



PILIHAN GANDA

1. Diversifikasi bisnis tidak sejenis dapat memberikan dampak finansial yang luas dibandingkan perusahaan berdiri sendiri (*stand alone*). Untuk itu eksekutif harus melakukan tiga hal berikut:
 - A. Melakukan diversifikasi dalam bisnis yang dapat menghasilkan *earning* dan ROI fluktuatif; negosiasi harga perolehan bisnis yang menguntungkan; melakukan *low level managerial oversight* dan *resource sharing*, alokasi sumber daya keuangan dan manajemen portofolio, atau restrukturisasi bisnis yang kinerjanya cukup bagus
 - B. Melakukan diversifikasi dalam bisnis yang dapat menghasilkan secara konsisten *earning* dan ROI, negosiasi harga perolehan bisnis yang menguntungkan, melakukan *high level managerial oversight* dan *resource sharing*, alokasi sumber daya keuangan dan manajemen portofolio, atau restrukturisasi bisnis yang kinerjanya kurang bagus
 - C. Melakukan diversifikasi dalam bisnis yang dapat menghasilkan *earning* dan ROI fluktuatif, negosiasi harga perolehan bisnis yang menguntungkan, melakukan *high level managerial oversight* dan *resource sharing*, alokasi sumber daya keuangan dan manajemen portofolio, atau restrukturisasi bisnis yang kinerjanya cukup bagus
 - D. Melakukan diversifikasi dalam bisnis yang dapat menghasilkan secara konsisten *earning* dan ROI, negosiasi harga perolehan bisnis yang *win-win solution*, melakukan *low level managerial oversight* dan *resource sharing*, alokasi sumber daya keuangan dan manajemen portofolio, atau restrukturisasi bisnis yang kinerjanya kurang bagus



2. Persaingan industri yang cenderung melemah karena adanya produk pengganti terjadi ketika:
 - A. Produk pengganti yang tersedia lemah untuk dibedakan satu sama lain
 - B. Pembeli produk sedikit jumlahnya
 - C. Pesaing memiliki daya tawar yang kuat terhadap pemasok dan pelanggan yang berpengaruh
 - D. Pembeli mengalami *switching cost* yang tinggi dan produk pengganti berharga lebih tinggi relatif terhadap kualitas, kinerja, dan atribut lainnya yang mereka berikan

3. Manakah dari pernyataan berikut ini yang benar mengenai strategi diversifikasi ke bisnis yang tidak terkait (*unrelated*):
 - A. Ditujukan bukan untuk mencapai fit keuangan yang baik (*financial fit*)
 - B. Adalah cara terbaik bagi perusahaan untuk lulus *attractiveness test* dalam memilih yang jenis usaha atau industri yang akan dimasukinya
 - C. Mendiskonto pentingnya manfaat fit strategis (*strategic fit*) dan lebih berfokus pada membangun dan mengelola kelompok usaha yang mampu memberikan kinerja keuangan yang baik terlepas dari industri bisnis yang dimasukinya
 - D. Berkonsentrasi pada diversifikasi ke bisnis di mana sebuah perusahaan dapat memanfaatkan penggunaan nama merek terkenal dengan cara menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham

4. Teori kontinjensi kepemimpinan didasarkan pada keyakinan bahwa:
 - A. Ada satu gaya kepemimpinan yang sesuai untuk semua manager
 - B. Ada satu gaya kepemimpinan yang tepat untuk semua situasi
 - C. Tidak ada gaya tunggal kepemimpinan yang tepat untuk semua situasi
 - D. Tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai untuk semua manager



5. Tingkatan strategi kalau disusun sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan akan terdiri atas:
- A. Strategi fungsional, strategi bisnis, dan strategi korporasi
 - B. *Positioning, differentiation, dan brand*
 - C. Perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, dan pengendalian strategi
 - D. Strategi besar, menengah, dan kecil
6. Strategi korporasi berbeda dengan strategi unit bisnis. Perbedaan utama dua strategi tersebut adalah:
- A. Strategi korporasi adalah bagaimana mengelola kegiatan tertentu dalam bisnis dengan cara yang mendukung strategi bisnis; strategi unit bisnis adalah bagaimana mengelola strategis dalam setiap area fungsional, menguraikan dengan detail dan lengkap
 - B. Strategi korporasi adalah cara untuk mendapatkan keuntungan dari mengelola satu bisnis; strategi unit bisnis adalah bagaimana untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dari suatu lini bisnis
 - C. Strategi korporasi adalah cara untuk mendapatkan keuntungan dari mengelola satu bisnis; strategi unit bisnis adalah bagaimana mengelola strategis dalam setiap area fungsional, menguraikan dengan detail dan lengkap
 - D. Strategi korporasi adalah cara untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi satu baris bisnis; strategi unit bisnis adalah bagaimana mengelola kegiatan tertentu dalam bisnis yang sifatnya mendukung strategi bisnis
7. Strategi transnasional memiliki keunggulan berikut ini, kecuali:
- A. Menawarkan benefit respon lokal dan integrasi global
 - B. Memungkinkan terjadinya transfer dan sharing sumber daya dan kapabilitas antar batasan wilayah
 - C. Biaya lebih rendah karena skala dan lingkup ekonomis
 - D. Memberikan benefit dari koordinasi yang fleksibel



8. Strategi untuk menjadi *low-cost provider* cenderung lebih menarik daripada strategi diferensiasi atau strategi *best-cost/focus-market niche*, ketika:
- A. Cara untuk mencapai diferensiasi produk yang menarik calon pembeli beragam
 - B. Pembeli menggunakan produk dengan beragam cara berbeda dan mempunyai *switching cost* yang tinggi
 - C. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan pesaing identik, standar, dan serupa
 - D. *Barrier to entry* tinggi dan persaingan dari produk substitusi relatif lemah
9. Manakah dari pernyataan berikut ini yang bukan contoh dari *blue-ocean market strategy*?
- A. Industri lelang *online* eBay
 - B. Kedai kopi Starbucks
 - C. Pengiriman paket satu hari oleh FedEx
 - D. Metode logistik dan distribusi Walmart



10. Perbedaan utama/esensial antara pendekatan "*think global, act global*" dan "*think global, act lokal*" dalam pembuatan strategi adalah:
- A. *Think global, act global*: perusahaan memerlukan koordinasi strategi di berbagai negara
Think global, act local: tidak atau hanya sedikit memerlukan koordinasi strategi antar negara
 - B. *Think global, act global*: bertujuan agar perusahaan dapat mengimplementasikan model bisnis yang serupa di berbagai negara.
Think global, act local: bertujuan untuk mengimplementasikan model bisnis yang disesuaikan dengan karakter *local market*
 - C. *Think global, act local*: memberikan ruang bagi manager untuk membuat variasi strategi minor untuk dapat lebih memuaskan pembeli lokal dan menyesuaikan diri dengan kondisi pasar, sedangkan *think global, act global* tidak.
 - D. *Think global, act local*: digunakan ketika perusahaan menjual *standardized product*
Think global, act local: digunakan ketika perusahaan menjual *differentiated product*
11. Peran strategis dari system *reward* adalah untuk:
- A. Memberikan kompensasi kepada karyawan agar menjalankan tugas dengan baik
 - B. Meningkatkan semangat karyawan dengan cara yang menciptakan kepuasan kerja
 - C. Meningkatkan komitmen karyawan dalam mensukseskan strategi perusahaan dan meningkatkan kualitas operasional perusahaan melalui pemberian kompensasi baik secara *monetarily*, maupun *non-monetarily*, sebagai penghargaan atas kontribusi mereka
 - D. Meningkatkan produktivitas dan membantu menurunkan biaya tenaga kerja perusahaan secara keseluruhan



12. Perusahaan yang resistan terhadap perubahan memiliki karakter berikut:
- A. Tidak menyukai sistem kompensasi yang memberikan insentif dengan dasar kinerja dan kurang mendukung usaha pemberdayaan karyawan
 - B. Lebih menyukai strategi yang menghindari resiko dan kurang berinovasi pada aktivitas *value chain* sehingga sering kali menjadi *follower* daripada *leader* dalam menginisiasi perubahan pasar suatu industri
 - C. Cenderung untuk selalu memastikan bahwa perusahaan menjalankan strategi bisnis yang aman dan tidak beresiko tinggi
 - D. Umumnya dijalankan oleh manager yang kurang memperhatikan standar etika
13. Tantangan pemimpin untuk melakukan tindakan penyesuaian ketika perusahaan tidak berjalan dengan baik, di antaranya meliputi:
- A. Mengetahui kapan seharusnya pemimpin memilih antara mengganti karyawan yang berperforma rendah atau mengalokasikan dana untuk memberikan pelatihan kepada mereka
 - B. Menentukan pilihan antara melakukan penyesuaian yang akan meningkatkan target performa atau target finansial
 - C. Melakukan analisis yang menyeluruh mengenai situasi perusahaan dan memiliki penilaian bisnis yang baik sehingga dapat memastikan implementasi perbaikan yang dijalankan berjalan dengan semestinya
 - D. Mempunyai kemampuan analitis yang dapat memisahkan antara masalah yang datang dari strategi yang buruk atau masalah yang datang dari implementasi strategi yang buruk



14. Sebuah perusahaan dikatakan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika:
- A. Memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal dibandingkan pesaing dan hal ini bersifat sementara sampai pesaing melakukan upaya terbaik untuk mencapai atau melampaui keunggulan perusahaan
 - B. Memenuhi kebutuhan pelanggan secara maksimal dibandingkan pesaing dan hal ini bersifat jangka menengah sampai pesaing melakukan upaya terbaik untuk mencapai atau melampaui keunggulan perusahaan
 - C. Memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif atau efisien dibandingkan pesaing dan hal ini bersifat tahan lama meskipun pesaing melakukan upaya terbaik untuk mencapai atau melampaui keunggulan perusahaan
 - D. Memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien dibandingkan pesaing dan hal ini bersifat jangka pendek sampai pesaing mencapai keunggulan setara perusahaan
15. Lima tahapan proses manajemen stratejik yang saling berhubungan dan terintegrasi adalah:
- A. Tahap pengembangan visi, misi, dan nilai perusahaan; tahap penetapan tujuan; tahap merencanakan strategi untuk mencapai tujuan dan membawa perusahaan ke jalur yang ditetapkan; tahap eksekusi strategi; tahap pengawasan, evaluasi kinerja, dan penyesuaian korektif
 - B. Tahap pengembangan visi, misi, dan nilai perusahaan; tahap merencanakan strategi untuk mencapai tujuan dan membawa perusahaan ke jalur yang ditetapkan; tahap penetapan tujuan; tahap eksekusi strategi; tahap pengawasan, evaluasi kinerja, dan penyesuaian korektif
 - C. Tahap pengembangan visi, misi, dan nilai perusahaan; tahap merencanakan strategi untuk mencapai tujuan dan membawa perusahaan ke jalur yang ditetapkan; tahap eksekusi strategi; tahap penetapan tujuan; tahap pengawasan, evaluasi kinerja, dan penyesuaian korektif
 - D. Tahap merencanakan strategi untuk mencapai tujuan dan membawa perusahaan ke jalur yang ditetapkan; tahap eksekusi strategi; tahap pengembangan visi, misi, dan nilai perusahaan; tahap penetapan tujuan; tahap pengawasan, evaluasi kinerja, dan penyesuaian korektif



16. Sebuah strategi dikatakan fit jika:

- A. Sesuai dengan kompetitif internal, sesuai dengan sumber daya dan kapabilitas kompetitif dan didukung oleh seperangkat aktivitas fungsional (*customer chain management*, operasional, penjualan dan pemasaran, dan lain-lain), dan berevolusi sehingga selalu sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan bahkan ketika terjadi perubahan kondisi eksternal dan internal
- B. Sesuai dengan industri dan kondisi kompetitif, sesuai dengan sumber daya dan kapabilitas kompetitif dan didukung oleh seperangkat aktivitas eksternal (*supply chain management*, operasional, penjualan dan pemasaran, dan lain-lain), dan berevolusi sehingga selalu sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan bahkan ketika terjadi perubahan kondisi eksternal dan internal
- C. Sesuai dengan industri dan kondisi kompetitif, sesuai dengan sumber daya dan kapabilitas kompetitif dan didukung oleh seperangkat aktivitas fungsional (*supply chain management*, operasional, penjualan dan pemasaran, dan lain-lain), dan ber-evolusi sehingga selalu sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan bahkan ketika terjadi perubahan kondisi eksternal dan internal
- D. Sesuai dengan industri dan kondisi kompetitif, sesuai dengan sumber daya dan kapabilitas kompetitif dan didukung oleh seperangkat aktivitas pelengkap (*supply chain management*, operasional, penjualan dan pemasaran, dan lain-lain), dan ber-evolusi sehingga selalu sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan tetapi tidak sejalan dengan perubahan kondisi eksternal dan internal



17. Lingkungan kompetitif dan industri dari perusahaan terangkum dalam pertanyaan berikut:
- A. Apakah industri menawarkan peluang atraktif untuk bertumbuh? Kekuatan kompetitif apa yang dihadapi oleh industri dan seberapa besar kekuatan tersebut? Faktor apa yang mendorong perubahan dalam industri, dan dampak perubahan tersebut terhadap intensitas kompetitif dan profitabilitas industri? Faktor kunci apa untuk meraih keberhasilan kompetitif dalam industri?
 - B. Apakah industri menawarkan peluang atraktif untuk bertumbuh? Kekuatan kompetitif apa yang dihadapi oleh industri dan seberapa besar kekuatan tersebut? Faktor apa yang mendorong stabilitas dalam industri, dan dampak perubahan tersebut terhadap intensitas kompetitif dan pertumbuhan industri? Faktor kunci apa untuk meraih keberhasilan kompetitif dalam industri?
 - C. Apakah industri menawarkan peluang minimalis untuk bertumbuh? Kekuatan kompetitif apa yang dihadapi oleh industri dan seberapa besar kekuatan tersebut? Faktor apa yang mendorong perubahan dalam industri, dan dampak perubahan tersebut terhadap intensitas kompetitif dan profitabilitas industri? Faktor kunci apa untuk menunda keberhasilan kompetitif dalam industri?
 - D. Apakah industri menawarkan peluang atraktif untuk bertumbuh? Kekuatan kompetitif apa yang dihadapi oleh industri dan seberapa besar perusahaan menekan kekuatan tersebut? Faktor apa yang mendorong stabilitas dalam industri, dan dampak perubahan tersebut terhadap volatilitas kompetitif dan profitabilitas industri? Faktor kunci apa untuk menunda keberhasilan kompetitif dalam industri?



18. Ancaman dari pendatang baru dirasakan kuat oleh perusahaan ketika:
- A. Hambatan memasuki industri tinggi, anggota industri tidak dapat menghalangi pendatang baru, ada sekelompok besar pendatang potensial dan beberapa diantaranya memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan masuk yang rendah, adanya anggota industri yang memperluas jangkauan pasar dengan masuk ke segmen produk atau wilayah geografis yang belum pernah dimasuki sebelumnya
 - B. Hambatan memasuki industri rendah, anggota industri tidak dapat menghalangi pendatang baru, ada sekelompok besar pendatang potensial dan beberapa diantaranya memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan masuk yang tinggi, adanya anggota industri yang memperluas jangkauan pasar dengan masuk ke segmen produk atau wilayah geografis yang sudah pernah dimasuki sebelumnya
 - C. Hambatan memasuki industri rendah, anggota industri tidak dapat menghalangi pendatang baru, ada sekelompok besar pendatang potensial dan beberapa diantaranya memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan masuk yang tinggi, adanya anggota industri yang memperluas jangkauan pasar dengan masuk ke segmen produk atau wilayah geografis yang belum pernah dimasuki sebelumnya
 - D. Hambatan memasuki industri tinggi, anggota industri tidak dapat menghalangi pendatang baru, ada sekelompok besar pendatang potensial dan beberapa diantaranya memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan masuk yang tinggi, adanya anggota industri yang memperluas jangkauan pasar dengan masuk ke segmen produk atau wilayah geografis yang sudah pernah dimasuki sebelumnya



19. Tekanan kompetitif dari produk substitusi dirasakan tinggi ketika:
- A. Barang substitusi selalu tersedia atau selalu mengalami perkembangan, barang substitusi memiliki fitur yang lebih baik, pembeli menghadapi biaya rendah ketika berpindah ke barang substitusi
 - B. Barang substitusi selalu tersedia atau selalu mengalami perkembangan, barang substitusi memiliki fitur yang lebih sederhana, pembeli menghadapi biaya rendah ketika berpindah ke barang substitusi
 - C. Barang substitusi selalu tersedia atau selalu mengalami perkembangan, barang substitusi memiliki fitur yang lebih baik, pembeli menghadapi biaya tinggi ketika berpindah ke barang substitusi
 - D. Barang substitusi selalu tersedia tetapi tidak selalu mengalami perkembangan, barang substitusi memiliki fitur yang lebih baik, pembeli menghadapi biaya rendah ketika berpindah ke barang substitusi



20. Supplier memiliki *bargaining power* rendah ketika:

- A. Banyak supplier, barang yang disediakan termasuk komoditi yang dapat dibeli dari supplier lain, biaya beralih ke supplier lain tinggi, adanya barang substitusi, revenue dari supplier sebagian besar tergantung dari industri, jumlah supplier relatif lebih banyak dibandingkan jumlah anggota dalam industri dan tidak ada supplier dengan pangsa pasar yang besar, anggota industri memiliki kemampuan menghasilkan sendiri produk yang dibeli dari supplier
- B. Banyak supplier, barang yang disediakan termasuk komoditi yang dapat dibeli dari supplier lain, biaya beralih ke supplier lain rendah, tidak ada barang substitusi, revenue dari supplier sebagian besar tergantung dari industri, jumlah supplier relatif lebih sedikit dibandingkan jumlah anggota dalam industri dan tidak ada supplier dengan pangsa pasar yang besar, anggota industri memiliki kemampuan menghasilkan sendiri produk yang dibeli dari supplier
- C. Banyak supplier, barang yang disediakan termasuk komoditi yang dapat dibeli dari supplier lain, biaya beralih ke supplier lain rendah, adanya barang substitusi, revenue dari supplier sebagian besar tergantung dari industri, jumlah supplier relatif lebih banyak dibandingkan jumlah anggota dalam industri dan tidak ada supplier dengan pangsa pasar yang besar, anggota industri memiliki kemampuan menghasilkan sendiri produk yang dibeli dari supplier
- D. Banyak supplier, barang yang disediakan termasuk komoditi yang dapat dibeli dari supplier lain, biaya beralih ke supplier lain tinggi, adanya barang substitusi, revenue dari supplier sebagian besar tergantung dari industri, jumlah supplier relatif lebih banyak dibandingkan jumlah anggota dalam industri dan ada supplier dengan pangsa pasar yang besar, anggota industri tidak memiliki kemampuan menghasilkan sendiri produk yang dibeli dari supplier



21. Lima strategi kompetitif yang merupakan generik dari strategi yang dikemukakan oleh Porter (1980) adalah:
- A. *A low cost strategy, a differentiation strategy, a focused (or market niche) low cost strategy, a focused (or market niche) differentiation strategy, a cost provider strategy*
 - B. *A low cost provider strategy, a broad differentiation strategy, a focused (or market niche) low cost strategy, a focused (or market niche) differentiation strategy, a best cost provider strategy*
 - C. *A low cost strategy, a broad differentiation strategy, a narrowed (or market niche) low cost strategy, a narrowed (or market niche) differentiation strategy, a best cost provider strategy*
 - D. *A low cost provider strategy, a narrow differentiation strategy, a focused (or market niche) low cost strategy, a focused (or market niche) differentiation strategy, a best cost provider strategy*
22. Perbedaan antara *low cost provider strategy* dengan *focused low cost strategy* adalah:
- A. Kualitas dari kelompok pelanggan yang perusahaan layani
 - B. Jumlah dari pelanggan yang memperoleh kepuasan produk atau jasa
 - C. Jumlah dari kelompok pelanggan yang perusahaan layani
 - D. Kualitas dari kelompok pelanggan yang menikmati produk atau jasa
23. Manakah pernyataan di bawah ini yang BUKAN alasan mengapa strategi perusahaan berevolusi dari satu versi ke versi lainnya?
- A. Agar perusahaan menjadi stabil dan mempertahankan *status quo*
 - B. Adanya kebutuhan untuk meninggalkan strategi perusahaan yang tidak berjalan dengan baik
 - C. Guna merespon ekspektasi dan permintaan pelanggan
 - D. Perlunya perusahaan untuk bereaksi terhadap manuver strategis baru dari pesaing



24. Perbedaan antara *strategy* dan *business model* adalah:
- A. *Strategy* adalah rencana perusahaan untuk mencapai tujuan strategis, sedangkan *business model* adalah rencana perusahaan untuk mencapai tujuan finansial
 - B. *Strategy* menitikberatkan pada bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan baik. *Business model* fokus pada bagaimana perusahaan dapat beroperasi secara efisien
 - C. *Strategy* digunakan perusahaan untuk mencapai visi, sedangkan *business model* untuk mencapai misi
 - D. *Strategy* berhubungan dengan *competitive moves* dan *business approach*, sedangkan *business model* digunakan untuk mengetahui apakah *revenue* yang diperoleh dari menjalankan strategi perusahaan dapat menutupi *cost* dan memberikan keuntungan
25. Manakah pernyataan di bawah ini yang dapat menjadi contoh terbaik dalam merumuskan *financial objective*?
- A. Meningkatkan *earnings per share* (EPS) sebesar 15% setiap tahun
 - B. Secara bertahap meningkatkan *market share* dari 10% menjadi 15% dalam beberapa tahun ke depan
 - C. Mencapai target *cost* yang lebih kecil dari pesaing lainnya
 - D. Memaksimalkan total keuntungan perusahaan dan *return on investment* (ROI).
26. Tugas *top executive* ketika perusahaan menghadapi perubahan situasi industri tidak hanya mempertanyakan kesesuaian arah dan strategi perusahaan, tetapi juga:
- A. Mengetahui kapan sebaiknya *corporate culture* dipertahankan atau diganti dengan yang lebih baik
 - B. Mencari penyebab perubahan serta memutuskan kapan dan seperti apa penyesuaian yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan daya operasional perusahaan
 - C. Menentukan cepat lambatnya pembuatan keputusan dalam memilih alternative penyesuaian
 - D. Memutuskan pilihan antara memperbaiki strategi lama yang kurang efektif ada atau beralih ke strategi baru yang lebih mudah untuk dijalankan



27. Manakah dari pernyataan berikut ini yang tidak dianggap sebagai *barrier to entry*?
- A. Reaksi perusahaan *incumbent* terhadap pertumbuhan pasar yang cepat
 - B. Modal yang besar dan kebijakan pemerintah yang ketat
 - C. Preferensi merek yang kuat dan tingginya loyalitas pelanggan pada merek terdahulu
 - D. *Cost advantages* dari penerapan *economies of scale* yang dilakukan perusahaan *incumbent*
28. Manakah pernyataan di bawah ini yang mencerminkan *driving forces analysis*?
- A. Memiliki manfaat spekulatif karena memaksa perusahaan untuk mendorong *strategic intent* dan *collective choice* dalam kebijakan operasional
 - B. Memiliki manfaat teoritis karena memungkinkan manager untuk memvisualisasikan beragam dimensi berbeda dari *forces* yang dipilih sehingga terbentuknya fungsionalitas industri
 - C. Memiliki manfaat praktis untuk memberi arahan yang jelas bagi suatu industri dan guna mengelola perubahan di kemudian hari
 - D. Tidak memiliki manfaat analitis karena *driving forces* ditetapkan di pasar dan sudah terlambat untuk melakukan penyesuaian strategi tepat waktu
29. Manakah dari pernyataan di bawah ini yang benar mengenai analisis SWOT:
- A. Memberikan ukuran kekuatan sumber daya perusahaan dalam *value chain* berkaitan dengan posisi perusahaan di dalam industri
 - B. Adalah alat untuk *benchmarking* guna menjawab pertanyaan apakah strategi perusahaan sudah sesuai dengan *industry key success factor*
 - C. Memberikan informasi apakah perusahaan lebih kompetitif dari pesaing
 - D. Memberikan gambaran serta kesimpulan yang baik mengenai keadaan perusahaan secara keseluruhan



30. Strategi untuk menjadi *low-cost provider* cenderung lebih menarik daripada strategi diferensiasi atau strategi *best-cost/focus-market niche*, ketika:
- A. Cara untuk mencapai diferensiasi produk yang menarik calon pembeli beragam
 - B. Pembeli menggunakan produk dengan beragam cara berbeda dan mempunyai *switching cost* yang tinggi
 - C. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan pesaing identik, standar, dan serupa
 - D. *Barrier to entry* tinggi dan persaingan dari produk substitusi relatif lemah
31. Manakah dari pernyataan berikut ini yang bukan merupakan masalah dan resiko dari *cross-border alliances* antara perusahaan domestik dan asing?
- A. Adanya hambatan bahasa dan budaya
 - B. Waktu yang dibutuhkan untuk membangun kepercayaan, komunikasi yang efektif, dan koordinasi yang baik
 - C. Adanya kecurigaan tentang apakah sekutu sudah berterus terang dalam pertukaran informasi dan keahlian
 - D. Adanya hambatan untuk mencapai *multidomestic strategy* dibandingkan dengan *global strategy*
32. Dalam *unrelated diversification strategy*, tipe perusahaan yang menarik sebagai target akuisisi strategi adalah:
- A. *Struggling companies* yang memiliki dengan potensi untuk bisa membalikkan keadaan, *undervalued companies* yang dapat dibeli dengan harga murah, dan perusahaan-perusahaan yang memiliki prospek pertumbuhan yang cerah tetapi kekurangan modal investasi
 - B. Perusahaan yang menawarkan mempunyai potensi paling besar untuk mengurangi biaya tenaga kerja
 - C. *Cash cow business* dengan *financial fit* yang sangat baik
 - D. Perusahaan yang merupakan pemimpin pasar di industri terkait



33. *Triple bottom line* mengacu pada tiga hal, yaitu:
- A. *Economic, social, dan environmental*
 - B. *Planning, execution, dan results*
 - C. *Pay, power, dan performance*
 - D. *Legal, social, dan economical*
34. Manakah dari pernyataan berikut ini yang salah mengenai *company's competencies* dan *capabilities*?
- A. *Competencies* dan *capabilities* perusahaan yang kurang akan terus melemahkan daya saing sampai manajemen memodifikasi ulang keduanya agar responsif terhadap perubahan pasar dan tetap sesuai dengan strategi perusahaan
 - B. *Core competencies* harus selalu disesuaikan agar mampu merespon perubahan kebutuhan *customer* dan kondisi pasar
 - C. Manajemen tidak bisa santai bahkan ketika *core competencies* dan *competitive capabilities* perusahaan sudah berfungsi dengan baik. Manager masih harus menentukan kapan keduanya perlu diperbarui dan diganti dan bagaimana cara melakukannya
 - D. Perusahaan yang berhasil mempekerjakan karyawan yang berkualitas dan memberikan pelatihan yang baik mampu mengembangkan *competencies* dan *capabilities* dengan sangat cepat, dan ketika diimplementasikan dapat berlangsung selama puluhan tahun
35. Contoh di bawah ini merupakan bagian fundamental dari *company's culture*, kecuali:
- A. Praktik kerja dan perilaku yang menggambarkan "*how we do things around here*"
 - B. Standar etis perusahaan yang menentukan mana perilaku yang etis dan mana yang tidak, tercermin dari "*chemistry*" dan "*personality*" pada lingkungan kerja
 - C. Nilai dan prinsip-prinsip bisnis yang tercermin dalam praktik manajemen perusahaan
 - D. *Strategic vision, strategic intent, dan culture strategy* perusahaan



36. *Six Sigma* adalah program yang:
- A. Menggunakan metode statistik modern untuk meningkatkan kualitas dengan mengurangi produk cacat dan variabilitas dalam suatu proses bisnis
 - B. Terdiri atas sistem statistik yang bertujuan untuk menghasilkan perbandingan 2,5:1.000.000 produk cacat dalam proses manufaktur atau perakitan
 - C. Didasarkan pada tiga prinsip: (1) semua pekerjaan adalah proses statistik yang terkendali, (2) tidak memungkinkan variabilitas produksi, (3) bebas produk cacat melalui kontrol statistik yang ketat
 - D. Jawaban A, B, dan C benar
37. Dalam tahap menerapkan dan melaksanakan strategi perusahaan, berikut adalah pernyataan yang benar:
- A. Merupakan tugas utama *board of directors* perusahaan karena merekalah yang mengarahkan tindakan dan kebijakan *top executives* atas dalam mengimplementasikan strategi
 - B. Merupakan tugas setiap manager dan tim manajemen secara keseluruhan, tetapi tanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan strategi lebih dibebankan terutama kepada CEO
 - C. Pada dasarnya merupakan tanggung jawab semua personil perusahaan karena semua personil peserta aktif dalam proses pelaksanaan strategi dan tindakan mereka memiliki dampak besar pada hasil akhir
 - D. Merupakan tugas manager pelaksana strategi yang ditunjuk oleh CEO



38. Strategi perusahaan dapat diartikan sebagai manajemen *game plan* yang digunakan untuk:
- A. Mengetahui struktur pasar, melakukan investasi, menarik dan menyenangkan pelanggan, bersaing dengan sukses, dan mencapai target kinerja yang diinginkan
 - B. Mengetahui posisi pasar, melakukan operasional, menarik dan menyenangkan pelanggan, bersaing dengan sukses, dan mencapai target kinerja yang diinginkan
 - C. Melakukan investasi, memuaskan pelanggan, bersaing optimal, dan mencapai target kinerja minimal yang diinginkan
 - D. Mencapai target kinerja minimal yang diinginkan, memahami struktur pasar, dan melakukan investasi jangka panjang
39. Pesaing akan memiliki posisi lebih kuat dibandingkan perusahaan ketika:
- A. Permintaan pembeli mengalami pertumbuhan yang cepat, biaya pembeli untuk berpindah brand rendah, produk dari industri adalah komoditi atau lainnya yang terdiferensiasi, perusahaan dalam industri memiliki biaya tetap yang tinggi atau biaya penyimpanan yang tinggi, pesaing menghadapi hambatan yang tinggi untuk keluar dari industri
 - B. Permintaan pembeli mengalami pertumbuhan yang lambat, biaya pembeli untuk berpindah brand rendah, produk dari industri adalah komoditi atau lainnya yang tidak terdiferensiasi, perusahaan dalam industri memiliki biaya tetap yang rendah atau biaya penyimpanan yang rendah, pesaing menghadapi hambatan yang tinggi untuk keluar dari industri
 - C. Permintaan pembeli mengalami pertumbuhan yang tinggi, biaya pembeli untuk berpindah brand rendah, produk dari industri adalah komoditi atau lainnya yang tidak terdiferensiasi, perusahaan dalam industri memiliki biaya tetap yang tinggi atau biaya penyimpanan yang tinggi, pesaing menghadapi hambatan yang rendah untuk keluar dari industri
 - D. Permintaan pembeli mengalami pertumbuhan yang lambat, biaya pembeli untuk berpindah brand rendah, produk dari industri adalah komoditi atau lainnya yang tidak terdiferensiasi, perusahaan dalam industri memiliki biaya tetap yang tinggi atau biaya penyimpanan yang tinggi, pesaing menghadapi hambatan yang tinggi untuk keluar dari industri



40. Merger dan akuisisi horizontal bertujuan untuk:
- A. Menurunkan skala operasi perusahaan dan pangsa pasar, memperluas cakupan geografi perusahaan, memperluas usaha dengan menghasilkan kategori produk baru, memperoleh akses cepat teknologi terbaru, memimpin divergensi industri yang batas-batasnya dibuat kabur oleh perubahan teknologi dan peluang pasar yang baru
 - B. Meningkatkan skala operasi perusahaan dan pangsa pasar, memperluas cakupan geografi perusahaan, memperluas usaha dengan menghasilkan kategori produk baru, memperoleh akses cepat teknologi terbaru, memimpin konvergensi industri yang batas-batasnya dibuat kabur oleh perubahan teknologi dan peluang pasar yang baru
 - C. Menurunkan skala operasi perusahaan dan pangsa pasar, memperluas cakupan geografi perusahaan, mempertahankan usaha dengan menghasilkan kategori produk baru, memperoleh akses cepat teknologi terbaru, memimpin konvergensi industri yang batas-batasnya jelas akibat perubahan teknologi dan peluang pasar yang baru
 - D. Meningkatkan skala operasi perusahaan dan pangsa pasar, memperluas cakupan geografi perusahaan, memperluas usaha dengan menghasilkan kategori produk baru, memperoleh akses cepat teknologi, memimpin divergensi industri yang batas-batasnya dibuat kabur oleh perubahan teknologi dan peluang pasar yang baru



41. Merger dan akuisisi kerap kali gagal mendapatkan hasil yang diharapkan karena:
- A. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih kecil daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu lama untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan tidak terbentuk karena sikap tidak mau berubah karyawan perusahaan
 - B. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih besar daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu lama untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan tidak terbentuk karena sikap mau berubah karyawan perusahaan
 - C. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih kecil daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu singkat untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan tidak terbentuk karena sikap tidak mau berubah karyawan perusahaan
 - D. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih kecil daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu lama untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan terbentuk karena sikap mau berubah karyawan perusahaan
42. Perencanaan strategi untuk bersaing di satu atau lebih negara jauh lebih kompleks karena hal-hal berikut ini, kecuali:
- A. Faktor yang mempengaruhi industri kompetitif sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain
 - B. Budaya, demografi, dan kondisi pasar yang relatif sama untuk regional tertentu
 - C. Perbedaan kebijakan pemerintah dan kondisi ekonomi
 - D. Risiko perubahan tarif mata uang



43. Inti utama (*central thrust*) dari strategi perusahaan adalah:
- A. Bergerak membangun dan memperkuat posisi pasar jangka pendek perusahaan dan kinerja non keuangan dengan cara yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh kompetitor dan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan di atas para kompetitor
 - B. Bergerak membangun dan memperkuat posisi kompetitif jangka menengah perusahaan dan kinerja non keuangan dengan cara yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh kompetitor dan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan di bawah para kompetitor
 - C. Bergerak membangun dan memperkuat posisi pasar jangka panjang perusahaan dan kinerja keuangan dengan cara yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh kompetitor dan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan setara para kompetitor
 - D. Bergerak membangun dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang perusahaan dan kinerja keuangan dengan cara yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh kompetitor dan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan lebih dari para kompetitor
44. Strategi perusahaan biasanya berkembang dari waktu ke waktu dan muncul sebagai perpaduan dari:
- A. Tindakan proaktif dan disengaja oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan strategi dan tindakan reaktif sebagai respon adaptif terhadap perkembangan tak terduga dan kondisi pasar
 - B. Tindakan preventif dan disengaja oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan strategi dan tindakan korektif sebagai respon ekstrem terhadap perkembangan tak terduga dan kondisi global
 - C. Tindakan progresif dan disengaja oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan misi perusahaan dan tindakan prediktif sebagai respon adaptif terhadap perkembangan tak terduga dan kondisi global
 - D. Tindakan optimis dan disengaja oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan tujuan dan tindakan aktif sebagai respon adaptif terhadap perkembangan tak terduga dan kondisi pasar



45. Salah satu cara manajemen untuk mendapatkan komitmen karyawan perusahaan agar melakukan tindakan sesuai dengan arah yang dituju adalah:
- A. Menyelaraskan visi dengan misi stratejik
 - B. Mengkomunikasikan visi stratejik secara efektif
 - C. Membuat standar operasional
 - D. Membuat tolok ukur yang jelas
46. Evaluasi terhadap kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan sukses di pasar tercermin dalam pertanyaan berikut ini:
- A. Seberapa baik strategi sekarang bekerja? apakah sumber daya dan kapabilitas memiliki kekuatan kompetitif yang sifatnya jangka pendek melampaui pesaing? apakah perusahaan dapat menangkap peluang dan mengatasi ancaman dari luar? apakah harga biaya, dan nilai perusahaan kompetitif? apakah perusahaan secara kompetitif setara daripada pesaing? Isu dan masalah stratejik apa yang perlu mendapat perhatian manager?
 - B. Seberapa baik strategi sekarang bekerja? apakah sumber daya dan kapabilitas memiliki kekuatan kompetitif yang sifatnya jangka panjang melampaui pesaing? apakah perusahaan dapat menangkap peluang dan mengatasi ancaman dari luar? apakah harga biaya, dan nilai perusahaan kompetitif? apakah perusahaan secara kompetitif lebih kuat atau lebih lemah daripada pesaing? Isu dan masalah stratejik apa yang perlu mendapat perhatian manager?
 - C. Seberapa baik strategi sekarang bekerja? apakah sumber daya dan kapabilitas memiliki kekuatan kompetitif yang sifatnya sementara melampaui pesaing? apakah perusahaan dapat menangkap peluang dan mengatasi ancaman dari dalam? apakah harga biaya, dan nilai perusahaan kompetitif? apakah perusahaan secara kompetitif lebih kuat atau lebih lemah daripada pesaing? Isu dan masalah stratejik apa yang perlu mendapat perhatian manager?
 - D. Seberapa baik strategi sekarang bekerja? apakah sumber daya dan kapabilitas memiliki kekuatan kompetitif yang sifatnya jangka panjang melampaui pesaing? apakah perusahaan dapat menangkap peluang dan mengatasi ancaman dari dalam? apakah harga biaya, dan nilai perusahaan setara dengan pesaing? apakah perusahaan secara kompetitif lebih kuat atau lebih lemah daripada pesaing? Isu dan masalah operasional apa yang perlu mendapat perhatian manager?



47. Uji atau tes untuk kekuatan kompetitif sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah
- A. Apakah sumber daya atau kapabilitas memiliki nilai kompetitif? Apakah sumber daya yang dimiliki langka dan tidak dimiliki oleh pesaing? Apakah sumber daya mudah untuk ditiru? Dapatkah sumber daya yang dimiliki sekarang dikalahkan oleh berbagai sumber daya lain – tidak ada sumber daya pengganti yang tersedia?
 - B. Apakah sumber daya atau kapabilitas memiliki nilai kompetitif? Apakah sumber daya yang dimiliki langka dan tidak dimiliki oleh pesaing? Apakah sumber daya sulit untuk ditiru? Dapatkah sumber daya yang dimiliki sekarang dikalahkan oleh berbagai sumber daya lain – ada sumber daya pengganti yang tersedia?
 - C. Apakah sumber daya atau peluang memiliki nilai kompetitif? Apakah sumber daya yang dimiliki langka dan tidak dimiliki oleh pesaing? Apakah sumber daya sulit untuk ditiru? Dapatkah sumber daya yang dimiliki sekarang tidak dapat dikalahkan oleh berbagai sumber daya lain – ada sumber daya pengganti yang tersedia?
 - D. Apakah sumber daya atau peluang yang memiliki nilai kompetitif? Apakah sumber daya yang dimiliki langka dan tidak dimiliki oleh pesaing? Apakah sumber daya sulit untuk ditiru? Dapatkah sumber daya yang dimiliki sekarang dikalahkan oleh berbagai sumber daya lain – ada sumber daya pengganti yang tersedia?
48. Lingkungan eksternal mencakup sejumlah variabel yang:
- A. Berada di luar organisasi yang dalam jangka pendek dan panjang tidak dapat dikontrol oleh manajemen
 - B. Berada di luar organisasi yang biasanya dalam jangka pendek dapat dikontrol oleh manajemen
 - C. Berada di luar organisasi yang biasanya dalam jangka pendek tidak dapat dikontrol oleh manajemen
 - D. Berada di luar organisasi yang biasanya dalam jangka pendek dan panjang dapat dikontrol oleh manajemen



49. Strategi memutar haluan (*turnaround*) diperlukan jika perusahaan mengalami penurunan penjualan menuju krisis yang tujuannya mengulur waktu sambil memecahkan masalah. Strategi putar haluan mencakup antara lain:
- A. Tidak perlu merevisi strategi lama
 - B. Melakukan penurunan harga untuk mendongkrak penjualan
 - C. Menjual aset yang tidak perlu untuk menjaga likuiditas
 - D. Investasi mesin baru untuk memperbaiki kualitas produk
50. Manakah dari pernyataan berikut ini yang salah mengenai kompetensi dan kapabilitas perusahaan?
- A. Kompetensi dan kapabilitas perusahaan yang kurang akan terus melemahkan daya saing sampai manajemen memodifikasi ulang keduanya agar responsif terhadap perubahan pasar dan tetap sesuai dengan strategi perusahaan
 - B. Kompetensi inti harus selalu disesuaikan agar mampu merespon perubahan kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar
 - C. Manajemen tidak bisa santai bahkan ketika kompetensi inti dan kapabilitas kompetitif perusahaan sudah berfungsi dengan baik. Manager masih harus menentukan kapan keduanya perlu diperbarui dan diganti dan bagaimana cara melakukannya
 - D. Perusahaan yang berhasil mempekerjakan karyawan yang berkualitas dan memberikan pelatihan yang baik mampu mengembangkan kompetensi dan kapabilitas dengan sangat cepat, dan ketika diimplementasikan dapat berlangsung selama puluhan tahun



51. Agar sistem kompensasi insentif berjalan baik, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:
- A. Pemberian kompensasi dalam bentuk uang tunai sebaiknya merupakan persentase terkecil dari paket kompensasi; pemberian insentif berlaku berbeda untuk tingkat manager dan karyawan biasa; sistem kompensasi dapat subjektif; pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian target kinerja; penghargaan diberikan berdasarkan hasil dan bukan hanya pada upaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai target
 - B. Pemberian kompensasi dalam bentuk uang tunai sebaiknya merupakan persentase terbesar dari paket kompensasi; pemberian insentif berlaku berbeda untuk tingkat manager dan karyawan; sistem kompensasi harus objektif dan *fair*; pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian target input; penghargaan diberikan berdasarkan pada upaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai target
 - C. Pemberian kompensasi dalam bentuk uang tunai sebaiknya merupakan persentase terbesar dari paket kompensasi; pemberian insentif berlaku untuk semua manager dan karyawan; sistem kompensasi dapat subjektif tergantung kebijakan CEO; pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian target kinerja; penghargaan diberikan berdasarkan upaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai target
 - D. Pemberian kompensasi dalam bentuk uang tunai sebaiknya merupakan persentase terbesar dari paket kompensasi; pemberian insentif berlaku untuk semua manager dan karyawan; sistem kompensasi harus objektif dan *fair*; pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian target kinerja; penghargaan diberikan berdasarkan hasil dan bukan hanya pada upaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai target



52. Tugas eksekutif puncak ketika perusahaan menghadapi perubahan situasi industri tidak hanya mempertanyakan kesesuaian arah dan strategi perusahaan, tetapi juga:
- A. Mengetahui kapan sebaiknya budaya perusahaan dipertahankan atau diganti dengan yang lebih baik
 - B. Mencari penyebab perubahan serta memutuskan kapan dan seperti apa penyesuaian yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan daya operasional perusahaan
 - C. Menentukan cepat lambatnya pembuatan keputusan dalam memilih alternatif penyesuaian
 - D. Memutuskan pilihan antara memperbaiki strategi lama yang kurang efektif ada atau beralih ke strategi baru yang lebih mudah untuk dijalankan
53. Ada tiga pemikiran/studi literatur mengenai standar etis bagi perusahaan internasional, yaitu:
- A. *Universalism, collectivism, integrated social contracts theory*
 - B. *Universalism, relativism, integrated social contracts theory*
 - C. *Universalism, relativism, integrated economic contracts theory*
 - D. *Universalism, collectivism, integrated economic contracts theory*
54. Strategi transnasional memiliki keunggulan berikut ini, kecuali:
- A. Menawarkan benefit respon lokal dan integrasi global
 - B. Memungkinkan terjadinya transfer dan sharing sumber daya dan kapabilitas antar batasan wilayah
 - C. Biaya lebih rendah karena skala dan lingkup ekonomis
 - D. Memberikan benefit dari koordinasi yang fleksibel



55. Strategi nasional adalah strategi untuk bersaing di dua atau lebih negara lain secara simultan. Sehubungan dengan strategi nasional terdapat tiga pilihan, yaitu:
- A. Strategi multidomestik- berpikir lokal, bertindak global; Strategi global- berpikir global, bertindak lokal; Strategi transnasional- berpikir global, bertindak global
 - B. Strategi multidomestik- berpikir global, bertindak lokal; Strategi global- berpikir global, bertindak global; Strategi transnasional- berpikir lokal, bertindak lokal
 - C. Strategi multidomestik- berpikir global, bertindak lokal; Strategi global- berpikir global, bertindak lokal; Strategi transnasional- berpikir global, bertindak lokal
 - D. Strategi multidomestik- berpikir lokal, bertindak lokal; Strategi global- berpikir global, bertindak global; Strategi transnasional- berpikir global, bertindak lokal
56. Strukturisasi organisasi dan pekerjaan memiliki empat aspek berikut ini:
- A. Memutuskan aktivitas rantai nilai yang akan digunakan untuk kepentingan eksternal; menyesuaikan struktur organisasi dengan visi misi; memutuskan sentralisasi dan desentralisasi; fasilitasi kebutuhan kolaborasi dan koordinasi dengan eksternal partner dan *strategic allies*
 - B. Memutuskan aktivitas rantai nilai yang akan digunakan internal dan *outsource*; menyesuaikan struktur organisasi dengan strategi; memutuskan sentralisasi dan desentralisasi; fasilitasi kebutuhan kolaborasi dan koordinasi dengan eksternal partner dan *strategic allies*
 - C. Memutuskan aktivitas rantai nilai yang akan digunakan internal; menyesuaikan struktur organisasi dengan misi organisasi; memutuskan sentralisasi dan desentralisasi; fasilitasi kebutuhan kolaborasi dan koordinasi dengan eksternal partner dan *strategic allies*
 - D. Memutuskan aktivitas rantai nilai yang akan digunakan internal dan *outsource*; menyesuaikan struktur organisasi dengan visi misi; memutuskan sentralisasi dan desentralisasi; fasilitasi kebutuhan kolaborasi dan koordinasi dengan internal partner dan *strategic allies*



57. Faktor eksternal dan internal yang mendorong perubahan organisasi adalah sebagai berikut, kecuali:
- A. Karakteristik demografi dan Sumber Daya Manusia
 - B. Perkembangan teknologi dan keputusan managerial
 - C. Perubahan konsumen dan pasar serta Sumber Daya Perusahaan
 - D. Bencana alam dan budaya organisasi
58. Pendekatan negosiasi dan kesepakatan merupakan salah satu cara untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Pendekatan tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan, yaitu:
- A. Keunggulan: Relatif mudah untuk menghindari resistensi utama
Kelemahan: Relatif mahal
 - B. Keunggulan: Relatif cepat dan murah untuk mengatasi resistensi
Kelemahan: Masalah di masa depan dari pihak yang merasa dimanipulasi
 - C. Keunggulan: Partisipan akan berkomitmen untuk mengimplementasikan perubahan, dan informasi apapun yang relevan yang mereka miliki akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan
Kelemahan: Membutuhkan waktu lama jika para partisipan mendesain perubahan yang tidak tepat
 - D. Keunggulan: Cepat dan bisa mengatasi berbagai masalah resistensi
Kelemahan: Risiko dari pihak yang marah terhadap inisiator
59. Sumber daya perusahaan yang bersifat *tangible* adalah:
- A. *Physical resources, financial resources, technological assets, organizational resources*
 - B. *Unique resources, intellectual capital resources, technological assets, organizational resources*
 - C. *Physical resources, financial resources, brands, organizational resources*
 - D. *Physical resources, financial resources, relationship, organizational resources*



60. Kegagalan menerapkan etika bisnis akan berdampak pada munculnya tiga biaya, yaitu:
- A. *Visible costs, external administrative costs, intangible costs*
 - B. *Visible costs, internal administrative costs, tangible costs*
 - C. *Visible costs, internal administrative costs, intangible costs*
 - D. *Visible costs, general & administrative costs, tangible costs*
61. Biaya yang dikeluarkan perusahaan ketika ditemukan kesalahan terkait isu etis adalah:
- A. Penalti dari pemerintah, investigasi non formal, pendidikan dan pelatihan etis kepada karyawan perusahaan, tindakan korektif pasif, hilangnya reputasi perusahaan, tingginya *turn over* karyawan, tingginya biaya perekrutan dan kesulitan mendapatkan karyawan yang bertalenta, turunnya produktivitas karyawan
 - B. Penalti dari pemerintah, investigasi legal, pendidikan dan pelatihan etis kepada karyawan perusahaan, tindakan korektif, hilangnya reputasi perusahaan, tingginya *turn over* karyawan, tingginya biaya perekrutan dan kesulitan mendapatkan karyawan yang bertalenta, turunnya produktivitas karyawan
 - C. Penalti dari pemerintah, investigasi non legal, pendidikan dan pelatihan etis kepada karyawan perusahaan, tindakan korektif, hilangnya reputasi perusahaan, rendahnya *turn over* karyawan, tingginya biaya perekrutan dan kesulitan mendapatkan karyawan yang bertalenta, turunnya produktivitas karyawan
 - D. Penalti dari pemerintah, investigasi legal, pendidikan dan pelatihan etis kepada manajemen puncak perusahaan, tindakan korektif, tingginya reputasi perusahaan, tingginya *turn over* karyawan, tingginya biaya perekrutan dan mendapatkan karyawan yang bertalenta, turunnya produktivitas karyawan



62. Berikut ini yang merupakan kode etik dan pernyataan nilai inti adalah:
- A. Satu cara yang paling efektif untuk menegakkan perilaku etis dan norma budaya, asalkan mereka ditulis dan setiap karyawan diberi salinan
 - B. Berfungsi sebagai pilar budaya perusahaan di mana eksekutif benar-benar berkomitmen untuk mempraktekkan nilai-nilai dan standar etika yang telah dianut
 - C. Tolak ukur terbaik untuk menilai apakah budaya perusahaan secara mendalam ditanam atau tidak
 - D. Harus ditulis secara pribadi oleh CEO agar dianggap serius oleh karyawan
63. Kode etik dan pernyataan nilai-nilai inti:
- A. Adalah satu cara yang paling efektif untuk menegakkan perilaku etis dan norma-norma budaya, asalkan mereka ditulis dan setiap karyawan diberi salinan.
 - B. Berfungsi sebagai pilar budaya perusahaan di mana eksekutif benar-benar berkomitmen untuk mempraktekkan nilai-nilai dan standar etika yang telah dianut
 - C. Adalah tolok ukur terbaik untuk menilai apakah budaya perusahaan secara mendalam ditanam atau tidak
 - D. Harus ditulis secara pribadi oleh CEO agar dianggap serius oleh karyawan



64. Outsourcing dalam rantai nilai dapat memberikan keuntungan ketika:
- A. Sebuah aktivitas dapat dilakukan lebih baik walau lebih mahal oleh pihak luar yang ahli, aktivitas tersebut tidak krusial terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang dan tidak akan mengganggu kompetensi utama perusahaan, meningkatkan fleksibilitas dan waktu produk sampai ke pasar, memungkinkan perusahaan melakukan berbagai macam hal dalam waktu singkat dan efisien
 - B. Sebuah aktivitas dapat dilakukan lebih baik atau lebih murah oleh pihak luar yang ahli, aktivitas tersebut krusial terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka menengah dan tidak akan mengganggu kompetensi utama perusahaan, meningkatkan fleksibilitas dan waktu produk sampai ke pasar, memungkinkan perusahaan melakukan berbagai macam hal dalam waktu singkat dan efisien
 - C. Sebuah aktivitas dapat dilakukan lebih baik atau lebih murah oleh pihak luar yang ahli, aktivitas tersebut tidak krusial terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang dan tidak akan mengganggu kompetensi utama perusahaan, meningkatkan fleksibilitas dan waktu produk sampai ke pasar, memungkinkan perusahaan melakukan berbagai macam hal dalam waktu singkat dan efisien
 - D. Sebuah aktivitas dapat dilakukan lebih baik atau lebih murah oleh pihak luar yang ahli, aktivitas tersebut krusial terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka pendek dan tidak akan mengganggu kompetensi utama perusahaan, meningkatkan fleksibilitas dan waktu produk sampai ke pasar, memungkinkan perusahaan melakukan berbagai macam hal dalam waktu singkat dan efisien
65. Sebuah sumber daya dan kapabilitas perusahaan mewakili:
- A. Modal kerja bersih perusahaan dan terkait dengan penentu pengukur kinerja operasi dan kemampuan untuk sukses
 - B. Aset kompetitif perusahaan, yang dianggap penentu besar daya saing dan kemampuan untuk berhasil di pasar
 - C. Apakah perusahaan memiliki rantai nilai yang paling efisien industri
 - D. Sumber manajemen pendanaan untuk inisiatif strategis yang baru



66. Merger dan akuisisi kerap kali gagal mendapatkan hasil yang diharapkan karena:
- A. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih kecil daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu lama untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan tidak terbentuk karena sikap tidak mau berubah karyawan perusahaan
 - B. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih besar daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu lama untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan tidak terbentuk karena sikap mau berubah karyawan perusahaan
 - C. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih kecil daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu singkat untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan tidak terbentuk karena sikap tidak mau berubah karyawan perusahaan
 - D. Biaya yang diharapkan dapat dihemat lebih kecil daripada yang diharapkan, keuntungan dari kapabilitas kompetitif ternyata secara substansi membutuhkan waktu lama untuk dapat direalisasi atau jumlahnya tidak besar, budaya perusahaan terbentuk karena sikap mau berubah karyawan perusahaan
67. Strategi *blue ocean* didasarkan pada:
- A. Penentuan atau masuknya segmen industri baru yang mengurangi permintaan produk lama, dan menempatkan perusahaan pada posisi pasar yang aman yang menawarkan peluang superior untuk profit dan pertumbuhan
 - B. Penemuan atau masuknya segmen industri baru yang menciptakan permintaan baru, dan menempatkan perusahaan pada posisi pasar yang tidak stabil yang menawarkan peluang superior untuk profit dan pertumbuhan
 - C. Penemuan atau masuknya segmen industri baru yang mengurangi permintaan produk yang sudah ada, dan menempatkan perusahaan pada posisi pasar yang bergejolak tetapi menawarkan peluang superior untuk profit dan pertumbuhan
 - D. Penemuan atau masuknya segmen industri baru yang menciptakan permintaan baru, dan menempatkan perusahaan pada posisi pasar yang aman yang menawarkan peluang superior untuk profit dan pertumbuhan



68. Pada saat memilih pesaing mana yang akan diserang, perusahaan perlu menetapkan target, yaitu:
- A. *Market leaders* yang rentan, anggota perusahaan dalam industri yang lemah dalam sumber daya dan kapabilitas tertentu, perusahaan lokal dan regional dengan kapabilitas terbatas
 - B. *Market leaders* yang lemah, perusahaan kedua dalam industri yang lemah dalam sumber daya dan kapabilitas tertentu, perusahaan nasional dan regional dengan kapabilitas tertentu
 - C. *Market leaders* yang rentan, perusahaan kedua dalam industri yang lemah dalam sumber daya dan kapabilitas tertentu, perusahaan lokal dan regional dengan kapabilitas terbatas
 - D. *Market leaders* yang rentan, anggota perusahaan dalam industri yang lemah dalam sumber daya dan kapabilitas tertentu, perusahaan lokal dan regional dengan kapabilitas terbatas



69. Strategi menyerang (offensive strategy) yang diterapkan perusahaan meliputi:

- A. Menggunakan *cost based advantage* untuk menyerang pesaing atas dasar harga atau nilai, melompati pesaing dengan menjadi adopter pertama industri berbasis teknologi generasi berikutnya, mengejar inovasi produk yang berkelanjutan untuk menarik penjualan dan pangsa pasar dibanding pesaing yang kurang inovatif, mengadopsi dan memperbaiki ide-ide yang baik dari perusahaan lain, melakukan *hit and run* atau perang gerilya untuk meraih penjualan dan pangsa pasar dari pesaing, meluncurkan serangan pendahuluan untuk mengamankan posisi dan mencegah duplikasi dilakukan oleh pesaing
- B. Menggunakan *price based advantage* untuk menyerang pesaing atas dasar harga atau nilai, melompati pesaing dengan menjadi adopter pertama industri berbasis teknologi generasi berikutnya, mengejar inovasi produk yang berkelanjutan untuk menarik penjualan dan pangsa pasar dibanding pesaing yang kurang inovatif, mengadopsi dan memperbaiki ide-ide perusahaan sendiri, melakukan *hit and run* atau perang gerilya untuk meraih penjualan dan pangsa pasar dari pesaing, meluncurkan serangan pendahuluan untuk mengamankan posisi dan mencegah duplikasi dilakukan oleh pesaing
- C. Menggunakan *cost based advantage* untuk menyerang pesaing atas dasar harga atau nilai, melompati pesaing dengan menjadi adopter pertama industri berbasis teknologi generasi berikutnya, mengejar inovasi produk sementara untuk menarik penjualan dan pangsa pasar dibanding pesaing yang kurang inovatif, mengadopsi dan memperbaiki ide-ide yang baik dari perusahaan lain, melakukan *hit and run* atau perang gerilya untuk meraih penjualan dan pangsa pasar dari pesaing, meluncurkan serangan pendahuluan untuk mengamankan posisi dan mencegah duplikasi dilakukan oleh pesaing
- D. Menggunakan *price based advantage* untuk menyerang pesaing atas dasar harga atau nilai, melompati pesaing dengan menjadi adopter kedua industri berbasis teknologi generasi berikutnya, mengejar inovasi produk yang berkelanjutan untuk menarik penjualan dan pangsa pasar dibanding pesaing yang kurang inovatif, mengadopsi dan memperbaiki ide-ide yang baik dari perusahaan lain, melakukan *hit and run* atau perang gerilya untuk meraih penjualan dan pangsa pasar dari pesaing, meluncurkan serangan pendahuluan untuk mengamankan posisi dan mencegah duplikasi dilakukan oleh pesaing



70. Diversifikasi bisnis sejenis dilakukan berdasarkan pertimbangan berikut ini, kecuali:
- A. Memungkinkan terjadinya transfer keahlian khusus, teknologi *know-how*, atau sumber daya bernilai dan kapabilitas dari satu rantai nilai usaha ke rantai nilai lainnya
 - B. Pembagian biaya antar unit usaha dengan mengkombinasikan aktivitas rantai nilai mereka ke dalam *single operation*
 - C. Pembagian sumber daya yang mendukung aktivitas rantai nilai antar bisnis atau unit usaha
 - D. Eksploitasi *brand name* yang belum dikenal luas oleh masyarakat
71. Definisi dari sinergi adalah:
- A. Menciptakan *value added* untuk pemangku kepentingan melalui pengembangan usaha multibisnis yang memberikan *value chain* secara keseluruhan lebih besar dibandingkan penjumlahan tiap unit bisnis secara *partial*
 - B. Menciptakan *value added* untuk pemegang saham melalui pengembangan usaha multibisnis yang memberikan *input* secara keseluruhan lebih besar dibandingkan penjumlahan *input* tiap unit bisnis secara *partial*
 - C. Menciptakan *value added* untuk pemangku kepentingan melalui pengembangan usaha multibisnis yang memberikan *input* secara keseluruhan lebih besar dibandingkan penjumlahan tiap unit bisnis secara *partial*
 - D. Menciptakan *value added* untuk pemegang saham melalui pengembangan usaha multibisnis yang memberikan *outcome* secara keseluruhan lebih besar dibandingkan penjumlahan tiap unit bisnis secara *partial*
72. Beberapa alasan mengapa perusahaan memutuskan untuk memasuki pasar internasional adalah sebagai berikut, kecuali:
- A. Memperoleh akses pelanggan baru dan memperoleh biaya lebih rendah melalui skala ekonomi
 - B. Menunjukkan kompetensi utama perusahaan
 - C. Memperoleh akses sumber daya dan kapabilitas dari negara lain
 - D. Memindahkan risiko pasar nasional ke pasar internasional



73. Berikut ini adalah *cost drivers* yang memiliki dampak langsung terhadap biaya perusahaan dan dapat digunakan oleh manager perusahaan untuk mengurangi biaya:
- A. Skala ekonomi, kepuasan pelanggan, pemanfaatan aset, efisiensi rantai nilai, biaya luaran, teknologi produksi & desain, sistem komunikasi & teknologi informasi, kekuatan tawar menawar, *transfer pricing* atau integrasi horisontal vertikal, sistem insentif dan budaya
 - B. Skala ekonomi, pelepasan aset, efisiensi rantai nilai, biaya luaran, teknologi produksi & desain, sistem komunikasi & teknologi informasi, kekuatan tawar menawar, *outsourcing* atau integrasi horisontal, sistem insentif dan budaya
 - C. Skala ekonomi, *learning & experience*, pemanfaatan aset, efisiensi rantai nilai, biaya input, teknologi produksi & desain, sistem komunikasi & teknologi informasi, kekuatan tawar menawar, *outsourcing* atau integrasi vertikal, sistem insentif dan budaya
 - D. Skala ekonomi, proses pembelajaran, pelepasan aset, efektivitas rantai nilai, biaya input, teknologi produksi & desain, sistem manufaktur & teknologi informasi, kekuatan tawar menawar, *outsourcing* atau integrasi vertikal, sistem insentif dan budaya
74. Dua faktor dasar yang menyebabkan perbedaan satu strategi kompetitif dari strategi lainnya, adalah:
- A. Target pasar yang luas atau sempit dan perusahaan berupaya mendapatkan keunggulan kompetitif diversifikasi atau divestasi
 - B. Target pasar yang luas atau sempit dan perusahaan berupaya mendapatkan keunggulan kompetitif diversifikasi atau divestasi
 - C. Target pasar yang luas atau sempit dan perusahaan berupaya mendapatkan keunggulan kompetitif *lower cost* atau diferensiasi
 - D. Tidak ada jawaban yang benar



75. Kinerja perusahaan dapat diperoleh melalui aktivitas rantai nilai yang memberikan keunggulan kompetitif, yaitu melalui:
- A. Menciptakan *company value* dengan keunggulan kompetitif diversifikasi dan keunggulan biaya
 - B. Menciptakan *customer value* dengan keunggulan kompetitif diferensiasi dan keunggulan efisiensi
 - C. Menciptakan *company value* dengan keunggulan kompetitif diversifikasi dan keunggulan efisiensi
 - D. Menciptakan *customer value* dengan keunggulan kompetitif diferensiasi dan keunggulan biaya
76. Manakah dari pernyataan berikut ini yang benar mengenai strategi diversifikasi ke bisnis yang tidak terkait:
- A. Ditujukan bukan untuk mencapai *fit* keuangan yang baik (*financial fit*)
 - B. Adalah cara terbaik bagi perusahaan untuk lulus *attractiveness test* dalam memilih yang jenis usaha atau industri yang akan dimasukinya
 - C. Mendiskonto pentingnya manfaat *fit* strategik (*strategic fit*) dan lebih berfokus pada membangun dan mengelola kelompok usaha yang mampu memberikan kinerja keuangan yang baik terlepas dari industri bisnis yang dimasukinya
 - D. Berkonsentrasi pada diversifikasi ke bisnis di mana sebuah perusahaan dapat memanfaatkan penggunaan nama merek terkenal dengan cara menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham
77. Peningkatan strategi perusahaan dilakukan dengan cara sebagai berikut, kecuali:
- A. Menggunakan kekuatan sebagai dasar strategi perusahaan
 - B. Mengejar peluang pasar yang sesuai dengan kekuatan perusahaan
 - C. Memperbaiki kelemahan dengan mengasumsikan sebagai kekuatan
 - D. Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dari luar

78. Peluang pasar potensial bagi perusahaan adalah:
- A. Tingginya permintaan pembeli terhadap produk yang dihasilkan industri
 - B. Keunggulan biaya dibanding pesaing
 - C. Perkembangan pasar yang lamban
 - D. Semua jawaban benar
79. Dua faktor yang mendorong pesaing melakukan peniruan sumber daya dan kapabilitas adalah:
- A. Keinginan manajemen puncak untuk memenangkan persaingan dan keterbatasan sumber daya manusia
 - B. Kompleksitas sosial dan *causal ambiguity*
 - C. Tidak ada jawaban yang benar
 - D. Semua jawaban benar
80. Pembeli memiliki daya tawar lemah atau rendah ketika:
- A. Permintaan pembeli lebih banyak daripada jumlah produk yang ditawarkan perusahaan, biaya yang dikeluarkan pembeli jika beralih ke produk lain ternyata tinggi, pembelian hanya skala kecil
 - B. Informasi pembeli mengenai penjual sangat terbatas dalam kuantitas dan kualitas, pembeli tidak dapat melakukan integrasi *backward*, pembeli dengan mudah menghentikan pembelian
 - C. Pembeli terlalu sensitif terhadap harga
 - D. Semua jawaban benar



ESAI

1. PT JFG Tbk. memproduksi beraneka ragam kaca dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 2000. Dalam tahun buku 2013, Perseroan mengalami beberapa kendala dalam menjalankan usahanya, antara lain: masih mengalirnya kaca impor ke pasar domestik khususnya dari China dengan harga jual yang lebih murah, melemahnya nilai tukar Rupiah terhadap beberapa mata uang asing, dan penurunan permintaan kaca lembaran dan kaca otomotif pada awal tahun 2013.

Untuk menghadapi kendala usaha tersebut, manajemen puncak PT JFG Tbk. menerapkan beberapa kebijakan strategis antara lain:

- (i) Melakukan penghematan;
- (ii) Meningkatkan kualitas produk, produktifitas produksi dan sumber daya manusia;
- (iii) Melakukan diversifikasi produk;
- (iv) Melakukan penyesuaian harga jual produk dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan;
- (v) Berkonsentrasi menjual produk kaca yang berkualitas tinggi dan mempunyai nilai tambah terutama produk kaca sebagai bahan baku kaca otomotif bagi pasar ekspor. Selain itu Perseroan juga menerapkan budaya organisasi yang fokus pada pasar dan tata kelola perusahaan yang baik dengan menyediakan saluran pengaduan (*help-line system*) yang dapat dilakukan melalui email dan faksimili.

Diminta:

Berdasarkan informasi tersebut, Saudara diminta menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

2. Bandingkan dan kontraskan strategi *low-cost* dengan *differentiation*.
3. Pertumbuhan industri yang cepat pada akhirnya akan melambat setelah suatu industri mulai memasuki masa dewasa. Perubahan tersebut tidak mudah diprediksi, tetapi dapat ditandai dengan perubahan teknologi yang datar, inovasi produksi yang makin lambat, pertumbuhan omset penjualan yang lambat. Jelaskan strategi bersaing yang perlu dijalankan perusahaan dalam industri yang memasuki tahap dewasa.

4. Apa yang dimaksud dengan strategi *best-cost provider*? Mengapa strategi ini sulit untuk dilakukan? Apa alasannya? Berikan contoh.
5. Budaya organisasi yang kuat memiliki efek positif atau negatif terhadap eksekusi strategi. Ketika budaya sesuai dengan strategi perusahaan, budaya akan menjadi pendorong eksekusi strategi. Budaya organisasi akan melatar belakangi tindakan dan perilaku yang kondusif untuk eksekusi strategi yang baik. Jelaskan.
6. Seorang pemimpin yang transformasional akan mendorong eksekusi strategi yang baik dan operasional yang *excellence*. Jelaskan.
7. Strategi kompetitif generik memiliki fitur berbeda dari sudut target strategi dan *basis of competitive strategy*. Jelaskan perbedaan tersebut
8. Apa fungsi *strategic vision* dan *strategic mission* perusahaan?
9. Banding dan kontraskan *transactional leadership* dan *transformational leadership*. Apa komponen dari *transformational leadership*?



STUDI KASUS

1. PT A, suatu perusahaan alat berat nasional yang operasionalnya juga mencakup beberapa negara di Asia Tenggara, memutuskan untuk mengembangkan lini bisnisnya tidak hanya di alat berat saja namun juga di bisnis lain. Selama ini PT A dikenal sebagai pemain papan atas industri alat berat nasional yang lini usahanya mencakup perdagangan, penyewaan dan subkontraktor untuk jasa layanan pertambangan mineral serta migas, dan konstruksi jalan serta perkebunan. Sejak mulai beroperasinya perusahaan di awal tahun 1990-an di pinggiran kota Jakarta, basis kliennya sudah mencakup hampir seluruh wilayah Indonesia.

PT A telah melalui beberapa kali masa keterpurukan ekonomi nasional, namun pada tahun 1997-1998 saat krisis ekonomi dan politik melanda Indonesia dimana pada saat bersamaan nilai tukar rupiah ikut terjun bebas hingga bernilai seperenamnya, sebuah kondisi yang tidak pernah diantisipasi sebelumnya.

Pada saat itu pemilik usaha masih merangkap sebagai pengurus perusahaan, sehingga semua gagasan pengembangan usaha serta keputusan-keputusan strategis masih dipegang pemegang saham sekaligus direksi. Melihat lesunya industri pertambangan, kontraktor migas, serta nyaris kolapsnya proyek infrastruktur yang dijalankan oleh pemerintah, tidak ada pilihan lain bagi pemegang saham dan direksi untuk melepas ratusan unit alat beratnya ketimbang menganggur tanpa ada penyewa atau tak terjual karena daya beli pelaku industri pertambangan yang mendadak jatuh ke titik nol. Dengan berbagai pertimbangan taktis, bukannya strategis, serta untuk menyelamatkan arus kas perusahaan, maka sebagian besar alat berat diekspor ke pasar Eropa, Timur Tengah, Australia dan sebagian ke Amerika Serikat. Tindakan taktis jangka pendek ini ternyata membuahkan hasil di luar dugaan. Perusahaan menerima jutaan dolar dari hasil penjualan (ekspor) alat beratnya ke luar negeri.

Beberapa tahun setelah masa krisis lewat dan perekonomian mulai tumbuh pesat, hampir semua lini bisnis PT A: *trading*, rental dan kontraktor alat berat, berkembang seiring dengan makin sehatnya keuangan serta dinamisnya arus kas perusahaan tersebut.

Berpegang pada keuangan yang mulai stabil dan pertumbuhan lini usaha inti di alat berat yang semakin membaik dan menguntungkan, PT A mulai menjajaki diversifikasi usaha yang tidak langsung berkaitan dengan bisnis utamanya di alat berat, yakni bisnis *water dispenser* premium berteknologi tinggi. Pertimbangannya sangat pragmatis, yakni



bahwa *water dispenser* berteknologi tinggi yang dapat dibawa-bawa (*portable*) dapat mempermudah para staf proyek pertambangan, perkebunan, dan konstruksi dalam mendapatkan pasokan air minum yang langsung diolah dari air perusahaan air minum.

Empat bulan berselang di awal tahun 2008 berlalu, *water dispenser* terjual tidak sampai 10 unit. Perusahaan induk akhirnya memutuskan berhenti dari bisnis *water dispenser* ini, menyetop pendarahan keuangan lebih jauh dan memutuskan untuk kembali saja ke bisnis utama di alat berat. Di tahun yang sama beberapa bulan kemudian terjadi krisis kredit perumahan murah di Amerika Serikat yang gelombang sentimennya menghantam hampir seluruh Eropa, sebagian wilayah Asia, dan tidak terkecuali Indonesia. Sekali lagi industri yang selama ini menyerap pasokan alat berat ikut mengalami stagnasi. Saat akan diputuskan menjual alat-alat berat ke luar negeri (ekspor) seperti yang terjadi sepuluh tahun sebelumnya, situasi sudah sangat berubah. Eropa kolaps, Amerika Serikat jauh lebih buruk, pasar Timur Tengah belum berani berekspansi, dan perekonomian tanah air pun terkena dampak. Manajemen melihat tak ada pilihan selain melakukan diversifikasi bisnis di luar alat berat lagi agar tidak terlalu bergantung pada satu jenis bisnis ini saja.

Dengan melihat pasar otomotif terutama di pasar sekunder (mobil bekas) tidak terlalu terkena dampak lesunya pekonomian global, direksi PT A akhirnya masuk ke bisnis mobil bekas ini dengan bermitra dengan perusahaan asing yang memang memiliki bisnis inti perdagangan mobil bekas di seluruh dunia. Permasalahannya adalah, hasil riset dan studi kelayakan di Indonesia tidak selalu akurat, dan pertimbangan uji nyali serta berjudi selalu lebih dominan daripada logika bisnis sederhana. Lebih dari dua tahun sejak beroperasinya bisnis mobil bekas ini, PT A dan mitra bisnisnya belum mencapai *break event point* sama sekali, dan harapan tentang pulihnya keuangan akibat suntikan dana yang sudah terlanjur berjumlah besar di tentang waktu yang cukup lama semakin lama semakin sirna.



Diminta:

- a. PT A mencoba mengulangi dua hal dua kali: pertama, krisis nilai tukar nasional di tahun 1997 mendorong perusahaan meraup dolar dari ekspor alat-alat beratnya, yang mana hal tersebut diulanginya di tahun 2007-2008 dan gagal. Kedua, di akhir tahun 2007 sampai dengan awal tahun 2008 perusahaan telah mencoba diversifikasi bisnis ke bisnis non alat berat, dan tidak berhasil. Dua tiga tahun kemudian perusahaan mencoba peruntungan dengan melakukan diversifikasi ke industri yang lain, dan masih belum menunjukkan tanda keberhasilan.
- Bagaimana anda menjelaskan keputusan-keputusan manajemen atau pemegang saham yang memilih untuk mengulangi strategi yang sama sementara kondisi dan situasi eksternal sudah berubah?
- b. Bila anda ditunjuk menjadi konsultan PT A mengenai rencana diversifikasi, hal-hal apa sajakah yang akan anda persiapkan untuk memberi masukan, membantu mengatur strategi serta memastikan bahwa yang akan anda rekomendasikan adalah pilihan terbaik pada saat ini yang harus dipertimbangkan oleh pemegang saham atau manajemen puncak?
- c. Bagaimana anda mencoba membaca serta mengevaluasi lingkungan eksternal PT A selama berjalannya waktu lima belas tahun terakhir? Hal-hal apa sajakah yang barangkali luput diperhatikan dan dipertimbangkan oleh manajemen dan pemegang saham PT A sehingga keputusan taktis (darurat) menjadi lebih dominan dibandingkan dengan rencana strategi jangka panjangnya?
- d. Sumber daya dan kapabilitas, disertai pemahaman akan karakteristik industri tertentu - dalam hal ini industri alat berat - sangat penting bagi perusahaan sebelum pada akhirnya mengembangkan suatu strategi bisnis tertentu. Menurut anda, bagaimana manajemen atau pemegang saham PT A seharusnya mempelajari sumber daya dan kapabilitasnya bila dikaitkan dengan karakteristik industri alat berat itu sendiri



2. PT TELKOM

Selama tahun 2014 pertumbuhan bisnis telekomunikasi diperkirakan tumbuh 6% – 8%. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk menerapkan strategi ekspansi ke luar negeri. Jika tahun 2013 Telkomsel sudah menginjakkan kakinya di 6 negara, maka tahun 2014 bertambah 10 negara lagi.

Kuartal ketiga tahun 2013 keuntungan bersih PT Telkom mencapai 11%, sementara *market* hanya tumbuh 7%. Ekspansi ke luar negeri menjadi strategi untuk mengembangkan bisnis dengan menysasar negara-negara yang penduduk Indonesianya cukup banyak. Di negara-negara tersebut PT Telkom akan bertindak sebagai operator telekomunikasi sehingga, warga negara Indonesia yang berada di sana bisa menggunakan Telkomsel.

Strategi Telkom sendiri adalah mengutamakan pertumbuhan bisnis dengan mengutamakan yang utama. Di Telkom sendiri pusat pertumbuhan yang utama, yaitu Telkomsel, Indonesia Digital Network. Untuk Telkom, 60% -70% kontribusi dari *revenue* dan *net profit* ada di Telkomsel, maka fokus utama ada di Telkomsel. Pelanggan sendiri tahun 2013 ada 127 juta sedangkan tahun 2014 sebanyak 130 juta.

PT Telkom berencana melakukan ekspansi ke sepuluh negara. Saat ini, sudah ada enam negara yaitu, Singapura, Hong Kong, Timor Leste, Australia, Myanmar dan Malaysia. Dalam semester pertama tahun 2014 ditargetkan ada dua negara yang menjadi sasaran. Negara yang potensial yaitu, Taiwan, Makau dan Saudi Arabia. PT Telkom tidak menggunakan investasi, tetapi menyewa jaringan yang sudah ada di suatu negara. Biaya sewa disesuaikan dengan jumlah pelanggannya. Misalnya, jumlah pelanggannya satu juta maka biaya sewa dikalikan dengan argo di negara tersebut.

Untuk *capex* tahun 2014 secara persentase sebesar 20% dari *revenue* dengan *nominal* mencapai US\$ 2 miliar. Dari total tersebut, dianggarkan untuk seluler atau Telkomsel sebesar 50% – 60%. Lalu, sebesar 20% – 30% untuk *broadband*. Pembangunan infrastruktur sendiri akan dilakukan sebagai peningkatan pelayanan seperti, peningkatan jumlah BTS. Komposisinya tahun 2013 sebesar 70% BTS 3G dan 30% 2G. Tahun 2014 sebesar 75% 3G dan 25% 2G. Jumlah BTS sendiri akan ditingkatkan sekitar seribu BTS per bulan. PT Telkom juga akan melakukan investasi ke data. Tahun 2013, 80% pendapatan dari seluler dan tahun 2018 diharapkan lebih dari 50% pendapatan dari data. Sehingga, frekuensi-frekuensi yang dialokasikan untuk data menjadi nilai yang sangat tinggi ke depannya. Pendapatan dari paket data Telkom saat ini sekitar 15% – 20% dari total pendapatan dan diharapkan tahun 2018, pendapatan dari paket data sekitar 40% – 50%.

Berdasarkan informasi tersebut, Anda diminta:

1. Menjelaskan strategi perusahaan apa yang diterapkan oleh PT Telkom.
2. Menjelaskan keunggulan kompetitif dari strategi yang diterapkan PT Telkom
3. Menjelaskan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh PT Telkom



4. Apakah gaya kepemimpinan tersebut berdampak langsung atau tidak langsung terhadap kinerja PT Telkom tahun 2014? Jelaskan
5. Menjelaskan peran manajemen dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi PT Telkom



3. Akhir tahun ini, perusahaan karet dan ban AWET mencatat rekor profit sebesar Rp340juta atas nilai penjualan sebesar Rp11milyar. Kinerja ini berbanding terbalik dengan apa yang terjadi setahun yang lalu, ketika perusahaan mencatat kerugian dan dengan jumlah hutang Rp3,7milyar perusahaan sangat mungkin untuk bangkrut. Keberuntungan ini tidak terlepas dari dua faktor yaitu hadirnya direktur baru yang berhasil membangun keunggulan kompetitif dan perubahan kondisi persaingan dalam industry.

Dekade lalu, perusahaan AWET perusahaan kehilangan banyak pangsa pasar sebagai akibat serbuan pesaing dari luar negeri, yaitu MAC dari Eropa dan HIRO dari Jepang. Kedua perusahaan ini secara ekspansif menyerang AWET dengan strategi yang agresif membangun pangsa pasar dan melakukan penetrasi pasar secara aktif. Tentu saja, kemunculan dua pesaing ini memacu terjadinya perang harga sehingga hanya produk yang berharga murah yang akan survive. Dengan struktur kos yang cukup tinggi, perusahaan AWET menderita dengan sangat parah. Ditambah dengan kemampuan inovasi yang lemah serta sering lambatnya perusahaan AWET memasuki pasar dengan produk barunya maka menarik konsumen adalah pekerjaan yang tidak mudah dilakukan AWET. Setelah kerugian yang sangat besar, akhirnya perusahaan AWET memilih direktur baru Bapak Fabianski Wibowo menggantikan direktur lama Bapak Joko Dipo. Segera setelah itu, bapak Fabianski Wibowo melakukan perubahan strategi perusahaan AWET.

Pertama, strategi pengurangan kos secara massif diterapkan perusahaan dengan mengurangi tenaga kerja 20%, meneruskan investasi yang menjadikan perusahaan bias beroperasi lebih efisien, dan meningkatkan keluaran per karyawan lebih dari 50%. Lebih lanjut direktur baru menurunkan kos lebih agresif dengan meniadakan fasilitas mobil mewah direksi, menjual armada pesawat, dan menghapus fasilitas berlebih para direksi. Bahkan lampu-lampu hemat energy mengganti lampu-lampu yang ada di perkantoran dan pabrikaan.

Dalam memperbaiki sisi inovasi, kualitas dan kecepatan mengenalkan produk, AWET mengenalkan produk baru yang ditujukan kepada segmen yang membutuhkan ban mobil yang lebih berkualitas dan aman. Layanan kepada konsumen diperbaiki dengan memberikan informasi dan saran terkait dengan produk ban yang sesuai dengan spesifikasi mobil konsumen. Ban baru ini sukses di pasar dan memberikan margin keuntungan yang lebih besar dibanding ban tipe lama. Upaya memberikan keunikan pada produk dan sekaligus pemotongan kos menyumbang kepada keuntungan besar perusahaan AWET.

Kondisi industri kala AWET mengalami kerugian besar juga cukup buruk dengan banyaknya upaya penurunan harga jual produk oleh hampir semua perusahaan. Hampir semua perusahaan mengalami penurunan keuntungan. Menyadari kondisi ini, perusahaan-perusahaan yang ada sepakat untuk menghentikan persaingan melalui pemotongan harga, dan menginisiasi persaingan di luar harga dengan menonjolkan



keunikan-keunikan produk ban kepada pasar. Secara berangsur, perubahan sifat kompetisi membawa kebaikan tidak saja bagi perusahaan AWET tetapi hampir semua perusahaan dalam industri.

Diminta:

1. Jelaskan bagaimana sifat persaingan dalam industri membawa dampak buruk bagi perusahaan AWET?
2. Strategi apa yang diambil direktur Fabianski Wibowo untuk membawa perusahaan AWET mampu mengatasi kerugian?