

MANAJEMEN STRATEGIK KULIAH IV

MEMANTAU LINGKUNGAN INTERNAL DAN ANALISIS ORGANISASI

OLEH
DR. JOHANNES, S.E., M.Si

16 April 2010



Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

1

Tujuan Pembelajaran

1. Menarik Pembelajaran dari Kasus Garuda
2. Menyiapkan bahasan kasus dari berbagai jawaban yang dibahas
3. Melangkah ke topik kuliah baru



Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

2

BAHASAN KASUS

PERTANYAAN:

- 1) Apakah Keputusannya strategis
- 2) Praktik Good Governance Menghadapi ancaman Masyarakat Eropa.
- 3) Analisis Lingkungan Eksternal



Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

3

KEPUTUSAN STRATEGIS KARENA

- 1) Langka: Dilakukan saat Garuda untuk memperbaiki kinerja Garuda yg terpuruk: rugi melulu, walau dua th terakhir untung; di penerbangan domestik dikuasai oleh Lion (41%), sementara Garuda (19%), ke luar dikuasai oleh Air Asia. Go public bukan keputusan operasional, tapi strategik guna memposisikan Garuda lebih baik lagi baik di domestik maupun luar negeri.

KEPUTUSAN STRATEGIS KARENA

- 2) Konsekuensi: Konsekuensi yg muncul yaitu: 1) menyiapkan pesawat menjadi dua kali lipat th 2014 (Lion telah mencanangkan ini lebih dulu), 2) menyiapkan ISO untuk dua SBU Garuda, 3) memperbaiki citra (selamat)

KEPUTUSAN STRATEGIS KARENA

- 3) Direktif: i) mengarahkan penyiapan sumberdaya (*pesawat, maintenance, karyawan, dan keselamatan*), ii) menambah investasi, iii) pemesanan online, iv) pangsa pasar premium dan v) pelayanan lebih mengutamakan kenikmatan pelanggan.



KELENGKAPAN JAWABAN

1. Jumlah Jawaban peserta
2. Komentar
3. Peilaian



Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

7

MENYIAPKAN BAHASAN KASUS

- 1) Dalam kasus, teori yang terkait. Dalam hal ini ditanyakan di akhir kasus.
- 2) Kumpulkan informasi, kasus yang baik seluruh informasi disediakan. Msw dg teknologi yg tersedia dapat menyiapkan informasi lebih, bahkan dari dosenya. Msw menyajikannya secara deskriptif, atas data yg tersedia dan disediakan.
- 3) Implikasi manajerialnya, untuk kasus Manajemen Strategik harus sinergi antar disiplin ilmu manajemen.
- 4) Kasus Garuda diteruskan sampai kepada bahasan strategi.

SUKSES SELALU

Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

8

PERSYRATAAN SUMBERDAYA

KRITERIA VIOR

- **Value.** Apakah dengan memiliki sumberdaya yang ada dapat dihasilkan keunggulan kompetitif, sehingga pelanggan siap membayar lebih mahal atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- **Rareness.** Apakah perusahaan lain mempunyai sumberdaya yang sama dengan apa yang kita miliki.
- **Imitability.** Apakah mahal atau sulit bagi perusahaan lain untuk menirunya.
- **Organization.** Apakah perusahaan diorganisir untuk mengeksploitasi sumberdaya tersebut.



Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

9

LANGKAH ANALISIS KONDISI INTERNAL

- **Mengidentifikasi**, sumberdaya perusahaan mana yang tergolong kepada kelemahan dan kekuatan.
- **Mengkombinasikan kekuatan perusahaan kepada kemampuan** spesifik. Bila kemampuan ini melebihi pesaingnya maka perusahaan mempunyai kompetensi yang berbeda.
- **Menilai keuntungan sumberdaya potensial dan kapabilitas** dalam ukuran keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.
- **Memilih strategi** yang terbaik untuk menggunakan sumberdaya perusahaan dan kapabilitas secara relatif dibanding dengan kesempatan ekseternal.
- **Mengidentifikasi kesenjangan** sumberdaya dan berinvestasi sehingga kelemahan dapat diatasi



Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

10

APAKAH KOMPETENSI DAPAT BERTAHAN ATAU TIDAK

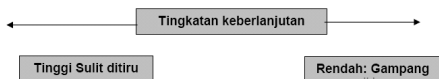
- **Transparency:** Perusahaan dalam dapat mengerti hubungan sumberdaya dan kapabilitas yang digunakan untuk mendukung sukses perusahaan.
- **Transferability:** Kemampuan pesaing mengumpulkan sumberdaya dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk mendukung keunggulan tantangan.
- **Replicability.** Kemampuan perusahaan pesaing menggunakan sumberdaya dan kapabilitas tiruan.

Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

11

SULITKAH KOMPETENSI DICONTOH



Sumberdaya dengan siklus rendah	Sumberdaya dengan siklus standar	Sumberdaya dengan siklus cepat
Terlindungi dengan kuat Memiliki paten dan nama "Gillette"	Produksi masa terstandar Skala ekonomi dengan proses <i>complicated</i>	Gampang ditiru Idenya dapat diikuti "Sony Walkman"

Gambar 4.1. Garis Keberlanjutan Kompetensi pada Satu Perindustri



Prentice Hall, 2002

Chapter 1
Wheelen/Hunger

SUMBERDAYA BERWUJUD DAN TAK BERWUJUD

Tabel 4.1. Sumberdaya Berwujud

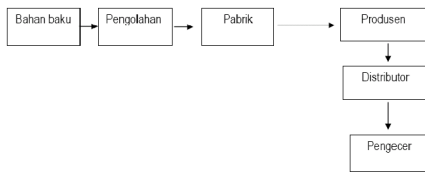
SUMBERDAYA BERWUJUD	
Sumberdaya Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas meminjam dari sumber lain • Kemampuan menghimpun dana internal.
Sumberdaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur formal perusahaan dan sistem perencanaan, pengendalian dan koordinasi.
Sumberdaya Fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Kecanggihan dan lokasi pabrik, dan peralatan yang dimiliki. • Akses ke bahan baku.
Sumberdaya Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan teknologi, seperti paten, merek, copyrights, dan rahasia perdagangan.

Tabel 4.2. Sumberdaya Tak Berwujud

SUMBERDAYA TAK BERWUJUD	
Sumberdaya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan • Kepercayaan • Kemampuan manajerial • Tataaksana organisasi
Sumberdaya Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Ide • Kemampuan saintifik • Kapasitas inovasi
Sumberdaya Reputasi	<ul style="list-style-type: none"> • Reputasi dengan konsumen • Merek • Persepsi kualitas produk, durability, dan reliability. • Reputasi dengan pemasok • Hubungan yang efisien, efektif, supportif, dan mendatangkan keuntungan bersama.
Sumberdaya Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan teknologi, seperti paten, merek, copyrights, dan rahasia perdagangan.

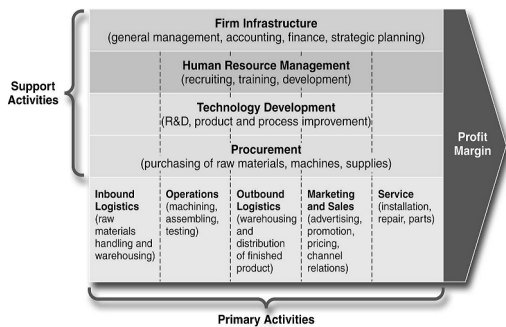
MATA RANTAI

Analisis Rantai Nilai Industri



Gambar 4.2. Proses Penciptaan Nilai Perusahaan Manufaktur.

ANALISIS RANTAI NILAI



STRUKTUR ORGANISAI

- **Struktur sederhana.**
- **Struktur fungsional.** Perusahaan dengan struktur ini cocok untuk perusahaan dengan ukuran sedang.
- **Struktur devisional.** Perusahaan dengan bentuk organisasi ini cenderung kepada perusahaan yang mempunyai lini produk banyak dan satu dengan lainnya berkaitan.
- **Strategic Business Unit (SBU).** Berbagai sifat dalam struktur ini (1) mempunyai misi yang unik, (2) mampu mengidentifikasi persaingan, (3) fokus terhadap pasar eksternal, dan (4) mengendalikan fungsi bisnis.
- **Struktur Konglomerat.** Karena adanya keragaman dalam masing-masing struktur maka dimungkinkan untuk berdiri secara independen, akan tetapi dewan diharapkan dapat mensinergikan tindakan.

BAGAIMANA MENENTUKAN FAKTOR EKSTERNAL

Trend kunci yang dipertimbangkan baik jangka pendek dan panjang yang kemungkinan terjadinya sedang dan tinggi dan berdampak terhadap perusahaan.

LATIHAN

TERAPKAN MODEL PEMANTAU GAYA PORTER UNTUK INDUSTRI TELEKOMUNIKASI. TUNJUKKAN TREN YANG TERJADI PADA MASING-MASING KOMPONEN YANG SUDAH DIJELASKAN.
Dikerjakan oleh 2 kelompok.
