MANAJEMEN STRATEGI

PENULIS:

RACHMAD GESAH MUKTI PRABOWO

RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI

**KEPUTUSAN
TERBAIK**

**SUMBER –
SUMBER
DAYA
PERUSAHAAN**

**TUJUAN
PERUSAHAAN**

RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI

HAMBATAN
TANTANGAN
KESEMPATAN

STRATEGI &
EFEKTIVITAS
PERUSAHAAN

DEFINISI STRATEGI PERUSAHAAN

- Strategi perusahaan adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan karena lingkungan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun kekuatan strategi perusahaan.
- Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih.
- Strategi yang dipilih akan diimplementasikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut

MANFAAT MEMPELAJARI STRATEGI PERUSAHAAN

- Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah dan kesempatan dimasa depan.
- Memberikan arah dan tujuan perusahaan dimasa depan dengan jelas kepada seluruh karyawan.
- Mempermudah tugas eksekutif puncak dan mengurangi resiko.
- Untuk memonitor apa yang dikerjakan dan apa yang terjadi di dalam perusahaan.
- Memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan cara untuk mencapai tujuan akhir dari perusahaan.
- Membantu tugas manajer.
- Efektifitas dalam perusahaan

TUJUAN PERUSAHAAN

Menurut Ansoff, tujuan adalah aturan keputusan yang memungkinkan manajemen untuk mengarahkan atau memedomani dan mengukur prestasi kearah tujuan

Menurut Glueck, tujuan organisasi adalah hasil akhir yang dicari untuk dicapai oleh organisasi dengan keberadaan dan kegiatan-kegiatannya

Anthony mendefinisikan sasaran (goal) dan tujuan (objective) dimana, sasaran adalah mempunyai arti yang luas dan umum, merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai organisasi dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu. Tujuan adalah mempunyai arti lebih spesifik, merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu, dapat digunakan dasar pengukur untuk menilai pencapaian tujuan, tujuan digunakan untuk proses pengendalian manajemen

MACAM-MACAM TUJUAN PERUSAHAAN

Pada umumnya perusahaan tidak hanya mempunyai tujuan tunggal, tetapi mempunyai beberapa tujuan yang hendak dicapai.

Glueck mengemukakan bahwa terdapat variasi perbedaan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi bisnis, diantaranya :

PROFITABILITAS

KUALITAS PRODUK /
JASA

SURVIVAL

EFISIENSI

TANGGUNGJAWAB
SOSIAL & NAMA / HUB
BAIK DG MASYARAKAT

KEMAMPUAN
ADAPTASI

KEPUASAN &
PENGEMBANGAN
KARYAWAN

MARKET LEADER

PELAYANAN
MASYARAKAT

MANFAAT TUJUAN

- Membantu menetapkan organisasi yang sesuai dengan lingkungannya.
- Membantu koordinasi keputusan dan para pembuat keputusan.
- Menyediakan standar untuk menilai prestasi organisasi.
- Memudahkan perumusan strategi dan implementasi strategi perusahaan

PERUMUSAN TUJUAN

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun tujuan perusahaan, yaitu:

- Realitas lingkungan dan saling hubungan kekuatan eksternal.
- Realitas sumber-sumber dan saling hubungan kekuatan internal perusahaan.
- Sistem nilai para eksekutif puncak.

LINGKUNGAN PERUSAHAAN

PEMERINTAH

ORGANISASI KARYAWAN

KONSUMEN

PESAING

PEMILIK / PEMEGANG
SAHAM

PEMASOK

KREDITUR / MASYARAKAT
KEUANGAN

HUBUNGAN SUMBER-SUMBER PERUSAHAAN DENGAN LINGKUNGANNYA

SUMBER DAYA YG
BESAR

MAKIN BESAR & MENGUNTUNGAN

VS.

LINGKUNGAN
PERUSAHAAN

DUKUNGAN
PENUH DARI
KARYAWAN &
PEMILIK

SISTEM NILAI EKSEKUTIF PUNCAK

Sistem nilai para eksekutif puncak dikembangkan oleh para manajer tersebut berdasarkan pendidikan, pengalaman, dan informasi yang mereka terima didalam tugas-tugasnya sehingga para manajer memiliki nilai-nilai tertentu. Perusahaan dengan sistem nilai atau ideology yang kuat akan menarik dan mempertahankan para manajer yang memiliki nilai-nilai serupa

SISTEM NILAI EKSEKUTIF PUNCAK

Deskripsi umum tentang sistem nilai para eksekutif puncak dapat digolongkan sebagai berikut:

- Nilai teoritis; adalah suatu nilai yang berorientasi kearah kebenaran dan pengetahuan.
- Nilai ekonomis; adalah suatu nilai yang berorientasi kearah apakah sesuatu tersebut bermanfaat.
- Nilai estetis; adalah suatu nilai yang berorientasi kepada bentuk dan harmoni.
- Nilai social; adalah suatu nilai yang berorientasi kearah masyarakat.
- Nilai politis; adalah suatu nilai yang berorientasi kearah kekuatan.
- Nilai religius; adalah suatu nilai yang berorientasi kearah kesatuan dalam alam semesta atau keseluruhan bidang.

PENYUSUN STRATEGI

Glueck menyatakan bahwa strategi perusahaan adalah daerah wewenang para penyusun strategi atau disebut ahli strategi yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- Para manajer puncak sebagai ahli strategi utama.
- Dewan komisaris sebagai pemeriksa hasil-hasil strategi.
- Staf perencanaan corporate sebagai asisten para manajer puncak.
- Konsultan yang disewa apabila perusahaan tidak memiliki staf perencanaan corporate atau bila dibuthkan.

MANAJER PUNCAK SEBAGAI PENYUSUN STRATEGI

Manajer puncak adalah orang yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan kesuksesan suatu organisasi. Dalam suatu perusahaan yang besar, para manajer puncak dapat menjadi *penyusun strategi, pembangun organisasi, dan pemimpin personel*

DEWAN KOMISARIS DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Kekuasaan hukum tertinggi dalam suatu perusahaan adalah terletak pada dewan komisaris. Dewan komisaris bertanggung jawab pada pemegang saham atas kewajiban-kewajiban sebagai berikut:

- Menjamin kontinuitas manajemen.
- Melindungi pengguna sumber-sumber milik para pemegang saham.
- Menjamin bahwa para manajer melakukan tindakan yang bijaksana dalam mencapai tujuan perusahaan.
- Mengesahkan keputusan-keputusan finansial dan operasional utama yang dibuat oleh para manajer.
- Mewakili perusahaan dengan organisasi dan badan-badan kemasyarakatan lainnya.
- Memelihara, merevisi, dan melaksanakan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan.

STAF PERENCANA CORPORATE DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Perencana corporate adalah para staf khusus yang dilatih dalam keahlian teknik-teknik strategi perusahaan dan mereka memberikan pelayanan bantuan staf dan rekomendasi-rekomendasi pada keputusan-keputusan strategi perusahaan.

Sebagai suatu staf, mereka dapat berpartisipasi dalam berbagai aspek proses strategi perusahaan, misalnya:

- Melaksanakan studi analisis dan diagnosis lingkungan.
- Mempelajari kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan.
- Menciptakan beberapa alternatif strategi dan meneliti kelayakannya masing-masing.
- Membantu implementasi strategi yang dipilih kedalam organisasi dan kebijakan

KONSULTAN MANAJEMEN STRATEGI

Sebagian besar jasa konsultan manajemen adalah dalam bentuk merancang dan membantu implementasi sistem manajemen strategi formal untuk perusahaan. Jasa lainnya adalah mengadakan studi sebagai bagian dari proses penentuan strategi perusahaan, pandangan mereka sebagai pihak luar yang independen seringkali diperlukan oleh manajer puncak untuk menambah perencanaan corporate atau mengerjakan pekerjaan perencanaan corporate jika perusahaan tidak memiliki departemen perencanaan corporate.

KEAHLIAN PENYUSUN STRATEGI

Agar dapat menyusun strategi yang konseptual maka penyusun strategi dituntut memiliki keahlian-keahlian sebagai penyusun strategi sebagai berikut:

- Identifikasi.
- Prediksi.
- Inovasi.
- Evaluasi.
- Pembuatan keputusan.

PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN

Pembuatan keputusan adalah proses pemikiran dan tindakan yang mengarahkan pada suatu keputusan adalah memilih diantara dua atau lebih alternatif yang tersedia.

MacCrimmon menyatakan bahwa untuk memulai pembuatan keputusan harus ada kondisi-kondisi sebagai berikut:

- Harus ada celah atau gap antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan yang senyatanya.
- Celah tersebut harus cukup besar untuk dinyatakan serta pantas memperoleh perhatian.
- Pembuat keputusan harus dimotivasi untuk mengurangi celah.
- Pembuat keputusan harus percaya bahwa dapat dilakukan sesuatu terhadap celah tersebut

Mintzberg menjelaskan bahwa proses pembuatan keputusan dapat dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

- Tahap identifikasi
- Tahap pengembangan
- Tahap pemilihan.
- Tahap penyangga.

LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Christensen mendefinisikan lingkungan perusahaan dalam bisnis adalah pola semua kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan.

Glueck mendefinisikan lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntun kearah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan

PENTINGNYA ANALISIS & DIAGNOSIS LINGKUNGAN

Analisis dan diagnosis lingkungan memberikan waktu pada para penyusun strategi untuk mengantisipasi kesempatan-kesempatan dan merencanakan tanggapan atau reaksi terhadap lingkungan tersebut. Analisis dan diagnosis lingkungan juga membantu para penyusun strategi untuk mengembangkan suatu sistem peringatan dini untuk mencegah ancaman-ancaman atau untuk mengembangkan strategi yang dapat mengarahkan ancaman menjadi keuntungan strategi

POLA DASAR KELEMAHAN PERUSAHAAN

1. Impulsif.

Pada pola ini, perusahaan diarahkan oleh manajer puncak yang mencoba untuk mengerjakan segala-galanya. Manajer adalah seorang gambler atau senang berspekulasi dalam ukuran kemauan untuk menghadapi resiko dan sering kali memindahkan perusahaan kedalam banyak bisnis yang berbeda

2. Birokasi mandeg.

Pada pola ini perusahaan tidak tanggap terhadap perubahan lingkungan. Pada pola ini manajemen enggan menghadapi resiko dan memegang semua kekuasaan secara sentral

3. Raksasa tanpa kepala.

Pada pola ini perusahaan tidak memiliki kepemimpinan yang kuat

4. Berenang ke hulu.

Pada pola ini perusahaan sadar akan adanya perubahan dan mencoba untuk menghadapinya, tetapi perusahaan sangat lemah sumber-sumbernya untuk menghadapi tantangan-tantangan lingkungan

6 POLA KEBERHASILAN

1. Raksasa dibawah api.

Pada pola ini perusahaan harus berani menghadapi lingkungan yang sangat heterogen

2. Penyesuaian perusahaan pada dinamisme ekstrim.

Pola ini untuk perusahaan yang hidup didalam lingkungan yang bergolak, maka perusahaan hendaknya diarahkan oleh kelompok kepemimpinan yang inofatif dan berani menghadapi resiko dan menggunakan teknik-teknik analisis lingkungan yang berpengalaman, menggunakan waktunya untuk mengerjakan hal-hal tersebut, dan menggunakan banyak orang dalam cara-cara desentralisasi untuk mendiagnosis dan menghadapi lingkungan yang dinamis

3. Entrepreneurial

Pola ini untuk perusahaan yang terutama bertumbuh dengan penggabungan atau merger yang meningkatkan kompleksitas lingkungan. Tetapi lingkungan tidak bergolak. Manajemen puncak membuat keputusan desentralisasi, menghadapi resiko dan melibatkan personal dalam menganalisis dan mendiagnosis lingkungan secara ekstensif

4. Penyesuaian perusahaan pada dinamisme moderat

Pola ini untuk perusahaan yang menghadapi lingkungan yang berubah secara pelan-pelan. Pembuatan keputusan desentralisasi dan manajemen menghadapi resiko serta mencoba untuk mengantisipasi perubahan lingkungan. Perusahaan secara moderat menganalisis dan mendiagnosis lingkungannya

5. Perusahaan dominan.

Pola ini untuk perusahaan yang kuat dalam industrinya. Pola ini disifati oleh perubahan yang relatif sedikit dan relatif kurang kompleks

6. Innovator

Pola ini untuk perusahaan yang sukses sebab sangat kuat dalam satu daerah usaha, biasanya dalam rancangan produk. Perusahaan diarahkan oleh seorang yang jenius yang mampu menciptakan produk-produk baru yang diperlukan perusahaan. Orang tersebut memegang kekuatan pembuatan keputusan

DIAGNOSIS LINGKUNGAN

Diagnosis lingkungan adalah kegiatan penyusunan strategi yang terdiri atas pembuatan keputusan-keputusan manajerial dengan menilai pentingnya informasi tentang kesempatan dan tantangan yang ditemukan dalam analisis lingkungan.

Diagnosis lingkungan dipengaruhi oleh:

- Faktor tentang penyusun strategi.
- Faktor tentang tugas para penyusun strategi.
- Faktor tentang kelompok penyusun strategi.
- Faktor tentang lingkungan penyusun strategi

KARAKTERISTIK PENYUSUN STRATEGI DALAM MENDIAGNOSIS KESEMPATAN DAN TANTANGAN LINGKUNGAN

- Intelejensia.
- Kemampuan berpikir.
- Dogmatisme.
- Struktur konsepsual abstrak.
- Pengalaman dan umur.
- Tingkat motivasi dan aspirasi.
- Kemauan menghadapi resiko.
- Keadaan psikologi

KEUNTUNGAN STRATEGI PERUSAHAAN

ANALISIS dan DIAGNOSIS KEUNTUNGAN STRATEGI

Analisis dan diagnosis keuntungan strategi adalah proses dengan mana penyusun strategi memeriksa faktor-faktor keuntungan strategi suatu perusahaan untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusun strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan

FAKTOR-FAKTOR KEUNTUNGAN STRATEGI

Glueck membagi faktor-faktor keuntungan strategi menjadi:

- Faktor finansial dan akuntansi.
- Faktor pemasaran dan distribusi.
- Faktor produksi dan operasi.
- Faktor personel dan hubungan perburuhan.
- Faktor sumber-sumber corporate.

TEKNIK ANALISIS KEUNTUNGAN STRATEGI

Glueck mengemukakan tiga buah teknik analisis keuntungan strategi sebagai berikut:

- Analisis portfolio bisnis kelompok konsultasi Boston atau Boston Consulting Group's (BCG).**
- Strategi stop light General Electric's (GE).**
- Analisis Hofer's.**

ANALISIS PORTOFOLIO BISNIS BCG

	TINGGI	RENDAH
TINGGI
RENDAH

STRATEGI STOPLIGHT GE

a. Kekuatan bisnis GE	a. Faktor industri yang menarik
<p>Ukuran</p> <p>Tingkat pertumbuhan</p> <p>Bagian pasar</p> <p>Profitabilitas</p> <p>Posisi</p> <p>Profit margin</p> <p>Posisi teknologi</p> <p>Image atau kesan</p> <p>Polusi</p> <p>Orang-orang</p>	<p>Ukuran</p> <p>Pertumbuhan pasar dan harga jual</p> <p>Diversitas pasar</p> <p>Profitabilitas industri</p> <p>Peranan teknikal</p> <p>Struktur persaingan</p> <p>Sosial</p> <p>Faktor lingkungan, aturan dan manusia</p>

Gambar a

Gambar b

Tumbuh

Garis Batas

**Tidak
Tumbuh**

Tinggi

Medium

Rendah

Tinggi Medium Rendah

Gambar c

ANALISIS HOFER

POSISI PERSAINGAN

ALTERNATIF STRATEGI

PROSES KREATIF

Pengembangan alternatif strategi adalah proses kreatif. Tetapi kreatifitas tersebut harus diletakkan pada kerangkanya yang dapat ditetapkan dengan baik pada dimensi eksternal, yaitu kesempatan dan tantangan lingkungan; dan dimensi internal, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan yang ditinjau dari keuntungan strategi, baik pada masa sekarang maupun masa yang akan datang

PENCARIAN ALTERNATIF STRATEGI

Penyusun strategi dapat memilih preferensi antara strategi aktif atau pasif, yaitu:

1. Strategi aktif.

Atau strategi offensif adalah strategi dimana penyusun strategi bertindak sebelum mereka dihadapkan pada reaksi kesempatan dan tantangan lingkungan.

2. Strategi pasif.

Atau strategi defensif adalah strategi dengan karakteristik utamanya penyusun strategi bereaksi terhadap tekanan lingkungan hanya jika keadaan mendesaknya

4 POSTUR STRATEGI PERUSAHAAN

1. Defender.

Meliputi perusahaan-perusahaan yang menembus suatu daerah produk dan pasar yang sempit atau terbatas dan berusaha menjaga atau melindunginya. Rencana perusahaan-perusahaan ini sifatnya intensif, mempunyai pengendalian yang disentralisasi, menggunakan scanning lingkungan yang terbatas, dan biayanya efisien

2. Prospektor.

Meliputi perusahaan-perusahaan yang menggunakan pendekatan perencanaan luas, pengendalian yang didesentralisasi, scanning lingkungan yang luas, dan memiliki beberapa sumber-sumber yang belum dimanfaatkan sepenuhnya. Prospektor mencari segmen produk dan pasar baru

3. Analyzer.

Pada saat tertentu, analyzer mempunyai beberapa karakteristik prospector dan pada saat lainnya mempunyai karakteristik defenders

4. Reaktor.

Meliputi perusahaan-perusahaan yang menyadari bahwa lingkungannya sedang berubah tapi tidak dapat berhasil menyusun kembali strategi yang cocok dengan lingkungannya. Perusahaan yang termasuk dalam golongan ini harus memilih salah satu dari tiga macam postur strategi diatas atau akan mati. Reaktor adalah suatu postur yang tidak stabil

JENIS-JENIS ALTERNATIF STRATEGI

Alternatif strategi atau strategi ekonomi adalah proses mempertemukan antara kesempatan lingkungan dengan kemampuan perusahaan pada tingkat resiko yang dapat diterima.

Menurut Uytterhoeven, dalam mengembangkan strategi penyusun strategi menghadapi berbagai jenis alternatif strategi sebagai berikut:

1. Alternatif “do anything”.

2. Alternatif likuidasi.

3. Alternatif Spesialisasi.

1. Alternatif integrasi vertikal.

2. Alternatif diversifikasi.

3. Alternatif internasionalisasi.

ALTERNATIF STRATEGI YANG DIKEMUKAKAN GLUECK SEBAGAI BERIKUT:

STRATEGI INDUK	VARIASI STRATEGI INDUK ATAU SUBSTRATEGI	FREKUENSI PEMAKAIAN	KEEFEKTIFAN
PERTUMBUHAN STABIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan incremental 2. Laba 3. Pertumbuhan stabil sebagai strategi istirahat 4. Pertumbuhan sustainable 	Strategi yang paling sering dipakai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berhasil sukses jika lingkungan perubahannya lambat dan perusahaan berhasil sukses. 2. Sukses jika industri sampai tahap kematangan. 3. Berhasil sukses jika lingkungan perubahannya lamban 4. Berhasil sukses jika sumber-sumber dihabiskan

<p>PERTUMBUHAN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan internal <ol style="list-style-type: none"> a. Produk atau jasa tunggal, atau line produk atau jasa b. Diversifikasi <ul style="list-style-type: none"> □ Diversifikasi konsentris □ Diversifikasi konglomerat 2. Pertumbuhan eksternal <ol style="list-style-type: none"> a. Merger b. Join ventures c. Integrasi vertical d. Bertumbuh untuk dijual keluar 	<p>Strategi yang sering dipakai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berhasil sukses jika siklus kehidupan produk atau jasa pada tahap awal. 2. Sukses campuran. 3. Sukses campuran 4. Biasanya tidak terlalu sukses 5. Sukses campuran.
--------------------	---	-------------------------------------	--

<p>PENGURANGAN ATAU BERPALING HALUAN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan haluan 2. Pelepasan 3. Likuidasi 4. Perusahaan tawanan 	<p>Strategi yang jarang dipakai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukses campuran. 2. Sukses campuran. 3. Strategi usaha terakhir 4. Sukses campuran
<p>KOMBINASI</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kombinasi dua atau lebih strategi induk secara simultan. 2. Kombinasi dua atau lebih strategi induk secara berurutan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umumnya dipakai oleh perusahaan besar. 2. Seringkali lebih banyak dipakai dari pada pengurangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berhasil sukses dalam periode transisi ekonomi 2. Berhasil sukses dalam periode perubahan siklus kehidupan produk atau jasa utama

SINERGI

PENGERTIAN SYNERGY

Menurut Newman dan Logan, sinergi timbul jika dua tindakan dilakukan bersama-sama untuk menimbulkan suatu hasil yang lebih besar dibandingkan jika dilaksanakan secara independen atau terpisah. Sinergi menimbulkan akibat “ $2+2=5$ ”.

Glueck berpendapat bahwa sinergi timbul jika kekuatan-kekuatan dua perusahaan yang digabung (merger) lebih besar dari pada kelemahan-kelemahannya bersama-sama, menimbulkan akibat “ $2+2=5$ ”.

KONSEP SINERGI

Setiap tindakan atau bisnis, atau setiap perusahaan, atau setiap produk – pasar, atau setiap bagian yang digabungkan dan membentuk sinergi membuat sumbangan terhadap profitabilitas perusahaan yang diukur dalam Return On Investment (ROI) per tahun.

JENIS-JENIS SINERGI

- **Sinergi penjualan.**
- **Sinergi operasi.**
- **Sinergi investasi.**
- **Sinergi manajemen**

SINERGI NEGATIF

Terjadi jika hasil dari penggabungan dua tindakan atau bisnis, atau penggabungan dua perusahaan, atau bagian-bagian lebih kecil dibandingkan dengan hasil jika dilaksanakan kegiatan secara terpisah. Jadi akibat sinergi “ $2+2=3$ ”

PEMILIHAN STRATEGI

Pemilihan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memilih diantara alternatif-alternatif strategi induk maupun variasi strategi induk yang dipertimbangkan akan dapat dipakai dan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara-cara yang paling baik

PENGUJIAN KONSISTENSI

Adalah proses dengan mana alternatif-alternatif strategi dievaluasi konsistensinya terhadap kesempatan dan tantangan lingkungan (dimensi eksternal) dan terhadap keuntungan strategi (dimensi internal) pada saat sekarang maupun yang diprediksi untuk masa yang akan datang

**KESULITAN
PENERAPAN
PENGUJIAN
KONSISTENSI
STRATEGI**

Pengujian konsistensi melibatkan multiplikasi dimensi eksternal dan dimensi internal yang mengakibatkan jaringan kerja berbelit-belit

Multiplikasi dimensi eksternal dan internal serta kompleksitas jaringan kerja tersebut diatas lebih lanjut dipersulit dengan sifat pengujian yang dinamis, baik pada kondisi sekarang maupun kondisi yang akan datang

Berbagai dimensi saat sekarang dan yang akan datang yang dimasukkan didalam pengujian konsistensi seringkali menjurus pada konklusi atau kesimpulan yang berbeda

FAKTOR-FAKTOR PERTIMBANGAN PEMILIHAN STRATEGI

Persepsi manajerial terhadap ketergantungan eksternal

Sikap manajerial menghadapi resiko

Kesadaran manajerial terhadap strategi-strategi perusahaan dimasa lalu

Hubungan kekuatan manajerial dan struktur organisasi

Pengaruh manajemen tingkat bawah pada pemilihan strategi

**KEPUTUSAN
PEMILIHAN
STRATEGI**

DIMENSI WAKTU DAN PEMILIHAN STRATEGI

Faktor penting lain yang mempengaruhi proses pemilihan strategi dan kualitas keputusan strategi yang dibuat adalah **berapa lama waktu yang tersedia** bagi pembuat keputusan untuk membuat keputusan strategi

IMPLEMENTASI STRATEGI

Adalah penugasan atau penugasan kembali kepada para pemimpin perusahaan, baik pada tingkat perusahaan maupun pada tingkat unit bisnis, untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama para karyawan. Implementasi strategi juga melibatkan pengembangan kebijakan fungsional, struktur organisasi, iklim yang mendukung strategi, dan membantu tercapainya tujuan-tujuan organisasi

PERANAN PENYUSUN STRATEGI DALAM IMPLEMENTASI

Peranan para penyusun strategi dalam implementasi strategi meliputi implementasi kepemimpinan, implementasi kebijaksanaan, dan implementasi organisasional

Peranan para penyusun strategi dalam ketiga macam implementasi tersebut dapat dinyatakan pada gambar 5 berikut ini

PENYUSUN STRATEGI	IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN	IMPLEMENTASI KEBIJAKSANAAN	IMPLEMENTASI ORGANISASIONAL
Manajer puncak corporate	Secara teratur (reguler)	Memutuskan	Memutuskan
Manajer puncak unit bisnis	Secara teratur	Memutuskan untuk unit mereka	Memutuskan untuk unit mereka
Perencana corporate	Jarang	Kadang-kadang menyarankan atau melaksanakan	Kadang-kadang menyarankan
Dewan komisaris	Kadang-kadang memutuskan	Jarang	Mengesahkan perubahan-perubahan pokok
Konsultan	Kadang-kadang	Kadang-kadang disewa untuk memberi saran	Kadang-kadang disewa untuk memberi saran

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN

Banyak perusahaan melaksanakan implementasi kepemimpinan melalui berbagai cara sebagai berikut:

1

Mengubah
kepemimpi
nan saat
sekarang
pada
tingkatan-
tingkatan
yang tepat

2

Memperku
at motivasi
para
manajer
melalui
pemberian
insentif

3

Melibatkan
pengemban
gan karier
para
penyusun
strategi di
masa depan

PENYUSUN STRATEGI

KARAKTERISTIK MANAJER

Pendidikan
dan
kemampuan

Pengalaman

KARAKTERISTIK
YG PERLU DI
PERTIMBANGKAN

Personalitas
dan
temperamen

KARAKTERISTIK GAYA MANAJEMEN

Pengambil resiko; yaitu keinginan manajemen untuk menghadapi atau membuat keputusan dengan resiko tinggi dan return yang tinggi

Teknokrasi; yaitu tingkat komitmen penggunaan perencanaan, orang-orang dengan kualifikasi teknik, dan dengan teknik-teknik manajemen ilmiah

Organisitas; yaitu tingkat kebebasan dan kefleksibelan struktur organisasi, organisitas yang rendah adalah mekanistik struktur organisasi yang sempit dan rapat

Partisipasi; yaitu tingginya partisipasi mengakibatkan partisipasi yang luas atau ekstensif selain dari pada manajemen puncak dalam posisi kunci

Paksaan; yaitu tingginya paksaan berarti penggunaan secara luas rasa takut atau kekhawatiran dan dominasi oleh manajemen sebagai teknik manajemen

KEBIJAKAN / KEBIJAKSANAAN

Kebijaksanaan (policy) adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Pemilihan kebijaksanaan secara hati-hati dapat mempertajam arti strategi dan mendominasi keputusan-keputusan khusus dalam satu arah yang mendukung strategi

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN FUNGSIONAL

PENYEBARAN SUMBER-SUMBER

Penyebaran sumber adalah keputusan tentang penentuan alokasi sumber-sumber perusahaan yang meliputi uang, fasilitas, dan daya manusia kepada divisi-divisi, departemen-departemen atau unit-unit bisnis. Penyebaran sumber biasanya dikerjakan melalui proses penganggaran

PENGEMBANGAN KEBIJAKSANAAN

Kebijaksanaan minimal yang harus dikembangkan adalah meliputi kunci keputusan fungsional sebagai berikut:

- Kebijakan pemasaran.
- Kebijakan manajemen produksi dan operasi.
- Kebijakan penelitian dan pengembangan.
- Kebijakan logistik.
- Kebijakan personalia.
- Kebijakan keuangan dan akuntansi.

Efektivitas implementasi kebijakan fungsional memerlukan berbagai macam alat yang digunakan untuk menentukan deviasi atau penyimpangan dengan strategi yang dipilih. Salah satu alat yang dapat dipakai adalah management by objectives (MBO)

MANAGEMENT BY OBJECTIVE (MBO)

IMPLEMENTASI ORGANISASIONAL

Organisasi adalah pembagian pekerjaan diantara kelompok-kelompok atau individu-individu dan meyakinkan bahwa subbagian-subbagian tersebut dihubungkan bersama-sama untuk menjamin bahwa mereka akan bekerja bersama-sama secara efektif

Organisator yang efektif mencoba untuk mengelompokkan tugas-tugas kedalam subunit-subunit yang penuh arti dan menghindari duplikasi usaha atau spesialisasi berlebihan yang dapat mengarah kepada kebosanan atau ketidakjelasan tugas para eksekutif perusahaan

Pada dasarnya struktur organisasi dapat dikelompokkan menjadi:

- Organisasi primitif.
- Organisasi fungsional.
- Organisasi divisional.
- Organisasi matrik

BENTUK STRUKTUR ORGANISASI YANG BAIK HARUS COCOK DENGAN:

Ukuran
perusahaan

Perubahan-
perubahan
dalam
perusahaan

Kompleksitas
perusahaan

Karakteristik
personel

Ketergantungan
perusahaan pada
lingkungan
perusahaan

KEBIJAKSANAAN PEMASARAN

KEBIJAKSANAAN LINE
PRODUK ATAU JASA

KEBIJAKSANAAN
LANGGANAN

KEBIJAKSANAAN HARGA
JUAL

KEBIJAKSANAAN PROMOSI
PEMASARAN

KEBIJAKSANAAN LINE PRODUK ATAU JASA

Kebijaksanaan pemasaran line produk tidak hanya terbatas pada jenis-jenis produk atau jasa yang dijual tetapi juga menyangkut variasi produk, diferensiasi produk, perubahan rancangan produk, serta revisi line produk atau jasa

KEBIJAKSANAAN REVISI LINE PRODUK

Seringkali diperlukan kebijaksanaan untuk merevisi line produk agar perusahaan mencapai sukses. Terkadang lingkungan mempengaruhi perusahaan untuk melakukan revisi line produk karena tindakan pesaing atau perkembangan teknologi yang mendorong kearah kebijaksanaan terhadap line produk.

KEBIJAKSANAAN LANGGANAN

Tiga masalah yang mendasar yang harus dijawab dalam penentuan kebijaksanaan langganan adalah:

- **Bentuk konsumen (jenis dan lokasi konsumen).**
- **Saluran distribusi (pedagang besar, langsung kepada pengecer, langsung kepada konsumen atau melalui agen / broker).**
- **Ukuran langganan (besar / sedang / kecil).**

KEBIJAKSANAAN HARGA JUAL

Banyak faktor-faktor dan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi harga jual produk; misalnya permintaan dan penawaran, serta campur tangan pemerintah dalam penentuan harga jual untuk barang dan jasa tertentu.

Kebijaksanaan penentuan harga jual pada suatu perusahaan harus dikoordinasikan dengan strategi yang dipilih perusahaan dan kebijaksanaan yang berhubungan dengan produk, langganan, promosi penjualan, dan persaingan

Setelah perusahaan memutuskan pasar yang akan dimasuki oleh produk perusahaan, maka keputusan tentang harga jual produk harus dibuat. Seperangkat pertanyaan-pertanyaan penting yang berhubungan dengan penentuan harga jual dan memerlukan jawaban adalah sebagai berikut:

- Apakah harga jual akan dihubungkan dengan harga jual produk pesaing?
- Apakah harga jual akan dihubungkan dengan biaya?
- Bagaimana harga jual elemen-elemen khusus akan ditentukan?
- Apakah semua langganan akan dibebani harga yang sama? Jika tidak, atas dasar apa akan ditentukan harga yang berbeda?
- Bagaimana dan dibawah kondisi-kondisi apa harga jual akan diubah?

KEBIJAKSANAAN PROMOSI PEMASARAN

Marketing mix adalah pengalokasian dana diantara berbagai kegiatan untuk memuaskan dan memelihara kepuasan para konsumen. Keputusan-keputusan kunci yang harus dibuat untuk mencapai tujuan tersebut (memuaskan dan memelihara kepuasan konsumen) diantaranya adalah:

- Memilih daya tarik penjualan yang penting untuk langganan.
- Menentukan penggunaan advertensi.
- Memutuskan peranan solisitation personel.
- Mengkombinasikan semua rencana pemasaran kedalam marketing mix yang praktis

SOLISITATION PERSONEL

Adalah promosi yang dilakukan oleh perusahaan melalui hubungan atau kontak-kontak pribadi dengan cara memohon kepada calon langganan agar mau membeli produk atau jasa perusahaan. Misalnya Kantor Akuntan Publik dalam mencari konsumennya, penjualan mesin-mesin perang dan sebagainya.

MARKETING MIX

Semua rencana promosi tersebut diatas harus dikombinasikan agar dapat secara efektif meningkatkan dan memelihara volume penjualan. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis, imajinasi, dan pertimbangan-pertimbangan dalam mengkombinasikan rencana promosi menjadi marketing mix

KEBIJAKSANAAN MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI

Beberapa kebijaksanaan fungsional bidang manajemen produksi dan operasi berhubungan dengan jawaban atas pertanyaan pertanyaan kritis sebagai berikut:

- Dapatkah perusahaan menambah bisnis dengan menggunakan kapasitas yang ada sekarang? Apakah perusahaan harus menggeser atau menambah kapasitas?
- Seberapa banyak reparasi, pemeliharaan, serta penggantian perlu disediakan untuk kapasitas tersebut?
- Bagaimana penekanan pengendalian kualitas?
- Bagaimana mengatur skedul produksi agar menjamin kelancaran penjualan?

KAPASITAS PERUSAHAAN

Kebijaksanaan kapasitas perusahaan berhubungan dengan:

- Beban puncak dibanding beban normal.
- Umpan balik kapasitas.
- Cadangan pertumbuhan.
- Keseimbangan kapasitas.

REPARASI, PEMELIHARAAN DAN PENGGANTIAN

Kelancaran produksi dan operasi memerlukan dukungan reparasi, pemeliharaan dan penggantian terhadap aktiva tetap yang memadai. Keterlambatan pemeliharaan dalam jangka pendek mungkin malahan kelihatan dapat menghemat biaya tetapi dalam jangka panjang mengakibatkan aktiva tetap cepat rusak yang mengakibatkan pula biaya reparasi yang lebih besar dan mungkin harus cepat dilakukan penggantian.

PENGENDALIAN KUALITAS

Adalah kegiatan-kegiatan dalam rangka untuk menjaga dan mengarahkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan agar sesuai dengan yang diinginkan.

Pengendalian kualitas produk menyangkut bagian-bagian diantaranya adalah:

- Bagian pembelian.
- Bagian gudang bahan.
- Bagian produksi.
- Bagian gudang produk jadi.
- Bagian jasa di pabrik.
- Bagian pemasaran.

SKEDUL PRODUKSI

Kebijaksanaan skedul produksi bertujuan agar kegiatan produksi berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif). Untuk tujuan tersebut maka perlu koordinasi semua bagian-bagian didalam pabrik. Bagian-bagian tersebut dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

- Departemen produksi; yaitu bagian yang ada didalam pabrik yang melakukan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi, baik dengan tangan maupun dengan mesin.
- Departemen jasa atau departemen pembantu; yaitu bagian didalam pabrik yang menghasilkan jasa yang dinikmati oleh departemen lain. Contohnya departemen listrik, reparasi dan pemeliharaan, gudang dan sebagainya.

Proses transformasi; adalah kegiatan untuk mengubah sesuatu dengan berbagai cara agar dapat menimbulkan manfaat yang lebih besar. Secara umum proses transformasi dapat dilakukan melalui:

- Proses kimiawi.
- Proses untuk mengubah bentuk.
- Proses perakitan.
- Proses transport.
- Proses klerikal.

**PROSES
PRODUKSI**

Aliran proses produksi; yaitu merubah barang mentah menjadi barang jadi. Dapat dibagi menjadi:

- Proses produksi kontinyu.
- Proses produksi terputus-putus.

KEBIJAKSANAAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

PERANAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Peranan penelitian dan pengembangan pada suatu perusahaan berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya tergantung dengan jenis produksi dan kebutuhannya.

LINGKUP PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Lingkup penelitian dan pengembangan dapat berhubungan dengan penempatan produk ke pasar, atau dalam rangka meningkatkan proses produksi, menemukan produk baru, meningkatkan kualitas produk, atau menemukan proses baru.

TAHAP-TAHAP PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

1. PENELITIAN DASAR

2. PENELITIAN TERAPAN

3. PENGEMBANGAN

4. PILOT PLAN TESTING

5. MANUFACTURING, TOLLING
& DEBUGGING

6. MEMULAI PEMASARAN

RESIKO PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Resiko yang dihadapi adalah ketidakpastian tentang keberhasilan usaha-usaha penelitian dan pengembangan, padahal untuk melaksanakannya memerlukan waktu yang lama dan biaya yang besar.

TARGET PENCAPAIAN

Dalam pencapaian target, peneliti harus diberikan kebebasan memuat pertimbangan-pertimbangan tertentu dan mengorganisasi kegiatannya. Dengan kebebasan tersebut diharapkan peneliti dapat menentukan arah kegiatannya dalam mencapai target yang sudah ditentukan. Pencapaian target tersebut harus mendukung strategi yang telah dipilih oleh perusahaan.

KEDALAMAN USAHA PENELITIAN

Meliputi pemilihan kegiatan / metode apa yang harus dilakukan dan seberapa dalam usaha penelitian dan pengembangan yang akan dilakukan oleh peneliti sesuai dengan arah dan strategi perusahaan.

PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN OFENSIF VS DEFENSIF

PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN OFENSIF

Perusahaan yang ingin mempertahankan keunggulan posisinya dipasar, sebagai pemimpin produk baru atau proses baru dari hasil penelitian dan pengembangan, dia harus secara ofensif mempertahankan usaha-usaha penelitian dan pengembangan yang besar karena dengan cara ini perusahaan dapat meningkatkan produk dan prosesnya.

PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DEFENSIF

Dengan kebijaksanaan defensif, perusahaan berharap dapat mempertahankan diri melawan kemajuan yang dibuat pesaingnya. Kebijakan defensif mempunyai dua tahap sebagai berikut:

1. Scanning secara sistematis.
2. Kompetensi melaksanakan pengembangan kerja.

PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIHAK LUAR

Penelitian dan pengembangan tidak selalu harus dilakukan di dalam perusahaan (in house) saja. Terdapat beberapa cara untuk memanfaatkan penelitian dan pengembangan dari pihak luar, yaitu:

1. Membeli usaha penelitian dan pengembangan.

- Menarik ahli pihak lain.
- Bekerja sama dalam penelitian dan pengembangan.

2. Usaha lain untuk memanfaatkan hasil penelitian dan pengembangan.

- Membayar lisensi atau royalty pada pemegang hak cipta atau paten.
- Mencari lisensi atau paten dari pihak-pihak luar negeri melalui kerjasama bisnis.
- Membeli peralatan atau bahan sebagai hasil penelitian dan pengembangan pihak lain.
- Mendorong pemerintah untuk melakukan penelitian dan pengembangan yang diperlukannya.

BATAS-BATAS KOMITMEN TOTAL

Manajemen puncak mempunyai kewajiban untuk menentukan batas-batas komitmen total usaha penelitian dan pengembangan yang diinginkan. Dalam penentuan batas-batas tersebut perlu mempertimbangkan keseimbangan kegiatan penelitian dan pengembangan dengan kegiatan lainnya di dalam perusahaan.

Keputusan penentuan batas-batas tersebut termasuk pula penentuan batas-batas anggaran penelitian dan pengembangan. Penentuan batas komitmen total anggaran penelitian dan pengembangan tidak dapat berorientasi pada hasil-hasilnya tetapi harus berorientasi pada program yang akan dilaksanakan.

KEBIJAKSANAAN LOGISTIK

Logistik berhubungan dengan pengadaan bahan, supplies, dan jasa untuk memperlancar kegiatan-kegiatan produksi dan operasi yang efisien. Dalam rangka pengadaan tersebut, perusahaan dapat membeli dari pihak lain dan dapat pula menghasilkannya sendiri.

KEBIJAKAN MEMBUAT ATAU MEMBELI

Keputusan untuk membuat atau membeli tergantung pada hal-hal berikut:

1. Ada tidaknya bahan baku di dalam perusahaan.
2. Harga / dana.
3. Kemampuan perusahaan.
4. Efisiensi dan efektivitas.
5. Kebutuhan

SELEKSI PARA PEMASOK

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyeleksi pemasok adalah:

1. Jumlah pemasok.

- Alokasi pembelian untuk menjamin pelayanan pemasok.
- Keuntungan dan bahaya konsentrasi pembelian.
- Pembelian barang-barang sukar.
- Faktor-faktor yang menentukan jumlah pemasok.

2. Jenis pemasok.

- Pentingnya kualitas.
- Pelayanan pemasok.
- Transaksi timbal balik.
- Peranan harga.

KOORDINASI KEGIATAN PEMBELIAN – PRODUKSI - PENJUALAN

Dalam koordinasi tersebut, manajemen puncak harus menentukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan:

- 1. Pengadaan untuk melayani pesanan dan persediaan.**
- 2. Persediaan minimum dan maksimum.**
- 3. Ukuran kecepatan produksi dan order pembelian.**
- 4. Stabilitas operasi produksi.**
- 5. Penyesuaian terhadap perubahan harga yang diantisipasi**