

Manajemen Strategis

Strategic Management-Formulation, Implementation, and Control

JOHN A. PEARCE II • RICHARD B. ROBINSON, Jr

Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian



EDISI 12 | BUKU 1



**Penerbit
Salemba Empat**



>> Buku Asli Berstiker Hologram

Daftar Isi

BAGIAN SATU

TINJAUAN MANAJEMEN STRATEGIS 1

BAB 1

Manajemen Strategis 2

Sifat dan Nilai Manajemen Strategis 3

Dimensi Keputusan Strategis 4

Formalitas dalam Manajemen Strategis 9

Manfaat Manajemen Strategis 10

Risiko Manajemen Strategis 12

Proses Manajemen Strategis 12

Manajemen Strategis sebagai suatu Proses 17

Rangkuman 19

Istilah-Istilah Penting 20

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 20

BAGIAN DUA

FORMULASI STRATEGI 21

BAB 2

Misi Perusahaan 22

Apakah Misi Perusahaan? 23

Pentingnya Misi yang Eksplisit 23

Merumuskan Misi 24

Produk atau Jasa Dasar; Pasar Utama; Teknologi Utama 25

Tujuan Perusahaan: Kelangsungan Bisnis;

Pertumbuhan; Profitabilitas 26

Falsafah Perusahaan 28

Citra Publik 29

Konsep Diri Perusahaan 30

Tren Terbaru dalam Komponen-Komponen Misi 33

Contoh Pernyataan Misi 36

Dewan Direksi 37

Teori Keagenan 38

Bagaimana Masalah Keagenan Terjadi 38

Masalah yang Ditimbulkan oleh Keagenan 39

Solusi Masalah Keagenan 40

Rangkuman 41

Istilah-Istilah Penting 42

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 42

LAMPIRAN Visi, Misi, dan Tujuan BB&T 43

BAB 3

Tanggung Jawab Sosial dan Etika Bisnis Perusahaan 51

Pendekatan Pemangku Kepentingan terhadap Tanggung Jawab Sosial 52

Dinamika Tanggung Jawab Sosial 54

Jenis-Jenis Tanggung Jawab Sosial 55

*Tanggung Jawab Sosial dan Profitabilitas
Perusahaan 58*

Undang-Undang Sarbanes-Oxley Tahun 2002 64

Struktur Tata Kelola Perusahaan yang Baru 68

Privatisasi sebagai Tanggapan Sarbanes-Oxley 69

Dampak CSR terhadap Pernyataan Misi 70

Audit Sosial 70

Memenuhi Tanggung Jawab Sosial 71

Inti Perdebatan CSR 73

Keuntungan Bersama dari Inisiatif Sosial

Kolaboratif 75

*Lima Prinsip Inisiatif Sosial Kolaboratif yang
Berhasil 76*

Menyusun Komponen-Komponen Tersebut 82

Batasan Strategi CSR 82

Masa Depan CSR 83

Etika Manajemen 84

Sifat Etika dalam Bisnis 84

Pendekatan terhadap Masalah-Masalah Etika 85

Kode Etik Bisnis 86

Tren Utama Kode Etik 88

Rangkuman 88

Istilah-Istilah Penting 89

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 89

BAB 4

Lingkungan Eksternal 91

Lingkungan Eksternal Perusahaan 92

Lingkungan Jauh 92

Faktor-Faktor Ekonomi 92

Faktor-Faktor Sosial 93

Faktor-Faktor Politik 95

Faktor-Faktor Teknologi 97

Faktor-Faktor Ekologi 98

Lingkungan Internasional 102

Lingkungan Industri 102

Bagaimana Kekuatan Kompetitif Membentuk Strategi 103

Kekuatan yang Saling Berlawanan 105

Ancaman dari Pendatang Baru 105

Pemasok yang Berkuasa 108

Pembeli yang Berkuasa 109

Produk Substitusi 110

Merebut Posisi 111

Analisis Industri dan Analisis Kompetitif 112

Batasan Industri 112

Kurva Kekuatan 114

Analisis Kompetitif 116

Lingkungan Operasi 117

Posisi Kompetitif 117

Profil Pelanggan 118

Pemasok 119

Kreditor 120

Sumber Daya Manusia: Sifat Pasar Tenaga Kerja 120

Penekanan pada Faktor-Faktor Lingkungan 121

Rangkuman 124

Istilah-Istilah Penting 125

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 125

LAMPIRAN Sumber-Sumber Peramalan

Lingkungan 126

BAB 5

Lingkungan Global 129

Globalisasi 130

Pengembangan Perusahaan Global 131

Mengapa Perusahaan-Perusahaan Melakukan Globalisasi 133

Orientasi Strategis Perusahaan Global 134

Awal Globalisasi 135

Kompleksitas Lingkungan Global 136

Masalah Pengendalian Perusahaan Global 138

Perencanaan Strategis Global 139

Industri Multidomestik dan Industri Global 139

Tantangan Global 141

Persyaratan Pasar dan Karakteristik Produk 143

Strategi Kompetitif bagi Perusahaan di

Pasar Asing 144

Ekspor untuk Ceruk Pasar 145

Lisensi dan Kontrak Manufakturing 146

Waralaba 146

Ventura Bersama 146

Cabang di Luar Negeri 147

Investasi Penyertaan Saham 148

Anak Perusahaan dengan Kepemilikan Penuh 149

Rangkuman 149

Istilah-Istilah Penting 150

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 150

LAMPIRAN Komponen-Komponen Lingkungan Multinasional 151

BAB 6

Analisis Internal 153

Analisis Swot: Pendekatan Tradisional untuk Analisis Internal 156

Menggunakan Analisis Swot dalam Analisis

Strategis 158

Keterbatasan Analisis Swot 160

Analisis Rantai Nilai 162

Melakukan Analisis Rantai Nilai 164

Memahami Kesulitan dalam Akuntansi Biaya Berbasis Aktivitas 166

Keunggulan Kompetitif Melalui Nilai Pelanggan: Analisis Tiga Lingkaran 168

Pandangan Berbasis Sumber Daya dari Perusahaan 170

Kompetensi Inti 171

Tiga Sumber Daya Utama: Aset Berwujud, Aset

Takberwujud, dan Kapabilitas Organisasi 171

Apa yang Membuat suatu Sumber Daya Bernilai? 173

Menggunakan Pandangan Berbasis Sumber Daya dalam Analisis Internal 177

Analisis Internal: Membuat Perbandingan yang Berarti 180

Perbandingan dengan Kinerja Masa Lalu 180

Penentuan Tolok Ukur: Perbandingan dengan

<i>Pesaing</i>	181
<i>Perbandingan dengan Faktor Keberhasilan dalam Industri</i>	183
<i>Siklus Hidup Produk</i>	184
Rangkuman	185
Istilah-Istilah Penting	187
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi	187
LAMPIRAN A Sumber-Sumber Daya Utama Lintas Area Fungsional	188
LAMPIRAN B Menggunakan Analisis Keuangan	189

BAB 7

Tujuan dan Strategi Jangka Panjang 199

Tujuan Jangka Panjang	200
<i>Kualitas Tujuan Jangka Panjang</i>	202
<i>Kartu Skor Berimbang</i>	204
Strategi Umum	205
<i>Kepemimpinan Berbiaya Rendah</i>	205
<i>Diferensiasi</i>	206
<i>Fokus</i>	206
Disiplin Nilai	207
<i>Keunggulan Operasional</i>	207
<i>Kedekatan dengan Pelanggan</i>	208
<i>Kepemimpinan Produk</i>	209
Strategi Utama	210
1. <i>Pertumbuhan Terkonsentrasi</i>	211
2. <i>Pengembangan Pasar</i>	216
3. <i>Pengembangan Produk</i>	216
4. <i>Inovasi</i>	218
5. <i>Integrasi Horizontal</i>	219
6. <i>Integrasi Vertikal</i>	221
7. <i>Diversifikasi Konsentris</i>	222
8. <i>Diversifikasi Konglomerasi</i>	222
9. <i>Putar Haluan</i>	224
10. <i>Divestasi</i>	226
11. <i>Likuidasi</i>	227
12. <i>Kepailitan</i>	228
13. <i>Ventura Bersama</i>	231
14. <i>Aliansi Strategis</i>	233
15. <i>Konsorsium, Keiretsu, dan Chaebol</i>	234

Pemilihan Tujuan Jangka Panjang dan Kelompok Strategi Utama	234
Urutan Pemilihan Tujuan dan Strategi	235
Merancang Model Bisnis yang Menguntungkan	236
Rangkuman	238
Istilah-Istilah Penting	238
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi	239

BAB 8

Strategi Bisnis 241

Mengevaluasi dan Memilih Strategi Bisnis: Mencari Keunggulan Kompetitif yang Berkesinambungan	242
<i>Mengevaluasi Peluang Keunggulan Biaya</i>	243
<i>Mengevaluasi Peluang Diferensiasi</i>	247
<i>Mengevaluasi Kecepatan sebagai Keunggulan Kompetitif</i>	250
<i>Mengevaluasi Fokus Pasar sebagai suatu Cara untuk Mendapatkan Keunggulan Kompetitif</i>	253
<i>Tahapan Evolusi Industri dan Pilihan Strategi Bisnis</i>	255
<i>Keunggulan Kompetitif pada Industri Terfragmentasi</i>	261
<i>Keunggulan Kompetitif pada Industri Global</i>	261
Bisnis Produk/Jasa Dominan: Mengevaluasi dan Memilih Diversifikasi untuk Membangun Nilai	263
<i>Matriks Pemilihan Strategi Utama</i>	264
<i>Model Kelompok Strategi Utama</i>	266
<i>Peluang untuk Membangun Nilai sebagai Dasar untuk Memilih Diversifikasi atau Integrasi</i>	268
Rangkuman	269
Istilah-Istilah Penting	269
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi	270

BAB 9

Strategi Multibisnis 271

Pendekatan Portofolio: Pendekatan Awal Sejarah	275
<i>Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar BCG</i>	275
<i>Matriks Daya Tarik Industri–Kekuatan Bisnis</i>	276
<i>Matriks Strategi Lingkungan BCG</i>	277
<i>Keterbatasan Pendekatan Portofolio</i>	280
Pendekatan Sinergi: Meningkatkan Kompetensi Inti	281
Peran Perusahaan Induk: Dapatkah Perusahaan Induk Menambah Nilai Berwujud	287
<i>Kerangka Kerja Perusahaan Induk</i>	287
<i>Pendekatan Penjaluran</i>	290
Rangkuman	293

Istilah-Istilah Penting 294
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 294

BAGIAN TIGA

IMPLEMENTASI, PENGENDALIAN, DAN INOVASI STRATEGI 295

BAB 10

Implementasi 297

Tujuan Jangka Pendek 300
Kualitas Tujuan Jangka Pendek yang Efektif 301
Taktik Fungsional yang Menerapkan Strategi Bisnis 303
Perbedaan Antara Strategi Bisnis dan Taktik Fungsional 304
Melakukan Pengalihdayaan Atas Aktivitas-Aktivitas Fungsional 306
Memberdayakan Karyawan Bagian Operasi: Peran Kebijakan 309
Menciptakan Kebijakan yang Memberdayakan 310
Program Kompensasi Bonus 312
Jenis-Jenis Program Utama 312
Menyelaraskan Program Bonus dan Sasaran Perusahaan 318
Rangkuman 321
Istilah-Istilah Penting 321
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 321
LAMPIRAN Taktik Fungsional 322

BAB 11

Struktur Organisasi 329

Struktur Organisasi Tradisional serta Kelebihan dan Kekurangannya Berkaitan dengan Strategi 333
Struktur Organisasi Sederhana 333
Struktur Organisasi Fungsional 334
Struktur Divisi 336
Struktur Organisasi Matriks 338
Struktur Tim-Produk 339
Perubahan yang Terjadi dalam Satu Abad 341
Globalisasi 342
Internet 343
Kecepatan 343
Usaha-Usaha Awal untuk Meningkatkan Efektivitas dari Struktur Organisasi Tradisional 344

Mendefinisikan Kembali Peran Kantor Pusat Korporat dan Pengendalian pada Dukungan dan Koordinasi 344
Menyeimbangkan Permintaan untuk Pengendalian/ Diferensiasi dengan Kebutuhan untuk Koordinasi/ Integrasi 345
Melakukan Restrukturisasi untuk Menekankan dan Mendukung Aktivitas-Aktivitas yang Penting secara Strategis 346

Menciptakan Organisasi Virtual yang Responsif 350
Pengalihdayaan—Menciptakan suatu Organisasi Modular 350
Aliansi Strategis 355
Menuju Struktur Tanpa Batas 357
Organisasi Pembelajaran Serba Bisa 360
Rangkuman 361
Istilah-Istilah Penting 363
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 363

BAB 12

Kepemimpinan dan Budaya 365

Kepemimpinan Strategis: Menerima Perubahan 368
Menjelaskan Tujuan Strategis 368
Membangun suatu Organisasi 370
Membentuk Budaya Organisasi 376
Merekrut dan Mengembangkan Kepemimpinan Operasional yang Berbakat 378
Budaya Organisasi 382
Peran Pemimpin dalam Budaya Organisasi 382
Membangun Waktu dalam Organisasi 383
Menekankan Tema-Tema Penting dan Nilai-Nilai Dominan 386
Mendorong Penyebaran Kisah dan Legenda Mengenai Nilai-Nilai Utama 387
Melembagakan Praktik-Praktik yang secara Sistematis Memperkuat Keyakinan dan Nilai yang Diinginkan 387
Menyesuaikan Beberapa Tema yang Sangat Umum secara Unik 387
Mengelola Budaya Organisasi dalam suatu Organisasi Global 388
Mengelola Hubungan Strategi-Budaya 389
Rangkuman 394
Istilah-Istilah Penting 395
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 395

BAB 13**Pengendalian Strategis 397**

Pengendalian Strategis 398

Membentuk Pengendalian Strategis 399

*Pengendalian Premis 399**Pengamatan Strategis 400**Pengendalian Berupa Peringatan Khusus 402**Metode Kartu Skor Berimbang 407*

Rangkuman 412

Istilah-Istilah Penting 413

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 413

BAB 14**Inovasi dan Kewirausahaan 415**

Apakah Inovasi Itu? 417

*Inovasi Inkremental 418**Inovasi Terobosan 422**Risiko-Risiko Terkait Inovasi 424*

Apakah Kewirausahaan Itu? 430

Intrapreneurship 438

Rangkuman 441

Istilah-Istilah Penting 442

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 442

Glosarium G-1**Indeks N-1**