

# PERUMUSAN DAN PELAKSANAAN STRATEGI

Chapter 6



# RENCANA STRATEGIK

**Perencanaan strategis menjadi semakin penting dalam dunia globalisasi, deregulasi, kemajuan teknologi, dan perubahan demografi, serta gaya hidup saat ini.**

# BERPIKIR STRATEGIS

- **Menggunakan perspektif jangka panjang dan melihat gambaran besar dari perusahaan dan lingkungan kompetitif, serta memikirkan keselarasan antara keduanya.**

# STRATEGIC MANAGEMENT

- **Kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan untuk menerapkan strategi yang akan memberikan kesesuaian yang unggul secara kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi**
- **Tanggung jawab = manajer puncak & Ketua Pelaksana**

# Tujuan STRATEGI

- **Rencana tindakan yang mengatur alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menangani lingkungan, mencapai keunggulan kompetitif, yang membantu organisasi mencapai tujuannya**
- **Strategi berubah seiring waktu sesuai dengan kondisi lingkungan, namun tetap kompetitif.**

# Perusahaan membuat Strategi yang berfokus pada:

- **Kompetensi inti**  
**Keunggulan bersaing**
- **Mengembangkan sinergi**  
**Membangun dan memastikan hubungan kerjasama yg produktif serta kemitraan yg harmonis-menghasilkan manfaat dan kualitas**
- **Memberikan nilai bagi pelanggan**  
**Mengetahui yg dibutuhkan dan diinginkan pelanggan**

# Manfaat Manajemen Strategik

- **Visi strategi yang lebih jelas**
- **Fokus yang lebih tajam atas faktor yang penting secara strategis**
- **Meningkatkan pemahaman mengenai perubahan lingkungan yang sangat cepat**

## 3 Kunci-pertanyaan Strategis Besar Organisasi

- **Dimana posisi perusahaan sekarang?**
- **Jika tidak terdapat perubahan, dimana posisi perusahaan dalam satu, dua, lima atau sepuluh tahun ke depan? Dan apakah jawaban tersebut dapat diterima?**
- **Jika jawaban tidak dapat diterima, apa tindakan secara spesifik yang harus diambil oleh manajemen? Apa risiko dan hasil yang terkait?**

# 3 Tingkatan Strategi Di Perusahaan

## Strategi Tingkat - Perusahaan

Bisnis apa yang kita geluti?

## Strategi Tingkat - Usaha

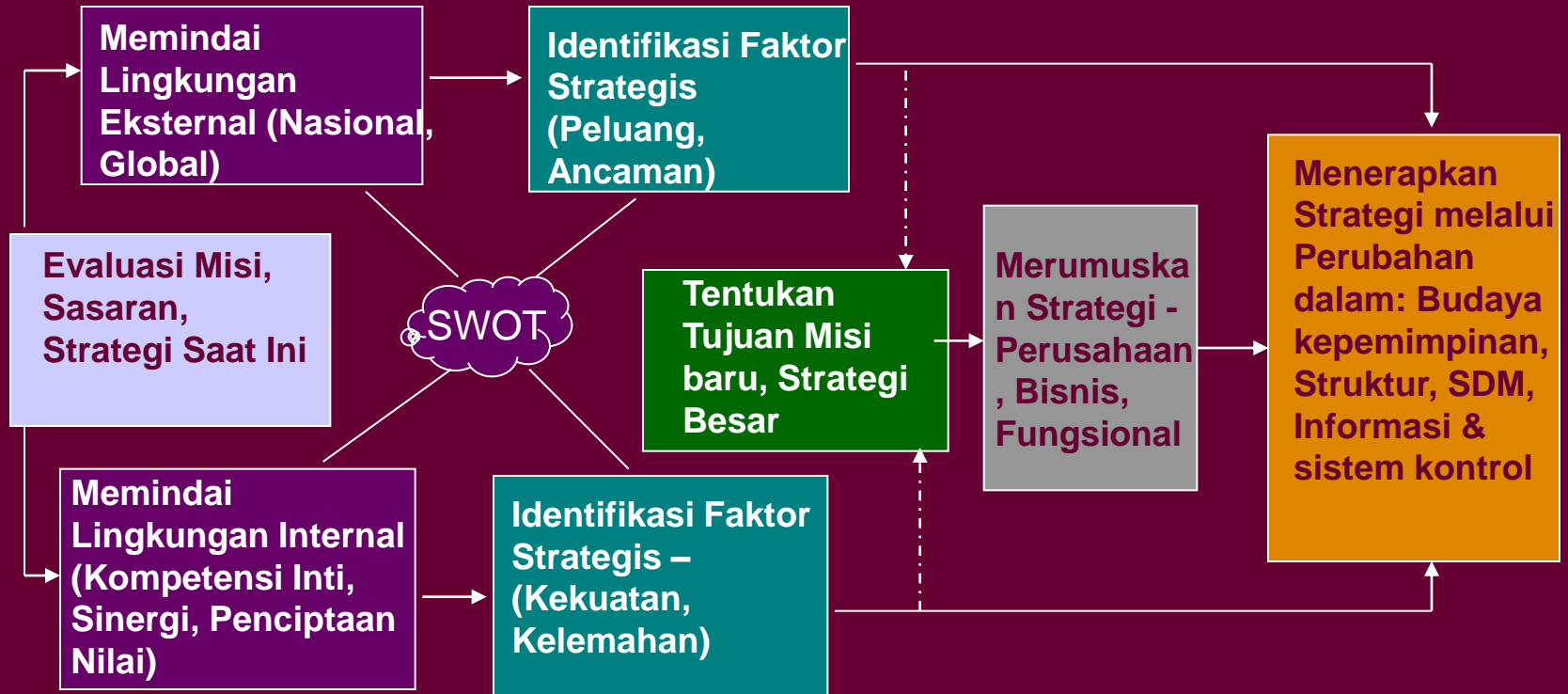
Bagaimana cara kita bersaing?

## Strategi Tingkat - Fungsi

Bagaimana kami mendukung strategi tingkat usaha?



# Proses Manajemen Strategis



# Perumusan **versus** Pelaksanaan Strategi

- **Perumusan Strategi** = tahapan manajemen strategis yang melibatkan perencanaan dan pengambilan keputusan yang mengarah pada penetapan tujuan organisasi dan rencana strategis tertentu
- **Pelaksanaan Strategi** = tahap manajemen strategis yang melibatkan penggunaan alat manajerial dan organisasi untuk mengarahkan sumber daya ke arah pencapaian hasil strategis

# Daftar Periksa untuk Menganalisis Kekuatan dan Kelemahan Organisasi

<b>Manajemen &amp; Perusahaan</b>	<b>Pemasaran</b>	<b>Sumber Daya Manusia</b>
Kualitas manajemen	Saluran distribusi	Pengalaman karyawan, pendidikan
Kualitas staf	Saham	Status serikat
Derajat sentralisasi	Efisiensi periklanan	Omset, absensi
Bagan organisasi	Kepuasan pelanggan	Kepuasan kerja
Perencanaan, informasi, sistem kendali	Kualitas produk	Keluhan
	Reputasi layanan	
	Omset tenaga penjualan	
<b>Keuangan</b>	<b>Produksi</b>	<b>Penelitian &amp; Pengembangan</b>
Margin keuntungan	Lokasi tanaman	Riset terapan dasar
Rasio hutang-ekuitas	Mesin sudah usang	Kemampuan laboratorium
Rasio persediaan	Sistem pembelian	Program penelitian
Pengembalian investasi	Kontrol kualitas	Inovasi produk baru
Peringkat kredit	Produktivitas / efisiensi	Inovasi teknologi

**Sources:** Based on Howard H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses," Sloan Management Review 17 (spring 1976), 51-68; and M.L.Kastens, Long-Range Planning for Your Business (New York: American Management Association, 1976).

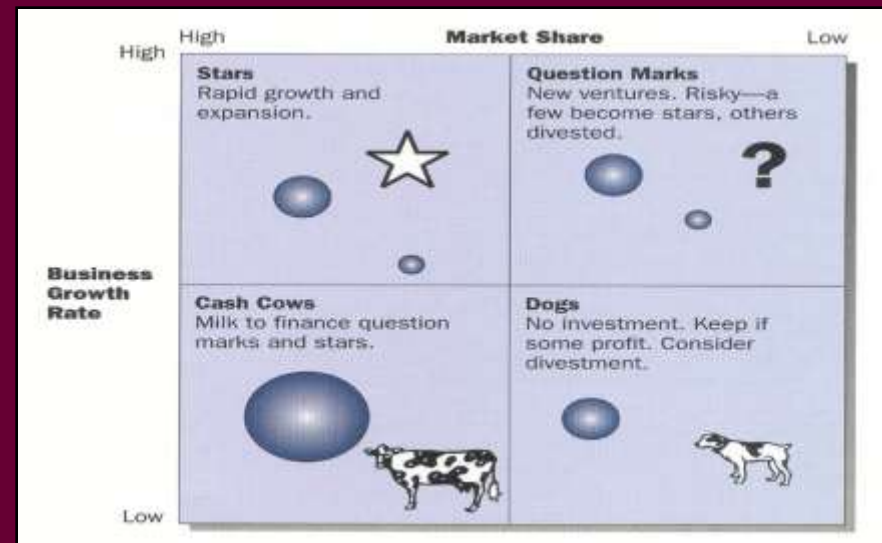
# Merumuskan Strategi Tingkat Perusahaan

## BCG Matrix

### Strategi portofolio

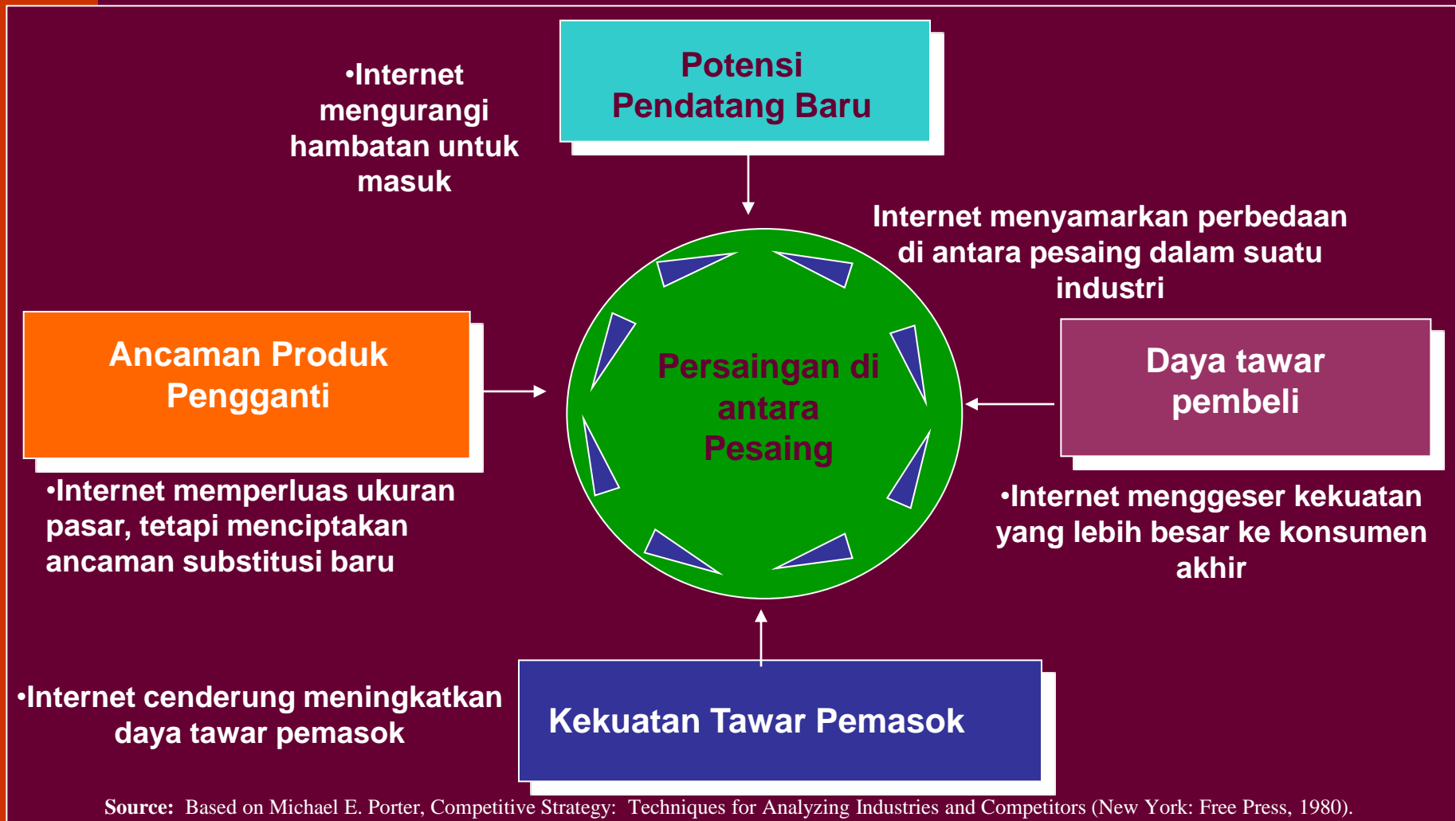
- **Perpaduan antara unit bisnis dan lini produk yang sesuai secara logis untuk memberikan sinergi dan keunggulan kompetitif**

(Boston Consulting Group)



**Konsep yang mengevaluasi dimensi tingkat pertumbuhan usaha dan pangsa pasar dari unit-unit strategis**

# Lima Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



# Keunggulan Kompetitif Melalui Strategi Kompetitif

- **Diferensiasi** = upaya untuk membedakan produk atau layanan dari pesaing
- **Kepemimpinan biaya** = secara agresif mencari fasilitas yang efisien, mengejar pengurangan biaya, dan menggunakan kontrol biaya yang ketat untuk menghasilkan produk lebih efisien daripada pesaing
- **Fokus** = berkonsentrasi pada pasar regional atau kelompok pembeli tertentu

# Pertanyaan Strategis Manajemen

- **Perubahan dan tren apa yang sedang terjadi?**
- **Siapa pelanggan kami?**
- **Produk atau layanan apa yang harus kami tawarkan?**
- **Bagaimana kami dapat menawarkan produk atau layanan ini dengan cara paling efisien?**

# MENERAPKAN STRATEGI

Langkah terakhir proses manajemen strategis  
Adalah bagaimana strategi diterapkan dan dilaksanakan

- Kepemimpinan
- Desain struktural
- Sistem informasi dan kontrol
- Sumber daya manusia

# Alat untuk Menerapkan Strategi ke dalam Tindakan

Lingkungan Hidup

## Organisasi

### Kepemimpinan

- Persuasi
- Motivasi
- Budaya / nilai

### Desain Struktural

- Bagan Organisasi
- Tim
- Sentralisasi
- Desentralisasi,
- Fasilitas, desain tugas

### Sumber Daya Manusia

- Rekrutmen / Seleksi
- Transfer / Promosi
- Pelatihan
- PHK / penarikan kembali

### Sistem Informasi dan Kontrol

- Sistem pembayaran, penghargaan
- Alokasi anggaran
- Sistem informasi
- Aturan / prosedur

Strategi

Performance

Source: Adapted from Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, strategy Implementation: Structure, Systems and Process, 2d ed. (St. Paul, Minn.: West, 1986), 115, Used with permission.

Copyright © 2005 by South-Western, a division of Thomson Learning. All rights reserved.