan bersifat jangka pendek dan Silos (kepentingan fungsinya masing-masing)
	Memungkinan terjadinya masalah komunikasi



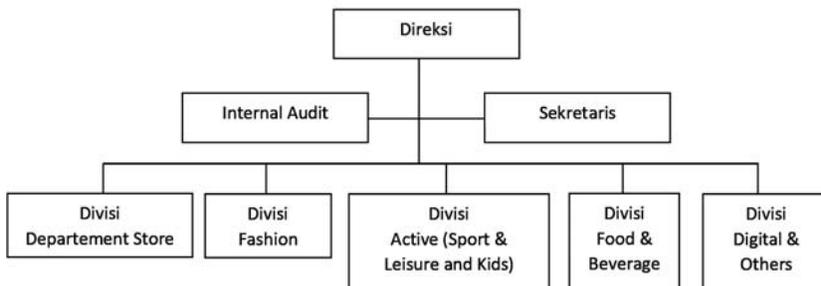
Gambar 11.1 Struktur organisasi fungsional.

Berikutnya struktur organisasi berdasarkan divisi. Kegiatan fungsional dapat dilakukan baik secara terpusat dan di setiap divisi terpisah. Struktur divisi diselenggarakan berdasarkan wilayah geografis, produk atau layanan, pelanggan, atau proses. Tabel 11.3. menyajikan keuntungan dan keterbatasan dari struktur divisional.

Tabel 11.3. Keuntungan dan Keterbatasan Struktur Organisasi Divisional

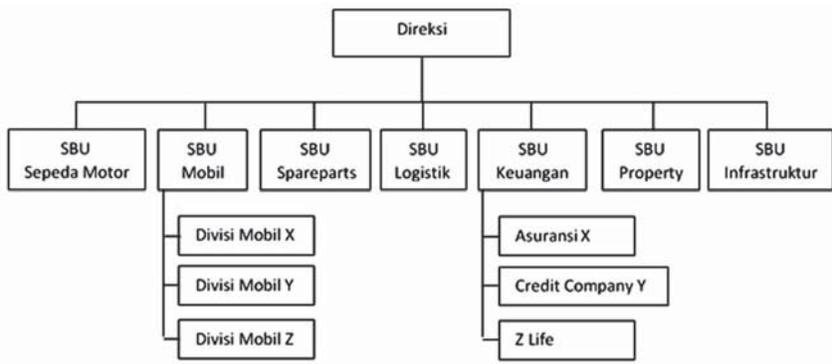
Keuntungan	Keterbatasan
Akuntabilitas jelas	Berbiaya mahal
Memungkinkan pengendalian secara lokal	Duplikasi aktivitas fungsional
Membuka pengembangan karier bagi SDM	Membutuhkan manajemen yang terlatih
Mendorong delegasi wewenang	Membutuhkan elaborasi sistem pengendalian
Mendorong iklim persaingan sehat di internal	Kompetisi antar-divisi
Memungkinkan penambahan produk atau pasar baru	Dapat mengurangi <i>sharing</i> atas ide dan sumber daya
Memungkin kontrol dan perhatian terhadap produk, pelanggan atau wilayah	Beberapa wilayah, produk atau pelanggan mungkin akan menerima perlakuan khusus

Contoh struktur organisasi divisional seperti tampak pada Gambar 11.2.



Gambar 11.2 Struktur organisasi divisional.

Gambar 11.2. merupakan contoh divisional yang berbasis produk. Selanjutnya masuk pada struktur organisasi yang ketiga yang SBU (*strategic business unit*) yakni perusahaan mengelompokkan divisi yang sama ke dalam unit bisnis strategi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit kepada eksekutif senior yang melapor langsung kepada *Chief Executive Officer* (CEO). Struktur SBU ini dapat memfasilitasi implementasi strategi dengan meningkatkan koordinasi antar-divisi yang sama dan menyalurkan akuntabilitas ke unit bisnis yang berbeda. Keuntungan lain struktur SBU adalah membuat tugas perencanaan dan pengendalian oleh kantor pusat perusahaan lebih mudah dikelola. Namun ada juga kerugian dari SBU yaitu akan menambah tingkatan manajemen sehingga berdampak pada biaya gaji yang tinggi. Berikutnya ini contoh struktur SBU pada Gambar 11.3.



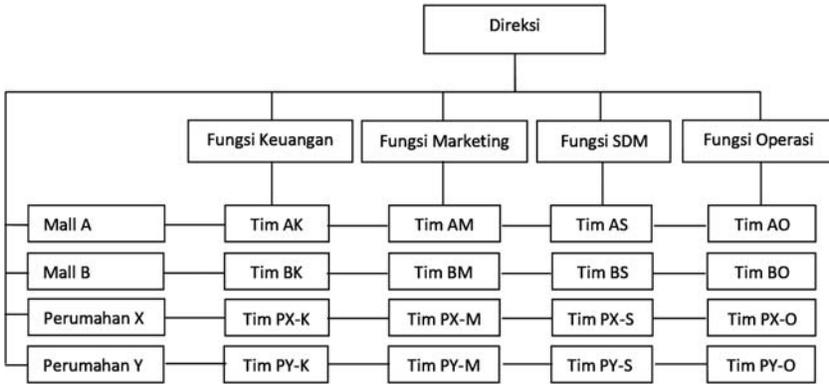
Gambar 11.3 Struktur organisasi SBU.

Struktur keempat adalah struktur matriks paling kompleks dari semua desain karena bergantung pada arus otoritas dan komunikasi vertikal dan horizontal. Agar struktur matriks menjadi efektif, organisasi memerlukan perencanaan partisipatif, pelatihan, pemahaman bersama yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, komunikasi internal yang baik, dan rasa saling percaya dan percaya diri. Tabel 11.4. menyajikan keuntungan dan keterbatasan dari struktur organisasi matriks.

Tabel 11.4. Keuntungan dan Keterbatasan Struktur Matriks

Keuntungan	Keterbatasan
Tujuan proyek jelas	Membutuhkan alur komunikasi yang ekselen baik vertikal dan horisontal
Hasil pekerjaan dapat dengan mudah dilihat oleh karyawan	Berbiaya mahal karena menciptakan banyak posisi manajerial
Mudah untuk menghentikan suatu proyek	Merusak prinsip kesatuan komando
Memfasilitasi penggunaan peralatan, SDM dan fasilitas khusus.	Menciptakan <i>dual line</i> atas <i>budget</i> , dan sumber daya ganda untuk <i>reward & punishment</i>
Sumber daya fungsional dapat digunakan bersama	Menciptakan <i>sharing</i> wewenang dan pelaporan, serta membutuhkan <i>mutual trust</i>

Keuntungan struktur matriks adalah tujuan proyek jelas dan biasanya matriks ini dipergunakan untuk *project-project*. Gambar 11.4. contoh struktur matriks.



Gambar 11.4 Struktur organisasi matriks.

Gambar 11.4. menunjukkan bahwa secara vertikal perusahaan ini dibagi berdasarkan fungsi-fungsinya, secara horizontal berdasarkan proyek-proyeknya. Dari gambar terlihat setiap tim masing-masing harus melapor kepada manager yang ada pada masing-masing *project* dan sekaligus melapor pada manajer fungsi yang ada di vertikalnya. Keuntungan hasil dari pekerjaan dapat dengan mudah dilihat oleh karyawan. Memfasilitasi penggunaan peralatan SDM dan fasilitas-fasilitas khusus serta sumber daya fungsional dapat dipergunakan bersama-sama. Keterbatasannya struktur ini adalah membutuhkan alur komunikasi yang sangat baik secara vertikal maupun secara horizontal. Struktur ini berbiaya mahal karena menciptakan banyak posisi manajerial. Kemudian merusak prinsip kesatuan komando. Biasanya setiap karyawan itu hanya melapor pada satu atasan, dengan sistem ini karyawan harus melapor pada dua atasan. Dengan adanya dua atasan, akan menciptakan pula yang namanya dua sumber daya ganda.

Isu Strategi Bidang Produksi atau Operasi

Mayoritas proses implementasi strategi ada di bagian operasi atau produksi sehingga keputusan di bidang fungsi ini bisa mengakibatkan keberhasilan atau kegagalan dalam hal implementasi. Terdapat empat hal yang terkait dengan bidang operasi yaitu restrukturisasi atau rekayasa teknis, mengelola hambatan untuk perubahan, memutuskan dimana dan bagaimana barang-barang itu diproduksi atau dihasilkan, serta mengelola ESOP (*Employee Stock Ownership Program*) bilamana implementasi strategi mengalami keberhasilan.

Restrukturisasi dan rekayasa ulang merupakan terminologi yang kerap didengungkan dalam dunia bisnis. Terdapat perbedaan di antara keduanya. Restrukturisasi itu melibatkan pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi, dan jumlah tingkat hierarki dalam perusahaan. Manfaat utama yang dicari dari restrukturisasi adalah efisiensi berupa pengurangan biaya. Sementara rekayasa ulang merupakan aktivitas untuk melakukan konfigurasi ulang atau mendesain ulang pekerjaan supaya nanti hasilnya lebih efisien. Merekayasa ulang biasanya tidak memengaruhi struktur organisasi dan juga tidak akan mengurangi pekerjaan atau PHK terhadap para karyawannya.

Dalam melakukan implementasi strategi kerap kali perusahaan perlu melakukan beberapa perubahan. Perubahan seringkali menjadi momok yang menakutkan bagi karyawan terutama mereka yang terdampak. Oleh karena itu dalam implementasi strategi dibutuhkan pengelolaan resistensi terhadap perubahan.

Terdapat tiga strategi mengelola resistensi terhadap perubahan. Pertama, strategi menekan (*force strategy*), yakni perusahaan akan melakukan perubahan dengan cara memaksa. Dalam *force strategy*, manajemen akan memberikan perintah dan meminta karyawan untuk menjalankan perintah tersebut. Kedua, strategi perubahan edukatif, yakni perusahaan menyajikan informasi dan meyakinkan

orang bahwa perubahan ini perlu dilakukan demi kesehatan dan sustainability suatu organisasi. Ketiga, strategi perubahan rasional, yakni perusahaan meyakinkan secara rasional kepada setiap individu diorganisasi untuk melakukan perubahan karena itu akan memberikan dampak keuntungan pribadi bagi seluruh karyawan.

Selanjutnya adalah memutuskan lokasi dan cara barang diproduksi. Banyak perusahaan yang memutuskan pusat produksi pada negara dengan sumber daya berbiaya murah seperti di China. Selain SDM, penentuan lokasi perusahaan itu memproduksi juga sangat tergantung pada bahan baku dan produk pelengkapannya. Perusahaan melihat meskipun tenaga kerja di China lebih murah dibanding di Italia, namun pusat mode dunia ada di Italia terutama di Italia Utara. Pemilihan Italia Utara itu dikarenakan pertimbangan bahan baku dan produk pelengkap pendukungnya yang semua lengkap ada di sana.

Proses produksi *just in time* menjadi salah satu pilihan yang akan mengurangi biaya sekaligus meningkatkan kualitas. Metode *Just in time* artinya perusahaan membuat sistem yang terintegrasi dengan *supplier* perusahaan, sehingga pemasok akan dapat mendeteksi jumlah barang yang akan diproduksi oleh kliennya, sehingga dapat mengirimkan bahan baku tersebut sesaat sebelum proses produksi dimulai. Contoh Toyota besok akan memproduksi 100 unit mobil dan salah satu komponen mobil yang dibutuhkan adalah ban. Perusahaan dapat membuat sistem yang terkoneksi dengan *supplier* ban, sehingga ketika *supplier* ban mengetahui saat ini perusahaan akan memproduksi 100 mobil maka paginya *supplier* akan mengirimkan 400 ban. Keuntungan bagi perusahaan tentu akan mengurangi biaya penyimpanan termasuk biaya gudang. Pada saat yang sama ketika pagi itu barang datang, maka bagian *inbound logistic* perusahaan akan mengecek ban tersebut sehingga bila ditemukan ban rusak atau jelek akan langsung dikembalikan. Hal ini berdampak secara tidak langsung penerapan *just in time*

bisa mendorong peningkatan kualitas.

Berikutnya terkait dengan aktivitas operasional yaitu *employee stock ownership plan* (ESOP). Pemberian saham kepada karyawan perusahaan bertujuan agar karyawan itu termotivasi karena dia bukan lagi sebagai karyawan tetapi dia juga adalah pemilik perusahaan. Dengan memberikan saham pada program ESOP diharapkan karyawan akan bekerja secara sungguh-sungguh karena mereka juga pemilik perusahaan. Biasa ESOP ini diberikan dikaitkan dengan kinerja. Jadi kalau misalnya kinerja target tahun ini tercapai maka setiap karyawan mendapat saham perusahaan.

Isu Strategis Sumber Daya Manusia

Isu strategis berikutnya adalah terkait sumber daya manusia. Terdapat tujuh masalah sumber daya manusia. Pertama, bagaimana perusahaan menghubungkan kinerja dan pembayaran dengan strategi. Jadi perusahaan menghubungkan antara kinerja dan pemberian *reward* dengan strategi. Bilamana strateginya berhasil dan kinerja perusahaan ataupun individu meningkat, maka *reward* bagi karyawan juga akan semakin tinggi. Perusahaan harus mampu menghubungkan kinerja dan pembayaran dengan capaian atas strategi. Keputusan pada kenaikan gaji, promosi, bayaran, prestasi, maupun bonus itu seharusnya didesain untuk mendukung kinerja jangka panjang dan pencapaian tujuan tahunan perusahaan. Sistem pembagian keuntungan dalam bentuk *gain sharing*, yakni bonus dapat dibagikan bilamana terhadap capaian-capaian target tahunnya akan mendorong kinerja sumber daya manusia.

Kedua, menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan rumah. Karyawan memang diminta komitmen terhadap perusahaan, namun karyawan juga harus menyeimbangkan kehidupan pribadinya bersama keluarga. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan rumah tangga, akan memberikan efek positif bagi karyawan. Kemudian berikutnya menyeimbangkan kehidupan kerja dengan

kehidupan rumah tangga. Perusahaan dapat mendorong untuk terciptanya keseimbangan antara pekerjaan di kantor dan rumah tangga. Hal ini dapat dilakukan melalui aktivitas peduli dan pendampingan terhadap orang tua, kemudian penjadwalan kerja yang fleksibel, berbagi pekerjaan (*job sharing*) dan mungkin perlu dilakukan perkemahan musim panas supaya antar karyawan dan keluarganya saling mengenal, dan saling berinteraksi.

Ketiga, mengembangkan tenaga kerja yang beragam (diversitas). Saat ini banyak perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Perusahaan multinasional ini akan banyak mempekerjakan karyawan dari berbagai latar belakang yang berbeda. Hal ini akan memberikan kinerja positif, bilamana perusahaan mampu memanfaatkan diversitas yang ada. Perusahaan dapat mengembangkan diversitas karyawan.

Terdapat lima manfaat bilamana perusahaan memiliki tenaga kerja yang beragam. Pertama, perekrutan wanita dan minoritas akan membuat perusahaan memiliki wawasan, pendapat dan perspektif yang berbeda. Kedua, tenaga kerja yang beragam itu menggambarkan perusahaan berkomitmen terhadap isu-isu non diskriminasi, sehingga akan memberikan efek positif pada citra perusahaan. Ketiga tenaga kerja yang beraneka ragamnya itu mencerminkan basis pelanggan dan dapat membantu perusahaan untuk menarik pelanggan-pelanggan baru. Keempat tenaga kerja yang beragam membantu melindungi perusahaan dari tuntutan hukum, apalagi di luar negeri terdapat aturan yang harus ditegakkan, yakni perusahaan harus merekrut karyawan tanpa diskriminasi. Kelima, tenaga kerja yang beragam memperkuat tanggung jawab sosial dan posisi etis perusahaan. Bilamana perusahaan memiliki tenaga kerja yang diversitas/beragam maka perusahaan akan memiliki posisi yang baik di mata konsumen.

Keempat, perusahaan diharapkan menggunakan kehati-hatian dalam mempekerjakan karyawan saingan. Perekrutan karyawan

dari perusahaan saingan dapat membuat hubungan dengan pesaing menjadi tambah kompleks, sehingga diharapkan perusahaan lebih bijak dalam merekrut karyawan dari perusahaan pesaing.

Kelima, menciptakan budaya yang mendukung strategi. Perusahaan perlu membangun budaya yang mendukung strategi, dengan cara melibatkan karyawan mulai dari formulasi hingga evaluasi. Perusahaan diharapkan mengembangkan sebuah budaya yang mendukung strategi. Di sini terdapat pendapat Schein yang mengidentifikasi sepuluh elemen yang berguna untuk membangun budaya terhadap strategi.

1. Pernyataan formal tentang filosofi organisasi, piagam, credo, bahan yang digunakan untuk rekrutmen & seleksi, dan disosialisasikan supaya karyawan paham nilai-nilai budaya yang ada di dalam perusahaan.
2. Merancang ruang fisik, fasad, bangunan yang mencerminkan *value-value* yang ada dalam perusahaan.
3. Teladan peran (*Role Playing*), pengajaran, dan pembinaan yang dilakukan oleh para pemimpin.
4. Penghargaan eksplisit dan sistem status, serta kriteria promosi.
5. Cerita, legenda, mitos, dan perumpamaan tentang tokoh dan peristiwa penting.
6. Hal yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan oleh para pemimpin.
7. Reaksi pemimpin terhadap insiden kritis dan krisis organisasi. Bagaimana cara pemimpin menanggapi itu akan dilihat seluruh karyawan dan akan dipandang sebagai budaya.
8. Bagaimana organisasi dirancang dan terstruktur?
9. Sistem dan prosedur organisasi.
10. Kriteria yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, promosi, pensiun dan pemberhentian.

Keenam, perusahaan berhati-hati dalam memantau media sosial karyawan. Saat ini hampir setiap orang memiliki media

sosial. Pemanfaat media sosial secara positif akan membantu citra baik bagi individu maupun perusahaan. Sebaliknya bila karyawan menggunakan media sosial untuk hal negatif akan berdampak pada citra yang tidak baik pada perusahaan.

Perusahaan harus memantau aktivitas media sosial karyawan karena pertama alasannya reputasi perusahaan dapat dengan mudah dirusak oleh karyawan yang tidak puas dan kemudian dia menceritakan ke media sosial sehingga menjadi viral. Kedua catatan media sosial dapat dibuka kembali seperti email dan digunakan sebagai bukti untuk melawan perusahaannya. Perusahaan yang mengabaikan komunikasi media sosial oleh karyawannya adalah tidak bertanggung jawab dan terlalu berisiko bagi perusahaan, sehingga sekarang kalau perusahaan melakukan rekrutmen maka akan meminta data media sosial dari calon karyawannya, kemudian bagian SDM akan mengecek isi-isi dari postingan media sosial calon karyawan tersebut.

Ketujuh, mengembangkan program kesehatan perusahaan. Program kesehatan perusahaan harus mendukung SDM untuk bekerja dalam lingkungan yang sehat. Dalam kasus Indonesia perusahaan wajib melindungi karyawan dalam bentuk keikutsertaan dalam BPJS kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Perusahaan juga dapat memberikan insentif dan hukuman bagi karyawan yang tidak menjaga kesehatannya. Penghargaan pada karyawan yang mau menjaga kesehatan dapat berbentuk misalnya memberikan diskon kepada karyawan atas premi asuransi atau bahkan ekstra uang tunai. Sedangkan karyawan yang tidak acuh terhadap kesehatannya dapat diberikan sanksi berupa biaya tambahan pada premi bagi mereka yang tidak membuat kemajuan ke arah menjadi sehat. Premi atas asuransi kesehatan perusahaan di luar BPJS itu sangat tergantung pada banyaknya klaim. Jadi semakin banyak klaim dari karyawan perusahaan, maka premi asuransi tahun berikutnya akan naik.

Kesimpulan

Pada dasarnya proses perumusan strategi untuk perusahaan kecil ataupun besar, organisasi laba ataupun nirlaba biasanya tidak berbeda jauh. Namun implementasi dari strategi tersebut bervariasi secara substansial diantara perusahaan-perusahaan yang berbeda jenis dan ukurannya. Untuk membantu kelancaran implementasi strategi yang telah ditetapkan, maka dibutuhkan pengembangan tujuan tahunan, program dan taktik, kebijakan, alokasi sumber daya dan pengelolaan konflik. Program merupakan kumpulan dari berbagai macam taktik. Sementara taktik adalah tindakan yang diambil oleh organisasi sebagai bagian daripada upaya untuk mencapai suatu rencana strategis.

Terdapat beberapa taktik yang mungkin dilakukan perusahaan yaitu taktik terkait waktu dan taktik terkait lokasi pasar. Taktik berdasarkan waktu berkaitan dengan kapan perusahaan akan menerapkan rencana tersebut. Selanjutnya taktik berdasarkan lokasi. Hal ini sangat terkait dengan dimana perusahaan akan bersaing. Perusahaan dapat menerapkan strategi bersaing baik secara ofensif atau defensif. Taktik ofensif biasanya terjadi di lokasi pasar yang pesaingnya sudah mapan. Sementara taktik defensif biasanya terjadi di pasar yang posisi pasar perusahaan saat ini harus bertahan terhadap kemungkinan serangan dari para saingannya.

Struktur organisasi dimungkinkan berubah bila mana terjadi perubahan strategi sehingga dikatakan *structure follow strategy*. Pada dasarnya tidak ada satu desain struktur organisasi yang optimal untuk semua organisasi. Semua harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Pada prinsipnya terdapat empat struktur organisasi yaitu fungsional, divisional, SBU (unit bisnis strategis) dan matriks.

Mayoritas proses implementasi strategi ada di bagian operasi atau produksi sehingga keputusan di bidang fungsi ini bisa mengakibatkan keberhasilan atau kegagalan dalam hal implementasi. Terdapat empat hal yang terkait dengan bidang operasi

yaitu restrukturisasi atau rekayasa teknis, mengelola hambatan untuk perubahan, memutuskan dimana dan bagaimana barang-barang itu diproduksi atau dihasilkan, serta mengelola ESOP (*Employee Stock Ownership Program*) bilamana implementasi strategi mengalami keberhasilan.

Isu strategis berikutnya adalah terkait sumber daya manusia. Terdapat tujuh masalah sumber daya manusia. Pertama, bagaimana perusahaan menghubungkan kinerja dan pembayaran dengan strategi. Kedua, menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan rumah. Ketiga, mengembangkan tenaga kerja yang beragam (*diversitas*). Keempat, perusahaan diharapkan menggunakan kehati-hatian dalam mempekerjakan karyawan saingan. Kelima, menciptakan budaya yang mendukung strategi. Keenam, perusahaan berhati-hati dalam memantau media sosial karyawan. Ketujuh, mengembangkan program kesehatan perusahaan.

Latihan

1. Mengapa implementasi strategi menjadi lebih kompleks dari pada tahapan formulasi strategi?
2. Jelaskan perbedaan antara tujuan tahunan, program dan taktik?
3. Mengapa ketika perusahaan telah memformulasi strategi kemudian harus diikuti dengan peninjauan struktur organisasi?
4. Jelaskan Taktik berdasarkan waktu beserta contohnya.
5. Jelaskan taktik *frontal assault* dan berikan contohnya.
6. Jelaskan taktik *flanking maneuver* dan berikan contohnya.
7. Jelaskan taktik *Bypass attack* dan berikan contohnya.
8. Jelaskan taktik *encirclement* dan berikan contohnya.
9. Jelaskan taktik *Guerilla Warfare* dan berikan contohnya.
10. Jelaskan keuntungan dan keterbatasan dari *first mover advantage*.

12

PEMANTAUAN STRATEGI

CPMK Bab 12

Setelah membaca materi ini, diharapkan peserta dapat:

1. menjelaskan proses evaluasi strategi, kriteria, dan metode yang digunakan.
2. menjelaskan *Balanced Scorecard* sebagai alat kontrol
3. menjelaskan perencanaan kontinjensi dan peran audit dalam evaluasi strategi.
4. menjelaskan tantangan abad kedua puluh satu dalam manajemen strategis.

Setelah organisasi melakukan formulasi dan kemudian mengimplementasikannya maka tahapan berikutnya adalah pengendalian dan evaluasi (*controlling & evaluation*) terhadap capaian implementasi. Tujuan pembelajaran bab ini adalah memahami bagaimana organisasi menjalankan proses evaluasi strategi, kriteria, dan metode yang digunakannya. Selanjutnya

menjelaskan bagaimana *Balance scorecard* berfungsi sebagai alat kontrol. Kemudian menjelaskan pentingnya *contingency planning* dan peran audit dalam evaluasi strategi. Terakhir menjelaskan tantangan abad ke-21 dalam manajemen strategi.

Proses Evaluasi Strategi, Kriteria, dan Metode yang Digunakan

Ada tiga kegiatan dasar dalam melakukan evaluasi strategi. Pertama, memeriksa dasar-dasar yang mendasari suatu strategi perusahaan. Perusahaan harus melakukan pengecekan terkait saat penyusunan strategi yang lalu apa saja asumsi yang mendasari saat pembuatannya, dan apakah sumsi tersebut masih relevan? Kedua, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya. Setelah berjalannya waktu, perusahaan mengukur capaian atas implementasi strategi dengan cara membandingkan antara rencana dan realisasi. Ketiga, mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Ini adalah tiga kegiatan dasar dalam evaluasi strategi.

Rumelt menjelaskan evaluasi strategi itu dikatakan baik bila memenuhi 4 kriteria. Pertama, konsistensi yaitu pentingnya kesesuaian antara tujuan dan kebijakan yang dibuat dalam rangka mengimplementasikan rencana strategi tersebut. Kedua, konsonan yaitu dalam evaluasi strategi perusahaan harus melihat trend dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal seperti apa. Ketiga, terkait dengan kelayakan. Waktu perusahaan merencanakan strategi dan ketika implementasi maka perusahaan membutuhkan sumber daya baik keuangan, SDM, dan fisik. Untuk itu, saat perusahaan mengevaluasi strategi maka penting untuk memeriksa apakah suatu organisasi telah menunjukkan kelayakan terkait dengan kemampuan, kompetensi, keterampilan, dan bakat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan strategi tersebut. Keempat, bicara tentang keunggulan, di sini strategi harus menyediakan penciptaan atau pemeliharaan keunggulan kompetitif di area aktivitas yang dipilih.

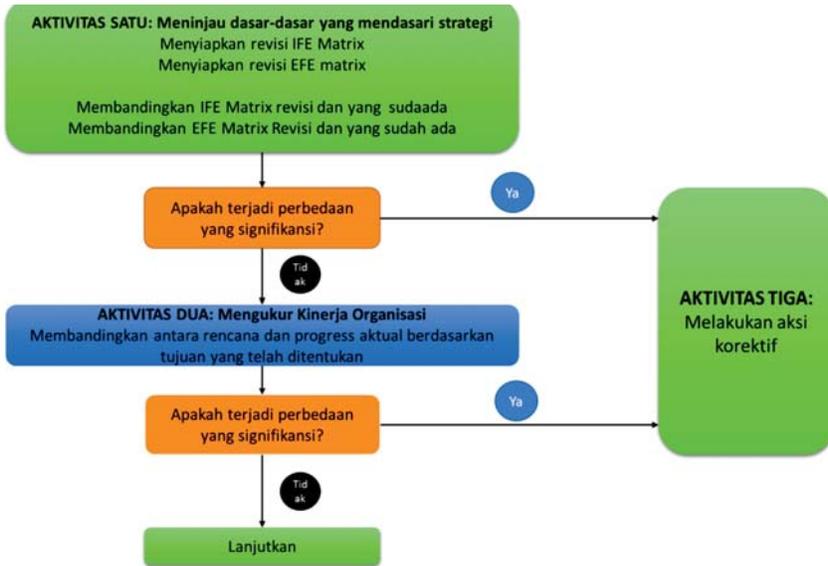
Keunggulan kompetitif biasanya merupakan hasil keunggulan dalam salah satu dari tiga bidang. Apakah perusahaan unggul di bidang sumber daya, atau apakah perusahaan unggul di bidang skill/keterampilan tertentu, atautkah perusahaan memiliki posisi persaingan yang lebih baik dibanding pesaingnya. Empat kriteria tersebut menurut Rumelt dalam rangka perusahaan melakukan evaluasi strategi.

Pertanyaan selanjutnya mengapa evaluasi strategi saat ini menjadi sulit bagi perusahaan? Sulitnya evaluasi strategi saat ini tentu sangat terkait dengan perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan yang dimaksud adalah terkait beberapa hal. Pertama, peningkatan dramatis dalam kompleksitas lingkungan. Hari ini, perubahan lingkungan sangat besar sekali Apalagi setelah tahun 2020 dan 2021 saat pandemi covid yang melanda seluruh dunia, yang telah membuat cara berbisnis dan cara bekerja itu menjadi berubah. Kedua, meningkatnya kesulitan memprediksi masa depan dengan akurat adalah karena sekarang perubahan begitu cepat sehingga perusahaan tidak bisa lagi merencanakan untuk jangka panjang. Mungkin dalam beberapa tahun harus segera dilakukan penyesuaian-penyesuaian. Ketiga, semakin banyak variabel yang akan memengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor eksternal yang akan berpengaruh terhadap perusahaan itu menjadi besar. Keempat, tingkat keusangan yang cepat bahkan dari rencana terbaik yang kita kembangkan saat formulasi strategi. Perubahan yang begitu cepat menyebabkan apa yang perusahaan rencanakan terbaik hari ini untuk 2-3 tahun yang akan datang itu menjadi tidak relevan lagi, karena adanya perubahan-perubahan yang terjadi baik dibidang politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Kelima, peningkatan jumlah peristiwa domestik dan dunia yang akan mempengaruhi organisasi. Perusahaan belajar bagaimana pandemi mengubah seluruh sistem bisnis di dunia ini. Keenam, terkait rentang waktu yang semakin berkurang atau pendek seiring dengan perubahan yang cepat. Kalau

dulu perusahaan sat mengembangkan produk hingga mencapai puncaknya membutuhkan waktu yang lama, bisa berkisar 1—12 tahun. Namun hari ini rentang waktu itu menjadi sangat cepat. Saat ini waktu pengembangan produk mulai dari tahapan pengenalan hingga mencapai *mature*/dewasa sangat cepat dan tiba-tiba produk perusahaan sudah menjadi usang, hal ini dikarenakan perubahan dan perkembangan lingkungan khususnya teknologi.

Selanjutnya bagaimana perusahaan melakukan proses evaluasi strategi? Evaluasi strategi tersebut harus dimulai dengan pertanyaan manajerial tentang harapan dan asumsi. Yang namanya evaluasi tersebut harus memicu tinjauan terhadap tujuan dan nilai yang dicapai perusahaan dan pula harus bisa merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif-alternatif tindakan, serta merumuskan kriteria evaluasi tersebut. Melakukan evaluasi strategi secara terus-menerus, itu lebih baik daripada hanya mengevaluasi pada akhir periode satu kali saja atau ketika terjadi masalah. Dengan mengevaluasi secara berkelanjutan maka perusahaan dapat melihat perkembangannya dari waktu ke waktu. Evaluasi strategi secara terus-menerus memungkinkan pemantauan terhadap tolak ukur kemajuan yang telah ditetapkan dan lebih efektif. Strategi yang berhasil adalah menggabungkan antara kesabaran dan kesediaan perusahaan untuk segera mengambil tindakan korektif bilamana perlu dilakukan secara cepat dan tidak perlu menunggu-nunggu lebih lama lagi.

Kegiatan dalam melakukan evaluasi strategi dapat dilihat pada Gambar 12.1.



Gambar 12.1 Kegiatan evaluasi strategi.

Dari Gambar 12.1. terlihat ada tiga aktivitas utama. Pertama, perusahaan meninjau asumsi-asumsi dalam penetapan strategi atau dengan istilah lain meninjau basis strategi. Perlu ditanyakan apakah perusahaan perlu melakukan revisi terhadap IFE? Revisi terhadap EFE? Karena terkait dengan adanya perubahan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Kedua mengukur kinerja organisasi, dengan membandingkan antara yang direncanakannya dalam rencana strategis dengan hasil aktual. Bilamana terjadi perbedaan signifikan maka perlu dilanjutkan pada langkah ketiga yaitu melakukan tindakan korektif. Bila dilihat detail satu per satu, meninjau basis strategi ada beberapa pertanyaan yang bisa dipergunakan untuk meninjau basis dalam perencanaan strategis, sebagai berikut.

1. Bagaimana pesaing bereaksi terhadap strategi perusahaan kita?
2. Bagaimana strategi pesaing berubah?

3. Apakah kekuatan dan kelemahan pesaing utama telah 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 dapat didorong sebelum melakukan pembalasan?
8. Bagaimana kita bisa lebih efektif bekerja sama dengan pesaing kita?

Selanjutnya bagaimana perusahaan mengukur kinerja organisasi pada tahapan kedua evaluasi strategi? Di sini perusahaan dapat membuat tiga perbandingan. Pertama, perusahaan membandingkan kinerja dari waktu ke waktu atau dengan istilah lain disebut *time series*. Berapa kinerja perusahaan tahun sebelumnya dan hari ini? Kedua, membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing atau disebut juga dengan istilahnya *cross sectional*. Pada satu titik, katakanlah tahun ini, maka perusahaan membandingkan kinerjanya dengan kinerja pesaing-pesaing. Ketiga, perusahaan membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata industri. Berapa capaian industri seperti pertumbuhan penjualan industri dibandingkan dengan pertumbuhan penjualan perusahaan. Inilah cara perusahaan mengukur kinerja organisasi.

Pertanyaan kunci yang dapat digunakan perusahaan saat mengevaluasi strategi sebagai berikut.

1. Seberapa baik keseimbangan investasi perusahaan antara proyek berisiko tinggi dan berisiko 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-faktor strategis internal dan eksternal utama perusahaan?
 7. Bagaimana kemungkinan pesaing utama menanggapi strategi tertentu?

Dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, perusahaan diharapkan memiliki dasar untuk melakukan tindakan korektif. Tindakan korektif dibutuhkan agar dapat membuat perubahan yang akan membuat posisi perusahaan menjadi kompetitif di masa yang akan datang. Tidak ada organisasi yang dapat bertahan dalam posisi yang terisolir, yakni ketika perusahaan tidak berhubungan dengan dunia dunia luar. Tidak ada organisasi yang dapat menghindari perubahan. Mengambil tindakan korektif diperlukan untuk menjaga organisasi tetap pada jalurnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan pada saat mengambil tindakan korektif seringkali akan meningkatkan kecemasan karyawan dan manajer karena ada kemungkinan ketika dilakukan tindakan korektif atas suatu kinerja yang tidak tercapai, maka mungkin saja hal tersebut akan berdampak pada mereka. Karyawan atau manajer akan was-was “jangan-jangan ini akan berdampak pada pengurangan karyawan.” Tentu hal itu sangat penting diantisipasi. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam kegiatan evaluasi strategi baik oleh manajer dan karyawan level bawah adalah salah satu cara terbaik untuk mengatasi keengganan akan perubahan.

Balanced Scorecard sebagai Alat Kontrol

Balance scorecard (BSC) telah dibahas pada bab sebelumnya. Di awal pengantar pembahasan BSC telah sedikit digambarkan bahwa BSC dapat digunakan untuk menjadi alat pengendalian manajemen. Pada saat pembahasan BSC dimulai bagaimana

perusahaan membuat tema strategi. Tema strategi itu diturunkan dari yang namanya visi, misi, dan strategi besar perusahaan. Kemudian masuk ke dalam empat perspektif, dan tema strategi biasanya bersifat lintas perspektif, kemudian ada tujuan strategick (*strategic objectives*) dari masing-masing perspektif, kemudian ada pengukuran (*measurement*), ada inisiatif strategis (*Strategis initiatives*), diakhiri adanya anggaran untuk implementasi strategi tersebut.

Sisi positif BSC adalah dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian. Bila kembali memperhatikan pada *scorecard*-nya yang terdiri dari tujuan strategis, kemudian target, dan strategi inisiatif, maka dilihat terdapat target tahunan yang bisa diukur. Kalau misalnya perusahaan tidak mencapai target tahunan yang telah ditetapkan, maka perlu ada strategi inisiatif tahun berikutnya yang harus dilakukan. BSC sendiri menyeimbangkan antara kinerja keuangan yang terkait ukuran keuangan dan kinerja non-keuangan. Pengendalian dengan BSC dilakukan dengan melihat *scorecard* mana yang target-nya tidak tercapai, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

Perencanaan Kontinjensi dan Peran Audit dalam Evaluasi Strategi.

Dalam dunia bisnis terdapat suatu realitas ketika seringkali rencana strategi perusahaan itu tidak berjalan sepenuhnya. Untuk itu perusahaan harus mengembangkan rencana alternatif. Rencana alternatif tersebut dikenal sebagai perencanaan kontinjensi (*contingency planning*). Perencanaan kontinjensi didefinisikan sebagai rencana alternatif yang dapat diterapkan jika terjadi peristiwa penting tertentu yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Misalkan perusahaan membuat rencana “A”, yang kemudian karena ada perubahan lingkungan eksternal menyebabkan rencana tersebut tidak dapat berjalan, maka perusahaan harus

memiliki rencana alternatif sebut saja rencana “B”. Rencana “B” inilah yang disebut sebagai rencana kontinjensi.

Premis dasar dari manajemen strategis yang baik adalah bahwa perusahaan-perusahaan diharapkan menjadi proaktif mempersiapkan rencana untuk menghadapi peristiwa yang tidak menguntungkan dan menguntungkan sebelum semuanya terjadi. Jadi kita membuat rencana “A” dan rencana “B”, saat formulasi strategi. Banyak organisasi yang menyiapkan rencana darurat ini hanya untuk kejadian yang tidak menguntungkan. Perseptif ini harus diubah. Seharusnya perusahaan juga menyiapkan kondisi-kondisi kontinjensi terhadap hasil-hasil yang melampaui harapan. Beberapa contoh pertanyaan kontinjensi adalah bilamana pesaing menarik diri dari pasar tertentu. Maka apa yang harus dilakukan perusahaan? Atau jika tujuan penjualan tidak tercapai, apa yang harus dilakukan agar perusahaan terhindar dari kerugian? Berikutnya jika permintaan produk baru melebihi dari rencana (melampaui kapasitas produksi), maka apa yang harus dilakukan? Jika terjadi bencana alam, maka apa yang harus dilakukan? Jika kemajuan teknologi baru membuat produk perusahaan menjadi usang, maka apa yang harus dilakukan? Semua ini sebaiknya sudah disiapkan dari awal.

Perencanaan kontinjensi yang efektif itu dilakukan melalui:

1. identifikasi peristiwa baik dan buruk yang dapat membahayakan strategi,
2. tentukan kapan peristiwa baik dan buruk akan terjadi,
3. tentukan pro dan kontra yang diharapkan dari setiap peristiwa kontinjensi,
4. mengembangkan rencana kontinjensi untuk peristiwa kontinjensi utama,
5. tentukan titik pemicu peringatan dini untuk peristiwa kontinjensi utama.

Setelah memahami perencanaan kontinjensi, maka selanjutnya dibahas alat yang sering digunakan dalam evaluasi strategi yaitu audit. Audit sendiri menurut *American Accounting Association*, adalah proses sistematis untuk memperoleh, mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi, (asersi itu pernyataan tentang aktivitas dan kejadian ekonomi untuk memastikan kesesuaian antara pernyataan ini dan kriteria yang telah ditetapkan) serta mengomunikasikan hasilnya kepada pengguna yang berkepentingan. Biasanya auditor akan mengecek laporan keuangan perusahaan apakah sesuai dengan kriteria dalam kasus ini adalah standar akuntansi keuangan yang berlaku di Indonesia. Saat ini standar akuntansi yang berlaku universal adalah IFRS (*International Financial Reporting Standard*).

Sistem evaluasi strategi yang efektif bilamana kegiatan evaluasi strategis tersebut harus ekonomis. Terlalu banyak informasi bisa sama buruknya dengan terlalu sedikit informasi, dan terlalu banyak kontrol juga berbahaya. Kegiatan evaluasi strategi harus bermakna. Kegiatan-kegiatan harus secara khusus berhubungan dengan tujuan perusahaan. Kegiatan evaluasi harus memberikan informasi yang tepat waktu. Kegiatan evaluasi juga harus dirancang untuk memberikan gambaran dengan yang benar tentang apa yang terjadi. Aktivitas evaluasi tidak boleh mendominasi keputusan perusahaan. Aktivitas ini harus menumbuhkan saling pengertian, kepercayaan, dan akal sehat.

Tantangan Abad Kedua Puluh Satu dalam Manajemen Strategis

Perusahaan menghadapi tantangan abad ke-21 yang semakin kompleks di bidang manajemen strategis. Beberapa tantangannya adalah pertama, memutuskan apakah proses manajemen strategi itu lebih merupakan seni atau ilmu pengetahuan. Tentu ketika perusahaan melakukan formulasi strategi itu sebenarnya lebih

banyak pada ilmu pengetahuan, akan tetapi ketika perusahaan melakukan implementasi maka akan lebih banyak pada tataran seni. Perusahaan harus dapat menyeimbangkan antara ilmu pengetahuan dan seni tersebut.

Pertanyaan berikutnya apakah strategi itu harus dibuka kepada *stakeholder* atau ditutup? Di sini perusahaan juga harus dapat menyeimbangkan mana strategi yang memang bisa diakses semua orang, dan mana strategi yang harus tertutup dan hanya orang-orang tertentu dalam perusahaan yang tahu. Salah satu buku klasik yang ditulis Sun Tzu yaitu Seni Berperang bahwa salah satu yang terbaik saat menghadapi peperangan adalah mengetahui bagaimana kekuatan dan kelemahan dari musuh negara/perusahaan.

Berikutnya adalah apakah perusahaan memutuskan bahwa proses manajemen strategi itu *Top Down* atau *Bottom Up*? *Top Down* berarti peranan dari para top manajemen menjadi utama, sedangkan *Bottom Up* dari bawah ke atas. Perusahaan juga harus dapat mengkombinasikan antara *Top Down* dan *Bottom Up* sehingga menjadi hasil yang lebih optimal. *Top-Down* memiliki kelebihan sifatnya yang *helicopter view*, yakni Top manajemen yang berada dalam posisi di atas dapat melihat dengan wawasan yang lebih luas, sedang *bottom-up* memiliki kelebihan komitmen karyawan yang lebih tinggi karena dilibatkan dalam pengambilan putusan strategis.

Agar perusahaan dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strategi maka beberapa panduan untuk manajemen strategi yang efektif yaitu: perusahaan selalu menjaga agar proses formulasi dan implementasi tetap sederhana dan mudah dimengerti oleh semua pihak; hilangkan jargon-jargon atau istilah-istilah perencanaan yang tidak jelas; tetap menjaga agar prosesnya menjadi tidak seperti rutinitas; memvariasikan tugas, keanggotaan tim, format rapat, pengaturan bahkan kalender pelaksanaan itu menjadi lebih baik supaya orang tidak terjebak pada rutinitas

belaka; berikutnya sambut kabar buruk dan dorong pemikiran dari *devil advocate*. *Devil advocate* adalah seseorang yang mengambil posisi berlawanan dengan argumentasi orang lain, bukan karena tidak setuju tetapi karena dia ingin menguji keabsahan atau validitas argumentasi tersebut. Hal ini perlu dikembangkan dalam suatu organisasi. Jangan biarkan para teknisi memonopoli proses perencanaan karena nanti akan terjebak pada aktivitas rutinitas. Sedapat mungkin melibatkan manajer dan sumber daya dari semua area perusahaan. Demikianlah materi terkait pengendalian manajemen strategis.

Kesimpulan

Organisasi setelah melakukan formulasi dan kemudian mengimplementasikannya maka tahapan berikutnya adalah pengendalian dan evaluasi (*controlling & evaluation*) terhadap capaian implementasi. Ada tiga kegiatan dasar dalam melakukan evaluasi strategi. Pertama, memeriksa dasar-dasar yang mendasari suatu strategi perusahaan. Kedua, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya. Ketiga mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

Sulitnya evaluasi strategi saat ini tentu sangat terkait dengan perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan yang dimaksud adalah terkait: peningkatan dramatis dalam kompleksitas lingkungan; meningkatnya kesulitan memprediksi masa depan dengan akurat; semakin banyak variabel yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan; tingkat keusangan yang cepat bahkan dari rencana terbaik yang kita kembangkan saat formulasi strategi; peningkatan jumlah peristiwa domestik dan dunia yang akan mempengaruhi organisasi; dan terkait rentang waktu yang semakin berkurang atau pendek seiring dengan perubahan yang cepat.

Pada saat pembahasan BSC perusahaan memulainya dengan tema strategi kemudian masuk ke dalam empat perspektif, dan tema

strategi biasanya bersifat lintas perspektif, kemudian ada tujuan strategis (*strategic objectives*) dari masing-masing perspektif, kemudian ada pengukuran (*measurement*), ada inisiatif strategis (*Strategis initiatives*), diakhiri adanya anggaran untuk implementasi strategi tersebut. Sisi positif BSC adalah dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian dengan melakukan pengukuran capaian target tahunan. Perusahaan harus mengembangkan rencana alternatif karena seringkali perubahan dalam lingkungan sangat cepat sehingga membutuhkan tindakan segera. Rencana alternatif tersebut dikenal sebagai perencanaan kontinjensi (*contingency planning*).

Latihan

1. Apakah yang dimaksud dengan tiga kegiatan dasar dalam melakukan evaluasi strategi?
2. Mengapa evaluasi strategi saat ini, menjadi sulit bagi perusahaan?
3. Bagaimana perusahaan melakukan proses evaluasi strategi?
4. Mengapa *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sebagai alat perencanaan dan sekaligus alat untuk pengendalian?
5. Bagian mana dari tahapan *balanced scorecard* yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian? Jelaskan argumentasi Anda.
6. Mengapa perusahaan harus memiliki rencana kontinjensi?
7. Apakah rencana kontinjensi dikembangkan saat terjadi suatu masalah? Apakah rencana kontinjensi hanya disiapkan untuk kejadian terburuk? Jelaskan argumentasi Anda.
8. Menurut Anda apakah formulasi strategi itu lebih baik bersifat *top-down* atau *bottom up*? Jelaskan argumentasi Anda.
9. Menurut Anda apakah pengembangan dan implementasi strategi itu lebih bersifat ilmu pengetahuan atau seni? Jelaskan argumentasi Anda.
10. Mengapa perusahaan harus mendengarkan *devil advocate*?

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- David, F.R., & David, F.R. (2017). Meredith E. David, “Strategic Management”, 17th Edition, Pearson Education Limited, USA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., and David Norton. “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.” *Harvard Business Review* 70, 1 (January–February 1992): 71–79.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H., Brunet, J. P., & Waters, J. (1986). Does planning impede strategic thinking? Tracking the strategies of AirCanada 1937–1976. In R. Lamb & P. Shrivastava (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 4. (pp. 3–41). Greenwich, CT: JAI Press.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57(2) May 1979, 137–145

- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. ISBN 0-684-84148-7.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster. ISBN 9781416595847
- Porter, M.E. (1996, November–December). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rothaermel, F.T. 2019. *Strategic Management*, 4th edition, New York, McGraw Hill.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2) (Apr. - Jun., 1984), 171-180.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation & Sustainability.*, 15th ed., New York, Pearson.
- <https://investors.coca-colacompany.com/strategy/growth-strategy>
- <https://investors.coca-colacompany.com/strategy/growth-strategy>
- <https://medium.com/writ-150-at-usc-fall-2020/the-reasons-behind-home-depots-multimillion-dollar-failure-in-china-699bcb76ec25>
- <https://rockstarsbm.wordpress.com/2014/11/23/perceptual-maps/>
- <https://serikatnews.com/csr-di-indonesia-sudah-tepat-atau-salah-kaprah/>
- <https://tirto.id/sejarah-jatuh-bangun-pt-astra-bersama-william-soeryadjaya-cvcj>
- <https://wartaekonomi.co.id/read311722/kisah-perusahaan-raksasa-home-depot-bisnis-perabot-rumah-paling-jaya-di-as-yang-hartanya-usd110-m?page=1>
- <https://www.brainacademy.id/blog/apa-itu-bioteknologi>
- <https://www.dicoding.com/blog/kecerdasan-buatan-adalah/>
- <https://www.smkn4tangsel.sch.id/read/7/artikel-internet-of-things>

MANAJEMEN STRATEGI

Buku ini terdiri dari dua belas bab yang dimulai dari pengantar manajemen strategi, kemudian dilanjutkan dengan topik globalisasi, etika, tanggungjawab sosial dan isu keberlanjutan yang saat ini menjadi perhatian masyarakat luas. Selanjutnya topik dilanjutkan dengan strategi bisnis dan korporasi, dan kemudian pengembangan visi, misi dan perencanaan strategis. Setelah memahami tahapan perencanaan strategis, maka pembahasan dilanjutkan dengan audit eksternal yang akan membahas lingkungan di luar organisasi mulai dari politik, hukum, sosial, budaya, ekonomi, dan perubahan teknologi yang semua akan berdampak pada bisnis perusahaan. Setelah memahami lingkungan eksternal maka pembahasan dilanjutkan pada lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada diperusahaan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Setelah memahami lingkungan eksternal dan internal maka pembahasan dilanjutkan dengan tahapan pengembangan strategi, dimana berbagai macam alat untuk menghasilkan strategi dibahas satu persatu mulai dari Matriks TOWS, SPACE, BCG, IE, Grand Strategy dan QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang akan dilaksanakan. Setelah membahas berbagai macam alat tersebut, dilanjutkan dengan pembahasan pengembangan strategi ke pasar internasional. Balanced Scorecard sebagai salah satu alat untuk pengembangan strategi dan sekaligus alat control akan dibahas pada bagian selanjutnya. Setelah melalui berbagai tahapan perencanaan, maka pembahasan buku ini dilanjutkan dengan tahapan implementasi, eksekusi hingga pengendalian terhadap strategi yang telah ditetapkan.

Penerbit:

Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI dan APPTI

Jl. Raya Kalirungkt Surabaya 60293

Telp. (62-31) 298-1344

E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id

Web: ppi.ubaya.ac.id

ISBN 978-623-8038-26-8

