

MANAJEMEN STRATEGI 4.0

HERNING INDRIASTUTI

PRAKATA

Buku ini adalah buku “alon-alon asal kelakon” pelan-pelan buku ini ditulis, diantara kesibukan penulis. Menuangkan ide, *reading*, menuliskannya, membatikannya di atas kertas, membuatnya menjadi sajian yang enak untuk di nikmati, menjadikan buku yang dinikmati seperti membaca cerita fiksi, merupakan harapan bagi penulis. Buku ini juga dilengkapi dengan Capaian Pembelajaran dalam setiap bab nya, juga dilengkapi aplikasi langsung kasus dalam setiap pembahasannya, sehingga memudahkan pembaca untuk memahami tentang sebuah manajemen strategik.

Manajemen strategik merupakan mata kuliah yang literasinya melintasi berbagai ilmu manajemen. Ide penulisan melihat tidak terlalu banyaknya buku manajemen yang berliterasi berbahasa Indonesia, dan belum banyaknya penulis yang menuangkan dalam buku, ini adalah peluang bagi penulis dengan menulis dengan model aplikasi kasus.

Harapannya, buku ini bisa berkontribusi bagi semua kalangan, baik akademisi, mahasiswa dari strata satu hingga strata tiga, hingga para pengambil kebijakan dan keputusan perusahaan. Selamat menikmati

Salam

Penulis

DAFTAR ISI

Prakata	
Daftar Isi	
Daftar Gambar	
Daftar Tabel	
Bab I Manajemen Strategi dan Daya Saing	
Deskripsi Singkat	
1.1 Basis Persaingan	1
1.2 Model Organisasi dan Industrial	2
1.2.1 Daya Saing Nasional / National Competitive	3
1.2.2 Globalisasi dan Tantangan Manajemen Strategik	4
1.2.3 Globalisasi yang berkelanjutan	4
1.3 Model Alternatif Meraih Keunggulan Kompetitif	4
1.3.1 Model Organisasional I/O	5
1.3.2 Model Berbasis Sumber Daya/Resource Based	5
1.3.2 Model gerilya	6
1.4 Peranan Stakeholder	6
1.5 Proses Manajemen Strategis	7
Rangkuman	7
Pertanyaan	8
Bab II Analisa Lingkungan Eksternal	
Deskripsi Singkat	
2.1 Lingkungan Eksternal	9
2.2 Analisa Kekuatan Persaingan	10
2.2.1 Persaingan Dalam Industri Yang Sama	10
2.2.2 Ancaman Masuknya Pendetang Baru	11
2.2.3 Ancaman Barang Substitusi	12
2.2.4 Daya Tawar Produsen	12
2.2.5 Daya Tawar Konsumen	12
Rangkuman	13
Pertanyaan	13

Bab III Lingkungan Internal Perusahaan	
Deskripsi Singkat	
3.1 Model RBV	14
3.2 Sumber Daya/Resource	15
3.2. 1 Sumber Daya Yang Berharga	15
3.3 Kompetensi Inti	16
3.4 Analisis Rantai Nilai/Value Chain	17
3.5 Analisis SWOT	18
Rangkuman	20
Pertanyaan	20
Bab IV Strategi Bersaing Unit Bisnis	
4.1 Pelanggan Unit Bisnis	21
4.2 Tujuan Strategi Unit Bisnis	22
4.3 Perbedaan Strategi Unit Bisnis	22
4.3.1 Strategi Adaptif Miles dan Snow	23
4.3.2 Strategi Unit Bisnis Abel	23
4.3.3 Strategi Bersaing Generik dan Porter	23
4.3.4 Strategi Bersaing Lingkungan Hiperkompetisi	24
1. Perbedaan Persaingan Sempurna dan Hiperkompetisi	24
Rangkuman	24
Pertanyaan	24
Bab V Persaingan Dan Dinamika Persaingan	
5.1 Persaingan Pasar	26
5.2 Persaingan Kompetitif dan Dinamika Persaingan	27
5.3 Faktor-Faktor Lain yang Mempengaruhi Kompetitif dan Dinamika Bersaing	28
5.4 Persaingan Melalui Aliansi	29
Rangkuman	30
Pertanyaan	30
BAB VI Strategi Korporasi	
6.1 Strategi Korporat	31
6.1.1 Beda Organisasi Bisnis Tunggal dan Organisasi Multibisnis	32

6.1.2 Alternatif Arah Usaha	32
6.2 Strategi Pertumbuhan	33
6.2.1 Strategi Konsentris	33
6.2.2 Integrasi Vertikal	34
6.2.3 Integrasi Horizontal	34
6.3 Strategi Diversifikasi	35
6.4 Strategi Internasional	35
6.5 Strategi Stabilitas	36
6.6 Strategi Pembaharuan	36
Rangkuman	38
Pertanyaan	38
BAB VII Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi	
7.1 Perbedaan Merger dan Akuisisi	39
7.1.1 Alasan Akuisisi	39
7.1.2 Masalah Akuisisi	40
7.2 Akuisisi Yang Efektif	41
7.3 Restrukturisasi	41
Rangkuman	43
Pertanyaan	43
BAB VIII Strategi Internasional	
8.1 Identifikasi Pasar Internasional	44
8.2 Macam-Macam Cara Memasuki Pasar Internasional	45
8.3 Teori Strategi Internasional	46
8.4 Strategi Internasional	47
Rangkuman	48
Pertanyaan	49
BAB IX Tata Kelola Korporat Yang Baik	
9.1 Arti Tata Kelola Korporat Yang Baik	50
9.2 Perbedaan Tata Kelola Yang Lemah dan Yang Kuat	51
Rangkuman	51
Pertanyaan	52

BAB X STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGAWASAN	
10.1 Pola Struktur Organisasi	53
10.2 Bentuk Struktur Organisasi	54
10.2.1 Struktur Sederhana	54
10.2.2 Struktur Fungsional	54
10.2.3 Struktur Divisional	55
10.3 Unit Bisnis Strategik (UBS)	56
10.4 Struktur Holding Company	57
10.5 Struktur Matrik	58
Rangkuman	59
Pertanyaan	59
BAB XI IMPLIKASI KEPEMIMPINAN TERHADAP STRATEGI	
11.1 Kepemimpinan Strategik	60
11.2 Kepemimpinan Strategik Dalam Menghadapi Perubahan	60
11.2.1 Strategik Intent	61
11.2.2 Pengembangan Organisasi Perusahaan	61
11.2.3 Membentuk Budaya Perusahaan	61
11.3 Kepemimpin Strategik yang Efektif	62
11.3.1 Pemimpin yang Baik	62
11.3.2 Kepemimpinan Strategik yang Efektif	62
11.4 Menjadi Pemimpin Pasar	63
11.4.1 Competing on the edge	64
11.4.2 Pioner vs Market Leader	65
11.4.3 Nonpioner vs Market Leader	65
Rangkuman	66
Pertanyaan	66
BAB XII STRATEGI KEWIRAUSAHAAN	
12.1 Inovasi & Kewirausahaan Korporat	67
12.1.1 Kewirausahaan internal korporat	68
12.1.2 Integrasi Antar Fungsi	68

12.1.2.1 Kendala Integrasi	69
12.1.2.2. Kemudahan Integrasi	69
12.1.2.3 Menarik Nilai Inovasi	69
12.2 Kewirausahaan dan Perusahaan Kecil	70
Rangkuman	71
Pertanyaan	71
Daftar Pustaka	72

BABI

MANAJEMEN STRATEGI DAN DAYA SAING

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mempelajari tentang konsep, prinsip, dan proses manajemen strategi bisnis dengan menganalisis tentang daya saing perusahaan dan organisasi pada tataran manajemen strategi.

Materi :

1. Menganalisis Manajemen Strategi Berbasis Persaingan
2. Menganalisis Model Organisasi Industrial
3. Menganalisis Model Berbasis Sumberdaya
4. Menganalisis Stakeholders
5. Menganalisis Pemimpin strategis
6. Menganalisis Proses manajemen strategi

1.1 MENGAPA MEMPELAJARI STRATEGI

Kata strategi berbasis pada nilai *positioning* suatu perusahaan dalam tingkat persaingan dan cenderung melengkapi satu dan lainnya. *Positioning* yang pertama adalah berdasarkan pada *variety-based positioning* yaitu berdasarkan pada variasi produk yang ditawarkan, strategi ini adalah melayani pelanggan dalam jumlah besar dengan berbagai macam produk, dunia perbankan melakukan *positioning* dengan menawarkan produk tabungan, deposito hingga kredit. *Positioning* kedua perusahaan melayani hampir semua kebutuhan pelanggan, pelanggan *Ace Hardware* merupakan contoh yang bagus, memenuhi semua kebutuhan peralatan rumah tangga. Jenis *positioning* ini, punya pelanggan sama namun mempunyai kebutuhan yang berbeda, dengan situasi yang berlainan pula. *Positioning* ketiga, segmentasi pelanggan yang dapat diakses dengan berbagai cara. Kebutuhan sama dengan pelanggan lain, namun berbeda aktivitasnya untuk meraih pelanggan. Traveloka perusahaan yang mempunyai segmen orang-orang yang melakukan aktivitas *traveling*, namun berbeda aktivitasnya.

Dari hal ini untuk menjawab pertanyaan ini, maka harus tahu apa yang dimaksud “strategi”. Konsep strategi dikatakan sebagai berikut :

....hal untuk menciptakan posisi yang unik dan bernilai yang berkelanjutan, yang melibatkan aktivitas perusahaan sehingga akan berbeda dengan perusahaan lain (Porter, 1985)

.... cara meningkatkan nilai perusahaan secara terus menerus dengan mengalokasikan sumber daya dalam waktu jangka panjang (Hamel dan Prahalad, 1989)

.... cara untuk menganalisis, aksi untuk pengambilan suatu keputusan perusahaan sehingga bisa menciptakan daya saing yang berkelanjutan (Dess, *et al*, 2004)

Dari beberapa definisi mempunyai kesamaan frase bahwa strategi berhubungan dengan perusahaan dalam jangka panjang, konsistensi dan kebijakan perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage*.

1.2 MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS PERSAINGAN

Definisi Manajemen Strategi :

Menurut Dess, *et al* (2004) bahwa manajemen strategi terdiri dari tiga proses yang berkelanjutan yaitu analisis, keputusan dan aksi :

Analisis : Manajemen strategi menitikberatkan pada analisis hierarki tujuan (visi, misi dan sasaran) dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Keputusan : bagaimana suatu perusahaan bersaing dan berkompetisi dengan perusahaan lain

Aksi : Sebagai tempat mengimplementasikan kebijakan strategi hingga mendesain organisasi perusahaan

Maka disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah bagaimana cara perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar atau bagaimana cara perusahaan mampu mempertahankan keuntungan yang berkesinambungan. Menurut (Barney, 1991) bagaimana perusahaan dikatakan unggul dan mempunyai *competitive advantage* maka harus mempunyai nilai yang unik, bernilai dan sulit ditiru oleh pesaingnya.

Kasus bagaimana Lion Air mampu bertahan sebagai penerbangan *low fare* (berbiaya murah) di Indonesia. Strategi apa yang digunakan ? Cerita bermula dari ketika Lion Air pertama

kali terbang dengan menempatkan berbagai strategi, di mulai dari strategi operasional yaitu mengganti pesawat dari jenis Boieng menjadi Airbus MD 82, ini pun dilakukan modifikasi tempat duduk sehingga mampu menambah penumpang dan tercipta biaya efisiensi, selanjutnya tidak adanya *food and beverage* ketika mengudara, juga tidak menyewa garbarata. Sedangkan strategi kedua adalah strategi promosi yang dilakukan ada dengan memasang 500 spanduk di beberapa titik point yang strategis, memberi undian hadiah BMW dan ternyata yang pertama mendapatkannya adalah seorang tukang tambal ban. Strategi distribusi dengan *no deposit* dan *no abacus*.

Untuk mendapatkan jalur penerbangan yang gemuk maka yang dilakukan Lion Air dengan melihat SLLJ yaitu Sambungan Langsung Jarak Jauh, dengan alasan bahwa di mana banyak yang melakukan telpon dengan jarak jauh maka disimpulkan bahwa penduduk suatu kota tersebut biasanya adalah pebisnis atau dengan kata lain penduduknya sering melakukan *moving city*. Lion Air juga melihat adat istiadat di berbagai etnis sebagai alasan pengambilan waktu terbang...kenapa ? Indonesia terdiri dari berbagai suku bangsa yang berbeda-beda, ini diterapkan Lion ketika, mengapa Lion Air terbang pada waktu subuh dari Padang ke Jakarta, ini karena type masyarakat Padang yang religius. Dan hingga detik ini Lion masih merajai penerbangan murah di Indonesia.

1.2.1 Daya Saing Nasional / National Competitive

Daya saing nasional merupakan tingkat sampai sejauh mana suatu negara dapat memenuhi permintaan pasar internasional dalam memproduksi barang dan jasa sampai bagaimana cara mempertahankan dan meningkatkan pendapatan riil penduduknya. Segmentasi berbagai *tagline* pariwisata setiap negara berbeda-beda, dimana setiap negara harus bersaing untuk meraih pangsa pasar wisatawan dunia. Indonesia dengan *Wonderful Indonesia* yang menggambarkan betapa indahny tempat wisata di Indonesia. Malaysia dengan *Truly Asia*, bahwa wisatawan akan mendapatkan semua Asia ada di Malaysia. Thailand dengan *Tourism Heaven of Far East*, Thailand merupakan surga pariwisata dari Timur Jauh. Daya saing pariwisata negara-negara Asia merupakan daya saing nasional. Ini mempunyai peranan penting dalam ekonomi global sehingga akan muncul beberapa organisasi yang bersifat regional hingga internasional seperti European Community (EC) sebagai badan perdagangan, North American Free Trade

Agreement (NAFTA), General Agreement on Tariff and Trade (GATT) hingga ASEAN di Asia Tenggara.

1.2.2 Globalisasi dan Tantangan Manajemen Strategik

Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia yang disertai dengan penyesuaian politis dan budaya. Globalisasi mendorong integrasi internasional sehingga meningkatkan peluang bagi perusahaan. Globalisasi ada karena adanya berbagai dorongan, seperti runtuhnya Uni Sovyet yang diikuti dengan kecenderungan *free market socialism*, integrasi Uni Eropa bersatu dengan menggabungkan satu Uni Moneter Eropa, krisis moneter internasional, krisis minyak dan komoditi moneter lainnya. Bahkan kecenderungan negara yang tertutup (*isolating*) dari luar sekarang mulai membuka diri seperti kunjungan pemimpin Korea Utara Kim Jong Un ke Cina dan beberapa negara lainnya, selama ini Korea Utara adalah negara yang mengisolasi diri dari negara lainnya, ini membuktikan telah terjadi transformasi dari nasional, regionalisasi hingga ke internasionalisasi, sebagai bukti bahwa dunia terintegrasi, terutama setelah terjadinya era digitalisasi.

1.2.3 Globalisasi yang berkelanjutan

Faktor utama yang mendasari adanya globalisasi, yang pertama adanya *Marshall Plan* dimana banyak negara yang mengalami *chaos* karena terjadinya perang dunia II. Sebelum perang dunia II Amerika bukanlah negara yang diperhitungkan, negara yang diperhitungkan adalah Inggris, namun setelah melakukan restrukturisasi ekonomi dengan bantuan dana hibah dari luar Amerika mampu menunjukkan dirinya sebagai negara *super power*, begitu juga dengan Jepang. Jepang negara yang porak poranda karena bom atom di Hiroshima dan Nagasaki, mampu bangkit setelah adanya restorasi Meiji.

Faktor kedua adalah GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*) sebagai pemicu utama adanya permintaan. Dimana tujuan GATT adalah (1) pengurangan tariff (2) pelarangan hambatan kuantitatif dan non tarif lainnya (3) penghapusan diskriminasi perdagangan. Hingga memunculkan penghapusan batas-batas global. Uni Eropa yang satu mata uang dan satu visa. Beberapa negara Asia Tenggara yang meniadakan visa untuk beberapa negara ASEAN.

1.3 MODEL ALTERNATIF MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF

1. Model Organisasi-Industri (*Industrial-Organization / I/O*)
2. Model berbasis sumber daya (*Resource Based View / RBV*)
3. Model Gerilya

1.3.1 MODEL ORGANISASIONAL I/O

Model I/O ditentukan oleh karakteristik di luar perusahaan, model ini fokus pada struktur industri atau daya tarik eksternal. Model ini disarankan Michael Porter dalam bukunya *Competitive Strategy : Technique for Analyzing Industries and Competitors* dan *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, dimana ini menggambarkan bagaimana suatu perusahaan mengembangkan strategi daya saing dan keunggulan kompetitifnya. Menurut Porter, ada lima kekuatan industri dalam menentukan profitabilitas. I/O ada untuk menjelaskan terjadinya perbedaan kinerja organisasi, bagaimana mempertahankan keunggulan bersaing, mengembangkan kekuatan eksternal sebagai basis penentuan keputusan strategik perusahaan. Pendekatan I/O merupakan keunggulan kompetitif berhubungan dengan posisi kompetitif (*competitive positioning*) sehingga akan mempengaruhi profitabilitas.

Bagaimana manajer mengelola I/O menjadi sebuah strategik? Kelemahan I/O adalah masalah bagaimana memahami suatu industri dan menyusun strategi bersaingnya sehingga disarankan untuk mempelajari peranan strategi berbasis sumber daya.

1.3.2 MODEL BERBASIS SUMBER DAYA/RESOURCE BASED

Model ini berbasis pada sumber daya (*resource*) dan kapabilitas, yang menurut Barney, sebagai sesuatu yang berharga, sulit sehingga tidak mudah ditiru oleh pesaing. Sumber daya merupakan sesuatu hal yang lebih penting dibandingkan struktur industri dalam mempertahankan keunggulan bersaingnya. Pendekatan ini melihat bahwa suatu perusahaan merupakan kumpulan aset, kapabilitas dan budaya organisasi yang berbeda sehingga perusahaan mampu mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan yang khas atau unik. Dikatakan unik/khas karena sumber daya mempunyai persyaratan tertentu yaitu : sulit dalam pembuatannya, tidak substitusinya, sulit ditiru.

Maka bila produk perusahaan mudah ditiru maka tidak akan ada sumber daya yang berkelanjutan. Model RBV berpendapat bahwa *core competencies* merupakan cara perusahaan untuk bisa diatas rata-rata yang akan menjadi sumber *competitive advantage*.

Model berbasis sumber daya (*resource-based*) menyatakan bahwa kemampuan internal perusahaan merupakan cermin pengembangan strategi penciptaan nilai sebagai keunggulan bersaing terhadap pesaing yang disebut dengan kompetensi inti (*core competencies*) yang diartikan sebagai penentu utama strategi perusahaan yang berhubungan dengan kompetensi utama. Seperti Philip Morris yang mempunyai *core competencies* di bidang pemasaran tembakau dan makanan. Kompetensi inti berhubungan dengan daya saing perusahaan global di tingkat dunia. Bila perusahaan dapat mencocokkan sumber daya dengan peluang eksternalnya, atau mengurangi ancaman maka perusahaan dikatakan sebagai fit strategic

Dalam perkembangan perusahaan juga membutuhkan Mekanisme *Isolating* sebagai jawaban tantangan yang dihadapi perusahaan terhadap pesaingnya dengan melindungi aset perusahaan. Mekanisme *Isolating* menurut (Morgan, 2012) meliputi ambiguitas kausal, interkoneksi *asset*, ketergantungan pada jalur, imobilitas sumber daya dan kemampuan. Mekanisme *isolating* akan menciptakan hambatan untuk meniru dalam hal tentang ketidaklayakan fisik, duplikasi, ketidaklayakan hukum, ketidaklayakan temporal, dalam hal itu suatu perusahaan menjaga sumber daya dan kemampuan yang dipunyai agar tidak ditiru oleh pesaing.

1.3.2 MODEL GERILYA

Dasar pendekatan gerilya adalah keunggulan kompetitif yang hanya bersifat sementara, karena lingkungan selalu diwarnai perubahan yang terus menerus yang radikal dan revolusioner, seperti ketidakstabilan pasar, teknologi dan perubahan lain yang cenderung untuk mengganggu sebuah kapabilitas dan keunggulan perusahaan. Sebagaimana perusahaan adalah bagaimana cara untuk selalu bisa beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah, apalagi sekarang serba digital sehingga menyebabkan perusahaan yang masih melakukan hal yang konvensional maka akan tergerus arus *disruption*. Perusahaan harus menyadari betapa dahsyatnya perubahan faktor eksternal perusahaan, perusahaan dikatakan dalam kondisi *chaos* atau *hypercompetition* yang di dasari perubahan yang terus menerus, agresif, cepat dan inovatif. Untuk itu perusahaan harus melakukan penyesuaian visi, kapabilitas dan taktik untuk terus melakukan perubahan

1.4 PERANAN STAKEHOLDER

Tugas utama manajer perusahaan adalah memaksimalkan laba, menghasilkan *return* yang maksimal bagi pemegang saham, yang dikendalikan oleh dewan direksi. Fungsi dewan direksi ini bertanggung jawab kepada pemegang saham, perantara dan konflik solusi bila terjadi ketidaksepakatan *take over* perusahaan, kompensasi eksekutif yang tidak memuaskan, struktur modal, pergantian CEO, serta hak pemegang saham.

Definisi *stakeholder* adalah sebagai individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan yang mempunyai kepentingan terhadap perusahaan dan yang mempengaruhi kinerja perusahaan

Kepentingan *stakeholder* digunakan untuk memetakan hubungan antara *stake holder*, koalisi antar *stakeholder*, identifikasi kepentingan *stakeholder*, identifikasi kekuatan *stakeholder*, menyusun matriks prioritas *stakeholder*, dan memantau pergeseran koalisi (Frederick, *et al* 1988)

1.5 PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Proses manajemen strategik sangat bergantung dengan yang lainnya, yaitu dengan melalui pengamatan lingkungan internal dan eksternal, identifikasi ancaman dan peluang pasar, penentuan kompetensi inti untuk mencapai daya saing strategis dan meraih laba diatas rata-rata. Dengan pengetahuan ini perusahaan membangun strategik *intent* untuk memanfaatkan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti dalam memenangkan persaingan. Strategik *Intent* dibuat untuk memprediksi kepemimpinan yang diinginkan untuk bias meraih keunggulan bersaing. Perusahaan Komatsu melangkah lebih maju dengan mengepung Caterpillar. Canon maju menghantam Xerox dan Honda yang terus berkembang dengan inovasinya sebagai *pioneer* di industri otomotif dunia.

Strategi intent juga mencakup manajemen aktif yang meliputi: focus pada apa yang dicapai, komunikasi nilai motivasi terhadap target, kontribusi team, antusiasme terhadap perkembangan sumber daya.

Sedang strategik *mission* berisi tentang spesifikasi produk yang akan diproduksi, pasar yang akan dilayani dengan memaksimalkan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti. Proses manajemen strategik membutuhkan berbagai pendekatan lintas disiplin untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Melalui dengan mempelajari strategi unit bisnis, strategi akuisisi, dinamika persiapan, persiapan tingkat korporate,

restrukturisasi bisnis, strategi internasional, lingkungan eksternal, pemimpin strategis, *corporate entrepreneurship* dan daya saing strategis perusahaan.

RANGKUMAN

Tataran manajemen strategi pada bab ini menggambarkan tentang apa itu manajemen strategi, basis persaingan manajemen strategi pada tataran perusahaan dan organisasi sehingga perusahaan mampu mengambil keputusan dengan tepat yang berdasarkan pada *resource* yang dimiliki hingga bagaimana peran stakeholder dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan sesuai dengan peranan perusahaan, baik sebagai perusahaan tingkat regional, nasional maupun global.

SOAL LATIHAN DAN DISKUSI

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen strategi? Analisis atribut-atribut kuncinya
2. Kenali dan analisis sifat-sifat saling ketergantungan sumberdaya pada aktivitas di perusahaan ?
3. Analisis konsep manajemen stakeholder? Mengapa manajer tidak hanya tertarik pada manajemen stakeholder?

DISKUSI

- Definisi manajemen strategik dan 3 atribut kuncinya
- Diskusikan atribut kunci yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi perusahaan
- Carilah dua perusahaan besar yang masuk rangking kategori internasional dan nasional
- Bandingkan dua contoh perusahaan membuat evaluasi dan perbedaan evaluasinya tersebut
- Bagaimana cara mereka mengambil keputusan untuk perusahaan mereka tersebut ?

BAB II

LINGKUNGAN EKTERNAL PERUSAHAAN

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mempelajari tentang konsep, prinsip, dan proses manajemen strategi bisnis dengan menjelaskan tentang lingkungan eksternal perusahaan dan organisasi pada tataran manajemen strategi.

Materi :

1. Menelaah Peluang
2. Menelaah Ancaman
3. Menelaah Persaingan industri
4. Menelaah pesaing

2.1 DEFINISI LINGKUNGAN BISNIS

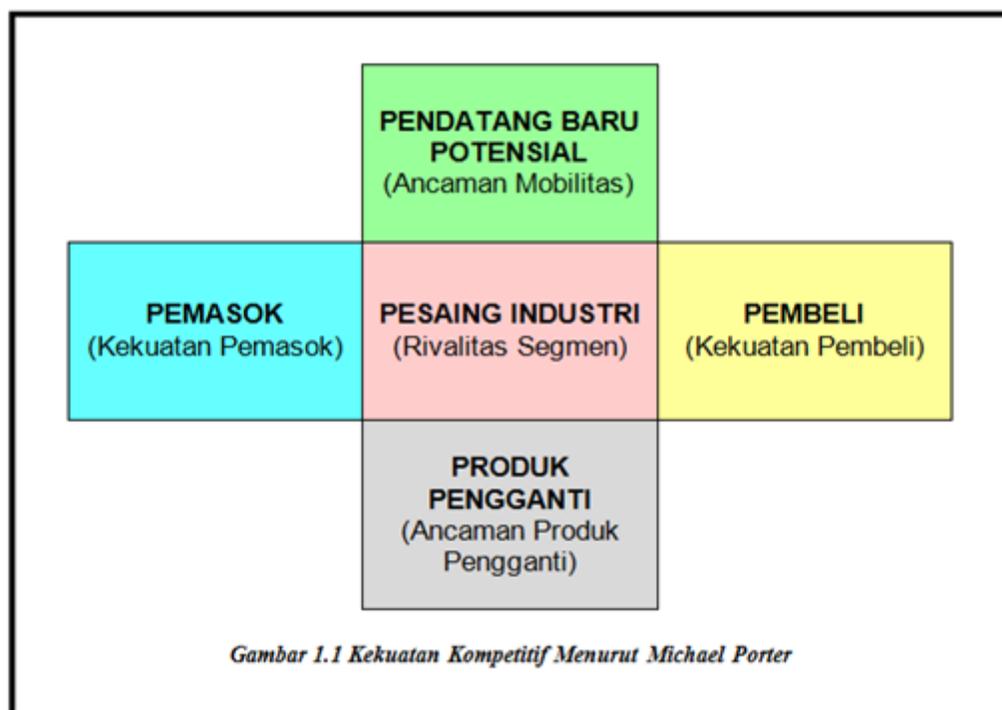
Arti lingkungan bisnis mempunyai arti yang luas karena menunjukkan pengaruh eksternal terhadap sebuah perusahaan, sehingga akan bersifat subyektif dan obyektif. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan di luar perusahaan yang mempengaruhi jalannya perusahaan seperti lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, legal, ekologi, kompetitor. Berbagai studi mengatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan sumber informasi dan sumber daya yang langka. Disebabkan seringnya lingkungan eksternal selalu berubah, dinamis dan penuh ketidakpastian.

Faktor lingkungan ekonomi Indonesia pertengahan tahun 1998 mengalami perubahan kurs dollar yang paling tinggi, berbagai sektor sangat mempengaruhi perubahan kurs dollar US terhadap rupiah. Lingkungan eksternal yang mempengaruhi seperti inflasi, tingkat pendapatan yang relative, aktifitas neraca pembayaran terhadap nilai tukar, ekspektasi atau nilai tukar di masa depan. perbedaan suku bunga di berbagai negara. Selain faktor diatas kenaikan dollar juga dipengaruhi oleh fundamental ekonomi Indonesia yang masih rapuh serta sentimen regional Asia

dan beberapa negara-negara berkembang yang memburuk dan berakibat pada pelarian modal ke luar negeri.

2.2 ANALISIS STRUKTUR KEKUATAN PERSAINGAN

Lima model kekuatan Porter sebagai alat untuk mengevaluasi lingkungan persaingan industri yaitu persaingan antar pesaing dalam industri yang sama (*rivalry among competition*), ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru (*treath of entry*), ancaman barang substitusi (*treath of substitution*), daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*), daya tawar penjual (*bargaining power of seller*)



2.2.1 PERSAINGAN DALAM INDUSTRI YANG SAMA

Persaingan industri yang sama dilakukan antara Coca-Cola versus Pepsi Cola, dimana diantara dua perusahaan itu bersaing ketat mulai dari pembuatan iklan yang dibuat mirip dan bersaing. Selain juga adanya pesaing lain di pasar minuman bersoda dan non-soda seperti teh (botol, kotak, gelas maupun plastik dan lainnya). Tolak Angin dan Bintang Toejoeh sama produk

herbal cair dengan iklan yang saling menyerang. Attack (Kao Feather, Jepang) dan Rinso (Unilever, Inggris) yang bersaing dalam industri yang sama

Persaingan di industri lainnya juga semakin tajam, hilangnya NOKIA dari pasar hingga banyaknya muncul merk handphone di pasar sekarang ini dari Samsung, Oppo, Vivo, Xiami dan lainnya yang bersaing ketat untuk selalu memberikan yang terbaik bagi konsumen baik dari sisi fitur, harga hingga RAM durable handphone. Persaingan ini bila semakin tinggi maka memberi indikasi semakin banyaknya profit perusahaan. Intensitas persaingan perusahaan dipengaruhi pertumbuhan, biaya tetap dan biaya penyimpanan, differensiasi produk, identitas merk, biaya pengalihan barang ke barang lain, konsentrasi dan keseimbangan, informasi yang kompleks, keberagaman pesaing dan halangan keluar.

2.2.2 ANCAMAN MASUKNYA PENDATANG BARU

Suatu perusahaan akan terjun ke suatu industri bila menawarkan keuntungan yang tinggi. Lion Air masuk pasar airline di Indonesia dengan mengguncang perusahaan-perusahaan airline yang ada di Indonesia lainnya, seperti Garuda, bahkan hampir jalur gemuk penerbangan di Indonesia dikuasai oleh Lion group dari yang penerbangan jarak pendek hingga penerbangan eksklusifnya, dari Wings Air hingga Batik Air telah menguasai pasar *low fare*/harga murah Indonesia dan hanya di saing oleh Air Asia. Hal berikut ini yang mempengaruhi mudah atau sulitnya masuk pasar yaitu skala ekonomi, differensi produk, identitas merk, biaya pengalihan, kebutuhan modal, akses distribusi, keunggulan biaya absolut, kebijakan pemerintah, dan reaksi pesaing.

Keseriusan ancaman dari pendatang baru wajib untuk dijadikan peringatan bagi perusahaan, karena pendatang mempunyai tujuan untuk bisa merebut *market share* dan sumber daya lainnya. Untuk menghambat masuknya pendatang baru maka perusahaan harus melakukan skala ekonomi dengan mendesak pesaing mengikuti arus ekonomi berbiaya yang tidak menguntungkan, deferensiasi produk dengan membuat *brand identification*, kebutuhan modal dengan menginvestasikan pada investasi skala besar, biaya yang tidak menguntungkan (*cost disadvantages independent size*) di mana perusahaan besar mempunyai *cost advantage* yang tidak bias ditiru pesaing. *Access to distribution channels* sebagai cara mengamankan distribusi produk perusahaan. Keenam, kebijakan pemerintah yang dengan regulasi akan membatasi pendatang baru.

2.2.3 ANCAMAN BARANG SUBSTITUSI

Barang substitusi adalah barang pengganti produk yang sejenis. Contoh seperti tidak adanya minyak tanah untuk bahan bakar kompor sudah disubsitusi oleh gas, bahkan keterbatasan gas juga sudah disubsitusi oleh listrik. Tidak ada pesawat bisa diganti dengan bis dan kereta api. Faktor yang mempengaruhi seperti harga, biaya pengalihan, kecenderungan melakukan substitusi.

Produk substitusi tidak hanya membatasi keuntungan-keuntungan yang di dapat pada saat normal, melainkan juga mengurangi sumber-sumber pada saat *booming*. Produk pengganti yang memerlukan perhatian serius adalah pada produk dimana subyek mengalami perubahan *trend* kinerja harga penjualan produk suatu industri dan produk yang diproduksi oleh industri yang mendapatkan keuntungan/ *earning* yang tinggi.

2.2.4 DAYA TAWAR KONSUMEN

Faktor yang mempengaruhi pangsa pasar yang besar, biaya pengalihan yang kecil, banyaknya produk substitusi, tidak ada produk deferensiasi. Hal ini yang mempengaruhi daya tawar konsumen terhadap suatu produk.

Selain hal tersebut pembeli mempunyai daya tawar bila melakukan pembelian dalam jumlah besar, produk yang dibeli adalah produk *standart* bukan yang deferensiasi, pelanggan mendapatkan keuntungan yang rendah, produk industri tersebut tidak menyelamatkan keuangan pembeli, kelompok pembeli menunjukkan ancaman integrasi mundur yang kuat terhadap produk industry tersebut.

2.2.5 DAYA TAWAR PRODUSEN

Produsen punya daya tawar bila sebagai satu-satunya penyedia bahan baku. Faktor ini yang mempengaruhi daya tawar produsen, industri pemasok hanya dikuasai sedikit perusahaan, seperti yang dilakukan Indofood Sukses Makmur dengan menguasai gandum sebagai bahan baku pembuatan mie hingga ke jalur distribusi dikuasainya melalui Indomarco, pemasok hanya mempunyai sedikit pengganti barang substitusi, pembeli bukan pelanggan yang penting, ada differensiasi produk, biaya pengalihan tinggi, pemasok punya ancaman integrasi ke depannya.

Produsen mempunyai daya tawar yang kuat bila didominasi oleh sejumlah perusahaan kecil dan terkonsentrasi, produknya unik dan berbeda kelompok tersebut menunjukkan ancaman

kuat untuk melakukan integrasi usaha, industri tersebut bukan pelanggan penting, kelompok tersebut tidak perlu mengurus produk-produk yang dijual pada industri tersebut.

RANGKUMAN

Pada bab ini menceritakan lingkungan eksternal perusahaan dari lingkungan peluang, ancaman, pesaing dan persaingan. Ada implementasi antara teori, real perusahaan dan pesaingnya di ranah manajemen strategi.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan perubahan lingkungan bisnis Indonesia terakhir dalam bidang ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi !
2. Gambarkan dua macam perubahan lingkungan yang akan membawa dampak besar terhadap keseluruhan industri makanan lima tahun yang akan datang
3. Apakah yang dimaksud dengan manajemen strategi? Jelaskan atribut-atribut kuncinya
4. Diskusikan tiga aktivitas kunci dari manajemen strategik.
5. Mengapa mengenali sifat-sifat saling ketergantungan pada aktivitas-aktivitas tersebut penting bagi para manajer?
6. Jelaskan konsep manajemen stakeholder? Mengapa manajer tidak hanya tertarik pada manajemen stakeholder?

DISKUSI

- Carilah dua perusahaan besar yang masuk ranking kategori internasional dan nasional
- Diskusikan atribut kunci yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi perusahaanya
- Bandingkan dua contoh perusahaan membuat evaluasi dan perbedaan evaluasinya tersebut
- Bagaimana cara mereka mengambil keputusan untuk perusahaan mereka tersebut ?

BAB III

LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mempelajari tentang konsep, prinsip, dan proses manajemen strategi bisnis dengan menjelaskan tentang lingkungan internal perusahaan yang bersumberdaya, punya kapabilitas dan kompetensi pada perusahaan dan organisasi pada tataran manajemen strategi.

Materi :

1. Menelaah Sumberdaya
2. Menelaah Kapabilitas
3. Menelaah Kompetensi inti
4. Menelaah Keunggulan bersaing

3.1 MODEL RESOURCE BASED VIEW /RBV

Nilai perusahaan ditentukan oleh karakteristik sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan yang unik yaitu sulit dalam pembuatannya, tidak ada substitusi dan sulit ditiru oleh pesaing. Dalam ranah perusahaan sumber daya dan kapabilitas perusahaan lebih penting dibanding dengan struktur organisasi. Setiap perusahaan tidak ada yang sama baik secara aset, sumber daya, kapabilitas maupun kompetensi yang dimilikinya.

Resources Based Theory (RBV) akan diperoleh bila suatu perusahaan mempunyai sumberdaya yang unik, dimana perusahaan mempunyai aset seperti keuangan, fisik, manusia, serta budaya perusahaan yang lain dari perusahaan pesaingnya, sehingga perusahaan mempunyai daya saing berkelanjutan / *competitive advantage*.

Model RBV ini bisa ditelusuri dari **Wernerfelt (1984, 1989)** ; **Montgomery (1995)**; **Penrose (1959)**, **Barney (1991)** mereka mencirikan RBV sebagai berikut :

1. Perusahaan pada intinya merupakan sekumpulan kapabilitas
2. Efektifitas perusahaan tergantung pada kesesuaian kapabilitas dengan pasar

3. Pertumbuhan perusahaan dibatasi oleh sumber daya yang dimilikinya
4. Kapabilitas ada yang mudah ditiru dan sulit ditiru

3.2 SUMBER DAYA/RESOURCE

Ada tiga sumber daya dasar yang bisa meningkatkan kompetensi perusahaan yaitu :

1. Aset yang terlihat yaitu aset yang mudah diidentifikasi, biasanya berbentuk fisik dan mudah untuk diberi penilaian seperti finansial (cadangan kas/*cash flow* perusahaan) , bahan mentah (gandum untuk pembuatan mie instan)
2. Aset yang tak terlihat yaitu aset yang tidak bisa dilihat secara kasat mata seperti merk, reputasi, *moral hazard*, hak paten, hak dagang. Misal dengan analog di berikut ini :
Betapa kita tidak mengenal nama SURKIANIH, ini adalah nama seorang gadis yang hanya jebolan SD, namun perjuangan untuk menjadi penyanyi terkenal patut diacungi jempol untuk bisa sampai di tangga sekarang ini. Dengan nilai diferensiasi maka nama ZASKIA GOTIK dengan goyang itiknya langsung menjadi fenomenal, menjadi merk/*brand* penyanyi yang membayar mahal. ZASKIA GOTIK merupakan *brand* sebagai aset yang tidak terlihat yang dipunyai. Intinya membuat merk dibuat sesingkat mungkin, mudah diingat dan dilafalkan. Sedangkan diferensi produknya adalah pada goyangannya yang berbeda dengan penyanyi dangdut lainnya seperti goyang ngebor, gergaji atau lainnya. Sehingga menjadi mudah diingat dan berbeda dengan yang lain.
3. Kapabilitas Organisasi
Kapabilitas ini merupakan keahlian atau kemampuan dalam mengkombinasikan aset, yang dapat mengubah input menjadi output. Pelayanan Samsung mampu tumbuh cepat selama 20 tahun terakhir. Apa yang dilakukan ? Yaitu menciptakan kapabilitas organisasi yang cepat dan efisien dengan selalu mengikuti selera konsumen.

3.2.1 SUMBER DAYA YANG BERTAMBAH NILAI

Ciri-ciri sumberdaya yang berharga adalah bila :

1. Mempunyai nilai tambah/*value* → yaitu merubah faktor eksternal yang kurang menguntungkan untuk bisa lebih bermanfaat bagi perusahaan

2. Langka → Idealnya suatu perusahaan harus beda antara satu dengan yang lainnya sehingga perusahaan mempunyai daya keunggulan bersaing
3. Sulit Ditiru → biasanya pesaing akan melakukan imitatif yaitu bila dalam industri yang sama dan substitusi dalam industri yang berbeda
4. *Ability to exploit* → perusahaan tidak hanya mempunyai nilai, langka atau sukar ditiru tapi juga punya nilai mampu memanfaatkan barang menjadi sesuatu, seperti bagaimana suatu produk berinovasi

Mekanisme isolating sumber daya tidak mudah untuk ditiru :

1. Superioritas kompetitif → bagaimana perusahaan melayani pelanggannya dengan lebih baik. Seperti dengan *membership, call by phone*, lokasi.
2. Kelangkaan sumber daya → Apakah pasokan sumber daya terbatas? Seperti beras Rojolele, yang mempunyai *brand* Rojolele adalah daerah regional Delanggu-Klaten, namun hampir setiap daerah menggunakan *brand* Rojolele sebagai beras super yang enak dan mahal, padahal di daerah asalnya beras ini langka, jarang yang menanam karena waktu tanamnya yang panjang.
3. Ketidakmudahan ditiru → produk akan sulit ditiru bila memenuhi kriteria sebagai berikut → unik seperti *Mickey Mouse Disney* menjadikan dunia hiburan, anak-anak dan fantasi. Indofood Sukses Makmur dengan keunikan pada jalur ketergantungan dimana jalur ini dimiliki oleh Indofood dalam memproduksi mie instan dengan menguasai dari hulu hingga hilir perusahaan dari gandum hingga distribusinya. Sedangkan alasan-alasan tidak mudah ditiru adalah adanya *ambiguitas causal* yaitu sulitnya pesaing untuk mengetahui kondisi oleh perusahaan yang mampu menikmati keuntungan dengan tepat, *economic deterrence* yaitu dibutuhkan investasi yang besar untuk melakukan seperti pesaingnya.
4. *Appropriability* → yang menikmati keuntungan, perusahaan yang dikembangkan dari nol akan lebih berharga daripada dengan melakukan akuisisi, merger terhadap perusahaan lain.
5. Daya Tahan/*durability* → adanya depresiasi, dimana aset yang terlihat akan mudah terdepresiasi daripada yang tak terlihat
6. *Substitutability* → Mc-D *core business* adalah burger, namun karena melihat masyarakat Indonesia suka nasi maka perlahan-lahan Mc-D ada menu nasi+ayam seperti KFC

3.3 KOMPETENSI INTI

Kapabilitas merupakan suatu kemampuan untuk mengintegrasikan sumberdaya yang terlihat dan tidak terlihat, maka bila dikombinasikan dengan sesuatu yang unik maka akan terjadi kompetensi inti bagi perusahaan yaitu dengan menciptakan keahlian dan kapabilitas dari produksi hingga bisnisnya.

Kapabilitas akan menjadi kompetensi bila memenuhi kriteria *sustainable competitive advantage* dengan menambah nilai, langka, sukar ditiru dan mampu bermanfaat lebih, maka ini disebut dengan kapabilitas strategik atau kompetensi inti

Tidak semua kompetensi inti memberi sumber daya keunggulan bersaing bila adanya kelambanan dalam perusahaan, inersia organisasi, *strategic myopia*, adanya hambatan untuk merespon perusahaan secara layak, ketidakpastian, kompleksitas dan konflik antar organisasi.

Mengolah kompetensi inti tidak berarti *outspending* pesaing pada riset dan pengembangan. Kompetensi inti bukan berarti adanya biaya bersama, membangun kompetensi inti adalah sebuah ambisius, apakah produk akhir dimulai dengan membuat atau membeli.

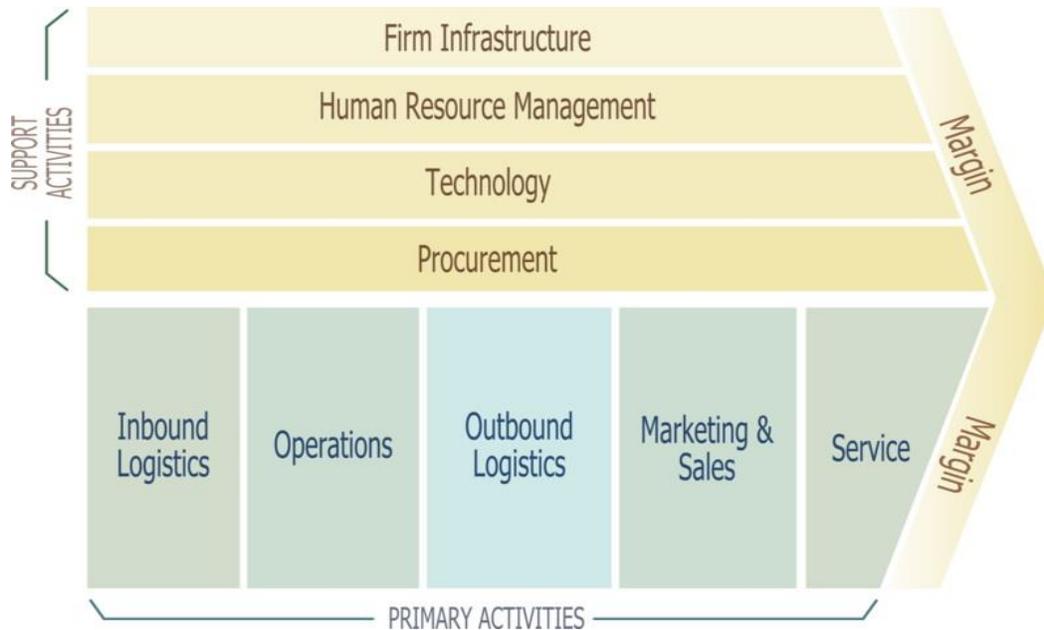
Kompetensi inti teridentifikasi pertama dengan memberikan akses potensial ke pasar. Kompetensi pada layar monitor memungkinkan perusahaan berpartisipasi dalam pembuatan kalkulator, TV, laptop, *dashborrd* mobil dan lainnya. Kedua, suatu kompetensi memberi kontribusi signifikan kepada keuntungan pelanggan terhadap produk akhir, mesin Honda mampu memenuhi kriteria ini. Ketiga, kompetensi membuat pesaing sulit untuk meniru, jika ada harmonisasi teknologi dan keahlian produksi.

3.4 ANALISIS RANTAI NILAI (*VALUE CHAIN*)

Analisis *value chain* untuk melihat proses organisasi dalam penciptaan nilai, nilai ini dinilai dari pendapatan, jumlah produksi yang berhasil, pembeli yang mampu membeli diatas daya produksi. Ini digunakan untuk menilai analisis posisi kompetitif.

Porter menjelaskan dengan aktivitas inti → *logistik inbound* (berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, pergudangan, inventarisasi, jadwal kendaraan), operasi (pengubahan input menjadi produk jadi, pengepakan, perakitan, pengujian, percetakan), *logistic outbound* (pengumpulan, penyimpanan, pendistribusian), pemasaran & penjualan (iklan, promosi, usaha penjualan, penentuan harga, distribusi) dan jasa yang memberi kontribusi fisik bagi perusahaan (pemasangan, perbaikan, pelatihan, bahan baku) dan kedua adalah aktivitas pendukung →

pengadaan barang (pembelihaan bahan baku, persediaan, barang konsumtif), pengembangan teknologi, manajemen sumber daya (kompensasi, pelatihan, perekrutan), infrastruktur perusahaan (keuangan, akuntansi, hukum)



Gambar Rantai Nilai Porter
Sumber : Dess & Lumpskin (2003)

3.5 ANALISIS SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan.

Matriks ini mempermudah merumuskan strategi, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang bisnis, dan mengantisipasi ancaman sehingga diperoleh SO, WO, ST, WT setelah itu bisa dilakukan positioning dan strategi bagi perusahaan.

Starbucks Strategic SWOT

Our objective is to look ahead to 2020 and look at our strategic position



Sumber : Google

Gambar di atas menjelaskan analisis SWOT dari *Starbucks*, bagaimana *starbucks* mempunyai kekuatan dengan memiliki kualitas yang bagus, brand internasional, lokasi yang strategis, suplai *chain* yang efektif dan efisien. Sedang kelemahan *Starbucks* yaitu punya efek kesehatan, tergantung pada segmen internasional, supply yang tergantung pada alam. Kesempatan yang dimiliki Starbucks adalah konsumen global, segmen internasional, inovasi produk. Ancaman dari Starbucks adalah gula yang mengancam kesehatan, banyaknya kompetitor kopi, harga dan *supply* kopi tidak terlalu signifikan, tergantung nilai dollar.

Keterbatasan yang dimiliki SWOT :

1. Kekuatan tidak selalu jadi unggulan
2. Terlalu sempit terhadap lingkungan eksternal
3. Analisis yang statis dan tidak dinamis
4. Menekankan pada strategi satu dimensi

RANGKUMAN

Pada bab ini menceritakan lingkungan internal perusahaan dari lingkungan sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi. Dan solusi dari lingkungan internal adaalah dengan *Supply Chain* dan Analisis SWOT dengan contoh perusahaan yang real.

SOAL LATIHAN

1. Mengapa analisis SWOT untuk menganalisis lingkungan internal?
2. Apa yang dimaksud RBV di perusahaan ?
3. Jelaskan karakteristik sumber daya perusahaan ? Berikan contoh perusahaannya
4. Terapkan analisis SWOT dalam aspirasi karir anda!
5. Mengapa Supply Chain digunakan untuk menganalisis faktor internal perusahaan ?

DISKUSI

1. Banyak perusahaan yang mengabaikan analisis industri, kapan hal tersebut akan merugikan perusahaan dan kapan tidak ?
2. Gambarkan dua macam perubahan lingkungan utama yang membawa dampak besar bagi lingkungan industri makanan pada lima tahun yang akan datang
3. Jelaskan masing-masing dua, perubahan terakhir dalam lingkungan bisnis Indonesia dalam bidang :
 - a. Ekonomi
 - b. Sosial
 - c. Politik
 - d. Teknologi
 - e. Ekologi

BAB IV

STRATEGI BERSAING UNIT BISNIS

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mempelajari tentang pelanggan dengan strategi unit bisnis, tujuan strategi unit bisnis, identifikasi pesaing dan strategi unit bisnis pada perusahaan dan organisasi pada tataran manajemen strategi.

Materi :

1. Analisis Pelanggan unit bisnis
2. Analisis Tujuan strategi unit bisnis
3. Bedakan Jenis strategi unit bisnis

4.1 PELANGGAN UNIT BISNIS

Persaingan unit bisnis adalah adanya perlombaan untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan seperti pangsa pasar, konsumen, survei dan sumber daya yang dibutuhkan. Seperti MNC group sebagai salah group media terbesar di Indonesia yang memiliki berbagai unit bisnis di bawah naungan MNC Group yaitu dari media televisi dengan RCTI, i-news, Gopal TV, MNC TV. Dengan berbagai segmen konsumen yang berbeda-beda i-news merupakan tv media yang bergerak dalam berita dan informasi, sementara RCTI, GLOBAL dan MNC merupakan TV entertainment dan edutainment. MNC media juga mempunyai media lain seperti media cetak seperti tabloid Genie, Mom n Kiddie, Het Magazine, Sindo. Sementara jaringan radionya Sindo Trijaya, Global Jakarta, Radio Jakarta hingga RD FM Jakarta.

Bahkan ada MNC *sky vision* dimana semua mempunyai rating 70%. MNC juga merambah ke bisnis online dari media online seperti Okezone, travel dengan Mr.Aladin. Bisnis finansial juga dirambah MNC dari bank, asuransi, MNC finance sebagai bisnis pembiayaan, MNC leasing, MNC securities, MNC asset Management. Di bidang lain MNC juga mengembangkan bisnisnya dengan membangun properti dengan di bawah bendera MNC Land yaitu adanya Residence, Hotel, Apartemen hingga perbelanjaan seperti Plaza Indonesia. Investasi

Keuangan juga ditambah sebagai unit bisnis MNC yaitu pertambangan batubara hingga terminal batubara. Satu lagi yang menjadi unit bisnis MNC adalah CSR dengan jalinan kasih.

4.2 TUJUAN STRATEGI UNIT BISNIS

1. Memberi strategi perusahaan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan tanpa mengkanibalisasi lini produk lain
2. Menghalangi pesaing untuk masuk pasar
3. Perencanaan jangka panjang perusahaan bukanlah yang terbaik
4. Menyerang kelemahan pesaing bisa menjadi kesalahan, SWOT tidak begitu berlaku dalam lingkungan hiperkompetisi, perusahaan kembangkan kelemahan menjadi kekuatan
5. Perusahaan harus bersaing untuk menang, Namun kemenangan membuat lebih sulit sehingga keuntungan sulit dicapai

4.3 PERBEDAAN JENIS STRATEGI UNIT BISNIS

4.3.1 Strategi Adaptif Miles dan Snow

Miles dan Snow membagi karakteristik strategi unit bisnis :

Strategi	Karakteristik
1. Prospektor	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mencari inovasi • Mendemonstrasikan kemampuan survei lingkungan yang dinamis terhadap perubahan lingkungan • Frekwensi dan kontinuitas dari inovasi, pengembangan produk dan jasa • Para pesaing tidak yakin tindakan keputusan strategis masa depan prospektor
2. Bertahan	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari stabilitas pasar • Hanya memproduksi lini terbatas dengan segmen sempit • Mempertahankan bisnis yang berkembang dengan baik • Membuat entry barrier bagi pesaing • Strategi menganalisis dan meniru
3. Penganalisis	<ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis secara keseluruhan ide bisnis baru sebelum masuk pasar • Mengamati ide prospektor

<p>4. Reaktor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang memiliki rencana strategis • Hanya beraksi terhadap perubahan lingkungan • Hanya membuat penyesuaian strategis • Tidak mampu respon secara cepat terhadap perubahan lingkungan karena kapabilitas dan sumber daya yang kurang dieksploitasi
-------------------	---

Sumber : Miles & Snow (1978)

4.3.2 Strategi Unit Bisnis Abel

Bisnis menurut Abel dibedakan dalam tiga dimensi yaitu (1) kelompok pelanggan yang dilayani perusahaan (2) kebutuhan pelanggan yang akan dilayani perusahaan (3) Teknologi/kompetensi perusahaan yang akan digunakan untuk melayani pelanggan perusahaan.

Disimpulkan bahwa bisnis dibedakan melalui aspek penting yaitu tentang persaingan dan differensiasi produk/jasa. Dan kombinasi keduanya menjadi dasar ditemukannya strategi bersaing yaitu terdeferensiasi pasar luas dan senjatanya adalah deferensiasi produk ini yang dilakukan *Unilever* dan *Nestle*. Tidak terdeferensiasi dalam pasar luas, bersaing namun tidak ada deferensiasi, ini seperti yang dilakukan Coca Cola yang hanya mempunyai satu pasar tunggal yaitu pasar minuman bersoda dan fokus pasar sempit dan hanya punya satu senjata bersaing.

4.3.3 Strategi Bersaing Generik dan Porter

Strategi bersaing yang tepat, diperhitungkan Porter dengan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yaitu dengan biaya rendah (*cost leadership*) seperti yang dilakukan Lion air dan Air Asia dengan penerbangan biaya rendah. Yang kedua defferensiasi yaitu kemampuan untuk menjadi beda seperti apa beda dari dua penyanyi dangdut antara Dewi Persik dan Inul, selain bersuara merdu yang membedakan mereka adalah goyangannya.

Ini juga terjadi di beberapa perusahaan seperti FedEx dengan inovasi, BMW dengan nilai *prestige* bagi konsumen. Sedang yang ketiga *competitive scope* atau fokus dimana perusahaan saling bersaing dalam *scope* yang luas ataupun sempit, sebenarnya strategi fokus melayani pasar *nicher market* yaitu pasar pere lung, dimana segmen ini kecil yang dilayani baik secara geografis, segmen lini produk atau tipe konsumen. Ini seperti perusahaan Jawa Pos group dengan melayani

segmen sempit dan geografis dengan menerbitkan surat kabar berbasis daerah yaitu Kaltim Pos, Tribun Kaltim atau Samarinda Pos.

4.4 STRATEGI BERSAING LINGKUNGAN HIPERKOMPETISI

4.1 Perbedaan Persaingan Sempurna dan Hiperkompetisi

Persaingan sempurna digambarkan dengan sebagai titik dimana tidak ada pesaing untuk mendapatkan keuntungan dari yang lainnya bagi perusahaan, perusahaan melakukan persaingan secara agresif, baik harga maupun margin. Coca-Cola terhadap Pepsi Cola merupakan pemain minuman soda yang bermain dalam pasar persaingan sempurna. Persaingan sempurna memberi harga yang rendah, kualitas tinggi, namun bila perusahaan melakukan pengambilan keuntungan margin maka akan menghilangkan inovasi karena permintaan = penawaran. Ini lebih ke cerita fiksi biasanya perusahaan akan melakukan perilaku hiperkompetisi.

Persaingan Hiperkompetisi, timbul karena kerasnya persaingan maka akan memunculkan keunggulan-keunggulan atau kelebihan bagi perusahaan, namun keunggulan tersebut juga menimbulkan penetapan harga yang tinggi dan menikmati keuntungan yang lebih tinggi. Peran pemerintah menganjurkan hiperkompetisi untuk meningkatkan kekayaan nasional, maka kompetitor diarahkan menjadi *prisoner's dilemma*, pada faktanya mereka harus melakukan kerjasama, sehingga konsumen diuntungkan karena perusahaan akan meningkatkan kualitas, harga, inovasi, variasi produk. Pesaing juga diuntungkan dengan membangun pangsa pasar baru, penambahan tenaga kerja. Perusahaan Jepang diuntungkan dengan strategi ini.

RANGKUMAN

Strategi Porter merupakan strategi generik Porter adalah pendekatan yang populer bagi strategi bersaing yang dilakukan perusahaan. Strategi bersaing suatu perusahaan memanfaatkan keunggulan kompetitif perusahaan untuk mengembangkan sumber daya, kapabilitas khusus, kemampuan inti sehingga perusahaan mampu bersaing.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan perbedaan strategi cost leadership, diferensiasi dan fokus !
2. Adakah perbedaan strategi Porter, Miles & Snow, Abell?

3. Apa yang disebut dengan hiperkompetisi ? Faktor apa yang diperhatikan perusahaan dalam menganalisis lingkungan internal?
4. Mengapa analisis kapabilitas perusahaan itu penting ?
5. Bagaimana menganalisis kompetensi suatu perusahaan ?
6. Bagaimana menganalisis daya saing perusahaan ?

DISKUSI

1. Diskusikan perusahaan tentang bagaimana suatu perusahaan melakukan langkah-langkah competitive advantage
2. Beri contoh kasus, industri di Indonesia yang terjadi kondisi hiperkompetisi, carilah mengapa melakukan hiperkompetisi tersebut

BAB V

PERSAINGAN DAN DINAMIKA PERSAINGAN

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mampu menganalisis tentang persaingan dan dinamika persaingan (formulasi strategi) melalui analisis persaingan pasar, dinamika persaingan dan analisis kompetitor dalam manajemen strategi sehingga menciptakan peran strategi aliansi, jenis aliansi, nilai aliansi.

Materi :

1. Analisis persaingan pasar
2. Analisis Dinamika persaingan
3. Analisis kompetitor

5.1 PERSAINGAN PASAR

Bidang bersaing yang kompetitif membuat perusahaan bersaing dengan cara yang berbeda untuk mencapai daya kompetitif dan mendapatkan laba yang tinggi. Pada industri bersaing laba sekarang bukanlah hal utama, yang lebih penting fokus pada sumber daya, desain produk yang lebih baik, pemasaran yang tajam, praktek distribusi yang bagus. Beberapa alasan menjadi dasar terjadinya perubahan dalam bersaing seperti :

- (1) Adanya kecenderungan menurunnya pasar domestik, meningkatkan tekanan pasar internasional, banyaknya diversifikasi produk sehingga meningkatkan persaingan di pasar
- (2) Meningkatkan teknologi komunikasi dan digitalisasi, meningkatkan koordinasi pasar yang efektif dan cepat
- (3) Berkembangnya teknologi dan inovasi, sehingga industri skala kecil mampu bersaing secara efektif

Titik berat bab ini adalah tindakan strategis perusahaan yang disebut dinamika bersaing, dimana setiap tindakan dari suatu perusahaan akan membentuk respon dari perusahaan lain. Serangkaian tindakan bersaing dan responnya terhadap suatu perusahaan/industri disebut dengan dinamika

bersaing/ *competitive dynamic*. Untuk menjelaskan hal ini maka akan digambarkan pentingnya skala, kecepatan inovasi dan kualitas dalam tindakan dan respon bersaing.

5.2 PERSAINGAN KOMPETITIF DAN DINAMIKA PERSAINGAN

Persaingan kompetitif terjadi saat dua atau lebih perusahaan bersaing mengejar posisi pasar yang menguntungkan. Dalam industri besar dampak terjadinya persaingan, bisa diamati oleh pesaingnya sehingga pesaing akan memberi reaksi dan respon terhadap persaingan tersebut.

Core business Mc-Donald adalah burger, namun melihat KFC lebih dikenal di Indonesia, maka Mc-D sebagai sama-sama di pasar *fastfood*, memberi menu sesuai budaya Indonesia yaitu ditambahkan dengan nasi plus ayam dengan paket PaNas 1 dan 2, PaNas Spesial juga PaMer. Dan KFC juga merespon dengan mengeluarkan produk burger hingga produk yang mirip burger seperti *chicken fillet* dan *fish fillet*. Ini yang disebut dinamika persaingan yang menimbulkan tindakan bersaing (*competitive action*) sebagai cara untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Dimana ada dua tindakan bersaing (1) tindakan strategis sebagai cerminan komitmen nyata dari sumberdaya organisasi khusus, sulit diterapkan ataupun dibatalkan seperti AT & T sulit dan rumitnya sumberdaya dalam AT & T untuk beraliansi dengan perusahaan di Jepang dan Singapura (2) tindakan taktis sebagai cara untuk menempatkan strategis, lebih mudah dibatalkan dan diterapkan seperti tiket pesawat terbang atau hotel dimana di pembelian online akan tertera cancel untuk pembatalannya.

Tindakan *competitive action* akan menimbulkan respon pesaing yaitu sebagai gerak yang dilakukan untuk menghadapi dampak suatu tindakan dari pesaing, walaupun tidak semua tindakan menimbulkan respon pesaing. Tindakan taktis lebih meningkatkan respon persaingan karena jangka pendek dan lebih mudah.

Kecenderungan tindakan tersebut dipengaruhi oleh :

- (1) Jenis tindakan, dimana perubahan harga pada pasar sensitif akan meningkatkan persaingan → industri penerbangan merupakan pasar dengan sensitifitas harga sangat tinggi sehingga akan cepat direspon pesaing dengan cepat

- (2) Reputasi Pelaku, tindakan yang dilakukan oleh market leader merupakan tindakan yang akan ditiru oleh pesaingnya. Sehingga akan terjadi pemangsa harga seperti yang dilakukan antara Bintang 7 terhadap Tolak angin dengan orang pintar versus orang bejo. Rinso dengan Jazz1, dengan jargon kucek sedikit dan 1x kucek.
- (3) Ketergantungan Terhadap Pasar, perusahaan yang memiliki ketergantungan tinggi dengan pasar akan memberi respon yang lebih cepat baik secara taktis maupun strategis
- (4) Sumber Daya Pesaing, pesaing akan melakukan responisasi dengan melihat sumberdaya yang dimiliki bila hanya memiliki sedikit sumber daya maka akan melakukan tindakan taktis dan sebaliknya → A&W merupakan perusahaan yang berhasil dan menguntungkan, berhasil menghindari persaingan langsung dengan pesaing yang lebih besar. Pertanyaannya apakah produk baru A&W akan berhasil? bersaing dengan Coca-Cola, Pepsi Cola, Quaker Oat ? maka yang dilakukan A&W adalah dengan membuat *bottler* lapis kedua dan mencari pasar *nicher* yang tidak dilakukan *market leader*.

Tabel 5.1
Perbandingan Pesaing A&W Pada Empat Faktor Yang Mempengaruhi Tanggapan

	A&W	CocaCola	PepsiCo	Quaker Oat
Jenis tindakan	Strategis	-	-	-
Reputasi Pelaku	Kurang	Baik	Baik	Baik
Ketergantungan pasar	Tinggi	Moderat	Moderat	Moderat
Sumber daya pesaing	-	Tinggi	Tinggi	Tinggi

5.3 FAKTOR-FAKTOR LAIN YANG MEMPENGARUHI KOMPETITIF DAN DINAMIKA BERSAING

- (1) Skala perusahaan → memiliki dua dampak penting yang berlawanan yaitu semakin besar perusahaan maka semakin besar kekuatan pasar seperti industri otomotif Jepang semua besar, sulit pesaing kecil untuk masuk dan pesaing tidak memiliki kekuatan yang relatif terhadapnya.
- (2) Kecepatan Tindakan Bersaing dan Tanggapan Bersaing
 Dalam dunia global kecepatan dalam mengembangkan produk adalah sangat penting sehingga akan menimbulkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh laba diatas rata-rata. Perusahaan otomotif Jepang mampu merancang produk baru dan memperkenalkan ke pasar dalam tiga tahun, sedang Amerika memerlukan

waktu lima tahun sehingga Jepang mampu merancang dan masuk pasar mobil dua atau tiga mobil dalam waktu bersamaan, sedang Amerika hanya mampu memproduksi satu mobil

(3) Inovasi

Inovasi berhubungan dengan profit yang tinggi. Pada tahun 1960 AS memegang dua pertiga pasar dunia dengan industri terbaik, tahun 1970 AS masih bertahan, tahun 1980 AS hanya mendominasi 3 dari 15 industri terbaik dunia. Apa penyebabnya? Inovasi. Para manajer enggan untuk menanggung resiko dan biaya atas pengembangan proses dan inovasi produk. Sehingga perusahaan yang mau berinovasi mempunyai keunggulan bersaing. Seperti yang terjadi dengan Nokia, dimana terlena menjadi *market leader* dan tidak mau melakukan inovasi dengan sistem *android* akhirnya Nokia terpuruk kalah dengan Samsung, dimana Samsung terus menerus melakukan inovasi untuk tetap mempertahankan *sustainable competitive advantage*-nya.

(4) Kualitas

Kualitas produk terus menerus membentuk dinamika bersaing dalam berbagai industri, tanpa barang berkualitas, daya saing strategis tidak akan tercapai. Otomotif Jepang Honda, Toyota, Suzuki, Nissan dibuat dengan bahan bakar yang irit dan efisien dibanding otomotif AS seperti Ford dan Chrysler, selain itu Jepang mampu membuat mobil dengan ukuran kecil.

5.4 PERSAINGAN MELALUI ALIANSI

Aliansi strategis merupakan persekutuan antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi secara bersama-sama.

Alasan Aliansi :

- (1) Untuk memasuki bisnis baru atau akses pasar baru
- (2) Menghindari persaingan pasar yang tidak menguntungkan
- (3) Memberi akses terhadap sumberdaya yang komplementer
- (4) Berbagi biaya penelitian, dan pengembangan pada industri berbiaya tinggi
- (5) Akses modal
- (6) Mengurangi ketidakpastian permintaan pasar dan persaingan yang kompetitif

Jenis Aliansi Strategis :

- (1) Aliansi Pelayanan → sekelompok industri dengan kebutuhan yang sama dengan menciptakan organisasi baru → konsorsium penelitian industri
- (2) Aliansi Oportunis → bila organisasi mampu melihat peluang untuk mendapatkan keunggulan bersaing → joint venture
- (3) Aliansi Stakeholder → bekerja sama dengan pemasok, konsumen, karyawan atau pihak lain

Manfaat Aliansi Strategis :

- (1) Mencapai tujuan secara bersama-sama
- (2) Mengembangkan kemampuan baru
- (3) Pemahaman terhadap strategik intent

RANGKUMAN

Persaingan kompetitif dan dinamik merupakan tindakan yang perlu dilakukan oleh perusahaan, dengan melakukan tindakan taktis dan strategis. Tindakan ini dipengaruhi jenis tindakan, reputasi perusahaan dan sumber daya yang tersedia. Karakteristik ini dipengaruhi oleh kecepatan inovasi, skala perusahaan, kualitas dan kecapatan bersaing. Hal ini menimbulkan aliansi strategis sebagai cara untuk mengurangi persaingan dan mencapai tujuan secara bersama-sama

SOAL LATIHAN

1. Apa perbedaan tindakan strategi dan taktis ?
2. Faktor yang mempengaruhi tanggapan terhadap suatu tindakan !
3. Apakah kecenderungan taktis dan strategis dapat dilakukan oleh pemimpin pasar?
4. Mengapa kecepatan penting bagi industri ? Apa yang dilakukan perusahaan unruk meningkatkan kecepatan pembuatan dan keputusan strategis?

DISKUSI

- (1) Pilihlah perusahaan besar, pelajari dan identifikasikan bagaimana skala, kecepatan tindakan, inovasi dan kualitas produk yang mempengaruhi posisi bersaing dalam sebuah indutri
- (2) Identifikasikan aliansi strategis yang baru muncul, industri yang sedang berkembang dan industri yang sudah matang. Gunakan konsep dalam BAB i

BAB VI

STRATEGI KORPORASI

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mampu menganalisis tentang definisi strategi korporat, menjelaskan organisasi bisnis tunggal dan multibisnis, memilih alternatif strategi pertumbuhan, stabilitas, pembaharuan pada organisasi/korporat

Materi :

1. Definisi strategi korporat
2. Analisis bisnis tunggal dan korporat
3. Analisis memilih alternatif strategi perusahaan/organisasi

6.1 STRATEGI KORPORAT

Korporasi layaknya sebuah pohon yang mempunyai banyak cabang yaitu unit bisnis. Yang selalu diingatkan untuk menjadi pioneer dunia. Namun perubahan pasar yang cepat, konsumen yang tidak mudah dipahami, membuat sedikit perusahaan korporat yang bisa menemukan pasar baru, yang secara dramatis juga menggubah pola pilihan pelanggan dari pasar yang sudah terbentuk.

Sehingga tugas korporat adalah bagaimana menciptakan produk dengan fungsi yang menarik, menciptakan produk yang tidak dibayangkan pelanggan. Ini yang dibutuhkan dalam penyusunan strategi korporat. Sebuah korporat harus mempunyai kompetensi inti bagi perusahaannya. Bagaimana Perusahaan Rokok Jarum, tetap pada kompetensi inti bisnis nya yaitu rokok. Walaupun cabang unit bisnis ada beberapa seperti produk elektronik Polytron, beberapa perbankan (BCA, Huga), juga pusat perbelanjaan dan properti. *Trans Corp* juga tetap pada jalur kompetensi inti bisnisnya yaitu media. Meskipun unit bisnis bertebaran dari Bank Mega hingga pusat perbelanjaan Careffour.

Strategi korporat didefinisikan sebagai berikut :

- Aspek penting dalam strategi korporat yang mempengaruhi bagaimana suatu organisasi mencapai tujuan dan sasaran strategik nya, dengan melihat apakah bisnis tersebut merupakan bisnis tunggal atau multikorporat (Kuncoro, 2005)
- Strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang mengenai bisnis yang akan dimasuki oleh organisasi dan apa yang ingin dicapainya.

6.1.1 Beda Organisasi Bisnis Tunggal dan Organisasi Multibisnis

Perbedaanya jelas bahwa organisasi tunggal adalah bagaimana perusahaan beroperasi pada satu industri, sedang multibisnis pada lebih dari satu industri. Contoh, Coca Cola merupakan organisasi bisnis tunggal karena hanya memproduksi minuman. Sedang Pepsi merupakan organisasi bisnis multibisnis karena tidak hanya bergerak di industri minuman namun juga pada industri lainnya seperti snack (Frito Lay), restoran (Pizaa Hut, KFC).

Pengelompokan organisasi bisnis ini penting untuk melihat strategik organisasi secara keseluruhan, strategi yang dianut serta implementasi yang akan dijalankan. Strategi korporat merupakan strategi perusahaan secara keseluruhan, bagaimana mekanisme perusahaan akan dijalankan, memberi arah perusahaan. Strategi korporat tidak bisa diimplementasikan secara efektif dan efisien tanpa dukungan dari sumber daya perusahaan, kapabilitas, kompetensi yang akan diimplementasikan pada seluruh perusahaan.

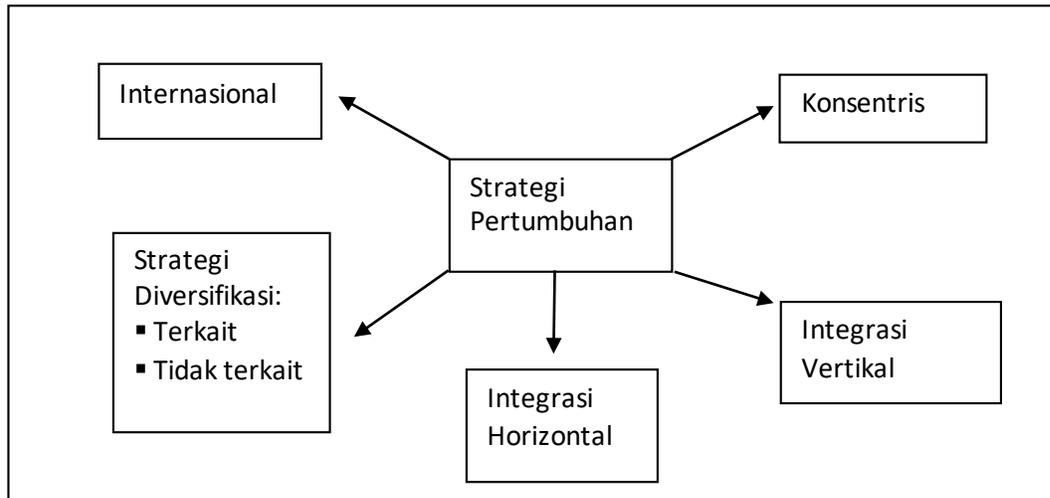
6.1.2 Alternatif Arah Usaha

Ada beberapa strategi korporat (Coulter, 2002) seperti berikut ini :

1. Strategi Pertumbuhan : bagaimana mengerakkan organisasi ke depan, seperti tumbuh lebih cepat dengan mencari dan melihat strategik yang tepat bagi perusahaan
2. Strategi Stabilitas : Bagaimana perusahaan menjaga stabilitas nya
3. Strategi Pembaharuan : bagaimana cara meningkatkan kinerja perusahaan yang terus menurun.

6.2 STRATEGI PERTUMBUHAN

Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran yang spesifik dengan meningkatkan level perusahaan, dengan meningkatkan profitabilitasnya, omzet, kinerja dan lainnya. Beberapa strategi pertumbuhan



Sumber : Coulter (2002)

6.2.1 Strategi Konsentris

Strategi ini berpusat pada lini bisnis utamanya mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level pada bisnis utamanya. Bagaimana caranya yaitu dengan melakukan strategi pemasarannya seperti penggunaan iklan, memberi insentif bagi pelanggan agar membeli lebih banyak (beli dua gratis satu), pengembangan produk baru baik dengan cara modifikasi atau penyempurnaan produk yang ada, dengan menambahkan fungsi, ukuran atau pun kandungan isinya. Misal, Coca Cola mempunyai berbagai ukuran botol dan punya varian rasa.

Pengembangan pasar dengan mengembangkan geografis tujuan baru, menggarap pangsa pasar yang berlainan. Diversifikasi produk dengan melakukan ekspansi pasar-produk baru, pada titik ini perusahaan tunggal menjadi perusahaan multikorporat karena sudah beroperasi pada industri yang berbeda.

Keuntungan strategi konsentris	Kekurangan strategi konsentris
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan tahu apa yang dilakukannya 2. Manajer tahu betul tentang industri, pelanggan dan pesaing 3. Konsentrasi pada bisnis intinya 4. Mengembangkan sumber daya utama, kompetensi dan kapabilitas agar sukses di pasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mudah diserang oleh musuh 2. Resiko diminimalkan dengan selalu waspada terhadap perubahan dan tren

6.2.2 Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal adalah perusahaan memegang kendali terhadap input, output atau keduanya. Dalam integrasi vertikal ke belakang perusahaan memperoleh pengendalian input dengan menjadi pemasok. Contoh ini dilakukan oleh PT. Indofood Sukses Makmur dengan menguasai input nya yaitu gamdum sebagai bahan baku mie instan. Vertikal ke depan perusahaan memperoleh kendali terhadap outputnya yaitu dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri, ini juga dilakukan indofood dengan menjadi distributor diri sendiri lewat Indomarco. Beberapa perusahaan besar juga menggunakan integrasi vertikal seperti *Exxon Mobile* yang menguasai eksplorasi minyak, pengilangan, distribusi, penjualan.

Kelebihan Integrasi Vertikal	Kekurangan Integrasi Vertikal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi biaya penjualan dan pembelian 2. Memperbaiki antar fungsi dan kapabilitas 3. Melindungi hak kepemilikan terhadap teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi fleksibilitas karena perusahaan terkunci dalam produk dan teknologi 2. Kesulitan mengintegrasikan bermacam operasi 3. Beban finansial ketika mulai usaha/akuisisi

6.2.3 Integrasi Horizontal

Strategi ini intinya bagaimana mengkombinasikan operasional dengan, bagaimana mempertahankan perusahaan dalam industri yang sama, dengan bermaksud untuk memperluas pangsa pasar dan memperkuat posisi perusahaan. Biasanya akan dilakukan dengan *merger* antara perusahaan dalam industri yang sama, seperti yang dilakukan Bank Mandiri dengan *merger* 4 bank yaitu Bank Bumi Daya, Bank Export-Import, Bank Dagang Negara, Bank Pembangunan Indonesia.

6.3 STRATEGI DIVERSIFIKASI

Perusahaan mengerjakan produk yang berbeda, pasar berbeda sebagai bagian strategi pertumbuhan dari mengelola perluasan operasional dengan berpindah ke industri yang berbeda. Diversifikasi terbagi dua yaitu terkait (*concentric*) merupakan industri berbeda tapi masih terkait operasionalnya, seperti Selyca Group dengan hotel + mall. Diversifikasi tidak terkait (*konglomerat*) industri yang dilakukan sangat berbeda sama sekali, contoh Mesra Group selain adanya Mall dan hotel juga melakukan dengan berbagai diversifikasi sekolah. Sedangkan Alasan perusahaan melakukan diversifikasi :

- a. Faktor eksternal → munculnya ancaman, kesempatan masuk bisnis baru
- b. Faktor internal → mengeksploitasi sumber daya

6.4 STRATEGI INTERNASIONAL

Strategi Internasional adalah strategi bagi perusahaan yang melakukan operasional yang mendunia, seperti yang dilakukan *Nestle* dan *Unilever*. Perusahaan ini melakukan strategi internasional dengan cara merger yaitu dimana perusahaan melakukan operasi dengan melalui lantai bursa saham, dan lebih bersahabat karena di industri yang mirip. Sedangkan akuisisi pembelian perusahaan yang sudah ada dengan perusahaan lain, seperti yang dilakukan *Nestle* ketika masuk ke Polandia maka yang dilakukan untuk mengurangi biaya promosi adalah dengan mengakuisisi perusahaan berbasis susu yang ada di Polandia, *joint venture* atau kerja sama dengan perusahaan lainnya. Semua ini sebenarnya untuk mengurangi persaingan .

Keuntungan Strategi Internasional	Kekurangan Strategi Internasional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunkan biaya operasional 2. Memperkuat pertumbuhan domestik 3. Memberi kontribusi dalam meningkatkan profit 4. Menjadi pesaing yang lebih kuat baik secara domestik atau internasional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resiko ekonomi, strategik dan keuangan yang lebih besar 2. Proses mengelola secara strategik menjadi penuh tantangan dan lebih kompleks 3. Mencari kesamaan di pasar dan kapabilitas lebih sulit 4. Eksploitasi keuntungan lebih sulit

6.5 STRATEGI STABILITAS

Bila pengembangan perusahaan membuat perusahaan menanggung resiko maka yang dilakukan adalah perusahaan harus tetap ditempat dengan tetap mempertahankan operasionalnya dan ukuran bisnisnya.

Strategi ini ditetapkan bila perubahan masa depan yang tidak dapat diprediksi, sedikit nya peluang industri untuk tumbuh, tepat digunakan untuk industri yang baru tumbuh juga untuk industri yang maturity dalam industri *life cycle*, strategi ini adalah strategi jangka pendek dan digunakan dalam jangka waktu lama.

Strategi ini tidak mengalami perkembangan dalam operasional namun dilakukan dengan cara mengevaluasi kegiatan operasional, memperkuat internal organisasi, namun bila terjadi hal yang lebih buruk maka strategi pembaharuan yang dilakukan

6.6 STRATEGI PEMBAHARUAN

Strategi ini untuk perusahaan yang mengalami penurunan kinerja dan tujuan strateginya, manajer tidak melakukan manajemen yang efektif dan efisien. Dimana tanda-tanda terjadinya penurunan kinerja perusahaan dapat diprediksi dengan melihat kelebihan jumlah karyawan, prosedur operasional yang tidak dilakukan, takut konflik dan resiko, tingginya toleransi terhadap kinerja yang buruk, tidak adanya visi, misi dan tujuan yang jelas serta komunikasi yang buruk dan tidak efektif.

Type Strategi Pembaharuan :

1. Pengurangan

Strategi ini adalah strategi jangka pendek, untuk mengatasi kelemahan organisasi akibat penurunan kinerja, seperti kondisi keuangan yang memburuk maka yang dilakukan adalah dengan membuat strategi yang baru dengan tidak mengandalkan strategi pengurangan

2. Putar Haluan

Strategi ini bila strategi yang dilakukan semakin memburuk kondisi perusahaan, walaupun juga sudah dengan strategi putar haluan juga tidak menjamin perbaikan kondisi perusahaan, namun bila tidak melakukan putar haluan perusahaan juga akan hancur, Apple, Motorola, Mitsubishi juga pernah mengalami hal tersebut.

Implementasi Strategi Pembaharuan :

1. *Cost Cutting*

Memotong biaya untuk meningkatkan kinerja yang ideal bagi perusahaan, ini untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, untuk revitalisasi kinerja perusahaan atau menyelamatkan perusahaan, strategi ini harus komprehensif dan ekstensif

2. *Restrukturisasi*

Dilakukan fokus pada bisnis intinya dengan jalan menjual beberapa bisnis nya (divestasi), *spin off* dengan mengatur unit bisnis secara terpisah dengan pembagian saham, likuidasi yaitu menutup bisnis secara keseluruhan sebagai pilihan terakhir, rekayasa ulang (*reengineering*) perusahaan membutuhkan perubahan secara radikal dan setiap organisasi belum tentu bisa melakukannya atau penurunan skala usaha (*downsizing*) yaitu perusahaan melakukan restrukturisasi dengan diberhentikannya pekerja, penggunaan strategi ini harus dilakukan dengan alasan yang kuat agar menjadi efektif.

Seperti yang dilakukan C59 perusahaan kaos dari Bandung, mengapa melakukan *downsizing* dan restrukturisasi karena terjadi *problem capacity iddle* dimana banyak pesanan yang terjadi tapi tidak mampu memenuhinya, maka setelah dilakukan observasi dan survei yang terjadi yaitu lemah kontrol *supervisor* dengan membiarkan pekerja ngobrol dan lama ke WC atau pas ambil minum akhirnya target tak terkejar maka yang

dilakukan dengan solusi (1) sistem kerja harian → per jam (2) *finishing* dari duduk menjadi berdiri.

3. *Reengineering*

Perampingan merupakan cara memperbaiki kesalahan masa lalu, tetapi tidak menciptakan pasar masa depan. Namun menjadi kecil tidaklah cukup. Restrukturisasi merupakan akhir yang mematikan, perusahaan cerdas akan menggunakan rekayasa ulang. Perbedaan restrukturisasi dan rekayasa adalah rekayasa ulang tidak menawarkan pengharapan.

Perhatikan Xerox pada tahun 70-80 Xerox menjual sahamnya ke pesaingnya Jepang yaitu Canon dan Sharp. Dengan mengakui perusahaan yang hampir dilupakan maka Xerox di *benchmark* pesaingnya, secara fundamental dilakukan rekayasa ulang untuk kepuasan pelanggan. Dan Xerox harus meregenerasi strateginya dengan merumuskan kembali pasar, saluran distribusi, pelanggan, pesaing, promosi manajer dan metrik untuk mengukur kesuksesan agar mampu bersaing kembali.

RANGKUMAN

Strategi korporat memberi solusi bagi perusahaan untuk memberi meningkatkan atau mengubah strategi perusahaan dengan berbagai cara yaitu dengan strategi pertumbuhan dengan strategi internasional, integrasi vertikal dan horizontal, konsentris hingga diversifikasi. Strategi ini bermanfaat memberi solusi bagi perusahaan yang mengalami problem.

SOAL LATIHAN

1. Mengapa usaha diversifikasi bisa gagal dalam membantu perusahaan mendapatkan tujuan
2. Jelaskan perbedaan utama antara berbagai strategi korporat, juga plus minusnya
3. Perbedaan diversifikasi terkait dan tidak terkait

DISKUSI

1. Diskusikan bagaimana manajer menciptakan nilai perusahaan dengan usaha diversifikasi
2. Diskusikan beberapa tindakan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan nilai saham

BAB VII

STRATEGI AKUISISI DAN RESTRUKTURISASI

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mampu menganalisis tentang perbedaan merger dan akuisisi, alasan akuisisi, masalah dalam akuisisi, akuisisi yang efektif dan bagaimana menganalisis restrukturisasi

Materi :

1. Membedakan merger dan strategi akuisisi
2. Menganalisis alasan untuk akuisisi
3. Menganalisis masalah dalam pencapaian akuisisi
4. Menganalisis akuisisi yang efektif
5. Menganalisis restrukturisasi

7.1 PERBEDAAN MERGER DAN AKUISISI

Merger → transaksi dimana dua sepakat mengintegrasikan operasi dalam basis kemitraan secara relatif karena memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama bisa menghasilkan keunggulan bersaing secara kuat

Akuisisi → transaksi dimana sebuah perusahaan membeli pengendalian 100% kepemilikan perusahaan agar bisa lebih efektif dengan menggunakan kompetensi intinya dengan menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portofolio bisnisnya

Take over → Akuisisi dimana perusahaan tidak mengharapkan adanya penawaran akuisisi dari perusahaan yang mengakuisisi

Akuisisi horizontal → akuisisi terhadap perusahaan yang bersaing

Akuisisi terkait → akuisisi terhadap perusahaan dalam industri terkait

7.1.1 Alasan Akuisisi

1. Mencapai keunggulan bersaing melalui kekuatan pasar yang lebih besar
2. Mengatasi hambatan masuk

3. Mempercepat proses masuk pasar
4. Menghindari biaya yang cukup besar tentang pengembangan produk baru
5. Meningkatkan diversifikasi
6. Menghindari persaingan

7.1.2 Masalah Akuisisi

1. Tingginya nilai beli perusahaan sasaran
2. Kesalahan perkiraan mengenai kapabilitas dan strategi
3. Tingginya biaya pelaksanaan strategi
4. Sulitnya mengintegrasikan perusahaan yang diakuisisi dan yang mengakuisisi

Penyebab kinerja buruk akuisisi:

1. Diversifikasi yang berlebihan
2. Absorpsi energi manajerial
3. Hutang yang berlebihan
4. Ukuran yang terlalu besar
5. Akuisisi yang dipandang sebagai pengganti akuisisi

7.2 AKUISISI YANG EFEKTIF

Permasalahan-permasalahan yang ada seperti fakta strategi akuisisi jarang memberi pengembalian yang positif kepada stakeholder, menyebabkan kinerja jangka panjang yang buruk, kendurnya sumber keuangan baik berupa kas maupun kapasitas hutang, namun juga banyak perusahaan yang berhasil melakukan akuisisi, bila perusahaan melakukannya dengan hati-hati dan selektif dengan mempertimbangkan negosiasi berikutnya.

Akuisisi akan efektif bila dilakukan dengan komplementer sehingga bisa diintegrasikan sinergitas, kapabilitas yang positif sehingga bisa menghasilkan sesuatu yang unik, seperti yang dilakukan Gillette. Selain itu perusahaan yang bisa melakukan inovasi dan investasi dalam *research and development*, Gillette melakukan inovasi alat cukur untuk wanita dan mempertahankan lini produk rias untuk pria. Akuisisi yang berhasil bila mempunyai sifat fleksibel dan mampu beradaptasi juga akuisisi yang ramah sehingga mampu mengintegrasikan dua perusahaan yang berbeda, seperti yang dilakukan Unilever yang mengakuisisi terhadap teh

Sariwangi, dimana *core business* Unilever adalah *toiletries* bukan berbasik pada *food and beverage*.

Tabel 7.1 Sifat Akuisisi Yang Berhasil

Sifat	Hasil
1. Seleksi yang hati-hati dan penuh pertimbangan	Memilih perusahaan yang tepat sehingga meningkatkan sinergitas
2. Preseleksi dan bina hubungan baik dengan perusahaan yang akan diakuisisi	Memudahkan integritas dan efektivitas
3. Slack keuangan antara perusahaan akuisisi dan yang mengakuisisi	Pembiayaan akuisisi yang rendah hemat
4. Posisi hutang rendah dan wajar dari perusahaan merger	Biaya yang lebih rendah akan menghasilkan tradeoff antara hutang dan resiko kebangkrutan
5. Punya asset dan kapabilitas yang komplementer bagi perusahaan yang diakuisisi	Dengan kapabilitas dan integrase akan memberi keunggulan bersaing
6. Tekankan Investasi berkelanjutan dengan Inovasi dan Reseach & Development	Mempercepat integrasi dan sinergi yang positif
7. Fleksibel dan adapted	Mempercepat integrasi dan sinergi yang positif
8. Akuisisi tanpa pemaksaan	Percepat dan integrasi yang efektif

7.3 RESTRUKTURISASI

Definisi Restrukturisasi → Perubahan komposisi bisnis perusahaan atau struktur keuangan perusahaan

Restrukturisasi menyebabkan perampingan perusahaan atau pelepasan bisnis. Dan ini tidak hanya berdampak bagi perusahaan saja, tapi juga pada masyarakat disekitar perusahaan yang beroperasi. Contoh bisnis SEARS yang punya toko 113 karena menutup bisnisnya maka sebanyak 50.000 pekerja kehilangan pekerjaannya. Sedang alasan diadakan restrukturisasi adalah :

1. Kinerja perusahaan yang buruk
2. Koreksi overdiversifikasi

Macam Restrukturisasi:

1. **Downsizing** → Pengurangan jumlah karyawan, jumlah unit operasi, tanpa harus mengubah komposisi bisnis dalam portofolio perusahaan, karena tujuan *downsizing* adalah menuju keunggulan bersaing

Meskipun *downsizing* sebagai salah satu strategi perusahaan, namun juga mempunyai konsekuensi negative yaitu timbulnya problem terhadap pengendalian karyawan yang ada, selain itu sulitnya mencari posisi di perusahaan baru di perusahaan lain, seringkali karyawan memanfaatkan tunjangan PHK untuk kerja di tempat lain.

Pada tahun 1990 resesi dunia mempengaruhi perubahan perusahaan otomotif di Jepang secara radikal seperti Nissan Motor.Co memutuskan menutup salah satu pabrik mobilnya, mengurangi 5000 tenaga kerjanya. Dimana permasalahannya adalah Nissan mengalami kerugian bersih pada tahun fiskalnya.

2. **Downscoping** → Pelepasan pengecilan, penghapusan, bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis utama. Juga disebut pemfokusan ulan core business, ada PHK namun tidak untuk karyawan utama karena untuk meningkatkan kompetensi intinya.

Contoh *downscoping* → *Ball Corporation*, membeli dua perusahaan mitranya untuk menambah kapasitas penyimpanan, perbarui pabrik, dan untuk memperoleh posisi kuat dalam industry bisnisnya. Cara *Ball* melakukan *downscoping* adalah menjual bisnis kecil yang tidak berhubungan dengan bisnis inti. *Ball Corporation* melakukan *downscoping* dengan tujuan meningkatkan focus strategi dan memperbaiki perluasan peluang dan kinerja melalui waktu, dan sumberdaya utama bisnisnya.

3. **Leveraged Buyout** → restrukturisasi dimana manajer perusahaan atau pihak eksternal membeli lagi seluruh asset bisnis yang dibiayai dengan hutang dan membuatnya menjadi perusahaan pribadi

Pada posisi LB perusahaan dibeli oleh beberapa pemilik dan tidak dijual lagi sahamnya di bursa. Perusahaan ini diprediksi sebagai perusahaan masa depan

Kelemahan *Leveraged Buyout*:

- a. Hutang yang besar menambah resiko keuangan
- b. LBO lebih cocok untuk perusahaan-perusahaan yang tidak efisien dan tidak perlu investasi besar
- c. Orientasi jangka pendek sedikit terhambat karena R & D tidak begitu penting bagi pada industri yang *mature*

RANGKUMAN

Akuisisi merupakan strategi yang paling populer, dimana bertujuan untuk membangun kekuatan pasar, mengatasi hambatan masuk, menghindari biaya yang berkaitan dengan produk baru dan pemasaran, mempercepat kepemilikan, mengurangi resiko *go internasional*, diversifikasi perusahaan lebih mudah, menghindari persaingan. Walaupun akuisisi juga mempunyai kelemahan, maka ada strategi yang lain yang mengikutinya, seperti merger dan restrukturisasi dengan melakukan *downsizing*, *downscoping* dan *Leveraged Buyout*. Sedangkan cara lain adalah dengan merger yaitu menggabungkan beberapa perusahaan dengan satu nama.

SOAL LATIHAN

1. Mengapa akuisisi merupakan strategi yang populer ?
2. Apa yang menyebabkan perusahaan melakukan strategi akuisisi?
3. Analisis lah mengapa perusahaan akuisisi bisa berkinerja buruk? Berilah alasannya
4. Apa ciri perusahaan yang sukses melakukan akuisisi ?
5. Apa perbedaan akuisisi dan merger ?
6. Analisisn bentuk restrukturi suatu perusahaan dan tujuannya ?

DISKUSI

1. Berdasar pada penjelasan akuisisi pada bab ini negative dan positif akuisisi dan dampak bagi perusahaan ke depannya.
2. Diskusikan tentang sinergi, mengapa merger dua perusahaan besar dapat menimbulkan sinergi ? Bagaimana perusahaan bisa melakukan merger yang tidak mudah ditiru strateginya

BAB VIII

STRATEGI INTERNASIONAL

Deskripsi singkat :

Pada mata kuliah ini mahasiswa mampu menganalisis tentang peluang pasar internasional, strategi internasional, analisis lingkungan internasional, ekspansi internasional, hasil persaingan strategis dan resiko masuk pasar internasional.

Materi :

1. Mengidentifikasi peluang internasional
2. Menganalisis Strategi internasional
3. Menganalisis kecenderungan lingkungan
4. Memilih Opsi ekspansi internasional
5. Menganalisis Hasil persaingan strategis
6. Mengidentifikasi resiko dalam lingkungan internasional.

8.1 IDENTIFIKASI PASAR INTERNASIONAL

Strategi Internasional bagaimana perusahaan berhubungan dengan penjualan produk pasar diluar pasar domestic. Di mana mobilitas produksi, modal, dan manusia semakin cepat karena pelaku bisnis menyadari pentingnya pasar internasional di banding pasar dalam negeri. Gelombang globalisasi membuat dunia seakan tidak ada batasnya dan menjadikan peluang yang sangat menarik, sehingga diperlukan berbagai metode untuk menembus dunia yang tanpa batas tersebut.

Seperti KFC adalah produk Amerika, bagaimana KFC melihat peluang internasional, bahwa semua orang di dunia senang makan ayam, dan KFC mewujudkannya dengan 11 bumbu rahasia, KFC juga menembus pasar Cina, di mana Cina adalah pasar kuliner yang besar, bahkan penduduknya juga sangat fanatic dengan produk dalam negerinya. Namun KFC mampu menembusnya dengan berbagai upaya, mulai melihat dari berbagai kota yang menguntungkan seperti Beijing sebagai kota wisata Cina dengan Great Wall, Forbidden City, Ming Tomb dan

lainnya merupakan kota yang sering dikunjungi oleh wisatawan manca, kedua, Guangzhou merupakan kota besar dan pelabuhan Cina yang posisinya dekat dengan Hong Kong natabene HongKong pernah dibawah Inggris, lalu Shanghai, merupakan ibukota lama dan kota pelabuhan juga sebagai kota terbesar ketiga di Cina. Pemilihan kota mana yang akan dituju pertama kali akan menentukan masa depan KFC. Karakter budaya, kepercayaan, kebiasaan social dan tradisi juga akan menjadi pertimbangan untuk menyadari bisnis internasional selalu berada dalam lingkungan yang berbeda-beda.

Strategi Internasional didefinisikan sebagai berikut :

Segala aktivitas bisnis yang melewati wilayah batas negara

8.2 MACAM-MACAM CARA MEMASUKI PASAR INTERNASIONAL :

1. Ekport

Perusahaan menggunakan kapasitas produksi, distribusi, administrasi dan pengalokasian dari dalam negeri ke luar negeri yang bisa dilakukan langsung dan tidak langsung yang berarti lewat perantara, dimana perantara akan mendapatka fee ataupun komisi.

Aktivitas ini memerlukan ijin pemerintah, jaminan tranportasi dan asuransi, terpenuhinya persyaratan ekport seperti bagaimana pembayaran kreditnta, L/C (Letter of credit) . Ekport juga punya kelebihan dan kekurangan.

2. Import

Import adalah kebalikan dari ekport yaitu pembelian barang dari luar negeri ke dalam negeri. Seperti Indonesia mengimport kedelai dari amerika atau beras dari Thailand

3. Investasi Langsung

Perusahaan punya komitmen atas modal, orang dan kekayaan yang melampaui batas wilayah negara. Alasan perusahaan berinvestasi langsung adalah untuk memperoleh akses lebih besar, keuntungan atas biaya yang berbeda-beda di pasar luar negeri, strategi bertahan untuk menghadapi pesaing. Investasi ini bisa berupa a) patungan, dimana resiko dan keuntungan dibagi sama b) mendirikan cabang dengan hak penuh, dimana resiko dan keuntungan ditanggung sendiri.

4. Lisensi

Perusahaan menghibahkan beberapa hak kepada perusahaan asing yang meliputi hak untuk proses produksi, hak paten, merk, hak cipta dan keahlian. Intinya perusahaan membeli kekayaan dan pengetahuan perusahaan lain. Seperti Indonesia Idol dimana RCTI membeli lisensi dari *Fremantle* sebagai perusahaan yang mempunyai lisensi Amerika Idol. Dan Indonesia Idol menyesuaikan dengan kultur budaya Indonesia. Lisensi juga mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan : lisensor punya tambahan keuntungan dari kreatifitas yang dikembangkan, memperluas siklus produk, lisensor mengalami peningkatan penjualan, penerima lisensi bisa mengurangi biaya risetnya. Sedang kelemahannya keterbatasan keuntungan karena adanya kontrak dengan lisensor, Lisensor kehilangan control terhadap kualitas produknya.

5. Waralaba

Bedanya dengan lisensi adalah selain menghibahkan nama, proses, metode, merk. Perusahaan induk masih ikut campur dalam operasional dan bahan mentah. Contoh waralaba : Mc-Donalad, KFC, Pizza Hut, Hilton Hotel. Manfaat waralaba perluasan pasar dan merk. Sedang kelemahannya adalah soal control, di mana di beberapa negara ada adaptasi menu yang berbeda dengan aslinya.

6. Joint Venture

Patungan merupakan kerjasama bisnis dimana satu atau lebih perusahaan bergabung bersama untuk mendirikan beberapa operasi perusahaan. Tiap patungan menyumbang modal, ekuitas dan kekayaan. Ini juga disebut dengan konsorsium. Seperti IBM tidak akan mau patungan bila tidak memegang saham mayoritas.

8.3 TEORI STRATEGI INTERNASIONAL:

1. TEORI PASAR TIDAK SEMPURNA

Masing-masing negara mempunyai sumber daya yang berbeda, sedang volume bisnis internasional terbatas, meskipun mempunyai keunggulan komparatif namun banyak sumber daya yang tidak mudah ditranfer ke negara lain, logikal inilah kenapa bisnis internasional ada. Di dunia nyata pasar tidak sempurna terjadi jika ada hambatan masuk ke pasar internasional, tingginya biaya sehingga ini merupakan peluang bagi pasar untuk

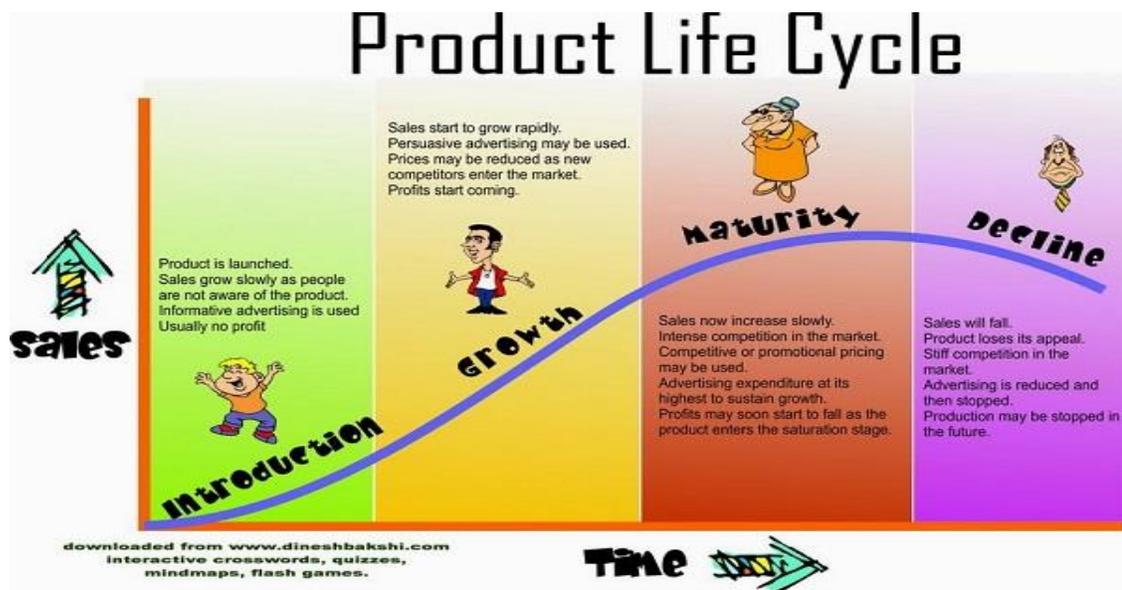
memperluas pasar luar negerinya. Monopoli, Oligopoli, Monopsoni, Oligopsoni merupakan bentuk-bentuk pasar yang tidak sempurna.

2. TEORI KEUNGGULAN KOMPARATIF

Teori ini menekankan bahwa adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi produksi. Teori ini merupakan teori evolusi dari David Ricardo dan Bertil Ohlin sebagai penganut klasik keunggulan komparatif hingga Porter dengan komparatif dinamis. Contoh: AS merupakan penghasil kedelai terbesar di dunia, sedang Cina adalah penghasil sutera terbesar di dunia. Maka untuk efisiensi biaya dan produksi, lebih baik AS hanya memproduksi kedelai dan mengimport sutera dari Cina. Dan sebaliknya Cina lebih baik memproduksi sutera daripada kedelai.

3. TEORI *PRODUCT LIFE CYCLE*

PLC mengatakan bahwa produk akan mengalami siklus hidupnya dari masa pengenalan, masa pertumbuhan, matang hingga *decline*/penurunan. Sehingga pesan dari teori ini adalah bila suatu produk sudah mengalami masa mature maka produk tersebut harus bisa melihat peluang di luar negeri. Dimana PLC menjelaskan keunggulan komparatif dengan mentransfer sumber daya yang berlebih, dengan strategi yang harus diterapkan dalam marketing hingga keuangan perusahaan.



Sumber: Google

8.4 STRATEGI INTERNASIONAL

1. STRATEGI GLOBAL

Perusahaan menekankan skala ekonomi produk yang terstandarisasi global dan tersentralisasi dimana ini juga bisa menutup target pasar dan menjadikan suatu ketergantungan. Strategi global muncul karena adanya kesamaan selera konsumen terhadap produk, investasi teknologi yang mahal bila hanya untuk satu pasar, adanya pesaing yang mampu adaptasi produk global sehingga akan menjadikannya suatu kompetisi, revolusi dalam bidang komunikasi dan informasi yang sangat berkembang. Contoh produk global, satu produk untuk satu dunia Philip lampu LED dari Belanda dengan satu nama untuk seluruh dunia.

2. STRATEGI MULTIDOMESTIK

Strategi ini lebih menekankan pada differensiasi produk dan jasa yang mampu beradaptasi dengan produk local. Bedanya dengan global, pembuat keputusan cenderung terdesentralisasi, karena terdesentralisasi sehingga pembuatan keputusan lebih cepat, respon pasar juga cepat. Contoh produk multidomestik seperti Dancow, Milo dari Nestle, Rinso, Surf, Omo dari Unilever, di mana produk tersebut sudah mengalami adaptasi lokal.

3. STRATEGI TRANSNASIONAL

Perusahaan ini lebih menekankan tarik ulur antara efisiensi, adaptasi, local dan pembelajaran. Perusahaan mencari efisiensi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, adaptasi untuk fleksibilitas operasi internasional. Inovasi sebagai proses pembelajaran. Fokus strategi ini adalah pada adaptasi. Namun risikonya adalah bahwa lokasi yang optimal belum tentu menjadi jaminan kualitas dan biaya faktor input, pemindahan pengetahuan tidak bisa dilakukan secara otomatis.

Perusahaan transnasional adalah perusahaan yang memproduksi barang atau jasa di lebih dari satu negara. Perusahaan seperti ini bisa berupa perusahaan kecil yang memiliki satu atau dua pabrik di negara lain, atau juga perusahaan-perusahaan raksasa yang beroperasi di seantero planet ini. Beberapa contoh TNCs adalah Coca-Cola, General Motors, Colgate Palmolive, Kodak dan Mitsubishi. Kalaupun TNCs memiliki basis nasional, mereka berorientasi pada pasar global dan keuntungan global.

RANGKUMAN

Strategi Global adalah bagaimana suatu perusahaan mampu melewati batas negara untuk memasarkan produknya. Strategi global bisa dilakukan dengan cara ekport, import, lisensi, joint venture atau waralaba. Sedang alasan strategi global adalah keinginan untuk meningkatkan pasar dan profit sehingga banyak perusahaan berusaha untuk mengembangkan perusahaan atau produknya ke luar negeri. Hal ini juga bertujuan untuk menerapkan berbagai teori globalisasi teori pasar tidak sempurna, teori keunggulan komparatif serta teori *Product Life Cycle*.

SOAL LATIHAN

1. Apa saja keuntungan dan kerugian perusahaan melakukan go internasional ?
2. Analisis tentang strategi global, multidomestik dan transnasional ?
3. Bagaimana suatu perusahaan harus mengatasi hambatan masuk pasar internasional ?

DISKUSI

1. Berdasar pada penjelasan strategi global pada bab ini negative dan positif go internasional dan dampak bagi perusahaan ke depannya.
2. Diskusikan tentang sinergi, mengapa go internasional dua perusahaan besar dapat menimbulkan sinergi ? Bagaimana perusahaan bisa melakukan go internasional yang tidak mudah ditiru strateginya

BAB IX

TATA KELOLA KORPORAT YANG BAIK

Deskripsi singkat :

Pada kuliah ini mahasiswa mampu menjelaskan tentang tata kelola korporasi dan etika bisnis (implementasi strategi)

Materi :

1. Pemisahan kepemilikan dan pengawasan manajerial
2. Konsentrasi kepemilikan dewan direksi

9.1 ARTI TATA KELOLA KORPORAT YANG BAIK

Tata kelola didefinisikan dengan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus perusahaan, kreditur, pemerintah, karyawan, dan para pemegang kepentingan internal dan eksternal yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban terhadap pengendalian perusahaan, sehingga mempunyai nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan.

Masalah tata kelola bisa ditelusuri dengan teori *agency* yang menjelaskan keterlibatan berbagai pihak (pemilik, manajer, kreditor) dalam perusahaan dalam berperilaku. Sedangkan masalah tata kelola ada karena adanya pemisahan antara pemilik dan pengendali perusahaan. Di mana pemilik perusahaan terbagi dua yaitu pemegang saham mayoritas dan minoritas yang punya kepentingan berbeda, masalah kedua tentang keagenan antara manajer dan *stakeholder* dengan perusahaan yang menyebar (*manager-controlled*), dimana stakeholder sulit melakukan control terhadap perusahaan. Masalah ketiga tentang perlindungan terhadap pemegang saham dan kreditor, yang dilakukan dengan mekanisme internal atau eksternal, misal dengan hukum. Dan masalah-masalah tata kelola menjadi sumber kerawanan ekonomi, seperti yang terjadi krisis moneter di Indonesia pada tahun 1997 – 1998.

Sedang tata kelola administrasi pemerintah diperdebatkan tentang keterbatasan pengendalian pemerintah pada komoditas-komoditas tertentu, seperti pada beras, gula dan lainnya.

9.2 PERBEDAAN TATA KELOLA YANG LEMAH DAN YANG KUAT

Keterangan	Lemah	Kuat
Tata Kelola	Tidak demokratis	Sangat demokratis
Kompleksitas	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan multidimensional • Menangani jaringan komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan sebab akibat • Ketergantungan unilateral
Dinamika	<ul style="list-style-type: none"> • Pola non-linier & <i>Chaos</i> • Berubah – ubah • Mekanisme <i>feed back</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Linier & prediksi • Kontinu • Mekanisme <i>feed-forward</i>
Keragaman	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis situasional • <i>From exception to rule</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis rata-rata • <i>From rule to exception</i>

Perbedaan tata kelola di atas adalah bagaimana mengubah tata kelola yang lemah menjadi kuat? Pertanyaan akan di jawab sebagai berikut, merubah suatu tata kelola menjadi *good governance* tentu bukanlah hal yang mudah karena konflik pro dan kontra akan selalu mengikuti. Seperti Pilpres dan Pileg yang terjadi secara serempak dan ini baru pertama kali diselenggarakan di Indonesia pada tahun 2019. Karena baru pertama kali diselenggarakan banyak permasalahan yang muncul, banyaknya para petugas KPS yang gugur hingga tidak terimanya capres kalah. Tentu ini menjadi pembelajaran serius bagi penyelenggaraan Pemilu di tahun – tahun berikutnya.

RANGKUMAN

Tata kelola didefinisikan dengan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus perusahaan, kreditur, pemerintah, karyawan, dan para pemegang kepentingan internal dan eksternal yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban terhadap pengendalian perusahaan, sehingga mempunyai nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan.

SOAL LATIHAN

1. Arti tata kelola dan bagaimana mempersiapkan tata kelola dengan baik ?
2. Bagaimana merubah tata kelola yang lemah menjadi baik ?
3. Jelaskan dan analisis masalah yang terjadi dalam tata kelola !

DISKUSI

1. Berdasar pada penjelasan tentang tata kelola diskusikan tentang kasus good governance dengan sisi negative dan positif serta dampak bagi perusahaan ke depannya.
2. Diskusikan tentang sinergi antar pemangku kepentingan dalam perusahaan, mengapa dua perusahaan besar dapat menimbulkan sinergi ? Bagaimana perusahaan bisa melakukan tata kelola yang tidak mudah ditiru strateginya

BAB X

STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGAWASAN

Deskripsi singkat :

Mahasiswa mampu menghubungkan dan menganalisis struktur organisasi dan pengawasan organisasi (implementasi strategi)

Materi :

1. Tentukan Struktur organisasi dan pengawasan
2. Hubungan strategi dan struktur organisasi
3. Hubungan Pola strategi dan struktur organisasi
4. Analisa strategi kerjasama unit bisnis
5. Analisis strategi kerjasama korporasi
6. Analisis strategi kerjasama internasional

10.1 POLA STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi merupakan konfigurasi peran formal, prosedur, tata kelola, mekanisme pengendalian, kewenangan dan pengambilan keputusan dengan mengikuti strategi organisasi yang dijalankan. Struktur perusahaan biasanya selalu berubah mengikuti ukuran perusahaan, strategi diversifikasi pasar, produk baru dan luasnya geografi. Struktur organisasi sederhana biasanya dipakai oleh *start-up*, karena mengalami perkembangan maka perusahaan akan merubah strukturnya menjadi fungsional, luasnya pasar yang makin membesar dan produk yang semakin berkembang, perusahaan bisa meningkatkan menjadi struktur divisi. Berkurangnya pasar domestik, perusahaan juga akan mengubah pasarnya menuju pasar internasional dengan struktur divisi internasional seperti yang dilakukan perusahaan-perusahaan global *Unilever*, *IBM*, *Facebook* atau lainnya.

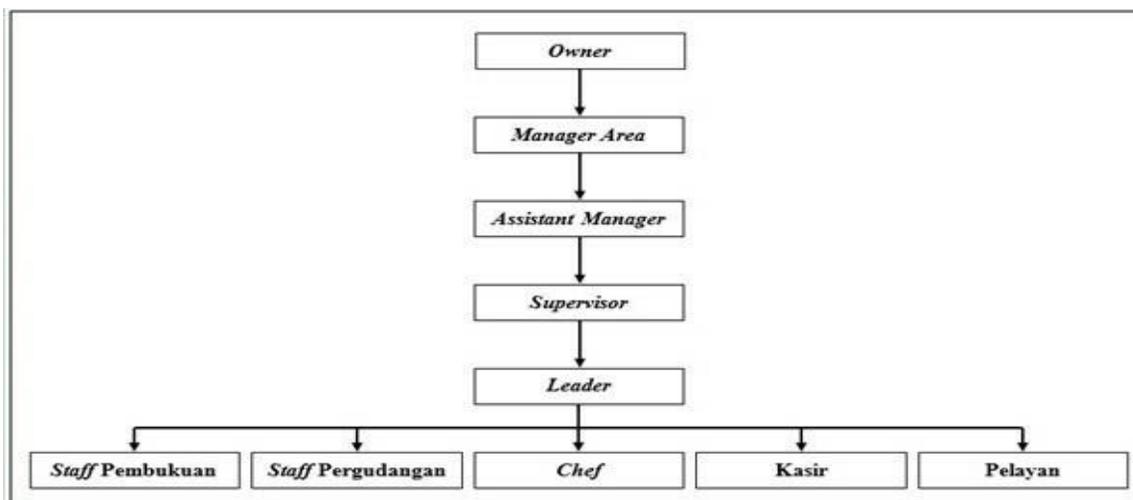
10.2 BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

Bab ini membahas berbagai macam bentuk-bentuk struktur organisasi seperti sederhana, fungsional, divisi hingga matrik. Selain itu di bab ini juga akan dibahas kelebihan dan kelemahan dari struktur organisasi yang digunakan oleh sebuah perusahaan.

10.2.1 STRUKTUR SEDERHANA

Struktur ini bentuk yang umum ditemui pada perusahaan konvensional dan kecil, yaitu perusahaan yang masih *single-leader*. Pemilik bertindak merangkap menjadi manajer dan keputusan diambil secara *one-man show*. Struktur ini bersifat informal, dengan struktur ini bisa meningkatkan kreativitas dan individualistic.

Walaupun sederhana namun struktur ini juga punya kelemahan, sedikitnya aturan dan kebijakan membuat karyawan bisa bertindak sesuka hati. Karena informal bisa menyebabkan ketidakpastian, konflik antar karyawan, rendahnya motivasi sehingga cepat menghancurkan sumber daya organisasi. Kesempatan untuk karyawan berkarier sangat kecil.

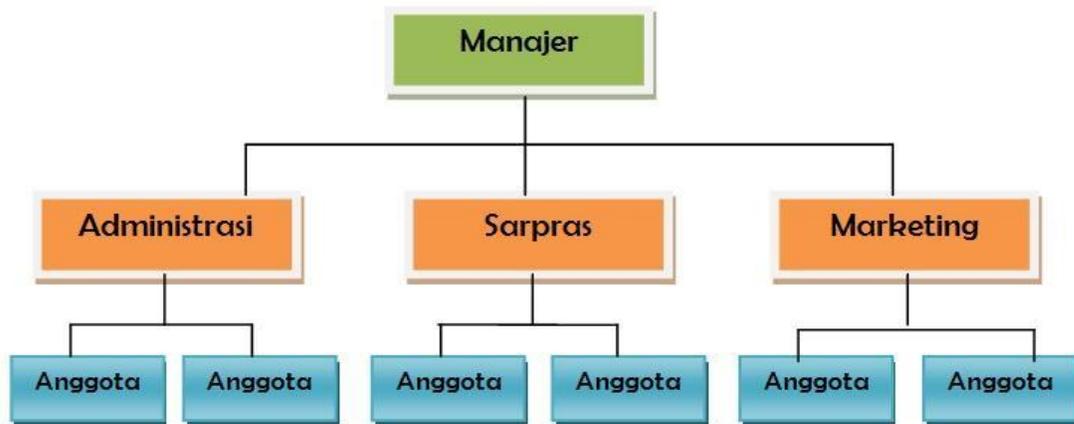


Sumber : Google

10.2.2 STRUKTUR FUNGSIONAL

Struktur organisasi ini di mana produk dan jasa saling berhubungan, mempunyai volume produksi yang tinggi, berintegrasi vertical. Strategi dengan struktur organisasi ini adalah penetrasi pasar, memperkenalkan produk lama ke pasar yang baru, dengan meningkatkan

integrasi vertikal. Sesuai fungsinya perusahaan di bagi dalam bagian produksi, teknik, pemasaran, SDM, dan keuangan.



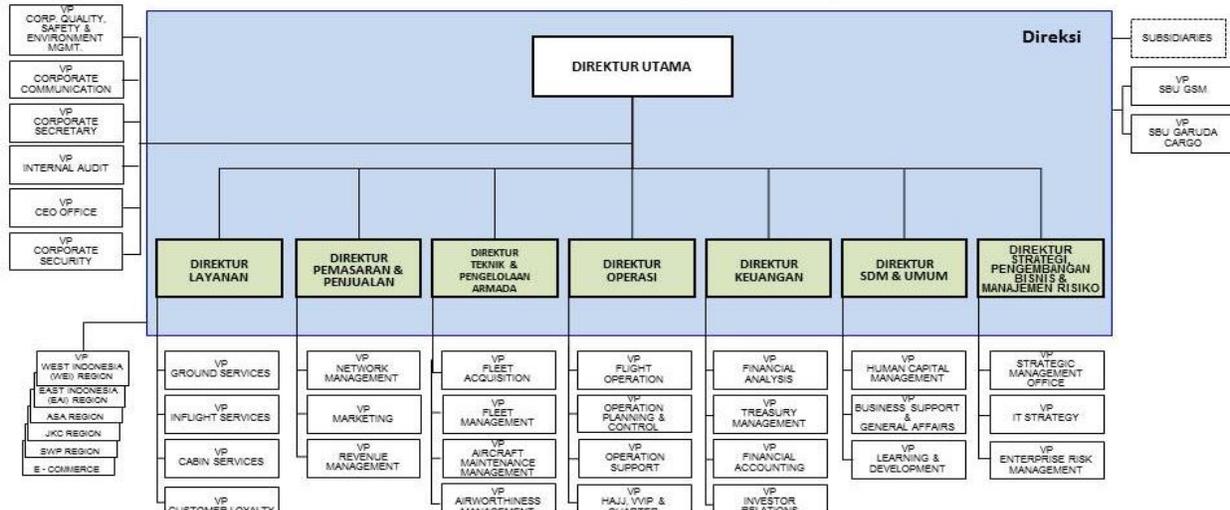
Sumber : Google

KEUNGGULAN	KELEMAHAN
Memperkuat koordinasi & kontrol	Ada perbedaan nilai & orientasi
Pengambilan keputusan terdesentralisasi	Komunikasi & Koordinasi kadang tersendat
Efisiensi dengan gabungkan beberapa departemen	Egosentris karyawan terhadap departemannya saja
Ada jalur karier secara pasti	Keputusan di manajer puncak

10.2.3 STRUKTUR DIVISIONAL

Di sebut multidevisi, organisasi sekitar produk, pasar atau proyek. Masing-masing divisi punya fungsi yang terorganisasi dalam departemen. Reward berdasar pada pengukuran kinerja finansial, pendapatan bersih dan penghasilan.

STRUKTUR ORGANISASI PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) Tbk.



Sumber : Google

KEUNGGULAN	KELEMAHAN
Fokus tanggung jawab terhadap divisi	Mahal
Mempunyai reaksi cepat terhadap perubahan	Perbedaan citra & kualitas produk antar divisi
Masalah antar fungsi kecil	Manajer divisi diukur dengan ROA & pertumbuhan penjualan
Bakat general manager dapat berkembang	Pengukuran dengan ROA maka manajer hanya berfikir jangka pendek saja

Selanjutnya kita bahas dua variasi bentuk structural organisasi divisional yaitu Unit Bisnis Strategik (UBS) dan struktur organisasi induk (*Holding Company*).

10.3. Unit Bisnis Strategik (UBS)

Menyatukan beberapa divisi yang sama/homogen seperti produk, pasar, teknologi untuk meningkatkan kinerja bisnis seperti meningkatnya profit center tiap UBS. Contoh MQ Corporation punya Aa Gym yang menerapkan UBS pada struktur organisasinya.

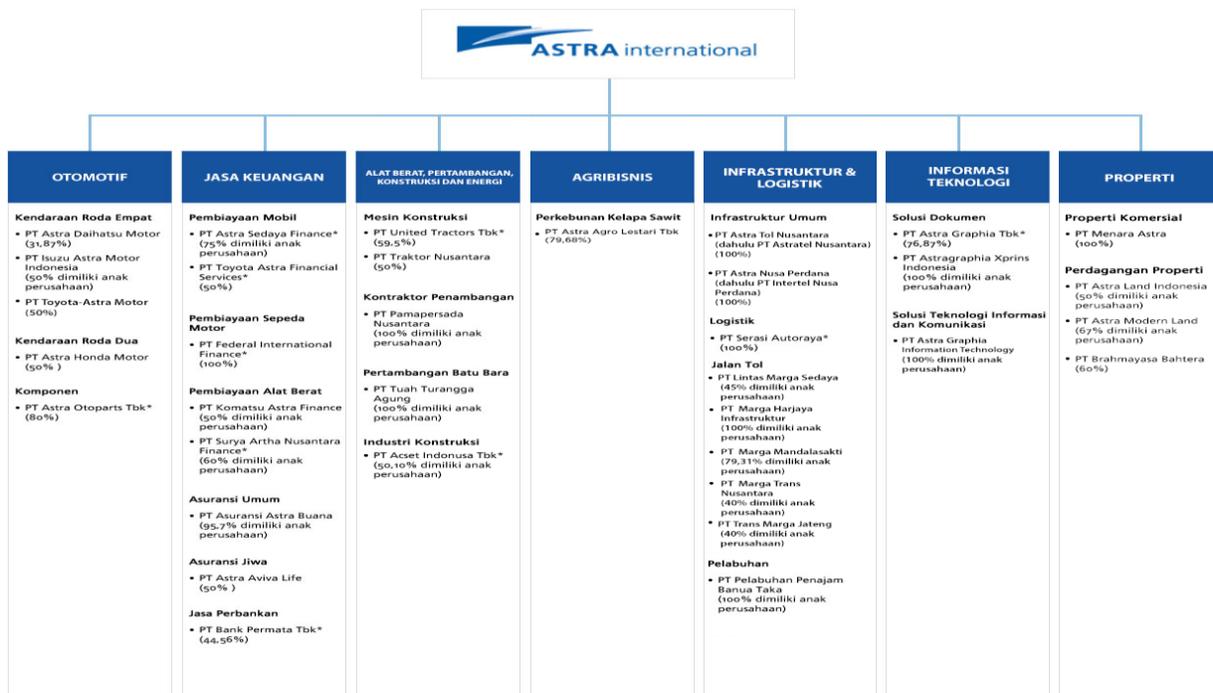
KEUNGGULAN	KELEMAHAN
Perencanaan & Pengawasan kantor pusat lebih teratur	Sinergi antar UBS lebih sulit
Pengambilan keputusan terdesentralisasi	Tingkatan manajemen meningkat, sehingga meningkatkan jumlah karyawan & biaya overhead
Reaksi perubahan lebih cepat	Kantor pusat kurang peka terhadap perubahan UBS

10.4. Struktur *Holding Company*

Di sebut dengan perusahaan induk atau konglomerat, sebagai variasi struktur divisional. Struktur ini dipakai bila portofolio bisnis tidak banyak kesamaan, sehingga sinergitas terbatas. Umumnya struktur ini untuk strategi diversifikasi yang tidak berhubungan.

KEUNGGULAN	KELEMAHAN
Menghemat biaya overhead karyawan	Kurangnya pengawasan
Tingkatan manajemen sedikit	Ketergantungan pada manajer divisi
Otonomi dari pusat meningkatkan motivasi manajer divisi	Otonomi membuat lepasnya manajer divisi akan membuat struktur divisional berhenti

Perusahaan yang menggunakan struktur divisional **Holding Company** adalah Astra Group. Astra mempunyai 6 divisi bisnis yaitu otomotif, jasa keuangan, alat berat & pertambangan, agribisnis, infrastruktur & logistic, dan teknologi informasi.



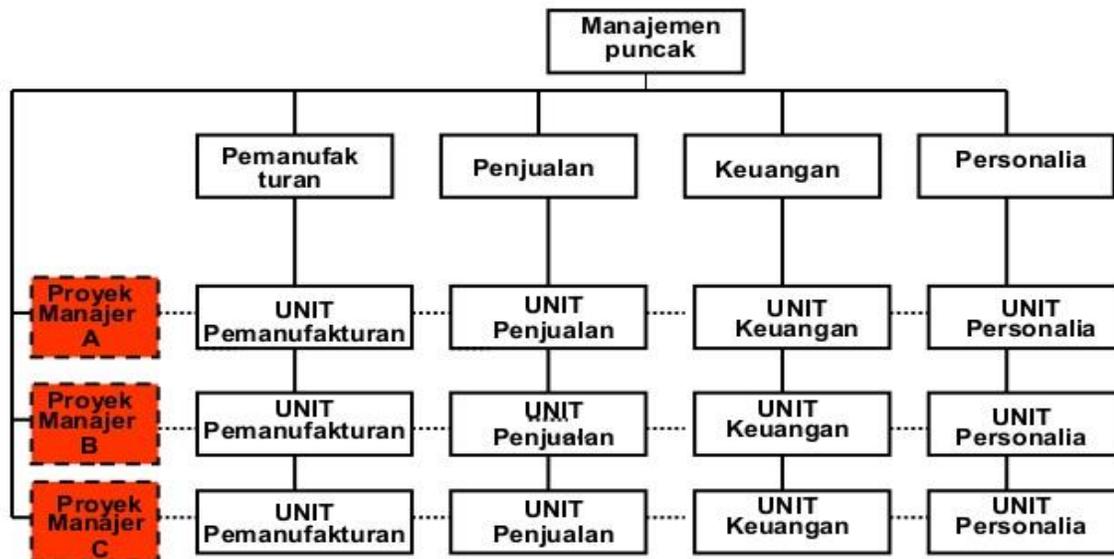
Sumber : Google

10.5. STRUKTUR MATRIK

Struktur organisasi ini ada untuk mengatasi kelemahan struktur organisasi yang ada di atas. Struktur matrik ini gabungan antara struktur fungsional dan divisional. Biasanya yang mengadopsi struktur organisasi ini adalah perusahaan yang mengkombinasikan dimensi produk dan unit geografis perusahaan, sehingga ada manajer produk dan manajer area.

KEUNGGULAN	KELEMAHAN
Karyawan sesuai kompetensinya	Struktur pelaporan ganda menimbulkan konflik
Tidak terjadi duplikasi fungsi	Hubungan kerja lebih rumit
Respon cepat terhadap perubahan	Pengambilan keputusan kurang efektif
Tanggung jawab terhadap keahlian	Ketergantungan pada kerj team

STRUKTUR ORGANISASI MATRIKS



Sumber : Google

RANGKUMAN

Struktur organisasi merupakan konfigurasi peran formal, prosedur, tata kelola, mekanisme pengendalian, kewenangan dan pengambilan keputusan dengan mengikuti strategi organisasi yang dijalankan. Ada berbagai struktur organisasi di perusahaan dari yang sederhana, divisional,

fungsional hingga matrik. Fungsi dari adanya struktur organisasi adalah mempermudah pekerjaan dalam perusahaan.

SOAL LATIHAN

1. Apa saja keuntungan dan kerugian struktur organisasi fungsional & divisional ?
2. Analisis tentang berbagai struktur organisasi, organisasi mana yang paling efisien ?
3. Bagaimana suatu perusahaan harus mengatasi hambatan pada penggunaan struktur organisasinya ?

DISKUSI

1. Berdasar pada penjelasan tentang berbagai struktur organisasi bagaimana hubungan dengan strategi pada perusahaan-perusahaan tersebut !
2. Diskusikan tentang sinergitas struktur organisasi dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan.

IMPLIKASI KEPEMIMPINAN TERHADAP STRATEGI

Deskripsi singkat :

Mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan terhadap strategi (implementasi strategi)

Materi :

1. Menganalisis kepemimpinan strategis dan gaya kepemimpinan
2. Menganalisis Peranan manajer puncak
3. Menelaah Penggantian manajerial
4. Menelaah Tindakan penting kepemimpinan

11.1 KEPEMIMPINAN STRATEGIK

Kepemimpinan strategik merupakan kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategic yang diinginkan (Hitt, et al., 2001). Pada saat sekarang di dunia yang tinggi persaingannya, pemimpin yang strategic sangat dibutuhkan untuk dapat mempengaruhi perilaku seseorang dengan visi dan misi yang dimilikinya.

Kemampuan mengelola modal manusia (*human capital*) merupakan modal penting dari seorang pemimpin. Dibutuhkan pemimpin yang punya aspek arsitektural sosial dan modal *intelektual*, sehingga mampu menciptakan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien.

Kepemimpinan strategik harus bisa menciptakan laba yang maksimum karena adanya tuntutan bahwa kepemimpinan strategic merupakan syarat sukses-tidaknya strategi perusahaan, karena organisasi yang buruk terjadi karena ketidakadaan pemimpin yang strategik.

11.2 KEPEMIMPINAN STRATEGIK DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

Kebijakan perusahaan merupakan factor penting dalam penentu masa depan perusahaan, sehingga perlu kolaborasi dengan manajemen strategic untuk mengakomodasikan mekanisme tawar menawar formal informal dan koordinasi antar perusahaan. Perubahan 10 tahun terakhir adalah perubahan menuju pola revolusi industry yang ke 4. Dimana kombinasi internet, telekomunikasi dan computer menjadi integral untuk mempermudah dunia terhubung dan

berkomunikasi. Dan yang diperlukan seorang manajer mengarahkan bagaimana suatu komitmen dapat dijalankan dengan baik untuk stakeholder dan perusahaan sehingga perlu implementasi strategi. Pemimpin mengarahkan komitmen untuk mencapai perubahan pada 3 hal : *strategic intent*, pengembangan organisasi, pembentukan budaya perusahaan.

11.2.1 STRATEGIC INTENT

Konsep *strategic intent* muncul dari pemikiran bagaimana cara mengembangkan perusahaan dan mengimplementasikan strategi. Hamel & Prahalad (1989) menekankan perspektif *strategic fit* yaitu saran untuk agar perusahaan menyesuaikan dengan strategi yang pas bagi perusahaan untuk menghadapi tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan. Kedua perspektif *leveraging resource* penekannya bagaimana pentingnya memanfaatkan sumber daya yang dimiliki agar strategi yang diterapkan sesuai dengan strategi intent. Kedua perspektif akan terwujud bila perusahaan melakukan focus pada perusahaan untuk memenangkan kompetisi, memberi ruang kontribusi tim, memotivasi karyawan agar mencapai target, siap menghadapi perubahan lingkungan dan perusahaan mampu mengelola sumber daya secara konsisten.

11.2.2 PENGEMBANGAN ORGANISASI PERUSAHAAN

Perubahan yang dilakukan perusahaan dengan melakukan *re-building & re-making* dengan menyesuaikan perubahan dan kebutuhan strategik. Untuk membangun kembali atau membuat kembali, pemimpin perlu mencoba:

- Pastikan pemahaman umum tentang prioritas organisasi
- Klarifikasi tanggung jawab antara manajer & unit perusahaan
- Perdayakan manajer baru & beri kewenangan bawahan
- Koordinasi & komunikasi untuk selesaikan masalah
- Berbagi visi & komitmen perusahaan

Contoh menarik adalah yang dilakukan Go-Jek PT Aplikasi Karya Anak Bangsa atau Go-Jek memastikan akan melakukan mengembangkan jaringan di keempat negara di wilayah Asia Tenggara, yakni Singapura, Filipina, Thailand dan Vietnam. Sehingga, lebih banyak negara merasakan manfaat positif kehadiran perusahaan ini. Go-Jek memberikan banyak manfaat bagi konsumen terlihat dari berbagai macam fitur pelayanan yang ditawarkan pihak Go-Jek seperti

GO-SEND, GO-RIDE, GO-FOOD, GO-MART, GO-BUSWAY, GO-BOX, GO-CLEAN, GO-GLAM, GO-MESSAGE, dapat dikatakan hal ini sangat memanjakan konsumen.

11.2.3 MEMBENTUK BUDAYA PERUSAHAAN

Pemimpin paham betul bahwa nilai & kepercayaan terhadap perusahaan akan membentuk kinerja perusahaan. Pembentukan budaya perusahaan bisa dilakukan dengan memberikan *reward*, simbol-simbol untuk membentuk budaya perusahaan dengan melihat satu kunci yaitu tim manajemen. Jadi penugasan adalah inti dari kepemimpinan strategik.

11.3 KEPEMIMPIN STRATEGIK YANG EFEKTIF

11.3.1 PEMIMPIN YANG BAIK

Dari beberapa survei menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi yang baik membutuhkan figure yang tepat. Figur yang tepat mempunyai ciri yang jujur, karakteristik ini adalah karakteristik yang sangat dasar bagi pemimpin. Karakter kedua adalah yang *forward-looking*, yaitu selalu memandang ke depan, menjadikan masa lalu sebagai pembelajaran. Ketiga pemimpin mempunyai sifat *inspiring* seorang pemimpin harus sanggup memberi inspirasi atau ide terhadap bawahan. Harus bisa memberi panutan dan motivasi terhadap bawahannya, memberi semangat dan keyakinan akan sebuah kesuksesan.

Tagline pemimpin yang mampu memberi motivasi seperti pemerintahan Jokowi dengan *Wonderful Indonesia*, Mahathir dengan Malaysia sebagai *Truly Asia*. Bahkan Samarinda dengan julukan kota Tepian merupakan *city-branding* yang dilakukan pemerintahan Kota Samarinda untuk memberi karakteristik bagi kotanya.

Keempat seorang pemimpin harus mempunyai karakter *competent* yaitu punya kemampuan dalam menjalankan tugas dengan baik secara spiritual ataupun fisik, dan mampu mengerjakan beban kerja yang diberikan.

11.3.2 KEPEMIMPINAN STRATEGIK YANG EFEKTIF

Perusahaan yang sukses salah satunya membutuhkan pemimpin strategic yang efektif, dengan menentukan arah strategi, mengembangkan visi jangka panjang dan tujuan perusahaan, serta mampu menganalisis lingkungan internal-eksternal perusahaan dan kinerja perusahaan.

Kompetensi merupakan kunci *strategic* karena menyangkut kemampuan kepemimpinan. MNC mempunyai CEO seperti Hari Tanusudibyo yang punya kompetensi sinergi dengan punya

unit bisnis yang beragam. Juga *Trans Corp* dibawah Chairul Tanjung dengan kemampuan berdagangnya mempunyai gurita bisnis dari Mall, Media, Property hingga lainnya. Cukup dibutuhkan sebuah kompetensi yang mumpuni untuk menjalankannya. Nadiem Makarim dengan Gojeknya, William Tanujaya dengan Tokopedia, Ahmad Zaki dengan Bukalapak.

Peran sumber daya manusia merupakan salah satu meningkatkan daya kompetitif. Pada akhirnya pengembangan modal social, modal intelegent dan modal capital merupakan satu sinergitas untuk mencapai kepemimpinan efektif dan kesuksesan perusahaan.

Budaya perusahaan yang efektif meliputi ideologi, simbol dan nilai dasar yang diterapkan di perusahaan. Perusahaan yang berjalan dengan baik adalah perusahaan yang punya kompetensi inti, kapabilitas untuk melakukan tindakan strategik. Budaya perusahaan terbentuk & harus dilakukan oleh pemimpin strategik.

Efektifitas proses implementasi strategik akan meningkat bila proses tersebut berdasarkan pada etika. Etika digunakan untuk menjalankan penilaian etis, terutama dalam pengambilan keputusan yang menyatu dan sesuai dengan budaya perusahaan. Semua terjadi pasti perlu pengendalian untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

11.4 MENJADI PEMIMPIN PASAR

11.4.1 *COMPETING ON THE EDGE*

Dengan mengadopsi *Five Forces* dari Porter sebagai alat analisis persaingan, lalu bergerak mengadopsi kompetensi inti dan terakhir mengadopsi *competing on edge* yaitu alat bersaing untuk menjadi market leader. Berikut *Five Forces* Porter :

- Persaingan dalam industri yang sama
- Ancaman masuk pasar bagi pendatang baru
- Ancaman barang subsitusi
- Daya tawar pembeli
- Daya tawar penjual

Asumsi nya adalah dalam kondisi stabil, akibatnya penggeraknya struktur industri, perusahaan dalam posisi bertahan sehingga perusahaan mempunyai daya saing kuat untuk menghadapi pesaing. Kekuatan tersebut akan memberi keuntungan bagi perusahaan. Strategi yang dipilih harus sesuai dengan kondisi perusahaan, budaya organisasi dan kepemimpinan.

KOMPETENSI INTI

Paradigma kompetensi inti melihat perusahaan dalam ikatan kompetensi sehingga apa yang dilakukan perusahaan bernilai strategic. Tujuan mencari kompetensi inti adalah untuk mendominasi pasar dalam jangka panjang dan selalu mempunyai daya *competitive advantage*. Hal ini bukanlah mudah bagi perusahaan harus sesuai visi-misi perusahaan.

COMPETING ON EDGE

Competing on edge merupakan pedoman kontemporer dalam desain dan implementasi strategi yang relevan dalam kondisi industry yang relative kacau atau hiperkompetisi. Sehingga perusahaan menawarkan strategi yang adaptif dan melangkah pada ritme internal organisasi yang dibandingkan pergerakan pesaing, karena strategi yang tidak bisa diprediksi, sering tidak terkontrol dan tidak efisien.

Karakteristik utama strategi *competing on edge* : keunggulan bersifat kontemporer, strategi beragam dan kompleks, menemukan kembali tujuan utama, hidup untuk saat ini, belajar dari masa lalu, raihlah masa depan, kecepatan waktu perubahan yang terus berganti, kembangkan strategi, kendalikan strategi tingkat bisnis, sesuaikan bisnis dengan pasar.

Perusahaan yang melakukan *competing on edge* akan bisa menghadapi perubahan dalam industry dan mampu menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi standart dibandingkan dengan reaksi lingkungan dan pemaksaan kekuatan perusahaan. Ada tiga tingkatan perubahan dan strategi yang relevan untuk masing-masing tingkatan. *Reacting* perusahaan hanya bereaksi terhadap perubahan, perubahan terjadi karena adanya pergerakan pesaing, kebijakan baru pemerintah dan permintaan konsumen yang tidak terduga. Strategi yang dilakukan adalah mengeluarkan produk baru yang lebih baik daripada pesaing, menciptakan pelayanan yang bermanfaat dan memodifikasi produk yang ada. Kedua, *anticipating*, bahwa perusahaan harus mengantisipasi perubahan akibat globalisasi pasar, muncul segmen pelanggan baru dan muncul pengetahuan baru. Strategi yang digunakan dengan mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki, mengembangkan jalur pemasaran dan menciptakan teknik baru. Ketiga, *Leading* bagaimana cara perusahaan bisa mengungguli pesaing, dengan menggunakan strategi memaksa pesaing mengikuti apa yang dilakukan perusahaan kita, dengan cara menciptakan teknologi dan produk baru, memasuki pasar baru, meningkatkan standart industry, meredefinisi harapan konsumen dan meningkatkan kecepatan siklus produk. Contoh, PT Aseli Daga du Djogkdja dengan memasarkan

kaos dengan merk Dagadu dengan *tagline Smart, Smile, and Jogja*, dengan melakukan leading dengan merk baru *Afterhour* dan tetap dalam bisnis kaos oblong.

11.4.2 PIONER vs MARKET LEADER

Menjadi *market leader* suatu perusahaan harus melakukan proaktif di pasar, sesuai dengan hukum kepemimpinan, *immutable of marketing* dengan menjadi pertama merupakan upaya untuk menjadi pemimpin. Secara perfektif, *pioneer* harus mampu membuat hambatan bagi pesaing dan mampu menikmati keuntungan yang lebih sebagai yang pertama. Contoh produk yang tembus menjadi pemimpin dunia seperti, Coca-Cola, Xerox, Federal Express. Sementara di Indonesia produk AQUA dan TEH BOTOL SOSRO merupakan pemimpin pasar dan merk yang tembus ke pasar dunia

11.4.2 NONPIONER vs MARKET LEADER

Porter (1983) menjelaskan secara konseptual *non pioneer* juga bisa mencapai keunggulan kompetitif dan mendapat pangsa superior, bila mampu mempelajari kesalahannya dan memperbaikinya. Contoh Samsung terhadap Nokia. Keuntungan non-pioner bisa menjadi penumpang gratis seperti bocoran informasi dari litbang pioneer pasar (2) mengatasi ketidakpastian teknologi dan pasar (3) *discontinue* teknologi yang bisa membuka peluang baru (4) keenganan pemain lama untuk beradaptasi dengan lingkungan baru. Samsung merupakan pemain handphone dengan teknologi baru dan mampu menjadi pemimpin pasar setelah Nokia tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi.

Non-pioner mampu merebut pasar dengan kondisi (1) perubahan yang sangat cepat dan tidak standarisasi (2) loncatan teknologi yang tidak dilakukan pioneer (3) menggunakan strategi *me too* dengan deferensiasi (4) strategi sesuai dengan kapabilitas.

Strategi yang dilakukan, misal dengan promosi yang lebih baik (Diet Pepsi Cola, Kratingdaeng, Formula pasta gigi), distribusi yang lebih baik, produk yang lebih baik.

RANGKUMAN

Kepemimpinan *strategic* merupakan kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan *strategic* yang diinginkan dengan *strategic intent*, perubahan organisasi, budaya organisasi hingga kepemimpinan pasar dengan kompetensi inti, *competing on edge*, *pioneer* dan *non-pioneer*.

SOAL LATIHAN

1. Analisis lah kepemimpinan strategis dan gaya kepemimpinan seorang manajer
2. Analisis dan bedakan *strategic intent*, pengembangan organisasi, pembentukan budaya perusahaan.
3. Analisis *Five Forces* dari Porter sebagai alat analisis persaingan
4. Menelaah tindakan penting kepemimpinan

DISKUSI

1. Berdasar pada penjelasan tentang kepemimpinan *strategic* !
2. Diskusikan tentang kepemimpinan *strategic* pada perusahaan besar dan kecil dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan.

BAB XII

STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

Deskripsi singkat :

Mahasiswa mampu menganalisis tentang implikasi kewirausahaan terhadap strategi (implementasi strategi)

Materi :

1. Menganalisis kewiraswastaan dan peluang wiraswasta
2. Melakukan Inovasi
3. Memilih Pengusaha
4. Menganalisis kewiraswastaan internasional
5. Menganalisis Inovasi internal, strategi kerjasama, inovasi melalui akuisisi
6. Menciptakan nilai melalui Kewiraswastaan strategis

12.1 INOVASI & KEWIRAUSAHAAN KORPORAT

Fakta membuktikan bahwa inovasi efektif meningkatkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Inovasi punya nilai untuk sulit ditiru pesaing, sanggup memberi nilai bagi pelanggan, tepat waktu dan punya kompetensi inti. Kewirausahaan seperangkat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk baru dan mengelola inovasinya dengan menghasilkan produk yang efektif dan efisien sehingga punya strategi daya saing.

Inovasi merupakan proses penciptaan produk yang terbagi menjadi penemuan, inovasi dan imitatif. Sementara pengusaha adalah orang yang mampu melihat peluang ekonomis dan berusaha untuk mendapatkan keuntungan, dalam organisasi besar disebut dengan intrawirausaha (*intrapreneurship*). Pengusaha dan *intrapreneurship* yang paling efektif adalah yang bekerja menentang standart produk, sehingga memudahkan kreativitas dan inovasi. Untuk perusahaan besar harus didasarkan pada acara berfikir korporat perusahaan.

Seorang wirausahawan harus mempunyai jiwa inovatif terhadap produk, otonomi, cinta resiko, agresif dan proaktif melakukan inovasi dengan tujuan untuk bisa mengalahkan pesaing.

12.1.1 KEWIRAUSAHAAN INTERNAL KORPORAT

Ada dua proses wirausaha korporat yaitu internal yaitu kegiatan untuk menghasilkan penemuan dan inovasi di organisasi. Dengan pendekatan atas-bawah untuk menciptakan inovasi dan proses, melalui pencarian ide baru, lewat proses politik, mengembangkan & mengordinasikan komersial barang dan jasa untuk mencapai kesuksesan pasar. Perlu wirausahawan pelopor yang punya visi wirausaha untuk mengkomersilkan produk, yang mampu memberi motivasi bagi karyawannya. Kesulitan pengembangan proses usaha korporat pada perusahaan-perusahaan besar akan lebih inovatif melalui aliansi strategik dan akuisisi inovasi eksternal daripada inovasi internal.

Perusahaan kecil lebih fleksibel melakukan perubahan startegis daripada perusahaan besar. Tetapi perusahaan kecil juga punya kelemahan sumber daya dan kompetensi inti, dimana kompetensi dan kemampuan diperlukan ketika untuk menangani proyek-proyek besar yang berbasis inovasi. Perusahaan besar bila punya budaya yang tepat dalam penyampaian ide-ide baru terhadap pengupahan dan dukungan bagi pengusaha secara jelas.

Ketika perusahaan menerapkan inovasi dalam memproduksi barang dan jasa baru, permasalahan terbesarnya adalah menciptakan kondisi yang efektif, dari desain, pemindahan teknologi dari rekayasa hingga manufaktur serta bagaimana mendistribusikannya. Tahap desain sebagai suatu yang belum memikirkan profit dalam proses produksi. Sehingga bisa menghasilkan produk yang berbiaya tinggi dengan kualitas rendah. Strategi interfungsi seperti itu akan mempermudah pertukaran informasi di antara fungsi-fungsi yang bertanggung jawab atas pengembangan, desain, penerapan. Pengembangan kemampuan inovasi cepat dengan menggunakan proses tim.

12.1.2 INTEGRASI ANTAR FUNGSI

Integrasi pernah diakui sebagai sesuatu yang penting tapi dalam industry belum pernah dilakukan, akan tetapi bila perusahaan menekankan organisasi horizontal. Organisasi horizontal merujuk pada proses organisasi di mana pengelolaan seluruh unit fungsional semakin lebih penting daripada pemakaian pengelolaan hirarki fungsional atas bawah. Keuntungan menggunakan proses organisasi horizontal lebih berhasil bila menggunakan teknologi manufaktur canggih yang efektif, missal desain dan sistem manufaktur dengan bantuan

computer. Integrasi antarfungsi dapat memudahkan upaya perusahaan membangun keunggulan bersaing berkelanjutan.

12.1.2.1 Kendala Integrasi

Kendala yang dihadapi dalam integrasi yaitu spesialisasi fungsional yang mempengaruhi integrasi interfungsi. Spesialisasi ini bias menimbulkan jarak berbagai fungsi yang berbasis bisnis dan peranan yang berbeda dalam rekayasa, manufaktur dan pemasaran. Bagian fungsional terbagi menjadi orientasi waktu, orientasi personal, orientasi tujuan, dan formalitas struktur. Meskipun spesialisasi fungsional mungkin mengganggu hubungan horizontal yang dibutuhkan untuk menerapkan inovasi, sehingga menciptakan organisasi yang efisien. Tidak disarankan spesialisasi yang ekstrem karena akan merusak dan tidak membantu organisasi. Metode baru dibutuhkan agar integrasi antar fungsi bisa dikembangkan tanpa merusak spesialisasi tugas dan efisiensi.

12.1.1.2 Kemudahan Integrasi

Ada tiga metode untuk integrasi yang efektif yaitu menggunakan nilai yang sama yang bertujuan dengan tujuan & misi strategi perusahaan sehingga mempererat unit-unit fungsional. Hewlett-Packard tetap menjadi pemimpin teknologi unggul, karena menciptakan gaya HP yang merujuk pada organisasi perusahaan yang dihargai dengan mengembangkan inovasi internal.

Kepemimpinan adalah metode kedua untuk mencapai integrasi fungsional. Pemimpin strategis yang terus menerus mengingatkan anggotanya untuk selalu menanamkan nilai-nilai inovasi produk. Penciptaan nilai menjadi dasar integrasi antar unit bisnis dan antar fungsi.

Metode ketiga untuk mencapai integrasi antarfungsional berkaitan dengan tujuan dan anggaran. Metode ini meminta perusahaan merumuskan tujuan dan mengalokasikan sumber anggaran untuk mengerjakan. Tujuan ini adalah sasaran spesifik dari desain dan produksi integrasi barang dan jasa baru. Pemimpin yang baik adalah yang mampu menanamkan nilai perusahaan dan mengkonsolidasikan dengan sumberdaya yang ada. Dan yang penting mampu melakukan inovasi produk bagi perusahaannya.

12.1.1.3 Menarik Nilai Inovasi

Integrasi antarfungsional, kalau diterapkan dengan tepat dapat mengembangkan produk berkualitas, menciptakan nilai bagi pelanggan. Bagi perusahaan sendiri bila mampu melakukan pengembangan ide baru dan mampu transfer nilai ke pasar maka akan memperoleh keunggulan bersaing, sehingga menciptakan posisi dominan dan memperoleh keuntungan diatas rata-rata. Siklus perusahaan yang panjang akan kalah dengan siklus perusahaan yang pendek.

Produk inovasi dikatakan tidak menarik bila desain produk buruk akan dilakukan penarikan kembali dengan biaya yang lebih tinggi, seperti yang dilakukan produk Toyota yang mengalami kendala di sistim rem maka Toyota menarik semua produknya yang mengalami hal tersebut. Rata-rata perusahaan menarik produk nya bila mengalami biaya produksi yang tinggi, kinerja produk rendah, keterbukaan pertanggungjawaban produk.

Dimana kelemahan ini terjadi karena adanya banyaknya tim yang berbeda-beda dengan kemampuan pengetahuan kritis yang berbeda, evaluasi serentak dari berbagai alternative dengan kecepatan keputusan yang tidak terintegrasi.

12.2.1 KEWIRAUSAHAAN DAN PERUSAHAAN KECIL

Pengusaha kecil lebih berani untuk melakukan inovasi. Banyak perusahaan kecil baik dari Amerika atau negara yang lain mempunyai hak paten karena banyaknya inovasi yang mereka lakukan. The University of Texas at Arlingto Sedang perusahaan besar melakukan inovasi di bidang kimia, elektronik dan tranportasi. Namun perusahaan besar sedikit inovasi pada sector modal. Perusahaan besar dan kecil bisa saling melakukan kerjasama untuk mengembagkan inovasi seperti yang dilakukan di industri *Silikon Valley* Amerika untuk membuat semikonduktor ke pengusaha kecil dan ini memberi keuntungan yang maksimal bagi perusahaan.

Perusahaan kecil bisa maju bila melakukan akuisisi dan merger. Karyawan lebih menikmati bekerja di perusahaan kecil walaupun tanpa jaminan keamanan, karena lebih mempunyai arah yang jelas, jalur komunikasi yang pendek dan langsung, karyawan punya dedikasi dan komitmen yang tinggi serta tanggungjawab yang sungguh-sungguh. Karena tugas dan upah tertentu memberi kesetiaan karyawan bagi perusahaan. Perusahaan bisa berkembang bila melakukan rekayasa ulang, restrukturisasi, tranformasi, perampingan, pengurangan dan punya penyesuaian dengan perusahaan besar. Perusahaan kecil mampu mendorong pertumbuhan industry secara keseluruhan.

Bagaimana perusahaan besar bisa bertindak seperti perusahaan kecil? Yang pertama dengan restrukturisasi dalam mengornisasi diri menjadi unit-unit yang bisa dikendalikan. Untuk itu perusahaan harus melakukan rekayasa ulang guna mengurangi proses organisasional menjadi fungsi-fungsi yang esensial dengan menanggung risiko bermitra dan mau mendengar keluhan pelanggan. Kedua, perusahaan besar mencoba membuat tempat yang menarik untuk bekerja dan berusaha mengikat minat karyawan dengan kepentingan perusahaan dengan memberikan bonus yang memuaskan. Ketiga, penggabungan antara perusahaan besar dan kecil yang membentuk aliansi strategis, yang membutuhkan budaya kerjasama dan komunikasi yang berguna.

RANGKUMAN

Kewirausahaan dan inovasi merupakan keharusan. Kewirausahaan seperangkat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk baru dan mengelola inovasinya dengan menghasilkan produk yang efektif dan efisien sehingga punya strategi daya saing. Inovasi merupakan proses penciptaan produk yang terbagi menjadi penemuan, inovasi dan imitative.

SOAL LATIHAN

1. Mengapa inovasi dibutuhkan oleh entrepreneur ?
2. Bagaimana perusahaan besar bisa bertindak seperti perusahaan kecil?
3. Bagaimana cara perusahaan kecil melakukan akuisisi dan merger ?

DISKUSI

1. Berdasar pada penjelasan tentang kepemimpinan strategic tentang perbedaan pemimpin strategic pada perusahaan kecil dan besar !
2. Diskusikan tentang pemimpin strategic dalam menghadapi merger dan akuisisi !

REFERENCE

- A. Usmara (2019) *Manajemen Strategi Implementasi Dan Proses* Amara Books, Yogyakarta
- Barney, J. (1986) Types of Competition and Theory of Strategy : Toward and Integrative Framework, *Academy Journal Review*, 11 : 791-800
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. In P Shrivastava, A. Huff and J. Dutton , *Journal of Management*, 17 : 99-120
- Barney, J (1992) Integrating organizational behaviour and Strategy Formulation Research :A Resource Based Analysis
- Dess, Gregory. G, Lumpkin, G.T and Taylor, Marilyn (2004) *Strategic Management : Creating Competitive Advantage, Feat and Cases*, pp. 4-33, Mc Graw-Hill
- Hamel, G., and Prahalad, C.K (1989) Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67 (3) : 63-76
- Kuncoro, Mudrajat (2002), *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga
- Lado, A.A., Boyd, N.G and Wright, P (1992) A Competency-based model sustainable competitive advantage :Toward a conceptual integration, *Journal of Management*, 18 :77-91
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Pearce and Robinson (2015) *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Penrose, E.T (1959) *The Theory of Growth of the Firm*, New York : Free Press

Prahalad, C.K and Hamel, G (1990) The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68 (3) :79-91

Porter, Michael. E (2004) Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors

R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, and Michael A. Hitt (2007) *The Management of Strategy. Concept and Cases*. 9 Edition. South Western, Cengage Learning

Suwarsono, Muhamad (2017) *Manajemen Strategik*, YKPN Yogyakarta

Teece, D.J (1987) The Competitive Challenge: Strategies For Industrial Innovation and Renewal, Cambridge University, MA : Ballinger

Teece, D.J., Pisano, G and Shuen, A (1990) Firm Capabilities, resource, and the concept of strategy, working paper, university of California at Berkeley

Wernerfelt, B (1984) A Resource-Based View of The Firm, Strategic Management Journal, 5 : 171-180

