

Bab

**5**

**Pengembangan Kemampuan Konsep dalam Audit Strategik**

## Materi Minggu 5

### Pengembangan Kemampuan Konsep dalam Audit Strategik dan Metode Kasus

#### 5.1 Kemampuan Konsep dalam Bisnis

Pada abad ke-20 di era industri-industri raksasa menguasai pasar dunia dan zaman di mana peluang datang dan pergi dengan cepat, kebutuhan akan inovasi dalam strategi/konsep bisnis perusahaan perlu mengimbangi kecepatan zaman. Konsep bisnis *continuous improvement* yang digunakan pada era abad ke-20 dinilai tidak dapat mengimbangi dengan perkembangan zaman. Hal ini ditunjukkan pada tahun 1991 hingga 2001, dari 284 perusahaan hanya 25 perusahaan saja yang dapat menghasilkan *top-quartile returns* untuk 5 tahun selama kurun waktu 10 tahun. Hal ini dikarenakan strategi/konsep bisnis yang digunakan sudah usang.

Inovasi non-linier diperlukan sebagai satu-satunya jalan untuk melepaskan diri dari keadaan ini. Inovasi ini disebut juga inovasi radikal. Inovasi ini berfondasi pada peningkatan kompetensi inti bisnis dan strategi fisik (aset). Inovasi dalam strategi/konsep bisnis menandai masuknya era revolusi dalam pasar dunia. Era revolusi pasar dunia membawa harapan dan peluang bisnis yang baru bagi perusahaan. Perkembangan teknologi memungkinkan bagi perusahaan kini untuk bekerja berdasarkan visi/imajinasi mereka akan masa depan dan bukan lagi mereferensi ke masa lalu. Realitas virtual dan *global search engine* telah mewujudkan *timeless dream* bagi semua pelaku bisnis.

Menurut Gary Hamel dalam bukunya '*Leading the revolution*' (2002) mengatakan inovasi konsep bisnis meliputi 4 komponen utama, yaitu:

a. Strategi inti (*core strategy*)

Komponen di mana perusahaan memilih strategi untuk bersaing di dalam pasar bisnis. Komponen ini terdiri dari misi bisnis, lingkup pasar/produk, dan dasar untuk diferensiasi. Contoh, misi bisnis *Rip Curl International* adalah untuk merancang produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan peselancar di seluruh dunia. Lingkup pasar/produk *Rip Curl International* adalah produk-produk yang digunakan oleh para peselancar. Sebuah peselancar membutuhkan papan selancar, *wetsuit*, *board shorts*, kacamata dan pakaian selancar. Model bisnis *Rip Curl* berusaha untuk memastikan hal tersebut kompetitif dalam memenuhi misi ini.

b. Sumber daya strategik (*strategic resource*)

Sumber daya yang spesifik, keterampilan dan proses yang tersedia hanya untuk perusahaan tersebut merupakan apa yang disebut sebagai sumber daya strategik. Sumber daya seringkali penting untuk pelaksanaan strategi inti.

Sumber daya strategik juga mencakup keterampilan khusus (kompetensi inti), proses sumber daya dan kemampuan yang perusahaan pegang. Sebuah sumber daya strategis juga harus unik, berharga kepada pelanggan dan dialihkan kepada peluang baru.

c. Antarmuka pelanggan (*customer interface*)

Antarmuka pelanggan mengacu pada bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan terdiri dari empat komponen:

- *Fulfilment and support* mengacu pada cara produk dan jasa diberikan atau mencapai konsumen yang dituju.
- *Information and insight* mengacu pada pengetahuan yang dikumpulkan dari, dibuat tersedia untuk, dan dimanfaatkan oleh pelanggan. Informasi ini digunakan untuk merancang dan mempromosikan produk dan layanan baru dan yang sudah ada.
- *Relationship dynamics* mengacu pada bagaimana perusahaan berinteraksi dengan konsumen dan apa reaksi pelanggan yang mungkin muncul dari interaksi ini.
- *Pricing structure* mengacu pada berapa harga yang ditempatkan untuk produk atau layanan.

Semua interaksi komponen di atas menentukan bagaimana pelanggan menggunakan produk dan layanan yang diberikan.

d. Jaringan nilai (*value network*)

Sebuah jaringan nilai adalah sekelompok pemasok, mitra dan asosiasi independen yang sangat penting untuk perusahaan. Seringkali anggota jaringan nilai bertanggungjawab untuk proses yang terlibat dalam pengiriman atau penciptaan produk atau jasa.

Terdapat juga komponen yang menjembatani ke-4 elemen tersebut bersama, komponen itu antara lain:

a. Manfaat pelanggan (*customer benefits*)

Komponen jembatan dari antarmuka pelanggan (*customer interface*) dan strategi inti (*core strategy*) ini sudah cukup jelas. Untuk strategi untuk memiliki kesempatan untuk sukses itu harus didasarkan pada pemahaman yang baik tentang manfaat apa yang pelanggan cari, bagaimana perasaan mereka tentang alternatif yang ada, seberapa mudahkah manfaat produk/layanan baru dirasakan, dan yang paling penting adalah seberapa efektifkah produk/layanan baru memenuhi kebutuhan pelanggan. Manfaat dapat sifatnya berwujud (*tangible*) terkait dengan fitur produk dan tidak berwujud (*intangible*) terkait dengan berhubungan dengan merek.

b. Konfigurasi (*configuration*)

Komponen jembatan dari strategi inti (*core strategy*) dan sumber daya strategik (*strategic resource*) yang terkait dengan konfigurasi perusahaan. Konfigurasi mengacu pada cara sumber daya strategik yang dikelola bersama untuk memenuhi strategi inti. Bagaimana tim dikelola, bisnis dirancang, dan pemilihan staf adalah bentuk tindakan konfigurasi antara strategi inti dan sumber daya strategik.

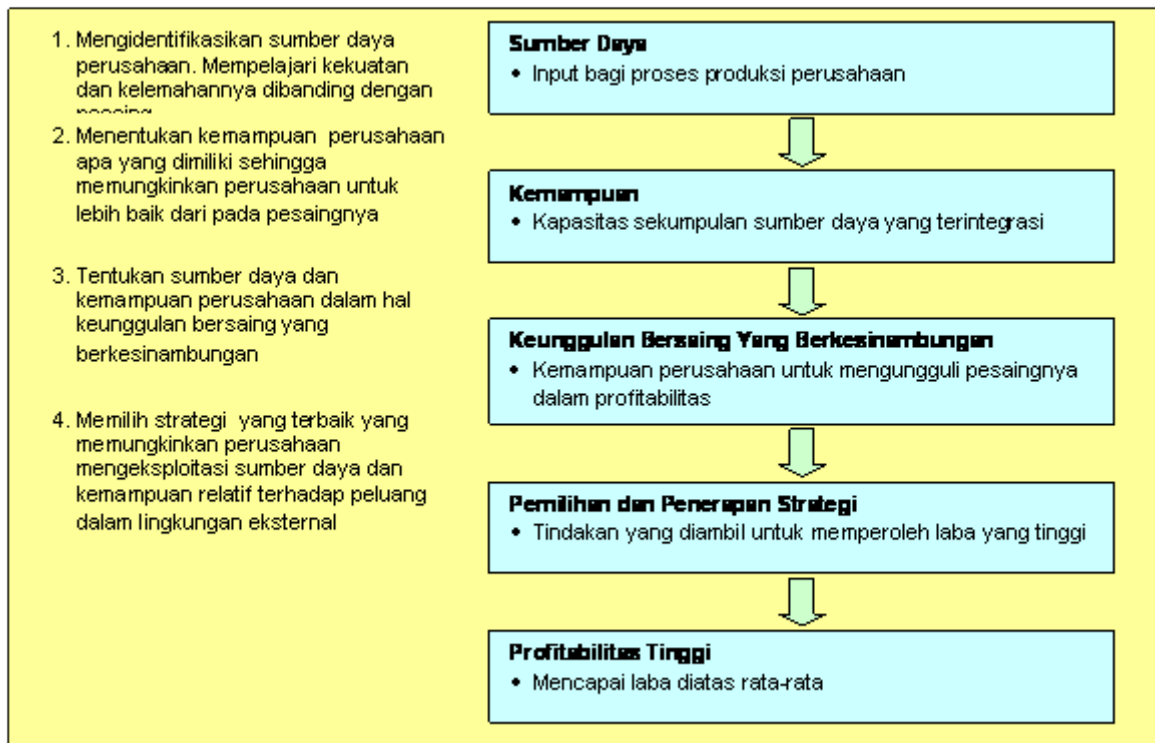
c. Batasan perusahaan (*company boundaries*)

Komponen jembatan dari sumber daya strategik (*strategic resource*) dan jaringan nilai (*value network*) adalah batasan perusahaan. Ini adalah kegiatan yang perusahaan akan berusaha untuk melakukannya dan juga pihak-pihak yang lebih efisien dan menguntungkan untuk melakukan *outsourcing* ke jaringan nilainya. Sebagai contoh, banyak perusahaan fashion melakukan *outsourcing* dan memilih dengan cermat pabrik manufaktur sambil mengontrol pemilihan bahan baku serta menentukan standar manufaktur.

Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen

dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata (Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoslisson, 1997). Memiliki daya saing strategis dan laba di atas rata-rata adalah tantangan untuk perusahaan.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoslisson (1997) mengatakan, terdapat beberapa model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input strategis bagi langkah suatu perusahaan, dan salah satu di antaranya adalah model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi.



Gambar 5.1

### Model Berbasis Sumber Daya untuk Profitabilitas Tinggi

Model ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan sumber utama profitabilitasnya. Juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik. Karenanya seluruh perusahaan bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategis yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing.

Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang, modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer yang berbakat. Umumnya sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi.

Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Misalnya sepotong mesin canggih hanya dapat menjadi sumber daya yang relevan secara strategis jika digunakan bersama aspek operasi lainnya (seperti pemasaran dan pekerjaan pegawai).

Melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integratif melakukan suatu tugas atau aktivitas. Kemampuan adalah hasil dari suatu kelompok sumber daya terintegrasi. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan memiliki potensi sebagai dasar keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Potensi ini direalisasikan apabila sumber daya dan kemampuan tersebut berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Sumber daya (istilah sumber daya juga mencakup kemampuan) adalah berharga hanya jika memungkinkan perusahaan menggunakan kesempatan dan/atau menetralkan ancaman dalam lingkungan eksternalnya; Sumber daya disebut langka apabila, jika ada, hanya dimiliki oleh sedikit pesaing yang ada maupun yang mungkin ada; Sumber daya disebut tak dapat ditiru apabila perusahaan lain tidak dapat memperolehnya; serta tidak dapat digantikan jika tidak memiliki ekuivalen yang strategis. Apabila kriteria-kriteria tersebut dipenuhi, sumber daya dan kemampuan menjadi kompetensi inti dan dapat berlaku sebagai dasar keunggulan bersaing perusahaan, daya saing strategis, dan kemampuannya untuk mendapat laba di atas rata-rata.

## 5.2 Pelaksanaan Pemeriksaan Strategis (Audit)

Bagian akhir dari proses manajemen strategik adalah proses evaluasi strategi (audit manajemen). Komponen ini memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pengambil keputusan mengenai apakah semua rencana kerja dapat diimplementasikan sesuai rencana, atau mungkin perlu adanya perubahan rencana.

Penekanan audit manajemen adalah pada proses manajemennya, khususnya pada prosedur perencanaan, organisasi, dan pengendalian aktivitas yang dipilih untuk diaudit.

Penyelidikan yang akan dilakukan, data yang akan diuji, dan teknik yang akan diterapkan akan bervariasi tergantung organisasinya. Meskipun demikian, pekerjaan ini tetap perlu dilakukan secara profesional. Tahapan pelaksanaan pemeriksaan strategis (audit) pada umumnya meliputi hal-hal berikut ini:

### a. Usulan dan pengenalan

Sebelum tahap audit dilakukan, auditor dan manajemen perusahaan sebaiknya dipertemukan dulu untuk menciptakan hubungan baik. Dalam kesempatan itu, auditor dapat mengetahui tujuan perusahaan secara keseluruhan untuk menilai tiap aktivitas unit atau fungsi dalam organisasi perusahaan. Di samping itu, auditor harus mendapatkan dan menelaah informasi lain seperti aktivitas yang dilaksanakan, tipe pengendalian yang diimplementasikan, struktur organisasi, dan posisi unit organisasi dalam organisasi secara keseluruhan. Fase ini juga dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi potensi-potensi masalah yang mungkin ada.

### b. Survei pendahuluan

Pada tahap ini, auditor melakukan penilaian pendahuluan atas aktivitas yang akan dinilai. Hasilnya adalah berupa informasi mengenai fungsional perusahaan untuk memonitor kinerja perusahaan. Jadi, tujuan utama tahap ini adalah untuk memperoleh pandangan umum mengenai fungsional perusahaan dan operasinya serta beberapa petunjuk dari aktivitas khusus yang dapat menjamin dilakukannya penelaahan yang detail selama tahap audit.

### c. Penelaahan yang lebih rinci

Setelah aktivitas fungsional yang akan disudit diidentifikasi, selanjutnya ditentukan kriteria kerjanya. Puncak tahap ini adalah merumuskan dan mendesain program kerja yang rinci untuk audit

yang lebih mendalam. Program kerja tersebut termasuk menentukan teknik audit khusus yang akan dipakai.

d. Pengujian detail

Pada tahap ini, akan ditentukan kemutakhiran, kelengkapan, dan akurasi data. Tujuan secara keseluruhan adalah mengidentifikasi area yang akan menjamin perhatian manajemen. Pengujian audit yang lebih rinci dapat diarahkan terhadap, misalnya sasaran dan tujuan dalam anggaran yang telah diotorisasi, informasi yang ada bagi manajemen yang telah dimanfaatkan, dan aktivitas operasional mencapai hasil yang diharapkan.

e. Pengembangan dan penelaahan temuan audit

Dalam menilai kinerja operasional, pertama-tama yang perlu dilakukan adalah mendefinisikan standar operasional atau kriteria penilaian. Auditor harus mempunyai cukup pengetahuan dan pengalaman mengenai aktivitas yang diaudit agar dapat mengembangkan kriteria evaluasi yang memadai.

f. Pelaporan

Keberhasilan pemeriksaan manajemen tergantung pada mutu laporan yang dihasilkan. Laporan pemeriksaan manajemen adalah alat formal untuk memberitahukan manajemen puncak tentang temuan auditor yang signifikan serta rekomendasinya. Masalah atau temuan yang tidak signifikan hendaknya tidak dilaporkan. Kalau manajemen dapat diyakinkan untuk bertindak sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, audit secara keseluruhan barulah akan bermanfaat.

g. Tindak lanjut setelah audit

Tujuan penelaahan tindak lanjut adalah untuk memastikan bahwa rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan audit benar-benar telah dilaksanakan. Apabila manajemen tidak melakukan tindakan korektif yang dimaksud, carilah penjelasan mengapa manajemen gagal melakukan hal itu.

### 5.3 Pemecahan dan Metode Kasus

Metode pemecahan kasus audit manajemen yang sering digunakan dalam perusahaan disebut metode matriks SWOT. Matriks SWOT (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) merupakan metode pencocokan (*matching tool*) yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

a. Strategi SO (Strength – Opportunity)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluan yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

b. Strategi WO (Weakness – Threat)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk

memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (*joint venture*) dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

c. Strategi ST (Strength – Threat)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

d. Strategi WT (Weakness – Opportunity)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti merger, *declared bankruptcy*, *retrench*, atau *liquidation*.

Matriks SWOT memerlukan *key success factors*. Pada matriks ini, menentukan *key success factors* untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan keputusan yang baik. Sementara itu, tidak ada satu pun *matching tool* yang dianggap paling baik.

Representasi skematis dari matriks SWOT dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

SW  OT	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESS (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5 – 10 faktor- faktor kekuatan internal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5 – 10 faktor- faktor kelemahan Internal</li> </ul>
<b>OPPORTUNITY (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5 – 10 faktor- faktor peluang Eksternal</li> </ul>	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>TREATHS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5 – 10 faktor- faktor ancaman Eksternal</li> </ul>	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 5.2**

**Matriks SWOT**

Matriks SWOT terdiri dari 9 sel. Ada 4 sel untuk *key success factors*, 4 sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas). Keempat sel strategi berlabelkan SO, WO, ST, dan

WT untuk *resultant strategy* yang dikembangkan melalui *key success factors* pada sel yang berlabelkan S, W, O, dan T.

Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:

- 1) Buat daftar peluang (*opportunity*) eksternal perusahaan.
- 2) Buat daftar ancaman (*threat*) eksternal perusahaan.
- 3) Buat daftar kekuatan (*strength*) kunci internal perusahaan.
- 4) Buat daftar kelemahan (*weakness*) kunci internal perusahaan.
- 5) Cocokkan kekuatan-kekuatan (*strength*) internal dan peluang-peluang (*opportunity*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi SO.
- 6) Cocokkan kelemahan-kelemahan (*weakness*) internal dan peluang-peluang (*opportunity*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi WO.
- 7) Cocokkan kekuatan-kekuatan (*strength*) internal dan ancaman-ancaman (*threat*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi ST.
- 8) Cocokkan kelemahan-kelemahan (*weakness*) internal dan ancaman-ancaman (*threat*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi WT.

Perlu diketahui bahwa kegunaan dari setiap alat pada *matching stage* adalah untuk membangkitkan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Jadi, tidak semua strategi dikembangkan di dalam matriks SWOT.

### **SOAL-SOAL LATIHAN**

**Jawablah soal essay di bawah ini, yang menurut pendapat Anda benar.**

1. Jelaskan 4 komponen dalam inovasi konsep bisnis?
2. Jelaskan 3 komponen jembatan dalam inovasi konsep bisnis?
3. Sebutkan 7 tahapan pemeriksaan strategis (audit)?
4. Jelaskan dengan singkat 4 tipe strategi dalam matriks SWOT?
5. Sebutkan analisis- analisis yang menunjukkan 4 faktor kunci sukses perusahaan?