

Pengendalian atas  
Strategi terdeferensiasi

# Definisi Strategi

---

Dalam manajemen, strategi adalah rencana terpadu yang mengarahkan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif serta tujuan jangka panjang.

Strategi menjawab pertanyaan utama:

- Apa yang ingin dicapai organisasi?
- Bagaimana organisasi mencapainya?
- Sumber daya apa yang digunakan?
- Bagaimana menghadapi pesaing?

Strategi menjadi dasar bagi sistem pengendalian manajemen untuk memastikan setiap aktivitas operasional sejalan dengan arah strategis perusahaan.

# Pengertian Strategi Terdiferensiasi (Differentiated Strategy)

---

**Strategi terdiferensiasi** adalah strategi di mana perusahaan berusaha menciptakan nilai unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing. Nilai unik tersebut meningkatkan loyalitas pelanggan dan memungkinkan perusahaan:

- menawarkan harga premium,
- membangun citra merek kuat,
- menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

# Sumber diferensiasi

---

Sumber diferensiasi dapat berasal dari:

- fitur produk,
- desain dan inovasi,
- layanan pelanggan,
- kualitas tinggi,
- teknologi unggul,
- brand experience.

Strategi ini lebih menekankan kualitas, kreativitas, dan pengalaman pelanggan dibanding efisiensi biaya.

# Peran Strategi Diferensiasi dalam Pengendalian Manajemen

---

Pengendalian atas strategi diferensiasi harus mendukung kemampuan perusahaan untuk tetap unik. Pengendalian diarahkan pada:

- Inovasi yang berkelanjutan
- Pengembangan produk baru
- Kualitas produk dan layanan
- Hubungan dengan pelanggan
- Pengembangan SDM kreatif

Ukuran kinerja yang digunakan banyak berfokus pada indikator non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, jumlah inovasi, dan tingkat cacat produk.

# Tujuan Strategi Diferensiasi

---

## **Tujuan Strategi Diferensiasi**

1. Menghasilkan nilai unggul bagi pelanggan
2. Menghindari persaingan harga
3. Membangun loyalitas pelanggan
4. Memperkuat posisi pasar
5. Menjadi pemimpin di kategori produk/layanan tertentu

# Elemen Pengendalian dalam Strategi Diferensiasi

---

Untuk mengendalikan strategi diferensiasi, perusahaan memerlukan:

## **1. Sistem Pengendalian yang Fleksibel**

- Inovasi membutuhkan kebebasan, sehingga aturan tidak boleh terlalu mengikat.

## **2. Pengukuran Kinerja Non-Finansial**

- Indikator penting meliputi:
  - tingkat inovasi,
  - kepuasan pelanggan,
  - reputasi merek,
  - kualitas,
  - kecepatan time-to-market.

# Elemen Pengendalian dalam Strategi Diferensiasi

---

## **3. Budaya Organisasi yang Mendukung Kreativitas**

- Budaya inovatif memungkinkan karyawan berani mengambil risiko.

## **4. Investasi dalam R&D**

- Riset dan pengembangan menghasilkan produk baru dan menjaga keunggulan diferensiasi.

## **5. Kolaborasi lintas-divisi**

- Strategi diferensiasi sering membutuhkan kerja sama antara desain, marketing, produksi, dan layanan pelanggan.

# Tantangan Pengendalian Strategi Diferensiasi

---

## **Tantangan Pengendalian Strategi Diferensiasi**

1. Pengukuran hasil inovasi lebih sulit dan tidak langsung
2. Biaya pengembangan produk tinggi
3. Risiko kegagalan produk
4. Perubahan selera pelanggan cepat
5. Sulit menilai kontribusi individu pada inovasi

# Strategi Tingkat Korporat (Corporate-Level Strategy)

---

- Strategi tingkat korporat berkaitan dengan arah keseluruhan perusahaan secara menyeluruh, terutama bagi organisasi dengan banyak unit bisnis atau divisi.

## **Tujuan Strategi Korporat**

1. Menentukan bidang bisnis yang akan dimasuki
2. Mengelola portofolio bisnis
3. Mengoptimalkan alokasi sumber daya antar unit
4. Menciptakan sinergi perusahaan
5. Memaksimalkan nilai pemegang saham

# Bentuk-Bentuk Strategi Tingkat Korporat

---

## 1. Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

Meliputi:

- a) ekspansi pasar,
- b) pengembangan produk baru,
- c) integrasi vertikal (backward & forward),
- d) merger atau akuisisi.
- e) Tujuan: memperluas pendapatan dan memperkuat posisi pasar.

# Bentuk-Bentuk Strategi Tingkat Korporat

---

## 2. Strategi Diversifikasi

Terdiri dari:

- a) **Diversifikasi terkait (related diversification)** → masuk industri yang berhubungan
- b) **Diversifikasi tidak terkait (unrelated diversification)** → masuk bisnis baru yang tidak berhubungan

Tujuan: menyebarkan risiko dan meningkatkan pendapatan.

# Bentuk-Bentuk Strategi Tingkat Korporat

---

## **3. Strategi Stabilitas**

- Perusahaan tetap beroperasi dalam kondisi saat ini tanpa perubahan besar. Cocok untuk lingkungan yang stabil.

## **4. Strategi Turnaround / Retrenchment**

- Melakukan pengurangan biaya, penutupan bisnis lemah, restrukturisasi keuangan saat perusahaan menghadapi krisis.

# Pengendalian atas Strategi Tingkat Korporat

---

Pengendalian strategis pada tingkat korporat mencakup:

## a. Analisis Kinerja Unit Bisnis

- Ukuran:
- ROI,
- EVA,
- pertumbuhan pendapatan,
- kontribusi laba masing-masing unit.

# Pengendalian atas Strategi Tingkat Korporat

---

## **b. Pengelolaan Portofolio Bisnis**

Menggunakan alat:

- a) BCG Matrix (Star, Cash Cow, Question Mark, Dog)
- b) GE/McKinsey Matrix

Tujuan: memutuskan unit mana yang harus dikembangkan, dipertahankan, atau dilepas.

# Pengendalian atas Strategi Tingkat Korporat

---

## **c. Alokasi Sumber Daya**

- Pengendalian memastikan sumber daya dialokasikan secara optimal antar unit.

## **d. Pengendalian Sinergi**

- Memastikan unit bisnis saling mendukung, bukan bersaing secara internal.

## **e. Evaluasi Akuisisi & Merger**

- Melihat apakah nilai tambah (value creation) tercapai setelah penggabungan usaha.

# Strategi Unit Bisnis (Business Unit Strategy)

---

Strategi unit bisnis menjelaskan bagaimana suatu unit bersaing dalam industrinya. Strategi ini operasional dan berhubungan langsung dengan:

1. pelanggan,
2. pasar,
3. produk,
4. proses internal,
5. sumber daya unit bisnis.

# Tiga Jenis Strategi Unit Bisnis (Porter)

---

1. Strategi Diferensiasi
2. Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership)
3. Strategi Fokus (Focused Strategy)

# Strategi Diferensiasi

---

## 1. Strategi Diferensiasi

- Fokus pada penciptaan nilai unik yang dihargai pelanggan.  
Faktor pengendalian:
- kualitas produk,
- inovasi,
- customer experience.

# Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership)

---

## 2. Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership)

- Fokus pada efisiensi untuk mencapai biaya serendah mungkin.  
Faktor pengendalian:
- standar biaya,
- analisis varian biaya,
- penggunaan kapasitas,
- produktivitas.

# Strategi Fokus (Focused Strategy)

---

## Strategi Fokus (Focused Strategy)

- Menargetkan segmen pasar tertentu secara spesifik.  
Faktor pengendalian:
  1. pemahaman kebutuhan segmen,
  2. pelayanan personal,
  3. retensi pelanggan.

# Sistem Pengendalian untuk Setiap Strategi Unit

---

## A. Jika Strategi Unit = Diferensiasi

- Pengendalian diarahkan pada:
- inovasi,
- kualitas superior,
- pengembangan produk baru,
- layanan pelanggan unggul.

Sistem pengendalian bersifat fleksibel dan berbasis kreativitas.

# Sistem Pengendalian untuk Setiap Strategi Unit

---

## **B. Jika Strategi Unit = Cost Leadership**

- Pengendalian bersifat ketat dan terstruktur.  
Ukuran kinerja:
- biaya produksi per unit,
- tingkat efisiensi,
- produktivitas tenaga kerja,
- utilisasi mesin.

# Sistem Pengendalian untuk Setiap Strategi Unit

---

## **C. Jika Strategi Unit = Focus**

- Pengendalian harus:
- mempertahankan kedekatan dengan pelanggan,
- menilai kepuasan segmen sasaran,
- mengukur biaya dan profitabilitas segmen tertentu.