

# Bagian 7 Evaluasi dan Kontrol Strategi Bisnis\_Agus Siswanto.docx

*by 1 1*

---

**Submission date:** 28-Aug-2024 08:42PM (UTC-0700)

**Submission ID:** 2440228844

**File name:** Bagian\_7\_Evaluasi\_dan\_Kontrol\_Strategi\_Bisnis\_Agus\_Siswanto.docx (272.66K)

**Word count:** 2723

**Character count:** 18821

# Evaluasi dan Kontrol Strategi Bisnis



**Penulis :**

Dr. Agus Siswanto, M.M.

**SONPEDIA**  
Publishing Indonesia

## DAFTAR ISI

### Bagian 7. Evaluasi dan Kontrol Strategi Bisnis

<b>A. Tahapan evaluasi dan kontrol strategi bisnis.....</b>	<b>2</b>
<b>B. Pengukuran evaluasi dan kontrol strategi bisnis...4</b>	<b>4</b>
B.1. Kontrol strategi bisnis perusahaan.....	5
B.1.1. Kontrol keuangan.....	6
B.1.2. Kontrol strategis.....	7
<b>C. Pengendalian evaluasi dan kontrol strategi bisnis..8</b>	<b>8</b>
C.1. Laporan keuangan.....	9
C.2. Penilaian pasar.....	9
<b>D. Metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis.....10</b>	<b>10</b>
D.1. <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
D.2. <i>Key Performance Indicators (KPIs)</i> .....	11
D.3. <i>Benchmarking</i> .....	11
D.4. Audit Internal.....	12
D.5. <i>SWOT Analysis</i> .....	12
D.6. <i>Continuous Improvement Process</i> .....	12
<b>E. Hubungan Strategi dan kinerja bisnis.....13</b>	<b>13</b>

## **Bagian 7.**

### **Evaluasi dan Kontrol Strategi Bisnis**

#### **A. Tahapan evaluasi dan kontrol strategi bisnis**

Evaluasi dan kontrol strategi bisnis merupakan proses untuk mengevaluasi apakah strategi bisnis yang dijalankan telah berhasil mencapai tujuan perusahaan dan bagaimana perusahaan mengendalikan jalannya implementasi strategi tersebut. Evaluasi dan kontrol strategi bisnis dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya dan terus memperbaiki kinerjanya. Oleh karena itu, evaluasi dan kontrol strategi bisnis harus dilakukan secara terus-menerus dan diberikan prioritas yang tinggi.

Lehtonen, Martinsuo, dan Kujala (2019) mengemukakan bahwa evaluasi strategi bisnis dapat membantu pengusaha untuk memahami dampak dari keputusan strategis dan memastikan bahwa tujuan bisnis tetap relevan dan tercapai. Evaluasi dan kontrol strategi bisnis harus dilakukan secara teratur untuk memastikan bahwa bisnis dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan. Sistem evaluasi dan kontrol strategi bisnis dapat membantu organisasi dalam memahami dampak dari keputusan strategis dan memastikan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Evaluasi strategi bisnis dapat menjadi sumber wawasan yang berharga bagi manajer, investor, dan pemangku kepentingan lainnya (Lehtonen, dkk., 2019).

Menurut David (2011), terdapat beberapa langkah penting dalam evaluasi dan kontrol strategi bisnis, meliputi penentuan kriteria evaluasi harus jelas dan terukur, sehingga dapat menentukan tingkatan strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Contoh kriteria evaluasi meliputi peningkatan pangsa pasar, keuntungan, dan reputasi merek. Selanjutnya, pengumpulan data yang relevan dan dianalisis untuk mengevaluasi keberhasilan strategi bisnis yang dijalankan. Data ini dapat meliputi data keuangan, operasional, dan pasar.

Kemudian, pembandingan hasil antar target, sehingga dapat mengubah strategi, menyesuaikan sumber daya, atau mengubah taktik. Selain itu, pemantauan berkesinambungan guna memastikan bahwa perusahaan mencapai *profitable, valuable, dan sustainable*.

Kontrol kinerja bisnis dapat membantu pengusaha untuk memonitor kinerja bisnis secara efektif dan membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan kinerja bisnis. Kontrol kinerja bisnis harus mencakup pengukuran kinerja berkelanjutan dan evaluasi risiko untuk memastikan bahwa bisnis tetap berkelanjutan. Kontrol kinerja bisnis merupakan proses yang penting dalam memonitor kinerja bisnis dan membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan kinerja bisnis. Kontrol kinerja bisnis harus mencakup pengukuran kinerja berkelanjutan dan evaluasi risiko untuk memastikan

bahwa bisnis tetap berkelanjutan dan menghasilkan keuntungan yang baik (Cankar, Duh, dan Rebernik, 2019). Dalam pandangan Lehtonen, Martinsuo, dan Kujala, (2019) mengutarakan bahwa keberlanjutan bisnis merupakan faktor kunci dalam membangun bisnis yang sukses dan pentingnya melihat bisnis sebagai sistem yang beroperasi dalam lingkungan yang lebih luas, dengan mempertimbangkan dampaknya pada masyarakat, lingkungan, dan ekonomi. Pendekatan untuk mengevaluasi strategi bisnis yang berkelanjutan, meliputi penilaian risiko lingkungan dan sosial, dampak lingkungan dan sosial, dan pendekatan berbasis nilai. Penekanan pada pentingnya menerapkan pendekatan yang holistik dan terintegrasi untuk memastikan bahwa strategi bisnis berkelanjutan dapat mencapai keberhasilan jangka panjang.

### **B. Pengukuran evaluasi dan kontrol strategi bisnis**

Menurut Seifzadeh dan Rowe (2019), evaluasi dan kontrol korporasi diukur dengan menggunakan standar pengendalian internal dan penggunaan sistem laporan keuangan. Sedangkan, strategi bisnis tingkat unit bisnis diukur dengan mengukur fokus pada biaya, diferensiasi, dan fokus pada segmen pasar tertentu. Penggunaan kontrol korporasi dapat membantu meningkatkan kinerja bisnis unit bisnis, namun efektivitas kontrol korporasi tergantung pada anteseden lain, seperti strategi dan tingkat unit bisnis. Penggunaan kontrol

korporasi dan strategi bisnis yang tepat dapat membantu memperbaiki kinerja bisnis unit bisnis.

Strategi bisnis mengacu pada tindakan kompetitif yang dilakukan oleh unit bisnis untuk pengkreasian pembeda dalam posisi kompetitif terhadap pesaing langsung atau tidak langsung. Tujuan pencapaiannya, manajer unit bisnis harus membuat serangkaian keputusan mengenai prosedur alokasi sumber daya untuk meningkatkan posisi kompetitif unit bisnis dalam pasar produk relatif, memaksimalkan pengkreasian nilai unit bisnis pelanggan, memastikan bahwa hasilnya selaras dengan kepentingan terbaik unit bisnis dan korporasi.

Perusahaan yang mengejar kepemimpinan produk menekankan pencapaian kinerja yang unggul melalui penawaran produk atau layanan ke pasar yang lebih unggul dari para pesaing. Pemimpin produk akan mengeksplorasi cara baru untuk menyediakan produk atau layanan keunggulan dengan nilai lebih bagi pelanggan. Namun, bisnis yang mengejar eksplorasi seringkali mengejar eksploitasi sampai taraf tertentu untuk mendapatkan sebagai hasil dari usaha. Oleh karena itu, pemimpin produk mengambil pendekatan yang lebih seimbang saat mengejar strategi eksplorasi dan eksploitasi.

#### B.1. Kontrol strategi bisnis perusahaan

Mekanisme kontrol strategi bisnis perusahaan membantu perusahaan untuk memastikan bahwa strategi bisnis

perusahaan terwujud melalui menyelaraskan antara tindakan di tingkat unit bisnis dan tujuan perusahaan. Terdapat kategori kontrol perusahaan yaitu kontrol strategis yang lebih kualitatif dan kontrol keuangan yang lebih objektif dan kuantitatif. Mekanisme kontrol berfungsi sebagai pemantauan baik perilaku eksekutif, hasil dari tindakan di tingkat unit bisnis, dan transfer potensi konsekuensi negatif dari masalah keagenan dari pemilik (induk perusahaan) ke pengambil keputusan pada tingkat unit bisnis.

Dalam perusahaan, agen (CEO atau direktur unit bisnis) diberi kompensasi oleh mekanisme kontrol yang ada sesuai dengan keselarasan kinerja dengan kepentingan terbaik perusahaan. Mekanisme tersebut dapat menargetkan keuntungan finansial atau kelanjutan kepemilikan. Namun, beberapa kontrol yang berbeda umumnya digunakan untuk tujuan yang sama, dengan menggunakan proses yang berbeda dan memiliki implikasi yang bisa sangat berbeda (Seifzadeh dan Rowe, 2019). Terlampir berikut mengenai penjabaran beberapa kontrol strategi bisnis, meliputi.

#### B.1.1. Kontrol keuangan

Kontrol keuangan mengacu pada keandalan terutama pada evaluasi keuangan dan akuntansi kinerja perusahaan, terlepas dari proses melalui mana kinerja tersebut telah dicapai. Kinerja tersebut, yang umumnya dilaporkan melalui laporan tahunan dan triwulan, terdiri dari indikator-indikator seperti



*return on assets (ROA)*, *return on investment (ROI)* dan *earning per share* (untuk perusahaan induk). Sifat generik dari kontrol tersebut berlaku untuk beragam bisnis dan digunakan dengan atau tanpa pengetahuan atau keahlian terbatas mengenai bisnis ketika menjadi satu-satunya metode evaluasi kinerja. Kontrol keuangan memungkinkan lebih banyak fleksibilitas bagi para eksekutif unit bisnis dalam membuat keputusan dan mendorong untuk membuat keputusan yang memenuhi ekspektasi keuangan kantor pusat perusahaan dari satu kuartal ke kuartal lainnya.

#### B.1.2. Kontrol strategis

Kontrol strategis merupakan kontrol yang berfokus pada kualitas keputusan yang dibuat dan implikasi strategis jangka panjangnya. Kontrol strategis bersifat kualitatif, subyektif dan evaluatif. Berfokus pada pengaruh keputusan tindakan di tingkat unit bisnis terhadap unit bisnis lain dan kesesuaian keputusan strategis setiap unit bisnis dengan strategi korporasi secara keseluruhan. Hubungan antar unit bisnis serta kualitas dan sifat hubungan tersebut merupakan dimensi lain dari kinerja unit bisnis yang termasuk dalam evaluasi kinerja strategis untuk setiap unit bisnis.

Dalam kebanyakan kasus, kontrol strategis, keuangan diterapkan secara bersamaan, dan memungkinkan kantor pusat perusahaan untuk mempertimbangkan implikasi strategis dari kinerja unit bisnis dalam evaluasinya. Namun, tindakan

strategis tidak selalu menghasilkan keuntungan jangka pendek. Penerapan kontrol strategis, tidak seperti kontrol keuangan yang memerlukan kantor pusat perusahaan untuk memiliki pengetahuan dan keahlian yang cukup dalam bidang di mana unit bisnis beroperasi. Keahlian tersebut diperlukan untuk melakukan analisis mendalam atas tindakan dan keputusan strategis yang dibuat oleh para eksekutif di tingkat unit bisnis dan untuk memahami implikasi yang mungkin ditimbulkan oleh tindakan dan keputusan tersebut.

### **C. Pengendalian evaluasi dan kontrol strategi bisnis**

Di perusahaan, fungsi penting dari pengendalian evaluasi dan kontrol strategi bisnis untuk memantau hubungan antar unit bisnis yang berbeda dan memastikan bahwa ruang lingkup ekonomi yang diharapkan dari sinergi antar unit bisnis terwujud. Namun, keterkaitan tersebut seringkali dapat mempengaruhi kinerja keuangan jangka pendek unit bisnis. Penempatan evaluasi dan kontrol memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan implikasi strategis dari tindakan ke dalam evaluasi kinerja dan memastikan eksekutif bahwa potensi kinerja keuangan berikutnya lebih rendah dapat dibenarkan oleh hasil strategis ketika mengambil tindakan berisiko seperti dapat dicontohkan ketika melakukan pengeluaran untuk pengembangan penelitian dibedakan pada laporan keuangan, penilaian pasar, dan deskripsi informan kunci.

### C.1. Laporan keuangan

Kinerja bisnis sering kali diukur dengan menggunakan rasio keuangan seperti *Return on Assets* (ROA), *Return on Sales* (ROS), *Return on Equity* (ROE), dan *Return on Investment* (ROI). Selain itu, kinerja bisnis juga dapat diukur dengan menggunakan ukuran berbasis pasar seperti *Sharpe Ratio*, *Treynor Ratio*,  $\alpha$  *Jensen*, dan *Tobin's Q*. Rasio keuangan merupakan alat penting dalam evaluasi dan kontrol strategi bisnis karena memberikan gambaran tentang kinerja keuangan perusahaan dan dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah atau kelemahan yang mungkin ada dalam strategi bisnis yang diterapkan. Sedangkan ukuran berbasis pasar dapat memberikan gambaran tentang bagaimana investor melihat kinerja perusahaan dan seberapa besar nilai pasar perusahaan dibandingkan dengan nilai buku perusahaan. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor non-keuangan seperti keberlanjutan bisnis, kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan efisiensi operasional dalam mengevaluasi kinerja dan mengontrol strategi bisnis (Rowe dan Morrow, 1999).

### C.2. Penilaian pasar

Penilaian pasar merupakan ukuran kinerja yang berakar pada masa kini dan masa depan, membuat identifikasi sumber-sumbernya, dan pentingnya sumber-sumber tersebut menjadi sangat sulit. Sementara informasi seperti penjualan dan

pertumbuhan penjualan menggunakan ukuran akuntansi untuk kinerja, tidak mewakili profitabilitas perusahaan. Perusahaan dengan biaya produksi yang lebih tinggi dan penawaran harga yang lebih rendah dapat mengekstrak lebih sedikit nilai dari pasar. Namun, pertumbuhan penjualan, dalam kondisi tertentu, juga dapat mewakili keuntungan relatif dalam pangsa pasar, yang dianggap sebagai dimensi kinerja pasar.

#### **D. Metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis**

Dalam menjalankan strategi bisnis, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan kontrol strategi bisnis secara berkala untuk memastikan keberhasilan bisnis. Beberapa metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis yang efektif, seperti *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, *Benchmarking*, *Audit Internal*, *SWOT Analysis*, dan *Continuous Improvement Process*. Dalam memilih metode yang tepat, perusahaan perlu mempertimbangkan karakteristik bisnis dan tujuan strategi bisnis yang ingin dicapai.

yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan keberhasilan strategi bisnis yang dijalankan. Berikut adalah beberapa metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis yang efektif.

##### *D.1. Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis yang paling populer. Metode ini membantu perusahaan untuk mengukur kinerja secara menyeluruh dan seimbang, dengan mengintegrasikan tujuan keuangan dan non-keuangan dari perspektif pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi bisnis yang dijalankan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan aspek lain yang memengaruhi keberhasilan bisnis.

#### D.2. *Key Performance Indicators* (KPIs)

*Key Performance Indicators* (KPIs) merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk memantau keberhasilan strategi bisnis. KPIs dapat dipilih untuk memantau kinerja perusahaan secara keseluruhan atau aspek-aspek tertentu seperti penjualan, produksi, dan pelayanan pelanggan. KPIs dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan strategi bisnis, dan memastikan bahwa kinerja perusahaan selalu terkait dengan tujuan strategi bisnis.

#### D.3. *Benchmarking*

*Benchmarking* adalah metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis yang melibatkan perbandingan kinerja perusahaan dengan kinerja pesaing atau perusahaan terbaik dalam industri. Dengan melakukan *benchmarking*, perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan strategi bisnis, serta

mempelajari praktik terbaik yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

#### D.4. Audit Internal

Audit internal sebagai metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis yang dilakukan secara internal oleh tim audit perusahaan. Audit internal bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, serta memastikan bahwa proses bisnis telah sesuai dengan standar perusahaan dan peraturan yang berlaku. Audit internal dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi risiko dan kesalahan dalam operasi bisnis dan meningkatkan efisiensi operasi bisnis.

#### D.5. *SWOT Analysis*

*SWOT Analysis* merupakan metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis yang membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi strategi bisnis. Dengan menggunakan *SWOT Analysis*, perusahaan dapat mengembangkan strategi bisnis yang lebih efektif dan mempertimbangkan risiko dan peluang yang ada dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

#### D.6. *Continuous Improvement Process*

*Continuous Improvement Process* (CIP) merupakan metode evaluasi dan kontrol strategi bisnis yang melibatkan penerapan perbaikan terus-menerus dalam operasi perusahaan. CIP melibatkan identifikasi masalah, pencarian solusi, penerapan solusi, dan pemantauan hasil untuk

memastikan perbaikan berkelanjutan. Dengan menerapkan CIP, perusahaan dapat meningkatkan kinerja operasional dan mengoptimalkan strategi bisnis dalam jangka panjang (Qian dan Wei, 2015).

### **E. Hubungan Strategi dan kinerja bisnis**

Industri dan perusahaan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan unit bisnis tunggal. Seifzadeh dan Rowe (2019) menyatakan bahwa hubungan antara strategi dan kinerja bisnis sangat penting, termasuk peran yang dimainkan oleh kontrol perusahaan dalam mengarahkan strategi bisnis. Kinerja unit bisnis tidak hanya bergantung pada orientasi strategis unit bisnis, tetapi juga pada kesesuaian antara berbagai faktor organisasi yang memengaruhi kinerja unit bisnis.

Konsep fit juga merupakan faktor penting dalam menjelaskan hubungan antara kontrol perusahaan dan praktik yang dilakukan pada tingkat mikro unit bisnis. Menurut Lehtonen, Martinsuo, dan Kujala (2019) menjelaskan bahwa kesesuaian antara strategi unit bisnis dan organisasi internal korporasi dapat memengaruhi kinerja unit bisnis. Jika praktik tingkat mikro tidak sesuai dengan persyaratan kontrol di tingkat makro, maka hal ini dapat menyebabkan konflik antara unit bisnis dan perusahaan induknya. Sebagai contoh, ketika unit bisnis tunduk pada kontrol keuangan, maka terdapat penyimpangannya dari praktik yang sesuai dengan strategi

keunggulan operasional dapat mengakibatkan ketidaksetaraan antara kontrol perusahaan dan praktik di tingkat bisnis. Oleh karena itu, penting untuk memastikan kesesuaian antara strategi unit bisnis dan organisasi internal korporasi agar dapat mencapai kinerja unit bisnis yang optimal dan meminimalkan konflik antara unit bisnis dan perusahaan induknya.

Konflik yang dihasilkan pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja keuangan unit bisnis selama periode waktu yang lebih singkat karena kurangnya komunikasi timbal balik tentang pembenaran keputusan antara unit bisnis dan kantor pusat perusahaan. Kurangnya komunikasi selanjutnya dapat mempengaruhi kemauan kantor pusat perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya tambahan atau memanfaatkan sumber daya perusahaan nya untuk keuntungan unit bisnis.

Untuk unit bisnis yang mengejar kepemimpinan produk, penempatan eksekutif unit bisnis pada posisi yang lebih percaya diri saat membuat keputusan jangka panjang dan eksplorasi yang penting untuk keberhasilan strategi kepemimpinan produk. Selain itu, unit bisnis tersebut juga dapat memperoleh keuntungan secara individual dari struktur biaya yang lebih rendah yang dihasilkan dari ruang lingkup ekonomi dalam korporasi yang ada. Di sisi lain, di perusahaan ter diversifikasi yang tidak terkait di mana sinergi tidak ada atau tidak ada, kontrol keuangan sebagai sarana utama untuk memantau unit bisnis (Seifzadeh dan Rowe, 2019).



Unit bisnis yang mengejar kepemimpinan produk dan merupakan bagian dari perusahaan semacam itu dapat ditantang karena ketidaksetaraan antara praktik tingkat mikro yang diperlukan untuk keberhasilan strategi kepemimpinan produk dan kontrol tingkat makro yang dipaksakan oleh kantor pusat perusahaan. Ketidakcocokan seperti itu dapat mengakibatkan berkurangnya daya saing di tingkat unit bisnis dan selanjutnya menurunkan kinerja unit bisnis. Sebaliknya, unit bisnis yang mengejar keunggulan operasional akan mendapat manfaat dari kesesuaian yang lebih besar antara kontrol tingkat korporasi dan prasyarat kesuksesan mereka. Oleh karena itu, kinerja unit bisnis setelah pemilihan strategi kemungkinan besar akan dipengaruhi oleh pengendalian yang terkait dengan strategi perusahaan yang berbeda (Jackson dan Ruderman, 1999).

Selain itu, evaluasi dan kontrol strategi <sup>5</sup> bisnis juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan yang muncul dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Kaplan dan Norton (2008) menyatakan bahwa evaluasi dan kontrol strategi bisnis merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan. Evaluasi dan kontrol strategi bisnis <sup>5</sup> membantu perusahaan dalam memastikan bahwa strategi bisnis yang dijalankan sesuai dengan rencana, serta membantu perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang

mempengaruhi kinerja operasional dan keuangan secara keseluruhan.

### DAFTAR PUSTAKA

Cankar, M., Duh, M., & Rebernik, M. (2019). Business performance control: An overview of current trends and future challenges. *Journal of Business Research*, 101, 698-707.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Pearson Prentice Hall

Jackson, S. E., & Ruderman, M. (1999). *Creating Successful Organizations: Improving Performance and Satisfaction at Work*. Psychology Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press

Lehtonen, M., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2019). Evaluation of business strategy: A review and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 3-22.

Linnanen, L., Jarvinen, J., & Lonqvist, A. (2019). From sustainability reporting to integrated thinking and sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 841-849.

Qian, L., & Wei, Q. (2015). Continuous Improvement Process and Its Application in Corporate Performance Management. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(2), 408-427.

Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 356-376.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Agus Siswanto., M.M.**

<sup>2</sup> Penulis, menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro (FEB UNDIP) Semarang (2001) dan Program Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Islam Indonesia (FEB UII). Yogyakarta (2013). Saat ini menjadi *Owner Education Master Park*, Danau Resto, *Grand Master Hotel* di Purwodadi, Grobogan. Jawa Tengah, Members of ISEI, ICMI, FMI, dan *Faculty Member Master of Management, Faculty of Economic Business Universitas Ahmad Dahlan (MM FEB UAD)* sebagai pengampu pada mata kuliah *Organizational Change and Development, Advanced Human*

*Resource Management, Advanced Strategic Management, Work Culture and Organization.*

# Bagian 7 Evaluasi dan Kontrol Strategi Bisnis\_Agus Siswanto.docx

## ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://repofeb.undip.ac.id">repofeb.undip.ac.id</a> Internet Source	4%
2	<a href="http://repository.stie-sak.ac.id">repository.stie-sak.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://doctorat.snsipa.ro">doctorat.snsipa.ro</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://9pdf.net">9pdf.net</a> Internet Source	1%
5	Submitted to Weehawken High School Student Paper	1%
6	<a href="http://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://etd.repository.ugm.ac.id">etd.repository.ugm.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	1%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography Off

Exclude matches < 1%

# Bagian 7 Evaluasi dan Kontrol Strategi Bisnis\_Agus Siswanto.docx

---

PAGE 1

---

PAGE 2

---

PAGE 3

---

PAGE 4

---

PAGE 5

---

PAGE 6

---

PAGE 7

---

PAGE 8

---

PAGE 9

---

PAGE 10

---

PAGE 11

---

PAGE 12

---

PAGE 13

---

PAGE 14

---

PAGE 15

---

PAGE 16

---

PAGE 17

---

PAGE 18

---

PAGE 19

---