

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**



**Mc
Graw
Hill
Education**

>> 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

Theori 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

Eksport 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	Pemilihan Tujuan Jangka Panjang dan Kelompok Strategi Utama 234
<i>Perbandingan dengan Faktor Keberhasilan dalam Industri</i> 183	Urutan Pemilihan Tujuan dan Strategi 235
<i>Siklus Hidup Produk</i> 184	Merancang Model Bisnis yang Menguntungkan 236
Rangkuman 185	Rangkuman 238
Istilah-Istilah Penting 187	Istilah-Istilah Penting 238
Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 187	Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi 239
LAMPIRAN A Sumber-Sumber Daya Utama Lintas Area Fungsional 188	
LAMPIRAN B Menggunakan Analisis Keuangan 189	
BAB 7	
Tujuan dan Strategi Jangka Panjang 199	
<i>Tujuan Jangka Panjang</i> 200	
<i>Kualitas Tujuan Jangka Panjang</i> 202	
<i>Kartu Skor Berimbang</i> 204	
<i>Strategi Umum</i> 205	
<i>Kepemimpinan Berbiaya Rendah</i> 205	
<i>Diferensiasi</i> 206	
<i>Fokus</i> 206	
<i>Disiplin Nilai</i> 207	
<i>Keunggulan Operasional</i> 207	
<i>Kedekatan dengan Pelanggan</i> 208	
<i>Kepemimpinan Produk</i> 209	
<i>Strategi Utama</i> 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	
BAB 8	
Strategi Bisnis 241	
<i>Mengevaluasi dan Memilih Strategi Bisnis: Mencari Keunggulan Kompetitif yang Berkesinambungan</i> 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	
<i>Bisnis Produk/Jasa Dominan: Mengevaluasi dan Memilih Diversifikasi untuk Membangun Nilai</i> 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	
<i>Rangkuman</i> 269	
<i>Istilah-Istilah Penting</i> 269	
<i>Pertanyaan-Pertanyaan untuk Diskusi</i> 270	
BAB 9	
Strategi Multibisnis 271	
<i>Pendekatan Portofolio: Pendekatan Awal Sejarah</i> 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	
<i>Pendekatan Sinergi: Meningkatkan Kompetensi Inti</i> 281	
<i>Peran Perusahaan Induk: Dapatkah Perusahaan Induk Menambah Nilai Berwujud</i> 287	
<i>Kerangka Kerja Perusahaan Induk</i> 287	
<i>Pendekatan Penjaluran</i> 290	
<i>Rangkuman</i> 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 Organisasional 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**