

SMART LEADERSHIP



PENERBIT ANDI®

Hal-hal yang Menjadi
Dasar Pertimbangan
Seorang Pemimpin
dalam
Mengambil Keputusan

Being A Decision Maker #1

PAULUS KURNIAWAN
KEMBAR SRI BUDHI

SMART LEADERSHIP

Hal-hal yang Menjadi
Dasar Pertimbangan
Seorang Pemimpin
dalam
Mengambil Keputusan

Being A Decision Maker #1

PAULUS KURNIAWAN
KEMBAR SRI BUDHI



PENERBIT ANDI®



IDEYANA
IKATAN DOKTOR EKONOMI UDAYANA
email: ideyana.unud@gmail.com

SMART LEADERSHIP - BEING A DECISION MAKER #1

Oleh: Paulus Kurniawan dan Made Kembar Sri Budhi

Hak Cipta ©2017 pada Penulis.

Editor : Erang Risanto

Desain Cover : Danny

Setter : Aditya K.

Korektor : Putri Christian

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.

Diterbitkan oleh Penerbit ANDI (Anggota IKAPI)

Jl. Beo 38-40, Telp (0274) 561881 (Hunting), Fax (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Percetakan: CV. ANDI OFFSET

Jl. Beo 38-40, Telp (0274) 561881 (Hunting), Fax (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan

Kurniawan, Paulus

**SMART LEADERSHIP - BEING A DECISION MAKER #1/ Paulus Kurniawan dan Made
Kembar Sri Budhi**

– Ed. I. – Yogyakarta: ANDI

26 – 25 – 24 – 23 – 22 – 21 – 20 – 19 – 18 – 17

hlm xxviii + 404; 19 x 23 Cm.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN: 978 - 979 - 29 - 6309 - 0

I. Judul

1. Leadership

2. Sri Budhi, Made Kembar

DDC'23 : 303.34

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	III
KATA PENGANTAR	V
DAFTAR ISI	IX

1. ANALISIS AKAR PENYEBAB

(THE ROOT CAUSE ANALYSIS)

2

APLIKASI : PROSES YANG KOMPREHENSIF UNTUK MEMAHAMI DAN MEMECAHKAN SAMPAI AKAR-AKAR PERMASALAHAN.

2. ANALISIS DUPONT

(THE DUPONT ANALYSIS)

8

APLIKASI : UNTUK MENGUKUR SEBERAPA BAIK SUATU MANAJEMEN PERUSAHAAN DAPATMENCiptakan NILAI PROFIT BAGI PEMEGANG SAHAM DENGAN PEMAHAMAN ROCE (RETURN ON CAPITAL EMPLOYED), ROA (RETURN ON ASSETS) DAN ROE (RETURN ON EQUITY).

3. ANALISIS KOMPETITIF DARI LIMA (5) KEKUATAN PORTER, 1988

(COMPETITIVE ANALYSIS OF FIVE FORCES PORTER'S 1998)

15

APLIKASI : UNTUK MENGIDENTIFIKASI LIMA KEKUATAN FUNDAMENTAL GUNA MEMBUAT KEPUTUSAN STRATEGIS TERBAIK SECARA EKONOMI SUATU INDUSTRI.

4. ANALISIS MABA

(MABA ANALYSIS)

23

APLIKASI : MODEL UNTUK MEMBANTU PERUSAHAAN MEMPROMOSIKAN PELUANG-PELUANG BARU.

5. ANALISIS MANFAAT RISIKO

(RISK REWARD ANALYSIS)

30

APLIKASI : MODEL INI UNTUK MENYEIMBANGKAN RISIKO, MANFAAT DAN SUMBER DAYA SESUAI DENGAN PROFIL RISIKO YANG DIINGINKAN PERUSAHAAN.

6. ANALISIS NILAI OVERHEAD

(OVERHEAD VALUE ANALYSIS / OVA)

39

APLIKASI : TEKNIK MENCARI PELUANG UNTUK MENGURANGI BIAYA OVERHEAD DARI FASILITAS MANAJEMEN DAN SUMBER DAYA MANUSIA.

7. ANALISIS PEST AQUILAR DAN PESTEL

(PEST AQUILAR AND PESTEL ANALYSIS)

43

APLIKASI : KERANGKA ATAU ALAT YANG DIGUNAKAN MARKETER UNTUK MENGANALISIS DAN MEMANTAU FAKTOR LINGKUNGAN MAKRO YANG BERDAMPAK PADA SUATU ORGANISASI ATAU USAHA BISNIS.

8. ANALISIS SITUASI 5C

(SITUATION ANALYSIS 5C)

51

APLIKASI : KERANGKA ANALISIS PEMASARAN YANG BERGUNA DAN KOMPREHENSIF UNTUK MENGANALISIS LINGKUNGAN PASAR.

9. ANALISIS SWOT

(THE SWOT ANALYSIS)

56

APLIKASI : MODEL UNTUK MENETAPKAN KONDISI PERUSAHAAN SAAT INI BERDASARKAN SEGI KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG, DAN ANCAMAN.

10. ARUS KAS DISKONTO

(DISCOUNTED CASH FLOW)

66

APLIKASI : MODEL UNTUK MEMBANTU PERUSAHAAN MEMPROMOSIKAN PELUANG-PELUANG BARU.

11. BAGIAN BAWAH PIRAMIDA PRAHALAD DAN LIEBERTHAL

(THE BOTTOM OF THE PYRAMID=BOP – PRAHALAD AND LIEBERTHAL)

72

APLIKASI : KONSEP SOSIAL EKONOMI UNTUK KELOMPOK MASYARAKAT YANG MEMILIKI POPULASI SANGAT BESAR, WARGA MISKIN SEBAGAI PASAR YANG MENARIK BAGI BISNIS/PERUSAHAAN.

12. BALANCED SCORECARD DAN PETA STRATEGI KAPLAN DAN NORTON

(BALANCED SCORECARD AND STRATEGY MAP – KAPLAN AND NORTON)

78

APLIKASI : ALAT BANTU PELAKSANAAN STRATEGI DAN PEMANTAUAN DENGAN MENDEFINISIKAN SEPERANGKAT TUJUAN YANG TERUKUR DALAM HUBUNGAN SEBAB AKIBAT.

13. BENCHMARKING – CAMP

(THE BENCHMARKING-CAMP)

83

APLIKASI : ALAT BANTU UNTUK DAPAT MENENTUKAN BAGIAN KEKUATAN ATAU PELEMAHAN DI PERUSAHAAN.

14. BERFIKIR RAMPING

(LEAN THINKING/JUST IN TIME)

91

APLIKASI : UNTUK MENGUKUR SEBERAPA BAIK SUATU MANAJEMEN PERUSAHAAN DAPAT MENCiptakan NILAI PROFIT BAGI PEMEGANG SAHAM DENGAN PEMAHAMAN ROCE (RETURN

15. ON CAPITAL EMPLOYED), ROA (RETURN ON ASSETS) DAN ROE (RETURN ON EQUITY).

BIAYA BERBASIS KEGIATAN

(*ACTIVITY BASED COSTING*)

102

APLIKASI : BIAYA BERBASIS KEGIATAN MERUPAKAN MODEL AKUNTANSI UNTUK MENGALOKASIKAN SEMUA BIAYA BERDASARKAN WAKTU YANG DIPAKAI UNTUK KEGIATAN PRODUKSI DAN LAYANAN BAGI PELANGGAN.

16. BISNIS SEBAGAI KOMUNITI HANDY

(*BUSINESS AS A COMMUNITY – HANDY*)

108

APLIKASI : ENTITAS DARI PARA ANGGOTA SECARA KOLEKTIF UNTUK MELAKUKAN BISNIS YANG MELIBATKAN MASYARAKAT.

17. CURAHAN PENDAPAT - OSBORN

(*BRAINSTORMING - OSBORN*)

112

APLIKASI : TEKNIK KONFERENSI KELOMPOK UNTUK MEMBUAT ORANG BERPIKIR DI LUAR KOTAK.

18. DAMPAK LABA DARI STRATEGI PEMASARAN

(*PROFIT IMPACT OF MARKETING STRATEGY/PIMS*)

119

APLIKASI : DATA BASE PIMS DIRANCANG UNTUK MEMBANTU MEMAHAMI JENIS STRATEGI (KUALITAS, HARGA, INTEGRASI VERTIKAL, INOVASI, IKLAN) TERBAIK DALAM JENIS LINGKUNGAN BISNISNYA.

19. DELAPAN FASE PERUBAHAN - KOTTER

(*KOTTER'S EIGHT PHASES OF CHANGE*)

126

APLIKASI : MODEL PENDEKATAN UNTUK MENINGKATKAN NILAI DALAM SISTEM PELAKSANAAN OPERASIONAL YANG SUKSES DAN BERKELANJUTAN DENGAN PROSES DELAPAN (8) FASE (TAHAPAN).

20. DIMENSI BUDAYA - HOFSTEDE

(HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSION)

135

APLIKASI : KERANGKA KERJA YANG SISTEMATIS UNTUK MENILAI PERBEDAAN ANTARA BANGSA DAN BUDAYA YANG DIKENAL DENGAN TEORI DIMENSI BUDAYA.

21. DISIPLIN-DISIPLIN NILAI - TREACY DAN WIERSEMA

(THE VALUE DISCIPLINES OF TREACY AND WIERSEMA)

142

APLIKASI : MODEL ALAT STRATEGIS YANG MEMBANTU ORGANISASI MEMAHAMI APA YANG PELANGGAN INGINKAN.

22. ELASTISITAS HARGA DARI PERMINTAAN – MARSHALL

(PRICE ELASTICITY OF DEMAND/PED - MARSHALL)

149

APLIKASI: UKURAN YANG MEMBAHAS HUBUNGAN ANTARA PERUBAHAN HARGA DI PASAR DENGAN JUMLAH KUANTITAS PRODUK YANG DIBELI.

23. ELASTISITAS PENDAPATAN DARI PERMINTAAN

(INCOME ELASTICITY OF DEMAND)

158

APLIKASI : METODE UNTUK MENGUKUR RESPON DARI PERMINTAAN BARANG ATAU JASA UNTUK SUATU PERUBAHAN PENDAPATAN.

24. ENAM SIGMA

(SIX SIGMA)

170

APLIKASI : METODE TERFOKUS UNTUK PENCEGAHAN TERJADINYA CACAT PRODUKSI, PENGURANGAN SIKLUS WAKTU DAN PENGHEMATAN BIAYA.

25. GRAFIK MATAHARI DAN AWAN - EVANS

(THE SUNS AND CLOUDS CHART - EVANS)

177

APLIKASI : GRAFIK YANG MENYAJIKAN GAMBARAN AKAN KESEIMBANGAN RISIKO DAN PELUANG.

26. HARGA GERBANG PABRIK

(FACTORY GATE PRICING = FGP)

APLIKASI : CARA MENENTUKAN HARGA BARANG TANPA MEMPERHITUNGKAN BIAYA TRANSPORTASI DALAM DISTRIBUSI RITEL.

181

27. IDEOLOGI INTI – COLLINS DAN PORRAS

(CORE IDEOLOGY – COLLINS AND PORRAS)

APLIKASI : IDEOLOGI INTI ADALAH MEMBANGUN VISI PERUSAHAAN ATAU ORGANISASI.

189

28. INDEKS RISIKO KOMPOSIT DAN MATRIKS RISIKO 5X5

(THE COMPOSITE RISK INDEX AND 5X5 RISK MATRIX)

195

APLIKASI : KONSTRUKSI GRAFIS YANG DIGUNAKAN UNTUK MENAMPILKAN RESIKO DAN SEPERTI MENGONTROL SEMUA ASPEK DESAIN Matrik YANG ADA.

29. INOVASI HOT SPOT

(INNOVATION HOT SPOT)

202

APLIKASI : IDE BARU YANG MEMILIKI POTENSI BESAR UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS, EFEKTIVITAS KERJASAMA DAN INOVASI.

30. JALAN PEMETAAN

(ROAD-MAPPING)

206

APLIKASI : ALAT UNTUK MERENCANAKAN STRATEGI, KOORDINASI, PASAR, PRODUksi, INOVASI, KEMAMPUAN DAN SUMBERDAYA BERBASIS TEKNOLOGI SECARA PROFESIONAL.

31. KAIZEN/GEMBA

216

APLIKASI : KONSEP MANAJEMEN PERBAIKAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG UTUH.

32. KEMAMPUAN DINAMIS – TEECE ET AL
(DYNAMIC CAPABILITIES – TEECE ET AL) 233
- APLIKASI : KEUNGGULAN KOMPETITIF SUATU PERUSAHAAN TERLETAK PADA KEMAMPUAN DINAMIS.
33. KEMAMPUAN KHAS - KAY
(KAY'S DISTINCTIVE CAPABILITIES) 240
- APLIKASI : TEORI STRATEGI YANG MENEKANAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG BERKELANJUTAN DALAM BISNIS.
34. KERANGKA 7-S, MCKINSEY
(THE 7-S FRAMEWORK) 247
- APLIKASI : MODEL ALAT STRATEGIS YANG MEMBANTU ORGANISASI MEMAHAMI APA YANG PELANGGAN INGINKAN.
35. KESEIMBANGAN KARTU SKOR
(THE BALANCED SCORECARD/BSC) 255
- APLIKASI : CARA MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN DALAM EMPAT (4) PERSPEKTIF KEUANGAN, PROSES BISNIS INTERNAL, PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN SERTA PELANGGAN.
36. KEUNGGULAN MATRIKS - GE/MCKINSEY
(THE ADVANTAGE MATRIX, GE/MCKINSEY) 262
- APLIKASI : STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG MENAWARKAN PENDEKATAN SISTEMATIK UNTUK PERUSAHAAN MULTIBISNIS UNTUK MEMPRIORITASKAN INVESTASI DI ANTARA UNIT-UNIT BISNIS LAINNYA.
37. KEUNTUNGAN DARI BISNIS INTI - ZOOK
(PROFIT FROM THE CORE - ZOOK) 275
- APLIKASI : CARA MENGIDENTIFIKASI APAKAH BISNIS INTI AKAN LEBIH BAIK TERFOKUS, EKSPANSI ATAU REDEFINISI.

38. KIAT ENTREPRENEURSHIP MENJADI SUKSES

(*HOW TO BECOME A SUCCESSFUL ENTREPRENEURSHIP*)

282

APLIKASI : KIAT ENTREPRENEURSHIP MENJADI SUKSES.

39. KOMPETENSI INTI - HAMEL DAN PRAHALAD

(*CORE COMPETENCIES PRAHALAD AND HAMEL*)

295

APLIKASI : ALAT UNTUK MENDORONG MANAJEMEN MENCiptakan KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG BERKELANJUTAN DARI PESAING DENGAN MENGELOUARKAN PRODUK YANG TIDAK TERDUGA, BIAYA RENDAH, DAN LEBIH CEPAT.

40. KOMPETENSI KHUSUS – SNOW DAN HREBINIAK

(*DISTINCTIVE COMPETENCES – SNOW AND HREBINIAK*)

302

APLIKASI : SERANGKAIAN KEGIATAN ATAU KEMAMPUAN PERUSAHAAN YANG MAMPU TAMPIL LEBIH BAIK DIBANDINGKAN PESAINGNYA. CIRI KHUSUS (KHAS/UNIK) DARI PROGRAM PEMASARAN YANG EFEKTIF DAN KONSISTEN.

41. KOMPLEMEN SEBAGAI KEKUATAN KEENAM – BRANDENBURGER DAN NELEBUFF

(*COMPLEMENTS AS A SIXTH FORCE – BRANDENBURGER AND NELEBUFF*)

310

APLIKASI : KERANGKA KERJA STRATEGIS YANG HOLISTIK MENGGABUNGKAN SATU ATAU LEBIH PRODUK ATAU LAYANAN SALING MELENGKAPI UNTUK DAPAT BERSAING SECARA KOMPETITIF UNTUK MENDORONG KOMPETISI PROFITABILITAS DALAM INDUSTRI TERTENTU.

42. KONFIGURASI MINTZBERG

(*MINTZBERG CONFIGURATIONS*)

316

APLIKASI : KONFIGURASI ORGANISASI UNTUK MENCEGAH PILIHAN DAN DESAIN STRUKTUR YANG SALAH SERTA MENGKOORDINASI KEGIATAN YANG TIDAK EFEKTIF.

43. KOOPETISI – NALEBUFF DAN BRANDENBURGER
(CO-OPETITION – NALEBUFF DAN BRANDENBURGER) 321
- APLIKASI : POLA PIKIR BARU YANG REVOLUSIONER YANG MENGGABUNGKAN ANTARA KERJA SAMA DAN PERSAINGAN DALAM BISNIS/ORGANISASI.
44. KUADRAN-KUADRAN PERUBAHAN
(CHANGE QUADRANTS) 326
- APLIKASI : STRATEGI UNTUK PERUBAHAN TERUKUR PADA KONDISI ORGANISASI HANGAT DAN DINGIN UNTUK MEMAKSIMALKAN KEBERHASILAN DALAM UPAYA SUATU PERUBAHAN.
45. KUALITAS PRODUK DAN KEPUASAN PELANGGAN - KANO
(PRODUCT QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION- KANO) 332
- APLIKASI : ALAT PRAKTIS YANG BERGUNA DALAM INDUSTRI UNTUK MENGANALISIS KEPUASAAN PELANGGAN.
46. LIMA DISIPLIN - SENGE
(THE FIFTH DISCIPLINE – SENGE) 338
- APLIKASI : MODEL PEMBELAJARAN ORGANISASI DENGAN MENGINTEGRASIKAN LIMA (5) DISIPLIN, PEMIKIRAN, PENGUSAAN PRIBADI, MODEL MENTAL, VISI DAN PEMBELAJARAN TIM.
47. LINGKARAN INOVASI - COOPER
(THE INNOVATION CIRCLE - COOPER) 346
- APLIKASI : ALAT ANALISIS MANAJEMEN PRODUK BARU DARI COOPER (1986) UNTUK MENGELOLA SIKLUS HIDUP PROSES LINGKARAN INOVASI DENGAN MENYEDIAKAN STRUKTUR UNTUK MENGAWASI KOMPLEKSITAS YANG TERKANDUNG DI DALAMNYA SECARA BERKELANJUTAN.

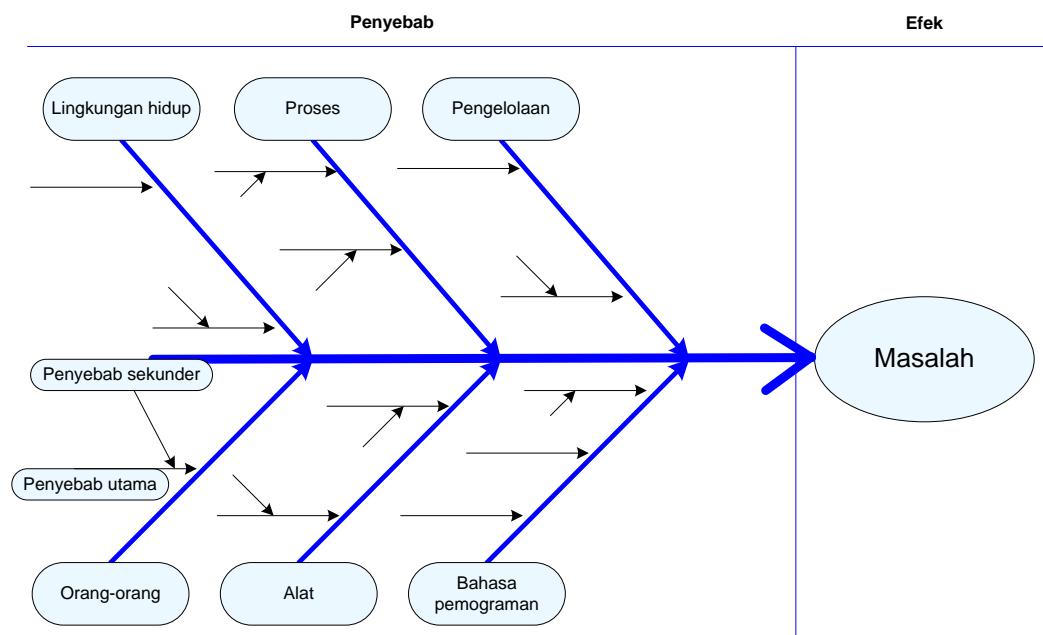
2.1 ANALISIS AKAR PENYEBAB

(*The Root Cause Analysis*)

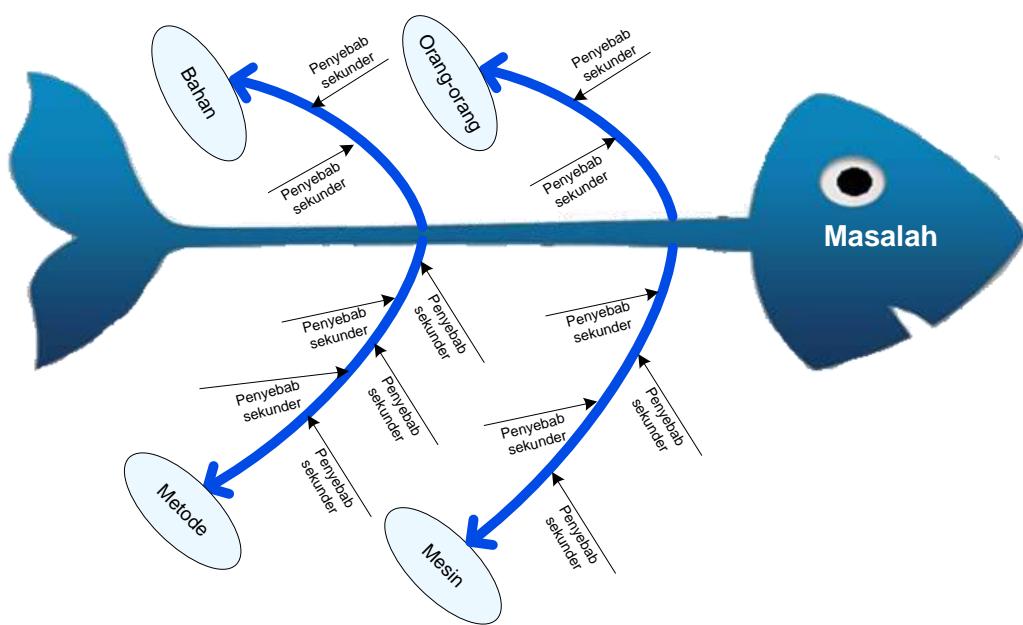
Aplikasi : Proses yang komprehensif untuk memahami dan memecahkan sampai akar-akar permasalahan.

Analisis Akar Penyebab adalah teknik yang populer dan sering digunakan secara komprehensif permasalahan yang terjadi dengan mengidentifikasi asal-usul masalah yang menggunakan rangkaian langkah-langkah dengan alat terikat untuk menemukan penyebab utama akar penyebab masalah.

Model ini dilandasi pada Diagram Ishikawa (Diagram tulang ikan/*fishbone* atau dengan sebutan lain sebagai diagram sebab akibat) yang digunakan pada tahun 1960 oleh Kaoru Ishikawa (Gambar 2.1.1 dan Gambar 2.1.2).



Gambar 2.1.1. Diagram tulang ikan dengan enam kelompok penyebab
(sumber: Nielen, 2009)



Gambar 2.1.2. Empat kategori akar masalah utama

(sumber: Vliet, 2014)

Diagram Tulang Ikan atau Diagram Ishikawa menunjukkan 7 (tujuh) langkah atau proses tahapan seperti yang tertera dalam tulang ikan untuk didiskusikan yaitu:

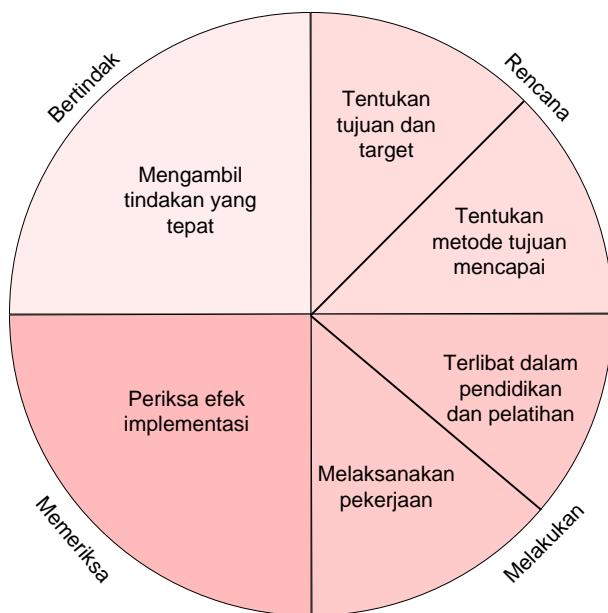
- Mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah.
- Mengumpulkan informasi tentang masalah.
- Mengidentifikasi hubungan antara semua kemungkinan penyebab masalah dengan mengajukan pertanyaan mengapa rekursif.
- Mengidentifikasi yang menyebabkan akan menghilangkan masalah jika mereka dihapus.
- Mengidentifikasi solusi yang akan menjadi yang paling efektif menghilangkan masalah, tanpa menyebabkan masalah. Solusi harus berada dalam kendali Anda.
- Menerapkan solusi.
- Amati efek dari solusi dan ulangi RCA (*Root Cause Analysis*) jika perlu.

Ishikawa (1985) juga menunjukkan pentingnya 7 (tujuh) alat kontrol kualitas antara lain:

- Grafik kontrol
- Grafik operasional
- Histogram

- Diagram pencar
- Grafik pareto (dibahas detail pada bab Prinsip Pareto)
- Bagan alir (*Flowchart*)
- Seluruh siklus produk

W. Edward Deming pencipta model *Plan-do-check-Act* telah memperluas prinsip-prinsip kualitas Ichikawa yang dikenal dengan 6 (enam) langkah Deming yaitu :



Gambar 2.1.3. pland-do-check-act
(Deming, sumber : www.skymark.com)

- Tentukan tujuan dan target.
- Tentukan metode tujuan mencapai.
- Terlibat dalam pendidikan dan pelatihan.
- Melaksanakan pekerjaan.
- Periksa efek implementasi.
- Mengambil tindakan yang tepat.

Penggabungan FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*) dan penerapan Teori Kaizen (Teori 5S) akan meminimalkan terjadi akar permasalahan di masa depan (www.mindtools.com).

Pustaka :

Ishikawa, K., (Lu. D. J. trans.), 1985 : *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.

Nielsen, Dave, 2009 : *Root Cause Analysis*

<http://www.projectsmart.co.uk/root-cause-analysis.php>

diunduh 12 Mei 2015

Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P. , 2009 : *Key management models* : Prentice Hall, second ed.

Vliet, van Vincent, 2014 : *Theories and methods : Ishikawa diagram*

<http://www.toolshero.com/ishikawa-diagram/>

diunduh 12 Mei 2015

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_80.htm

diunduh 12 Mei 2015

<http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>

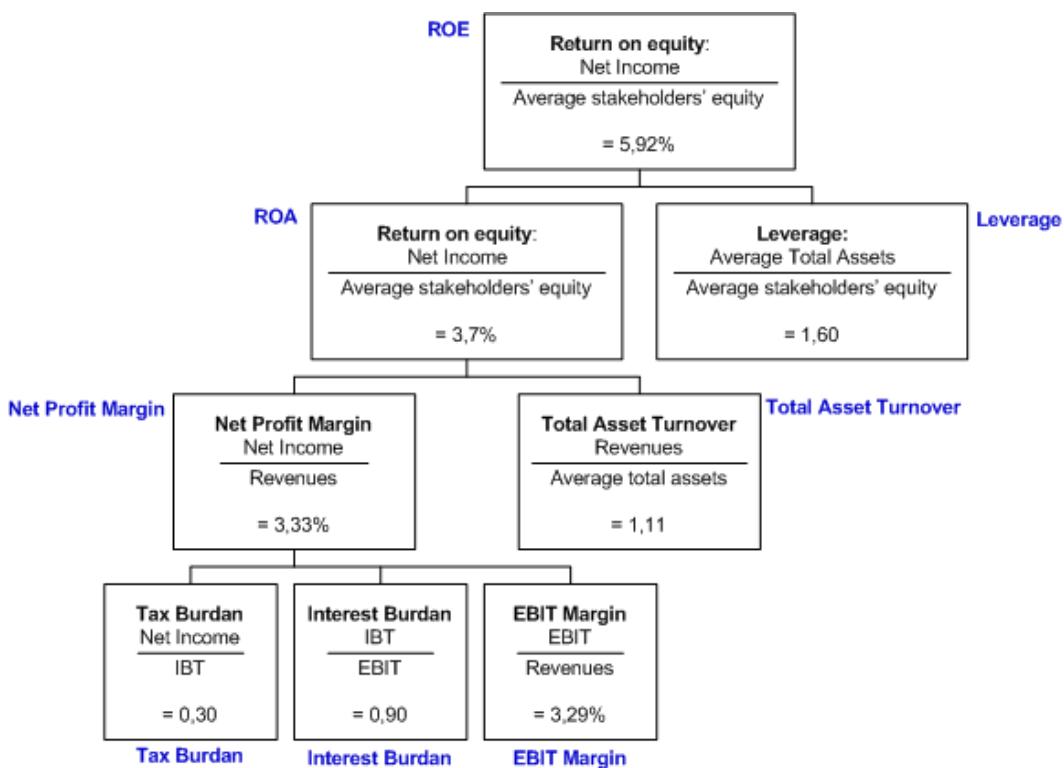
diunduh 12 Mei 2015

2.2 ANALISIS DUPONT

(*The Dupont Analysis*)

Aplikasi : Untuk mengukur seberapa baik suatu manajemen perusahaan dapat menciptakan nilai profit bagi pemegang saham dengan pemahaman ROCE (*Return on Capital Employed*), ROA (*Return on Assets*) dan ROE (*Return on Equity*).

Analisis *Dupont* adalah metode pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan pendekatan dengan menganalisis ROE (*Return on Equity*) sebagai fungsi rasio yang berbeda sehingga dampak *leverage*, margin laba dan omset pemegang saham. Metode Dupont ini berasal dari perusahaan Dupont yang diawali pada tahun 1920an. Analisis Dupont juga sebagai identitas Dupont, Model Dupont atau model keuntungan strategis digambarkan seperti terlihat pada Gambar 2.2.1.



Gambar 2.2.1. Model Dupont
(sumber: www.simplilearn.com)

Formula dari analisis Dupont sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times \frac{\text{Total Aset}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham Rata - rata}}$$

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}} = \text{Margin Keuntungan (Profitabilitas)} \quad \frac{\text{Sales}}{\text{Total Aset}} = \text{Perputaran Aset}$$

$$\frac{\text{Total Aset}}{\text{Average Shareholders Equity}} = \text{Leverage Keuangan}$$

Analisis Dupont mengatakan bahwa ROE dipengaruhi oleh tiga hal:

- Efisiensi operasional yang diukur dengan profit margin
- Efisiensi penggunaan aset, yang diukur dengan perputaran total aset
- Leverage Keuangan, yang diukur oleh multiplier ekuitas

<i>Company PIKEKE Balance Sheet For Current Year</i>	
<i>Total Assets</i>	Rp 50.000 juta
<i>Shareholder's Equity</i>	Rp 10.000 juta
<i>Company PIKEKE Income Statement For Current Year</i>	
<i>Revenue</i>	Rp 10.000 juta
<i>Net Income</i>	Rp 2.000 juta

Menggunakan rumus di atas, dapat menghitung bahwa *ROE* Perusahaan PIKE

$$\text{ROE} = (\text{Rp } 2,000/\text{Rp } 10,000) \times (\text{Rp } 10,000/\text{Rp } 50,000) \times (\text{Rp } 50,000/\text{Rp } 10,000) = 0.20 \times 0.40 \times 5 = 0.40 \text{ or } 40\%$$

(sumber: www.investinganswers.com).

Komponen dari persamaan Dupont: Margin keuntungan atau laba.

Margin keuntungan adalah ukuran profitabilitas. Ini merupakan indikator strategi penetapan harga dari perusahaan dan seberapa baik perusahaan dapat mengendalikan biaya. Margin ini dihitung dengan mencari laba bersih sebagai persentase dari total pendapatan. Sebagai salah satu fitur dari persamaan Dupont, jika margin keuntungan perusahaan meningkat, setiap penjualan akan lebih menghasilkan banyak uang untuk *bottom line* perusahaan, sehingga secara keseluruhan tingkat pengembalian yang lebih tinggi atas ekuitas.

Komponen dari Persamaan Dupont: Aset Perputaran

Aset perputaran adalah rasio keuangan yang mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dapat menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan penjualan atau pendapatan dari penjualan bagi perusahaan. Perusahaan dengan margin keuntungan yang rendah cenderung memiliki perputaran aset yang tinggi, sementara mereka dengan margin keuntungan yang tinggi cenderung memiliki perputaran aset yang rendah. Mirip dengan margin keuntungan, jika perputaran aset meningkat, perusahaan akan menghasilkan lebih banyak penjualan per aset yang dimiliki, sekali lagi secara keseluruhan menunjukkan pengembalian yang lebih tinggi atas ekuitas.

Komponen dari Persamaan Dupont: *Leverage* keuangan

Leverage keuangan mengacu pada jumlah utang perusahaan untuk membiayai operasinya, dibandingkan dengan jumlah ekuitas perusahaan. Seperti halnya dengan perputaran aset dan margin keuntungan, Peningkatan *leverage* keuangan juga akan menyebabkan peningkatan *return on equity*. Hal ini karena peningkatan penggunaan utang pembiayaan akan menyebabkan perusahaan memiliki pembayaran bunga yang lebih tinggi, yang dikurangkan dari pajak. Karena pembayaran dividen tidak dikurangkan dari pajak, dengan menjaga proporsi yang tinggi dari utang dalam struktur modal perusahaan akan mengarah ke pengembalian yang lebih tinggi pada ekuitas.

Persamaan Dupont kurang berguna untuk beberapa industri, yang tidak menggunakan konsep-konsep tertentu atau yang konsep-konsep yang kurang berarti. Di sisi lain, beberapa industri mungkin bergantung pada faktor tunggal dari persamaan Dupont lebih dari yang lain. Dengan demikian, analis persamaan memungkinkan untuk menentukan faktor dominan dalam kaitannya dengan *return on equity* perusahaan. Misalnya, beberapa jenis industri omset tinggi, seperti toko ritel, mungkin memiliki margin keuntungan yang sangat rendah pada penjualan dan *leverage* keuangan yang relatif rendah. Dalam industri seperti ini, ukuran perputaran aset jauh lebih penting.

Pada industri dengan margin tinggi, seperti *fashion*, mungkin sebagian besar dari keunggulan kompetitif diperoleh dari menjual dengan margin yang lebih tinggi. Untuk *fashion* merek-merek mewah lainnya, mungkin akan lebih penting dalam meningkatkan penjualan tanpa mengorbankan marjin. Akhirnya, beberapa industri, seperti di sektor keuangan, terutama dengan mengandalkan *leverage* yang tinggi untuk menghasilkan tingkat pengembalian pada ekuitas. Sementara tingkat *leverage* yang tinggi bisa terlalu berisiko dari beberapa perspektif, analisis Dupont memungkinkan pihak ketiga untuk membandingkan pengaruh yang

dengan unsur-unsur keuangan yang lain dalam menentukan laba perusahaan pada ekuitas (sumber: www.simplilearn.com)

Analisis Dupont memiliki dua versi pendekatan yaitu:

- Pendekatan perhitungan tiga bagian : laba bersih, perputaran dan aset serta leverage keuangan.
- Pendekatan perhitungan lima bagian : menunjukkan bahwa peningkatan *leverage* tak selalu menunjukkan peningkatan ROE.

Karenanya, pembilang dari margin laba bersih adalah pendapatan bersih, hal ini dapat dibuat menjadi laba sebelum pajak (EBT / *Earning Before Tax*) dengan mengalikan persamaan tiga langkah kali 1 dikurangi tarif pajak perusahaan:

$$\text{ROE} = (\text{laba sebelum pajak} / \text{penjualan}) * (\text{penjualan} / \text{aset}) * (\text{aset} / \text{ekuitas}) * (1 - \text{tarif pajak})$$

Dapat dijabarkan sekali lagi, karena laba sebelum pajak hanya laba sebelum bunga dan pajak (EBIT / *Earning Before Interest Rate*) dikurangi beban bunga perusahaan. Jadi, jika substitusi dibuat untuk beban bunga, didapatkan:

$$\text{ROE} = [(\text{EBIT} / \text{penjualan}) * (\text{penjualan} / \text{aset}) - (\text{beban bunga} / \text{aset})] * (\text{aset} / \text{ekuitas}) * (1 - \text{tarif pajak})$$

Kepraktisan ini tidak sejelas tiga langkah, namun identitas ini memberikan penjelasan detail:

$$\text{ROE} = [(\text{operasi profit margin}) * (\text{asset turnover}) - (\text{suku bunga beban})] * (\text{equity multiplier}) * (\text{tingkat retensi pajak})$$

Jika perusahaan memiliki biaya pinjaman yang tinggi, beban bunga yang lebih besar mengakibatkan utang bisa mematikan efek positif dari *leverage*.

Apabila hasil ROA dianggap terlalu rendah, karenanya analisis kinerja Dupont dapat digunakan untuk mengidentifikasi bidang kinerja yang kurang, dengan kinerja yang unggul dapat menarik investor untuk mendanai proyek-proyek perusahaan yang selanjutnya akan meningkatkan profitabilitas (Talia, 2012).

Pustaka :

Talia Lambarki, MBA, 2012: Dupont's Effect on Gap Inc.

<https://bizebeebuzz.wordpress.com/tag/Dupont-analysis/>

diunduh 1 April 2015

Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P. 2009: Key management models: Prentice Hall, second ed.

<http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/ratio-analysis/Dupont-analysis-3123> diunduh 25 Mei 2015

<http://www.investopedia.com/articles/fundamental-analysis/08/Dupont-analysis.asp> diunduh 18 Mei 2015

<http://www.investopedia.com/terms/d/Dupontanalysis.asp>
diunduh 14 April 2015

<http://www.pfhub.com/strengths-and-shortfalls-of-Dupont-analysis/>
diunduh 7 Mei 2015

<http://www.simplilearn.com/Dupont-analysis-financial-modeling-rar147-article>
diunduh 13 Mei 2015

<https://www.boundless.com/finance/textbooks/boundless-finance-textbook/analyzing-financial-statements-3/the-Dupont-equation-roe-roa-and-growth-44/the-Dupont-equation-220-3900/>
diunduh 30 Mei 2015

2.3 ANALISIS KOMPETITIF DARI LIMA (5) KEKUATAN PORTER, 1988

(Competitive Analysis of Five Forces Porter's 1998)

Aplikasi : Untuk mengidentifikasi lima kekuatan fundamental guna membuat keputusan strategis terbaik secara ekonomi suatu industri.

Analisis Model ini dapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kontek bisnis industri, dengan mengidentifikasi apakah produk baru, atau bisnis yang berpotensi menguntungkan. Modul ini dikembangkan pada tahun 1979-2008 oleh Michael E. Porter, guru besar dari *Harvard Business School*.

Model ini menggunakan lima (5) kekuatan Analisis Industri Porter seperti ditunjukkan gambar pada gambar 2.3.1



Gambar 2.3.1 : Lima (5) Kekuatan Porter
(Porter, 1998, Sumber : Boundless, 2015)

Lima (5) kekuatan analisis Industri Porter antara lain:

1. Ancaman Pendatang Baru.
2. Daya Tawar Pemasok

3. Daya Tawar Pembeli
4. Ketersediaan Produk Pengganti
5. Pesaing yang ada

Dari kekuatan tersebut memberikan identifikasi seberapa baik perusahaan dapat menyelesaikan keputusan strategis.

1. Ancaman pendatang baru
Ancaman pendatang baru masuk ke pasar dari organisasi lain.
 - Skala ekonomi
 - Perbedan produk eksklusif
 - Identitas merek
 - Biaya beralih (*switching*)
 - Kebutuhan modal
 - Akses ke distribusi
 - Keuntungan biaya murah
 - Kurva belajar hak milik (*proprietary*)
 - Akses ke *input* yang diperlukan
 - Hak milik desain produk murah
 - Kebijakan pemerintah
 - Pembalasan yang diharapkan
2. Daya Tawar Pemasok
 - Diferensiasi input
 - Beralih biaya pemasok dan perusahaan dalam industri
 - Kehadiran input pengganti
 - Konsentrasi pemasok
 - Pentingnya volume untuk pemasok
 - Biaya relatif terhadap jumlah pembelian dalam industri
 - Dampak input biaya atau diferensiasi
 - Ancaman integrasi ke depan relatif terhadap ancaman intergrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri
3. Daya Tawar Pembeli
 - Konsentrasi pembeli terhadap konsentrasi perusahaan
 - Volume pembeli
 - Biaya relatif pembeli untuk biaya beralih perusahaan
 - Informasi pembeli
 - Kemampuan untuk mengintegrasikan kembali
 - Produk pengganti
 - Melalui daya tarik
 - Harga/total pembelian
 - Sensitivitas perbedaan produk
 - Sensitivitas Identitas merek

- Dampak pada kualitas/ kinerja
4. Ketersediaan Produk Pengganti
 - Kinerja harga relatif dari produk pengganti
 - Biaya beralih
 - Kecenderungan pembeli untuk mengganti
 5. Pesaing yang ada
 - Pertumbuhan industri
 - Biaya Tetap (atau penyimpanan) nilai tambah
 - Kadang-kadang kelebihan kapasitas
 - Perbedaan produk
 - Identitas merek
 - Biaya beralih
 - Konsentrasi dan keseimbangan
 - Informasi cenderung menuju kompleksitas
 - Keanekaragaman pesaing
 - Saham perusahaan
 - Hambatan keluar
 - Produk dumping
 - Munculnya biaya transaksi

Kadang- kadang kekuatan analisis yang ke enam di tambahkan ke kuatan kompositif Porter. Model ini disebut Porter sebagai kekuatan kompetisi ke 6 (enam) yaitu, *complementor* (Porter, 1980, 1991, 1998, sumber: Wilkinson, 2013; www.ifm.eng.cam.ac.uk).

Analisis kekuatan kompetitif Porter untuk industri menarik yaitu:

- Ancaman pendatang rendah
- Ancaman produk pendamping rendah
- Daya tawar dari pembeli rendah /lemah
- Daya tawar pemasok rendah/ lemah
- Intensitas persaingan di antara perusahaan yang ada rendah

Analisis kekuatan kompetitif porter untuk industri tidak menarik:

- Ancaman pendatang tinggi
- Ancaman produk pengganti tinggi
- Daya tawar dari pembeli tinggi / kuat
- Daya tawar dari pemasok tinggi / kuat
- Intensitas persaingan di antara perusahaan yang ada tinggi
- Kelebihan dari 5 (lima) kekuatan Porter

5 kekuatan persaingan Porter adalah alat yang kuat untuk melakukan analisis mendalam pada struktur kompetitif industri dan dapat digunakan untuk

analisis SWOT. Kerangka 5 berguna dalam perencanaan strategis dan dapat membantu perusahaan menentukan apakah akan atau tidak akan masuk ke dalam industri atau pasar baru dengan mengevaluasi potensi keuntungan.

- Kelemahan dari 5 (lima) kekuatan Porter

Model ini memiliki beberapa kelemahan dan keterbatasan, di mana model ini meremehkan pengaruh kompetensi inti perusahaan pada kemampuannya untuk mencapai keuntungan. Sebaliknya, menganggap struktur industri adalah faktor penentu tunggal. Modul Porter ini sulit untuk diterapkan pada perusahaan-perusahaan multinasional besar dengan sinergi dan saling ketergantungan pada portofolio bisnis. Selain itu, kerangka lima kekuatan mengasumsikan tidak ada kolusi dalam industri. Akhirnya, analisis Porter tidak mempertimbangkan kemungkinan untuk menciptakan pasar baru (sumber: Wilkinson, 2013).

Artikel yang ditemukan Porter (1979) adalah *How Competitive Forces Shape Strategy* Diterbitkan *Harvard Business Review*.

Pustaka :

- Boundless, 2015 : *Limitations of the Five-Forces View*. Boundless Management.
Boundless, 19 Jan. 2015. diunduh 20 Mei 2015
- Evans, Vaughan, 2013 : *Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to build a Winning Strategy*, Person Educations Limited
- Nalebuff, B.J. and Brandenburger, A.M. 1996 : *Co-opetition*, Doubleday Business
- Porter, M.E. 1979 : *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, Mar-Apr 1979
- Porter ME, 1980 : "Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors". The Free Press.
- Porter ME, 1991 : "Towards a Dynamic Theory of Strategy", Strategic Management Journal 1991, vol. 12
- Porter, M.E. 2008: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, Jan 2008
- Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P. , 2009 : Key management models : Prentice Hall, second ed
- Wilkinson, Jim, 2013 : Porter's Five Forces of Competition, WikiCFO
<http://strategiccfo.com/wikicfo/porters-five-forces-of-competition/>
diunduh 1 Juli 2015

http://changingminds.org/disciplines/marketing/understanding_markets/porter_five_forces.htm diunduh 26 Mei 2015

<https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/strategic-management-12/external-inputs-to-strategy-87/limitations-of-the-five-forces-view-421-881/>

diunduh 10 Maret 2015

<http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>

diunduh 17 Juni 2015

<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-5-forces/>

diunduh 15 Mei 2015

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm

diunduh 4 April 2015

2.4 ANALISIS MABA

(MABA Analysis)

Aplikasi : Model untuk membantu perusahaan mempromosikan peluang-peluang baru.

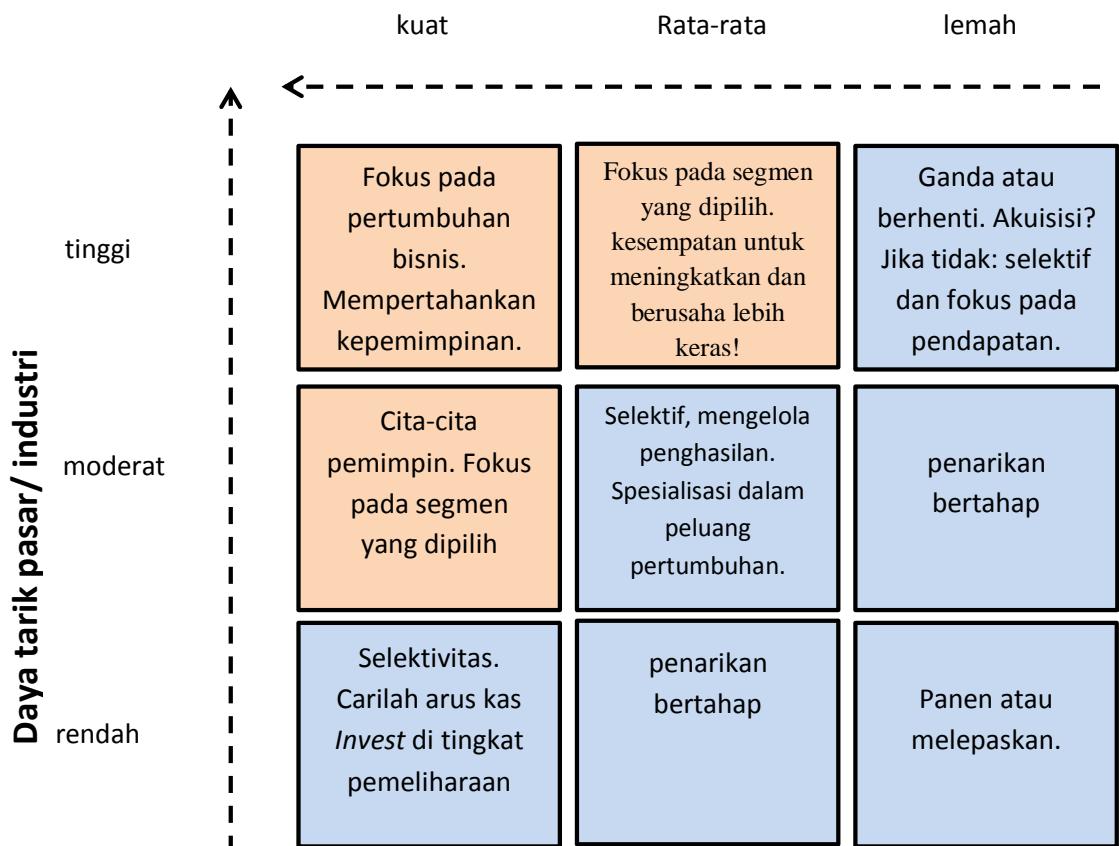
Analisis MABA adalah model berupa matrik sebagai alat yang berguna untuk membuat keputusan terkait dengan portofolio bisnis. Daya tarik pasar ditentukan oleh indikator eksternal seperti : margin keuntungan, ukuran pasar, pertumbuhan pasar (harapan), konsentrasi, stabilitas dan tingkat kompetisi. Indikator-indikator tersebut dapat dinilai dari pendekatan lima kekuatan analisis Porter dan matrik BCG / *Boston Consulting Group* (Van Assen et.al, 2009 ; Muilwijk, 2014). MABA adalah singkatan berasal dari *Market Attractiveness Business position Assessment*.

Analisis MABA dipergunakan untuk:

- Memilih banyak indikator yang spesifik dari suatu industri.
- Menetapkan bobot untuk indikator yang mencerminkan pentingnya setiap indikator.
- Menentukan indikator untuk setiap bisnis yang dipilih.
- Sehingga setiap bisnis dapat dinilai berdasarkan indikator yang dipilih.

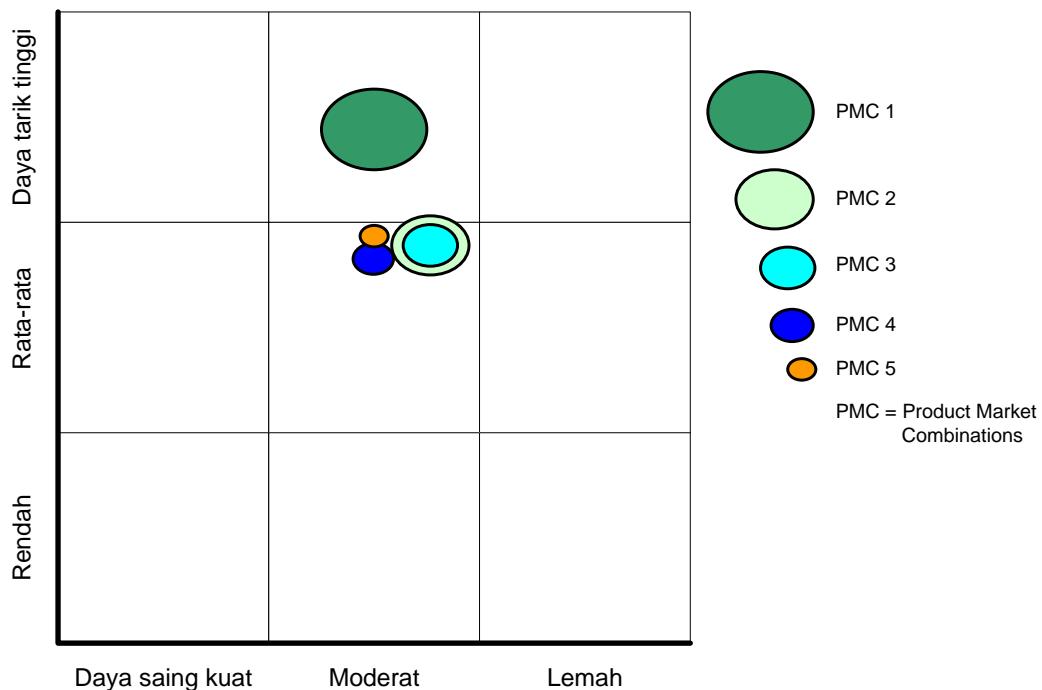
Matrik analisis MABA terdiri dari 2 (dua) sumbu yang membentuk 9 (sembilan) sel yaitu sumbu daya tarik pasar atau industri yang vertikal dan sumbu posisi kompetitif bisnis yang mendatar (Gambar 2.4.1).

Posisi kompetitif bisnis



Gambar 2.4.1. Analisis MABA
(Moenaert dan Gouw, 2011; Vrijdag, 2015)

Atas dasar penetapan skor maksimum ditetapkan, maka diplotkan berdasarkan matrik MABA dengan tiga baris dan tiga kolom yang sama ukuran tersebut. Kemudian masing-masing PMC (*Product Market Combinations*) ditempatkan pada tempat yang benar di matrik MABA. Satu pendapat dari penetapan gagasan yang lebih baik dari masalah yang lain, prioritas harus diberikan, seperti Gambar 2.4.2.



Gambar 2.4.2. Contoh aplikasi MABA

(sumber: www.mabaanalyse.nl)



Gambar 2.4.3. Kelompok saran MABA

(Moenaert dan Gouw, 2011)

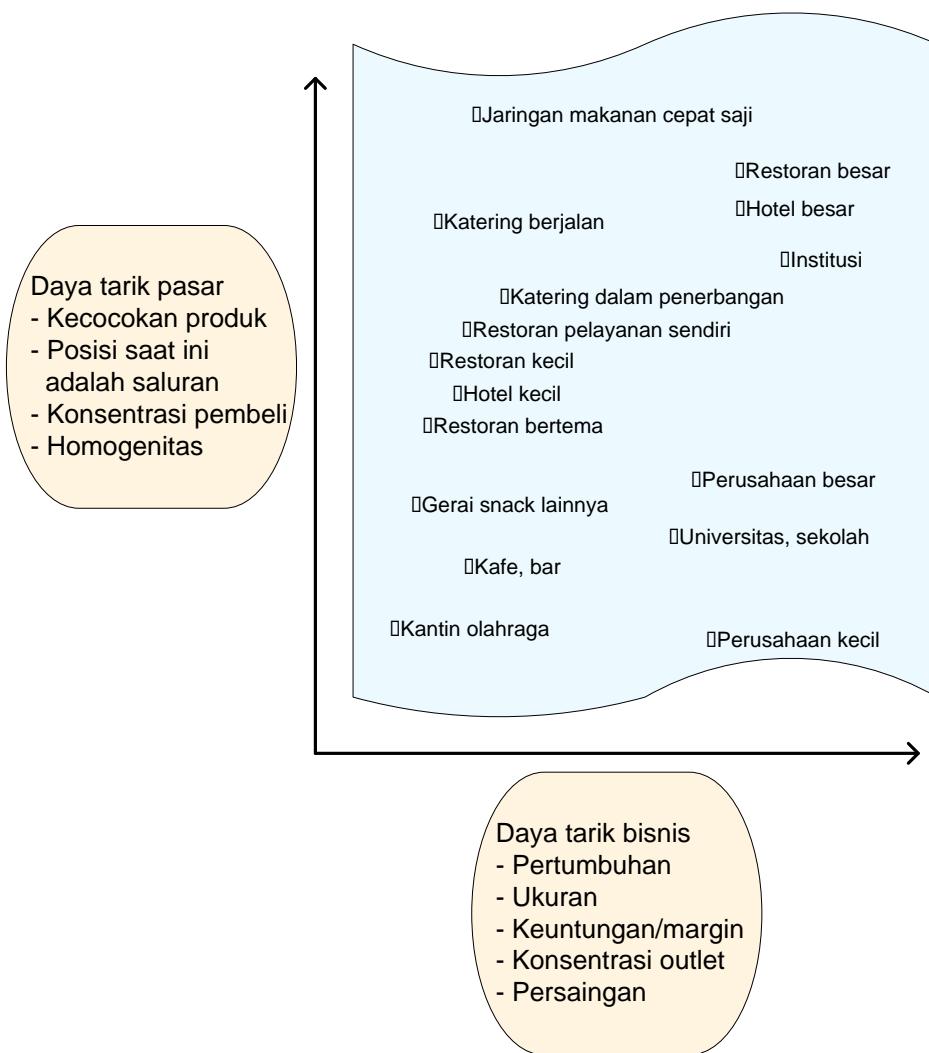
Van Assen et.al, 2009 memberikan contoh analisis MABA untuk perusahaan makanan yang memiliki peluang besar dalam bisnis dengan faktor pendekatan daya tarik bisnis dan pasar.

Daya tarik pasar

- Kecocokan produk
- Posisi saat ini dalam saluran
- Konsentrasi pembeli
- Homogenitas

Daya tarik bisnis

- Pertumbuhan
- Ukuran
- Keuntungan / margin
- Konsentrasi *outlet*
- Persaingan



Gambar 2.4.4. Contoh analisis MABA untuk perusahaan makanan
(sumber:Van Assen et.al, 2009)

Suatu perusahaan besar yang memproduksi makanan ingin memasuki tahap kedua dari pengembangan divisi makanan profesionalnya. Dengan begitu banyak peluang-peluang baru dan organisasi yang relatif belum dewasa untuk pasar ini, analisis MABA dilakukan.

Analisis MABA yang sesungguhnya dilakukan dalam beberapa tahap. Tiga bagian penting adalah:

- Persentase rata-rata pertumbuhan tahunan versus aktivitas relatif dalam kombinasi saluran produk-produk dengan *bubble* yang menunjukkan ukuran pasar;
- Analisis tingkat produk individual dari penetrasi produk dalam saluran versus kepentingan relatif suatu produk dalam saluran, berdasarkan omset rata-rata per gerai terhadap semua produk;
- Pertumbuhan relatif perusahaan di semua pasar yang relevan versus rata-rata pertumbuhan pasar tahunan (dalam korespondensi dengan matriks pertumbuhan BCG) dengan *pie-sliced bubble*.

Analisis MABA membantu untuk dapat mengidentifikasi tiga peluang besar, sementara proses identifikasi kombinasi pasar-produk mengarah dengan sendirinya menuju struktur organisasi yang baru.

Catatan : Seperti pada kebanyakan kasus, kondisi nyata terbukti lebih kompleks daripada yang dapat ditangkap dalam suatu analisis tunggal MABA. Analisis-analisis yang mendasari penilaian daya tarik pasar dan usaha sebenarnya lebih luas daripada yang dijelaskan dalam kasus singkat (sumber: Van Assen et.al, 2009).

Pustaka :

Kotler,P.2000 : *Marketing Management*. The millenium edition,10th edition. New York: Prentice-Hall

Moenaert R., Robben H. & Gouw P. 2011 : *Marketing Strategy and Organisation. Building sustainable business*. Leuven : LannooCampus, 2011 (2nd edition)

<http://www.moenaert.be/files/Hunting%20Grounds.pdf>

diunduh 1 Juni 2015

Muilwijk, Edwin, 2014 : *MABA Analysis*

<http://www.intemarketing.org/marketing-information/marketing-models/maba-analysis> diunduh 28 Mei 2015

Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P 2009: *Key management models* :
Prentice Hall, second ed.

Vrijdag, Op, 2015 : Maba analyse

<http://www.isbw.nl/kenniscentrum/Artikel/MaBaanalyse.htm>
diunduh 1Juni 2015

<http://www.mabaanalyse.nl>

diunduh 4 Juni 2015

2.5 ANALISIS MANFAAT RESIKO

(Risk Reward Analysis)

Aplikasi : Model ini untuk menyeimbangkan resiko, manfaat dan sumberdaya sesuai dengan profil resiko yang diinginkan perusahaan.

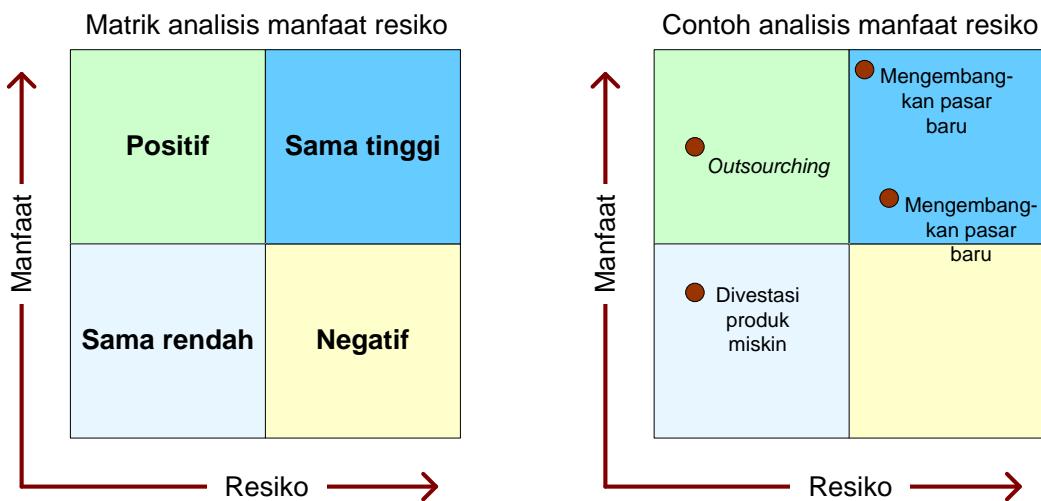
Analisis Manfaat Resiko adalah alat analisis yang sangat sederhana guna membantu Anda untuk menilai resiko dan manfaat dari profil pilihan yang sama sekali berbeda di mana cara bekerjanya mirip dengan *risk-return analysis*.

Hal ini dapat diterapkan kepada dan di tingkat manapun, misalnya:

- CEO untuk membandingkan arah strategis yang berbeda bagi perusahaan.
- Manajer program untuk memutuskan proyek pada kondisi tetap dalam program dan yang untuk meniadakan.
- Manajer proyek memutuskan bagaimana urutan tugas harus dibuat.
- Anggota tim individu dapat memutuskan cara terbaik untuk menghabiskan hari-hari mereka.

Pengusaha sering digambarkan sebagai memiliki karakteristik pembuat keputusan. Teori pengambilan keputusan dalam bentuk yang paling sederhana, memungkinkan semua keputusan yang harus dibuat hanya pada satu titik yang telah ditetapkan secara logis dalam kerangka waktu (Batstone & Pheby, 1996). Pengusaha sering bercita-cita untuk menjadi pengusaha sukses untuk menjadi pimpinan dan mengambil kendali nasib mereka sendiri. Karakteristik individu, seperti pikiran kreatif, kemauan untuk mengambil risiko dan kebebasan berkarir sering mendorong mereka untuk mengejar karir sebagai pengusaha, suatu organisasi merupakan tantangan untuk mereka.

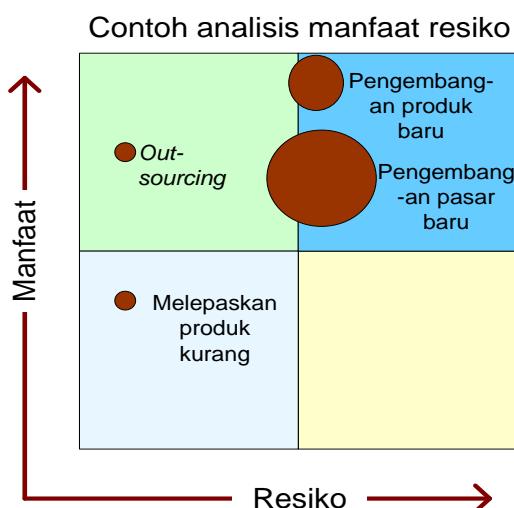
Diagram matrik analisis ini dibagi menjadi empat bagian untuk menunjukkan cara untuk menginterpretasikan informasi.



Gambar 2.5.1. Matrik Analisis Manfaat Resiko dan Contohnya

Empat kategori dalam matrik dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Sama Rendah : di mana resiko dan imbalan adalah proporsional dan rendah.
- Sama Tinggi : di mana resiko dan imbalan adalah proporsional dan tinggi.
- Positif : mewakili keseimbangan resiko manfaat yang positif, di mana pengembalian yang lebih tinggi dapat dicapai dengan resiko terbatas.
- Negatif : mewakili keseimbangan resiko manfaat yang negatif, di mana pengembalian yang rendah adalah hadiah untuk mengambil resiko yang relatif tinggi.



Gambar 2.5.2. Hasil untuk Pengambilan Keputusan
(Steve, 2012, sumber: www.expertprogrammanagement.com)

Dengan resiko, manfaat dan sumberdaya semua diplot, kami dapat kondisi perdagangan mereka terhadap satu sama lain untuk menemukan pilihan terbaik bagi kita. Dari diagram matrik Gambar 2.5.2. dapat melihat *outsourcing* yang mungkin adalah pilihan yang paling menguntungkan, menyediakan banyak manfaat terbalik tetapi membutuhkan sumberdaya minimal dan memiliki sedikit resiko. Selain itu, dengan begitu sedikit sumberdaya terlibat dalam membuat *outsourcing*, mungkin beberapa pekerjaan investigasi dapat mulai pada pilihan pengembangan produk baru dengan beberapa sumberdaya cadangan.

Dengan tidak mengambil resiko Anda menerima status quo. Anda tidak dapat menciptakan dan berinovasi dengan melakukan apa yang selalu dilakukan. Untuk bergerak di luar kotak dan datang dengan pendekatan baru memerlukan pengambilan resiko. Namun, resiko telah datang untuk menyiratkan negatif, menunjukkan konotasi dari bahaya, ketegangan dan kerugian. Suka atau tidak, pengambilan resiko adalah bagian tak terelakkan dan tak terhindarkan dari bisnis dan kehidupan, namun beberapa orang tahu bagaimana mengelola resiko secara efektif. Banyak perusahaan mengklaim untuk mengambil resiko dan tidak memiliki budaya menyalahkan tetapi apakah hal ini benar-benar memanifestasikan dirinya dalam kenyataan? Apakah ada budaya bagi individu dan tim untuk dapat mengambil resiko jangka pendek yang pada akhirnya menghasilkan keuntungan jangka panjang? Untuk tujuan ini, berikut 10 prinsip untuk individu dan perusahaan guna mendorong pengambilan resiko dalam bisnis.

10 (sepuluh) prinsip untuk individu dan perusahaan untuk pengambilan resiko dalam bisnis antara lain:

1. Membangun basis pengetahuan.

Kunci cerdas dan bermanfaat dalam pengambilan resiko adalah persiapan. Namun, untuk memaksimalkan persiapan, kesuksesan tidak harus dimulai pada titik ketika Anda dihadapkan dengan resiko besar dengan mengambil dilema. Pertemuan terus-menerus pembelajaran dan pengalaman memungkinkan kita untuk menghadapi resiko dengan landasan yang menjadi dasar keputusan dan tindakan kita.

2. Memahami lingkungan dan kondisi yang berkaitan.

Setiap resiko yang diambil akan berbeda. Membangun basis pengetahuan memberikan landasan yang mulai proses pengambilan keputusan, namun hal itu adalah penting bahwa Anda juga memahami lingkungan dan kondisi yang berkaitan dengan resiko yang spesifik pada waktunya.

3. Menjalankan penilaian menyeluruh.

Memahami apa yang harus dilakukan untuk berhasil. Semua resiko tidak sama, di mana sebelum mengambil resiko apapun Anda harus menggariskan dan menimbang keseimbangan antara resiko dan manfaat. Berdasarkan basis pengetahuan dan pemahaman tentang kondisi, apa saja yang akan dipertimbangkan adalah peluang untuk mencapai sukses?

4. Pertimbangkan implikasi.

Sebelum mengambil resiko apapun, diperlukan untuk melakukan riset dan faktor kontra, bukan hanya pro. Ini sama pentingnya untuk mempertimbangkan apa yang gagal akan terlihat seperti apa dan itu implikasi, hal seperti itu adalah untuk dapat melihat manfaat keberhasilan.

5. Tanyakan : Dapat dan akankah Anda berhasil mengurangi?

Jika Anda melihat situasi secara objektif, sering ada cara untuk mengurangi sisi negatifnya dan mengurangi resiko. Anda dapat memecah resiko menjadi lebih kecil, langkah-langkah yang lebih aman dan yang lebih menyeimbangkan resiko tertentu dengan yang lain dalam rangka untuk meningkatkan peluang guna mencapai sukses.

6. Kepercayaan iman.

Pengambilan resiko bukanlah lompatan iman, tetapi *instinct* yang pada akhirnya memainkan bagian dalam proses pengambilan keputusan, belajar untuk merasakan dan percaya akan lebih sering daripada tidak akan benar. Jika naluri dan pikiran tidak setuju, berhenti dan mencoba untuk memahami apa yang bisa menyebabkan perbedaan tersebut. Naluri sering memberikan informasi jawaban oleh pikiran sadar. Mendengarkan suara di dalam, intuisi adalah suara alam bawah sadar. Jika, meskipun semua informasi merupakan sesuatu positif merasa salah, berpikirlah dua kali.

7. Percaya pada diri sendiri.

Resiko yang tepat bukan merupakan fungsi dari keselamatan atau keamanan, itu adalah fungsi kompatibilitas resiko yang tepat untuk Anda, mungkin tidak untuk orang lain. Percaya pada diri sendiri, kemampuan, iman dan tujuan Anda. Resiko dapat dibagi menjadi dua: resiko tindakan dan resiko tidak bertindak. Bahaya nyata dalam pengambilan resiko sering datang pada membiarkan kesempatan lewat.

8. Bermain dalam permainan (*game*) jangka panjang.

Menghargai pengambilan resiko adalah tentang bermain dalam permainan panjang, melihat cukup jauh ke depan untuk dapat melihat manfaat utamanya. Takut gagal jangka pendek dan kehilangan adalah normal, namun berhasil mengambil resiko fokus pada keuntungan jangka panjang. Kami akan sering kehilangan taruhan individu, tetapi tujuan utama adalah untuk membuat kembali selama durasi. Sebagai pengambil resiko, kita

harus menghadapi *trepidations* (penghematan) pada kehilangan jangka pendek dan menerima bahwa ini bukan merupakan kegagalan. Jika kita membuat dengan pendekatan berjudi, dihitung mana peluang yang menguntungkan, kita akan sering kehilangan taruhan individu, tetapi dalam jangka panjang kita akan membuat kembali positif.

9. Membangun toleransi resiko

Jika kita memainkan permainan jangka panjang dan mengadopsi banyak strategi, dianggap beresiko jangka pendek dan dari waktu ke waktu kita menjadi lebih terbiasa dan percaya diri dalam kemampuan mengambil resiko. Dalam hal ini, mengambil resiko menjadi bagian dari benar-benar berkembang menjadi zona kenyamanan kita. Toleransi untuk meningkatkan resiko. Itu bukan pernyataan bahwa kita menjadi ceroboh, seperti yang kita menjadi lebih akrab dengan resiko akan memulai memiliki lebih baik merasa untuk memahami dengan nuansa bermain peluang dan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk mengambil resiko terukur.

10. Memiliki rencana cadangan.

Apa rencana kontingensi itu? Anda tidak akan berhasil sepanjang waktu dan Anda perlu memahami dan siap untuk menyadari di setiap resiko. Rencana kontingensi harus dimulai dengan pertanyaan, Kalau hal yang terburuk terjadi, apa yang bisa saya lakukan untuk mengatasinya? Dengan mempertimbangkan implikasi dari kehilangan dan memiliki rencana, Anda akan lebih siap untuk mengambil resiko yang pada akhirnya menang dalam jangka panjang.

Resiko *versus* Manfaat

Sebuah analisis biaya-manfaat digunakan untuk menentukan potensi keuntungan atau kerugian dari setiap keputusan yang diambil. Pada dasarnya, menambahkan manfaat yang dirasakan dan membandingkannya dengan biaya. Jika manfaat lebih besar daripada biaya, maka menguntungkan dan bagus serta sebaliknya (sumber: Da Rosa, 2010).

Lebih umum, analisis biaya-manfaat yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi keputusan yang melibatkan uang atau aset lainnya. Analisis ini diawali dengan mengevaluasi terukur (variabel) dan manfaat, seperti biaya langsung, tenaga kerja dan potensi pendapatan. Mereka juga mengevaluasi non-terukur (intangible) biaya dan manfaat, seperti kepuasan pelanggan, pengakuan merek, moral karyawan, dan potensi eksposur.

Analisis manfaat resiko ini akan menghasilkan alokasi sumberdaya yang seimbang dan sesuai dengan profil resiko yang dapat diterima perusahaan. Akan

tetapi, analisis ini tidak dapat menunjukkan variasi resiko dan manfaat jika pilihan strategis tertentu digabungkan ke dalam model lain. Keterkaitan antar pilihan strategis dalam analisis ini tidak diperhitungkan.

Pustaka:

- Batstone, S and Pheby, J. 1996 : Entrepreneurship and decision making: the contribution of G.L.S Shackle. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. 2 (2)
- Bono, E.D and Heller, R. 2006 : Decision Making for Managers.
<http://www.thinkingmanagers.com/business-management/decision-making.php>. diunduh 27 Juli 2015
- Da Rosa, Jeremy, 2010 : Risk Vs. Reward: Using cost-benefit analysis
<http://www.brassmagazine.com/article/risk-vs-reward-using-cost-benefit-analysis> diunduh 5 Juni 2015
- Murray, Michele, 2015 : Entrepreneurial Characteristics
<http://sblifecycles1011.wikispaces.com/Michelle+Murray>
diunduh 25 Mei 2015
- Steve, 2012 : Expert Program Management : Risk and Reward Analysis
<http://www.expertprogrammanagement.com/2011/07/risk-and-reward-analysis/> diunduh 27 Mei 2015
- Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P. , 2009 : Key management models : Prentice Hall, second ed.
<https://intrapreneuruk.wordpress.com/2011/09/20/10-principles-of-successful-risk-taking/> diunduh 1 Juni 2015

2.6 ANALISIS NILAI OVERHEAD

(Overhead Value Analysis / OVA)

Aplikasi : Teknik untuk mencari peluang untuk mengurangi biaya *overhead* dari fasilitas manajemen dan sumberdaya manusia.

Analisis Nilai *Overhead* adalah teknik yang digunakan untuk mencari peluang untuk mengurangi biaya *overhead*. Model ini memfokuskan pada pengurangan *overhead* yang berlebihan dari biaya horisonal (biaya tidak langsung) dan mengoptimalkan kegiatan tidak langsung dan jasa dalam organisasi. Pengurangan biaya *overhead* ini seperti biaya fasilitas manajemen dan sumberdaya manusia. Gambar 2.6.1 menunjukkan hubungan *overhead* dalam rantai nilai (*value chain*).



Gambar 2.6.1. *Overhead* dalam rantai nilai

(sumber: www.expertprogrammanagement.com)

Model ini membedakan *overhead* dengan biaya fungsi horisontal dan fungsi vertikal yang dikaitkan dalam rantai nilai dari Porter. OVA (*Overhead Value Analysis*) dapat digunakan untuk menata kembali dan menghilangkan kegiatan *overhead* yang berlebihan, namun dalam praktiknya, bagaimanapun manajemen dalam penerapannya sebagai tindakan preventif dan merupakan pilihan terakhir. Hasil dimaksudkan tidak terbatas pada biaya yang diturunkan, namun organisasi hanya ingin meningkatkan tingkat layanan sebagai tuntutan dari pelanggan (internal). Jelas dari nilai suatu analisis balik *overhead* berdampak signifikan terhadap kegiatan orang-orang yang terlibat.

Ada enam (6) langkah yang harus diikuti dalam menjalankan analisis nilai overhead :

Langkah 1 : Tentukan layanan yang ideal dan *output*.

Langkah 2 : Daftar semua kegiatan saat ini yang dilakukan dan biayanya.

Langkah 3 : Pelanggan mengevaluasi layanan dan *output*. Pelanggan diminta untuk mengevaluasi baik kualitas *output* saat ini dan juga menyarankan perbaikan yang mereka kehendaki.

Langkah 4 : Identifikasi penghematan biaya yang diperlukan. Langkah ini memaksa mereka yang terlibat untuk membuat pernyataan relatif tentang prioritas dari layanan yang diberikan dan output mereka.

Langkah 5 : Tentukan apakah kegiatan harus dihilangkan, berubah dalam beberapa cara, otomatis, terintegrasi atau *outsourcing*.

Langkah 6 : Melaksanakan tabungan yang telah diidentifikasi dalam lima langkah sebelumnya.

(sumber: www.xpertprogrammanagement.com)

Faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan OVA adalah:

- Adanya dukungan yang memadai di seluruh organisasi.
- Struktur organisasi yang memadai.
- Ruang lingkup OVA jelas ditentukan.
- Tujuan organisasi yang jelas.
- Tidak ada proyek lain yang mempengaruhi yang dapat mengganggu OVA.

Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan OVA adalah:

- Kurangnya data dan informasi;
- Kurangnya dukungan untuk hasil dan argumen;
- Kurangnya dukungan untuk implementasi.

Model ini sangat mendukung bila dikaitkan dengan model rantai nilai Porter dan kombinasi aktivitas berbasis biaya (sumber: Van Assen *et al.*, 2009).

Efek rangkaian dari globalisasi, inovasi teknologi dan lajunya peningkatan dalam perubahan memaksakan tekanan tanpa henti dari organisasi untuk terus dan terus mencari cara untuk memotong biaya (*overhead*). Pertanyaannya adalah apa yang

harus dipotong dan bagaimana cara pendekatan untuk meninjau biaya dasar organisasi yang efisien dan efektif (www.extensor.co.uk).

Pustaka:

Davis, M.E . and Falcon, W.D. 1964 : *Value Analysisi, Value Engineering: The Implications for managers.* New York : Amreican Management Association.

Mowen, M.M and Hanson,D.R 2006 : *Management Accounting :The cornerstone for management decisions,* Mason, OH : Thomson South-Western.

Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P 2009 : *Key management models:* Prentice Hall, second ed.

<http://www.accountingtools.com/definition-factory-overhead>
diunduh 27 Mei 2015

<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/overhead>
diunduh 27 Mei 2015

<http://www.expertprogrammanagement.com/2011/04/overhead-costs-overhead-value-analysis/> diunduh 6 Mei 2015

http://www.extensor.co.uk/articles/reduce_cost/reduce_cost.html
diunduh 28 Mei 2015

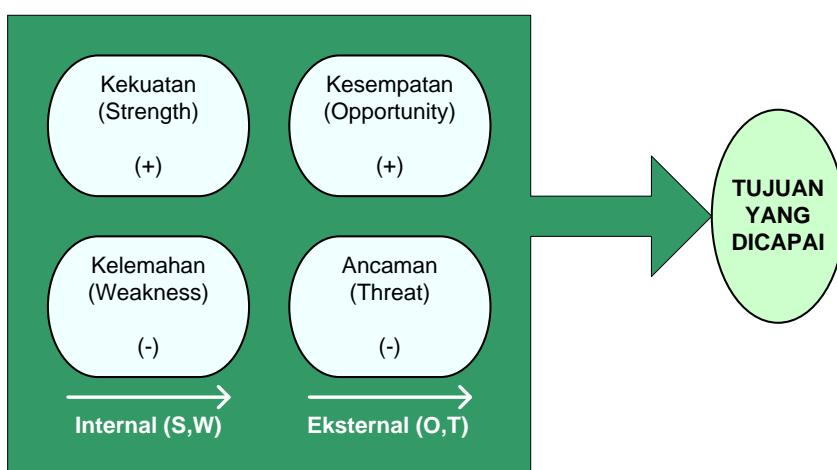
<http://www.investopedia.com/terms/o/overhead.asp>
diunduh 27 Mei 2015

2.7 ANALISIS SWOT

(*The SWOT Analysis*)

Aplikasi : Model untuk menetapkan kondisi perusahaan saat ini berdasarkan segi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Analisis SWOT kadang-kadang disebut TOWS (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) atau dikenal dengan analisis perencanaan strategis yang dengan menilai kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat diterapkan pada perusahaan, individu, organisasi dan atau lainnya seperti proyek. Model analisis ini dicetuskan dari hasil studi Universitas *Stanford*, Amerika Serikat pada tahun 1960 yang menganalisis data dari 500 perusahaan saat itu. Hasil studi dari data tersebut dijumpai penyimpangan sebesar 35% diantara perusahaan yang benar-benar melakukan strategi tersebut.



Gambar 2.7.1. Gambar elemen SWOT atau TOWS

(Sumber: Rowe et.al, 1994; Krogerus dan Tschappeler, 2011; Van Assen et.al, 2009; Evans, 2013)

- Kekuatan (S) : Potensi sumberdaya terdiri dari kapasitas perusahaan atau organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan. Kekuatan sebuah perusahaan (organisasi) adalah sumberdaya dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan keunggulan kompetitif. Contoh kekuatan tersebut meliputi :
- Nama-nama merek produk yang kuat dan populer

- Paten.
- Reputasi yang baik di antara para pelanggan.
- Keuntungan biaya dari adanya teknologi.
- Akses eksklusif untuk sumberdaya alam tertentu.
- Akses yang menguntungkan untuk jaringan distribusi dan lain-lain.

Kelemahan (W) : Suatu keterbatasan, kesalahan, cacat atau keburukan dari perusahaan atau organisasi yang menghambat proses pencapaian tujuan. Tidak adanya kekuatan tertentu yang dapat dianggap sebagai kelemahan.

Sebagai contoh, masing-masing berikut ini dapat dianggap kelemahan :

- Kurangnya perlindungan paten.
- Nama merek yang lemah dan kurang populer.
- Reputasi yang buruk di antara pelanggan.
- Struktur biaya tinggi, market terbatas.
- Kurangnya akses ke sumberdaya alam terbaik.
- Kurangnya akses ke saluran distribusi pasar utama dan lain-lain.

Kesempatan (O) : Adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Biasanya merupakan tren atau perubahan dari beberapa jenis atau kebutuhan untuk meningkatkan permintaan, produk atau layanan sehingga perusahaan dapat meningkatkan posisinya dengan memasok. Analisis lingkungan eksternal dapat mengungkapkan peluang baru tertentu untuk mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan.

Beberapa contoh peluang tersebut meliputi :

- Kebutuhan pelanggan terpenuhi.
- Terciptanya teknologi baru yang inovatif.
- Melonggarkan peraturan yang ada.
- Penghapusan hambatan perdagangan internasional.

Ancaman (T) : Situasi yang kurang kondusif di lingkungan perusahaan atau organisasi yang berpotensi merusak strategi. Ancaman dapat menjadi penghalang sebagai kendala atau faktor apapun yang dapat menyebabkan masalah, kerusakan atau cidera. Perubahan juga lingkungan eksternal dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan

Beberapa contoh ancaman tersebut meliputi :

- Pergeseran selera konsumen dari produk perusahaan.
- Munculnya produk pengganti.
- Peraturan baru.
- Hambatan perdagangan meningkat.

(Sumber: www.quickmba.com)

Faktor internal (S,W) meliputi sumberdaya dan pengalaman-pengalamannya. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- Sumberdaya manusia : staf, relawan, anggota dewan, target populasi.
- Sumberdaya fisik : lokasi, bangunan, peralatan (Apakah bangunan sudah memiliki lokasi utama (tepat)?, Apakah perlu renovasi?).
- Keuangan : hibah, lembaga donor, sumber pendapatan dan lain-lain.
- Kegiatan dan proses : program yang dijalankan, sistem kerja.
- Pengalaman masa lalu : tempat atau bangunan untuk *R&D* dan tingkat kesuksesan, reputasi di masyarakat bagaimana?

Faktor-faktor eksternal (O,T) antara lain :

- Tren masa depan : di bidang usaha (apakah penelitian atau perusahaan menemukan hal baru?) atau budaya *life style* yang terbaru.
- Ekonomi : lokal, nasional ataupun internasional.
- Sumber pendanaan : yayasan, donor, badan legislatif, bank, lembaga keuangan.
- Demografi : perubahan usia, ras, jenis kelamin, budaya yang dihadapi.
- Lingkungan fisik (gedung apakah sudah di bagian dari pertumbuhan dari kota?)
- Perundang-undangan (apakah persyaratan wilayah daerah membuat pekerjaan lebih susah atau lebih mudah?)
- Peristiwa lokal, nasional maupun internasional.

(Sumber: www.ctb.ku.edu)

Analisis SWOT adalah matrik 2x2, dengan faktor-faktor internal dan eksternal seperti digambarkan pada Gambar 2.7.1.

	+	-
Internal	Kekuatan ✓ ✓ ✓	Kelemahan ✓ ✓ ✓
Eksternal	Kesempatan ✓ ✓ ✓	Ancaman ✓ ✓ ✓

Gambar 2.7.2. Analisis SWOT

Rumusan asli SWOT dikemukakan oleh Kenneth R. Andrews dari Harvard Business School untuk membantu menentukan strategi dalam membedakan antara faktor yang dapat mempengaruhi yang internal dan yang tidak mempengaruhi yang eksternal. Strategi optimal menunjukkan salah satu faktor utama dan penting adalah sumberdaya internal perusahaan atau kompetensi dan peluang pasar eksternal (Andrews, 1960).

Dua cara untuk menganalisis SWOT yaitu :

Pertama : Data untuk mengumpulkan satu set fakta-fakta penting atau kunci tentang organisasi atau perusahaan dan lingkungannya. Ini mencakup fakta-fakta tentang pasar organisasi, kompetisi, sumberdaya keuangan, fasilitas, karyawan, persediaan, pemasaran dan sistem distribusi, *R&D*, manajemen, pengaturan lingkungan (misalnya teknologi, politik, sosial dan tren ekonomi), sejarah dan reputasi

Kedua : Mengevaluasi data untuk menentukan apakah mereka merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi organisasi atau perusahaan. Hal ini dapat dilakukan secara mandiri oleh individu dalam kelompok dan hasilnya dibandingkan setelah itu. Penting

untuk dicatat bahwa setiap fakta atau data yang diberikan dapat menimbulkan lebih dari satu evaluasi dan timbul pertanyaan : “Bagaimana mungkin fakta ini dianggap sebagai peluang dan ancaman?”. “Bagaimana kelemahan ini benar-benar merupakan sebuah kekuatan?”. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dan yang sejenis dapat memberikan wawasan baru manajer dalam memilih strategi yang tepat.

Tiga tahapan yang umum diterapkan untuk analisis SWOT atau TOWS (Van Assen et.al, 2009) adalah :

Tahap 1 : Mendeteksi isu strategis

1. Mengidentifikasi masalah eksternal yang relevan dengan posisi strategis perusahaan dalam industri dan lingkungan umum pada umumnya dengan pengertian bahwa peluang dan ancaman merupakan faktor yang dapat mempengaruhi manajemen tidak secara langsung.
2. Mengidentifikasi masalah internal yang relevan dengan posisi strategis perusahaan.
3. Menganalisa dan memeringkat masalah eksternal sesuai dengan probabilitas dan dampak.
4. Mendaftar isu-isu strategis dan faktor dalam atau di luar perusahaan yang secara signifikan mempengaruhi posisi jangka panjang yang kompetitif dalam matrik SWOT.

Tahap 2 : Menentukan strategi

1. Mengidentifikasi kekuatan strategis perusahaan, mengingat kemampuan internal dan lingkungan eksternal.
2. Merumuskan strategi alternatif untuk mengatasi isu-isu kunci sasaran.
3. Menempatkan strategi alternatif dalam salah satu dari empat kuadran di SWOT matrik ini:
 - a. SO : kekuatan internal dikombinasikan dengan peluang eksternal adalah campuran yang ideal, tetapi membutuhkan pemahaman tentang bagaimana kekuatan internal yang dapat mendukung kelemahan di daerah lain.

- b. WO : kelemahan internal dikombinasikan dengan peluang harus dinilai pada efektivitas investasi untuk menentukan apakah keuntungan dunia usaha dapat membeli atau mengembangkan kemampuan internal.
 - c. ST : kekuatan internal dikombinasikan dengan ancaman eksternal membutuhkan pengetahuan, ketepatan mengadaptasi organisasi dalam rangka untuk mengubah ancaman menjadi peluang.
 - d. WT : kelemahan internal dikombinasikan dengan ancaman yang menciptakan skenario terburuk. Perubahan radikal seperti divestasi dapat dilakukan.
4. Mengembangkan strategi tambahan untuk setiap *blind spots* yang tersisa dalam matrik SWOT.
 5. Pilih strategi yang tepat.

Tahap 3 : Melaksanakan dan memantau strategi

1. Mengembangkan rencana aksi untuk menerapkan strategi SWOT.
2. Menetapkan tanggung jawab dan anggaran.
3. Memantau kemajuan.
4. Mulai proses *review* dari awal.

Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk membantu dalam hal perencanaan strategis sebagai berikut :

- a. Sumber informasi untuk perencanaan strategis.
- b. Membangun kekuatan organisasi, perusahaan atau pribadi.
- c. Memperbaiki kelemahan.
- d. Memaksimalkan tanggapannya terhadap peluang.
- e. Mengatasi ancaman organisasi.
- f. Membantu dalam mengidentifikasi kompetensi ini.
- g. Membantu dalam penetapan tujuan untuk perencanaan strategis.
- h. Membantu dalam mengetahui masa lalu, sekarang dan masa depan, sehingga dengan pengalaman masa lalu dan data saat ini, rencana masa depan dapat ditentukan lebih baik.

(Sumber: www.managementstudyguide.com)

Yang menarik dalam analisis SWOT/TOWS adalah fleksibilitas, yang dapat diterapkan untuk bisnis dan keputusan pribadi dengan hasil perolehan akhir untuk

sukses. Model ini dapat digunakan sebagai alat untuk merancang dan memilih strategi secara bersama-sama, berlaku pada setiap situasi pengambilan keputusan asalkan tujuan yang diinginkan sudah jelas didefinisikan. Model SWOT ini tidak menjamin kebenaran absolut, namun dengan keputusan yang tepat menjadi temuan alternatif yang strategis. Memilih unsur-unsur elemen asumsi yang salah atau kurang tepat dalam analisis SWOT menyebabkan pengambil keputusan menghasilkan keputusan yang bervariasi dan sering mengakibatkan penundaan yang tidak perlu atau tidak diinginkan yang merupakan salah satu kelemahan.

Hal-hal yang dikuatirkan dalam perusahaan, organisasi dan pribadi adalah kondisi fluktuasi, gangguan, ketidakseimbangan yang merupakan sumber utama suatu penciptaan kreatifitas (Wheatly, dalam Assen, et al, 2009).

Pustaka :

- Amstrong, J.S. , 1982 ; *The value of formal planning for strategic decisions*. Strategic Management Journal.
- Chan, Xia, 2011 : *A SWOT study of Development Strategy Of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises*. , International Journal of Business and Social Science.
- David, Fred R. 1993 : *Strategic Management*, Macmillan Publishing Company, New York, 4th ed.
- Hill, T. and Westbrook, R. 1997 ; *SWOT Analysis : Its time for a product recall. Long Range Planning*.
- Jones, Bernie, 1990: Neighborhood Planning: A Guide for Citizens and Planners Chicago and Washington, D.C : Planners Press, American Planning Association.
- Krogerus , Mikael dan Tschappeler, Roman , 2011: *The Decision Book.*, Profile Books Ltd. London. Kein & Et Aber AG, Zurich.
- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler, 1994 : "Strategic Management: a methodological approach". 4th Edition, 1994. Addison-Wesley.Institute for Manufacturing, Dept. of Engineering, University of Cambridge
<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/swot/>
diunduh 15 April 2015
- Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P. , 2009 : *Key management models* : Prentice Hall, second ed.
<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
diunduh 23 Februari 2015
- <http://www.managementstudyguide.com/swot-analysis.htm>
diunduh 24 Februari 2015

2.8 ARUS KAS DISKONTO

(*Discounted Cash Flow*)

Aplikasi : Metode penilaian proyek suatu proyek masa depan dari arus kas dengan diskontonya. Apakah proyek layak atau tidak untuk diimplementasikan.

Arus kas diskonto (DCF / *Discounted Cash Flow*) adalah metode penilaian untuk pendekatan proyek suatu proyek masa depan dari arus kas bebas dan menerapkan diskontonya untuk memperoleh peramalan nilainya pada saat ini yang diaplikasikan untuk mengevaluasi potensi investasi. Apabila pada hasil perhitungan menunjukkan hasil nilai yang diperoleh melalui DCF lebih tinggi dari biaya investasi (dengan tingkah diskonto) saat ini, kesempatan yang diperoleh investor adalah baik untuk melakukan investasi. Begitu halnya apabila terjadi kebalikannya.

Tujuan melakukan analisis dapat dirangkum untuk kebutuhan:

- Untuk memberikan keputusan apakah proyek-proyek investasi manakah yang layak untuk diimplementasikan.
- Mengetahui portofolio besaran pembiayaan yang harus dibiayai.
- Mengetahui besaran total investasi (*capital expenditure*).

Suku bunga (*interest rate*) mencerminkan nilai waktu dari uang (*the value of money*), sehingga dari analisis tersebut dapat diketahui pendekatan resikonya dalam investasi. Formula untuk arus kas diskonto dapat dihitung dengan memproyeksikan semua arus kas masa depan dan dengan menetapkan nilai-nilai diskonto saat ini dengan pendekatan masa depan diperoleh :

$$\sum_{1}^n \frac{\text{arus kas di masa depan}}{(1 + \text{tingkat diskonto})^n}$$

Atau

$$\text{Discounted Cash Flow} = \frac{CF^1}{(1 + dr)^1} + \frac{CF^2}{(1 + dr)^2} + \dots + \frac{CF^n}{(1 + dr)^n}$$

CF = Cash Flow

dr = discount rate

(sumber: Van Assen et.al, 2011; Lee Dan, 2013)

Prinsip ekonomi mengatakan bahwa uang kehilangan nilainya dari waktu ke waktu (nilai waktu uang), artinya setiap investor akan memilih untuk menerima uang mereka pada hari ini daripada besok, premi kecil digabungkan dalam tingkat diskonto untuk memberi kompensasi investor agar menerima uang mereka di masa depan daripada sekarang. Premi ini disebut tingkat bebas resiko. Kedua faktor kompensasi berikut : tingkat bebas resiko dan premi resiko, secara bersama-sama menentukan tingkat diskonto.

Contoh perhitungan (Van Assen et.al, 2009).

	t	t + 1	t + 2	t + 3	t + 4 ... n
Waktu Investasi	-15.000	-5.000	-5.000		
Arus Kas		2.000	4.000	4.000	5.000
Arus Kas Total	-15.000	-3.000	-1.000	4.000	5.000
Tingkat					
Tingkat diskonto ($1/(1+10\%)^n$)	0	0,91	0,83	0,75	0,68
Nilai bersih saat ini	15.000-	2.727-	826-	3.005	34.151
Nilai total bersih saat ini		18.602			

Contoh lainnya,

Katakan Anda ingin membeli pabrik sebagai produsen yang berbasis di kota X untuk produk suatu industri. Kita menganggap pabrik akan menjadi produktif selama dua tahun lagi dan akan memiliki nilai akhir. Arus kas untuk tahun yang diproyeksikan menjadi Rp 1.000 juta dan itu akan tumbuh 3% menjadi Rp 1.030 juta tahun berikutnya. Tingkat diskonto yang ditentukan menjadi 6% dengan rumus untuk model DCF akan terlihat seperti ini

**ARUS KAS
DISKONTO**

$$= \frac{\text{Rp } 1000 \text{ juta}}{(1+.06)^1} = \frac{\text{Rp } 1030 \text{ juta}}{(1+.06)^2} = \text{Rp } 1860 \text{ juta}$$

Sebuah penilaian arus kas diskonto adalah hanya baik sebagai asumsi yang menciptakan masukan dalam evaluasi ini. Dalam contoh di atas, kita membuat asumsi tentang tingkat diskonto, arus kas, umur dan tingkat pertumbuhan. Jika salah satu terbukti salah, hasil akhirnya bisa menyesatkan. Seperti kata pepatah: sampah masuk, sampah keluar (GI-GO).

Asumsi-asumsi yang lebih akurat untuk penilaian diminta juga mengevaluasi tentang:

- Estimasi arus kas
- Estimasi *discount rate*
- Premium kontrol dan *Illiquidity Discount* (Diskon Likuiditas)

Biasanya diskon likuiditas memiliki *range* 20 sampai 30 persen. Dan evaluasi dengan DCF ini menjadi perangkat alat analisis yang tanggung walaupun ada permasalahan eksternal yang dapat mempengaruhi (olahan dari Kurniawan et.al, 2015; Lee Dan, 2013).

Keuntungan dan kerugian menggunakan analisis DCF.

Pro dan kontra dari menggunakan DCF	
Pro (Keuntungan)	Kontra (Kerugian)
Secara teoritis metode yang paling solid jika analisisnya benar, yakin dalam penggunaan asumsinya.	Penilaian diperoleh sangat sensitif terhadap sejumlah besar asumsi / perkiraan, dan dengan demikian memiliki variasi yang lebar.
Tidak signifikan dipengaruhi oleh kondisi pasar atau faktor non-ekonomi	Sering terjadi penetapan waktu menjadi asumsi relatif terhadap beberapa teknik penilaian lainnya
Terutama berguna ketika ada keterbatasan atau tidak ada informasi yang sebanding	Melibatkan peramalan kinerja masa depan, yang sangat sulit diprediksi sebelumnya

(sumber: www.streetofwalls.com)

Perlu disadari bahwa model DCF ini tidak cocok untuk *trading* jangka pendek, namun tepat untuk investasi jangka panjang.

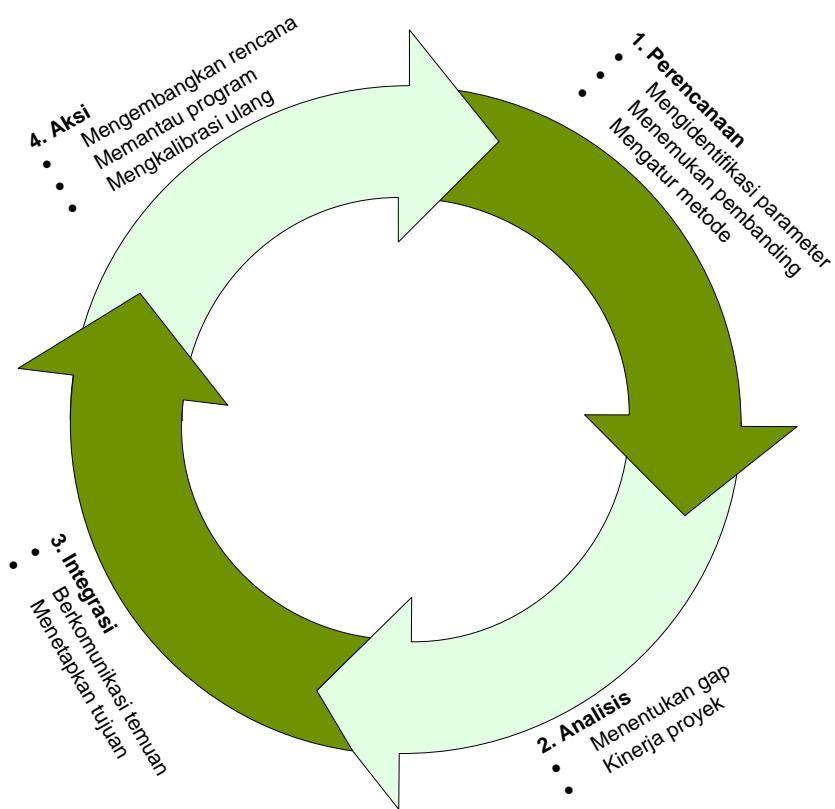
Pustaka :

- Brealey, R.A. and Myers, S.C. 2003: *Principles of Corporate Finance, 7th edition.* London McGraw-Hill.
- Evans, V 2013: *Key strategy tools* : person Educations Limited.
- Kurniawan, Paulus; Kembar Sri Budhi; Suyana Utama dan Mahendra Yasa, 2013: Impact of Coal Railroad Transportation Project on GDP Promotion and Unemployment Reduction in Bengkulu Province, Indonesia
- Lee Dan 2013: *An Introduction to the Discounted Cash Flow Analysis.*
<http://www.axial.net/forum/business-valuation-discounted-cash-flow-analysis/> diunduh 15 Juni 2015
- Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P 2009: *Key management models* : Prentice Hall, second ed
<http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/discounted+cash+flow>
diunduh 1 Juni 2015.
- <http://smallbusiness.chron.com/figure-discount-rate-cash-flow-statement-22684.html> diunduh 27 April 2015.
- <http://www.investopedia.com/terms/d/dcf.asp>
diunduh 19 Juni 2015.
- <http://www.morningstar.co.uk/uk/news/65385/the-discounted-cash-flow-method.aspx> diunduh 8 Juni 2015.
- <http://www.retailinvestor.org/discountcash.html>
diunduh 29 Mei 2015.
- <http://www.stocks-for-beginners.com/discounted-cash-flow-valuation.html>
diunduh 15 Juni 2015.
- <http://www.streetofwalls.com/finance-training-courses/investment-banking-technical-training/discounted-cash-flow-analysis/> diunduh 7 Juni 2015.

2.9 BENCHMARKING

Aplikasi : Alat bantu untuk dapat menentukan bagian kekuatan atau pelemahan di perusahaan.

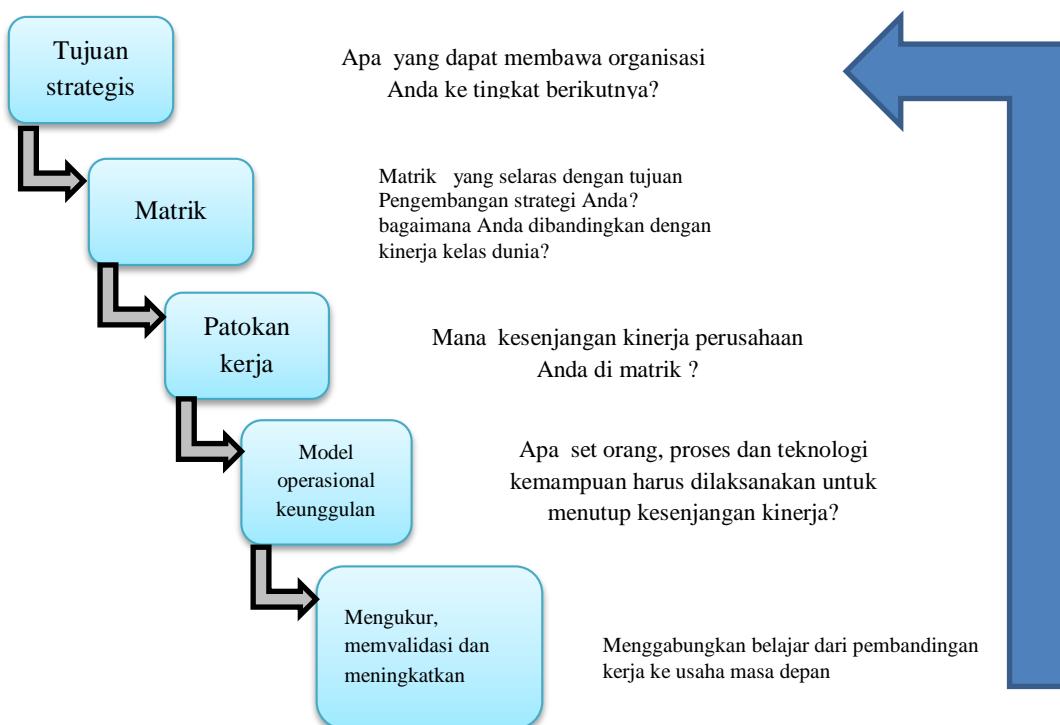
Benchmarking (tolok ukur) adalah alat bantu dalam penentuan bagian kekuatan atau pelemahan di perusahaan untuk tujuan pengembangan strategi. *Benchmarking* ini dikembangkan pada akhir 1980an, di mana salah satu pionir awalnya adalah Robert C. Camp yang telah mengidentifikasi empat (4) tahap dan sepuluh (10) langkah dalam proses (lihat Gambar 2.9.1). Champ (1980) adalah seorang insinyur logistik di *Xerox Corporation* Jepang yang kehilangan pangsa pada tahun 1980.



Gambar 2.9.1. Benchmarking
(Camp, 1989, sumber: Evans, 2013)

Benchmarking terdiri dari 4 tahap dan 10 langkah seperti terlihat pada Gambar 2.9.1, berikut penjelasannya:

1. Perencanaan
 - Mengidentifikasi parameter yang memerlukan *benchmarking*
 - Mengidentifikasi perusahaan komparatif
 - Menetapkan metode pengumpulan data.
2. Analisis
 - Tentukan kesenjangan kompetitif saat ini
 - Tingkat kinerja masa depan proyek.
3. Integrasi
 - Komunikasikan temuan patokan
 - Menetapkan tujuan funcional.
4. Aksi
 - Mengembangkan rencana aksi
 - Memantau kemajuan
 - Kalibrasi kembali.



Gambar 2.9.2. Metodologi Benchmarking
(sumber: blog.Insresearch.com)

Langkah 1. Menentukan tujuan strategis

Pada divisi atau departemen, tujuan strategis harus dibentuk mengikuti alur metodologi itu sendiri. Beberapa pemegang saham dan sumber data harus dimasukkan dalam proses, termasuk: pelanggan, vendor, mitra, pesaing, badan pengatur, tujuan strategis yang sudah mapan, kegiatan *benchmarking* sebelumnya dan banyak lagi.

Langkah 2. Identifikasi set matrik yang sejajarkan untuk tujuan strategis

Organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang matrik yang dapat berdampak pada keberhasilan dalam sasaran strategis tertentu. Matrik ini harus mencakup satu set matrik utama yang langsung mengukur keberhasilan dari sasaran strategis. Matrik ini harus mencakup matrik operasional keuangan dan juga mencakup satu set matrik sekunder yang berkorelasi dengan peningkatan matrik utama.

Langkah 3. Membangun kinerja kelas dunia

Sering matrik yang menyelaraskan ke Sasaran Strategis dapat diukur secara internal tetapi tidak dilaporkan secara eksternal. Hal ini membuat sulit untuk mengetahui dengan pasti seberapa baik suatu organisasi berkinerja terhadap tujuan trategi. Dalam situasi seperti itu, penting untuk menetapkan tujuan untuk mengukur matrik Anda.

Langkah 4. Membangun kesenjangan dalam arus pelakasanaan

Identifikasi di mana peluang terbesar untuk perbaikan dalam matrik yang dapat berdampak untuk sasaran strategis.

Langkah 5. Membangun orang, proses dan kemampuan teknologi berkorelasi dengan meningkatkan matrik

Dengan pemahaman yang baik tentang matrik yang penting bagi organisasi untuk membangun sebuah rencana untuk meningkatkan kinerja. Langkah pertama adalah untuk memahami mana kemampuan bisnis yang berkorelasi dengan peningkatan diidentifikasi secara matrik.

Langkah 6. Membangun model operational yang baik

Memasukkan kemampuan memberikan paling bang untuk menjadi model uang guna mencapai *Operational* yang *Excellence*. Model ini harus menciptakan sistem manajemen yang terintegrasi untuk mencapai sasaran strategis dinyatakan melalui penerapan kemampuan bisnis yang tepat dan meningkatkan matrik yang tepat.

Langkah 7. Mengukur, Verifikasi, dan Meningkatkan

Inisiatif *Benchmarking* tidak harus memiliki titik awal yang ditetapkan dan tanggal akhir. Sebaliknya mereka harus menjadi bagian dari suatu proses perbaikan secara kontinyu dan berkelanjutan. Hal ini penting untuk memastikan dari waktu ke waktu bahwa kemajuan sedang sejalan dengan tujuan strategis yang menyatakan dan melalui proses *benchmarking* terjadi terfokus ke sasaran strategis masa depan

(sumber: blog.Insresearch.com)

Benchmarking membuktikan bahwasanya proses analisis yang telah membantu ribuan *call center* (pusat penerima telefon) dramatis meningkatkan kinerja mereka. Keuntungan yang diraih dari perbandingan yang berbanding lurus dengan waktu dan usaha yang diinvestasikan dalam proses. Meskipun tidak ada obat mujarab, *call center* yang terlibat dalam *benchmarking* secara terus menerus akhirnya mencapai tingkat kelas kinerja dunia dengan terus mengurangi biaya mereka, sekaligus meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan kepada penelepon mereka.

Hal ini membuktikan bahwa orang, proses dan teknologi selalu berubah. Bisnis akan menjadi semakin kompetitif, teknologi akan merambah kemana-mana dan dapat digunakan serta kenaikan tak terhindarkan di harapan pelanggan akan memuat keharusan peningkatan mutu berkelanjutan. Semua ini membuat *benchmarking* sangat penting karena menandai jalan kerjanya dengan kinerja kelas dunia untuk *call center* Anda.

Dalam sebuah perusahaan visioner, perbaikan terus menerus adalah kebiasaan yang dilembagakan dengan cara disiplin hidup yang tertanam ke dalam organisasi dan diperkuat oleh mekanisme yang nyata untuk menciptakan ketidak puasan dengan status quo (J. Collins dan J. Porras). *Call center* dunia besok adalah

visioner hari ini sehingga mereka terangsang perubahan terus menerus untuk memberikan nilai.

Itulah esensi dari *benchmarking*. Hal ini tidak hanya latihan komparatif. *Benchmarking* melibatkan dan membandingkan kinerja Anda dengan orang lain dan selalu bertanya, bagaimana mereka mencapai tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kepuasan pelanggan? Bagaimana mereka bisa dengan biaya yang lebih rendah per panggilan? Bagaimana mereka mendorong untuk loyalitas dengan pelanggan berdasarkan portal *call center*? Sejauh *call center* secara historis dipandang sebagai aktivitas non inti, lapangan terbuka lebar bagi manajer *call center* berpikir ke depan dan untuk mengambil inisiatif serta membangun keunggulan kompetitif berbasis layanan melalui pembandingan (Dawson, 2007; sumber: www.embedded.com).

Pustaka:

- Beating competition: a practical guide to Beanchmarking.* Washington, DC: Kaiser Asociates. 1988. ISBN 978-1-56365-018-5.
- Bogan, C.E. , & English, M.J. 1994 : *Best Practices, LLC Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaption.* New York, NY: McGraw-Hill
- Boxwell Jr. Robert J 1994 : *Benchmarking for competitive advantage.* Robert J. Boxwell Jr. New York: New York, NY: McGraw-Hill. ISBN 0-07-006899-2
- Camp. R 1989 : *The search for industry best practices that lead to superior performance.* Productivity Press
- Dawson, Keith, 2007: *How does Your Call Center Stack Up?*
<http://www.embedded.com/print/4128879> diunduh 13 Juli 2015
- Evans, V 2013: *Key strategy tools* : person Educations Limited.
- Fifer, R. M. 1989: *Cost benchmarking functions in the value chain.* Strategy & Leadership, 17(3)
- Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P 2009: *Key management models:* Prentice Hall, second ed.
- Watson, G.H. 1993: *Strategic Bench-marking : How to rate your company's performance against the world's best.* New York : John Wiley & Sons.
<http://asq.org/learn-about-quality/benchmarking/overview/overview.html>
diunduh 5 Juli 2015
- <http://blog.lnsresearch.com/bid/116892/Benchmarking-Research-Best-Practices>
diunduh 6 Mei 2015
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
diunduh 3 Juni 2015

<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>
diunduh 17 Juni 2015

http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf
diunduh 3 Juli 2015

<http://www.personneltoday.com/hr/key-steps-to-ensure-hr-benchmarking-delivers-business-benefits/> diunduh 26 Mei 2015

2.10 BERFIKIR RAMPING

(Lean Thinking/Just In Time)

Aplikasi : Cara menerapkan ramping dalam produk manufaktur dan jasa yang efisien dengan menghilangkan *muda* (limbah) dengan strategi tepat waktu.

Lean Thinking (berfikir ramping) / *Just in Time* sering disebut sebagai *Lean Manufacturing* atau Filosofi Toyota adalah konsep yang menjelaskan cara menghilangkan *muda* (limbah) dan hal-hal inefisiensi. Ramping dan strategi operasi tepat waktu (*Just in Time/JIT*) dikenal dengan filosofi manajemen pada manufaktur Toyota Jepang (*Toyota Production System*) yang dikemukakan oleh Taiichi Ohno (1988). *Toyota Production System* (TPS) ini mulai dikembangkan sejak tahun 1970 untuk basis pasokan dan operasi penjualan di tahun 1980an. Dasar pemikiran dari *Lean Thinking* ini mengharuskan setiap perusahaan barang dan jasa untuk mengidentifikasi dan menghapus sumber limbah (*muda*) secara terus menerus sesuai dengan sasaran tujuh (7) nol (*zero*) yang dikenal dengan singkatan TIM WOOD, cara mudah untuk mengingat:

1. *Transport* (T) : pergerakan hasil produk yang tidak benar-benar diperlukan untuk proses pengolahan.
2. *Inventory* (I) : semua komponen, barang dalam proses dan produk jadi yang tidak diproses.
3. *Motion* (M) : orang atau peralatan yang bergerak lebih dari yang dibutuhkan untuk melakukan pengolahan.
4. *Waiting* (W) : menunggu langkah produksi berikutnya, hambatan produksi selama pergeseran untuk perubahan.
5. *Overproduction* (O) : produksi menjelang permintaan.
6. *Over processing* (O): dihasilkan dari peralatan yang buruk atau aktivitas kreasi perencanaan produk.
7. *Defects* (D) : cacat, upaya yang terlibat dalam memeriksa dan memperbaiki cacat.

(Daniel, 2003; sumber:Van Assen, 2009)

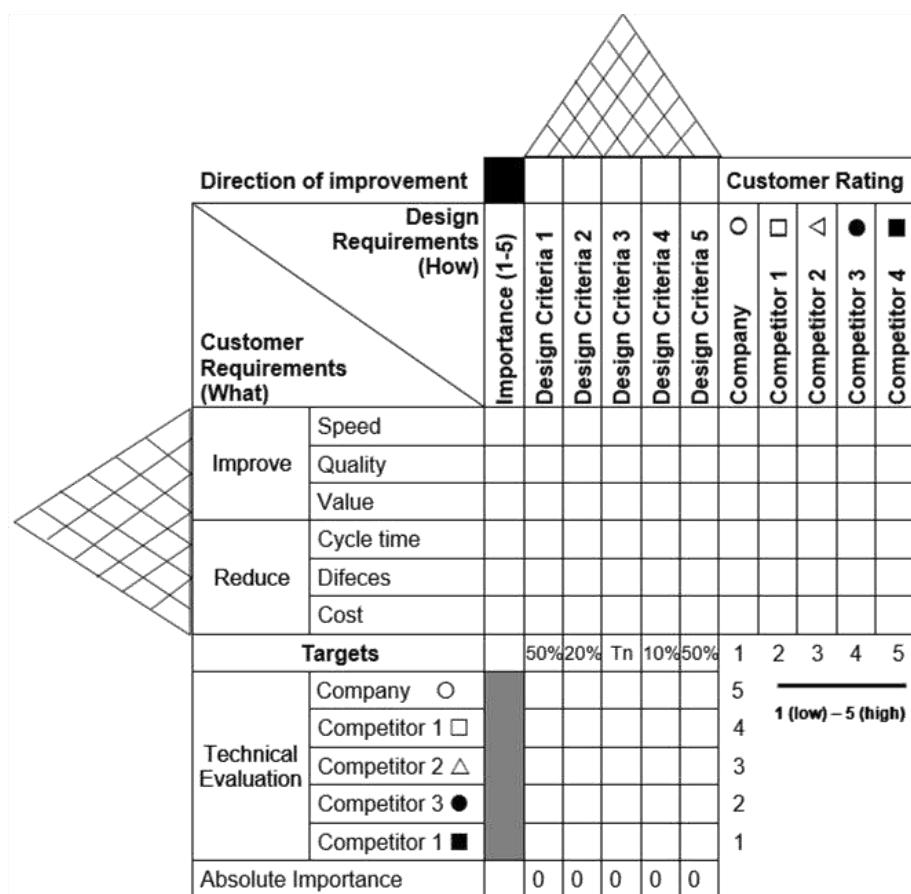
Dalam buku yang berjudul *The Machine that Changed the World* oleh Womack dan Jones (2003) mendefinisikan lima (5) prinsip-prinsip *Lean Manufacturing*. Prinsip ini bersandar pada filosofi *Lean* (ramping) dengan menentukan hal-hal berikut:

1. Tentukan nilai seperti yang dirasakan oleh pelanggan
2. Identifikasi *value stream*
3. Membuat arus nilai melalui *value stream*.
4. Tarik nilai dari *value stream*.
5. Berusaha untuk kesempurnaan.

Prinsip-prinsip *lean* dapat digunakan untuk menentukan tujuan dari setiap sistem *lean* untuk menentukan nilai semua kegiatan pada produk tertentu (keluarga) sepanjang *value stream* dan membuat nilai mengalir lancar di pelanggan dalam mencapai kesempurnaan.

Prinsip nilai

Anda harus menentukan dengan tepat apa yang pelanggan inginkan, bukan apa yang Anda pikirkan pada produk ini tetapi nilai apa yang ada di pelanggan. Penggunaan *Brainstorming*, *Quality Function Deployment* (QFD) dan ide-ide lain dapat membantu organisasi untuk mendefinisikan dengan tepat apa yang diinginkan pelanggan sebagai nilai.



Gambar 2.10.1 Quality Function Deployment

(sumber: leanmanufacturingtools.org)

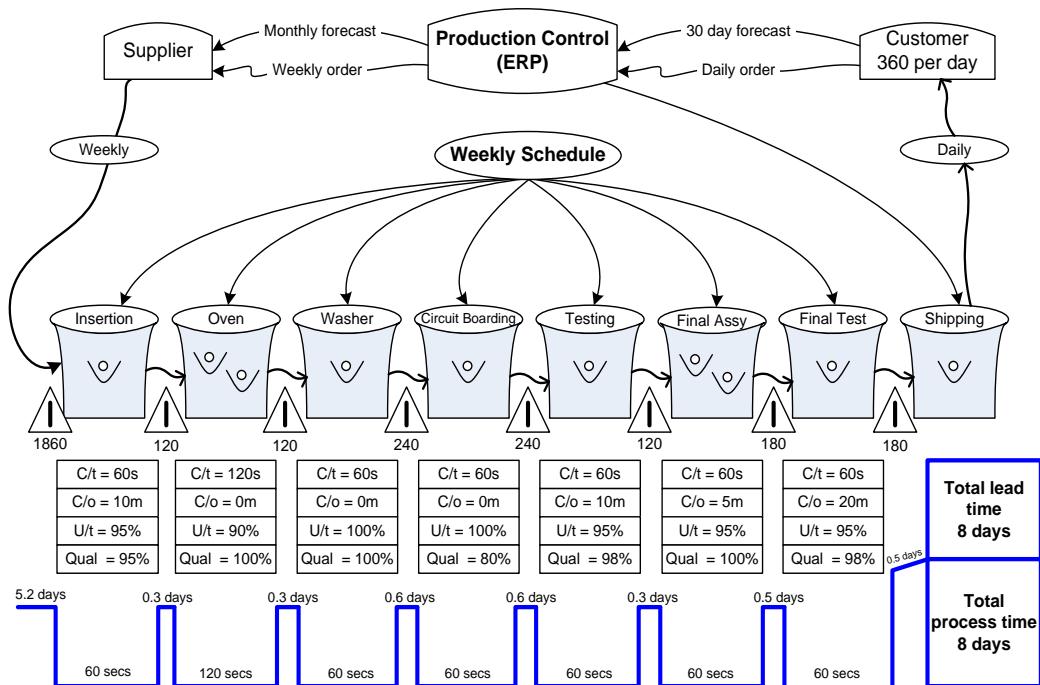
Nilai adalah sesuatu yang pelanggan inginkan dan siap untuk membayar. Namun kita menghabiskan sebagian besar waktu kita untuk melakukan sesuatu selain menambah nilai. Dari studi menunjukkan bahwa kita cenderung hanya menambah nilai suatu produk atau jasa untuk hanya 5% dari waktu kita. Waktu sisanya kita habiskan dalam kegiatan cuma-cuma, menunggu, penggerahan ulang, mengangkut, memindahkan dan sejumlah hal lain yang diinginkan pelanggan tidak mempertimbangkan untuk menjadi sesuatu yang mereka harus bayar.

Ini ada tujuh limbah dari ramping dan apa yang telah kita lakukan dalam implementasi *lean manufacturing* untuk mencari limbahnya untuk menghilangkannya.

Prinsip *Lean Value Stream* (aliran nilai ramping)

Pemetaan aliran nilai (*Value Stream*)

Memetakan *value stream* adalah cara memahami dimana nilai yang perlu ditambahkan. *Value stream* adalah serangkaian proses saling terkait yang menghasilkan nilai, dari bahan baku sampai produk akhir. Hanya dengan langkah-langkah untuk menambah nilai. Menambahkan nilai dan non-nilai untuk menambahkan langkah pada setiap proses. Dalam *lean* kami sedang mencari untuk menghapus atau meminimalkan orang-orang non-nilai.



Gambar 2.10.2 Prinsip *Lean Value Stream*
(sumber: leanmanufacturingtools.org)

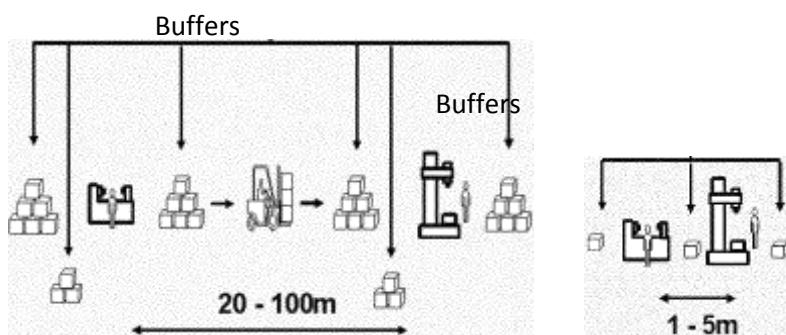
Kami melihat *value stream* dari sudut pandang produk (atau nilai), tidak memandang masing-masing departemen atau bahkan perusahaan. Hal ini dapat dipetakan dengan menggunakan alat-alat seperti pemetaan *value stream* untuk membuat peta keadaan saat ini dan masa depan aliran secara keseluruhan.

Pikirkan tentang proses yang sebenarnya ketika Anda menentukan aliran proses. Banyak implementasi *lean* berakhir dengan menciptakan *value stream* di mana tidak ada departemen seperti tetapi aliran murni melalui perusahaan untuk nilai itu sendiri.

Prinsip Membuat Arus Nilai (*making value flow*)

Membuat Arus Nilai

Aliran yang ideal akan menjadi salah satu aliran harga, namun hal ini sering tidak layak karena *set up* mesin dan kebutuhan mengalir dari beberapa aliran produk melalui mesin individu atau sel. Tapi apa yang kita coba capai adalah aliran produk atau nilai dari satu langkah ke depan, di mana setiap langkah menjadi nilai tambah langkah. Aliran ini dicapai melalui berbagai macam ide-ide dan alat-alat dari *Kanban*, untuk mesin kecil, melalui desain sel dan sebagainya.



Close coupling refers to inventory (not geography)

- Close coupled layout is required for single piece flow
- One piece flow is the result of repeated application of close coupled layout

Gambar 2.10.3 Prinsip Membuat Arus Nilai

(sumber: leanmanufacturingtools.org)

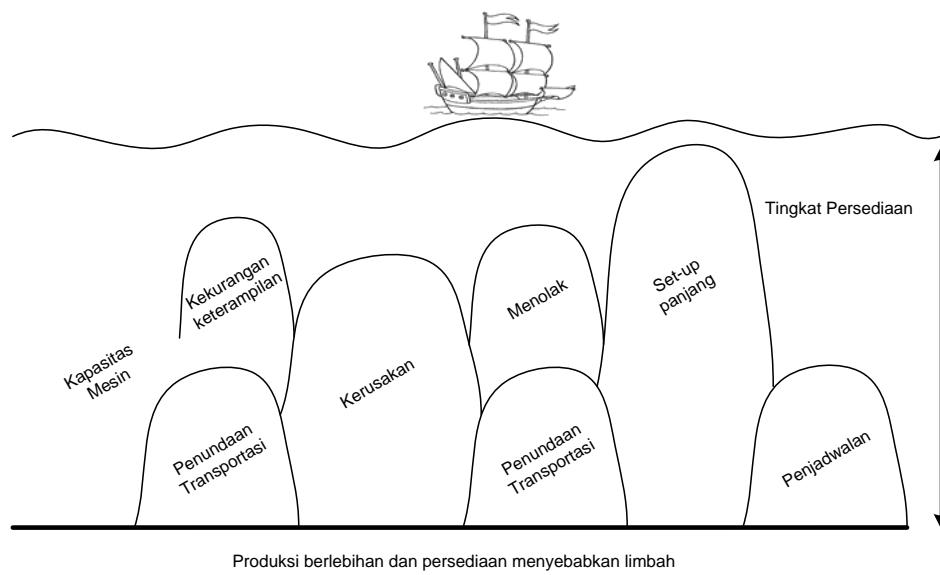
Sistem Tarik dari Prinsip Ramping

Inventori laut

Persediaan Menyembunyikan Masalah

Salah satu limbah terbesar dalam sistem apapun adalah persediaan, persediaan menyembunyikan semua masalah di dalam sistem Anda dan menyebabkan begitu banyak limbah lainnya. Persediaan tentunya memakan ruang, membutuhkan cara susun, menyimpan dan mengangkut, hal itu memerlukan modal tambahan.

Sistem yang ideal adalah di mana pelanggan membuat pesanan dan Anda memproduksi produk yang hanya ketika memerlukan. Ini adalah situasi yang ideal dan banyak industri tidak percaya bahwa mereka dapat mencapainya. Tapi *lean* adalah sebuah perjalanan yang tidak pernah berakhir dan akan berkembang sesuai kemajuan teknologi dan kebutuhan pelanggan untuk mencapainya.



Gambar 2.10.4 Inventori Laut
(sumber: leanmanufacturingtools.org)

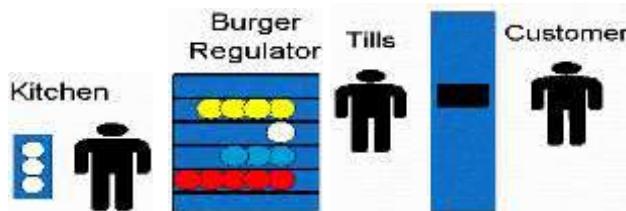
Kanban Sistem Tarik

Kanban memungkinkan sistem tarik

Produksi tarik adalah mendorong produksi pabrik untuk menggunakan penjadwalan yang dicapai dengan sangat sederhana dalam banyak kasus. Dengan menggunakan sistem *kanban* dan supermarket adalah yang mungkin untuk mengatur produksi sehingga pesanan pelanggan dapat dengan cepat dan dapat memuaskan. Cara yang sama di pasar supermarket akan mengisi rak-rak sebagai

pelanggan untuk dapat membeli produk yang memberi ide untuk metode produksi.

Kanban: Contoh Nyata Sederhana



Seperti setiap burger dikonsumsi.....
Mereka dihapus dari regulator.....
Dan kemudian diisi dengan dapur.....
Tidak dibuat untuk ramalan dan mendorong pada pelanggan.

Gambar 2.10.5 Kanban sistem tarik

(sumber: leanmanufacturingtools.org)

Hasil kesempurnaan akan tercapai apabila mendapatkan bantuan dan dukungan dari semua karyawan Anda, Anda perlu berusaha menuju kesempurnaan dengan memberikan apa yang diinginkan oleh pelanggan, ketika mereka menginginkannya dengan harga yang dapat diterima (minimum) dengan *zero waste*. Jangan mencoba keluar dari patokan pesaing Anda serta terus mencoba untuk mengalahkan mereka dengan sedikit nol limbah dengan kemampuan untuk memberikan nilai pelanggan Anda inginkan.

Libatkan setiap karyawan dalam perusahaan Anda dalam menerapkan alat *lean* seperti *Kaizen* untuk mendorong perbaikan terus-menerus dari masing-masing setiap aspek dari perusahaan Anda. Ramping bukan hanya tentang meningkatkan sel produksi, tetapi juga untuk meningkatkan setiap proses lain dari proses pengolahan untuk manufaktur dan layanan pelanggan (Sumber: leanmanufacturingtools.org).

Pustaka:

Bailey, David 2008: "Automotive News calls Toyota world No 1 car maker".

Diunduh 19 April 2015

Bicheno, John; Holweg, Matthias, 2009 : *The Lean Toolbox*. PICSIE. ISBN 978-0-9541244-5-8.

Eagleci , 2015 : Eagle Eye Blog : Lean Thinking – Another Practice

<http://eagleci.us/lean-thinking-another-practice/> diunduh 14 Juni 2015

- Holweg, Matthias 2007 : "The genealogy of lean production". *Journal of Operations Management* **25** (2)
- Liker, Jeffrey K. and Michael Hoseus (2008) Toyota Culture: The Heart and Soul of The Toyota Way, McGraw-Hill , New York p. 3-5 ISBN 978-0-07-149217-1
- Menawat, Anil & Garfein, Adam, 2009 : *Achieving Rapid Business Success With Lean Thinking: A Holistic Systems Approach*, Menawat & Co.
<http://www.menawat.com/lean-systems-thinking-article/>
diunduh 25 Juni 20154
- Ohno, T, 1998 : *Toyota Production System: Beyond large-scale production*. New York: Productivity Press. ISBN 0-915299-14-3.
- Spear, Steven; Bowen, H. Kent 1999 : "Decoding the DNA of the Toyota Production System". *Harvard Business Review*.
- Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P 2009 : *Key management models* : Prentice Hall, second ed.
- Womack, James P.; Daniel T. Jones; Daniel Roos 1990 : *The Machine That Changed the World*.
- Womack, James P.; Daniel T. Jones, 2003: *Lean Thinking*. Free Press.
https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing
diunduh 14 Juli 2015
- <http://leanmanufacturingtools.org/39/lean-thinking-lean-principles/>
diunduh 23 Juni 2015

2.11 BIAYA BERBASIS KEGIATAN

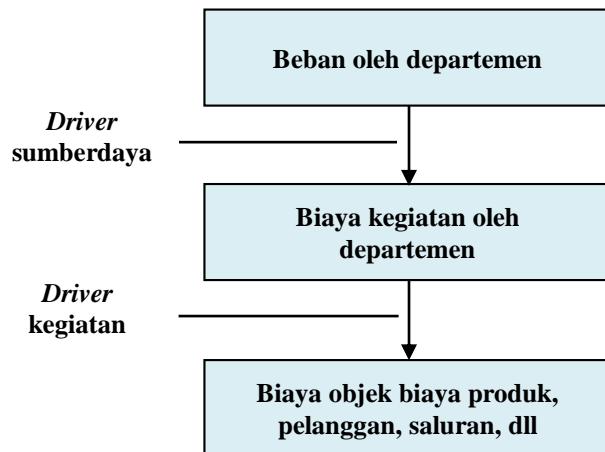
(Activity Based Costing)

Aplikasi : Biaya berbasis kegiatan merupakan model akuntansi untuk mengalokasikan semua biaya berdasarkan waktu yang dipakai untuk kegiatan produksi dan layanan bagi pelanggan.

Biaya berdasarkan kegiatan (*Activity Based Costing*) merupakan model akuntansi biaya. Hal ini digunakan untuk mengalokasikan semua biaya berdasarkan waktu yang dipakai untuk kegiatan yang berkaitan dengan produk dan layanan yang disediakan bagi pelanggan. Model akuntansi biaya tradisional mengalokasikan biaya tidak langsung (*overhead*) berdasarkan volume. Akibatnya, biaya volume produk tidak di perhitungkan. Berlawanan dengan metode akuntansi biaya tradisional, aktivitas berbasis biaya (ABC/ *Activity-Based Costing*) menghitung secara riil biaya produk, pelanggan atau jasa dengan menghubungkan biaya tidak langsung yang di dasarkan bukan pada volume, namun kegiatan yang diperlukan. ABC berusaha untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat untuk menentukan biaya secara obyektif. Setelah semua berbasis biaya kegiatan telah diidentifikasi, biaya aktifitas masing-masing dihitung dengan setiap produk. Dengan cara ini, ABC mengidentifikasi biaya *overhead* (berlebihan) yang tinggi per unit dan mampu untuk mengurangi biaya produk mahal.

Untuk produk yang berbeda membutuhkan berbagai kegiatan yang masing-masing menggunakan tingkat yang berbeda dari sumberdaya, dimana alokasi biaya harus dilakukan sesuai dengan pembobotan. Ketika membuat keputusan, informasi tentang biaya yang sebenarnya dapat membantu untuk :

- a. Mendapatkan titik impas (*break event points*) secara ekonomi
- b. Mengidentifikasi pembuat keuntungan dan *losers* (yang merugikan)
- c. Memperhatikan peluang untuk perbaikan
- d. Membandingkan alternatif investasi



Gambar 2.11.1. Biaya Berbasis Kegiatan

(sumber: Van Assen et.al, 2009)

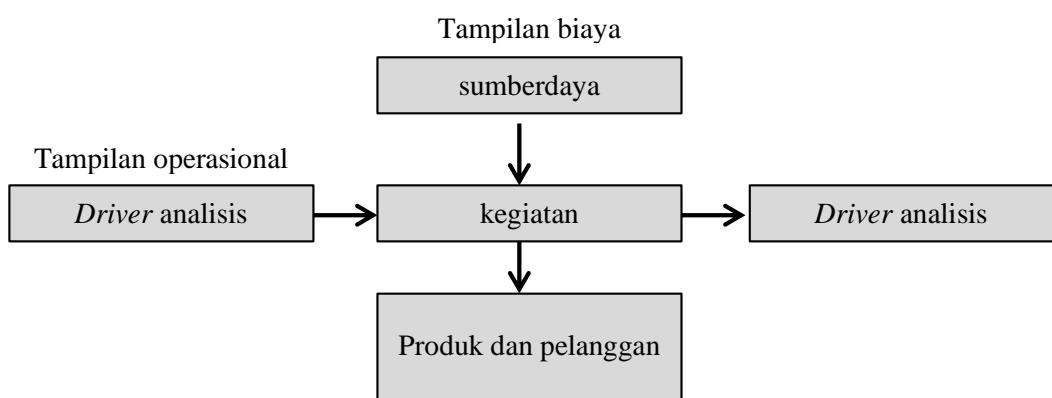
Model-model lain yang mirip dengan ABC adalah total biaya kepemilikan (TCO / *Total Cost of Ownership*) dan biaya siklus hidup. TCO adalah perhitungan yang mencerminkan total biaya investasi termasuk satu kali pembelian, biaya berulang dan biaya operasional. Konsep TCO banyak digunakan dalam teknologi informasi (TI) di mana implementasinya sulit untuk dapat mengukur dan terfokus pada meminimalkan biaya proyek. Sebuah siklus hidup analisis biaya akan menghitung biaya dari sistem atau produk secara keseluruhan.

Ada lima langkah yang terlibat dalam melakukan analisis ABC secara sederhana sebagai berikut :

- Tentukan biaya objek, kegiatan tidak langsung dan sumberdaya yang digunakan untuk kegiatan tidak langsung
- Tentukan biaya per kegiatan tidak langsung
- Mengidentifikasi biaya *driver* untuk setiap sumberdaya
- Hitung biaya total produk secara tidak langsung untuk jenis biaya objek
- Bagilah biaya total kuantitas untuk biaya tidak langsung per jenis biaya objek secara individu.

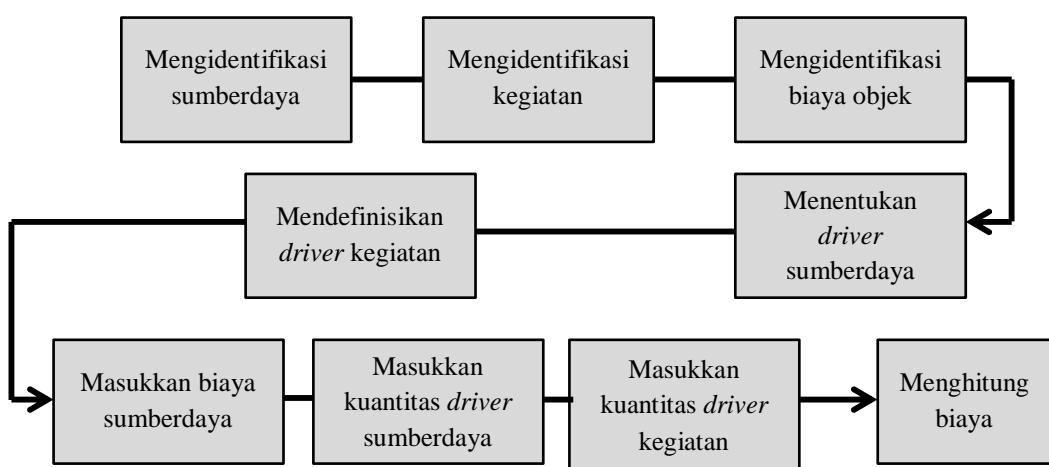
Biaya objek adalah produk, pelanggan, layanan atau hal lain yang merupakan obyek dari biaya akuntansi semua usaha. Kegiatan perusahaan dengan tanpa mengaitkan unsur bisnis seperti menerima, memuat, kemasan, penanganan, menelepon, menjelaskan, menjual, membeli, mempromosikan, perhitungan / komputasi, menulis perintah, perintah membaca, dll merupakan kegiatan tidak langsung yang secara tidak langsung terkait dengan biaya. Sumberdaya mesin, komputer, orang atau kapasitas lain atau aset dapat (sebagian) dialokasikan untuk suatu kegiatan.

Segmentasi ABC memungkinkan untuk mengetahui profitabilitas yang benar dan membantu untuk menentukan nilai pelanggan lebih akurat. Dengan demikian, langkah pertama menuju aktivitas berbasis manajemen (ABM/ *Activity-Based Management*). ABC tidak menilai tentang efisiensi atau produktivitas suatu kegiatan, meskipun hal ini memungkinkan penting untuk suatu perbaikan. Selain itu, ABC mengasumsikan bahwa untuk mengidentifikasi biaya objek, kegiatan dan sumberdaya. Pada akhirnya, hasil analisis ABC tergantung *input* yang akurat (sumber: Van Assen et.al, 2009).



Gambar 2.11.2. Activity Based Costing
(sumber: www.foodconnex.com)

MEMBANGUN MODEL ABC



Gambar 2.11.3. Model ABC
(sumber: mgmtys.blogspot.com)

Pustaka:

Kaplan, R.S. and Cooper, R. 1998: *Cost and Effect : Using integrate cost systems to drive profitability and performance.* Combridge, MA : Harvard Business School Press.

Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P, 2009: *Key management models:* Prentice Hall, second ed.

<http://mgmtys.blogspot.com/2012/03/activity-based-costing.html>

diunduh 3 Juli 2015

<http://www.accountingcoach.com/activity-based-costing/explanation>

diunduh 19 Juni 2015

<http://www.accountingtools.com/activity-based-costing>

diunduh 28 Mei 2015

http://www.en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationship_management

diunduh 1 Januari 2015

<http://www.foodconnex.com/news-archive/157-issue-056-how-to-break-down-activity-based-costing> diunduh 28 Juni 2015

<http://www.loscostos.info/cost-accounting/abc-costing.html>

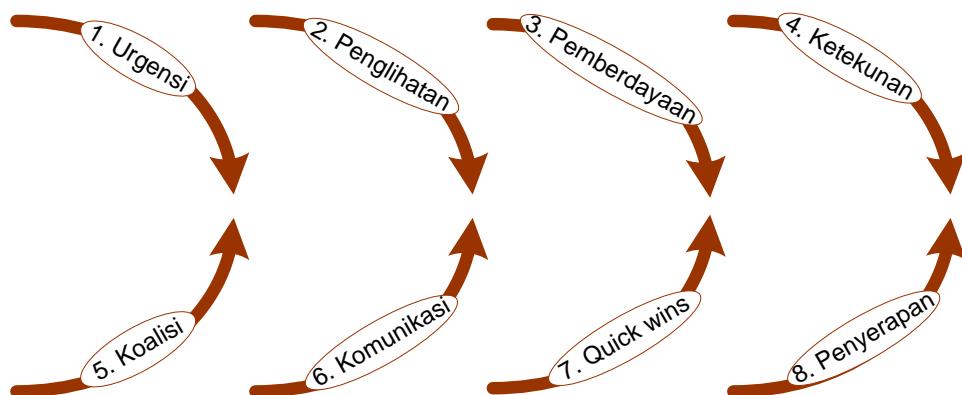
diunduh 13 Juni 2015

2.12 DELAPAN FASE PERUBAHAN (KOTTER)

(*Kotter's Eight Phases of Change*)

Aplikasi : Model pendekatan untuk meningkatkan nilai dalam sistem pelaksanaan operasional yang sukses dan berkelanjutan dengan proses delapan (8) fase (tahapan).

Delapan fase perubahan adalah pendekatan untuk meningkatkan nilai dalam sistem pelaksanaan operasional yang sukses dan berkelanjutan dengan proses delapan (8) fase (tahapan). Fase ini sebagai strategi implementasi yang didasarkan atas penelitian lebih dari seratus kali. Fase perubahan ini diketemukan oleh John Kotter tahun 1996 yang memperkenalkan dalam bukunya *8 Step Process for Leading Change* yang dijelaskan seperti Gambar 2.12.1.



Gambar 2.12.1. Delapan fase perubahan Kotter
(Kotter, 1996; sumber: Evans, 2013)

Delapan fase perubahan ini mencakup:

1. Membangun rasa urgensi: memeriksa realitas pasar yang kompetitif dan mengidentifikasi dan mendiskusikan hal-hal krisis, krisis berpotensial atau peluang besar.
2. Menciptakan arah koalisi pemandu: menetapkan sebuah kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin untuk upaya perubahan dan mendorong kelompok untuk bekerja sebagai satu tim.

3. Mengembangkan visi perubahan:	menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut.
4. Mengkomunikasikan visi untuk <i>buy-in</i> :	gunakan setiap kemungkinan-kemungkinan kendaraan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru dan mengajarkan perilaku baru dengan contoh dari arah koalisi.
5. Memberdayakan tindakan berbasis aksi	menghilangkan hambatan untuk mengubah, mengubah sistem atau struktur yang sangat merusak visi dan mendorong mengambil risiko dan ide-ide non-tradisional, ide kegiatan-kegiatan dan tindakan-tindakan.
6. Membangkitkan kemenangan jangka pendek:	rencanakan perbaikan kinerja secara nyata, membuat perbaikan-perbaikan, mengakui dan menghargai karyawan yang terlibat dalam perbaikan.
7. Jangan pernah membiarkan <i>up</i>	meningkatkan kredibilitas untuk mengubah sistem, struktur dan kebijakan yang tidak sesuai visi, mempekerjakan, mempromosikan dan mengembangkan karyawan yang dapat melaksanakan visi dan pada akhirnya menghidupkan kembali proses dengan proyek-proyek baru dengan tema dan dengan perubahan- perubahannya.
8. Memasukkan perubahan ke dalam budaya	mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi dan mengembangkan sarana untuk memastikan pengembangan kepemimpinan dan sukses.

Ikuti langkah-langkah seperti pada Gambar tersebut dan cobalah menggabungkan kondisi yang Anda hadapi dengan proses perubahan manajemen seperti yang dijelaskan pada model organisasi dari Kurt Lewin (*Unfreeze-Change-Refreeze*) atau kurva perubahan dari Elisabeth Kubler-Ross (Evans, 2013).

Setiap melakukan tahapan perubahan berikutnya, cobalah dengan adaptasi dan sesuaikan dengan model lainnya yang ada, seperti pada model alat-alat yang penting antara lain:

- *Due diligence* Strategis dan pasar kontekstual rencana *review*.
- Grafik matahari dan awan.

Model alat yang bermanfaat:

- Indeks risiko komposit dan matriks resiko 5x5
- Matriks manajemen risiko
- Nilai yang diharapkan dan analisis sensitivitas
- Angsa hitam (Taleb)
- Taruhan Strategis (Burgelman dan Grove)

(sumber: Evans, 2013)

Proses 8 langkah Potter:

1. Membangun rasa urgensi
2. Menciptakan arah koalisi pemandu
3. Bentuk perubahan visi
4. Mengkomunikasikan visi untuk *buy-in*
5. Memberdayakan tindakan berbasis aksi
6. Membangkitkan kemenangan jangka pendek
7. Mempertahankan momentum-jangan menyerah
8. Memasukkan perubahan ke dalam budaya

(sumber: Evans, 2013; mattyford.com; www.focusonideas.com.au)

1. Membangun rasa urgensi
 - Membuat cerita yang menarik
 - Penggunaan metafora, analogi dan citra
 - Gunakan bahasa yang sederhana dan menghindari jargon dan akronim
 - Sering berkomunikasi yang konsisten dan selaras
 - Energi dan antusiasme yang diresapi seluruh staf
 - Hati-hati menggunakan data-data tidak berlebihan
 - Melakukan pekerjaan rumah Anda untuk memahami apa yang orang lain rasakan
 - Membersihkan saluran komunikasi dari hambatan sehingga pesan penting yakin datang
 - Visibilitas tingkat tinggi
 - Bawa dari luar ke dalam
 - Berkommunikasi dengan apa yang Anda lakukan tidak hanya apa yang Anda katakan
2. Menciptakan arah koalisi pemandu
 - Mengembangkan visi yang tepat
 - Mengkomunikasikannya kepada sejumlah besar orang
 - Menghilangkan semua hambatan utama

- Membangkitkan kemenangan jangka pendek
- Memimpin dan mengelola perubahan puluhan proyek
- membangun pendekatan baru dalam budaya organisasi

Membangun koalisi dengan empat kualitas seperti:

- Posisi kekuatan : pemimpin cukup di papan sehingga tidak bisa menghalangi kemajuan.
- Keahlian : hargai semua poin yang relevan dan harus diwakili sehingga keputusan cerdas dapat diinformasikan.
- Kredibilitas : Kelompok harus dapat diketahui dan dihormati oleh orang-orang dalam perusahaan sehingga pernyataan kelompok akan dianggap serius oleh karyawan lain.
- Kepemimpinan : Kelompok harus memiliki pemimpin yang terbukti cukup dapat mendorong proses perubahan.

3. Bentuk perubahan visi

- Bisa dibayangkan : Mereka menyampaikan gambaran yang jelas tentang apa yang ada depan yang akan terlihat seperti apa.
- Diinginkan : Mereka menarik kepentingan jangka panjang dari mereka yang memiliki saham di perusahaan.
- Kelayakan : Mereka mengandung tujuan yang realistik dan dapat dicapai.
- Fokus : Mereka cukup jelas untuk memberikan bimbingan dalam pengambilan keputusan.
- Fleksibel : Mereka memungkinkan inisiatif individu dan tanggapan alternatif dalam kaitannya dengan perubahan kondisi.
- Menular : Mereka mudah untuk berkomunikasi dan dapat dijelaskan dengan cepat.

4. Mengkomunikasikan visi untuk *buy-in*

- Sederhana : Tidak ada celoteh teknologi atau jargon.
- *Vivid* : Sebuah gambar lisan bernilai seribu kata, gunakan metafora, analogi dan contoh.
- *Repeatable* : Aplikasi harus dapat disebarluaskan oleh siapa kepada siapa pun.
- *Invitational* : Komunikasi dua arah selalu lebih kuat daripada komunikasi satu arah.
- Sekali lagi, menjaga lingkaran emas dalam pikiran sebagai titik acuan.

5. Memberdayakan tindakan berbasis aksi
 - Menghilangkan hambatan struktural
 - Menghilangkan hambatan pengawasan
6. Membangkitkan kemenangan jangka pendek
7. Mempertahankan momentum jangan menyerah
 - Proyek masih dapat terus ditambahkan
 - Orang lain kurangi dibawa untuk membantu perubahan
 - Kepemimpinan senior difokuskan dengan memberikan kejelasan visi yang selaras dan berbagi tujuan
 - Karyawan diberdayakan di semua tingkatan untuk memimpin proyek
 - Saling ketergantungan antara daerah
 - Upayakan terus-menerus untuk menjaga urgensi tinggi
 - Konsisten sebagai bukti bahwa cara baru bekerja
8. Memasukkan perubahan ke dalam budaya
 - Perubahan budaya harus datang terakhir, bukan yang pertama
 - Anda harus dapat membuktikan bahwa cara baru lebih unggul dari sebelumnya
 - Keberhasilan harus terlihat dan baik dikomunikasikan
 - Anda akan kehilangan beberapa orang dalam proses tersebut
 - Anda harus memperkuat norma-norma dan nilai-nilai baru dengan insentif dan penghargaan - termasuk promosi
 - Memperkuat budaya pada setiap karyawan baru

Sebagai rangkuman, delapan fase perubahan merupakan kerangka kuat untuk mengendalikan transformasi demi membangun organisasi yang berhasil untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat (www.mattyford.com).

Pustaka:

- Kotter, J.P. 1990 : Force for Change: How leadership differs from management.
New York: Free Press.
- Kotter, J.P. 1996 : Leading Change. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. 2000 : The Heart of Change: Real-life stories of how people change their organisations. Cambridge, MA: Hardvard Business School Press.
- Evans, V 2013 : Key strategy tools : person Educations Limited.
- Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P 2009 : Key management models: Prentice Hall, second ed.

<http://mattyford.com/blog/2014/10/22/kotter-8-step-process-for-change>

diunduh 14 April 2015.

<http://www.employee-motivation-skills.com/change-management-models.html>

diunduh 7 Mei 2015.

<http://www.focusonideas.com.au/kotters-8-step-change-management-model/#prettyPhoto> diunduh 23 Juni 2015.

<http://www.toolshero.com/8-step-change-model-kotter/>

diunduh 3 Juni 2015.

2.13 DIMENSI BUDAYA HOFSTEDE

(Hofstede's Cultural Dimension)

Aplikasi : Kerangka kerja yang sistematis untuk menilai perbedaan antara bangsa dan budaya yang dikenal dengan teori dimensi budaya.

Dimensi Budaya Hofstede dikenal dengan teori dimensi budaya Geert Hofstede yang dapat diterapkan untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam bekerja sama dengan orang-orang dari berbagai negara yang memiliki perbedaan besar dalam nilai-nilai budaya. Teori ini dapat diukur dan digunakan untuk menjelaskan perbedaan yang diamati antara budaya, psikologi dan komunikasi lintas budaya, manajemen internasional dan kepercayaan sosial dengan menggunakan analisis faktor.

Dimensi budaya Hofstede ini dikemukakan oleh seorang psikolog sosial dan antropolog dari Belanda, Geert Hofstede (1960-1970an). Tahun 1965 melakukan penelitian seluruh personil IBM (*International Business Machines*) di Eropa dengan 117.000 responden dari karyawan IBM di 40 negara dan diperlukan sampai 64 negara sehingga dapat dibuat *database* sampel lintas nasional yang tersedia. Penelitian lain pada mahasiswa di 23 negara, para elit di 19 negara dan pilot-pilot di maskapai penerbangan komersial di 23 negara, pasar konsumen atas di 15 negara, manajer pelayanan sipil di 14 negara (Van Assen et.al, 2009; www.clearlycultural.com).

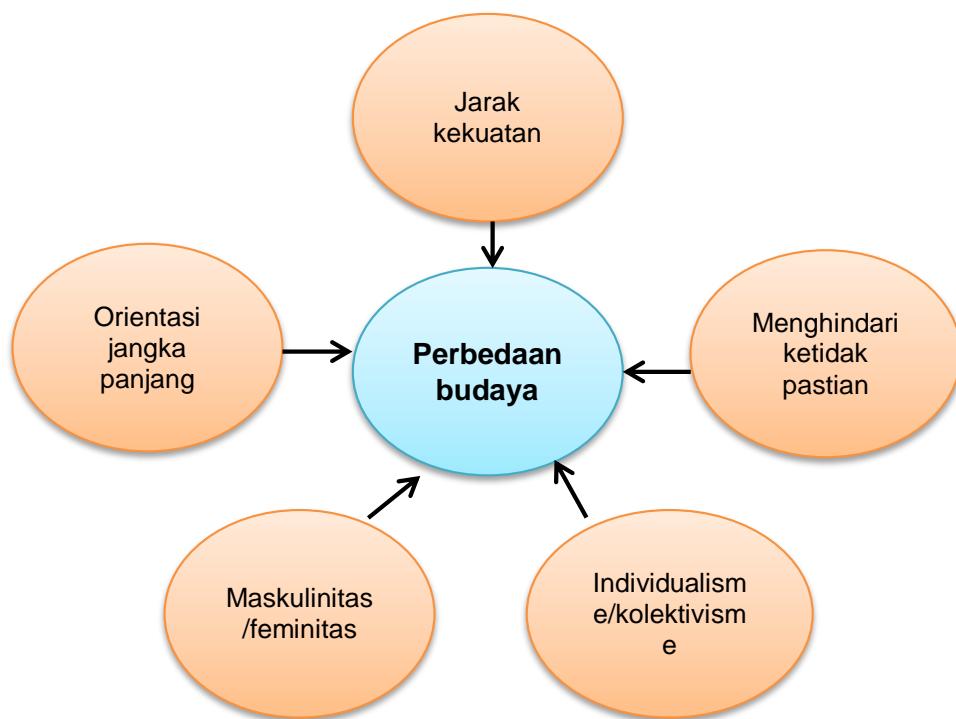
Banyak perusahaan telah atau sedang memiliki transaksi bisnis dengan orang-orang berlatar belakang budaya, baik bisnis antara negara, sebagai mitra kerja, pemasok dan juga mempekerjakan karyawan dari seluruh dunia. Karenanya, memiliki konsekuensi dengan melibatkan budaya untuk mencegah friksi dan mempererat hubungan sebagai tahap awal yang baik (Hofstede 1980,2001; sumber: Van Assen et.al 2009; www.cyborlink.com).

Dari hasil penelitiannya, Hofstede dapat mengidentifikasi empat dimensi perbedaan budaya di mana interaksi antara orang perbedaan nilai dan membantu untuk memahami perilaku tertentu antara lain (Gambar 2.13.1).

1. Jarak kekuatan
2. Individualisme vs kolektivitas
3. Maskulinitas vs feminitas
4. Menghindari ketidakpastian

Karena adanya perbedaan jarak negara-negara barat dan timur, ditambahkan dengan dimensi ke lima,

5. Orientasi jangka panjang vs orientasi jangka pendek



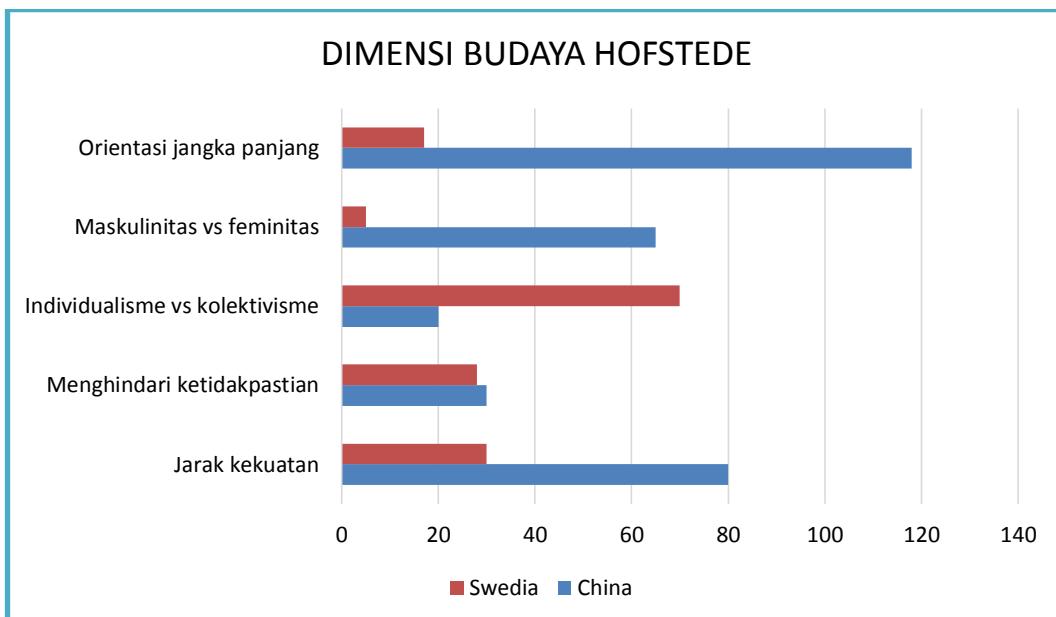
Gambar 2.13.1. Dimensi Budaya Hofstede

(sumber:blog.globalizationpartners; Van Assen et.al 2009)

1. Jarak kekuatan

Menurut Mulder (1977) jarak kekuatan ini diukur dengan Indek Jarak Kekuatan (PDI/*Power Distance Index*) yang didefinisikan sebagai kekuatan jarak antara atasan (bos) B dan subsidiari (S) / bawahan dalam hierarki adalah perbedaan sejauh mana B dapat menentukan perilaku S dan sejauh mana S dapat menentukan perilaku B. Apabila skor yang diperoleh lebih tinggi menunjukkan jarak yang lebih besar dalam kekuatan atau kekuasaan, sementara skor yang lebih rendah menunjukkan jarak yang lebih kecil.

Swedia dan China memiliki perbedaan besar dalam indek jarak kekuatan menurut Hofstede (1980) Swedia memiliki skor 31, sementara Cina memiliki skor 80. Hofstede (1980) melakukan survei tentang UAI (*The Uncertainty Avoidance Index*), yaitu indek yang berkaitan dengan ketidakpastian dan keadaan ambigu (Gambar 2.12.2).



Gambar 2.13.2. Dimensi Budaya antara Negara Swedia dan China

(Hofstede, 1980, sumber: kinakunskap.se/index.php)

2. Individualisme vs Kolektivisme

Sejauh mana individu dapat diintegrasikan ke dalam kelompok. Dimensi ini tidak memiliki konotasi politik dan mengacu pada kelompok dari pada individu. Budaya yang individualistik tempat penting pada pencapaian tujuan pribadi. Dalam masyarakat kolektivis, tujuan kelompok dan kesejahteraan yang dinilai atas individu.

3. Maskulinitas vs Feminitas

Distribusi peran emosional antara jenis kelamin. Dimensi ini mengukur tingkat kepentingan budaya yang menempatkan nilai-nilai stereotip maskulin seperti ketegasan, ambisi, kekuasaan, dan materialisme serta nilai-nilai stereotip feminin seperti penekanan pada hubungan manusia. Budaya yang tinggi pada skala maskulinitas umumnya memiliki perbedaan lebih menonjol antara jenis kelamin dan cenderung lebih kompetitif serta ambisius. Mereka yang menghasilkan budaya rendah pada dimensi ini memiliki perbedaan sedikit antara jenis kelamin dan menempatkan nilai tinggi pada hubungan pembangunan.

4. Menghindari ketidakpastian

Menghindari ketidakpastian dinyatakan dengan indek menghindari ketidakpastian (UAI / *Uncertainty Avoidance Index*) menunjukkan sejauh mana suatu budaya dari anggota – anggotanya merasa terancam oleh situasi ambigu.

5. Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek

Orientasi jangka panjang (LTO / *Long Term Orientation*) versus orientasi jangka pendek ini memiliki hubungan orientasi jangka panjang dan orientasi jangka pendek yang obligasi sosial dan menyelamatkan wajah seseorang. Negara-negara Asia, seperti Cina, Vietnam dan Jepang memiliki skor indek relatif tinggi pada LTOnya , sementara negara-negara Barat seperti Australia, Jerman dan Norwegia dengan skor relatif rendah.

Pada dekade terakhir, teori ini kurang dapat diaplikasikan karena akibat adanya globalisasi, di mana budaya antar negara telah dan sedang serta terus berbaur sehingga perbedaan kurang terlihat signifikan, di samping masalah kelompok budaya masyarakat tertentu belum dapat menjamin dapat mewakili suatu negara tertentu. Masalah kesalahpahaman masih selalu sering terjadi karena tidak ada dua individu yang sama dan individu menjadi satu di dunia.

Pustaka:

Hofstede 1980: Hofstede's Cultural Dimensions - Sweden and China.

http://kinakunskap.se/index.php?option=com_content&view=article&id=49:hofstedes-cultural-dimensions-sweden-and-china&catid=35:kina-interkulturell-kommunikation&Itemid=59 diunduh 29 April 2015

Hofstede, Geert. 1994 : *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations* 299 pages. Thousand Oaks CA: Sage Publications

Hofstede, Geert. 1996 : *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* New York, McGraw-Hill.

Hofstede, Geert. 1998 : *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures* 238 pages. Thousand Oaks CA: Sage Publications

Hofstede, G. 2001 : *Cultures Consequences : Comparing values, behaviours, institutions, and organisations across nations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Van Assen, M, Berg, G van den and Pietersma, P 2009 ; *Key management models*: Prentice Hall, second ed.

<http://blog.globalizationpartners.com/elearning-110n.aspx>
diunduh 3 Juni 2015

<http://news.telelangue.com/en/2011/09/cultural-theory>
diunduh 5 Mei 2015

<http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>
diunduh 5 Juni 2015

<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/dimensions.html>
diunduh 5 juni 2015

SMART LEADERSHIP

Being A Decision Maker #2

Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin memiliki peran yang penting. Pemimpin ibarat nakhoda dari sebuah kapal besar. Meskipun banyak elemen yang mendukung sebuah kapal tetap berlayar, nakhoda merupakan orang yang memastikan semuanya berjalan baik. Nakhoda juga merupakan pengambil keputusan ketika terjadi sesuatu dengan kapal tersebut. Menjadi pemimpin tidak mudah, dibutuhkan wawasan dan pengalaman yang teruji untuk tetap menjaga ritme organisasi berjalan dengan baik.

Buku ini hadir untuk memberikan wawasan kepada pemimpin dan calon pemimpin, tentang bagaimana sikap seorang pemimpin. Dalam buku ini diuraikan paparan singkat berupa pengalaman, teori-teori, dan sikap-sikap seorang pemimpin dalam menghadapi sesuatu. Dengan bahasa yang ringan namun padat, buku ini diharapkan mampu membentuk karakter Anda sebagai seorang pemimpin dan calon pemimpin.

Diterbitkan Atas Kerjasama



email: ideyana.unud@gmail.com

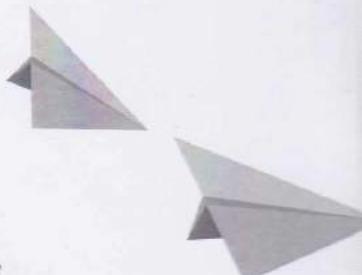
Penerbit ANDI

Jl. Beo 38-40 Yogyakarta

Telp. (0274) 561881 Fax. (0274) 588282

e-mail: penerbitan@andipublisher.com

website: www.andipublisher.com



Dapatkan Info Buku Baru, Kirim e-mail: info@andipublisher.com